

ÉTUDE DE RÉMUNÉRATION 2020

FRANCE



“ POWERING PEOPLE
AND ORGANISATIONS
TO FULFIL THEIR
UNIQUE POTENTIAL.

”

BIENVENUE

ROBERT WALTERS, RECRUTEMENT PROFESSIONNEL SPÉCIALISÉ



**ROBERT WALTERS,
CHIEF EXECUTIVE OFFICER**

Depuis nos débuts il y a 30 ans, l'humain est au cœur de notre activité. En tant que cabinet de recrutement international, leader sur son marché, notre mission est celle d'un partenaire de confiance. Nous aidons nos candidats à mener des carrières enrichissantes et nos clients à construire des équipes efficaces, tant aujourd'hui que pour l'avenir.

Nous poursuivons notre développement à l'international, et nous restons fidèles à nos valeurs fondatrices : une solide culture fondée sur le sens de l'équipe et tournée vers nos clients et candidats ; un attachement à la qualité dans tout ce que nous entreprenons ; l'engagement de traiter quiconque avec intégrité ; et un esprit d'innovation qui nous pousse à nous surpasser.

Ces valeurs nous conduisent à privilégier le développement de relations à long terme avec nos interlocuteurs, en les conseillant sans jamais les contraindre à prendre une décision qui serait contraire à leurs objectifs et leurs ambitions. Notre approche du conseil nous distingue de la concurrence et continue de renforcer notre réputation de cabinet de recrutement de premier plan. Nous avons la confiance des plus grandes entreprises internationales et des professionnels les plus influents.

En outre, experts dans les disciplines pour lesquelles nous recrutons, nous sommes capables de fournir à nos clients et candidats des informations de qualité sur l'évolution des salaires et les tendances en matière de recrutement. Nos études de rémunération ont notamment été conçues afin de permettre à chacun d'effectuer des négociations salariales de manière éclairée.

Robert Walters

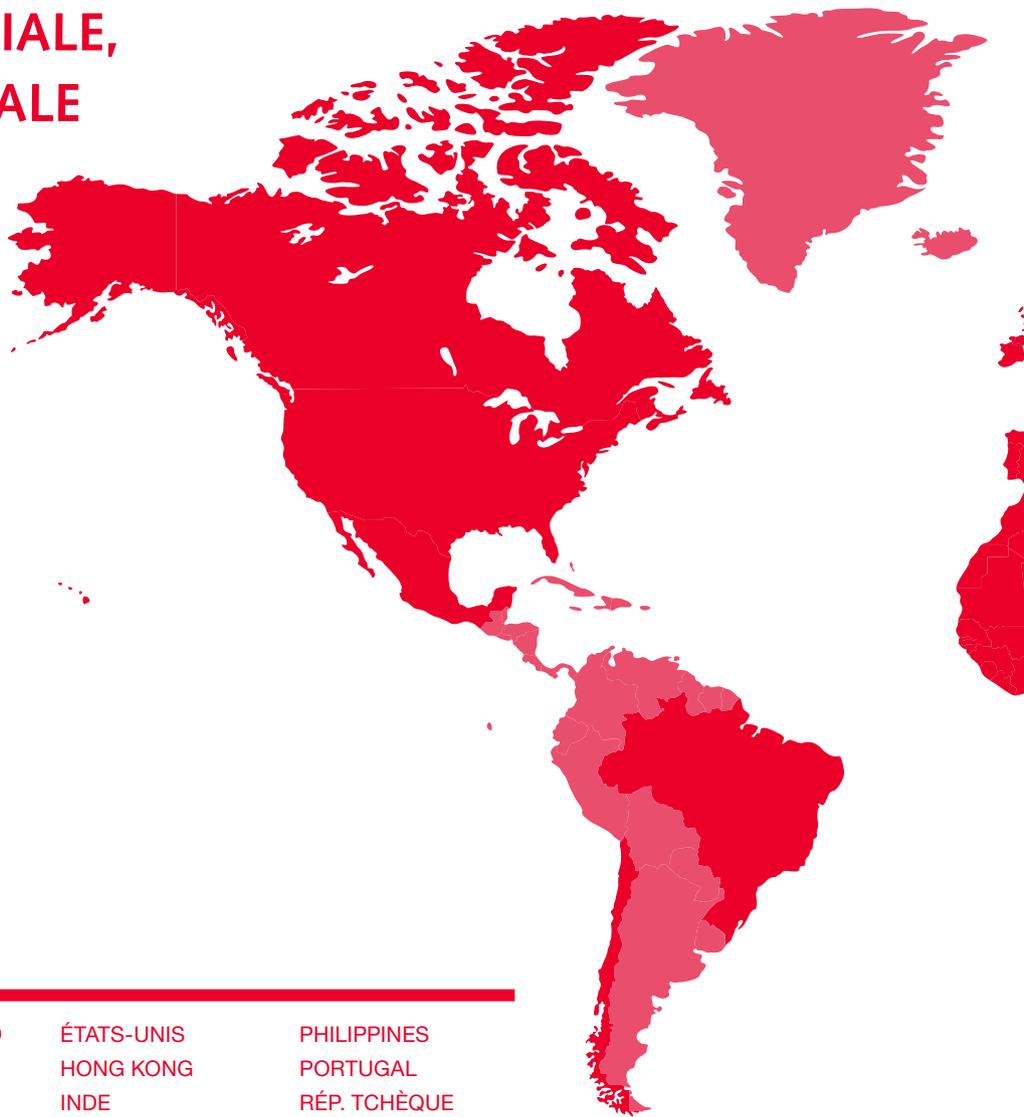
Chief Executive Officer
Groupe Robert Walters

69%

DE NOTRE ACTIVITÉ
PORTE SUR LE
RECRUTEMENT
PERMANENT ET 31 %
SUR LE RECRUTEMENT
TEMPORAIRE.

UNE PORTÉE MONDIALE, UNE EXPERTISE LOCALE

 Pays dans lesquels nous sommes implantés



31

**NOUS
RECRUTONS
DANS 31 PAYS**

AFRIQUE DU SUD

CORÉE DU SUD

ALLEMAGNE

AUSTRALIE

BRÉSIL

BELGIQUE

CANADA

CHILI

CHINE

EAU

ESPAGNE

ÉTATS-UNIS

HONG KONG

INDE

INDONÉSIE

IRLANDE

JAPON

LUXEMBOURG

MALAISIE

MEXIQUE

NOUVELLE- ZÉLANDE

PAYS-BAS

PHILIPPINES

PORTUGAL

RÉP. TCHÈQUE

FRANCE

ROYAUME-UNI

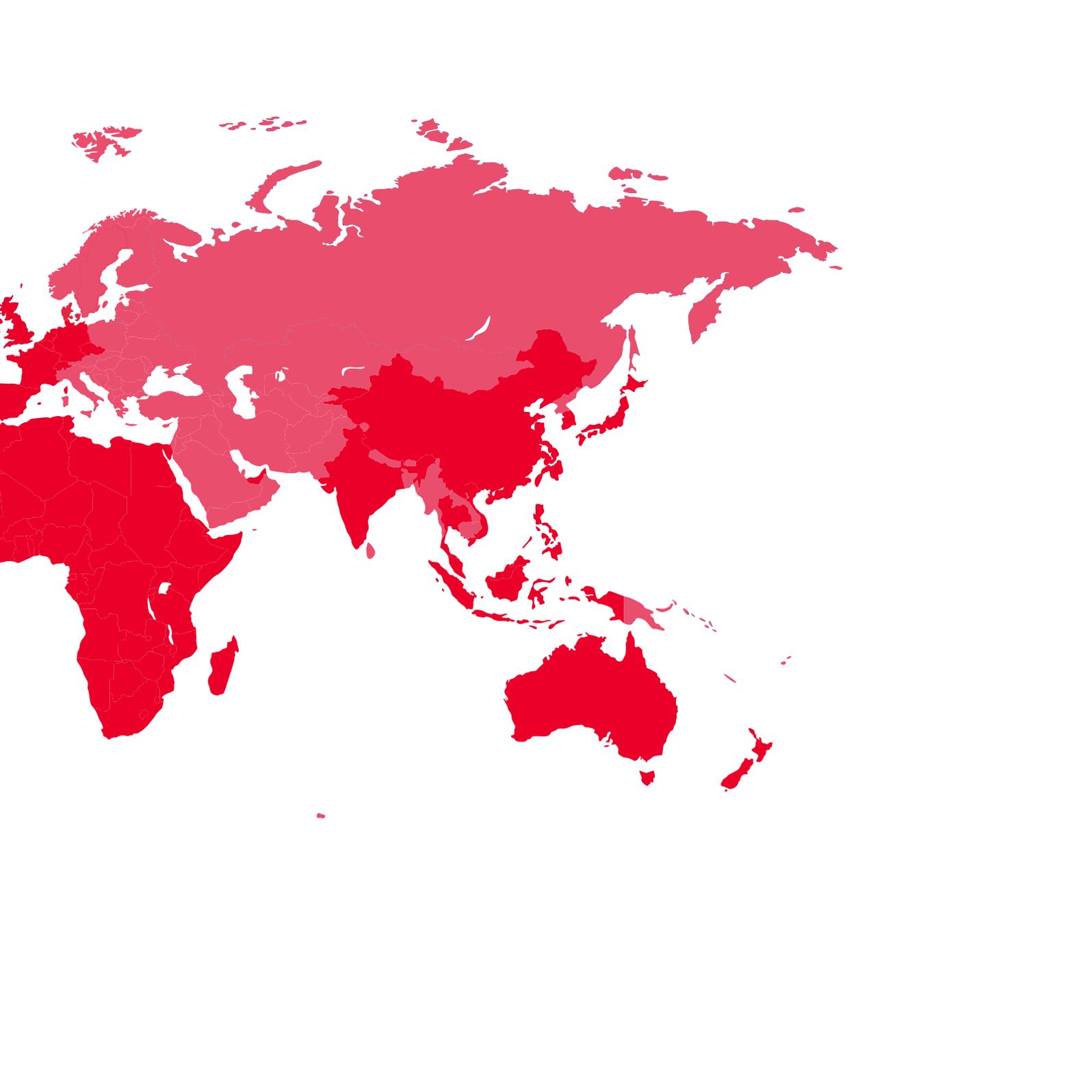
SINGAPOUR

SUISSE

TAÏWAN

THAÏLANDE

VIETNAM





L'OFFRE DU GROUPE

Sur un marché du recrutement international toujours plus complexe, le groupe Robert Walters crée des équipes d'excellence pour ses clients, offrant un service complet à l'échelle mondiale, régionale et locale.

NOS PRINCIPAUX DOMAINES DE SPÉCIALISATION

- Banque et services financiers
- Fonctions support
- Direction financière
- Immobilier et construction
- Ressources humaines
- Juridique et fiscal
- Achats et supply chain
- Marketing et commercial
- IT et digital
- Ingénierie

NOTRE DIFFÉRENCE

Un service de conseil personnalisé

1. Notre engagement sur la qualité

Nous veillons à développer des relations à long terme et de qualité avec nos clients et nos candidats. Nous conseillons et aidons nos candidats à faire les bons choix de carrière. Cette approche développe la confiance et la loyauté, et nous permet de toujours proposer à nos clients les meilleurs talents du secteur.

2. Une équipe de spécialistes

Nous recrutons dans différents secteurs d'activité afin d'intégrer des consultants spécialisés dans les domaines pour lesquels ils recrutent. Ces consultants apportent avec eux leurs relations personnelles et un réseau solide, ce qui leur permet de trouver des talents possédant des compétences spécifiques, difficiles à dénicher.

“ Robert Walters est notre partenaire privilégié en matière de recrutement. Son équipe réussit à identifier des talents que nous n’aurions jamais été capables de trouver et de recruter nous-mêmes.

Razmig Hovaghimian,
fondateur et PDG, Hoodline,
États-Unis ”

“ Collaborer avec Robert Walters est simple et enrichissant, grâce aux idées apportées par ses consultants. J’ai beaucoup apprécié mon expérience avec eux au cours des 10 dernières années.

Atul Gaur, DRH, L’Oréal,
Singapour et Malaisie ”

“ Chez Robert Walters, les consultants sont ouverts, honnêtes et expérimentés. Ils ont une excellente connaissance du marché et accès à un vaste réseau de candidats qualifiés. Je recommande volontiers ce cabinet.

Shaq Mohajerani, responsable
du développement, Hanwha
Energy, Australie ”

3. Pas de commission individuelle

Nous offrons un modèle de partage des profits fondé sur le travail en équipe. Selon nous, c’est ce qui nous distingue de la grande majorité de nos concurrents et garantit que les intérêts de nos clients, comme de nos candidats, demeurent notre première priorité. Nos différentes équipes ne s’approprient pas les candidats afin que les clients puissent toujours rencontrer les meilleurs talents disponibles.

4. Nos équipes et notre culture

Nous favorisons les carrières à long terme, ce qui nous permet de conserver nos meilleurs éléments et d’assurer une continuité à nos clients. Avec une ancienneté moyenne de 22 ans, notre équipe de direction est issue de la promotion interne.

5. Une culture de l’innovation

Nous avons été le premier cabinet à lancer l’externalisation des processus de recrutement. Nous continuons d’ailleurs à aller de l’avant grâce à une équipe interne dédiée à l’innovation, qui teste les dernières technologies en matière de recrutement.

6. Une vision à long terme

Notre stratégie est celle de la croissance organique au travers de l’expansion internationale et de la diversification de nos métiers. Nous investissons dans des marchés à long terme et y maintenons notre présence, même dans les moments difficiles.

7. Un service de recrutement complet

Grâce à l’externalisation des processus de recrutement, nous offrons à nos clients un service complet, qu’il s’agisse d’emplois permanents, temporaires ou de missions en management de transition.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

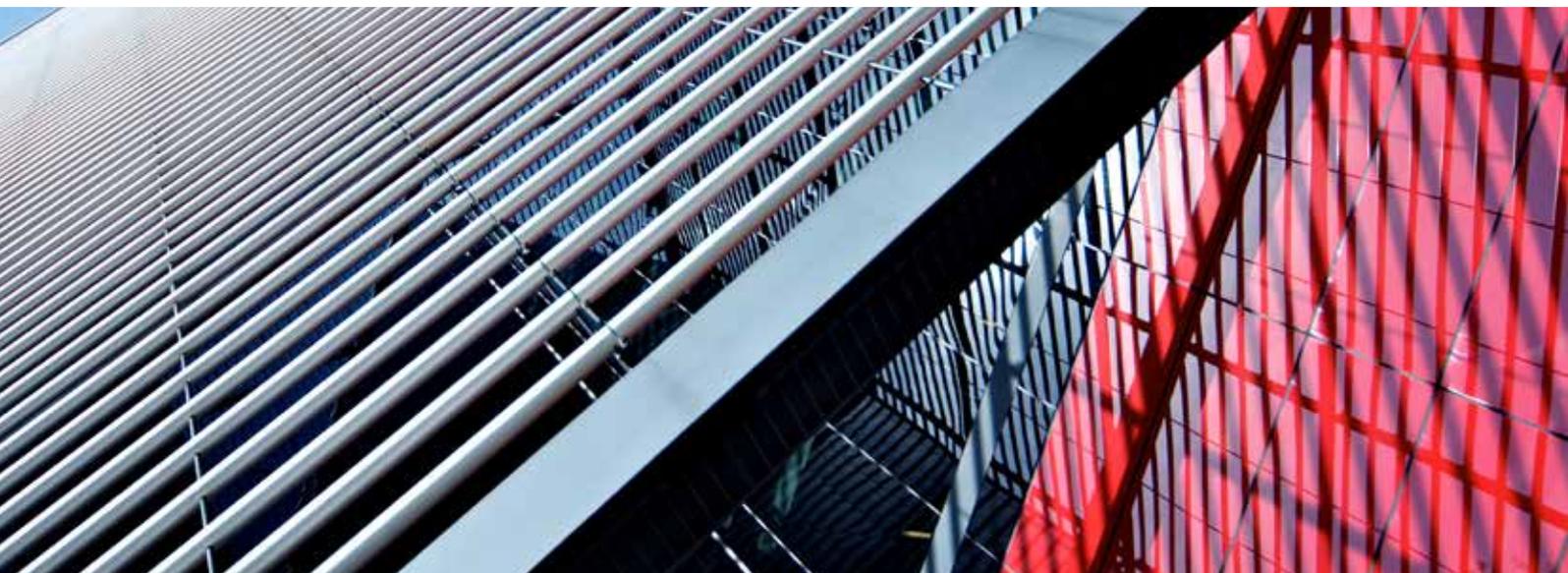
À propos de l'étude de rémunération.....	09
Tendances internationales.....	10

PANORAMA MONDIAL

Europe	14
Australie et Nouvelle-Zélande	16
Grande Chine	18
Japon et Corée du Sud	20
Asie du Sud-Est.....	22
Moyen-Orient et Afrique	24
États-Unis et Canada	26
Amérique latine.....	28

TENDANCES FRANCE

Vue d'ensemble.....	32
Achats & Supply chain	34
Assurance.....	36
Avocats.....	38
Banque	40
Conseil.....	42
Construction.....	44
Finance.....	46
Immobilier.....	48
Ingénieurs.....	50
IT & Digital	52
Juridique, Fiscal & Conformité	54
Marketing & Commercial.....	56
Ressources Humaines.....	58
Santé	60
Nous contacter.....	62





TÉLÉCHARGEZ NOS ÉTUDES DE RÉMUNÉRATION

Forts de notre expertise et de nos connaissances locales sur les six continents, nous avons produit une série d'études :

- Allemagne
- Amérique latine
- Australie et Nouvelle-Zélande
- Belgique et Luxembourg
- Canada
- Corée du Sud
- Espagne
- France
- Grande Chine et Asie du Sud-Est
- Irlande
- Japon
- Moyen-Orient et Afrique
- Pays-Bas
- Portugal
- Royaume-Uni
- Suisse

Téléchargez votre exemplaire sur :

www.robertwalters.com/salary-survey



“ BIENVENUE DANS LA 21^e
ÉDITION DE L'ÉTUDE DE
RÉMUNÉRATION MONDIALE,
OFFRANT DES INFORMATIONS
FIABLES SUR LES ÉVOLUTIONS
DES SALAIRES ET LES
TENDANCES DE RECRUTEMENT
DANS LE MONDE. ”



À PROPOS DE L'ÉTUDE DE RÉMUNÉRATION

Bienvenue dans la 21^e édition de l'étude de rémunération annuelle de Robert Walters.

