

ÉTUDE DE RÉMUNÉRATION
2013
ÉTUDE DE RÉMUNÉRATION
ÉTUDE DE RÉMUNÉRATION
ÉTUDE DE RÉMUNÉRATION
ÉTUDE DE RÉMUNÉRATION



TABLE DES MATIÈRES

FRANCE

| | |
|--------------------------------|----|
| ASSURANCE | 4 |
| BANQUE | 5 |
| CONSEIL | 7 |
| FINANCE D'ENTREPRISE | 8 |
| IMMOBILIER | 9 |
| INGÉNIEURS | 10 |
| JURIDIQUE ET FISCAL | 11 |
| MANAGEMENT DE TRANSITION | 13 |
| MARKETING ET COMMERCIAL | 14 |
| RESSOURCES HUMAINES | 15 |
| SANTÉ | 16 |
| SYSTÈMES D'INFORMATION | 17 |
| ROBERT WALTERS LYON | 19 |

ÉDITO

Valse-hésitation et sélectivité

À l'instar de 2009 et de 2011, 2012 a été une année de vache maigre financière pour les cadres, qui ont vécu avec résignation l'austérité ambiante. Les variables ont à nouveau été au plus bas, affectant l'optimisme général et augmentant le sentiment d'insécurité : perte du pouvoir d'achat, primes de risque et écart type en hausse.

Dans ce contexte, les cadres ont accepté d'être mesurés sur leurs performances. Les employeurs ont poursuivi leur politique d'individualisation sélective des rémunérations, tout en veillant à garantir une qualité du quotidien professionnel. A défaut de satisfactions salariales, les cadres se sont montrés plus exigeants sur les motivations intrinsèques du poste, telles que la qualité du travail quotidien, l'accès à la formation, l'environnement humain et éthique et la visibilité sur les évolutions de carrière.

Curieusement, et c'est une première historique, cette crise a généré de profonds besoins de recrutement sur les profils les plus experts. Notamment chez les auditeurs internes, les compliance officers, les actuaires, les informaticiens spécialisés dans SAP et les ingénieurs R&D. Malgré une crainte grandissante à l'égard du changement, les candidats à haut potentiel aspirant à la mobilité se sont vus proposer les meilleures offres, marquées par un différentiel de 20%.

Nous attendons une légère reprise de l'activité au second semestre 2013, qui laissera entrevoir une probable hausse des rémunérations mais toujours de manière individuelle et non collective. Les salaires reflèteront davantage la pénurie structurelle de cadres présente en France. Après ces années accumulées de crispation, le rattrapage n'en sera que plus significatif.

Antoine Morgaut

CEO Europe Continentale & Amérique Latine
Robert Walters



A propos du Groupe Robert Walters

Fondé à Londres en 1985, Robert Walters est devenu un acteur incontournable du recrutement spécialisé et dispose à ce jour d'une forte présence internationale. Le Groupe se distingue par un service d'excellence fondé sur des compétences fonctionnelles pointues, sur une expertise des stratégies de recrutement, sur un réseau international et sur des partenariats de confiance. Preuve d'un savoir-faire mondialement reconnu, Robert Walters a obtenu la certification à la Norme ISO 9001 en 2012.

ASSURANCE

La division Assurance de Robert Walters France est spécialisée dans l'identification de candidats à forte expertise technique pour l'ensemble des acteurs du monde de l'assurance.

Aperçu du marché

Malgré le report de l'entrée en vigueur de Solvabilité II, le cadre réglementaire en cours d'instauration a nécessité des recrutements soutenus d'experts sur des aspects qualitatifs (managers audit interne, compliance officers, responsables contrôle interne, analystes risk management) et des aspects quantitatifs (actuaire).

Qu'ils travaillent sur des problématiques d'inventaire, de tarification, d'ALM ou sur le modèle Solvabilité II, les actuaires ont continué à jouer un rôle essentiel au sein des directions techniques et financières, puis des cabinets de conseil.

Après un essoufflement des recrutements fin 2011, les inspecteurs commerciaux ont été à nouveau très sollicités par les acteurs de l'assurance en raison du caractère concurrentiel du marché : la maîtrise des réseaux de distribution est un facteur clé de succès. Les niveaux de rémunération sont restés globalement stables sur l'ensemble des postes en assurance. Seuls les actuaires à haut potentiel ont pu prétendre à des packages supérieurs de 15% aux grilles pratiquées sur le marché.

Perspectives 2013

Pour 2013, nous prévoyons une phase de recrutement repartant à la hausse. L'optimisme de cette perspective se fonde sur une sortie progressive de la crise financière et sur des besoins massifs d'experts en gestion des risques. Par ailleurs, le pilier II de Solvabilité prévoit un dispositif de contrôle et de supervision internes, à travers des fonctions d'audit, de conformité, d'actuariat, de risk management et de comptabilité technique (normes IFRS).

| FONCTION | SALAIRE ANNUEL € | | | | | |
|------------------------------|------------------------|----------|-------------------------|-----------|-----------------------|-----------|
| | 3 - 6 ans d'expérience | | 7 - 12 ans d'expérience | | + 12 ans d'expérience | |
| | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 |
| Actuaire | € 45-75k | € 50-75k | € 75-115k | € 75-115k | € 90k+ | € 95k+ |
| Chargé d'Études Actuarielles | € 35-55k | € 35-55k | € 50-75k | € 50-75k | € 60-95k | € 60-95k |
| Souscripteur | € 35-55k | € 35-55k | € 45-85k | € 45-85k | € 55-120k | € 55-120k |
| Gestionnaire de Clientèle | € 35-65k | € 35-65k | € 55-105k | € 55-105k | € 65-120k | € 65-120k |
| Inspecteur Commercial | € 20-45k | € 20-50k | € 35-65k | € 40-65k | € 40-105k | € 40-105k |

NB: les chiffres sont les salaires de base des avantages exclusifs / primes, sauf indication contraire.

BANQUE

La division Banque de Robert Walters France est spécialisée dans l'identification de candidats experts en middle et front office pour des institutions financières. Nous recrutons au sein de différents secteurs, tels que la banque d'investissement, la banque de détail, l'asset management et la banque privée.

Banque d'Investissement

Aperçu du marché

L'année 2012 a été marquée par un contexte économique et réglementaire imposant aux banques d'importantes réorganisations. Cette situation s'est traduite par un gel des recrutements et un fort attentisme dans l'aboutissement de ces process.

