



2018  
GUIDE DES  
SALAIRES



---

# Sommaire

01 Avant-propos

02 Le climat belge du recrutement  
à la loupe

## FINANCE ET COMPTABILITÉ

08 Tendances sectorielles

11 Tendances de rémunération

12 Salaires

## ADMINISTRATION

16 Tendances sectorielles

18 Tendances de rémunération

19 Salaires

## IT

22 Tendances sectorielles

25 Tendances de rémunération

26 Salaires

---

27 Méthodologie

29 Travailler avec Robert Half

30 Avoir une équipe épanouie  
et productive

---

# Avant-propos



La course aux talents est probablement plus effrénée que jamais. Le taux de chômage continue de baisser alors que le nombre de nouveaux postes à pourvoir augmente chaque mois. Le collaborateur occupe donc de plus en plus une position de force. À vous, employeur, de créer les conditions requises pour des employés productifs et satisfaits. Non seulement pour conserver plus longtemps les talents de votre entreprise, mais aussi en vue d'en attirer de nouveaux. Ce n'est pas un hasard si le capital humain constitue votre plus précieuse ressource pour veiller à la croissance de votre entreprise.

Quelles sont ces conditions pour votre organisation et comment définir les salaires adéquats ? Comment répondre aux attentes de vos collaborateurs afin de les fidéliser ? Quels efforts devez-vous fournir pour doper leur implication ? Des questions épineuses, qui nécessitent quelques points de repère. Le Guide des salaires 2018 de Robert Half vous aide à trouver la meilleure réponse possible à la plupart de ces questions.

Cette année encore, vous y trouverez les échelles salariales pour diverses fonctions dans les domaines de la finance & de la comptabilité, de l'administration et de l'IT. Elles vous permettront de connaître les attentes précises de vos nouvelles recrues potentielles. Nous vous présentons également les tendances et nouveautés sur le marché du travail.

Que vous vous intéressiez aux salaires que vous devez proposer pour les différentes fonctions ou aux tendances sectorielles, avec notre Guide des salaires 2018 vous avez toutes les cartes en main pour constituer votre « dream team ».

Vous avez des questions sur le Guide des salaires 2018 ou vous aimeriez savoir ce que Robert Half peut faire pour vous ? Contactez-nous, nous vous aiderons volontiers.

Frédérique Bruggeman  
Managing Director Robert Half BeLux

---

# Le climat belge du recrutement à la loupe



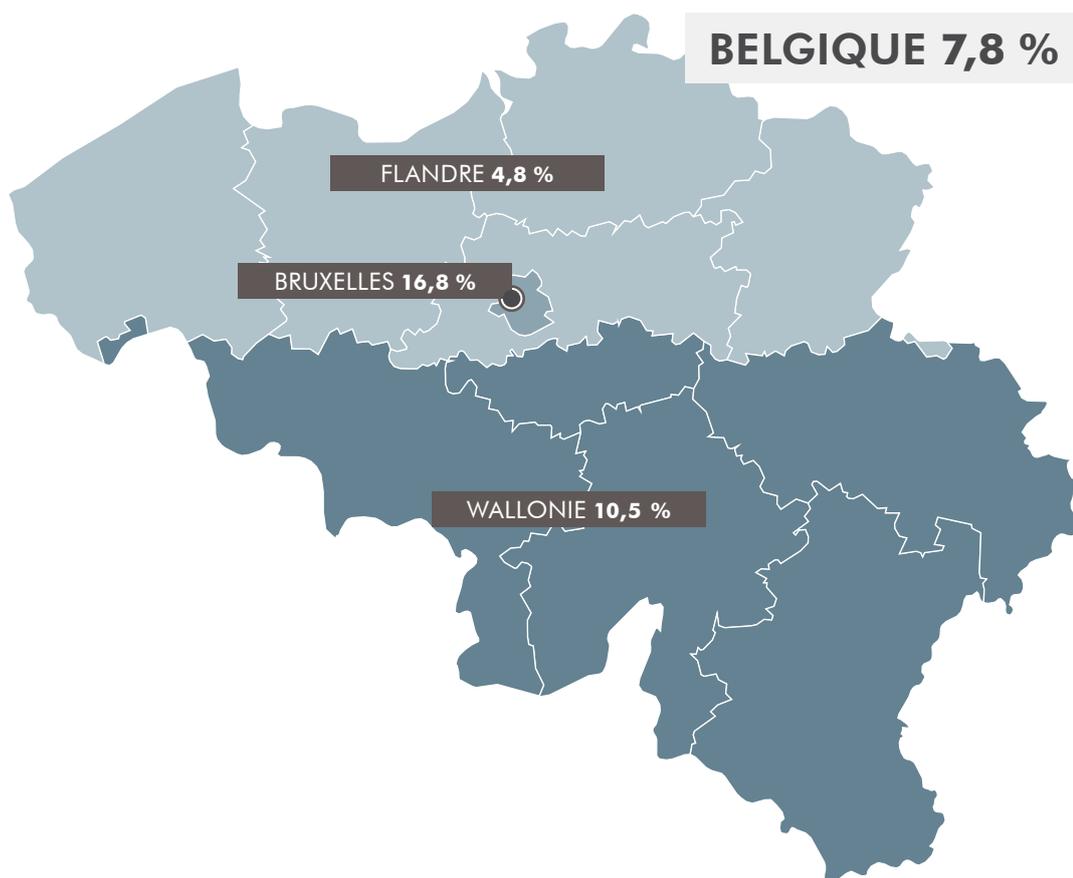
## UN VIVIER DE TALENTS TRÈS RESTREINT

Selon les prévisions de l'OCDE, le taux de chômage en Belgique atteindra 6,6 % en 2018. Il s'agit de son niveau le plus bas depuis 2001. Cependant, notre pays reste à la traîne lorsqu'il s'agit de pourvoir des postes vacants. Selon les chiffres d'Eurostat\*, en Europe, seule la République tchèque possède un pourcentage plus élevé d'offres d'emploi vacantes. Dans notre pays, 2,9 % de tous les emplois ne sont pas pourvus, un chiffre bien supérieur à la moyenne européenne qui se situe à 1,8 %. En Belgique, ce taux est passé de 2,1 à près de 3 % en deux ans. En haut de la liste, on retrouve aussi nos voisins allemands (2,6 %), britanniques (2,5 %) et néerlandais (2 %).

Ce taux élevé dans notre pays démontre bien que la réserve de talents dans certains domaines est très limitée. La demande des employeurs ne correspond pas à la main-d'œuvre disponible car le taux d'emploi est lui aussi resté le même l'année dernière. La demande de professionnels hautement qualifiés va continuer à augmenter.

---

## La Flandre fait partie des régions européennes où le taux d'emploi est le plus élevé



\*Source : chiffres du taux de chômage UE Eurostat.

## LA DEMANDE DE COLLABORATEURS INTÉRIMAIRES À UN NIVEAU RECORD

En instaurant une politique de recrutement flexible, les entreprises peuvent rapidement réagir aux changements opérationnels, aux périodes chargées et répondre aux besoins temporaires. Même si l'économie reprend vigueur, les entreprises conservent un bon équilibre entre collaborateurs permanents et temporaires. Selon le rapport annuel de Federgon\*, la fédération des prestataires de services RH, l'activité a augmenté de 9,3 %, ce qui représente 652 338 collaborateurs temporaires. Parmi ceux-ci, l'on dénombre 232 919 étudiants.

30 % des entreprises interrogées ont indiqué vouloir engager plus d'étudiants grâce à la nouvelle loi autorisant les étudiants à travailler 475 heures par an au lieu de 50 jours.

Cet ajustement, où seules les heures prestées sont comptabilisées et non plus chaque jour de travail, permet aux entreprises de mieux réagir lors des périodes de pointe et offre aux étudiants davantage de possibilités de travailler encore plus régulièrement et de manière plus flexible. Un étudiant peut par exemple être embauché pour travailler 3 heures lors d'une période chargée. Dans ce cas, seules les trois heures prestées sont prises en compte, et non plus le jour complet comme auparavant.

### VOUS ENVISAGEZ DE FAIRE APPEL À DES ÉTUDIANTS JOBISTES ?

N'oubliez pas de tenir compte des recommandations suivantes :

pour engager un(e) étudiant(e) jobiste, vous devez rédiger un contrat de travail pour étudiant tel que prévu par la loi sur les contrats de travail ;

l'étudiant(e) ne peut travailler que les jours où il/elle ne doit pas obligatoirement être présent(e) dans son établissement d'enseignement ;

si vous engagez un(e) étudiant(e) jobiste, mieux vaut vérifier combien de jours il/elle a déjà prestés durant l'année calendrier en cours. Vous aurez ainsi la certitude que la limite des 475 heures n'est pas atteinte. Les étudiants peuvent facilement consulter le solde de leurs journées de travail soumises à des cotisations sociales réduites sur le site web de l'ONSS.