Nous sommes le premier cabinet de recrutement à offrir une analyse des salaires et de l'évolution du marché du recrutement dans le monde, et avons le plaisir de partager cette toute dernière édition avec vous.

Notre étude analyse les emplois permanents et temporaires conclus en 2019 dans nos domaines de recrutement et les pays dans lesquels nous sommes présents. Elle comprend également les prévisions pour l'année à venir.

NOUS CONTACTER

Pour en savoir plus sur l'évolution des salaires et les tendances de recrutement dans votre secteur, contactez nos consultants spécialisés, dont les coordonnées figurent à la fin de cette brochure.

TENDANCES INTERNATIONALES

Dans l'ensemble, le marché mondial du recrutement a été actif en 2019 malgré une incertitude économique et politique généralisée. Néanmoins, de nombreux marchés ont souffert d'une pénurie de candidats due à la demande de profils techniques spécialisés et d'experts en gestion des risques, de la réglementation de la conformité.

En Europe, la demande de talents a devancé l'offre car les entreprises ont continué à embaucher. En France, le marché du recrutement a été bien orienté en 2019 malgré un ralentissement de l'activité de recrutement pendant les périodes difficiles, comme celle des manifestations des gilets jaunes.

La Belgique a connu une forte croissance économique en 2019, qui a conduit à un marché du recrutement actif et une pénurie généralisée de talents. De l'autre côté de la frontière en Allemagne, l'embauche a été très dynamique, car les entreprises traditionnelles du Mittelstand ont pris le virage du numérique et les sociétés étrangères ont accru leur présence. De même, aux Pays-Bas, une économie forte et un taux de chômage exceptionnellement bas ont conduit à une pénurie de candidats dans toutes les disciplines.

En Espagne, l'activité de recrutement a été forte au 1er semestre 2019, mais s'est ensuite ralentie en raison de l'incertitude causée par la guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine, le Brexit et la difficulté à établir un gouvernement stable dans le pays.

Au Royaume-Uni, le Brexit a continué de faire les gros titres des journaux, avec des répercussions négatives sur le recrutement dans de nombreux secteurs, mis à part quelques activités de niche dans la technologie, la *fintech*, l'immobilier et le conseil.

Au Moyen-Orient, les embauches ont été fortes pour l'essentiel de 2019. La nationalisation demeure une priorité essentielle aux Emirats Arabes Unis et en Arabie saoudite, engendrant un déficit de talents locaux, une inflation des salaires et des changements de postes plus fréquents chez les ressortissants. Nous avons constaté des tendances similaires dans toute l'Afrique, car les entreprises ont cherché à se conformer aux politiques de nationalisation des gouvernements.

En Grande Chine, les perspectives du marché local sont devenues de plus en plus incertaines au 2nd semestre 2019, le bras de fer commercial entre la Chine et les États-Unis pesant lourdement sur l'opinion. Les candidats

sont devenus plus difficiles à trouver car les professionnels se sont montrés réticents à changer de poste dans une conjoncture imprévisible. Nous avons également vu des entreprises prendre des mesures pour éviter les droits de douane américains, en déplaçant certains aspects spécifiques de leur production hors de Chine continentale vers des destinations comme Taïwan et l'Asie du Sud-Est, ce qui a eu une incidence sur les volumes de recrutement.

En Asie du Sud-Est, le marché du recrutement a été assez dynamique en 2019, en particulier dans les marchés en forte croissance de l'Indonésie, des Philippines, de la Thaïlande et du Vietnam. La demande de talents « glocaux » ayant une solide compréhension des pratiques commerciales mondiales et des mentalités culturelles locales s'est maintenue du fait de l'augmentation du nombre d'entreprises qui se sont internationalisées.

“

Les meilleurs talents cherchent avant tout à renforcer leurs compétences. Pour attirer les profils les plus demandés, nous recommandons aux employeurs de leur offrir des opportunités de formation et de développement claires.

”

Au Japon, la pénurie aiguë de talents s'est également maintenue à cause du déclin et du vieillissement de la population, et de la forte demande pour des profils bilingues ayant une expertise internationale. Les entreprises spécialisées dans le *cloud computing*, l'IA, la mobilité future et les industries intelligentes ont davantage recruté en 2019 en vue du déploiement de la 5G en 2020.

En Australie et en Nouvelle-Zélande, le contexte économique devrait être un frein aux emplois répandus et à l'augmentation des salaires à court et moyen terme. Il y aura des exceptions dans les secteurs où la demande dépasse l'offre, notamment la technologie, les services financiers et les infrastructures.

TENDANCES CLÉS **Pénurie aiguë de talents dans la technologie**

Sur la plupart des marchés, la demande de profils IT spécialisés continuera de dépasser l'offre en 2020. Les transformations numériques se poursuivent à un rythme soutenu dans de nombreux secteurs en Chine, à Hong Kong, en Australie et en Nouvelle-Zélande. En 2020, les employeurs devront probablement rivaliser pour dénicher des experts de l'IA, du Big Data, de l'expérience utilisateur, du développement et de la cybersécurité.

Les experts du numérique, les *data scientists* et les spécialistes de la cybersécurité seront également très demandés au Brésil, au Chili et au Mexique, car les entreprises font migrer leurs activités en ligne et doivent relever les défis supplémentaires en termes de sécurité. À San Francisco, les entreprises auront du mal à recruter des spécialistes en ingénierie logicielle et *machine learning* en raison du manque de professionnels qualifiés.

Demande pour des profils spécialisés en gestion des risques et conformité

Comme les exigences réglementaires évoluent parallèlement à la digitalisation, les entreprises recherchent des professionnels dotés d'une expertise en gestion des risques,



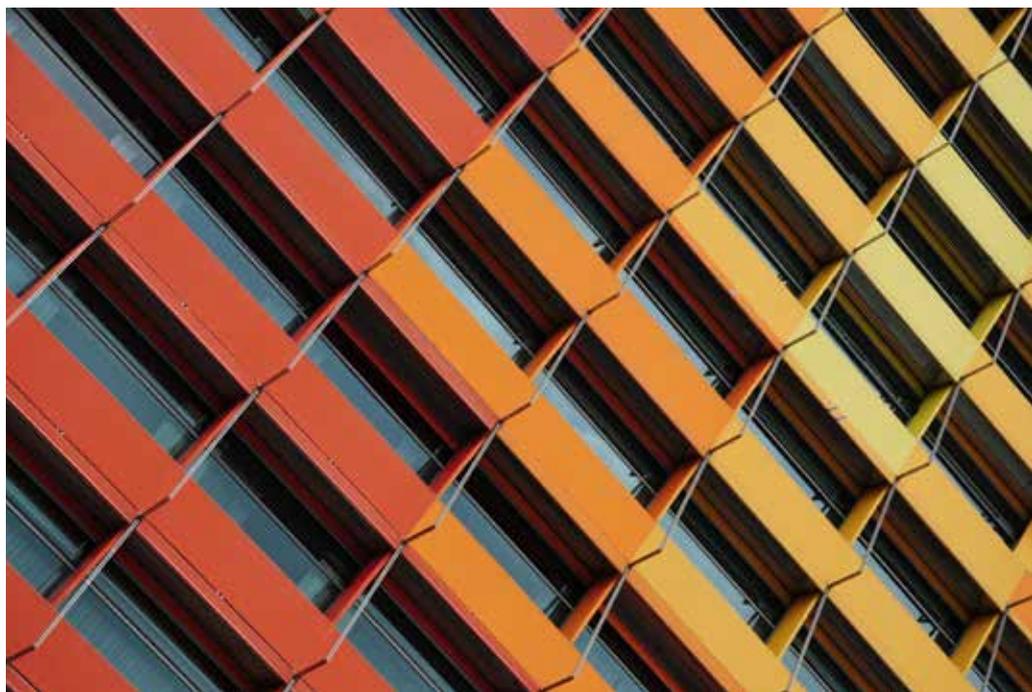
EN 2020, LES EMPLOYEURS DEVRONT RIVALISER D'EFFORTS POUR DÉNICHER DES EXPERTS DE L'IA, DU BIG DATA, DE L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR, DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA SÉCURITÉ INFORMATIQUE.

de la conformité et des audits. L'Asie du Sud-Est a connu une forte demande pour ce type de compétences dans le secteur des services bancaires et financiers, les entreprises cherchant à se conformer aux nouvelles réglementations et directives établies par leur banque centrale. Le Japon a continué

à renforcer sa réglementation financière et les entreprises sont confrontées à une plus grande surveillance sur le traitement des données à caractère personnel, d'où une forte demande pour les professionnels de la gestion des risques, de la conformité et des audits. Aux Pays-Bas, les salaires pour ces profils devraient augmenter en 2020 en raison de l'extrême pénurie de talents.

Conseil aux employeurs

Pour vous assurer d'embaucher les profils spécialisés les plus talentueux, nous vous recommandons de mettre en place des processus de recrutement rapides et efficaces. Quand les professionnels les plus demandés envisagent de changer de poste, ils ne s'attachent pas uniquement au salaire proposé. Ils sont parfaitement conscients de la nécessité de tenir à jour leurs compétences pour veiller à leur employabilité. Pour attirer les meilleurs talents sur le marché, nous vous conseillons de leur offrir des opportunités de formation et de développement claires.



PANORAMA MONDIAL

Présentes dans 31 pays sur les six continents, nos équipes de spécialistes vous proposent leurs connaissances approfondies des secteurs pour lesquels elles recrutent. Dans cette partie, nos directeurs régionaux présentent leur analyse des évolutions de salaires et des tendances de recrutement en 2019, ainsi que leurs prévisions pour 2020.

Nos analyses régionales :

- Europe
- Australie et Nouvelle-Zélande
- Grande Chine
- Japon et Corée du Sud
- Asie du Sud-Est
- Moyen-Orient et Afrique
- États-Unis et Canada
- Amérique latine



**NOTRE RÉSEAU INTERNATIONAL DE BUREAUX
COUVRE 31 PAYS ET SIX CONTINENTS, CE QUI
NOUS PERMET DE RÉPONDRE AUX DEMANDES
DES CLIENTS ET DES CANDIDATS DONT LES
BESOINS S'ÉTENDENT AU-DELÀ DES MARCHÉS
LOCAUX.**



EUROPE

2019

Malgré l'incertitude économique et politique très médiatisée en Europe, les entreprises ont continué à recruter en 2019.

En France, elles ont adopté une approche « stop-and-go ». Les préoccupations liées à l'économie et aux manifestations des gilets jaunes expliquent notamment que les entreprises ont été promptes à cesser leur activité de recrutement en période de crise. Cependant, en règle générale, le marché du recrutement était bien orienté en 2019, car les entreprises ont dû compenser la pénurie de talents qui frappe tous les secteurs.

L'immobilier et la construction ont été particulièrement actifs, car Paris se prépare aux Jeux Olympiques de 2024 et travaille sur l'exécution du projet du Grand Paris.

L'économie néerlandaise s'est montrée en grande forme en 2019. Le taux de chômage a atteint son niveau le plus bas, accroissant encore la rareté des candidats dans toutes les disciplines, en particulier aux niveaux junior et intermédiaire. Dans un marché où les candidats étaient aux commandes, les employeurs ont été contraints d'agir vite pour attirer les meilleurs éléments. Afin de surmonter la pénurie, les entreprises ont engagé davantage d'expatriés en provenance de pays situés à l'intérieur comme à l'extérieur de l'UE, notamment la Turquie et l'Afrique du Sud.

La Belgique a continué à bénéficier d'une forte croissance économique en 2019 et donc d'un marché du recrutement actif. Cependant, les entreprises ont encore été pénalisées par la vaste pénurie de candidats. De ce fait, elles ont dû engager du personnel

Notre présence en Europe :

- Allemagne
- Belgique
- Espagne
- France
- Irlande
- Luxembourg
- Pays-Bas
- Portugal
- Royaume-Uni
- Suisse

permanent plus rapidement qu'au cours des années précédentes, tout en augmentant le recrutement intérimaire dans les domaines de la finance et de la gestion de projet.

Au Royaume-Uni, malgré une année d'instabilité politique et économique due au Brexit, le marché du recrutement a affiché des résultats meilleurs que prévu. Il y a eu des pics d'activité en matière d'embauche dans les secteurs ayant reçu des fonds de capital risque substantiels, comme la technologie et la fintech. Parmi les autres domaines où le recrutement a été positif en 2019, citons l'immobilier, les services professionnels et certaines activités spécifiques du secteur bancaire comme les fonds de couverture.

En 2019, il y a eu beaucoup de mauvaise presse en Allemagne concernant la situation économique, l'incertitude politique et les difficultés de l'industrie automobile. Mais ceci ne s'est pas traduit par un ralentissement de l'embauche. La pénurie de compétences professionnelles dans la finance, le juridique, la technologie et le marketing digital n'a montré aucun signe d'atténuation. De plus, le marché est resté actif, car les sociétés traditionnelles du Mittelstand ont mis l'accent sur la numérisation et les entreprises internationales ont augmenté leur présence en Allemagne.

L'activité de recrutement en Espagne a été très élevée au premier semestre, la vigueur de l'économie ayant facilité la croissance. Les secteurs de la technologie, de l'automatisation, des énergies renouvelables, de la construction, de l'industrie chimique et pharmaceutique, et du tourisme ont été les plus actifs. Une réduction de l'activité de recrutement a été constatée au 2nd semestre, car les conflits commerciaux entre les États-Unis et la Chine, la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne et la difficulté de bâtir un gouvernement stable en Espagne ont affaibli l'intérêt pour l'embauche.

2020

Il est très difficile de prédire ce que sera le marché du recrutement européen en 2020 du fait de l'issue encore inconnue du Brexit (au

moment de la rédaction de cette brochure) et de l'incertitude politique et économique qui règne actuellement. Néanmoins, nous sommes convaincus que la pénurie de candidats se maintiendra et générera une demande pour des professionnels qualifiés.

Le recrutement est devenu moins cyclique qu'auparavant car les dirigeants se rendent désormais compte de l'intérêt de s'adapter rapidement aux conditions du marché pour profiter de la croissance future.

En Belgique, les entreprises continueront de se développer en 2020. Par conséquent, nous assisterons à une augmentation de la demande de profils spécialisés dans l'assistantat dans les domaines des RH, du marketing, de l'administration et de la logistique. Comme durant les années précédentes, les professionnels de l'assistantat dotés de solides compétences linguistiques en néerlandais, français et anglais seront très convoités.

En France, le marché du recrutement devrait rester relativement solide. Pour la première fois depuis des années le taux de chômage a chuté, entraînant une nouvelle pénurie de candidats. De ce fait, les entreprises mettent davantage l'accent sur la rétention du personnel et les plans de succession.

En Espagne, le secteur de l'IT continuera de dominer le terrain en matière d'embauche. L'accent mis sur la transformation digitale devrait s'intensifier, ce qui conduira logiquement au recrutement de profils IT. Ces professionnels devront par ailleurs avoir de solides compétences en communication, afin

de travailler efficacement avec les services ne relevant pas de la technologie.

Quel que soit le résultat du Brexit au Royaume-Uni, l'activité de recrutement sera encore élevée dans les industries émergentes, les secteurs innovants et les PME. Les entreprises de ces catégories seront à la recherche de professionnels flexibles, maîtrisant la technologie, ayant la fibre commerciale et étant au fait de l'évolution des différents marchés en développement. Les augmentations de salaire seront plus élevées aux niveaux intermédiaire et supérieur, car les entreprises cherchent à attirer davantage de talents peu enclins à prendre des risques et conscients du fait que la mobilité professionnelle est nécessaire en période d'incertitude.