Dans ce contexte, les banques ont concentré leurs recrutements sur les profils expérimentés. Ainsi, les institutions financières ont continué à renforcer leurs équipes transverses dédiées aux risques. Les autres lignes métiers ont été caractérisées par des besoins en collaborateurs apportant des compétences techniques ainsi que de fortes capacités d'origination.

Si les niveaux de rémunération fixes sont restés stables, les montants alloués aux bonus ont diminué de moitié, notamment sur les métiers de marchés.

Plus globalement, les process de recrutement se sont rallongés et les candidats ont été enclins à la mobilité.

L'enjeu pour les entreprises a été double : retenir leurs talents par la mise en place de plans de rétention d'une part et, aller chercher des nouveaux potentiels à l'extérieur d'autre part.

Perspectives 2013

Malgré une année 2013 qui s'annonce morose, des poches de recrutement subsisteront au sein du corporate banking et des fonds de dette. L'année 2013 pourrait également être l'occasion de reconsolider certaines équipes, en France comme à l'étranger.

Banque de Détail

Aperçu du marché

Le marché du recrutement en Banque de Détail s'est tassé au cours du second semestre 2012. La crise de liquidité qui touche les banques a exhorté celles-ci à redoubler de prudence dans leurs recrutements. Cette prudence s'est également retrouvée du côté des candidats, plus réticents aux nouvelles opportunités et donc plus difficiles à recruter.

Néanmoins, le recrutement est resté soutenu sur les profils commerciaux et sur les fonctions support liées aux risques. Dans ces métiers d'expertise, les progressions de rémunération fixe à l'embauche ont été de l'ordre de 15%.

Perspectives 2013

Outre un turn-over assez faible, les banques restent prudentes à l'égard de l'accroissement de la charge fiscale (taxes sur les salaires et sur l'épargne salariale) auquel elles devraient être prochainement confrontées, et de l'entrée en vigueur de la réglementation « Bâle 3 » dès janvier 2013. Le vieillissement de la pyramide des âges permettra toutefois au secteur bancaire de maintenir ses niveaux de recrutement.

| FONCTION | SALAIRE ANNUEL € | | | | | |
|--|------------------------|------------------|-------------------------|------------------|-----------------------|-------------------|
| | 5 - 7 ans d'expérience | | 7 - 12 ans d'expérience | | + 12 ans d'expérience | |
| | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 |
| Banque d'Investissement | | | | | | |
| Broker | € 65-130k | € 65-130k | € 80-150k | € 80-150k | € 110-180k | € 110-180k |
| Arbitrage / Trader | € 60-90k | € 60-90k | € 65-110k | € 65-110k | € 80-150k | € 80-150k |
| Gestionnaire d'Actifs | € 55-90k | € 55-90k | € 95-130k | € 95-130k | € 90-150k | € 90-150k |
| Analyste Buy Side / Sell Side | € 55-90k | € 55-90k | € 60-100k | € 60-100k | € 80-150k | € 80-150k |
| Audit | € 60-90k | € 60-90k | € 70-130k | € 70-130k | € 110-150k | € 110-150k |
| Comptabilité / Consolidation | € 60-80k | € 60-80k | € 50-90k | € 50-90k | € 80-140k | € 80-140k |
| Risk Manager | € 55-95k | € 55-95k | € 85-120k | € 85-120k | € 85-150k | € 85-150k |
| Fusions & Acquisitions / Capital Risque / Projet | € 45-80k | € 65-100k | € 65-120k | € 70-120k | € 90-150k | € 100-150k |
| Finance | | | | | | |
| Recherche quantitative | € 50-85k | € 50-85k | € 65-95k | € 85-95k | € 80-120k | € 80-120k |
| Compliance | € 50-100k | € 50-100k | € 80-120k | € 80-120k | € 80-160k | € 80-160k |
| Contrôleur Financier | € 50-75k | € 50-75k | € 60-110k | € 60-110k | € 80-130k | € 80-130k |
| Banque Privée | € 55-70k | € 55-70k | € 65-120k | € 65-120k | € 90-150k | € 90-150k |
| Middle Office | € 45-70k | € 50-70k | € 50-90k | € 45-90k | € 70-120k | € 70-120k |
| Back Office | € 35-60k | € 35-60k | € 60-100k | € 50-100k | € 70-120k | € 70-120k |
| Banque de Détail | | | | | | |
| Conseiller Clientèle Entreprise | € 50-65k | € 50-65k | € 60-70k | € 60-70k | € 60-75k | € 60-75k |
| Analyste Crédit | € 45-60k | € 50-65k | € 60-80k | € 65-80k | € 65-85k | € 70-85k |
| Directeur d'Agence | € 45-65k | € 45-65k | € 55-75k | € 55-75k | € 60-80k | € 60-80k |
| Conseiller Clientèle Privée | € 50-65k | € 50-65k | € 55-75k | € 55-75k | € 60-90k | € 60-90k |

NB: les chiffres sont les salaires de base des avantages exclusifs / primes, sauf indication contraire.

CONSEIL

La division Conseil de Robert Walters France accompagne ses clients dans la recherche et la sélection de candidats à haut potentiel possédant une expertise dans les métiers du conseil et/ou un parcours opérationnel.

Aperçu du marché

Malgré une conjoncture économique difficile, les cabinets de conseil ont poursuivi leurs recrutements, notamment sur des profils justifiant d'une expérience de 3 à 7 ans (senior consultants, managers). A partir du second semestre de l'année 2012, les demandes les plus soutenues ont été enregistrées au sein des business unit spécialisées dans l'amélioration de la performance opérationnelle et financière ainsi que dans la construction de la stratégie d'orientation client.

Les seules augmentations notables ont été observées lors d'un changement de structure de conseil, où elles ont pu atteindre 9 à 12%. Cette tendance s'est surtout appliquée au sein des cabinets à taille humaine, plus disposés à faire preuve de souplesse dans les rémunérations proposées.

