

Enquête Rémunérations et Parcours Professionnels

Janvier 2021

Sommaire

1. **Edito**
2. **Objectifs et Méthodologie**
3. **Synthèse**
4. **Résultats « Volet : Rémunérations »**
 1. Principaux constats
 2. Analyse de l'échantillon
 3. Rémunérations par niveaux de responsabilité
5. **Résultats « Volet : Parcours de Carrière »**
 1. Synthèse des parcours
 2. Les compétences comportementales aujourd'hui et demain

Edito

Edito

Quels sont les différents métiers de la sécurité-sûreté en entreprise ? Quelle est la réalité du positionnement de ces fonctions, de leurs niveaux d'expertises et d'intervention ? Des parcours et perspectives de carrière de ces professionnels ? Quel est le degré d'attractivité de la filière et comment celle-ci doit progresser pour répondre aux enjeux de demain ?

Autant de questions auxquelles le Club des directeurs de sécurité des entreprises (CDSE), dans sa mission de promotion des métiers de la Sécurité-Sûreté en entreprise, tente de répondre de manière objective en menant une étude suivie et approfondie des métiers corporate initiée à l'automne 2017 et pilotée par la commission "Carrière-Emploi-Formation"(CCEF).

Cette étude en deux temps a été conduite avec l'assistance de cabinets de conseil sélectionnés à l'issu d'appels d'offre : l'un spécialisé en organisation et études prospectives, l'autre en Ressources Humaines. Ces deux cabinets ont dû s'adapter au fonctionnement d'une association professionnelle telle que le CDSE, représentant plus de 120 sociétés, constituant une grande diversité de situation et de niveau de maturité.

La première phase, dont les résultats ont été publiés fin 2018, avait pour objectif de conduire une étude de diagnostic, d'analyse et de structuration des métiers Sécurité-Sûreté corporate (SSC). Une deuxième phase, lancée à l'automne 2019, devait approfondir les parcours, les niveaux de contribution et les pratiques de rémunération.

Edito

Les enseignements de cette étude passionnante, que nous vous encourageons à vous approprier, sont le fruit d'un travail d'équipe mené par la CCEF avec bien sûr l'assistance des cabinets de conseil mais surtout, l'engagement des membres du CDSE, de l'équipe permanente du CDSE, des présidents de commissions et du CDSE LAB.

Les travaux de la première phase ont permis de converger vers une vision commune et de créer un référentiel des métiers SSC, ainsi qu'une étude des enjeux, du positionnement et des modèles d'organisation de cette filière.

Cette deuxième phase, que nous vous présentons dans ce document, renforce l'attractivité de la filière au travers d'informations structurantes sur les parcours de carrière, les niveaux de contribution associées à une méthodologie de « grading » ainsi que les pratiques de rémunération comparées au marché général.

Sans prétendre à l'exhaustivité, l'ensemble de l'étude donne de la lisibilité à la filière SSC, qui est particulièrement sollicitée ces derniers mois avec des niveaux d'exigences toujours en hausse, et constitue un support directement opérationnel avec vos interlocuteurs tant internes qu'externes à vos entreprises (notamment les responsables RH, les cabinets de recrutement...).

Edito

Cette cartographie des métiers SSC, modulaire et adaptable à la diversité des organisations, constitue aussi un cadre de référence très utile pour faire reconnaître cette filière métier dans les référentiels de fonctions (entreprise...) et ainsi attirer des talents et les fidéliser.

Face à des défis de plus en plus complexes, il s'agit d'une étape fondatrice qui fait émerger un positionnement collectif de la filière, de ses métiers aujourd'hui et des évolutions nécessaires demain, au service de la « sécurité globale » des entreprises.

Avec un beau challenge à relever pour les jeunes générations !