Aux Pays-Bas, la rareté des candidats devrait se maintenir à tous les niveaux d'ancienneté et dans toutes les disciplines en 2020. Après deux années de forte croissance, les salaires devraient se stabiliser en 2020. Cependant, ceux des experts en conformité, procédures réglementaires, gestion des risques et technologie continueront d'augmenter, car ces profils sont extrêmement rares.

En Allemagne, le volume du recrutement dans les services financiers dépendra de l'issue du Brexit. Si les conditions économiques se détériorent, il se peut que les services financiers recrutent des professionnels davantage axés sur les réductions de coûts que sur les partenariats commerciaux et la croissance. Les salaires continueront d'augmenter sur ce marché en raison de la rareté des candidats.





AUSTRALIE ET NOUVELLE-ZÉLANDE

L'instabilité du contexte économique mondial et local devrait être un frein aux emplois répandus et à l'augmentation des salaires à court et moyen terme. Cela dit, en Australie et en Nouvelle-Zélande, l'année 2020 offre quelques raisons d'afficher un optimisme prudent, car nous prévoyons une croissance des salaires dans certains secteurs où la demande est forte et l'offre limitée, notamment dans la technologie, les services financiers et les infrastructures.

UN AVENIR PROMETTEUR POUR LES PROFILS IT

En Australie et en Nouvelle-Zélande, les transformations technologiques se poursuivent sans relâche dans tous les secteurs. Par conséquent, en 2020, les employeurs rivaliseront pour trouver des experts du développement, de l'expérience utilisateur, de la gestion des données et de la cybersécurité.

Nous pensons qu'il y aura de nouvelles augmentations des salaires et des primes plus conséquentes pour ces profils aux compétences spécifiques lors du recrutement.

Les inquiétudes sur un éventuel chômage généralisé dû à l'automatisation et à l'intelligence artificielle se sont, jusqu'à présent, révélées sans fondement. En 2020, nous pensons que certaines fonctions transactionnelles deviendront obsolètes, mais de nouveaux emplois seront créés dans le secteur de l'IT, notamment dans la conception, la programmation et l'analyse.

DES OPPORTUNITÉS EN MISE EN CONFORMITÉ DANS LES BANQUES

Dans le sillage de la récente Commission royale australienne, les établissements financiers subissent une énorme pression de la part des

Notre présence en Australie et en Nouvelle-Zélande :

- Adélaïde
- Auckland
- Brisbane
- Chatswood
- Christchurch
- Melbourne
- Perth
- Sydney
- Wellington

régulateurs, des législateurs, du gouvernement, des médias et de leurs clients. Résultat ? Une priorité sans précédent mise sur les projets liés aux risques, à la remédiation et à la mise en conformité dans la banque, les services

financiers, l'assurance, et cela des deux côtés de la Tasmanie. Les professionnels expérimentés capables de mener à bien ces programmes colossaux sont relativement rares. De ce fait, la demande restera probablement élevée, et les salaires également.

CROISSANCE PRUDENTE DANS LE SECTEUR DES INFRASTRUCTURES

En Australie et en Nouvelle-Zélande, l'engagement dans des programmes dédiés au développement de la nation se maintiendra en 2020. L'investissement dans des projets d'infrastructure traditionnels, tels que les transports, la santé et l'éducation, continuera de stimuler la demande d'ingénieurs en génie civil, de chefs de projet et de spécialistes des secteurs connexes. Parallèlement, même si le secteur émergent des énergies renouvelables semble prometteur et que l'on assiste à la création de nouveaux emplois, l'incertitude risque de persister jusqu'à ce que le gouvernement australien présente une politique énergétique plus complète.

CONSEILS AUX EMPLOYEURS

Là où il y a un déficit de compétences, les recruteurs auront fort à faire en 2020. La rémunération entre en ligne de compte, bien sûr, mais les salaires et les taux de primes élevés risquent d'être insuffisants pour attirer les spécialistes dans votre entreprise. En dehors de la flexibilité du travail, qui reste une priorité pour nombre d'entre eux, les professionnels sont profondément conscients de la nécessité de tenir à jour leurs compétences spécifiques. Par conséquent, les employeurs qui attireront et fidéliseront les meilleurs talents seront ceux en mesure de leur offrir des projets innovants et des possibilités de développement personnel significatives.

« Potentiel » devrait être le mot d'ordre pour bon nombre d'employeurs en 2020. Durant les processus de sélection, il vaut mieux qu'ils

fassent preuve d'ouverture d'esprit vis-à-vis des candidats qui présentent une bonne compatibilité culturelle, mais manquent un peu d'expérience technique. Une stratégie

“

En 2020, nous prévoyons une croissance des salaires dans certains secteurs où la demande est forte et l'offre limitée, notamment dans la technologie, les services financiers et les infrastructures.

”

exhaustive de formation et de développement peut contribuer à combler les lacunes techniques tout en atténuant la déconnexion entre les compétences enseignées à la génération de talents suivante et les besoins des entreprises.

CONSEILS AUX CANDIDATS

2020 sera une année riche en opportunités pour les professionnels dotés de compétences dans les domaines cités précédemment. Les approches et offres des employeurs seront probablement comparables, mais rappelons aux professionnels que tous les emplois sont différents. Faites des recherches sur les employeurs potentiels, sachez ce que vous visez sur le marché et n'oubliez pas que, sur un marché de l'emploi qui évolue rapidement, vous avez là une occasion qui risque de ne pas durer très longtemps. En 2020, nous recommandons donc aux experts très convoités de ne pas la rater.

PANORAMA POLITIQUE EN 2020

Bien que les résultats de l'élection générale de 2020 en Nouvelle-Zélande semblent encore imprévisibles aujourd'hui, nous pouvons anticiper deux effets domino. En premier lieu, de nombreux employeurs risquent d'attendre l'issue de cette élection avant de se lancer dans de grandes campagnes de recrutement. En second lieu, le marché de l'emploi à Wellington sera dominé par les emplois temporaires jusqu'à ce que le résultat de l'élection soit connu.

En Australie, des élections locales auront lieu dans le Queensland et le Territoire de la capitale australienne en 2020. Les employeurs des entreprises de ces États peuvent les percevoir comme une occasion de gagner un avantage sur leurs concurrents. En effet, des campagnes de recrutement agressives pendant la période des élections, dans les domaines où il existe une pénurie de compétences, pourraient générer une manne de talents, sachant que beaucoup d'autres employeurs risquent de réduire leurs embauches.

En Australie comme en Nouvelle-Zélande, les gouvernements durcissent les restrictions en matière d'immigration. Autrement dit, la meilleure chance de recruter des talents étrangers pour nombre d'employeurs en 2020 sera de travailler avec un partenaire de recrutement capable de leur offrir un accès à un réseau international de candidats, ainsi qu'une assistance et des conseils spécialisés sur la migration de professionnels qualifiés.





GRANDE CHINE

GRANDE CHINE

L'économie mondiale et les perspectives du marché local sont devenues de plus en plus incertaines au second semestre 2019, l'impact de la guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine continuant de peser sur l'opinion, notamment à Hong Kong et en Chine continentale.

Malgré ces risques, nous avons constaté une demande de candidats dans les secteurs de croissance clés. La technologie est l'un des marchés ayant affiché la plus forte progression en Grande Chine. Cependant, ce marché innovant et hautement qualifié a été confronté à une pénurie régulière de candidats dotés des compétences nécessaires. Selon les employeurs, il a été plus difficile de trouver des talents, car les professionnels étaient peu disposés à changer de poste à cause de l'incertitude provoquée par les conditions fluctuantes du marché.

CHINE CONTINENTALE

Les incertitudes du marché et l'impact des tensions commerciales persistantes ont fait pression sur l'emploi en 2019. Le ralentissement de l'embauche a été plus manifeste dans le secteur manufacturier, où les entreprises essaient d'éviter les tarifs douaniers en déplaçant une partie spécifique de leur production hors de Chine continentale.

Les entreprises de la région ont pris des mesures pour s'adapter en ajoutant de la valeur à leurs produits et en envisageant une expansion sur les marchés internationaux via les zones de libre-échange et le projet des nouvelles routes de la soie (Belt and Road Initiative). Tout ceci a stimulé la demande de candidats possédant d'excellentes compétences techniques, de solides capacités en matière de développement commercial et une expérience professionnelle internationale.

Notre présence en Grande Chine:

- Pékin
- Shanghai
- Suzhou
- Chine du Sud
- Hong Kong
- Taipei

Malgré une croissance relativement ralentie, le pays continue de renforcer ses capacités dans le secteur de la transformation numérique, grâce à des initiatives comme le développement de Shenzhen en tant que modèle de ville hi-tech. La technologie restera un secteur de croissance avec des employeurs en quête de profils expérimentés dans la recherche et le développement, le *Big Data* et l'intelligence artificielle.

En 2020, candidats et recruteurs resteront prudents en raison de l'incertitude des conditions du marché.

Le nombre total d'emplois risque de diminuer, mais la demande de profils hautement qualifiés devrait se maintenir.

HONG KONG

Compte tenu de l'incertitude économique et politique persistante à Hong Kong, cette région a connu une période difficile en 2019, qui a affecté notamment le commerce et le tourisme, et a ébranlé la confiance des consommateurs et des marchés de capitaux. Néanmoins, en tant que pôle commercial et financier mondial, Hong Kong continue d'attirer les entreprises.

En 2019, le secteur des services financiers a adopté une approche relativement prudente vis-à-vis du recrutement, sauf dans les services bancaires virtuels et la fintech. Avec l'émission de huit agréments de banques virtuelles, la demande de spécialistes de haut niveau a augmenté dans tous les domaines de la finance, du juridique, de la technologie, des risques et de la conformité. Il en a été de même pour l'offre de postes opérationnels et dans les RH. Ces disciplines ont constitué le pilier du recrutement dans les services financiers au cours des 12 derniers mois et devraient connaître encore une forte croissance en 2020.

Dans une multitude de secteurs, les entreprises poursuivront leur transformation numérique, ce qui suscitera une demande soutenue pour des profils spécialisés en analyse, *Big Data*, DevOps et digital. Parallèlement, nous avons constaté un net glissement vers les emplois temporaires, car les entreprises ont cherché à développer un effectif flexible capable de s'adapter au contexte économique. Selon nous, cette tendance devrait se poursuivre en 2020.

TAÏWAN

Taiwan a entamé l'année 2019 avec une croissance économique meilleure que prévu, ce qui a dynamisé les embauches dans plusieurs secteurs, dont la technologie, la grande distribution et la santé.

“

Le climat de prudence qui règne dans la région et l'issue de la guerre commerciale entre la Chine et les États-Unis joueront un rôle décisif sur le marché et les conditions d'emploi en 2020.

”

Au cours du second semestre, les entreprises orientées vers l'exportation sont devenues plus prudentes dans leurs opérations à cause de la guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine. Nous avons vu des fabricants et des entreprises électroniques relocaliser certaines lignes de production de la Chine continentale vers d'autres régions asiatiques, dont Taiwan. L'arrivée d'investissements a stimulé la demande de talents spécialisés en technologie et en logiciels. Parallèlement, la demande de profils d'ingénieurs dans le secteur des énergies renouvelables est constante. Les

rémunérations devraient demeurer stables avec des niveaux fixés au cas par cas, selon l'expertise et le savoir-faire des individus.

PERSPECTIVES POUR 2020

La demande de profils spécialisés devrait se maintenir en 2020, en dépit de la conjoncture économique incertaine. Avec l'exacerbation probable de la pénurie de compétences, les entreprises devraient mettre davantage l'accent sur les stratégies de rétention des talents. Nous anticipons une hausse modérée des salaires en Grande Chine et leur conseillons donc de proposer une progression de carrière bien définie et des politiques sur le lieu de travail (comme le travail flexible), car ces initiatives sont de plus en plus appréciées par les employés.

Les candidats en quête d'un nouveau poste devraient s'orienter vers la digitalisation et l'innovation afin de rester à jour sur un marché du travail en constante évolution. Les professions et profils spécialisés très demandés continueront de se voir offrir des opportunités lucratives et des primes élevées. Mais l'inflation générale des salaires dépendra des incidences macroéconomiques et sera définie par leur résultat.





JAPON ET CORÉE DU SUD

JAPON

En dépit de l'incertitude géopolitique et économique mondiale, la demande de talents a largement dépassé l'offre en 2019 avec un ratio offres d'emploi/candidats de 1,6 pour 1. La pénurie de main-d'oeuvre au Japon s'est poursuivie sans discontinuer du fait du déclin et du vieillissement de la population, et de l'augmentation de la demande de profils ayant une bonne maîtrise de l'anglais. Les sociétés japonaises et les filiales étrangères exerçant leurs activités à l'échelle mondiale sont à l'origine de cette demande de talents bilingues dotés d'une expérience professionnelle internationale. D'autres entreprises opérant au niveau local, comme les réseaux de transport, les distributeurs, les hôtels et les sociétés de services et de divertissement, commencent à leur emboîter le pas.

Les entreprises spécialisées dans le *cloud computing*, l'intelligence artificielle (IA), la

mobilité (voitures connectées et conduite autonome), les usines intelligentes et la medtech ont recruté davantage en 2019 en vue du déploiement de la 5G en 2020. En outre, le secteur du numérique a connu une forte croissance dans les services de paiement par smartphone, avec le lancement de nombreuses offres dans un court laps de temps. Par conséquent, les talents ont afflué vers ce secteur, notamment ceux présentant un bagage financier : les développeurs d'applications, les experts en matière de sécurité et d'autres professionnels offrant un large éventail d'expériences et de compétences.

Le secteur médical continue d'embaucher afin de rester en phase avec le vieillissement de la population japonaise et les spécialistes des sciences de la vie sont particulièrement recherchés.

Notre présence au Japon et en Corée du Sud :

- Osaka
- Séoul
- Tokyo

Les fabricants de dispositifs médicaux et les laboratoires pharmaceutiques sont en quête de profils spécialisés dans les troubles du système nerveux central, l'oncologie et la médecine régénérative.

Après l'intérêt manifesté par le Japon pour le concept d'une durée de vie de 100 ans, basé sur la longévité positive, une hausse de l'activité de recrutement a été constatée chez les fabricants de produits biologiques et d'ingrédients destinés aux compléments alimentaires.

En 2019, le Japon a continué de durcir sa réglementation à la suite de plusieurs incidents majeurs liés à des cryptomonnaies et des paiements frauduleux par smartphone. De même, la collecte et l'utilisation des données à caractère personnel par les entreprises sont de plus en plus contrôlées et exigent donc le strict respect de la loi. Ces deux facteurs ont conduit à une demande accrue d'experts en sécurité informatique, audit, gestion des risques et conformité.

En 2020, la loi conçue pour assurer un salaire égal à travail égal entrera en vigueur. Cette mesure offrira aux personnes ayant un travail temporaire ou à temps partiel, des conditions d'emploi plus stables, un salaire plus élevé et des opportunités plus nombreuses de se voir proposer un poste à temps plein. Du côté des employeurs, nous pensons qu'ils recourront davantage au travail temporaire, puisqu'ils cherchent à recruter des profils spécialisés à court terme afin de lancer de nouveaux projets ou d'intégrer de nouveaux marchés.

CORÉE DU SUD

Avec la mise en oeuvre de la semaine de 52 heures, une nouvelle hausse du salaire minimum et les tensions commerciales persistantes entre les États-Unis et la Chine, l'investissement étranger direct (IED) en Corée a diminué au premier semestre 2019 par rapport à 2018. Malgré cela, l'IED a tout de même dépassé la moyenne de ces dix dernières années, au premier semestre 2019, ce qui indique un maintien du mouvement général à la hausse.

En 2019, le gouvernement coréen a beaucoup investi dans le secteur de la biotechnologie, de la mobilité future (véhicules électriques et autonomes) et des énergies renouvelables afin de favoriser la croissance économique du pays à long terme. De ce fait, la biotechnologie, un secteur potentiellement à forte croissance, a suscité un intérêt particulier chez les

investisseurs étrangers en 2019 et la demande de profils hautement qualifiés y reste élevée.

La croissance rapide de ce secteur a également contribué à développer le marché des appareils d'analyse et de diagnostic, entraînant une augmentation du recrutement dans ces domaines.

“

Les sociétés japonaises et les filiales étrangères exerçant leurs activités à l'échelle mondiale sont à l'origine de cette demande de talents bilingues dotés d'une expérience professionnelle internationale.

”

La concurrence pour le recrutement de profils spécialisés en technologie a continué de s'intensifier avec l'élaboration de nouveaux modèles économiques conjuguant l'informatique et la santé, ainsi qu'avec la digitalisation généralisée de nombreux secteurs, dont la distribution, la logistique, l'industrie

et la finance. La demande pour de nouvelles compétences technologiques reste forte dans le secteur manufacturier, où une transition vers des usines intelligentes a été engagée dans le cadre de la quatrième révolution industrielle. Alors que les constructeurs de véhicules à moteur à combustion interne ont connu un certain déclin dans un contexte de faible activité commerciale en Corée du Sud, le secteur des voitures électriques et autonomes a poursuivi son essor. De ce fait, la demande de data scientists bilingues, d'ingénieurs en deep learning et de spécialistes des plateformes de systèmes autonomes se poursuivra en 2020, dans le secteur manufacturier.