Perspectives 2013

Les mutations structurelles observées au sein des différents secteurs de l'économie vont directement impacter les volumes de recrutement des cabinets de conseil. Dans un marché marqué par l'intensification de la guerre des talents, les consultants ayant développé une expertise conséquente sur un secteur se verront offrir les meilleures opportunités.

| FONCTION | SALAIRE ANNUEL € | | | | | |
|----------------------------|------------------------|-----------------|-------------------------|------------------|-----------------------|----------------|
| | 3 - 5 ans d'expérience | | 6 - 12 ans d'expérience | | + 12 ans d'expérience | |
| | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 |
| Stratégie | € 60-80k | € 60-80k | € 85-150k | € 85-150k | € 160k+ | € 160k+ |
| Organisation et Management | € 45-60k | € 45-60k | € 60-110k | € 60-110k | € 120k+ | € 120k+ |

NB: les chiffres sont les salaires de base des avantages exclusifs / primes, sauf indication contraire.

FINANCE D'ENTREPRISE

La division Finance d'Entreprise de Robert Walters France est spécialisée dans le recrutement des fonctions financières, tous secteurs confondus.

Aperçu du marché

L'année 2012 s'est avérée étonnamment dynamique pour l'activité finance d'entreprise, qui a enregistré une situation de quasi plein-emploi sur les postes de cadres financiers. Les volumes de recrutement sont restés soutenus, notamment dans les services, l'énergie et les nouvelles technologies. Et, contre toute attente, l'industrie a généré de bons niveaux de recrutement, pour accompagner ses transformations et soutenir ses projets R&D.

Marquée par une croissance de 20% par rapport à 2011, l'embauche des DAF français s'est distinguée cette année par une envolée de leur carrière hors de nos frontières (Amérique du Sud, Inde, Russie, Corée). Considérés comme des business partners au cœur de la stratégie d'entreprise, ils ont notamment été recherchés pour la valeur ajoutée qu'ils ont pu apporter dans la maîtrise de la trésorerie.

L'activité finance d'entreprise a par ailleurs maintenu d'importants volumes de recrutement sur les profils ayant une expertise particulière.

La volonté des entreprises de renforcer leurs pépinières a entraîné des besoins en audit interne, en consolidation et en trésorerie.

Cette situation n'a pas pour autant entraîné des augmentations salariales sur l'ensemble des fonctions financières. Seules la mobilité externe et l'expertise pointue ont pu générer des hausses de rémunération d'environ 10%.

Plus globalement, les process de recrutement se sont rallongés et les candidats ont été enclins à la mobilité. L'enjeu pour les entreprises a été double : retenir leurs talents par la mise en place de plans de rétention d'une part et, aller chercher des nouveaux potentiels à l'extérieur d'autre part.

Perspectives 2013

En 2013, les volumes de recrutement sur les postes en finance continueront d'être portés par la recherche d'experts. Cette situation sera soutenue par une pyramide des âges vieillissante, par une plus forte mobilité des candidats à haut potentiel (interne et externe) et par la nécessité de s'entourer, en période d'incertitude, de profils financiers rassurants et capables de participer pleinement aux prises de décision, tels que des auditeurs internes, des consolideurs et des trésoriers.

| FONCTION | SALAIRE ANNUEL € | | | | | |
|--------------------------------------|------------------------|-----------------|-------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|
| | 3 - 6 ans d'expérience | | 6 - 10 ans d'expérience | | + 10 ans d'expérience | |
| | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 |
| Directeur Administratif et Financier | | | € 130-200k | € 130-180k | € 130-250k | € 130-250k |
| Directeur Financier | € 60-80k | € 60-80k | € 100-160k | € 100-150k | € 120-200k | € 120-200k |
| Fusion & Acquisition | € 50-80k | € 50-80k | € 90-130k | € 90-130k | € 130-200k | € 130-200k |
| Contrôleur Financier | € 55-80k | € 55-80k | € 75-100k | € 75-100k | € 90-130k | € 90-150k |
| Consolideur | € 50-90k | € 50-90k | € 90-110k | € 90-120k | € 100-130k | € 100-150k |
| Auditeur Interne | € 50-80k | € 50-80k | € 75-120k | € 75-120k | € 90-150k | € 90-150k |
| Risk Manager | € 50-70k | € 50-70k | € 60-65k | € 60-80k | € 90-125k | € 90-130k |
| Responsable Comptabilité | € 50-70k | € 50-75k | € 75-110k | € 75-110k | € 90-125k | € 90-150k |
| Trésorier | € 45-80k | € 45-80k | € 70-100k | € 70-100k | € 90-105k | € 90-130k |
| Business Analyst | € 45-70k | € 45-70k | € 60-90k | € 60-90k | € 75-100k | € 75-100k |
| Credit Manager | € 35-70k | € 40-70k | € 70-100k | € 70-100k | € 90-100k | € 90-110k |

NB: les chiffres sont les salaires de base des avantages exclusifs / primes, sauf indication contraire.

IMMOBILIER

La division Immobilier de Robert Walters France est spécialisée dans l'identification et la sélection de cadres expérimentés pour le compte de sociétés appartenant au secteur de l'immobilier.

Aperçu du marché

Au cours de l'année 2012, les volumes de recrutement ont été portés par un nouveau déploiement des équipes de promoteurs immobiliers, par le renforcement des équipes de gestionnaires d'actifs et par un turn-over régulier sur les postes de direction. Le premier semestre a été marqué par le retour sur le marché francilien des acteurs immobiliers du Moyen-Orient, des pays anglo-saxons et de la Scandinavie, qui ont recruté des responsables investissement et des asset managers.

Dans un contexte international marqué par la volatilité des marchés financiers, les investisseurs se sont montrés ouverts aux opportunités d'investissement proposées par l'immobilier tertiaire.

En parallèle, des structures de niche positionnées comme « acquéreurs et vendeurs » ont créé une plus grande compétitivité de l'offre, à l'origine d'une sollicitation accrue des jeunes diplômés justifiant d'une expérience significative à l'étranger.

Les salaires fixes sont restés globalement stables, tous métiers confondus. A ceci près qu'un asset manager à haut potentiel a pu prétendre à un gap de rémunération important en cas de changement d'entreprise.