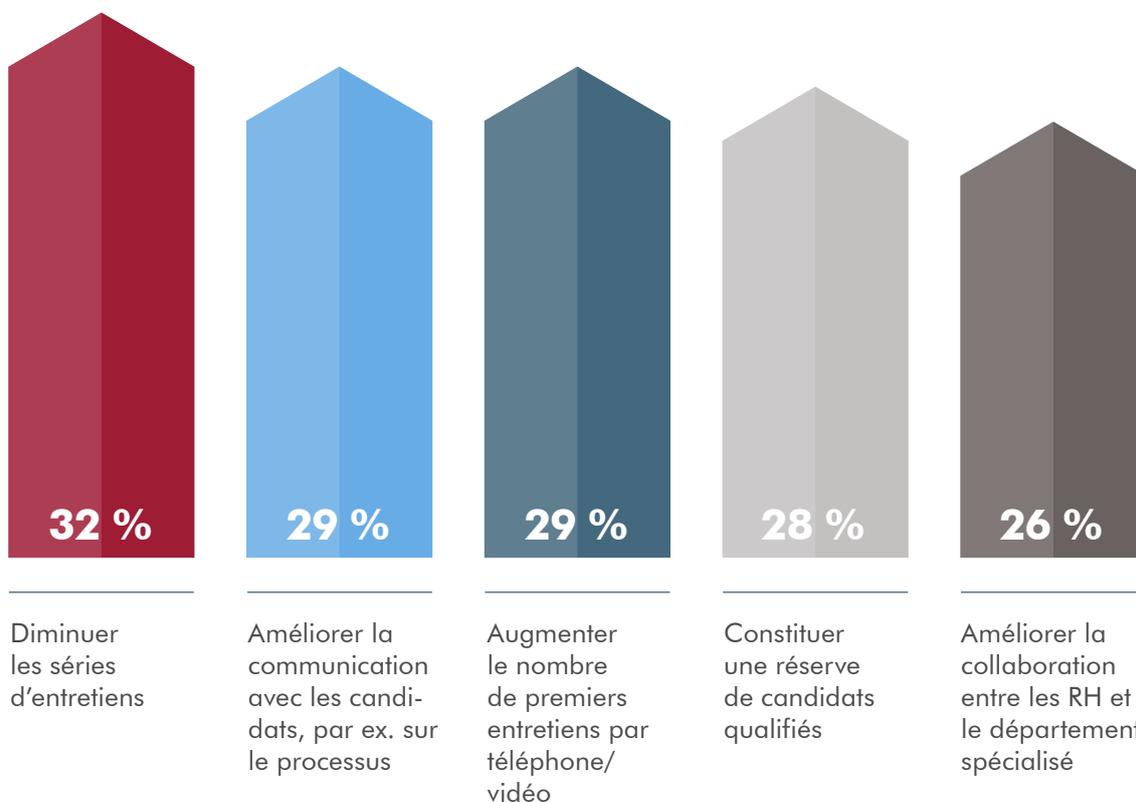
LISEZ AUSSI NOTRE ARTICLE :  
**[COMMENT ATTIRER LES MEILLEURS ÉTUDIANTS JOBISTES ?](#)**

\*Source : Federgon - chiffres annuels 2016.

## L'IMPORTANCE D'UN PROCESSUS DE RECRUTEMENT EFFICACE

Les entreprises doivent plus que jamais passer à la vitesse supérieure pour pouvoir embaucher des talents très demandés. Pour sortir victorieuses de la « War for Talent » et parvenir à engager ces professionnels hautement qualifiés très convoités, les organisations doivent s'atteler à raccourcir le processus de recrutement. En moyenne, celui-ci dure 2,7 mois pour des fonctions de cadre et un mois supplémentaire pour les fonctions de management. Les facteurs les plus courants qui alourdissent le processus de recrutement sont, entre autres, le manque de candidats ayant les compétences requises (50 %), le nombre trop élevé de CV sous-qualifiés (27 %) et l'excès de séries d'entretiens (26 %).

### Quelles mesures votre entreprise a-t-elle adoptées pour diminuer la durée des processus de recrutement ?



Source : enquête indépendante réalisée à la demande de Robert Half auprès de 300 managers belges habilités au recrutement - plusieurs réponses autorisées.

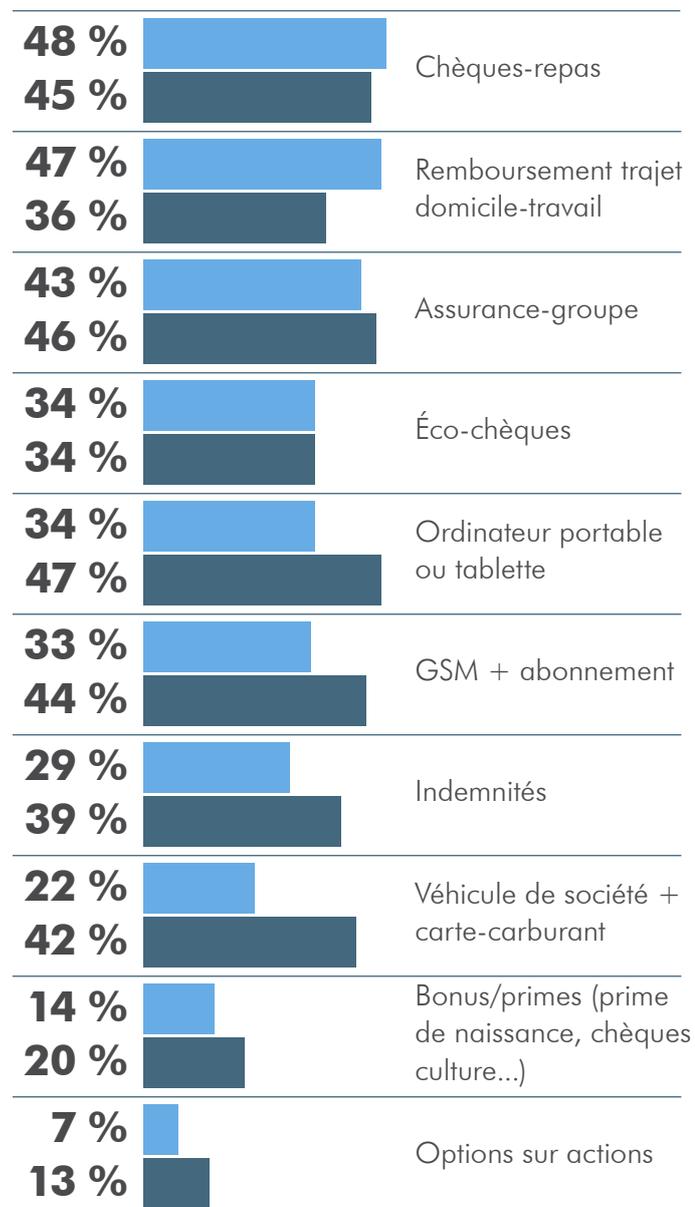
## RÉMUNÉRATION FLEXIBLE ET AVANTAGES EXTRALÉGAUX NON FINANCIERS

La tendance à la flexibilité s'étend même au domaine de la rémunération. Certaines entreprises expérimentent cela, entre autres en proposant un salaire à points. En outre, le phénomène qui consiste à composer soi-même son package salarial prend de l'ampleur. 38 % des collaborateurs belges déclarent qu'ils quitteraient très probablement leur job actuel si on leur proposait un emploi similaire avec une rémunération variable ailleurs.

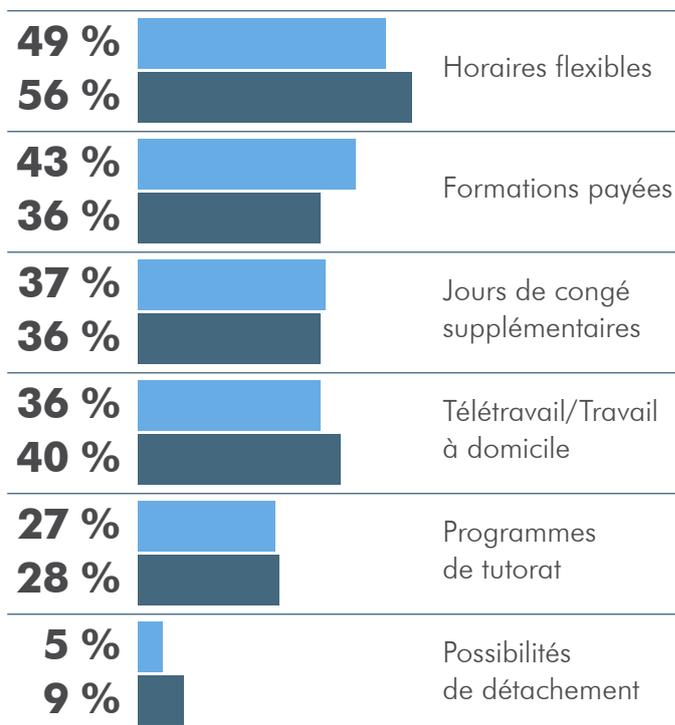
Il est primordial d'établir une bonne échelle salariale et d'offrir un salaire conforme à celui du marché. Veillez également à bien prendre en compte les avantages extralégaux non financiers. À notre époque, l'état d'esprit des candidats est différent ; ils aspirent plus que jamais à trouver un bon équilibre entre vie professionnelle et sphère privée. Les jeunes générations savent très bien ce qu'elles veulent. Le trajet domicile-travail joue par exemple un rôle de plus en plus important dans les décisions des candidats. De plus, l'ensemble doit coller : outre le salaire de base et les avantages extralégaux, les candidats privilégient la flexibilité, la mobilité, les valeurs et la culture.

## Quels avantages extralégaux reçoivent les travailleurs dans votre entreprise ?

### FINANCIERS



### NON FINANCIERS



Niveau personnel  
Niveau management

Source : enquête indépendante réalisée à la demande de Robert Half auprès de 300 managers belges habilités au recrutement - plusieurs réponses autorisées.

---

# FINANCE ET COMPTABILITÉ



Pour quel domaine  
du département  
finance et comptabilité  
est-il le plus difficile  
de trouver des  
candidats ?



<b>45 %</b>	Financial Management/Controlling
<b>37 %</b>	Accounting
<b>36 %</b>	Risk Management
<b>35 %</b>	Business/Financial Analysis
<b>34 %</b>	Internal Audit

Source : enquête indépendante réalisée à la demande de Robert Half auprès de 200 CFO et directeurs financiers belges - plusieurs réponses autorisées.