S'agissant des sources d'énergie nouvelles et renouvelables, le gouvernement coréen a annoncé un « Plan 2030 sur les énergies renouvelables » avec l'objectif de produire 20% de l'énergie du pays à partir de sources renouvelables d'ici à 2030. Avec l'implantation accrue d'infrastructures de production d'énergie solaire, éolienne et hydroélectrique, la demande pour les meilleurs talents dans ces domaines ne cesse d'augmenter.





ASIE DU SUD-EST

UNE SOLIDE TRAJECTOIRE DE CROISSANCE

En 2019, l'activité de recrutement en Asie du Sud-Est a été soutenue, en particulier dans les marchés en forte croissance de l'Indonésie, des Philippines, de la Thaïlande et du Vietnam. Au cours du 1er semestre, les entreprises ont adopté une approche plus prudente vis-à-vis de l'embauche, à cause des élections, avant une reprise de l'activité au 2nd semestre. En Malaisie et à Singapour, le recrutement a montré des signes de croissance régulière, avec une solide activité dans la technologie.

Dans l'ensemble de la région, la technologie et la transformation numérique demeurent des priorités pour les entreprises, et dessinent à leur tour les tendances en matière d'embauche.

TENDANCES CLÉS DU RECRUTEMENT

Recherche de compétences hybrides

À mesure que les entreprises poursuivent leur parcours dans la digitalisation, les recruteurs sont à la recherche de profils technologiques ayant des compétences hybrides, plus précisément de cadres de niveau intermédiaire et supérieur, à même d'aider leurs équipes à piloter le changement et à adopter les nouvelles technologies.

Outre l'aspect technique, les employeurs veulent des professionnels capables d'exploiter les nouvelles technologies dans leur travail pour faire avancer l'entreprise. À titre d'exemple, les professionnels des RH possédant une bonne connaissance de l'analyse des effectifs et les professionnels

Notre présence en Asie du Sud-Est :

- Indonésie
- Malaisie
- Philippines
- Singapour
- Thaïlande
- Vietnam

de la finance spécialisés dans la *business intelligence* sont de plus en plus demandés.

Dans l'ensemble, il y a une forte demande de profils capables d'appliquer leur expertise technique à un contexte commercial plus vaste, permettant à l'entreprise d'assurer sa croissance. Les talents « glocaux » ou les professionnels ayant une bonne

compréhension des cultures et mentalités globales et locales sont également recherchés, les entreprises continuant à s'internationaliser.

Demande de profils spécialisés en gestion des risques et conformité

Les exigences réglementaires et les directives établies par les banques centrales dans l'ensemble de la région ont évolué parallèlement à la digitalisation. Cela a entraîné une forte demande en experts en gestion des risques et de la conformité, car les secteurs des services bancaires et financiers cherchent à s'aligner sur celles-ci.

Face au développement continu des services bancaires numériques, de la fintech et des solutions de paiement en ligne, la recherche de talents dans les domaines du juridique, de la gestion des risques et de la conformité, dotés en outre de connaissances spécialisées en technologie, s'intensifie.

Une activité de recrutement stimulée par la croissance du secteur manufacturier

Le secteur manufacturier en Thaïlande et au Vietnam a connu une croissance saine en 2019, entraînée par une multitude de facteurs, notamment le projet Eastern Economic Corridor en Thaïlande, l'établissement d'accords de libre-échange au Vietnam et la confiance accrue dans ces marchés. La guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine a également joué un rôle majeur, car les entreprises des secteurs manufacturier et électronique ont déplacé certaines lignes de production de la Chine Continentale vers l'Asie du Sud-Est afin d'éviter les tarifs douaniers.

Cela a stimulé la demande de professionnels de ces secteurs dans les fonctions clés, telles que les ressources humaines, la comptabilité et la finance, l'ingénierie, la chaîne d'approvisionnement, les achats et la logistique.

RECRUTER LES MEILLEURS TALENTS

De façon générale, la demande de talents possédant une palette complète de compétences, c'est-à-dire qui font preuve d'une solide expertise dans leur domaine, d'une capacité à exploiter les nouvelles technologies pour accroître leur efficacité et d'un bon sens commercial, dépasse l'offre. De ce fait, les employeurs visionnaires

“ Dans toutes les fonctions, les employeurs recherchent des professionnels capables d'appliquer leur expertise technique à un contexte commercial plus vaste. ”

commencent à privilégier le potentiel et les compétences transférables à l'expérience d'un secteur de marché donné. Par exemple, dans le domaine des biens de grande consommation, les sociétés commencent à embaucher du personnel technique provenant d'autres secteurs tels que les services financiers ou la distribution.

Les demandeurs d'emploi sont en quête de nouveaux défis et de l'opportunité d'apporter de la valeur à l'entreprise à travers leur poste. Pour attirer et retenir les meilleurs profils, les

recruteurs devront s'engager sur le plan de la formation et du développement, tout en démontrant que la fonction qu'ils proposent contribue à l'entreprise au sens large.

Pour répondre au besoin de talents « glocaux », nous encourageons les employeurs à effectuer leurs recherches à l'échelle internationale, afin de puiser dans le vivier des professionnels locaux basés à l'étranger. Les entreprises de la région ont trouvé des talents locaux présentant des compétences de niche et une expertise internationale, via nos campagnes « Return Home » : Pulang Kampung (Indonésie), Balik Bayan (Philippines), Balik Kampung (Singapour) et Come Home Phở Good (Vietnam).

REGARD SUR L'AVENIR

Des événements mondiaux comme la guerre commerciale entre la Chine et les États-Unis pourraient nuire au recrutement dans certains secteurs et marchés spécifiques. Mais globalement, nous nous attendons à de bons niveaux de recrutement dans la région. La digitalisation va continuer de créer une dynamique et sera un facteur déterminant dans les tendances de recrutement en 2020. Il y aura aussi une demande grandissante pour les professionnels « glocaux » avec des compétences équilibrées, en particulier dans les postes intermédiaires et supérieurs.



MOYEN-ORIENT

2019

L'activité de recrutement a été forte au Moyen-Orient pour la majeure partie de 2019, après une relative stagnation au premier trimestre. Les entreprises des Émirats Arabes Unis (EAU), d'Arabie saoudite et du Koweït ont bénéficié d'un plus grand optimisme économique et ont donc été les recruteurs les plus actifs.

Aux EAU, la demande croissante de ressortissants étrangers a augmenté. Les entreprises ont tenté de se conformer à la législation sur l'« émiratisation », mais avec beaucoup de difficultés du fait d'un vivier de talents toujours dominé par les expatriés. Ceci s'est traduit par une inflation des salaires pour les nationaux à tous les niveaux, et une tendance chez les candidats locaux à changer plus fréquemment de postes.

Les multinationales ont continué d'ouvrir leur siège régional à Dubaï, offrant de nouvelles opportunités aux professionnels qualifiés. La digitalisation occupe le devant de la scène, car les entreprises cherchent à optimiser leurs performances. Cette approche a conduit à une demande accrue pour les professionnels du marketing et de la vente possédant une expérience du numérique. Le marché de l'emploi

en Arabie Saoudite a continué d'être actif pour les postes dans l'administration publique, le secteur privé ayant suivi le mouvement au 2nd semestre. L'empressement à embaucher de bons candidats dans la région du Golfe a stimulé leur mobilité, en particulier en Arabie Saoudite. Le Koweït, souvent éclipsé par ses voisins plus grands, a considérablement intensifié son activité de recrutement et est resté un marché en pleine croissance.

2020

En 2020, l'économie des EAU devrait connaître un nouveau cycle de croissance avec, dans son sillage, une augmentation de la confiance des entreprises. Bien que l'Expo 2020 ne soit pas la panacée universelle, elle devrait agir comme catalyseur pour lancer l'année 2020. Avec la prévision d'une économie optimiste, nous nous attendons à un marché du recrutement positif.

“

En 2020, l'économie des EAU devrait connaître un nouveau cycle de croissance avec, dans son sillage, une augmentation de la confiance des entreprises.

”

Un accent renouvelé sera mis sur la nationalisation, en particulier dans les EAU et l'Arabie Saoudite. Cette dernière a été la plus rigoureuse dans l'application des politiques de nationalisation. Cette tendance s'accroîtra tout au long de l'année et d'autres pays du Conseil de Coopération du Golfe devraient lui emboîter le pas.

Avec la croissance prévue en Arabie Saoudite, il y aura d'excellentes opportunités de carrière pour les ressortissants saoudiens formés en Occident et les expatriés apportant leurs connaissances des meilleures pratiques issues des multinationales. La nation a un immense potentiel d'embauche et d'opportunités concrètes dont le nombre ne cesse de croître. Les changements sociaux, tels que l'introduction de salles de cinéma et l'autorisation de conduire accordée aux femmes, se poursuivront à un rythme régulier, et de nouveaux investissements dans les infrastructures devraient soutenir la croissance des entreprises. Le Koweït restera un point de mire pour de nombreuses entreprises et nous prévoyons donc un marché du recrutement actif.

Comme l'environnement économique du Moyen-Orient au sens large continue de s'améliorer, les salaires devraient augmenter en 2020.

AFRIQUE

AFRIQUE DU SUD 2019

Le recrutement a été timide en 2019 à cause des élections générales, de la stagnation de l'économie et d'un taux de chômage allant jusqu'à 29 %. Lorsque les entreprises ont embauché, elles ont cherché des profils tournés vers l'international avec une grande capacité d'adaptation et un excellent sens des affaires.

La demande d'équivalents temps plein a continué d'influencer les processus d'embauche, aboutissant à des augmentations de salaire de 10 à 15% pour les candidats concernés. Les spécialistes de la finance et du juridique, présentant un haut niveau de compétences techniques et une bonne connaissance du secteur, ont également bénéficié de salaires élevés.

2020

En 2020, nous prévoyons une forte demande de professionnels dotés de capacités techniques et d'une vision stratégique. La productivité et l'efficacité des employés seront les priorités. Si, historiquement, les compétences spécialisées des candidats étaient considérées comme une valeur ajoutée, celles-ci devraient être une exigence minimale à l'avenir.

La modernité et la flexibilité des PME les rendent plus compétitives sur le marché du recrutement que les grandes entreprises. Pour rivaliser, ces dernières doivent avoir une image claire des profils qu'elles recherchent et mettre en place des processus de recrutement rapides. Du fait du maintien de l'instabilité économique, les augmentations de salaire devraient être en phase avec l'inflation.

AUTRES ÉTATS AFRICAINS 2019

En Afrique, on constate un phénomène de nationalisation des entreprises, et une demande pour les professionnels issus de la diaspora. Le développement des compétences des collaborateurs, surtout des jeunes, et la planification de la relève sont les principales priorités des entreprises. Les professionnels expérimentés de la finance ont été très recherchés, les entreprises ayant souhaité former et développer le personnel local.

Le recrutement en Afrique de l'Est et de l'Ouest a suivi un rythme particulièrement soutenu en raison de l'augmentation des besoins de professionnels de niveau intermédiaire à supérieur dans la finance, le juridique, les ventes et les opérations. En Afrique Centrale, le besoin de professionnels des ventes, du marketing et de la finance s'est

maintenu, avec un accent accru sur les métiers du digital et l'ingénierie. Comme les entreprises cherchent à se conformer aux politiques de nationalisation gouvernementales, tout en étant confrontées à un manque de compétences locales, les ressortissants se sont vus proposer des offres de salaires plus élevés pour des postes précédemment occupés par des expatriés.

2020

En Afrique de l'Est, les entreprises internationales peuvent s'attendre à des demandes de salaires gonflées en raison de la pénurie de candidats. Pour celles situées dans les parties plus développées de l'Afrique, comme la région de l'océan Indien, les meilleurs talents se verront probablement offrir de multiples contre-offres. Grâce à une stabilité accrue en Afrique du Nord, les augmentations de salaire devraient atteindre 3 à 7%.

L'investissement dans le développement des compétences, la rétention des talents et les avantages sociaux concurrentiels seront les principales tendances en 2020. Les employeurs qui recherchent des ressortissants qualifiés avec une expérience internationale et transfrontalière auront du mal à recruter eux-mêmes et devront de plus en plus compter sur les recruteurs spécialisés.



ÉTATS-UNIS ET CANADA

SAN FRANCISCO

En 2019, nous avons constaté une demande de talents sans précédent dans la zone de la Baie. Les candidats les plus recherchés ont été les *leaders* dotés d'un esprit stratégique et d'une expérience de terrain.

L'activité de recrutement s'est envolée dans les fonctions liées à la conception, car les entreprises ont réalisé l'importance de la réflexion conceptuelle pour leur réussite, notamment dans les secteurs de l'intelligence artificielle (IA), des véhicules autonomes, de la robotique, des marchés en ligne et de la fintech.

En 2020, le *machine learning* et l'IA resteront des domaines où il sera difficile de recruter, la demande de talents l'emportant largement sur la disponibilité de professionnels qualifiés. Les recruteurs devront alléger leurs processus de recrutement pour attirer davantage de

candidats et se maintenir dans la compétition afin de dénicher les meilleurs talents.

Nous avons constaté une augmentation importante des salaires à tous les niveaux due notamment à la modification de la législation qui interdit aux employeurs de demander aux candidats des informations sur leur historique de salaires. De plus, les salaires ont continué à augmenter en raison de la nature fortement concurrentielle du marché. Selon nos prévisions, cette tendance se maintiendra en 2020.

LOS ANGELES

À Los Angeles, les entreprises font face à une pénurie de contrôleurs ayant un diplôme d'expertise comptable et une expérience de l'audit, un phénomène encore accentué si une expérience dans les *start-up* est exigée. Cette tendance devrait se confirmer en 2020.

Notre présence aux États-Unis et au Canada :

- Los Angeles
- New York
- San Francisco
- Toronto

La demande de candidats présentant des capacités de *leadership* opérationnel est restée élevée en 2019. Nombreuses sont les *start-up* qui ont recherché des directeurs généraux et opérationnels pour gérer leurs résultats, se lancer sur de nouveaux marchés, évaluer les possibilités de fusions et acquisitions, et leur apporter un *feedback* constructif sur les produits et le marketing.

Los Angeles continuera d'être au coeur de certaines catégories, comme le e-commerce, la vente directe aux consommateurs, la logistique, l'industrie et l'aérospatial, auxquelles s'ajouteront, en 2020, la RA/RV, les jeux et l'esport. Ces catégories seront soutenues par des augmentations de capital risque, un pipeline de talents diversifiés en ingénierie et un savoir-faire dans les secteurs spécialisés.

En 2020, les employeurs auront intérêt à mettre en place des processus de recrutement rapides et efficaces. En engageant toutes les parties prenantes concernées dès le départ, les recruteurs peuvent élaborer un profil plus clair du candidat idéal et faire ainsi rapidement une offre aux talents prometteurs.

NEW YORK

En 2019, on a assisté à une forte demande de talents dans la technologie, la protection des données, la cybersécurité, l'IA et le *machine learning*, ce qui a entraîné une pénurie de candidats dans ces disciplines. L'activité de recrutement a été plus mesurée dans les domaines traditionnels comme la comptabilité et la finance, les services financiers et les fonctions d'assistantat. Cependant, les entreprises dans le secteur de la fintech et quelques acteurs niches de la gestion de placements sont restés de solides recruteurs.

Dans de nombreux cas, les processus d'entretien se sont avérés interminables, faute d'une prise de décision rapide, et n'ont pas permis aux clients de recruter les meilleurs talents.

La forte demande de professionnels dans des fonctions qui génèrent des revenus, tels que les profils commerciaux, tous secteurs confondus, et les avocats du secteur privé, devrait se maintenir en 2020.

Dans les services financiers, les candidats hautement qualifiés resteront très convoités, tant dans les fonctions d'étude et de stratégie de négociation que dans la gestion des risques.

En 2019, les principaux recruteurs ont été les *start-up* techniques à forte croissance, soutenues par du capital risque. La recherche de candidats avec une expérience de *leadership* sera toujours une priorité pour toutes les entreprises à un stade précoce qui cherchent à se développer.

“

Les recruteurs devront alléger leurs processus de recrutement pour attirer davantage de candidats et se maintenir dans la compétition afin de dénicher les meilleurs talents.

”

TORONTO

Au Canada, le marché du recrutement a fait preuve de dynamisme en 2019 avec une économie croissante et un taux de chômage à son niveau le plus bas depuis des décennies.

Les cohortes de *baby-boomers* qui prennent leur retraite, conjuguées aux faibles effectifs

de la Génération Y avec un parcours STEM (sciences, technologie, ingénierie, mathématiques) sur le marché du travail, expliquent la grave pénurie de compétences sur le marché canadien.

Le salaire des professionnels de la comptabilité et de la finance restés en poste n'a été ni revu ni ajusté en fonction de l'inflation (2% à la fin 2019, selon les prévisions), alors que le salaire de base de ceux ayant pris de nouvelles fonctions a augmenté de 14% en moyenne. Ceci a donc provoqué d'importants mouvements sur le marché.