Stéphane Volant
Président du CDSE

Fabienne Louvet
Présidente de la commission Carrière-Emploi-Formation

Objectifs et Méthodologie

Objectifs

Objectifs

Cette étude constitue la phase 2 du projet global, et se divise en deux volets, correspondant aux deux objectifs principaux :



1. Réaliser une **étude de rémunération** afin d'identifier les pratiques de rétribution des salariés de la filière sécurité-sûreté



Intégrant une méthode de **classification des postes** de manière à disposer de **comparatifs pertinents**



2. Cartographier les **parcours professionnels** des métiers de la filière sécurité-sûreté

Méthodologie

La phase 2 de cette étude repose sur une analyse quantitative des niveaux de rémunération (données réelles) complétée par un volet qualitatif provenant d'un sondage en ligne et d'interviews de Directeurs Sécurité-Sûreté corporate.

Volet « Rémunérations »

Recueil de l'information

Les informations de rémunération ont été collectées anonymement à partir des bases de données salariales fournies par les participants et reposent donc sur des données réelles.

Echantillon

30 entreprises ont répondu au volet « Rémunérations » de l'enquête, représentant quasiment l'ensemble des secteurs d'activité.

Volet « Parcours de Carrière »

Recueil de l'information

Les parcours métiers ont été construits à partir du travail réalisé par les entreprises participantes au cours d'un atelier en ligne, comportant plusieurs modules pratiques. Cet atelier s'inscrit dans une démarche d'enquête qualitative.

Echantillon

17 entreprises se sont inscrites à l'atelier en ligne du volet « Parcours de Carrière », représentatives de l'ensemble des typologies d'organisation.

Une campagne d'entretiens auprès de 20 directeurs de Sécurité-Sûreté corporate

Synthèse

Synthèse

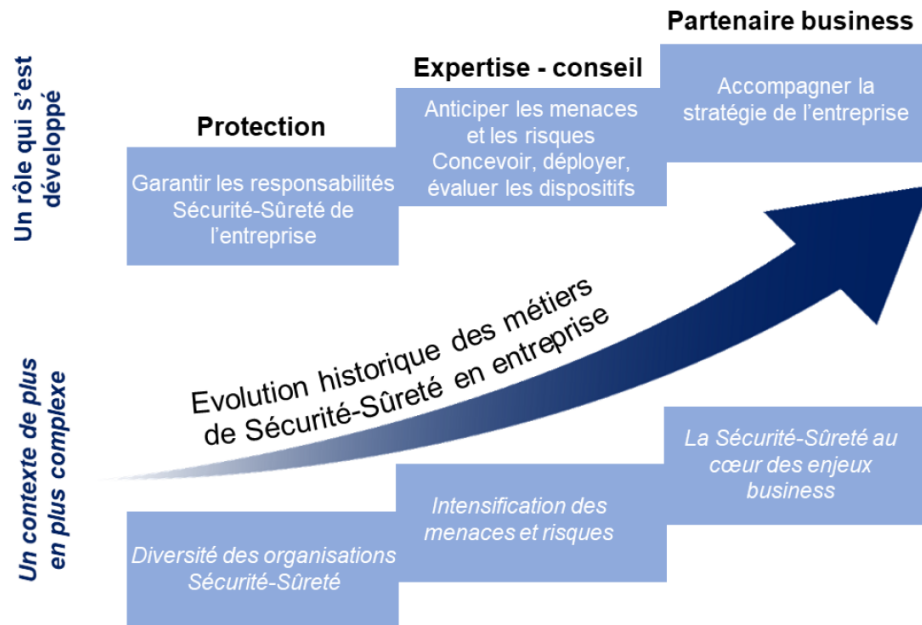
Avec la diversification des menaces et des risques (cyber, terrorisme, géopolitique, sanitaire,...), l'art de protéger les entreprises est devenu un enjeu majeur. La fonction Sécurité et Sûreté corporate (SSC), dont la mission est la protection des personnes, des biens matériels et immatériels de l'entreprise, a ainsi pris un essor considérable et existe dans la plupart des entreprises mais il n'y a pas de direction SSC type. Les missions, les organisations, les tailles de ces directions sont très hétérogènes et sont relatives aux caractéristiques intrinsèques de chaque entreprise.



Chacun perçoit, et l'actualité 2020 (pandémie, terrorisme) vient nous le rappeler, le caractère de plus en plus incontournable de la fonction SSC dans l'entreprise qui doit faire face à des défis de plus en plus complexes et des enjeux de niveaux élevés.