Perspectives 2013

Nous envisageons pour 2013 une augmentation importante des recrutements à caractère technique et commercial ainsi qu'une demande accrue en profils dits fonctionnels.

| FONCTION | SALAIRE ANNUEL € | | | | | |
|------------------------------|------------------------|----------|-------------------------|-----------|-----------------------|------------|
| | 3 - 6 ans d'expérience | | 7 - 12 ans d'expérience | | + 12 ans d'expérience | |
| | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 |
| Analyste des Investissements | € 45-75k | € 45-75k | € 65-110k | € 65-110k | € 100-150k | € 100-150k |
| Responsable Programme | € 45-70k | € 45-70k | € 65-115k | € 65-115k | € 100-150k | € 100-150k |
| Asset Manager | € 45-85k | € 45-80k | € 75-130k | € 75-130k | € 90-150k | € 90-150k |
| Financement Immobilier | € 45-70k | € 45-70k | € 65-100k | € 65-100k | € 100-150k | € 100-150k |
| Portfolio Manager | € 55-65k | € 55-65k | € 65-100k | € 70-100k | € 100-160k | € 100-160k |
| Responsable Technique | € 45-65k | € 45-65k | € 60-80k | € 70-80k | € 75-120k | € 85-120k |
| Broker | € 35-55k | € 35-55k | € 50-90k | € 50-70k | € 80-125k | € 80-110k |
| Responsable Développement | € 45-65k | € 45-65k | € 60-85k | € 70-85k | € 75-120k | € 85-120k |
| Property Manager | € 40-60k | € 40-50k | € 55-75k | € 55-70k | € 70-110k | € 70-90k |

NB: les chiffres sont les salaires de base des avantages exclusifs / primes, sauf indication contraire.

INGÉNIEURS

La division Ingénieurs de Robert Walters France recrute des cadres confirmés sur tous les secteurs de l'industrie (énergie, transport, agro-alimentaire, optronique, électronique...).

Aperçu du marché

Au cours de l'année 2012, les volumes de recrutement sont restés constants et ont été majoritairement portés par le pôle expertise (mécanique, électrotechnique, optronique...) et par le pôle manufacturing, avec une prédominance de la fonction maintenance.

Face à la volonté des pays européens de conserver leurs centres d'excellence sur leur propre territoire, nous avons également noté un recrutement dynamique d'experts en bureau d'études et en R&D.

Cette tendance a entraîné une hausse des niveaux de rémunération avec des packages globaux de 60 à 65 k€ contre 55 à 60 k€ l'année dernière.

Sur les autres grandes fonctions de l'ingénieur, les rémunérations ont en grande majorité marqué le pas. La prudence affichée par certains grands groupes a gelé les flux des candidats, qui se sont montrés frileux face aux nouvelles opportunités.

Perspectives 2013

L'année 2013 sera marquée par une demande soutenue de profils experts (mécanique, électrotechnique, optronique...). Dans ce cadre la division Ingénieurs de Robert Walters France alloue des ressources spécifiques au développement de clients dans les secteurs créateurs d'emploi : la défense, l'aéronautique et l'espace.

| FONCTION | SALAIRE ANNUEL € | | | | | |
|--------------------------------|------------------------|-----------|-------------------------|-----------|-----------------------|------------|
| | 5 - 8 ans d'expérience | | 8 - 15 ans d'expérience | | + 15 ans d'expérience | |
| | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 |
| Directeur Production | € 70-90k | € 70-100k | € 90-110k | € 90-115k | € 100-130k | € 100-140k |
| Responsable UAP | € 50-60k | € 50-65k | € 60-80k | € 80-80k | € 70-95k | € 70-100k |
| Directeur Qualité | € 70-90k | € 70-90k | € 80-95k | € 80-95k | € 90-110k | € 90-110k |
| Ingénieur Qualité | € 50-55k | € 50-60k | € 55-65k | € 55-68k | € 68-70k | € 60-70k |
| Responsable Lean Manufacturing | € 50-60k | € 55-65k | € 60-80k | € 60-80k | € 80-110k | € 80-110k |
| Responsable QHSE | € 50-55k | € 55-60k | € 55-70k | € 55-70k | € 70-90k | € 70-95k |
| Directeur R&D | € 70-80k | € 70-80k | € 80-100k | € 80-100k | € 90-130k | € 95-130k |
| Ingénieur R&D | € 50-55k | € 50-55k | € 55-65k | € 55-65k | € 60-70k | € 60-70k |
| Ingénieur Maintenance | € 45-55k | € 45-55k | € 50-60k | € 50-65k | € 55-65k | € 55-68k |
| Directeur Supply Chain | € 70-90k | € 70-90k | € 80-100k | € 80-100k | € 90-120k | € 90-120k |
| Directeur Achats | € 80-100k | € 80-100k | € 90-120k | € 90-120k | € 100-140k | € 100-140k |
| Responsable Achats | € 50-60k | € 50-60k | € 60-80k | € 60-85k | € 70-95k | € 70-95k |
| Ingénieur Achats | € 45-50k | € 45-55k | € 50-60k | € 50-60k | € 55-65k | € 55-65k |

NB: les chiffres sont les salaires de base des avantages exclusifs / primes, sauf indication contraire.

JURIDIQUE ET FISCAL

La division Juridique et Fiscal de Robert Walters France recrute des candidats à haut potentiel au sein des banques, des assurances, des compagnies de réassurance et des cabinets d'avocats d'affaires.

Juriste d'Entreprise

Aperçu du marché

Au cours de l'année 2012, les profils de juristes justifiant d'une expérience en cabinets d'avocats anglo-saxons ont tiré leur épingle du jeu, du fait de leur statut de business partners. La fonction de fiscaliste nécessitant une collaboration de plus en plus étroite avec les directions financières, les collaborateurs qualifiés en comptabilité ont été recherchés. Dans le secteur bancaire et industriel, les besoins en compliance officers ont connu un bel essor, avec des salaires en nette progression.

Face au nombre grandissant de directions juridiques au sein des entreprises traitant directement de l'activité corporate, le recrutement en droit des sociétés s'est également accéléré sur les profils de juristes justifiant de 8 à 10 ans d'expérience et d'un passage significatif en cabinet d'avocats d'affaires.

De manière plus générale, les niveaux de rémunération sont restés stables, exception faite des experts ayant acquis une expérience de 10 à 15 ans qui ont pu prétendre à des augmentations de 10%.

Perspectives 2013

Les activités juridiques et fiscales poursuivent le recrutement d'experts pour le compte d'entreprises (PME et sociétés du CAC 40) prêtes à investir pour s'entourer des meilleurs talents. Cette tendance est révélatrice d'un marché de l'emploi de plus en plus sélectif.