# Tendances sectorielles

La pénurie de professionnels qualifiés dans le domaine de la finance est chronique. Près de 9 entreprises belges sur 10 éprouvent des difficultés à trouver des profils financiers pour leurs postes vacants. De nombreuses entreprises prévoient cependant de recruter afin de compenser l'automatisation dans le secteur financier. 29 % des CFO et directeurs financiers ont ainsi l'intention de créer de nouvelles fonctions permanentes et 14 % déclarent faire appel à une expertise temporaire supplémentaire. Cela semble nécessaire car, selon près de la moitié des CFO, la pénurie de personnel entraîne une augmentation de la pression de travail dans leur équipe.

## L'IMPORTANCE DES COMPÉTENCES SOCIALES

Dans le secteur financier, l'automatisation a permis de donner une direction stratégique aux entreprises. La technologie a été introduite pour analyser les données, telles que les prévisions des tendances, pour avoir un aperçu du comportement des consommateurs ou pour innover. Une bonne collaboration entre tous les départements de l'entreprise est en outre cruciale car les idées doivent être transmises de manière claire aux différents départements. Outre les compétences techniques, les compétences sociales prennent elles aussi de plus en plus d'importance.

**Quelles sont les trois principales compétences techniques et sociales sur lesquelles votre organisation met l'accent dans les programmes de développement professionnels pour les collaborateurs financiers ?**



### COMPÉTENCES TECHNIQUES

**33 %** Procédures et stratégie financières

**28 %** Réconciliation des comptes

**27 %** Cash-flow management



### COMPÉTENCES SOCIALES

**69 %** Vision stratégique

**55 %** Compétences en communication

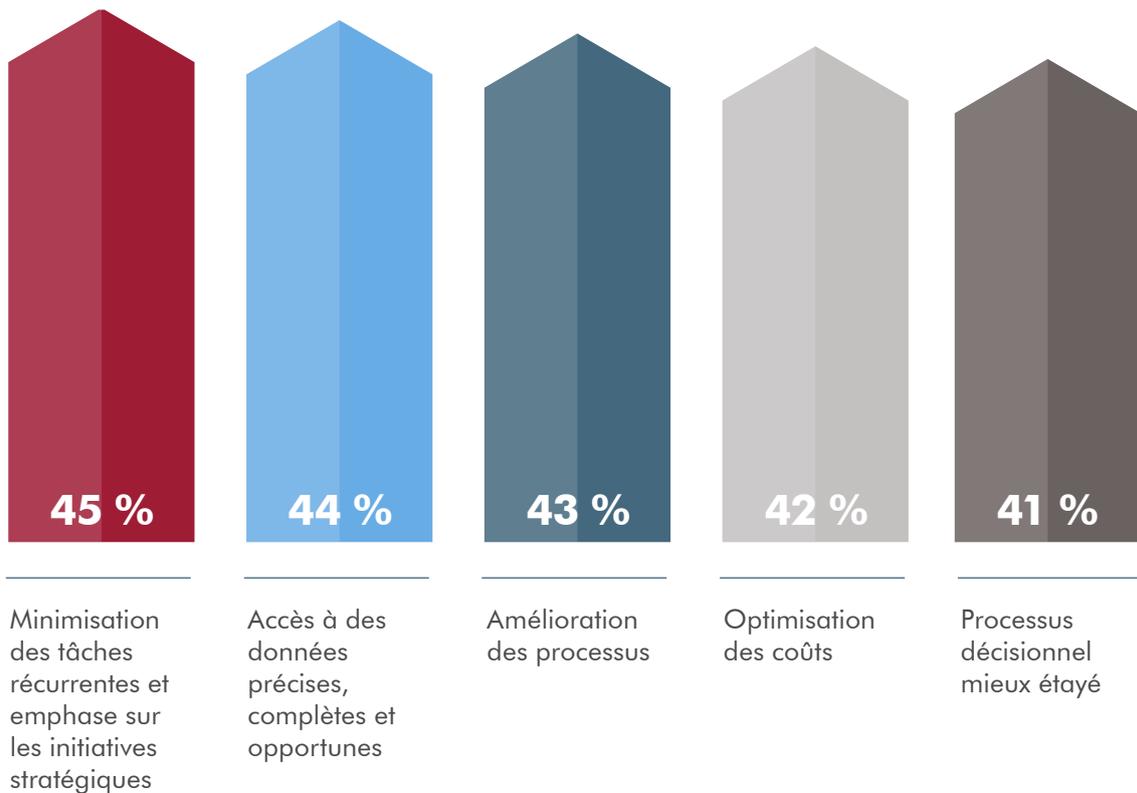
**50 %** Connaissances commerciales

Source : enquête indépendante réalisée à la demande de Robert Half auprès de 200 CFO et directeurs financiers belges - plusieurs réponses possibles.

## L'AUTOMATISATION COMPORTE DES AVANTAGES

Lors des cinq prochaines années, de nombreuses applications du secteur financier ressentiront les effets de l'automatisation des tâches et compétences. Selon les CFO et directeurs financiers belges, celle-ci aura surtout un impact sur la planification financière (45 %) et la saisie des données (41 %). L'analyse et le contrôle financiers (tous deux 38 %) et le payroll (37 %) seront eux aussi considérablement transformés. Selon 99 % des CFO, l'évolution digitale comporte de nombreux avantages.

### Quels sont les principaux avantages de l'automatisation pour le département financier de votre entreprise ?



Source : enquête indépendante réalisée à la demande de Robert Half auprès de 200 CFO et directeurs financiers belges - plusieurs réponses autorisées.

## LA PÉNURIE CONTRAINT À OPTER POUR UNE STRATÉGIE DE RECRUTEMENT ALTERNATIVE

L'équilibre entre la demande des entreprises et l'offre de candidats ayant un profil financier est plus qu'instable. En raison de la pénurie de profils financiers sur le marché du travail, les entreprises sont contraintes de revoir leur stratégie de recrutement pour réussir à pourvoir un poste vacant. Plus de 8 CFO interrogés sur 10 envisagent également de pourvoir les postes vacants avec des profils non financiers, et de prévoir en interne des formations ad hoc pour ces derniers.



## Offre d'emploi : gestionnaire de dossiers (h/f) expérimenté(e)

De nombreux cabinets d'expertise comptable sont à la recherche de gestionnaires de dossiers ayant de l'expérience, ce qui, la plupart du temps, relève presque de l'impossible. Ils se font de plus en plus rares. Selon l'Institut des Experts-comptables et des Conseils fiscaux (IEC), le nombre de stagiaires comptables (1 427) et conseillers fiscaux (350) n'a jamais été aussi bas qu'en 2016.

### CONNECTEZ-VOUS AVEC LES ÉTUDIANTS

Pour réussir à pourvoir les fonctions, les entreprises doivent oser faire appel aux jeunes diplômés. Afin que ces derniers s'intéressent à votre entreprise, il convient d'établir un lien suffisamment tôt. Il est dès lors essentiel de nouer un contact et de collaborer avec les établissements d'enseignement. Chez Robert Half, nous misons sur l'organisation de workshops, de formations à l'entretien d'embauche et de tables rondes afin d'être en phase avec les besoins et attentes des étudiants et jeunes diplômés.

Les étudiants choisissent plus que jamais un job étudiant en fonction de leur future carrière, ce qui représente une opportunité unique d'amener de nouveaux talents dans l'entreprise : les jeunes apprennent à connaître le travail et la culture d'entreprise, tandis que l'entreprise a la possibilité d'évaluer l'étudiant et de l'engager une fois qu'il a obtenu son diplôme.

---

# Tendances de rémunération

---

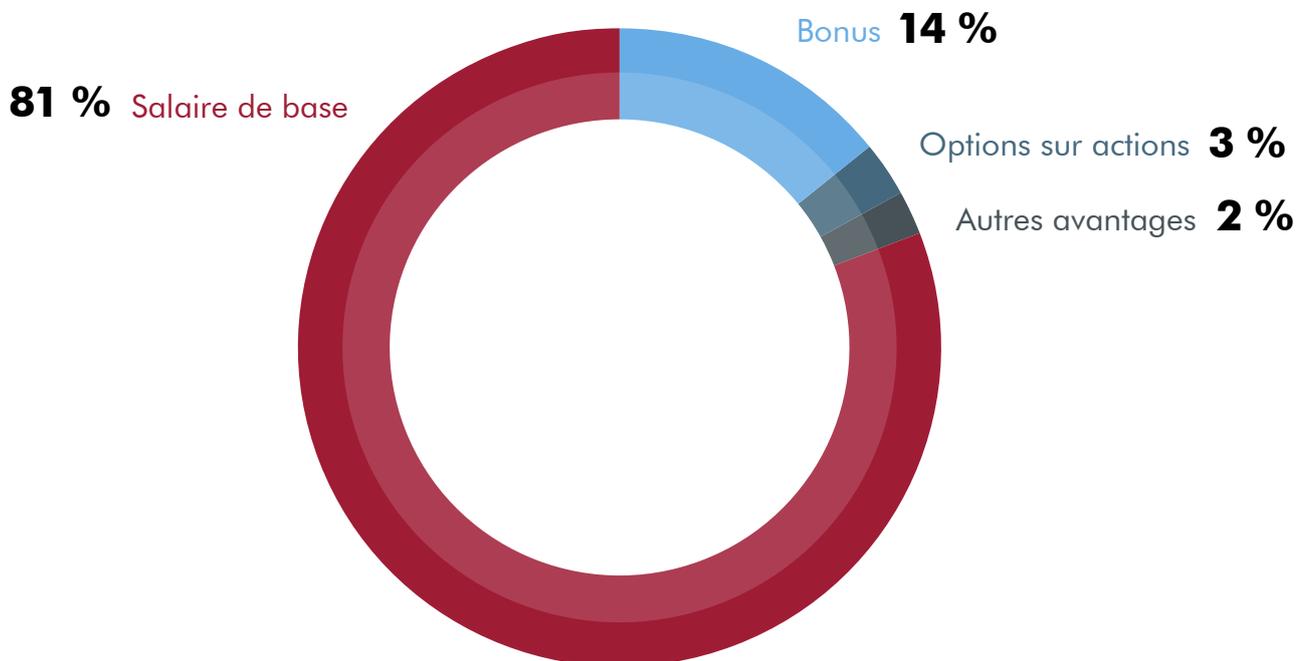
**12,5 %** des travailleurs du secteur financier reçoivent généralement un bonus.