Synthèse

Le CDSE mène depuis 2018 une étude sur les métiers de la filière Sécurité et Sûreté corporate en entreprise. La première phase a permis de dresser la physionomie actuelle de la filière, de disposer d'analyses sur les organisations et de renforcer le positionnement de ces activités au niveau stratégique dans les entreprises.



6 enjeux principaux :

1. La dimension entrepreneuriale, voire stratégique des métiers
2. L'intégration au système de management de l'entreprise
3. Un double besoin d'expertise métier et de management
4. Le pilotage du périmètre étendu de la Sécurité-Sûreté
5. La dimension centrale VS éclatement géographique des activités
6. La mesure de la performance de la Sécurité-Sûreté en entreprise

Synthèse

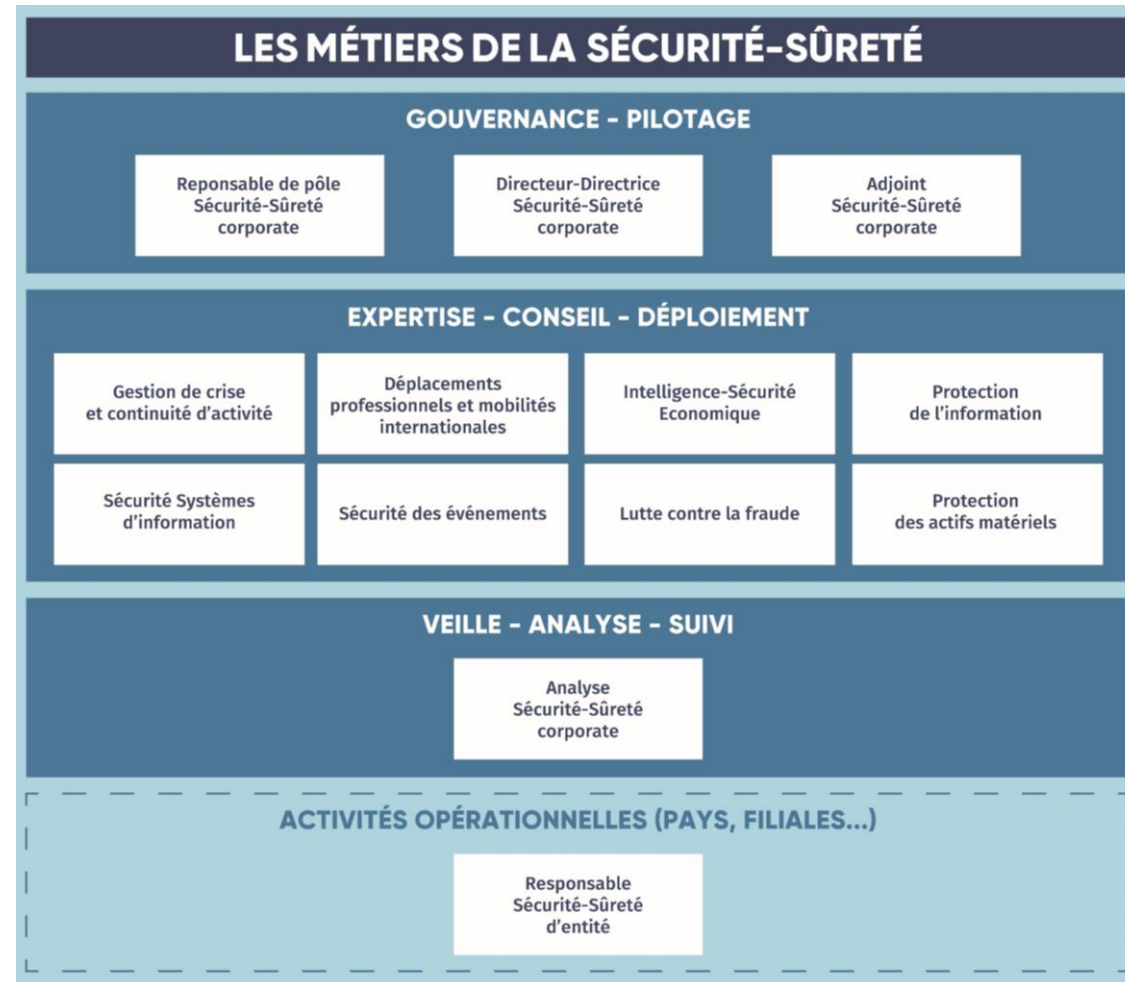
L'étude et la structuration des métiers par les compétences a abouti à l'élaboration d'un document inédit sous la forme d'un référentiel des métiers de la Sécurité-Sûreté corporate, répartis en 12 fonctions.