Avocats

Aperçu du marché

Au cours de l'année 2012, les cabinets d'affaires « full service » et les cabinets de niche ont maintenu leurs niveaux de recrutement et ont de nouveau appliqué leur politique de bonus, permettant un meilleur ajustement des rémunérations.

De plus en plus sollicités par les cabinets, les avocats mid-level (3-5 ans d'expérience) se sont vus proposer des rétrocessions plus élevées au sein des cabinets français, qui ont fait un effort pour s'aligner sur les « grilles » des firmes anglo-saxonnes. A noter toutefois que, pour les profils seniors, l'attractivité des cabinets a davantage été liée à la validation d'un projet s'inscrivant dans le long terme (business development, perspectives d'association).

Plus globalement, le contexte économique a continué de générer une forte demande en droit social et en restructuring, et les équipes « projets » de nombreux cabinets internationaux, tournées vers le continent africain, ont suscité de nombreux mouvements.

Perspectives 2013

En ce qui concerne le recrutement de collaborateurs, nous envisageons un maintien de la « course » aux profils mid-level, notamment en droit des sociétés. Pour les mouvements d'associés, le marché offrira de belles opportunités aux profils disposant d'une solide clientèle portable dans des secteurs tels que le M&A.

JURIDIQUE ET FISCAL

| FONCTION | CONTRAT SALAIRE PAR JOUR € | |
|---|-------------------------------|--------------------|
| | 2012 | 2013 |
| Directeur Administratif et Financier | € 1200-2000 | € 1200-2000 |
| Manager Supply Chain | € 1200-1300 | € 1200-1300 |
| Directeur Industriel | € 1100-1200 | € 1100-1200 |
| Directeur Financier | € 900-1500 | € 900-1500 |
| Spécialiste Implantation ERP | € 900-1200 | € 900-1200 |
| Directeur des Ressources Humaines | € 900-1500 | € 900-1500 |
| Manager Risque / Fiscalité / Trésorerie | € 850-1600 | € 850-1600 |
| Contrôleur Financier | € 850-1100 | € 850-1100 |
| Analyste Financier | € 850-900 | € 850-900 |
| Comptable Senior | € 850-1100 | € 850-1100 |
| Directeur Marketing & Commercial | € 950-1500 | € 950-1500 |

NB: les chiffres sont les salaires de base des avantages exclusifs / primes, sauf indication contraire.

MANAGEMENT DE TRANSITION

La division Management de Transition de Robert Walters France répond aux besoins urgents et ponctuels d'entreprises qui rencontrent des situations de réorganisation, de restructuration, de gestion de projets d'envergure.

Aperçu du marché

Au cours de l'année 2012, l'activité management de transition a été marquée par une forte saisonnalité sur certains métiers. Le premier semestre s'est caractérisé par une demande soutenue en managers de transition dans des secteurs aussi divers que les achats, la fiscalité, le juridique, les ressources humaines et le marketing.

Les missions enregistrées au cours du second semestre se sont, pour leur part, portées sur des postes en Supply Chain, en Organisation, en Direction Générale et en Finance.

Côté IT, les besoins en DSI ont été beaucoup plus faibles en 2012 qu'en 2011, suite à un ralentissement général des grands projets.

Plus globalement, les profils les plus demandés sont restés les professionnels du secteur industriel.

Perspectives 2011

L'année 2013 devrait être marquée par une amplification des missions confiées aux managers de transition dans des secteurs tels que la Finance et les Ressources Humaines, du fait des variations de périmètre, du manque de visibilité sur le marché et des restrictions d'effectifs dans certaines entreprises.

| FONCTION | CONTRAT SALAIRE PAR JOUR € | |
|---|-------------------------------|--------------------|
| | 2012 | 2013 |
| Directeur Administratif et Financier | € 1200-2000 | € 1200-2000 |
| Manager Supply Chain | € 1200-1300 | € 1200-1300 |
| Directeur Industriel | € 1100-1200 | € 1100-1200 |
| Directeur Financier | € 900-1500 | € 900-1500 |
| Spécialiste Implantation ERP | € 900-1200 | € 900-1200 |
| Directeur des Ressources Humaines | € 900-1500 | € 900-1500 |
| Manager Risque / Fiscalité / Trésorerie | € 850-1600 | € 850-1600 |
| Contrôleur Financier | € 850-1100 | € 850-1100 |
| Analyste Financier | € 850-900 | € 850-900 |
| Comptable Senior | € 850-1100 | € 850-1100 |
| Directeur Marketing & Commercial | € 950-1500 | € 950-1500 |

NB: les chiffres sont les salaires de base des avantages exclusifs / primes, sauf indication contraire.

MARKETING ET COMMERCIAL

La division Marketing et Commercial de Robert Walters France recrute des cadres experts en middle et top management dans tous les secteurs d'activité, notamment les biens de grande consommation, les services aux entreprises, les industries, la distribution et le luxe.

Aperçu du marché

La demande est restée constante et soutenue au sein des PGC, principalement sur des postes de chefs de produit ou chef de groupe, de comptes-clés, de category managers et de directeurs régionaux. Le marché des services IT/industrie BtoB est resté très actif sur la recherche d'ingénieurs d'affaires expérimentés et de responsables de comptes stratégiques.

La distribution en général, et le retail en particulier, a maintenu ses recrutements sur les postes de chefs de produits « acheteurs », de directeurs régionaux et de réseaux.

Enfin, dans une période tendue et complexe, le luxe a bien tiré son épingle du jeu. Direction de flagship, direction de la communication, ou encore experts du web marketing ont été les plus « en vue ».

De manière générale, l'expertise, qu'elle soit métier ou sectorielle, a encore fait la différence cette année. Seuls les profils experts ont connu une hausse de leurs niveaux de rémunération. Les bonus ou plans de commission sont restés, quant à eux, ambitieux.