---

Un climat économique favorable a une incidence sur la rémunération. Les CFO et directeurs financiers belges prévoient d'octroyer une augmentation salariale à 16,3 % de leurs collaborateurs du département financier. En moyenne, cette augmentation s'élèvera à 6,7 %.

---

**Quel pourcentage moyen du package salarial total de vos collaborateurs financiers les éléments suivants représentent-ils ?**



Source : enquête indépendante réalisée à la demande de Robert Half auprès de 200 CFO et directeurs financiers belges - plusieurs réponses autorisées.

---

# Salaires

## Finance et Comptabilité

FONCTION / EXPÉRIENCE	2017	2018	%
<b>JOBS ÉTUDIANTS</b>			
Étudiant (Finance & Comptabilité)	€ 1 600 - € 1 925	€ 1 675 - € 1 925	2,1 %

L'échelle salariale des jobs étudiants s'applique aux jeunes âgés de 21 ans minimum.  
Le salaire minimum garanti aux étudiants de 21 ans s'élève à € 1 670,21 (PC 200).  
Les indices d'ajustement régionaux ne s'appliquent pas à l'échelle salariale des jobs étudiants.

### ACCOUNTING

Accounting Clerk (Data Entry)	0-3 ans*	€ 1 700 - € 1 950	€ 1 725 - € 1 950	0,7 %
	3-5 ans*	€ 1 875 - € 2 300	€ 1 900 - € 2 300	0,6 %
	5+ ans*	€ 2 250 - € 2 900	€ 2 250 - € 2 900	0,0 %
AR / AP / Assistant Accountant	0-3 ans	€ 1 875 - € 2 575	€ 1 900 - € 2 625	1,7 %
	3-5 ans	€ 2 350 - € 2 850	€ 2 400 - € 2 900	1,9 %
	5+ ans	€ 2 550 - € 3 475	€ 2 600 - € 3 550	2,1 %
AR / AP Team Leader	3-5 ans	€ 2 600 - € 3 225	€ 2 600 - € 3 250	0,4 %
	5+ ans	€ 3 050 - € 5 050	€ 3 100 - € 5 100	1,2 %
Bookkeeper / GL Accountant	0-3 ans	€ 2 050 - € 2 800	€ 2 050 - € 2 800	0,0 %
	3-5 ans	€ 2 700 - € 3 600	€ 2 750 - € 3 650	1,6 %
	5+ ans	€ 3 000 - € 4 100	€ 3 000 - € 4 200	1,4 %
Senior Accountant		€ 3 050 - € 4 550	€ 3 100 - € 4 550	0,7 %
Cost Accountant		€ 2 250 - € 4 300	€ 2 250 - € 4 350	0,8 %
Chief Accountant		€ 3 250 - € 5 100	€ 3 300 - € 5 100	0,6 %
Accounting Manager		€ 4 250 - € 5 775	€ 4 250 - € 5 900	1,2 %
Accounting Director		€ 4 850 - € 7 850	€ 4 850 - € 7 850	0,0 %

### CREDIT MANAGEMENT

Credit Collector	0-3 ans	€ 1 775 - € 2 400	€ 1 850 - € 2 425	2,4 %
	3-5 ans	€ 2 150 - € 2 875	€ 2 250 - € 2 900	2,5 %
	5+ ans	€ 2 450 - € 3 575	€ 2 600 - € 3 600	2,9 %
Credit Controller	0-3 ans	€ 2 000 - € 2 600	€ 2 000 - € 2 600	0,0 %
	3-5 ans	€ 2 400 - € 3 175	€ 2 500 - € 3 200	2,2 %
	5+ ans	€ 2 750 - € 4 150	€ 2 800 - € 4 150	0,7 %
Credit Manager		€ 3 750 - € 7 100	€ 3 750 - € 7 100	0,0 %

Tous les salaires ont été arrondis à un multiple de 25 euros.

\* Expérience dans une fonction en finance et/ou en comptabilité.

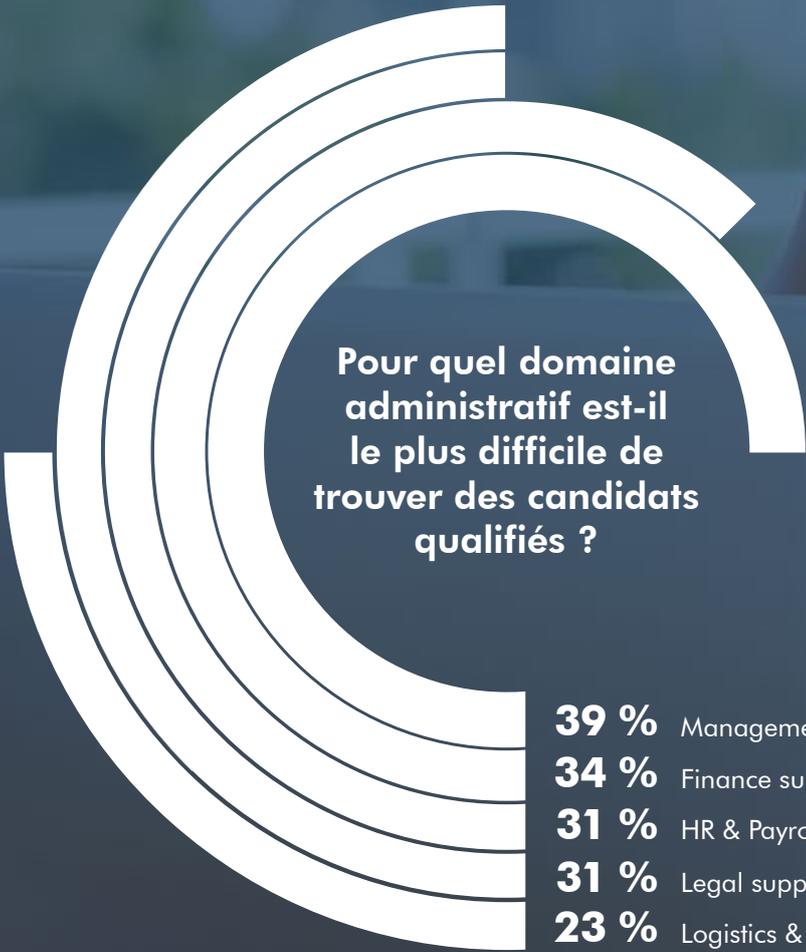
FONCTION / EXPÉRIENCE		2017	2018	%
<b>FINANCIAL MANAGEMENT</b>				
Finance & Administration Manager		€ 4 300 - € 6 600	€ 4 350 - € 6 600	0,5 %
Finance Director		€ 6 000 - € 9 000	€ 6 000 - € 9 000	0,0 %
CFO / VP Finance		€ 7 550 - € 18 000	€ 7 600 - € 18 000	0,2 %
<b>CONTROLLING</b>				
Controller	0-3 ans	€ 2 150 - € 3 275	€ 2 175 - € 3 300	0,9 %
	3-5 ans	€ 3 000 - € 4 350	€ 3 000 - € 4 400	0,7 %
	5+ ans	€ 4 050 - € 6 800	€ 4 100 - € 6 800	0,5 %
Cost / Plant Controller		€ 3 100 - € 6 150	€ 3 200 - € 6 150	1,1 %
Regional Controller		€ 5 000 - € 7 950	€ 5 000 - € 8 000	0,4 %
Controlling Manager / Group Controller		€ 5 500 - € 11 000	€ 5 500 - € 11 000	0,0 %
<b>FINANCIAL / BUSINESS ANALYSIS</b>				
Financial / Business Analyst	0-3 ans	€ 2 200 - € 3 200	€ 2 300 - € 3 200	1,9 %
	3-5 ans	€ 2 950 - € 4 300	€ 3 000 - € 4 350	1,4 %
	5+ ans	€ 3 850 - € 6 550	€ 3 900 - € 6 650	1,4 %
Financial Planning & Analysis Manager		€ 4 500 - € 8 200	€ 4 500 - € 8 200	0,0 %
<b>CORPORATE FINANCE</b>				
Corporate Finance Analyst	3-5 ans	€ 3 600 - € 5 150	€ 3 625 - € 5 200	0,9 %
	5+ ans	€ 4 300 - € 8 000	€ 4 300 - € 8 000	0,0 %
Corporate Finance Manager / Director		€ 6 750 - € 12 500	€ 6 750 - € 12 500	0,0 %
<b>INTERNAL AUDIT / INTERNAL CONTROL</b>				
Internal Auditor / Controller	0-3 ans	€ 2 325 - € 3 400	€ 2 350 - € 3 400	0,4 %
	3-5 ans	€ 3 275 - € 4 400	€ 3 300 - € 4 400	0,3 %
	5+ ans	€ 4 200 - € 7 550	€ 4 200 - € 7 550	0,0 %
Internal Audit / Control Manager		€ 5 100 - € 8 600	€ 5 100 - € 8 600	0,0 %
Internal Audit / Control Director		€ 6 800 - € 13 000	€ 6 800 - € 13 000	0,0 %
<b>TAX</b>				
Tax Specialist (Corporate / VAT)	3-5 ans	€ 3 175 - € 4 450	€ 3 200 - € 4 500	1,0 %
	5+ ans	€ 4 050 - € 6 050	€ 4 100 - € 6 100	1,0 %
Tax Manager		€ 5 000 - € 9 000	€ 5 000 - € 9 000	0,0 %
Group / European Tax Director		€ 6 575 - € 13 625	€ 6 600 - € 13 650	0,2 %
<b>TREASURY</b>				
Treasury Analyst	0-3 ans	€ 2 350 - € 3 275	€ 2 350 - € 3 300	0,4 %
	3-5 ans	€ 3 150 - € 4 050	€ 3 150 - € 4 100	0,7 %
	5+ ans	€ 3 650 - € 4 875	€ 3 700 - € 4 900	0,9 %
Treasury Manager		€ 4 800 - € 9 050	€ 4 800 - € 9 100	0,4 %
Group / European Treasury Director		€ 6 575 - € 13 625	€ 6 600 - € 13 650	0,2 %