En 2020, les opportunités ne manqueront pas pour les candidats de haut vol qui changent de poste. Le gouvernement canadien continuera de se tourner vers l'immigration massive pour trouver des travailleurs hautement qualifiés et combler les déficits de compétences.

Les salaires des avocats du secteur privé augmenteront de 10 à 20 K\$ par an après la date d'embauche, avant de se stabiliser à un montant compris entre 150 K\$ (dans les cabinets de petite ou moyenne taille) et 220 K\$ (dans les cabinets nationaux ou les *Seven Sisters*). Les avocats qui changent de cabinet verront leur salaire de base augmenter de 7% en moyenne, un chiffre qui grimpera jusqu'à 10% pour les experts de la conformité.





AMÉRIQUE LATINE

2019

Le Brésil, le Chili et le Mexique ont tous connu un contexte économique difficile en 2019 et les banques centrales ont baissé les taux d'intérêt pour stimuler leurs économies.

Le ralentissement économique au Chili s'explique par l'affaiblissement de la demande intérieure et l'effondrement du prix du cuivre, qui stimule l'économie à bien des égards. Au Mexique, il est généralement admis que les signes de stagnation économique ont été la conséquence des décisions prises par le nouveau président, notamment l'annulation de plusieurs projets de construction de grande ampleur qui a ébranlé la confiance des investisseurs et brisé les espoirs de croissance. Au Brésil, l'optimisme initial sur le nouveau gouvernement censé favoriser les affaires, s'est rapidement refroidi après une série de

scandales gênants et de retards persistants sur la réforme des retraites.

Malgré les défis économiques, la demande de talents IT est demeurée constante dans tous les pays. Si la construction a souffert au Mexique, le secteur de l'énergie s'est développé au Chili et la pénurie de spécialistes de la cybersécurité s'est intensifiée au Brésil.

2020

Le Chili, le Mexique et le Brésil pourraient tous prendre des chemins très différents en 2020, conduisant à des perspectives de recrutement très mitigées dans la région.

Après des années de misère économique, le Brésil peut enfin connaître une reprise très attendue, stimulée par la réforme des retraites qui augmentera très probablement le niveau

Notre présence en Amérique latine :

- Brésil
- Chili
- Mexique

des investissements directs étrangers. Le redressement constaté dans les secteurs du pétrole et du gaz, ainsi que celui de la construction, commencera à avoir un impact sur l'économie en 2020, mais les gains généraux resteront modestes par rapport aux normes internationales.

L'accent mis par le gouvernement sur les politiques d'égalité économique au détriment de la croissance, et les décisions

telles que l'annulation des contrats gouvernementaux auront probablement des répercussions négatives sur l'économie, en particulier dans les secteurs de la construction et de l'énergie. Cependant, il reste à voir si le fonds de stabilisation budgétaire du gouvernement sera nécessaire et si la confiance sera de retour.

Au Chili, dans les Andes où le monde des affaires n'a plus confiance dans la capacité du gouvernement à gérer les défis économiques, l'injection de 600 millions de dollars US dans le budget du pays (pour financer la construction de routes, de logements subventionnés et de projets dans les soins de santé et l'eau) tout au long de 2020, devrait aider l'économie à mieux surmonter les défis qu'ailleurs dans la région.

TENDANCES DE RECRUTEMENT

Comme les défis économiques de cette région sont indépendants et différents, l'environnement de recrutement est spécifique à chaque pays. Néanmoins, il y a certaines tendances communes.

Dans tous les marchés, le recrutement de professionnels ayant un excellent niveau en anglais commercial restera un défi majeur, en particulier dans les postes financiers, commerciaux et d'ingénieurs. Ceci est dû à deux facteurs. En premier lieu, dans de nombreuses entreprises internationales, les expatriés sont remplacés par des employés locaux. Mais comme ces postes sont la principale interface avec le siège social, ils exigent des professionnels ayant une bonne maîtrise de l'anglais. En second lieu, de nombreuses entreprises nationales souhaitent se développer à l'étranger et rivalisent aujourd'hui avec des entreprises mondiales pour obtenir les mêmes talents.

Dans tous ces pays, on constate une pénurie d'experts en digital, de *data scientists* et de spécialistes de la cybersécurité, les entreprises cherchant à faire migrer leurs activités sur Internet et à relever les défis supplémentaires en termes de sécurité que cela représente. Dans de

“

Malgré les défis économiques, la demande de talents IT est demeurée constante dans tous les pays.

”

nombreux cas, les entreprises « digital-first » accaparent la plupart des talents en raison de l'attrait de ce modèle économique.

En règle générale, les employeurs en quête de compétences IT recherchent des profils polyvalents dans l'espoir d'accroître la valeur de leur entreprise. Il y aura donc une demande accrue pour les profils financiers et commerciaux, ainsi que les « digital natives » qui combinent une expertise technologique et commerciale.

Parallèlement, on constate une augmentation de la demande d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée de la part des candidats. Les entreprises devront donc proposer des options de travail flexibles et innovantes car, dans la plupart des cas, pour les professionnels qui envisagent la prochaine étape de leur carrière, ceci compte au moins autant que les augmentations de salaire. En outre, les employeurs doivent être en mesure de démontrer qu'ils respectent l'égalité des chances pour les femmes sur le lieu de travail, avec des exemples avérés de femmes progressant dans leur carrière tout en ayant une famille.

Les entreprises devraient également envisager de puiser dans les viviers de talents internationaux, où elles peuvent attirer des professionnels qui resteront souvent plus longtemps en fonction, ce qui compense largement le temps et le coût nécessaires pour l'obtention des permis de travail.

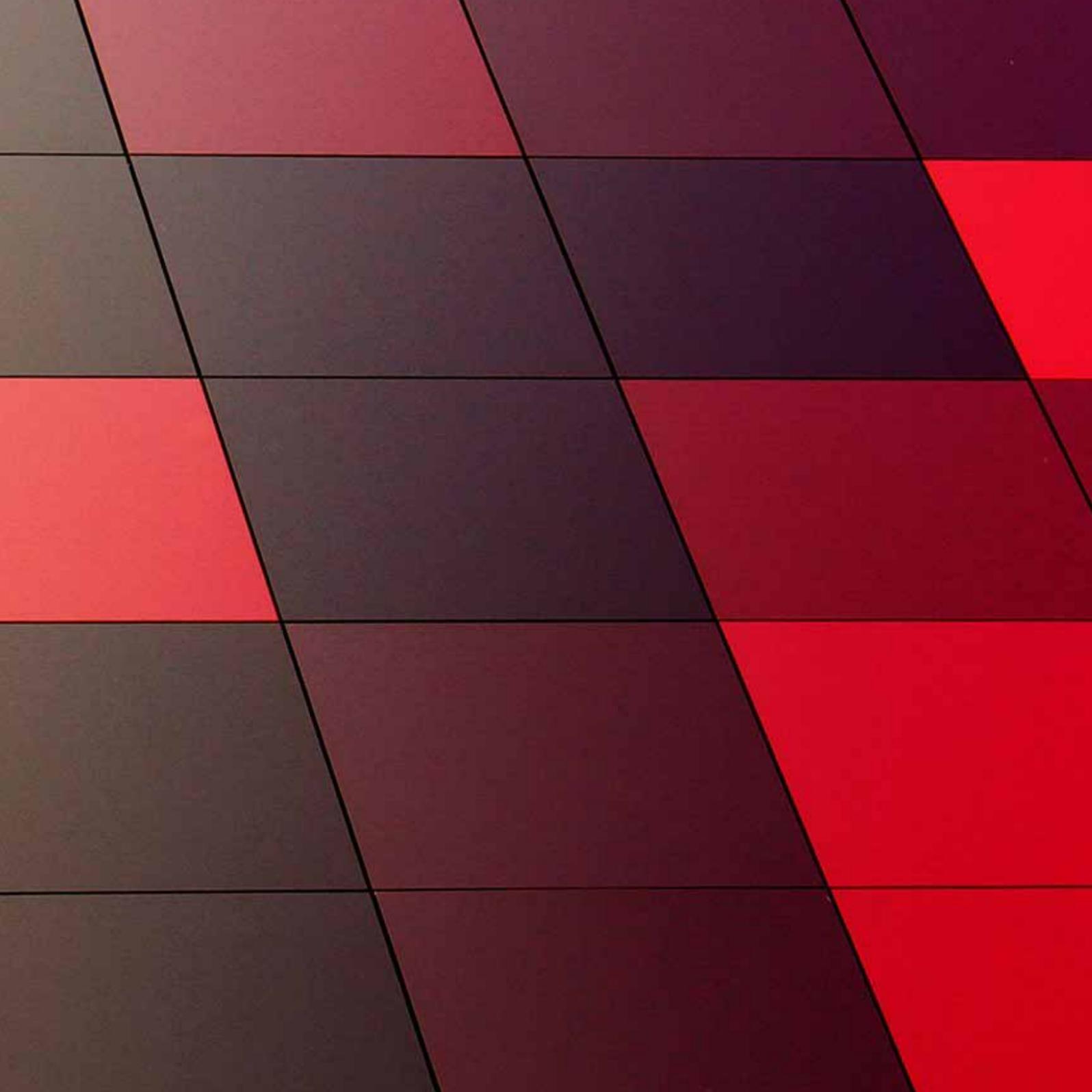


TENDANCES FRANCE

Dans cette section, nous allons plus loin dans l'analyse des tendances du recrutement et des niveaux de rémunération sur nos spécialisations en France.

Les spécialisations couvertes sont les suivantes :

- Achats & Supply chain
- Assurance
- Avocats
- Banque
- Conseil
- Construction
- Finance
- Immobilier
- Ingénieurs
- IT & Digital
- Juridique, Fiscal & Conformité
- Marketing & Commercial
- Ressources Humaines
- Santé



FRANCE

2019 ET L'EFFET « STOP AND GO »

L'année 2019 s'est caractérisée par un léger ralentissement de la croissance économique par rapport à l'année précédente. Les incertitudes liées à ce recul ont provoqué, dans les entreprises, un effet *stop-and-go* sur le recrutement.

Ces dernières ont fait évoluer les embauches en fonction des fluctuations de leur activité, entraînant une certaine prudence sur les recrutements à court terme avant d'engendrer une forte reprise de la demande.

In fine ce phénomène a profité au marché de l'emploi des cadres, dont le volume de recrutement a continué de croître en 2019.

Pour la troisième année consécutive, la majorité des secteurs d'activité a atteint le plein emploi. Les besoins en profils spécialisés se sont multipliés en 2019, sous l'impulsion de l'accélération de la digitalisation des entreprises et de la transformation des métiers. Ces changements ont mené à une pénurie et une obsolescence des compétences, et de ce fait à une guerre des talents encore plus marquée en 2019. Les entreprises recherchent en effet des profils rares, experts et capables d'évoluer de manière transversale au sein de l'entreprise.

Aussi, alors que les propositions de postes sont abondantes pour les candidats, les entreprises doivent plus que jamais se montrer attractives et réactives durant leurs processus de sélection et d'embauche. Les efforts entrepris en 2019 devront s'intensifier en 2020.

“

Pour la troisième année consécutive, la majorité des secteurs d'activité a atteint le plein emploi.

”



**CORALIE RACHET,
MANAGING DIRECTOR,
FRANCE**

2020 ET L'EXPERIENCE CANDIDAT

En 2020, les grands enjeux des entreprises sont résolument tournés vers l'expérience candidat lors du recrutement, l'intégration du collaborateur et le développement de méthodes de fidélisation des talents.

En effet, la difficulté des entreprises à recruter s'accroît et les candidats, conscients de leur position de force, vont certes négocier à la hausse leur niveau de rémunération mais surtout s'attacher à trouver l'entreprise qui leur offrira de réelles perspectives d'évolution.

Si le salaire reste un élément déterminant dans le choix d'accepter ou non une offre, l'engagement social et la démarche sociétale de

l'entreprise pèseront également dans la balance au lendemain de la mise en œuvre de la loi PACTE. Ces puissants facteurs d'attractivité tout comme la marque employeur positive de l'entreprise, les valeurs qu'elle véhicule et le management inspirant qu'elle propose pourraient même outrepasser le seul niveau de salaire.

En 2020, les entreprises ont tout intérêt à mettre en œuvre une réelle politique RSE, à raccourcir leurs processus de recrutement, à façonner leur processus d'*onboarding* et à offrir des perspectives d'évolution concrètes afin d'inscrire leur collaborateur dans la durée.

73%

**DES CADRES S'ATTENDENT À
RECEVOIR UNE AUGMENTATION
DE SALAIRE**



- 1 Ile-de-France & Nord**
+19% d'offres d'emploi en 2019
- 2 Façade Est**
+19% d'offres d'emploi en 2019
- 3 Sud-Ouest**
+23% d'offres d'emploi en 2019
- 4 Grand-Ouest**
+20% d'offres d'emploi en 2019

“

La difficulté des entreprises à recruter s'accroît et les candidats vont négocier à la hausse leur niveau de rémunération.

”

ACHATS & SUPPLY CHAIN

LES GRANDES TENDANCES

RÉPARTITION HOMMES-FEMMES



HOMMES
65%

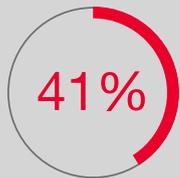


FEMMES
35%

3 À 5 ANS

61% des cadres restent entre 3 à 5 ans à un même poste

AUGMENTATION DE SALAIRE ATTENDUE



Augmentation de 1 à 3%



Augmentation de 4 à 6%



Augmentation de plus de 7%

81%

Des cadres sont confiants quant au marché de l'emploi dans leur domaine d'activité

65%

Des cadres considèrent que le management basé sur la confiance est un critère très important dans leur satisfaction professionnelle

TOP 4 DES FACTEURS DE MOTIVATION POUR CHANGER D'EMPLOI

Évolution de carrière significative

28%

Augmentation de la rémunération

19%

Meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle

18%

Changement de mission et davantage de responsabilités

15%

ACHATS & SUPPLY CHAIN

FRANCE

FONCTION	SALAIRE ANNUEL EUR (€)					
	5 - 10 ANS D'EXPÉRIENCE		10 - 15 ANS D'EXPÉRIENCE		15+ ANS D'EXPÉRIENCE	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Directeur/responsable supply chain			85k+	90k+	115k+	115k+
Responsable supply chain usine			55 - 75k	60 - 80k	75 - 95k	75 - 95k
Directeur/responsable logistique et transport			55 - 75k	55 - 75k	75 - 95k	75 - 95k
Directeur/responsable Demand/Supply Planning	50 - 65k	50 - 65k	65 - 75k	65 - 80k	75 - 90k	75 - 90k
Directeur/responsable d'entrepôt	50 - 65k	50 - 65k	65 - 75k	65 - 80k	75 - 95k	75 - 95k
Responsable projet supply chain	50 - 65k	50 - 65k	65 - 75k	65 - 80k	75k+	75k+
Responsable service client	50 - 65k	50 - 65k	65 - 75k	65 - 80k	75 - 95k	80 - 95k
BPO Business Process Owner	55 - 70k	55 - 70k	70 - 90k	70 - 90k	90k+	90k+
Directeur/responsable des achats			75 - 100k	75 - 100k	100k+	100k+
Acheteur famille/commodités	45 - 65k	45 - 65k	65 - 85k	65 - 85k		
Acheteur projet	45 - 65k	45 - 65k	60 - 80k	60 - 80k		

NB: Ces chiffres correspondent au salaire de base, à l'exclusion de tout avantage/prime. Tous les postes sont entendus H/F

ASSURANCE

LES GRANDES TENDANCES

FONCTIONS LES PLUS DEMANDÉES



Actuaire



Responsable contrôle de gestion



Responsable commercial

AUGMENTATION DE SALAIRE ATTENDUE



Augmentation de 1 à 3%



Augmentation de 4 à 6%



Augmentation de plus de 7%

3 À 5 ANS

52% des cadres restent en moyenne 3 à 5 ans à un même poste



88%

Des cadres sont ouverts à une nouvelle opportunité professionnelle

85%

Des cadres sont confiants quant au marché de l'emploi dans leur domaine d'activité

TOP 4 DES FACTEURS DE MOTIVATION POUR CHANGER D'EMPLOI

Évolution de carrière significative **33%**

Changement de mission et davantage de responsabilités **23%**

Augmentation de la rémunération **17%**

Meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle **10%**

ASSURANCE

FRANCE

FONCTION	SALAIRE ANNUEL EUR (€)					
	3 - 6 ANS D'EXPÉRIENCE		6 - 12 ANS D'EXPÉRIENCE		12+ ANS D'EXPÉRIENCE	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Directeur assurance groupe			60 - 90k	60 - 100k	80 - 120k	80 - 130k
Fonctions Support						
Directeur Financier			70 - 90k	70 - 90k	90 - 130k	90 - 130k
Responsable/directeur contrôle de gestion			60 - 80k	60 - 80k	70 - 100k	70 - 100k
Responsable/directeur comptable			50 - 60k	50 - 60k	55 - 80k	55 - 80k
Responsable/directeur marketing			55 - 65k	60 - 70k	70 - 100k	70 - 110k
Chef/responsable/directeur Projet/Pilotage	45 - 60k	45 - 60k	50 - 80k	60 - 80k	80 - 120k	90 - 120k
Fonctions Commerciales						
Directeur commercial			60 - 90k	60 - 100k	80 - 140k	80 - 140k
Responsable comptes clés/grands comptes	50 - 60k	50 - 60k	60 - 90k	60 - 100k	70 - 110k	70 - 130k
Responsable/directeur relation client			50 - 70k	50 - 70k	70 - 90k	70 - 90k
Fonctions Techniques						
Directeur technique					90 - 120k	100 - 130k
Actuaire/chargé d'études actuarielles	50 - 65k	50 - 70k	70 - 90k	70 - 100k	90 - 120k	90 - 120k
Souscripteur confirmé/Directeur souscription	45 - 65k	50 - 65k	70 - 100k	70 - 100k	80 - 120k	80 - 120k