Perspectives 2013

Les salaires fixes resteront globalement stables. La part variable devra tenir compte de l'environnement économique incertain, et ce, d'autant que les professions dites commerciales ne sont plus les seules concernées par ce mode de rémunération.

| FONCTION | SALAIRE ANNUEL € | | 7 - 12 ans d'expérience | | + 12 ans d'expérience | |
|---------------------------------|------------------------|------|-------------------------|----------|-----------------------|------------|
| | 3 - 6 ans d'expérience | | | | | |
| | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 |
| Commercial | | | | | | |
| Directeur Commercial Export | | | | | € 120-170k | € 120-170k |
| Directeur Commercial | | | | | € 110-190k | € 110-190k |
| Directeur Retail Groupe | | | | | € 110-140k | € 110-150k |
| Directeur Commercial National | | | | | € 80-100k | € 80-100k |
| Responsable Commercial Régional | | | € 55-65k | € 50-65k | € 70-90k | € 70-90k |
| Directeur Comptes Clés | | | € 70-80k | € 70-80k | € 90-120k | € 80-110k |
| Responsable Comptes Clés | | | € 50-60k | € 50-65k | € 65-80k | € 65-80k |
| Responsable Commercial Export | | | € 55-75k | € 50-70k | | |
| Ingénieur Projet | | | € 50-70k | € 50-75k | | |
| Marketing | | | | | | |
| Directeur Marketing | | | | | € 110-150k | € 110-150k |
| Directeur Demand Planning | | | | | € 100-140k | € 100-140k |
| Responsable de Marque | | | € 55-70k | € 55-70k | € 70-90k | € 70-90k |
| Responsable Merchandising | | | € 50-70k | € 50-70k | | |
| Responsable Trade Marketing | | | € 55-65k | € 50-65k | | |
| Category Manager | | | € 50-65k | € 45-60k | | |
| Chef de Produit | | | € 45-55k | € 45-55k | | |

NB: les chiffres sont les salaires de base des avantages exclusifs / primes, sauf indication contraire.

RESSOURCES HUMAINES

La division Ressources Humaines de Robert Walters France recherche et sélectionne des cadres RH de haut niveau spécialisés dans tous les secteurs d'activité.

Aperçu du marché

L'activité des Ressources Humaines a été portée par une demande soutenue sur les postes de DRH, désormais au cœur de la stratégie d'entreprise. La dimension internationale a été particulièrement recherchée chez cette population, désireuse d'impulser des projets plus ambitieux, créatifs et matures.

L'ère des administrations du personnel étant définitivement révolue, il a été davantage question de HRBP (HR Business Partner) au cours de l'année 2012, proches du terrain et des problématiques business. Pour épauler ces fonctions généralistes, des spécialistes RH (responsables relations sociales, responsables comp&ben, responsables du développement RH) ont été recrutés au sein du corporate ou des directions RH.

Nous avons également observé au sein des PME une plus grande structuration de la fonction RH. Cette tendance va de pair avec une professionnalisation générale des RH : les mobilités internes de managers fonctionnels vers la fonction RH tendent à disparaître au profit de profils issus d'un troisième cycle RH d'excellente qualité.

Perspectives 2013

Après une année pleine d'incertitudes, les entreprises font face à une vraie problématique : comment identifier, recruter et retenir les talents ? La marque employeur devient donc un enjeu stratégique.

En 2013, la fonction RH devra être repensée autour de la nécessité d'adapter les RH à la stratégie du business de l'entreprise au moyen de programme de développement RH, de formation des collaborateurs aux nouvelles normes et de l'utilisation d'outils informatiques.

| FONCTION | SALAIRE ANNUEL € | | | | | |
|-----------------------------------|------------------------|-----------------|------------------------|------------------|----------------------|------------------|
| | 3 - 5 ans d'expérience | | 5 - 8 ans d'expérience | | + 8 ans d'expérience | |
| | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 |
| Directeur des Ressources Humaines | | | | | € 80-230k | € 80-230k |
| Business Partner RH | € 45-65k | € 45-65k | € 55-80k | € 55-80k | € 65-120k | € 65-120k |
| Comp & Ben | € 50-75k | € 50-75k | € 70-110k | € 70-100k | € 100-160k | € 90-130k |
| Responsable Formation | € 48-65k | € 45-60k | € 60-90k | € 55-70k | € 80-130k | € 65-110k |
| Responsable Recrutement | € 35-50k | € 35-50k | € 45-75k | € 45-70k | € 70-95k | € 65-100k |
| Acquisition | | | | | | |
| Juriste Droit du Travail | € 40-55k | € 38-50k | € 55-90k | € 45-70k | € 70-145k | € 65-150k |

NB: les chiffres sont les salaires de base des avantages exclusifs / primes, sauf indication contraire.

SANTÉ

La division Santé de Robert Walters France intervient sur quatre segments spécifiques : l'industrie pharmaceutique, les dispositifs médicaux, les biotechnologies et les établissements de Santé.

Aperçu du marché

Incontournables dans le secteur de la santé, les sociétés de dispositifs médicaux ont gagné en dynamisme grâce aux importants investissements en R&D. Les acteurs de ce secteur ont vu leurs volumes de recrutement s'accroître sur des profils techniques et scientifiques : responsables qualité et affaires réglementaires, responsables R&D, directeurs commerciaux, market access.

Très orientées sur la R&D, les sociétés de biotechnologie se multiplient en France, avec des pôles compétitifs : Lyon Biopôle, Génopole d'Evry, ... Au sein de ces pépinières dominées par une culture universitaire endogame, les directeurs médicaux et les profils pouvant apporter une réelle orientation « marché » ont été très recherchés.

Pour fidéliser les candidats, les entreprises ont dû les inscrire dans une vision à long-terme, portée par un environnement qualitatif, une éthique éprouvée et l'accès à des niveaux de rémunération attractifs (+10% par rapport aux autres industries).

Perspectives 2013

Tous les regards se tournent vers le monde du healthcare, touché par une révolution culturelle et dont les enjeux sont majeurs pour la société de demain. Les entreprises devront s'entourer de compétences capables de les accompagner dans ce moment de transition délicat mais nécessaire. 2013 sera une année charnière pour l'industrie pharmaceutique et pour le medical device.