FONCTION / EXPÉRIENCE	2017	2018	%	
<b>CONSOLIDATION</b>				
	0-3 ans	€ 2 375 - € 3 500	€ 2 375 - € 3 500	0,0 %
Consolidation Specialist	3-5 ans	€ 3 400 - € 4 850	€ 3 425 - € 4 900	0,9 %
	5+ ans	€ 4 400 - € 7 900	€ 4 450 - € 7 900	0,4 %
Group Consolidation Manager		€ 5 600 - € 13 625	€ 5 600 - € 13 650	0,1 %
<b>PUBLIC PRACTICE / CONSULTING*</b>				
<b>AUDIT</b>				
Assistant Auditor		€ 2 100 - € 2 500	€ 2 100 - € 2 500	0,0 %
Senior Auditor		€ 2 450 - € 3 400	€ 2 450 - € 3 450	0,9 %
Manager		€ 3 350 - € 4 800	€ 3 400 - € 4 800	0,6 %
Senior Manager		€ 4 550 - € 6 250	€ 4 600 - € 6 300	0,9 %
<b>ACCOUNTING</b>				
Assistant Accountant		€ 1 800 - € 2 250	€ 1 800 - € 2 300	1,2 %
(Junior) Accountant		€ 1 900 - € 2 475	€ 1 900 - € 2 500	0,6 %
Senior Accountant		€ 2 300 - € 3 600	€ 2 300 - € 3 675	1,3 %
Manager		€ 3 350 - € 4 550	€ 3 350 - € 4 600	0,6 %
Senior Manager		€ 4 350 - € 5 800	€ 4 400 - € 5 900	1,5 %
<b>TAX</b>				
Tax Consultant		€ 2 150 - € 2 525	€ 2 150 - € 2 525	0,0 %
Senior Tax Consultant		€ 2 500 - € 3 700	€ 2 500 - € 3 750	0,8 %
Manager Tax		€ 3 600 - € 4 850	€ 3 650 - € 4 925	1,5 %
Senior Manager Tax		€ 4 650 - € 6 500	€ 4 700 - € 6 500	0,4 %
<b>CONSULTING / BUSINESS ADVISORY</b>				
Analyst		€ 2 150 - € 2 600	€ 2 150 - € 2 600	0,0 %
Advisor		€ 2 550 - € 3 625	€ 2 550 - € 3 625	0,0 %
Manager		€ 3 600 - € 4 950	€ 3 600 - € 5 000	0,6 %
Senior Manager		€ 4 750 - € 6 700	€ 4 850 - € 6 700	0,9 %

\* Dans les cabinets fiduciaires, il est d'usage d'octroyer des avantages extralégaux considérables aux employés.  
Les cabinets fiduciaires rattachés à un réseau international offrent en général plus d'avantages extralégaux que les cabinets fiduciaires locaux.

---

# ADMINISTRATION



Pour quel domaine  
administratif est-il  
le plus difficile de  
trouver des candidats  
qualifiés ?

- 39 %** Management support
- 34 %** Finance support
- 31 %** HR & Payroll support
- 31 %** Legal support
- 23 %** Logistics & Purchasing support

Source : enquête indépendante réalisée à la demande de Robert Half auprès de 300 managers belges habilités au recrutement - plusieurs réponses autorisées.

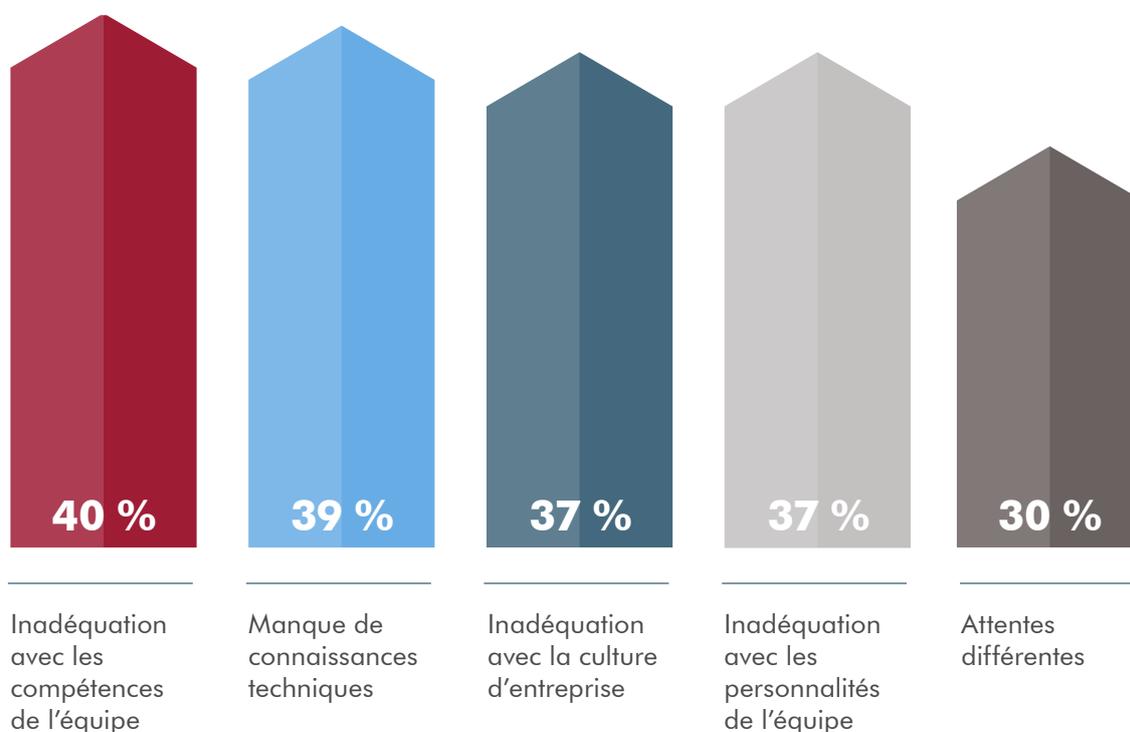
---

# Tendances sectorielles

Selon les entreprises, il est de plus en plus difficile de trouver des collaborateurs compétents. 73 % des managers habilités à recruter disent éprouver plus de difficultés qu'il y a cinq ans à recruter des professionnels compétents. Il n'est dès lors pas étonnant que les entreprises regrettent parfois d'avoir embauché certains candidats. Seuls 9 % des managers habilités à recruter affirment n'avoir jamais regretté un engagement.

---

## Pourquoi regrettez-vous d'avoir recruté ce(s) collaborateur(s) ?



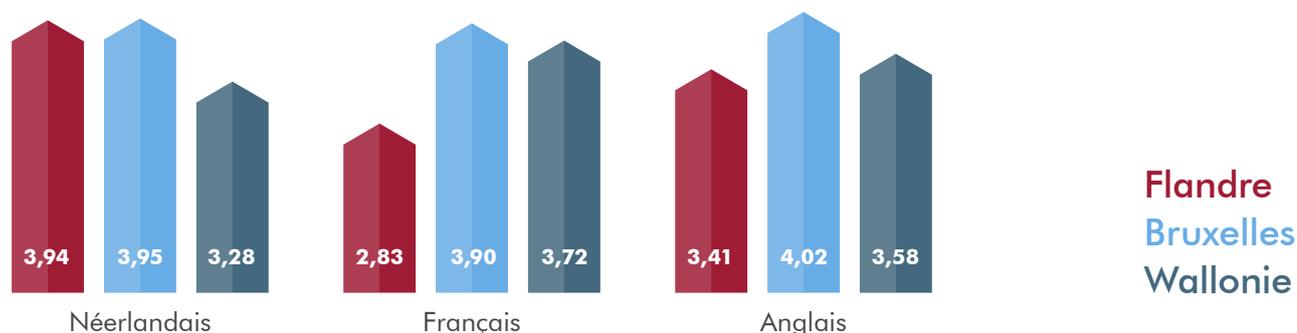
Source : enquête indépendante réalisée à la demande de Robert Half auprès de 300 managers belges habilités au recrutement - plusieurs réponses autorisées.

---

## CONNAISSANCE DES LANGUES INSUFFISANTE

Trouver des candidats ayant les connaissances linguistiques requises s'avère également de plus en plus difficile. Pourtant, le multilinguisme est un atout considérable sur le marché du travail. Les employeurs attendent généralement de leur personnel administratif qu'il possède une bonne connaissance du néerlandais et du français. Les personnes maîtrisant une langue supplémentaire, telle que l'anglais, sont souvent en position de force lors des négociations salariales.

## Comment évaluez-vous les compétences linguistiques des jeunes diplômés que vous avez récemment rencontrés pour un entretien/recrutés ?



Source : enquête indépendante réalisée à la demande de Robert Half auprès de 300 managers belges habilités au recrutement.

### POLYVALENCE

En quoi consiste exactement une fonction administrative ? Celle-ci peut différer au sein de chaque entreprise et de chaque département. Toutefois, on retrouve souvent certaines compétences de base. Posséder des qualifications en administration de l'entreprise est bien entendu souhaitable. Il est en outre primordial de connaître les logiciels et programmes les plus courants tels que Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, PowerPoint) et les systèmes ERP (entre autres SAP ou Navision). Il ne faut pas non plus négliger les compétences en communication qui sont essentielles - aussi bien à l'écrit qu'à l'oral.