NB: Ces chiffres correspondent au salaire de base, à l'exclusion de tout avantage/prime. Tous les postes sont entendus H/F

AVOCATS

LES GRANDES TENDANCES

RÉPARTITION HOMMES-FEMMES



HOMMES
53%



FEMMES
47%

3 À 5 ANS

74% des avocats restent entre 3 à 5 ans à un même poste

AUGMENTATION DE SALAIRE ATTENDUE



Augmentation de 4 à 6%



Augmentation de 7 à 10%



Augmentation de plus de 11%

81%

Des avocats sont confiants quant au marché de l'emploi dans leur domaine d'activité

58%

Des avocats considèrent que l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle est un critère très important dans leur satisfaction professionnelle

TOP 3 DES FACTEURS DE MOTIVATION POUR CHANGER D'EMPLOI

Évolution de carrière significative **42%**

Augmentation de la rémunération **23%**

Meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle **19%**

FONCTION	SALAIRE ANNUEL EUR (€)	
	2019	2020
Cabinets d'avocats américains		
Equity Partner	420k+	420k+
Counsel/Partner	150 - 240k	150 - 350k
Senior Associate (+7 ans d'expérience)	120k+	130k+
Mid-level Associate (3 - 6 ans d'expérience)	88 - 155k	95 - 160k
Junior Associate (1 - 2 ans d'expérience)	70 - 110k	70 - 110k
Cabinets d'avocats anglo-saxons		
Equity Partner	350k+	350k+
Counsel/Partner	130 - 240k	140 - 360k
Senior Associate (+7 ans d'expérience)	105k+	110k+
Mid-level Associate (3 - 6 ans d'expérience)	75 - 125k	75 - 125k
Junior Associate (1 - 2 ans d'expérience)	65 - 90k	70 - 95k
Cabinets d'avocats français		
Partner	140k+	140k+
Counsel	120 - 150k	120 - 170k
Senior Associate (+7 ans d'expérience)	95k+	95k+
Mid-level Associate (3 - 6 ans d'expérience)	65 - 120k	65 - 125k
Junior Associate (1 - 2 ans d'expérience)	55 - 85k	55 - 85k

NB: Ces chiffres correspondent au salaire de base, à l'exclusion de tout avantage/prime. Tous les postes sont entendus H/F.
Certains cabinets français classés Tier 1 dans le Chambers & Partners ainsi que les cabinets du Magic Circle sont hors grilles FR et UK.

BANQUE

LES GRANDES TENDANCES

BONUS ATTENDU



des cadres s'attendent à recevoir un bonus

3 À 5 ANS

50% des cadres restent en moyenne 3 à 5 ans à un même poste

AUGMENTATION DE SALAIRE ATTENDUE



N'attendent pas d'augmentation



Augmentation de 1 à 3%



Augmentation de 4 à 6%

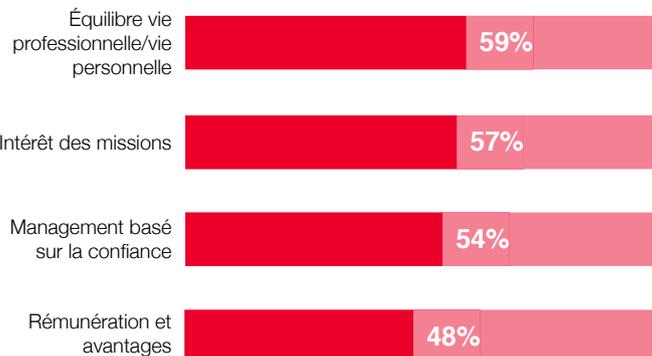
57%

Des cadres sont confiants quant au marché de l'emploi dans leur secteur d'activité

32%

Des cadres pensent à changer d'emploi dans les 6 prochains mois

TOP 4 DES FACTEURS DE SATISFACTION PROFESSIONNELLE



FONCTION	SALAIRE ANNUEL EUR (€)					
	3 - 6 ANS D'EXPÉRIENCE		6 - 12 ANS D'EXPÉRIENCE		12+ ANS D'EXPÉRIENCE	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Private Equity						
Chargé d'affaires - Capital investissements	55 - 70k	55 - 70k	75 - 95k	75 - 95k	100k+	100k+
Responsable/Directeur d'investissements	60 - 85k	60 - 85k	90 - 140k	90 - 140k	140k+	140k+
Asset Management						
Product specialist			65 - 90k	65 - 90k	95k+	95k+
Gérant d'actifs	55 - 80k	55 - 80k	85 - 120k	85 - 120k	130k+	130k+
Corporate & Investment Banking (CIB)						
M&A / ECM – DCM (Associate – VP – Director)	55 - 70k	55 - 70k	75-110k	75-110k	120k+	120k+
Vendeur en salle des marchés (Sales)	50 - 70k	50 - 70k	70-100k	70-100k	110k+	110k+
Ingenieur/structuration produits (Structurer)	55 - 70k	55 - 70k	75 - 110k	75 - 110k	130k+	130k+
Analyste marché (Buy side/Sell side)	55 - 70k	55 - 70k	70 - 90k	70 - 90k	90k+	90k+
Analyste quantitatif	55 - 70k	55 - 70k	70 - 90k	70 - 90k	100k+	100k+
Cash management/Trade finance (VP – Director)			65 - 85k	65 - 85k	90 - 110k	90 - 110k
Project/structured finance (VP – Director)			70 - 90k	70 - 90k	90 - 120k	90 - 120k
Banque de détail						
Risk Manager	55 - 65k	60 - 70k	65 - 95k	70 - 100k		
Directeur d'agence	45 - 60k	45 - 60k	60 - 75k	60 - 75k		
Conseiller entreprise	55 - 65k	55 - 65k	60 - 75k	60 - 75k		
Chargé d'affaires private banking	45 - 60k	45 - 60k	60 - 70k	60 - 70k		
Analyste crédit	45 - 60k	45 - 60k	60 - 75k	60 - 75k		
Direction financière / Fonctions supports						
CFO/COO			80 - 140k	80 - 140k	150k+	150k+
Controleur financier			60 - 80k	60 - 80k	85k+	85k+
Auditeur (Interne/Externe)			65 - 85k	65 - 85k	90k+	90k+
Reponsable des risques (CRO)			70 - 100k	70 - 100k	100k+	100k+
Analyste risque (Crédit/Marché/Opérationnels)			65 - 80k	65 - 80k	80 - 90k	80 - 90k
Responsable Middle office / Back office			55 - 70k	55 - 70k	75 - 90k	75 - 90k

NB: Ces chiffres correspondent au salaire de base, à l'exclusion de tout avantage/prime. Tous les postes sont entendus H/F.

CONSEIL

LES GRANDES TENDANCES

FONCTIONS LES PLUS DEMANDÉES



Senior manager
en opérations



Manager digital
& innovation



Senior consultant en
conduite du changement

AUGMENTATION DE SALAIRE ET BONUS ATTENDUS



des cadres s'attendent à
recevoir une augmentation
de salaire



des cadres s'attendent à
recevoir un bonus

3 À 5 ANS

58% des cadres restent en moyenne 3 à 5 ans à
un même poste



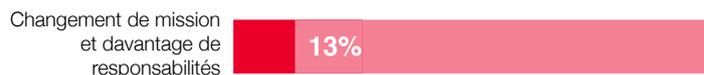
57%

Des cadres sont
confiants quant au
marché de l'emploi
dans leur secteur
d'activité

54%

Des cadres
considèrent que
l'équilibre vie
professionnelle/vie
personnelle est un
élément très important
dans leur satisfaction
professionnelle.

TOP 4 DES FACTEURS DE MOTIVATION POUR CHANGER D'EMPLOI



FONCTION	SALAIRE ANNUEL EUR (€)	
	2019	2020
Stratégie		
Partner (+12 ans d'expérience)	250k+	250k+
Principal (8 - 12 ans d'expérience)	130 - 200k	130 - 200k
Manager/Project Leader (6 - 8 ans d'expérience)	90 - 130k	90 - 130k
Senior Associate/Senior Consultant (3 - 6 ans d'expérience)	65 - 95k	65 - 95k
Associate/Consultant (0 - 3 ans d'expérience)	45 - 60k	45 - 60k
Organisation & Management		
Associate/Partner (+12 ans d'expérience)	160k+	160k+
Senior Manager/Director (10 - 12 ans d'expérience)	85 - 135k	85 - 135k
Manager (6 - 10 ans d'expérience)	65 - 85k	65 - 85k
Senior Consultant (3 - 6 ans d'expérience)	50 - 75k	50 - 75k
Consultant (0 - 3 ans d'expérience)	35 - 55k	35 - 55k

NB: Ces chiffres correspondent au salaire de base, à l'exclusion de tout avantage/prime. Tous les postes sont entendus H/F.

CONSTRUCTION

LES GRANDES TENDANCES

RÉPARTITION HOMMES-FEMMES



HOMMES
84%



FEMMES
16%

FONCTIONS LES PLUS DEMANDÉES



Directeur travaux



Chef de projet



Architecte confirmé

AUGMENTATION DE SALAIRE ET BONUS ATTENDUS



des cadres s'attendent à recevoir une augmentation de salaire



des cadres s'attendent à recevoir un bonus



91%

Des cadres sont confiants quant au marché de l'emploi dans leur secteur d'activité

72%

Des cadres considèrent que le management basé sur la confiance est un élément très important dans leur satisfaction professionnelle



TOP 4 DES FACTEURS DE MOTIVATION POUR CHANGER D'EMPLOI

Évolution de carrière significative **40%**

Augmentation de la rémunération **18%**

Changement de mission et davantage de responsabilités **17%**

Équilibre vie professionnelle/vie personnelle **13%**

CONSTRUCTION

FRANCE

FONCTION	SALAIRE ANNUEL EUR (€)					
	3 - 6 ANS D'EXPÉRIENCE		6 - 12 ANS D'EXPÉRIENCE		12+ ANS D'EXPÉRIENCE	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Entreprise générale						
Directeur général					130k+	130k+
Directeur d'agence/activité			75 - 100k	75 - 100k	100k+	100k+
Directeur travaux			75 - 90k	75 - 90k	90k+	90k+
Chef de groupe	60 - 70k	60 - 70k	65 - 80k	65 - 80k	80k+	80k+
Ingénieur Travaux Principal	50 - 60k	50 - 60k	55 - 70k	55 - 70k	70k+	70k+
Ingénieur/Responsable Etude de prix/Méthodes	45 - 55k	45 - 55k	55 - 70k	55 - 70k	70k+	70k+
Maîtrise d'œuvre/AMO						
Directeur général					120k+	120k+
Directeur d'agence/activité			75 - 90k	75 - 90k	90k+	90k+
Directeur de projet/travaux			65 - 80k	65 - 80k	80k+	80k+
Chef de projet	45 - 55k	45 - 55k	50 - 70k	50 - 70k	70k+	70k+

NB: Ces chiffres correspondent au salaire de base, à l'exclusion de tout avantage/prime. Tous les postes sont entendus H/F.

FINANCE

LES GRANDES TENDANCES

FONCTIONS LES PLUS DEMANDÉES



Directeur du contrôle de gestion



Consolidateur Senior



Manager FP&A

AUGMENTATION DE SALAIRE ATTENDUE



Augmentation de 1 à 3%



Augmentation de 4 à 6%



Augmentation de plus de 7%

3 À 5 ANS

56% des cadres restent en moyenne 3 à 5 ans à un même poste

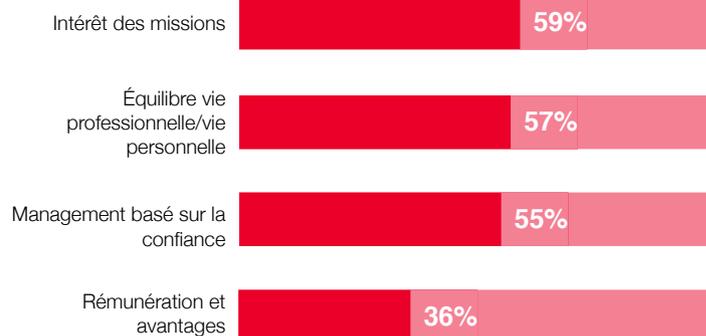
16%

Des cadres considèrent qu'une augmentation de la rémunération serait le principal facteur de motivation pour changer d'emploi

64%

Des cadres sont confiants quant au marché de l'emploi dans leur domaine d'activité

TOP 4 DES FACTEURS DE MOTIVATION POUR CHANGER D'EMPLOI



FINANCE

FRANCE

FONCTION	SALAIRE ANNUEL EUR (€)					
	5 – 10 ANS D'EXPÉRIENCE		10 – 15 ANS D'EXPÉRIENCE		15+ ANS D'EXPÉRIENCE	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
DAF CA>200 M					150K +	150K +
DAF CA<200 M			90K +	90K +	100K +	100K +
Responsable Administratif et Financier			60 - 80K	60 - 80K	65 - 85K	65 - 85K
Responsable/directeur audit interne			70 - 90K	80 - 100K	100K +	110K +
Auditeur interne	50 - 80K	60 - 80K	70 - 90K	70 - 90K		
Responsable/directeur contrôle de gestion			80 - 100K	85 - 110K	100K +	110K +
Contrôleur de gestion	45 - 75K	55 - 75K	60 - 85K	60 - 85K	60 - 85K	60 - 85K
Responsable/directeur FP&A			80K +	80K +	100K +	100K +
Analyste FP&A	60 - 80K	65 - 85K	75 - 100K	75 - 100K		
Responsable/directeur M&A			100K +	110K +	130K +	140K +
Analyste M&A	70 - 90K	70 - 90K				
Responsable/directeur comptabilité	55 - 75K	55 - 75K	75 - 100K	75 - 100K	90K +	90K +
Responsable/directeur Consolidation			90 - 120K	90 - 120K	110K +	110K +
Consolideur	50 - 70K	55 - 75K	70K +	75K +		
Responsable/directeur trésorerie			80 - 110K	80 - 110K	100K +	100K +
Trésorier	55 - 70K	55 - 70K	60 - 80K	60 - 80K	70K +	70K +

NB: Ces chiffres correspondent au salaire de base, à l'exclusion de tout avantage/prime. Tous les postes sont entendus H/F.

IMMOBILIER

LES GRANDES TENDANCES

RÉPARTITION HOMMES-FEMMES



HOMMES
69%



FEMMES
31%

FONCTIONS LES PLUS DEMANDÉES



Directeur développement



Directeur programmes



Directeur asset management/property management

3 À 5 ANS

57% des cadres restent en moyenne 3 à 5 ans à un même poste

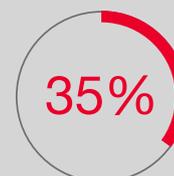
AUGMENTATION DE SALAIRE ATTENDUE



Augmentation de 1 à 3%



Augmentation de 4 à 6%

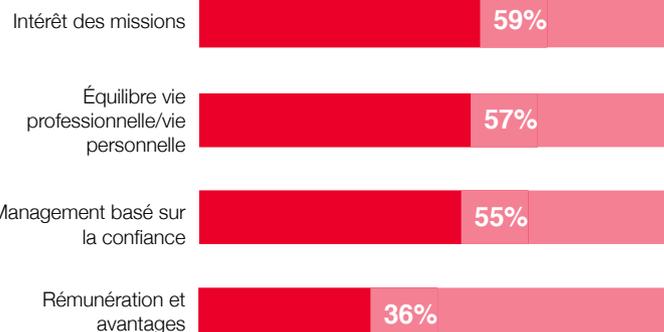


Augmentation de plus de 7%

41%

Des cadres considèrent qu'une évolution de carrière significative serait le principal facteur de motivation pour changer d'emploi

TOP 4 DES FACTEURS DE SATISFACTION PROFESSIONNELLE



IMMOBILIER

FRANCE

FONCTION	SALAIRE ANNUEL EUR (€)					
	3 - 6 ANS D'EXPÉRIENCE		6 - 10 ANS D'EXPÉRIENCE		10+ ANS D'EXPÉRIENCE	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Fonction Finance						
Responsable/Directeur Financier	70 - 80k	70 - 85k	85 - 110k	85 - 115k	110k+	120k+
Responsable/Directeur comptable	55 - 65k	60 - 70k	65 - 80k	70 - 85k	80k+	90k+
Responsable/Directeur du Contrôle de gestion	55 - 70k	60 - 75k	70 - 100k	75 - 105k	100k+	110k+
Investisseur/Bailleur						
Responsable/directeur investissement	45 - 75k	65 - 90k	70 - 110k	95 - 135k	110 - 130k	140k+
Responsable/directeur asset management	50 - 65k	70 - 90k	75 - 120k	90 - 135k	120 - 130k	140k+
Responsable/directeur property management	45 - 55k	45 - 60k	60 - 75k	60 - 75k	80k+	80k+
Responsable/Directeur Fund Management/Portfolio Management	65 - 85k	70 - 90k	85 - 130k	90 - 140k	130k+	140k+
Responsable/Directeur Commercialisation	60 - 70k	65 - 75k	70 - 90k	75 - 90k	90k+	100k+
Promotion immobilière						
Responsable/directeur programmes	45 - 60k	60 - 80k	70 - 120k	80 - 120k	110 - 150k	120k+
Responsable/directeur développement	60 - 70k	70 - 90k	70 - 100k	90 - 130k	110k+	130k+
Responsable/Directeur technique	50 - 65k	65 - 70k	65 - 90k	75 - 100k	90k+	100k+
Responsable/Directeur commercial	45 - 75k	60 - 80k	55 - 90k	80 - 120k	80 - 120k	130k+
Directeur Agence/Régional			95 - 150k	100 - 150k	150k+	150k+
Directeur général					160k+	160k+
Services immobiliers						
Responsable/directeur immobilier utilisateur	60 - 75k	60 - 75k	80 - 95k	80 - 95k	95k+	95k+
Broker Agence Location/vente	40 - 60k	75 - 80k	60 - 90k	80 - 100k	90 - 150k	90 - 150k
Broker Investment	40 - 80k	50 - 90k	60 - 90k	100 - 150k	90k+	90 - 150k
Consultant Corporate	45 - 65k	55 - 65k	55 - 80k	65 - 100k	85k+	90 - 120k

NB: Tous les postes sont entendus H/F.
Rémunérations packagées tenant compte du type et de la taille de la structure, de l'expérience du candidat, de la typologie d'actifs et des objectifs annuels.