Une cartographie en 3 niveaux d'intervention complémentaires :

- Gouvernance-pilotage
- Expertise-conseil-déploiement
- Veille-analyse-suivi

+ 1 niveau opérationnel « entités »
(filiales, pays, régions etc., partie intégrante du modèle SSC)

Une cartographie modulaire, adaptable à la diversité des organisations SSC



Synthèse

Cette analyse des emplois, activités et compétences associées est devenu un outil de référence dans l'écosystème de la filière pour accompagner l'évolution de ses acteurs grâce aux enseignements suivants :

- La Direction SSC a évolué d'un positionnement d'anticipation, de prévention et de protection pour y ajouter un rôle de création de valeur en véritable business Partner, interlocuteur privilégié des gouvernances et acteur stratégique de l'entreprise.
- Dans la grande majorité (74%) des organisations, la Direction SSC est rattachée à la DG ou au SG et la physionomie de la filière est la suivante :



- Que cela soit au sein des entreprises ou auprès d'acteurs institutionnels externes en raison de l'imbrication des risques toujours plus large, la Direction SSC multiplie les interactions et doit nécessairement adapter son positionnement.
- Les Directions SSC doivent bénéficier d'experts disposant également de compétences comportementales affirmées, notamment de leadership, permettant un décloisonnement et un rayonnement au sein de l'ensemble de l'écosystème.

Synthèse

En capitalisant sur ces travaux fondateurs et à la lueur de ces constats, une deuxième phase de l'étude a été lancée en 2020.

S'inscrivant dans ce même objectif de promotion et de lisibilité de la filière par la mise en évidence des parcours professionnels, tendances métiers actuelles et «plafond de verre » mais aussi d'identifier les niveaux de contribution et les pratiques de rémunération en vigueur, synthétisés par grands niveaux de responsabilité pages suivantes.

Synthèse postes de management

Postes

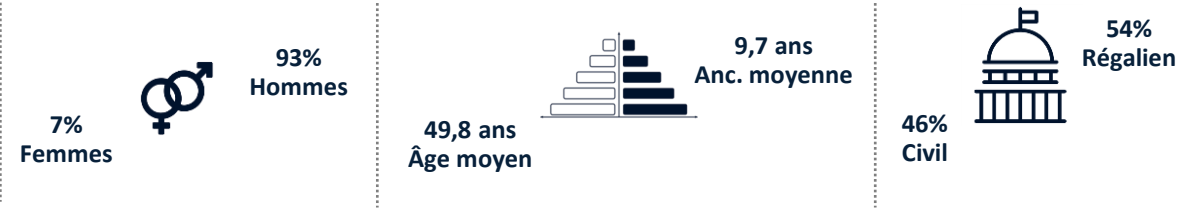
- Directeurs SSC
- Adjoints SSC
- Responsables de pôle SSC
- Responsables opérationnels d'entité

Rémunération

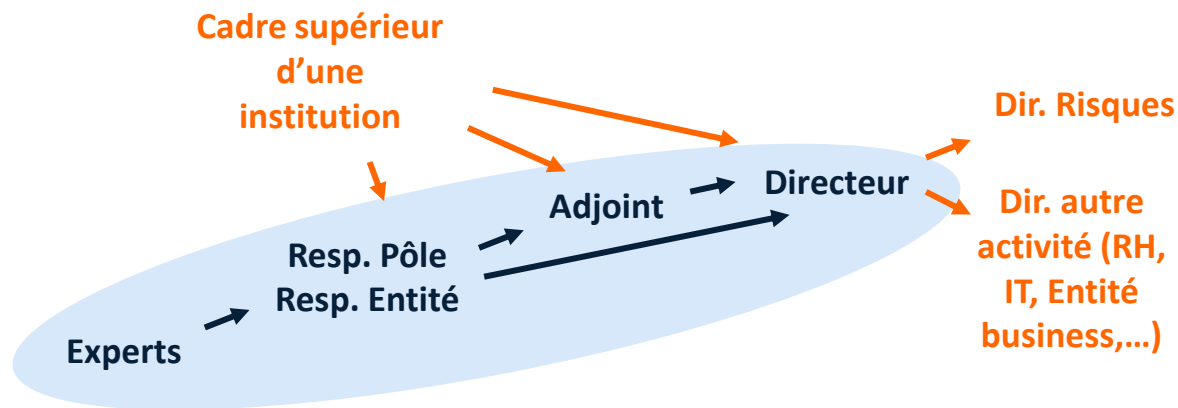
50% des titulaires se situent entre :