En effet, les profils administratifs sont quotidiennement en contact avec toutes sortes de parties prenantes, des senior managers aux clients, en passant par les fournisseurs. Enfin, ces employés doivent pouvoir travailler de manière autonome, oser prendre des initiatives et avoir une vision commerciale. En somme, être un vrai touche-à-tout.

### BOÎTE À OUTILS : CES OUTILS AMÉLIORENT LA PRODUCTIVITÉ

Le personnel administratif est réquisitionné pour des projets très diversifiés : organisation d'événements, gestion des réseaux sociaux... Vous trouverez ci-dessous quelques outils pouvant leur faciliter la vie :

**Buffer** : gestion des réseaux sociaux

**Eventbrite** : organisation d'événements

**Dashlane** : gestion des mots de passe

**SurveyMonkey** : enquêtes

**Evernote** : notes

**Trello** : gestion de projets

---

# Tendances de rémunération

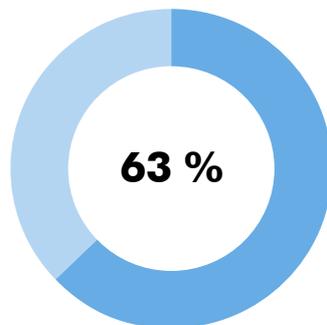
Un collaborateur sur cinq peut espérer une augmentation salariale l'année prochaine. Celle-ci s'élèvera en moyenne à 11,1 %.

Naturellement, tout le monde ne doit pas s'attendre à une augmentation de salaire. Découvrez ci-dessous les raisons les plus fréquentes.

---

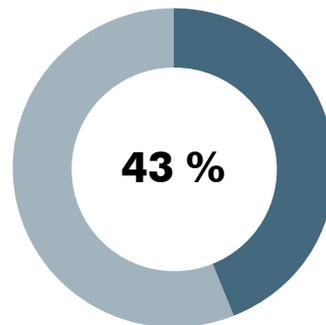
## Pourquoi les collaborateurs de votre département ne recevront-ils pas d'augmentation dans les 12 prochains mois ?

Les salaires sont déjà conformes au taux du marché

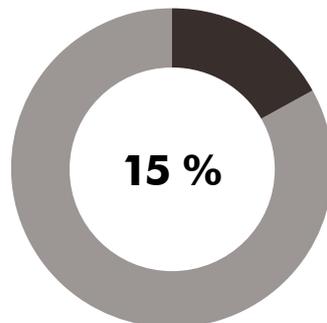


43 %

Manque de ressources financières

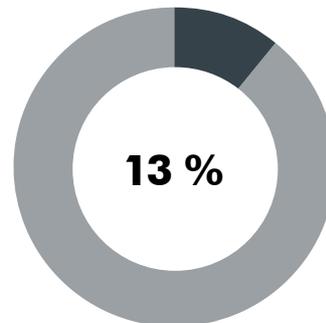


Les dernières augmentations de salaires sont trop récentes



13 %

Les employés reçoivent d'autres avantages non financiers



Source : enquête indépendante réalisée à la demande de Robert Half auprès de 300 managers belges habilités au recrutement - plusieurs réponses autorisées.

---

# Salaires

## Administration

FONCTION / EXPÉRIENCE	2017	2018	%	
<b>JOBS ÉTUDIANTS</b>				
Étudiant dans l'administration	€ 1 600 - € 1 925	€ 1 675 - € 1 925	2,1 %	
<small>L'échelle salariale des jobs étudiants dans l'administration s'applique aux jeunes âgés de 21 ans minimum. Le salaire minimum garanti aux étudiants de 21 ans s'élève à € 1 670,21 (PC 200). Les indices d'ajustement régionaux ne s'appliquent pas à l'échelle salariale des jobs étudiants.</small>				
<b>MANAGEMENT SUPPORT</b>				
Management Assistant	0-2 ans*	€ 1 900 - € 2 300	€ 1 925 - € 2 300	0,6 %
	3-5 ans*	€ 2 100 - € 2 600	€ 2 175 - € 2 600	1,6 %
	5+ ans*	€ 2 250 - € 3 325	€ 2 300 - € 3 350	1,3 %
Personal Assistant / Executive Assistant	0-2 ans	-	-	-
	3-5 ans	€ 2 275 - € 2 950	€ 2 300 - € 3 000	1,4 %
	5+ ans	€ 2 600 - € 4 600	€ 2 650 - € 4 600	0,7 %
<b>OFFICE SUPPORT</b>				
Data Entry Administrator / Filing Employee	0-2 ans	€ 1 825 - € 2 050	€ 1 850 - € 2 050	0,6 %
	3-5 ans	€ 1 850 - € 2 125	€ 1 875 - € 2 125	0,6 %
	5+ ans	€ 1 875 - € 2 300	€ 1 900 - € 2 300	0,6 %
Receptionist	0-2 ans	€ 1 850 - € 2 100	€ 1 850 - € 2 125	0,6 %
	3-5 ans	€ 1 900 - € 2 400	€ 1 900 - € 2 425	0,6 %
	5+ ans	€ 2 150 - € 2 850	€ 2 150 - € 2 850	0,0 %
Office Manager**	0-2 ans	-	-	-
	3-5 ans	€ 2 225 - € 2 700	€ 2 225 - € 2 725	0,5 %
	5+ ans	€ 2 400 - € 4 000	€ 2 450 - € 4 000	0,8 %
All-Round Administrative Employee	0-2 ans	€ 1 825 - € 2 150	€ 1 850 - € 2 150	0,6 %
	3-5 ans	€ 2 000 - € 2 500	€ 2 050 - € 2 500	1,1 %
	5+ ans	€ 2 250 - € 3 300	€ 2 275 - € 3 300	0,5 %
<b>FINANCE</b>				
Administrative Support	0-2 ans	€ 1 825 - € 2 050	€ 1 875 - € 2 050	1,3 %
	3-5 ans	€ 1 875 - € 2 150	€ 1 925 - € 2 150	1,2 %
	5+ ans	€ 1 950 - € 2 600	€ 1 975 - € 2 625	1,1 %

Tous les salaires ont été arrondis à un multiple de 25 euros.

\* Expérience dans une fonction en administration.

\*\* Les salaires dans la catégorie d'expérience de 3 à 5 ans s'appliquent également à la fonction d'office manager avec 2 ans d'expérience.

FONCTION / EXPÉRIENCE	2017	2018	%	
<b>SALES</b>				
Order Administrator	0-2 ans	€ 1 800 - € 2 100	€ 1 825 - € 2 100	0,6 %
	3-5 ans	€ 1 850 - € 2 175	€ 1 850 - € 2 200	0,6 %
	5+ ans	€ 2 125 - € 2 600	€ 2 125 - € 2 650	1,1 %
Customer Service Agent	0-2 ans	€ 1 900 - € 2 400	€ 1 900 - € 2 425	0,6 %
	3-5 ans	€ 2 200 - € 2 825	€ 2 250 - € 2 825	1,0 %
	5+ ans	€ 2 350 - € 3 500	€ 2 350 - € 3 550	0,9 %
Sales Assistant	0-2 ans	€ 1 875 - € 2 200	€ 1 875 - € 2 200	0,0 %
	3-5 ans	€ 2 075 - € 2 600	€ 2 100 - € 2 600	0,5 %
	5+ ans	€ 2 200 - € 3 000	€ 2 200 - € 3 050	1,0 %
<b>LOGISTICS &amp; PURCHASING</b>				
Logistics Administrator	0-2 ans	€ 1 875 - € 2 125	€ 1 875 - € 2 200	1,9 %
	3-5 ans	€ 2 100 - € 2 525	€ 2 100 - € 2 550	0,5 %
	5+ ans	€ 2 325 - € 3 200	€ 2 325 - € 3 200	0,0 %
Expeditor / Transport Planner*	0-2 ans	€ 2 000 - € 2 250	€ 2 000 - € 2 300	1,2 %
	3-5 ans	€ 2 250 - € 2 900	€ 2 275 - € 3 000	2,4 %
	5+ ans	€ 2 550 - € 3 575	€ 2 550 - € 3 650	1,2 %
Supply Chain Assistant / Officer	0-2 ans	€ 2 000 - € 2 325	€ 2 050 - € 2 400	2,9 %
	3-5 ans	€ 2 300 - € 2 650	€ 2 350 - € 2 700	2,0 %
	5+ ans	€ 2 500 - € 3 600	€ 2 550 - € 3 700	2,5 %
Purchasing Assistant	0-2 ans	€ 1 875 - € 2 325	€ 1 875 - € 2 325	0,0 %
	3-5 ans	€ 2 050 - € 2 575	€ 2 100 - € 2 600	1,6 %
	5+ ans	€ 2 400 - € 3 300	€ 2 425 - € 3 350	1,3 %
<b>HUMAN RESOURCES</b>				
Payroll Assistant / Officer	0-2 ans	€ 1 875 - € 2 325	€ 1 875 - € 2 325	0,0 %
	3-5 ans	€ 2 250 - € 2 825	€ 2 250 - € 2 875	1,0 %
	5+ ans	€ 2 525 - € 4 000	€ 2 600 - € 4 000	1,1 %
HR Assistant / Recruiting Assistant	0-2 ans	€ 1 875 - € 2 300	€ 1 875 - € 2 325	0,6 %
	3-5 ans	€ 2 200 - € 2 600	€ 2 250 - € 2 650	2,1 %
	5+ ans	€ 2 425 - € 3 500	€ 2 425 - € 3 550	0,8 %
HR Officer / HR Generalist	0-2 ans	€ 1 875 - € 2 325	€ 1 900 - € 2 350	1,2 %
	3-5 ans	€ 2 250 - € 2 775	€ 2 300 - € 2 825	2,0 %
	5+ ans	€ 2 475 - € 4 200	€ 2 500 - € 4 200	0,4 %
<b>MARKETING &amp; PR</b>				
(E-)Marketing & PR Assistant	0-2 ans	€ 1 875 - € 2 350	€ 1 875 - € 2 375	0,6 %
	3-5 ans	€ 2 150 - € 2 575	€ 2 200 - € 2 575	1,1 %
	5+ ans	€ 2 400 - € 3 500	€ 2 425 - € 3 500	0,4 %
<b>LEGAL</b>				
Legal Assistant**	0-2 ans	€ 1 875 - € 2 050	€ 1 900 - € 2 050	0,6 %
	3-5 ans	€ 2 100 - € 2 275	€ 2 100 - € 2 300	0,6 %
	5+ ans	€ 2 175 - € 3 175	€ 2 175 - € 3 200	0,5 %

\* Les salaires dans la catégorie d'expérience de 0 à 2 ans font référence à la fonction d'aide-expéditeur.