La première va connaître une profonde réorganisation de ses fonctions commerciales et R&D. Le deuxième enregistrera des volumes de recrutement constants sur les fonctions liées à l'innovation et au RA/QA.

| FONCTION | SALAIRE ANNUEL € | | | | | |
|-----------------------------------|------------------------|-----------------|-------------------------|------------------|-----------------------|-------------------|
| | 5 - 8 ans d'expérience | | 8 - 15 ans d'expérience | | + 15 ans d'expérience | |
| | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 |
| Qualité | | | | | | |
| Directeur Qualité | | | € 90-110k | € 90-110k | € 90-110k | € 120k+ |
| Responsable Qualité | | | € 60-70k | € 65-75k | € 70-90k | € 75-100k |
| Pharmacien Qualité | € 50-60k | € 55-65k | | | | |
| Ingénieur Qualité | € 45-55k | € 45-55k | | | | |
| R&D | | | | | | |
| Responsable Recherche Clinique | | | € 60-80k | € 60-80k | € 80-100k | € 80-100k |
| Ingénieur R&D | € 50-60k | € 50-60k | € 55-70k | € 55-70k | € 70k+ | € 70k+ |
| Responsable Développement | € 60-75k | € 60-75k | € 70-80k | € 70-80k | | |
| Chef de Projet Développement | € 55-65k | € 55-65k | € 60-70k | € 60-70k | | |
| Marketing & Commercial | | | | | | |
| Directeur Commercial EMEA | | | € 90-110k | € 90-110k | € 120k+ | € 120k+ |
| Directeur Commercial National | | | € 80-100k | € 80-100k | € 110k+ | € 110k+ |
| Directeur Marketing National | | | € 70-90k | € 70-90k | € 100-110k | € 100-110k |
| Responsable Business Development | | | € 70-90k | € 70-90k | € 100k+ | € 100k+ |
| Responsable Commercial Régional | € 50-60k | € 45-60k | € 60-70k | € 55-70k | | |

NB: les chiffres sont les salaires de base des avantages exclusifs / primes, sauf indication contraire.

SYSTÈMES D'INFORMATION

La division Systèmes d'Information de Robert Walters France recrute des cadres top et middle management pour tous les pôles qui composent une direction informatique, des études à la production en passant par les ERP.

Aperçu du marché

Les volumes de recrutement au premier semestre 2012 sont restés soutenus, dans la continuité de l'impulsion donnée au lancement de nouveaux projets en 2011, tandis que le second semestre a enregistré une légère baisse des recrutements, qui s'explique notamment par le manque de visibilité pour 2013.

Nous avons noté une plus grande exigence dans les recrutements, tant au niveau de l'expertise que des aptitudes fonctionnelles et managériales. Parmi les profils les plus recrutés en middle management, nous retenons les directeurs de projet, les responsables d'équipes fonctionnelles/techniques, les architectes, les urbanistes et les chefs de projet seniors.

En top management, le recrutement concerne les postes de DSI, de directeurs des études et de directeurs de la production. Les profils de DOSI ont le vent en poupe : ces patrons de l'organisation et des SI capables de mettre en oeuvre une politique informatique en accord avec la stratégie générale de l'entreprise deviennent des atouts indispensables pour la direction générale des groupes à taille critique.

Marqué par une implémentation croissante de l'outil des sociétés désormais de plus petite taille, le marché des profils spécialisés sur le progiciel SAP maintient depuis plusieurs années d'importants volumes de recrutement.

Si les candidats sont toujours issus de grandes écoles d'ingénieurs, les clients recherchent désormais des profils qui, outre leur expertise technique, comprennent les besoins des entreprises et sont dotés d'une véritable capacité à communiquer.

Les informaticiens sont devenus des « vendeurs » à part entière : ils animent des comités, travaillent en anglais et possèdent des compétences relationnelles avérées. Depuis ces dernières années, les candidats sortant d'une école de commerce sont de plus en plus sollicités.

Perspectives 2013

La tendance globale restera orientée vers le recrutement de profils fonctionnels qui accompagnent les métiers par la mise à disposition d'outils informatiques efficaces et sur mesure, tandis que les compétences techniques seront de plus en plus sous-traitées.

SYSTÈMES D'INFORMATION

| FONCTION | SALAIRE ANNUEL € | | | | | |
|--|------------------------|-----------------|-------------------------|------------------|-----------------------|------------------|
| | 5 - 8 ans d'expérience | | 8 - 15 ans d'expérience | | + 15 ans d'expérience | |
| | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 |
| Management | | | | | | |
| Directeur des Systèmes d'Information | | | € 90-150k | € 90-150k | € 140k+ | € 140k+ |
| Directeur Technique | | | € 85-140k | € 85-140k | € 130k+ | € 130k+ |
| Directeur de la Production / Exploitation | | | € 70-110k | € 70-110k | € 110k+ | € 110k+ |
| Directeur des Etudes | | | € 70-110k | € 70-110k | € 110k+ | € 110k+ |
| Responsable Infrastructure / Réseau | € 55-70k | € 55-70k | € 70-90k | € 70-90k | € 75-105k | € 75-105k |
| Responsable de Domaine | € 55-70k | € 55-70k | € 70-90k | € 70-90k | € 75-105k | € 75-105k |
| Responsable de la Sécurité | € 60-75k | € 60-75k | € 75-95k | € 75-95k | € 100k+ | € 100k+ |
| Projet | | | | | | |
| Directeur de Projet / Programme | € 55-75k | € 55-75k | € 65-85k | € 65-85k | € 80-120k | € 80-120k |
| Delivery Manager | € 45-55k | € 45-55k | € 50-65k | € 50-65k | € 65-110k | € 65-110k |
| Consultant SI | € 45-55k | € 45-55k | € 50-65k | € 50-65k | € 65-110k | € 65-110k |
| Consultant ERP / CRM | € 55-75k | € 55-75k | € 65-110k | € 65-110k | € 110k+ | € 110k+ |
| Technique | | | | | | |
| Architecte Entreprise | | | € 65-90k | € 65-90k | € 90-105k | € 90-105k |
| Auditeur SI | € 50-60k | € 50-60k | € 60-80k | € 60-80k | € 80-95k | € 80-95k |
| Architecte SI | | | € 50-90k | € 50-90k | € 50-90k | € 50-90k |
| Ingénieur Base de Données / Réseau / Développement | € 40-50k | € 40-50k | € 50-90k | € 50-90k | € 50-90k | € 50-90k |

NB: les chiffres sont les salaires de base des avantages exclusifs / primes, sauf indication contraire.

ROBERT WALTERS LYON

Leader de la région Rhône-Alpes dans le recrutement de cadres en top et middle management, Robert Walters Lyon intervient dans les domaines suivants : Finance, Juridique, RH, Systèmes d'Information, Ingénieurs & Supply Chain, Santé, Marketing & Commercial.