INGÉNIEURS

LES GRANDES TENDANCES

RÉPARTITION HOMMES-FEMMES



HOMMES
72%



FEMMES
28%

3 À 5 ANS

62% des ingénieurs restent en moyenne 3 à 5 ans à un même poste

FONCTIONS LES PLUS DEMANDÉES



Directeur qualité



Directeur HSE



Directeur production

AUGMENTATION DE SALAIRE ET BONUS ATTENDUS



des ingénieurs s'attendent à recevoir une augmentation de salaire



des ingénieurs s'attendent à recevoir un bonus

75%

Des ingénieurs sont confiants quant au marché de l'emploi dans leur domaine d'activité

TOP 4 DES FACTEURS DE MOTIVATION POUR CHANGER D'EMPLOI



INGÉNIEURS

FRANCE

FONCTION	SALAIRE ANNUEL EUR (€)					
	5 - 10 ANS D'EXPÉRIENCE		10 - 15 ANS D'EXPÉRIENCE		15+ ANS D'EXPÉRIENCE	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Recherche & Développement						
Directeur R&D			80 - 110k	80 - 110k	110k+	110k+
Program Manager			75k+	75k+	80k+	80k+
Expert technique			75k+	75k+	80k+	80k+
Production						
Directeur des opérations			100k+	100 - 110k+	130k+	130k+
Directeur industriel			90k+	90k+	110k+	110k+
Directeur d'usine			75 - 95k	75 - 100k	95k+	95k+
Responsable/directeur de production/UAP	60 - 80k	60 - 80k	70 - 85k	70 - 85k	80k+	85k+
Responsable/directeur Lean Manufacturing	55 - 75k	55 - 75k	70 - 85k	70 - 90k	80 - 110k	90k+
Responsable/directeur qualité			70 - 85k	70 - 85k	85k+	85k+
Responsable/directeur HSE	45 - 65k	45 - 65k	65 - 70k	65 - 70k	80k+	80k+
Responsable/directeur maintenance	55 - 75k	55 - 75k	65 - 90k	65 - 90k	80 - 100k	85k+
Chef de projet industrialisation/Travaux neufs	45 - 60k	45 - 60k	60 - 70k	60 - 70k	70k+	70k+

NB: Ces chiffres correspondent au salaire de base, à l'exclusion de tout avantage/prime. Tous les postes sont entendus H/F.

IT & DIGITAL

LES GRANDES TENDANCES

FONCTIONS LES PLUS DEMANDÉES



Responsable cybersécurité



Data Scientist



Business Analyst
Expert SAP

3 À 5 ANS

50% des cadres restent en moyenne 3 à 5 ans à un même poste

AUGMENTATION DE SALAIRE ATTENDUE



Augmentation de 1 à 3%



Augmentation de 4 à 6%



Augmentation de plus de 7%

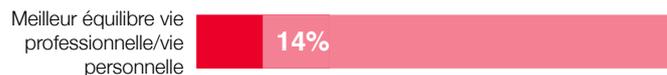
84%

Des cadres sont ouverts à une nouvelle opportunité professionnelle

90%

Des cadres sont confiants quant au marché de l'emploi dans leur domaine d'activité

TOP 4 DES FACTEURS DE MOTIVATION POUR CHANGER D'EMPLOI



IT & DIGITAL

FRANCE

FONCTION	SALAIRE ANNUEL EUR (€)					
	5 - 10 ANS D'EXPÉRIENCE		10 - 15 ANS D'EXPÉRIENCE		15+ ANS D'EXPÉRIENCE	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Direction						
Directeur des systèmes d'information (DSI)			90 - 140k	95 - 140k	120k+	120k+
Directeur technique (CTO)			70 - 130k	75 - 135k	100k+	110k+
Directeur digital/innovation (CDO)			90 - 130k	90 - 130k	130k+	130k+
Directeur de centre de compétences			95 - 105k	95 - 110k	115k+	115k+
Transverse						
Responsable de la sécurité des SI (CISO)	70 - 85k	70 - 85k	90 - 120k	90 - 120k	110k+	110k+
Responsable de programme			80 - 120k	80 - 120k	120k+	125k+
Architecte d'entreprise			80 - 110k	80 - 110k	110k+	110k+
Digital / Data						
Chef de projet BI/data	60 - 70k	60 - 70k	65 - 80k	65 - 80k	80k+	80k+
Chef de projet digital	45 - 65k	55 - 65k	65 - 80k	65 - 90k	80k+	80k+
Responsable Data/Data Scientist	60 - 70k	60 - 70k	70 - 90k	70 - 95k	85k+	85k+
Architecte IOT/Chef de projet IOT	50 - 60k	50 - 60k	60 - 90k	60 - 90k	90k+	90k+
SI Métier / ERP						
Responsable domaine	55 - 65k	55 - 65k	60 - 90k	65 - 95k	90k+	90k+
Chef de projet ERP	50 - 65k	50 - 65k	60 - 75k	60 - 75k	80k+	80k+
Chef de projet/responsable CRM	50 - 60k	50 - 60k	55 - 65k	60 - 75k	70k+	70k+
Technique						
Ingénieur infrastructure	45 - 60k	50 - 60k	55 - 65k	60 - 70k	70k+	70k+
Architecte IT	50 - 75k	55 - 75k	75 - 85k	75 - 90k	85k+	85k+
Consultant cybersécurité	55 - 80k	60 - 80k	70 - 100k	70 - 100k	80k+	80k+

NB: Ces chiffres correspondent au salaire de base, à l'exclusion de tout avantage/prime. Tous les postes sont entendus H/F.

JURIDIQUE, FISCAL & CONFORMITÉ

LES GRANDES TENDANCES

FONCTIONS LES PLUS DEMANDÉES



Directeur/Responsable
juridique contrat



Directeur/Responsable
juridique corporate



Directeur/Responsable
Juridique M&A

AUGMENTATION DE SALAIRE ET BONUS ATTENDUS



des cadres s'attendent à
recevoir une augmentation
de salaire



des cadres s'attendent à
recevoir un bonus

3 À 5 ANS

49% des cadres restent en moyenne 3 à 5 ans à un même poste

69%

Des cadres considèrent que l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle est un élément très important dans leur satisfaction professionnelle

69%

Des cadres sont confiants quant au marché de l'emploi dans leur domaine d'activité

TOP 4 DES FACTEURS DE MOTIVATION POUR CHANGER D'EMPLOI

Évolution de carrière significative 37%

Augmentation de la rémunération 23%

Changement de mission et davantage de responsabilités 16%

Meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle 10%

JURIDIQUE, FISCAL & CONFORMITÉ

FRANCE

FONCTION	SALAIRE ANNUEL EUR (€)					
	3 - 6 ANS D'EXPÉRIENCE		6 - 12 ANS D'EXPÉRIENCE		12+ ANS D'EXPÉRIENCE	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Juridique						
Directeur juridique			90k+	95k+	110k+	120k+
Juriste Corporate/M&A	45 - 65k	50 - 70k	65 - 95k	70 - 100k	95k+	100k+
Juriste Business/Contract	45 - 65k	50 - 70k	65 - 85k	70 - 95k	85k+	95k+
Juriste propriété intellectuelle	40 - 55k	45 - 60k	55 - 75k	60 - 80k	75k+	80k+
Juriste droit social	45 - 65k	45 - 65k	65 - 85k	65 - 85k	85k+	85k+
Fiscalité						
Directeur fiscal					105k+	110k+
Fiscaliste généraliste	55 - 75k	55 - 75k	75 - 90k	75 - 90k	90k+	90k+
Fiscaliste international	55 - 75k	55 - 75k	75 - 95k	75 - 95k	95k+	95k+
Fiscaliste TVA	55 - 75k	55 - 75k	75 - 85k	75 - 85k	85k+	85k+
Fiscaliste prix de transfert	55 - 75k	55 - 75k	75 - 100k	75 - 100k	95k+	100k+
Compliance						
Compliance Officer	55 - 75k	55 - 75k	75 - 95k	75 - 110k	110k+	115k+
Lobbying						
Expert affaires corporate	45 - 65k	50 - 70k	65 - 85k	70 - 90k	85k+	90k+

NB: Ces chiffres correspondent au salaire de base, à l'exclusion de tout avantage/prime. Tous les postes sont entendus H/F.

MARKETING ET COMMERCIAL

LES GRANDES TENDANCES

FONCTIONS LES PLUS DEMANDÉES



Key account manager



Responsable marketing
& communication



Directeur commercial/
business development

AUGMENTATION DE SALAIRE ET BONUS ATTENDUS



des cadres s'attendent à
recevoir une augmentation
de salaire



des cadres s'attendent à
recevoir un bonus

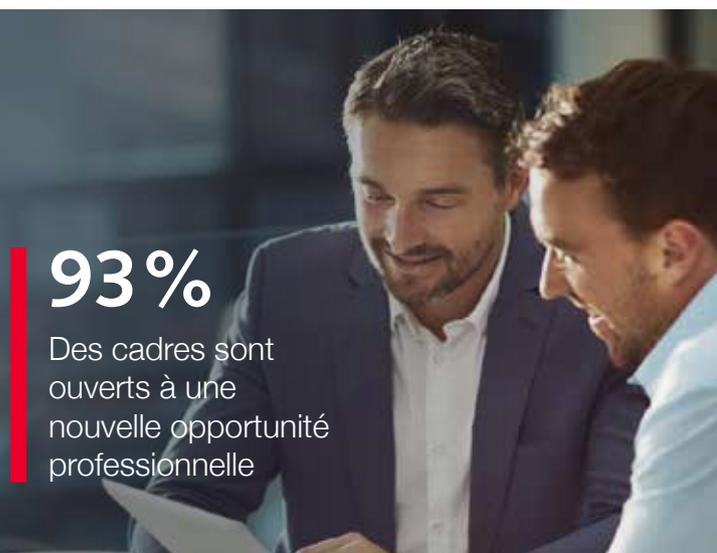
3 À 5 ANS

57% des cadres restent en moyenne 3 à 5 ans à un même poste



61%

Des cadres sont
confiants quant au
marché de l'emploi
dans leur domaine
d'activité



93%

Des cadres sont
ouverts à une
nouvelle opportunité
professionnelle

TOP 4 DES FACTEURS DE MOTIVATION POUR CHANGER D'EMPLOI



MARKETING ET COMMERCIAL

FRANCE

FONCTION	SALAIRE ANNUEL EUR (€)					
	3 - 6 ANS D'EXPÉRIENCE		6 - 12 ANS D'EXPÉRIENCE		12+ ANS D'EXPÉRIENCE	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Commercial						
Directeur/responsable commercial			60 - 80k	60 - 80k	80 - 130k	80 - 130k
Key account manager	50 - 60k	50 - 60k	60 - 80k	60 - 80k	100k+	100k+
Directeur/responsable export	45 - 65k	45 - 65k	65 - 80k	65 - 80k	80 - 120k	80 - 120k
Business developer	40 - 60k	40 - 60k	60 - 90k	60 - 90k	100k+	100k+
Directeur/responsable réseau	45 - 70k	45 - 70k	70 - 90k	70 - 90k	90 - 130k	90 - 130k
Directeur de zone GMS/CHD			70 - 90k	70 - 90k	90k+	90k+
Directeur de flagship	45 - 60k	45 - 60k	60 - 80k	60 - 80k	80 - 110k	80 - 110k
Responsable ecommerce			70 - 90k	70 - 90k	100k+	100k+
Marketing						
Directeur/responsable marketing et communication	45 - 65k	45 - 65k	65 - 90k	65 - 90k	85 - 140k	85 - 140k
Chef de marché/groupe	45 - 60k	45 - 60k	60 - 80k	60 - 80k		
Category Manager/Director	45 - 65k	45 - 65k	65 - 90k	65 - 90k	90k+	90k+
Chef de produit senior	45 - 55k	45 - 55k	55 - 75k	55 - 75k	75 - 85k	75 - 85k
Responsable de l'offre			60 - 80k	60 - 80k	80 - 120k	80 - 120k

NB: Ces chiffres correspondent au salaire de base, à l'exclusion de tout avantage/prime. Tous les postes sont entendus H/F.

RESSOURCES HUMAINES

LES GRANDES TENDANCES

RÉPARTITION HOMMES-FEMMES



HOMMES
32%



FEMMES
68%

AUGMENTATION DE SALAIRE ET BONUS ATTENDUS



des cadres s'attendent à recevoir une augmentation de salaire



des cadres s'attendent à recevoir un bonus

3 À 5 ANS

55% des cadres restent en moyenne 3 à 5 ans à un même poste

87%

Des cadres sont ouverts à une nouvelle opportunité professionnelle

71%

Des cadres considèrent que le management basé sur la confiance est un critère très important dans leur satisfaction professionnelle

TOP 4 DES FACTEURS DE MOTIVATION POUR CHANGER D'EMPLOI

Meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle

24%

Évolution de carrière significative

22%

Changement de mission et davantage de responsabilités

22%

Augmentation de la rémunération

15%

RESSOURCES HUMAINES

FRANCE

FONCTION	SALAIRE ANNUEL EUR (€)					
	5 - 10 ANS D'EXPÉRIENCE		10 - 15 ANS D'EXPÉRIENCE		15+ ANS D'EXPÉRIENCE	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Généraliste						
DRH groupe			95 - 140k	95 - 140k	135k+	140k+
DRH France			90 - 120k	90 - 120k	120k+	120k+
HR Business Partner	55 - 70k	55 - 70k	65 - 90k	70 - 80k	80k+	80k+
Formation & Développement						
Responsable développement RH	60 - 70k	60 - 70k	70 - 80k	70 - 80k	80k+	80k+
Responsable recrutement	55 - 65k	55 - 65k	65 - 80k	65 - 80k	80k+	80k+
Responsable formation	55 - 60k	55 - 60k	60 - 80k	60 - 80k	80k+	80k+
Spécialiste						
Responsable/directeur droit social	65 - 80k	65 - 80k	80 - 95k	80 - 95k	95k+	95k+
Responsable comp&ben	60 - 80k	60 - 80k	80 - 95k	80 - 95k	95k+	95k+
Responsable paie	55 - 75k	55 - 75k	60 - 80k	60 - 80k	75 - 90k	75 - 90k
Responsable social business controlling	55 - 70k	55 - 70k	65 - 75k	65 - 75k	80 - 90k	80 - 90k
Juriste droit social	55 - 65k	55 - 65k	65 - 80k	65 - 80k	80k+	85k+
Responsable SIRH	55 - 65k	55 - 65k	70 - 80k	70 - 80k	80k+	85k+

NB: Ces chiffres correspondent au salaire de base, à l'exclusion de tout avantage/prime. Tous les postes sont entendus H/F.