\*\* Le titre d'assistant(e) juridique fait ici référence à une fonction administrative et non juridique. Aucune connaissance juridique n'est requise, mais bien de solides compétences administratives et techniques.

---

# IT



Dans quel  
domaine informatique  
est-il le plus difficile  
de trouver des  
candidats qualifiés ?

- 38 %** IT Management
- 31 %** IT Security
- 28 %** App Development
- 23 %** Business Intelligence
- 22 %** Software Development

Source : enquête indépendante réalisée à la demande de Robert Half auprès de 200 CIO belges - plusieurs réponses autorisées.

---

# Tendances sectorielles

Dans le monde entier, le secteur des technologies continue à évoluer à une vitesse incroyable. Chaque jour apporte son lot de nouvelles technologies, de logiciels, plateformes et applications innovantes qui peuvent chambouler le marché. En raison de l'accent mis sur la digitalisation et l'automatisation, quantité d'entreprises sont à la recherche de profils IT pour agrandir leurs équipes. Près de 7 CIO sur 10 éprouvent plus de difficultés qu'il y a cinq ans à trouver des professionnels qualifiés. Les compétences techniques ne sont pas les seuls critères recherchés. Les employeurs briguent des collaborateurs dotés d'un esprit analytique et d'un sens commercial aigu.

## 50 000 NOUVEAUX EMPLOIS D'ICI 2020

« Digital Belgium » est le plan d'action qui ébauche la vision numérique à long terme de notre pays et la décline en objectifs clairs. Au travers de cinq priorités thématiques limpides, l'objectif est d'améliorer la position de la Belgique dans le domaine du numérique.

économie numérique

---

pouvoirs publics numériques

---

infrastructures numériques

---

confiance dans le numérique  
et sécurité numérique

compétences et emplois numériques

## TROIS OBJECTIFS PRÉCIS ONT ÉTÉ FIXÉS POUR L'HORIZON 2020 :

La Belgique doit pouvoir atteindre le top 3 du numérique dans le classement Digital Economy and Society Index.

---

1 000 nouvelles start-ups doivent voir le jour.

---

La révolution numérique doit créer 50 000 nouveaux emplois dans tout un éventail de secteurs.

## TROUVER DES COMPROMIS

Agoria, la fédération de l'industrie technologique, table sur la création de 3 000 emplois dans le secteur des technologies en Belgique. En outre, la demande de candidats hautement qualifiés en technologies et tout ce qui a trait aux évolutions digitales croît plus fortement que l'entrée de nouveaux talents sur le marché de l'emploi. Un combat sans précédent pour les talents de l'informatique qui a des conséquences importantes sur le processus de recrutement. Une enquête de Robert Half démontre que, pour plus de 8 CIO européens sur 10, trouver les bons candidats s'apparente à un véritable défi. Par ailleurs, la Belgique enregistre une diminution du nombre de professionnels des technologies de l'information. Selon les chiffres d'Eurostat, l'Europe compterait plus de huit millions de professionnels IT. En Belgique, on en dénombre 193 800, soit bien moins que les 199 700 encore recensés en 2014. Les entreprises devront dès lors consentir à de plus en plus de compromis pour trouver le talent qui convient à leur entreprise.

### LES COMPÉTENCES LES PLUS DEMANDÉES

Systèmes ERP : SAP, Microsoft AX

---

Data handling & Business Intelligence Tools : Qlikview, Business Objects, MS PowerBI, Tableau

---

Langage de programmation : .NET, Java

---

IT project management skills : Prince2, Agile, Scrum

---

Compétences en analyse commerciale et fonctionnelle

## PLUS DE MOBILITÉ

Au cours des trois dernières années, la rotation du personnel IT ayant un poste fixe au sein des entreprises des CIO interrogés a augmenté de 40 %. Les causes principales de cette rotation sont l'envie d'acquérir une expérience professionnelle plus variée (52 %), un équilibre vie professionnelle/vie privée insuffisant (46 %) et un manque de reconnaissance (32 %).

## FORMATION CONTINUE

Les spécialistes IT sont surtout en quête d'un défi intéressant avec, entre autres, un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée et un environnement dans lequel ils pourront évoluer et suivre les dernières technologies. Les employeurs doivent donc impérativement investir dans des offres de formation suffisantes. La localisation et l'atmosphère de travail jouent également un rôle de plus en plus déterminant.



## Project managers intérimaires pour l'implémentation et le suivi du RGPD

À partir du 25 mai 2018, toutes les entreprises devront être conformes au RGPD, le nouveau règlement général sur la protection des données adopté par l'UE. Cette loi définit un cadre législatif précis pour la conservation et le traitement des données. Toute entreprise travaillant avec des données ressentira l'impact du RGPD. L'aspect le plus discuté concerne le suivi des fuites des données : lorsqu'une entreprise découvre une fuite, elle dispose de 72 heures à compter du moment de la constatation pour la signaler.

Toute entreprise désireuse de conserver des données personnelles doit pouvoir expliquer pourquoi et combien de temps cela lui est nécessaire. En cas de violation de la loi, les entreprises s'exposent à des amendes s'élevant à 4 % de leur chiffre d'affaires mondial. Afin de s'assurer que l'implémentation et le suivi du RGPD s'effectuent sans encombre, les CIO interrogés déclarent faire appel à un project manager intérimaire (24 %) ou permanent (42 %) possédant de solides compétences en communication et analyse.

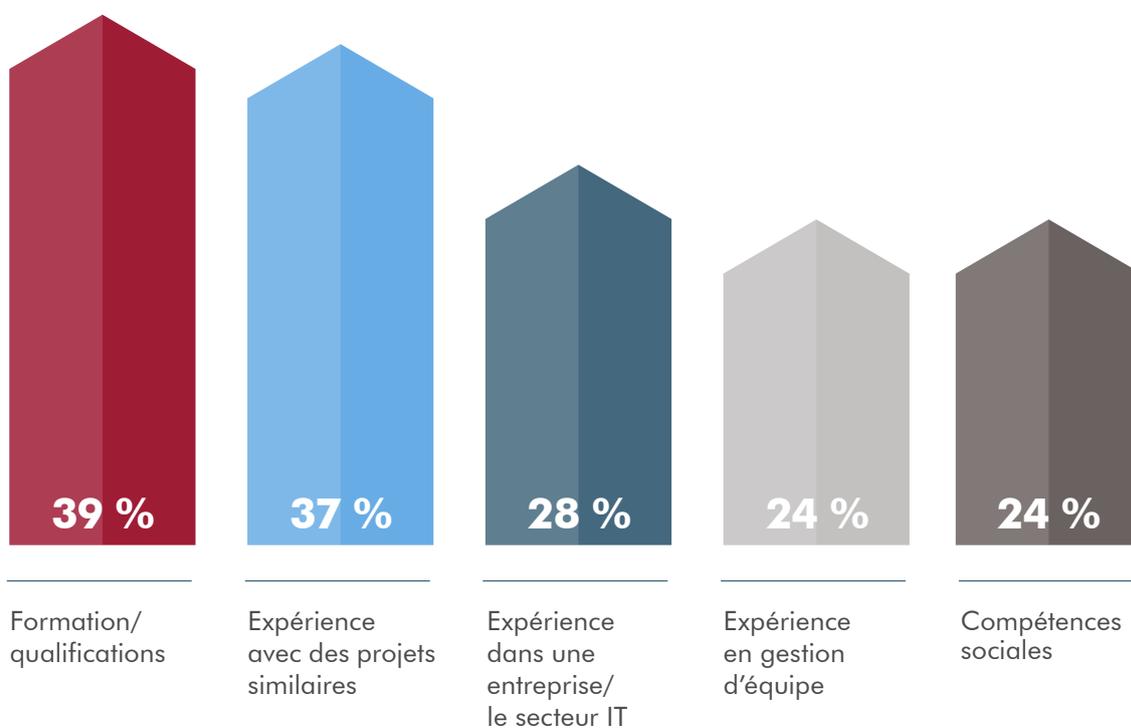
---

# Tendances de rémunération

Les CIO belges prévoient d'octroyer une augmentation salariale à 15,2 % de leurs salariés. En moyenne, cette augmentation s'élèvera à 8,6 %. Les spécialistes IT peuvent en outre s'attendre à un bonus moyen de près de 11 %.

---

## Pour quelles raisons paieriez-vous un salaire de départ plus élevé aux spécialistes IT ?



Source : enquête indépendante réalisée à la demande de Robert Half auprès de 200 CIO belges - plusieurs réponses autorisées.