Aperçu du marché

Deuxième pôle économique après l'Île-de-France, la région Rhône-Alpes poursuit son développement dans une conjoncture complexe où l'enjeu est de trouver des candidats à fort potentiel afin d'anticiper les impacts de la mondialisation. La Finance et le Juridique ont tiré leur épingle du jeu sur les fonctions support, à l'instar des fonctions commerciales pour les opérations.

D'une manière générale, seuls les candidats apportant une valeur ajoutée immédiate ont pu bénéficier d'une tendance salariale à la hausse. Pour l'ensemble des secteurs, qu'il s'agisse des fonctions support ou opérationnelles, nous avons noté une stagnation globale des niveaux de rémunération.

Les augmentations les plus significatives n'ont concerné que des cas individuels.

Perspectives 2013

Si les experts sont toujours recherchés, la tendance 2013 ne sera pas à la hausse généralisée des niveaux de rémunération. Occupées à soigner leur marges et les exportations, les entreprises privilégient cet investissement et de fait, encadrent au mieux les augmentations salariales. Seules les compétences spécifiques et indispensables à leur croissance telles qu'une expérience significative dans un pays émergent, seront potentiellement valorisées dans le cadre de la guerre des talents dont on parle de plus en plus.

Les prévisions révèlent un léger regain d'activité à compter du deuxième semestre 2013, ce qui laisse entrevoir une probable hausse des rémunérations mais toujours de manière individuelle et non collective.

ROBERT WALTERS LYON

| FONCTION | SALAIRE ANNUEL € | | | | | |
|--------------------------------------|------------------------|-----------------|-------------------------|------------------|-----------------------|-------------------|
| | 5 - 8 ans d'expérience | | 8 - 15 ans d'expérience | | + 15 ans d'expérience | |
| | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 |
| Finance | | | | | | |
| Directeur Financier | | | € 90-140k | € 90-140k | € 130-200k | € 130-120k |
| Contrôleur Groupe | € 70-90k | € 70-90k | € 75-110k | € 80-110k | € 100-150k | € 100-150k |
| Auditeur Interne | € 50-70k | € 50-70k | € 70-110k | € 70-110k | € 80-135k | € 80-135k |
| Contrôleur Financier | € 50-75k | € 50-75k | € 65-90k | € 65-90k | € 75-105k | € 75-110k |
| Consolideur | € 55-80k | € 60-90k | € 65-90k | € 65-90k | € 75-110k | € 75-110k |
| Manager Comptable | € 50-70k | € 70-70k | € 60-85k | € 60-85k | € 75-105k | € 75-105k |
| Trésorier | € 45-60k | € 50-70k | € 55-80k | € 55-80k | € 75-110k | € 75-110k |
| Systèmes d'Information | | | | | | |
| Directeur des Systèmes d'Information | | | € 80-115k | € 80-115k | € 120k+ | € 120k+ |
| Directeur de Projet | € 45-65k | € 45-65k | € 70-80k | € 70-80k | € 80-100k | € 80-100k |
| Chef de Projet | € 50-80k | € 50-85k | € 70-95k | € 75-95k | € 100k+ | € 100k+ |
| Organisation et Management | € 60-75k | € 60-75k | € 80-100k | € 85-100k | € 130k+ | € 130k+ |
| Directeur d'Agence | € 40-70k | € 50-70k | € 50-80k | € 55-85k | € 60-90k | € 60-90k+ |
| Responsable Clients | € 40-60k | € 40-60k | € 45-70k | € 45-75k | € 50-80k | € 50-80k |
| Ressources Humaines | | | | | | |
| Directeur des Ressources Humaines | | | € 90-120k | € 95-130k | € 100-180k | € 100-180k |
| Comp & Ben | € 50-60k | € 50-60k | € 60-80k | € 65-80k | € 80-135k | € 85-135k |
| Responsable Ressources Humaines | € 45-65k | € 50-70k | € 65-85k | € 65-85k | € 77-120k | € 77-120k |
| Juriste Droit Social | € 45-60k | € 45-60k | € 55-80k | € 55-80k | € 65-115k | € 65-120k |
| Responsable Formation | € 45-60k | € 45-60k | € 50-70k | € 50-70k | € 65-90k | € 65-90k |
| Responsable Recrutement | € 45-605k | € 45-65k | € 50-70k | € 50-70k | € 65-80k | € 65-80k |
| Responsable Paie | € 45-55k | € 45-60k | € 60-65k | € 50-70k | € 65-90k | € 65-90k |
| Ingénieurs | | | | | | |
| Directeur Industriel | | | € 80-100k | € 90-100k | € 100-130k | € 110-140k |
| Responsable Qualité | € 40-50k | € 45-50k | € 60-70k | € 60-70k | € 80k+ | € 80k+ |
| Ingénieur R&D | € 40-55k | € 45-60k | € 55-75k | € 55-75k | € 62-80k | € 62-80k |
| Responsable Supply Chain | € 40-60k | € 40-60k | € 60-80k | € 60-85k | € 90k+ | € 90k+ |
| Acheteur | € 40-50k | € 40-60k | € 45-70k | € 45-75k | € 50-90k | € 50-95k |

NB: les chiffres sont les salaires de base des avantages exclusifs / primes, sauf indication contraire.

NOUS CONTACTER

Robert Walters Paris

25 rue Balzac
75008 Paris

t: +33 (0) 1 40 67 88 00

f: +33 (0) 1 40 67 88 09

e: paris@robertwalters.com

Robert Walters Lyon

63 quai Charles de Gaulle
69006 Lyon

t: +33 (0) 4 72 44 04 18

e: lyon@robertwalters.com

Pour obtenir une version numérique et complète de la « Salary Survey » 2013 de Robert Walters, nous vous invitons à vous rendre sur le lien suivant : www.robertwalters.fr/candidats/etude-de-remuneration.html

AFRIQUE DU SUD
ALLEMAGNE
AUSTRALIE
BELGIQUE
BRÉSIL
CHINE
CORÉE
ESPAGNE
FRANCE
HONG KONG
INDONÉSIE
IRLANDE
JAPON
LUXEMBOURG
MALAISIE
NOUVELLE-ZÉLANDE
PAYS-BAS
ROYAUME-UNI
SINGAPOUR
SUISSE
TAIWAN
THAÏLANDE
USA
VIETNAM

www.robertwalters.fr