SANTÉ

LES GRANDES TENDANCES

49%

Des cadres sont confiants quant au marché de l'emploi dans leur domaine d'activité

AUGMENTATION DE SALAIRE ET BONUS ATTENDUS

75%

des cadres s'attendent à recevoir une augmentation de salaire

71%

des cadres s'attendent à recevoir un bonus

3 À 5 ANS

52% des cadres restent en moyenne 3 à 5 ans à un même poste

80%

Des cadres sont ouverts à une nouvelle opportunité professionnelle

36%

Des cadres considèrent qu'une évolution de carrière significative serait le principal facteur de motivation pour changer d'emploi

TOP 4 DES FACTEURS DE SATISFACTION PROFESSIONNELLE

Management basé sur la confiance 72%

Intérêt des missions 69%

Équilibre vie professionnelle/vie personnelle 59%

Flexibilité des horaires de travail/possibilité de faire du télétravail 48%

FONCTION	SALAIRE ANNUEL EUR (€)					
	5 - 10 ANS D'EXPÉRIENCE		10 - 15 ANS D'EXPÉRIENCE		15+ ANS D'EXPÉRIENCE	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Directeur médical			100 - 140k	100 - 150k	140k+	150k+
Directeur scientifique			100 - 130k	100 - 140k	130k+	140k+
Directeur des opérations			90 - 130k	90 - 130k	130k+	130k+
Responsable CMC			80 - 110k	80 - 120k	110k+	120k+
Responsable des opérations cliniques	55 - 70k	60 - 70k	70 - 90k	70 - 90k	90k+	90k+
Responsable R&D	50 - 60k	50 - 60k	60 - 80k	60 - 80k	80k+	80k+
Responsable des affaires réglementaires	60 - 80k	65 - 85k	80 - 90k	80 - 100k	90k+	100k+
Responsable assurance qualité	60 - 80k	60 - 80k	80 - 90k	80 - 90k	90k+	90k+
Responsable business development	60 - 80k	60 - 80k	80 - 110k	80 - 120k	110k+	120k+
Responsable marketing	50 - 70k	50 - 70k	70 - 90k	70 - 90k	90k+	90k+

NB: Ces chiffres correspondent au salaire de base, à l'exclusion de tout avantage/prime. Tous les postes sont entendus H/F.

CONTACT

FRANCE

FRANCE

LYON

ROBERT WALTERS

63 quai Charles de Gaulle
69006 Lyon
France
t: +33 4 72 44 04 18

WALTERS PEOPLE

3 rue de l'Arbre Sec
69001 Lyon
France
t: +33 4 72 69 77 15

NANTES

ROBERT WALTERS

12 avenue Carnot
44017 Nantes
France
t: +33 2 72 24 26 24

PARIS

ROBERT WALTERS

25 rue Balzac
75008 Paris
France
t: +33 1 40 67 88 00

WALTERS PEOPLE

251 boulevard Pereire
75017 Paris
France
t: +33 1 40 76 05 05

SAINT-QUENTIN

WALTERS PEOPLE

41 avenue du Centre
78180 Montigny-le-
Bretonneux
France
t: +33 1 30 48 21 80

TOULOUSE

ROBERT WALTERS

56 - 58 rue d'Alsace
Lorraine
31000 Toulouse
France
t: +33 6 60 57 82 66

RESTE DU MONDE

AFRIQUE DU SUD

JOHANNESBURG

19th Floor
GreenPark Corner
Cnr West Road South and
Lower Road
Morningside, Sandton
Johannesburg
2196
South Africa
t: +27 (0) 11 881 2400

ALLEMAGNE

COLOGNE

Christophstraße 15-17
50670 Cologne
Germany
t: +49 (0) 221 65086 160

DUSSELDORF

Königsallee 76-78
40212 Dusseldorf
Germany
t: +49 (0) 211 30180 000

FRANCFORT

Main Tower
Neue Mainzer Str. 52-58
60311 Frankfurt am Main
Germany
t: +49 (0) 69 9203 840 000

HAMBOURG

Gorch-Fock-Wall 1a
20354 Hamburg
Germany
t: +49 (0) 40 377 0739 90

AUSTRALIE

ADÉLAÏDE

Level 20
25 Grenfell Street
Adelaide
SA 5000
Australia
t: +61 (0) 8 8216 3500

BRISBANE

Level 27
Waterfront Place
1 Eagle Street
Brisbane
QLD 4000
Australia
t: +61 (0) 7 3032 2222

CHATSWOOD

Level 15
67 Albert Avenue
Chatswood
NSW 2067
Australia
t: +61 (0) 2 8423 1000

MELBOURNE

Level 41
385 Bourke Street
Melbourne
VIC 3000
Australia
t: +61 (0) 3 8628 2100

PERTH

Level 10
109 St Georges Terrace
Perth
WA 6000
Australia
t: +61 (0) 8 9266 0900

SYDNEY

Level 53
Governor Phillip Tower
1 Farrer Place
Sydney
NSW 2000
Australia
t: +61 (0) 2 8289 3100

BELGIUM

ANVERS

ROBERT WALTERS

Antwerp Gate 1
Uitbreidingstraat 2-8
B-2600 Antwerp
Belgium
t: +32 (0) 3 202 79 00

WALTERS PEOPLE

t: +32 (0) 3 202 79 10

BRUXELLES

ROBERT WALTERS

Avenue Louise 326
10th Floor
B-1050 Brussels
Belgium
t: +32 (0) 2 511 66 88

WALTERS PEOPLE

Finance
t: +32 (0) 2 542 40 40

Business Support

t: +32 (0) 2 627 75 10

GAND

WALTERS PEOPLE

Axxess Business Park -
Building C
Guldensporenpark 25
B-9820 Merelbeke
Belgium
t: +32 (0) 9 210 57 40

GRAND-BIGARD

WALTERS PEOPLE

West End - Building C
Noordkustlaan 16c
B-1702 Groot-Bijgaarden
Belgium
t: +32 (0) 2 609 79 00

ZAVENTEM

WALTERS PEOPLE

Leuvensesteenweg 555
Entrance 3
B-1930 Zaventem
Belgium

Finance

t: +32 (0) 2 613 08 00

Business Support

t: +32 (0) 2 613 08 88

BRÉSIL

SÃO PAULO

Rua do Rócio
350, 4º andar
Vila Olímpia
São Paulo
04552-000
Brazil
t: +55 (11) 2655 0888

CANADA

TORONTO

145 King Street West
Suite 720
Toronto
ON M5H 1J8
Canada
t: +1 647 288 2438

CHILI

SANTIAGO

Rosario Norte, 555 - Oficina
1802
Piso 18
Las Condes
Santiago
+56 9 4297 9475

CONTACT

RESTE DU MONDE

CHINE CONTINENTALE

PÉKIN

Room 1579, 15/F, NCI Tower
12A Jianguomenwai Ave
Chaoyang District
Beijing 100022
China
t: +86 10 8523 3026

SHANGHAI

2206-2207, 22nd Floor
Park Place Office Tower
No.1601 West Nanjing Road
Shanghai 200040
China
t: +86 21 5153 5888

SHENZHEN

Level 3, Tower 1
Kerry Plaza
No.1 Zhong Xin Si Road
Futian District
Shenzhen 518048
China
t: +86 755 3304 0350

SUZHOU

Room 1906, Block A
Building #58, Suzhou Centre
Suzhou Industrial Park
Suzhou 215021
Jiangsu Province
China
t: +86 512 6873 5888

CORÉE DU SUD

SEOUL

21F, East Center, Center 1
Building
26 Eulji-ro 5-gil
Jung-gu
Seoul 04539
South Korea
t: +82 (0) 2 6454 7000

ÉMIRATS ARABES UNIS

DUBAÏ

Unit C 1008
10th floor Burj Daman
DIFC
P.O. Box 506851
Dubai
UAE
t: +971 4 8180 100

ESPAGNE

BARCELONE

**ROBERT WALTERS &
WALTERS PEOPLE**
Passeig de Gràcia nº 55-57
3ª planta
08007 Barcelona
Spain
t: +34 93 216 30 00

MADRID

**ROBERT WALTERS &
WALTERS PEOPLE**
Paseo de Recoletos nº 7-9
5ª - 6ª planta
28004 Madrid
Spain
t: +34 91 309 79 88

VALENCE

Avenida de Aragón nº 30
8ª planta
46021 Valencia
Spain
t: +34 96 046 86 46

ÉTATS-UNIS

LOS ANGELES

1925 Century Park E
Suite 1700
Los Angeles, CA 90067
USA
t: +1 424 204 8725

NEW YORK

7 Times Square
Suite 4301
New York, NY 10036
USA
t: +1 212 704 9900

SAN FRANCISCO

575 Market Street
Suite 2950
San Francisco, CA 94105
USA
t: +1 415 549 2000

HONG KONG

HONG KONG

20th Floor Nexus Building
41 Connaught Road Central
Central
Hong Kong
t: +852 2103 5300

INDONÉSIE

JAKARTA

World Trade Centre 3
18th Floor, Jl. Jend.
Sudirman
Kav. 29-31
Jakarta
12920
Indonesia
t: +62 (21) 2965 1500

IRLANDE

DUBLIN

Level 3
Custom House Plaza 2
IFSC
Dublin 1
Ireland
t: +353 (0) 1 633 4111

JAPON

OSAKA

Pias Tower 15th Floor
3-19-3 Toyosaki Kita-ku,
Osaka-shi
Osaka
531-0072
Japan
t: +81 (0) 6 4560 3100

TOKYO

Shibuya Minami Tokyu
Building 14th Floor
3-12-18 Shibuya
Shibuya-ku
Tokyo
150-0002
Japan
t: +81 (0) 3 4570 1500

LUXEMBOURG

LUXEMBOURG

681, rue de Neudorf
L-2220 Luxembourg
Luxembourg
t: +352 2647 8585

MALAISIE

KUALA LUMPUR

Level 24, Menara 3 Petronas
Persiaran KLCC
Kuala Lumpur 50088
Malaysia
t: +603 2380 8700

RÉGION DU NORD

t: +6010 931 9803
e: penang@robertwalters.
com.my

MEXIQUE

MEXICO CITY

Av. Paseo de la Reforma
296
Piso 24
Colonia Juarez 06600
Mexico City
Mexico
t: +52 55 7100 4777

NOUVELLE-ZÉLANDE

AUCKLAND

Level 9
22 Fanshawe Street
Auckland
New Zealand
t: +64 (0) 9 374 7300

WELLINGTON

Level 15
Harbour Tower
2 Hunter Street
Wellington
New Zealand
t: +64 (0) 4 471 9700

CHRISTCHURCH

4/248 St Asaph Street
Christchurch Central
New Zealand

CONTACT

RESTE DU MONDE

PAYS-BAS

AMSTERDAM

ROBERT WALTERS

WTC, Tower H 3rd Floor
Zuidplein 28
1077 XV Amsterdam
Netherlands
t: +31 (0) 20 644 4655

WALTERS PEOPLE

t: +31 (0) 20 796 9040

EINDHOVEN

ROBERT WALTERS

Begijnenhof 4-6
5611 EL Eindhoven
Netherlands
t: +31 (0) 40 799 9910

WALTERS PEOPLE

t: +31 (0) 40 799 9912

ROTTERDAM

ROBERT WALTERS

Millenniumtoren
Weena 690, 29th floor
3012 CN Rotterdam
Netherlands
t: +31 (0) 10 799 8090

WALTERS PEOPLE

t: +31 (0) 10 752 7200

UTRECHT

Herculesplein 44
3584 AA Utrecht
t : +31 (0) 30 799 8050

PHILIPPINES

MANILA

37/F Philamlife Tower
8767 Paseo De Roxas
Makati City 1226
Philippines
t: +63 2 8816 4972

PORTUGAL

LISBONNE

Av. da Liberdade, 110
1st floor
1269-046, Lisbon
Portugal
t: +351 211 221 863

ROYAUME-UNI

BIRMINGHAM

9th Floor
11 Brindley Place
Birmingham
B1 2LP
United Kingdom
t: +44 (0) 121 281 5000

BRACKNELL

The Lightbox
Willoughby Road
Bracknell
RG12 8FB
United Kingdom
t: +44 (0) 134 423 3280

LIVERPOOL

3rd Floor
No.1 Mann Island
Liverpool
L3 1BP
United Kingdom
t: +44 (0) 151 433 5612

LONDRES

ROBERT WALTERS & WALTERS PEOPLE

11 Slingsby Place
St Martin's Courtyard
London
WC2E 9AB
United Kingdom
t: +44 (0) 207 379 3333

MANCHESTER

9th Floor
3 Hardman Street
Manchester
M3 3HF
United Kingdom
t: +44 (0) 161 214 7400

MILTON KEYNES

1st Floor
Altius House
North Fourth Street
Milton Keynes
MK9 1NE
United Kingdom
t: +44 (0) 190 804 4000

ST ALBANS

1st Floor
4 Beaconsfield Road
St Albans
AL1 3RD
United Kingdom
t: +44 (0) 172 761 7010

SINGAPOUR

SINGAPOUR

6 Battery Road
22nd Floor
Singapore 049909
t: +65 6228 0200

SUISSE

GENÈVE

Rue de la Cité 1
1204 Geneva
Switzerland
t: +41 (0) 22 561 84 77

ZURICH

Claridenstrasse 41
8002 Zurich
Switzerland
t: +41 (0) 44 809 35 00

TAIWAN

TAÏPEI

Room F, 10th Floor
No. 1 Songzhi Road
Xin-yi District
Taipei
Taiwan
t: +886 2 8758 0700

THAÏLANDE

BANGKOK

Q House Lumpini, 12th Floor
Unit 1201
1 South Sathorn Road
Thungmahamek, Sathorn
Bangkok 10120
Thailand
t: +66 (0) 2 344 4800

CÔTE EST

Level 12, Room No.1259-
1260
Harbor Mall Office
4/222 Moo 10, Sukhumvit
Road,
Thungsukhla, Sriracha,
Chonburi 20230
Thailand
t: +66 (0) 33 030 780

VIETNAM

HO CHI MINH VILLE

Unit 1, Level 9,
The Metropolitan
235 Dong Khoi Street
District 1
Ho Chi Minh City
Vietnam
t: +84 28 3520 7900

À PROPOS DE ROBERT WALTERS

ROBERT WALTERS, RÉFÉRENCE MONDIALE DU RECRUTEMENT SPÉCIALISÉ

En 34 ans, le groupe a grandi au rythme de ses ambitions. Nous sommes ainsi présents dans 31 pays et comptons plus de 4,200 collaborateurs, et c'est à eux que nous devons notre succès.

Les entreprises nous confient la recherche d'excellents candidats pour pourvoir à une grande variété de postes. Les candidats en recherche de nouvelles opportunités professionnelles, qu'il s'agisse d'un contrat à durée indéterminée, déterminée ou d'une mission en intérim, nous font aussi confiance pour trouver l'emploi idéal.

NOTRE MISSION, NOS VALEURS

Nous avons pour ambition d'être le leader mondial du recrutement spécialisé et le premier nom auquel les entreprises pensent lorsqu'elles veulent recruter les meilleurs.

Il ne s'agit pas uniquement d'être le plus gros cabinet, nous voulons aussi nous distinguer clairement grâce à la qualité du service que nous offrons à nos clients et candidats. Ce niveau de qualité, notre intégrité et l'esprit d'équipe sont des valeurs qui s'expriment dans chacune de nos actions et sont le fondement de notre métier. De notre premier bureau au 31ème pays, notre modèle de partage des profits, basé sur la performance de l'équipe, garantit que nos clients et nos candidats seront toujours notre priorité.

NOS PRINCIPAUX DOMAINES DE SPÉCIALISATION

- Banque et services financiers
- Fonctions support
- Direction financière
- Immobilier et construction
- Ressources humaines
- Juridique et fiscal
- Achats et supply chain
- Marketing et commercial
- IT et digital
- Ingénierie
- RPO (Recruitment Process Outsourcing)

L'OFFRE DU GROUPE

RECRUTEMENT SPÉCIALISÉ

Recrutement permanent, temporaire et management de transition dans les domaines de la banque et des services financiers, des fonctions supports, de la direction financière, de l'immobilier et de la construction, des ressources humaines, du juridique et fiscal, des achats et de la supply chain, du marketing et commercial, de l'IT, du digital et de l'ingénierie.

EXTERNALISATION DES PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Resource Solutions est le leader de l'externalisation des processus de recrutement (RPO). Resource Solutions conçoit et déploie des solutions personnalisées d'externalisation du recrutement pour des entreprises du monde entier.

SUIVEZ-NOUS SUR LINKEDIN

[linkedin.com/company/robert-walters](https://www.linkedin.com/company/robert-walters)



Robert Walters Group operations worldwide are fully carbon balanced through the World Land Trust Carbon Balanced Programme and The Woodland Trust.

AFRIQUE DU SUD
ALLEMAGNE
AUSTRALIE
BELGIQUE
BRÉSIL
CANADA
CHILI
CHINE
CORÉE DU SUD
ÉMIRATS ARABES UNIS
ESPAGNE
ÉTATS-UNIS
FRANCE
HONG KONG
INDE
INDONÉSIE
IRLANDE
JAPON
LUXEMBOURG
MALAISIE
MEXIQUE
NOUVELLE-ZÉLANDE
PAYS-BAS
PHILIPPINES
PORTUGAL
RÉPUBLIQUE TCHÈQUE
ROYAUME-UNI
SINGAPOUR
SUISSE
TAÏWAN
THAÏLANDE
VIETNAM