# Salaires IT

FONCTION / EXPÉRIENCE	2017	2018	%
<b>IT INFRASTRUCTURE</b>			
IT Service Desk Agent	€ 1 750 - € 2 750	€ 1 750 - € 2 750	0,0 %
Support Engineer (2nd line)	€ 2 400 - € 3 175	€ 2 400 - € 3 200	0,4 %
Systems Engineer	€ 2 500 - € 3 800	€ 2 500 - € 3 800	0,0 %
Network Engineer	€ 3 800 - € 4 350	€ 3 800 - € 4 400	0,6 %
Service Delivery Manager	€ 3 200 - € 5 500	€ 3 200 - € 5 500	0,0 %
<b>BUSINESS ANALYSIS</b>			
Functional Analyst	€ 2 250 - € 4 000	€ 2 300 - € 4 000	0,8 %
IT Business Analyst	€ 2 250 - € 4 450	€ 2 300 - € 4 500	1,5 %
Application Manager	€ 3 900 - € 6 500	€ 4 000 - € 6 500	1,0 %
Business Intelligence Analyst	€ 2 650 - € 4 450	€ 2 700 - € 4 500	1,4 %
Business Intelligence Consultant*	€ 2 300 - € 3 800	€ 2 400 - € 3 800	1,6 %
ERP/Application Consultant*	€ 2 550 - € 4 450	€ 2 600 - € 4 500	1,4 %
<b>IT PROJECT MANAGEMENT</b>			
Junior IT Project Manager	€ 1 900 - € 2 900	€ 1 950 - € 3 000	3,1 %
IT Project Manager	€ 2 900 - € 5 400	€ 3 000 - € 5 500	2,4 %
PMO Manager	€ 4 900 - € 6 850	€ 5 000 - € 7 000	2,1 %
<b>IT MANAGEMENT</b>			
IT Coordinator	€ 2 500 - € 3 550	€ 2 500 - € 3 550	0,0 %
IT Manager	€ 3 500 - € 6 500	€ 3 500 - € 6 500	0,0 %
IT Director	€ 5 000 - € 8 000	€ 5 000 - € 8 000	0,0 %
<b>SOFTWARE DEVELOPMENT</b>			
Software Developer	€ 2 400 - € 4 400	€ 2 500 - € 4 500	2,9 %

Tous les salaires ont été arrondis à un multiple de 25 euros.

\* Une voiture de société est souvent prévue dans le domaine de la consultation IT, justifiant un salaire brut moins élevé.

---

# Méthodologie

Les échelles salariales présentées dans ce guide reposent sur les moyennes nationales belges. Ces salaires peuvent varier selon la région, le secteur, l'entreprise et la taille de celle-ci, ainsi qu'en fonction des compétences du collaborateur et de son niveau d'expérience. On entend par salaire de départ le salaire proposé par l'employeur à l'employé au moment de l'embauche.

Les échelles salariales sont présentées par fonction et reflètent l'évolution des salaires entre 2017 et 2018, exprimée en pourcentage dans la colonne de droite. Les échelles salariales sont exprimées en salaires mensuels bruts. Les bonus, incitants et autres avantages extralégaux ne sont pas pris en compte. En multipliant ces échelles par 13,92, vous obtiendrez un aperçu des salaires annuels bruts par fonction.

## CALCUL DU SALAIRE LOCAL

Les salaires peuvent être adaptés aux différentes régions de Belgique (Bruxelles, Anvers, Charleroi, Gand, Hasselt, Liège, Roulers et Wavre) à l'aide des indices. Les régions sélectionnées coïncident avec les sites de Robert Half/Accountemps/OfficeTeam.

### Exemple - financial/business analyst avec 4 ans d'expérience à Bruxelles

Trouvez la fonction de financial/business analyst à la [page 14](#).

---

Repérez votre indice régional sur la carte à la [page suivante](#) (l'indice de Bruxelles est 106 %).

---

Multipliez la valeur inférieure de l'échelle salariale (€ 3 000) par le pourcentage (106 %) pour obtenir € 3 180.

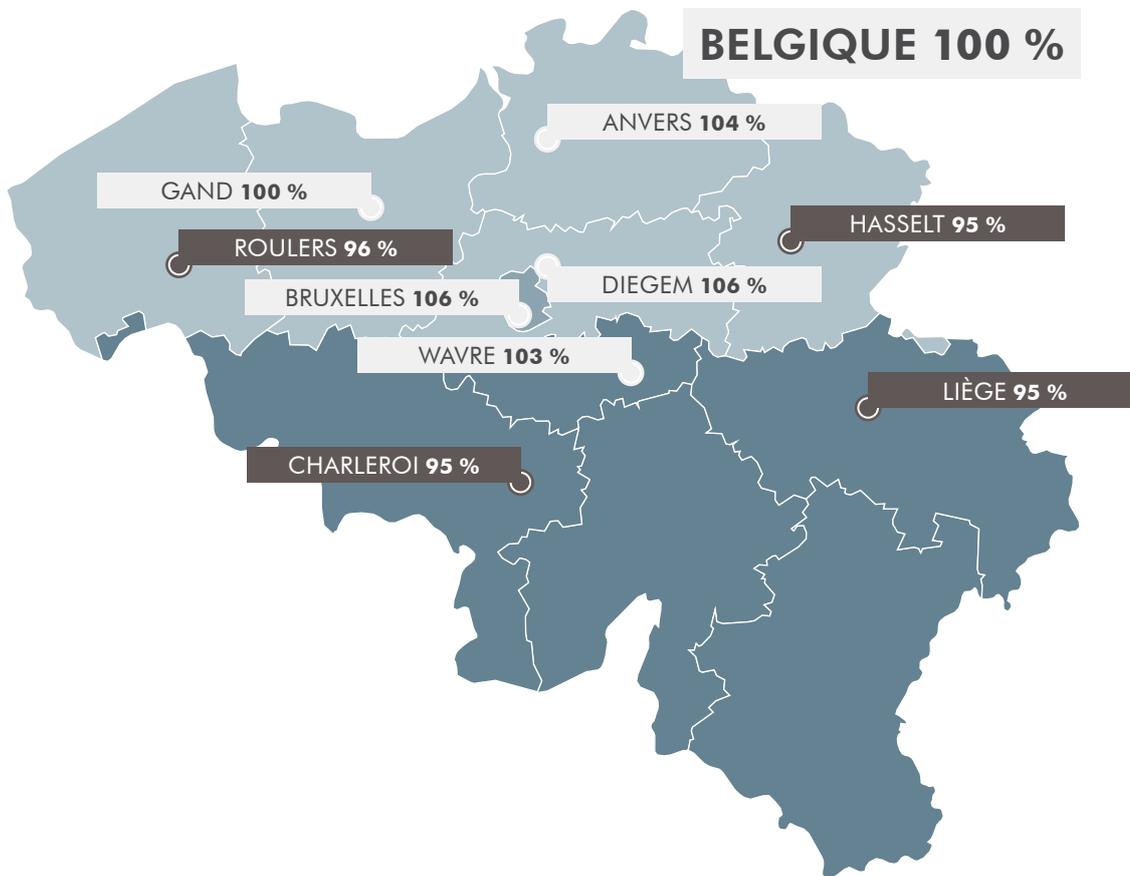
---

Répétez l'étape 3 en utilisant la valeur supérieure de l'échelle salariale (€ 4 350) pour obtenir € 4 611.

L'échelle salariale de départ moyenne pour un(e) financial/business analyst avec 4 ans d'expérience à Bruxelles se situe entre € 3 180 et € 4 611.

---

## Indices régionaux



---

### Notre étude repose sur :

les milliers de placements et entretiens effectués par [nos bureaux](#),

la perspective locale de nos consultants et managers,

des informations émanant du gouvernement fédéral belge, et plus précisément de la Direction générale Statistique et Information économique,

notre enquête exclusive sur le lieu de travail, une étude indépendante menée auprès de 200 CFO et directeurs financiers en Belgique, de 300 senior managers belges habilités au recrutement et plus de 23 000 collaborateurs dans le monde entier, parmi lesquels 1 000 Belges,

nos nombreux contacts avec des professionnels des technologies de l'information, des ressources humaines et de la finance,

une analyse approfondie des tendances de recrutement actuelles et futures.

# Travailler avec Robert Half

Robert Half est le leader mondial du recrutement spécialisé. Par le biais de nos divisions [Accountemps](#), [Robert Half Finance & Accounting](#), [Robert Half Management Resources](#), [Robert Half Financial Services](#), [Robert Half Legal](#), [Robert Half Technology](#), [Robert Half Executive Search](#) et [OfficeTeam](#), nous assurons le placement de professionnels hautement qualifiés à titre temporaire ou permanent, ainsi que dans le cadre de missions d'intérim management.

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

## **GAGNEZ DU TEMPS AVEC NOS FORMULES DIRECT START & COMPANY-IN**

Avec la formule Direct Start, votre employé(e) intérimaire peut immédiatement démarrer dans votre entreprise : vous l'évaluez au terme de la première journée de travail. Le travail est entamé directement, sans avoir perdu du temps lors d'entretiens. [Accountemps](#) et [OfficeTeam](#) vous offrent une garantie de 8 heures.

Notre formule Company-In vous permet de combiner qualité et rapidité via un processus de sélection d'une efficacité redoutable. Au cours d'une seule et même journée, vous rencontrez plusieurs candidats préalablement sélectionnés au terme d'une même approche structurée. Vous pouvez ainsi comparer en parfaite connaissance de cause et décider rapidement avec quels candidats vous voulez aller plus loin.

---

# Avoir une équipe épanouie et productive

Comment montrer à vos employés que vous les soutenez ? Voici quelques conseils :



## LE RECRUTEMENT EST UN TRAVAIL DE PRÉCISION.

Les collaborateurs qui correspondent à la culture de l'entreprise se sentent plus heureux.



## DONNEZ DES RESPONSABILITÉS À VOS COLLABORATEURS.

Laissez-les prendre des décisions ou limitez le cadre au strict minimum.



## MONTREZ VOTRE CONSIDÉRATION.

Remerciez directement chaque membre de l'équipe pour l'excellent travail fourni.



## DONNEZ-LEUR DU TRAVAIL QUI A DU SENS.

Expliquez à votre équipe comment ce travail contribue à quelque chose de plus grand.



## SOIGNEZ LA CONFRATERNITÉ.

Une équipe soudée encourage le bien-être et l'innovation.

roberthalf.be



**rh** Robert Half®