Caractéristiques



Parcours principaux



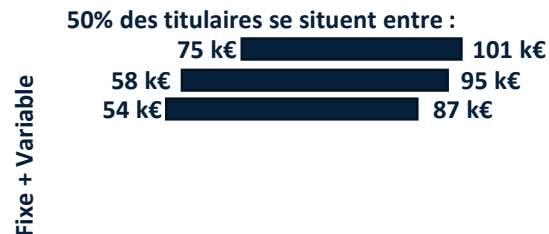
- Des niveaux de rémunération attractifs, globalement 4% au dessus du marché toutes filières de métiers, et 15% pour les Directeurs.
- L'alimentation de la filière provient principalement des institutions, et l'évolution de carrière s'effectue ensuite au sein de la filière, jusqu'au poste de Directeur.
- Alors, l'évolution s'effectue en dehors de la filière sur des postes de Top Management.

Synthèse postes d'experts

Postes

- Protection de l'information
- Protection des actifs matériels
- Sécurité des systèmes d'informations
- Déplacements professionnels et mobilités internationales
- Lutte contre la fraude
- Intelligence-Sécurité Economique
- Sécurité des événements d'entreprise
- Gestion de crise et continuité d'activité

Rémunération

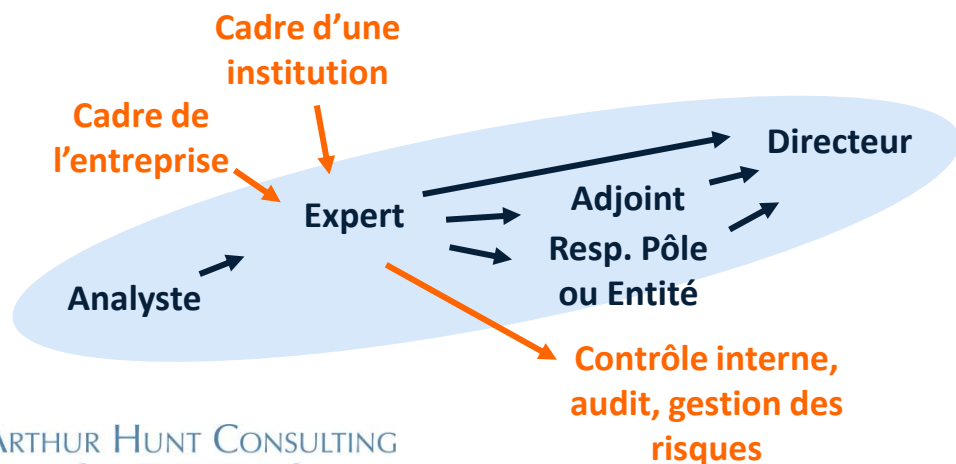


* Effectif participants insuffisant pour communiquer des fourchettes

Caractéristiques



Parcours principaux



- Des niveaux de rémunération attractifs, globalement 4% au dessus du marché toutes filières de métiers, avec une diversité selon les métiers et les responsabilités.
- L'alimentation de la filière provient principalement des institutions et des métiers de l'entreprise.
- L'évolution de carrière se situe ensuite principalement au sein de la filière, avec une ouverture vers le contrôle interne, l'audit, la gestion des risques ...

Synthèse postes d'analystes

Postes



Rémunération

50% des titulaires se situent entre :

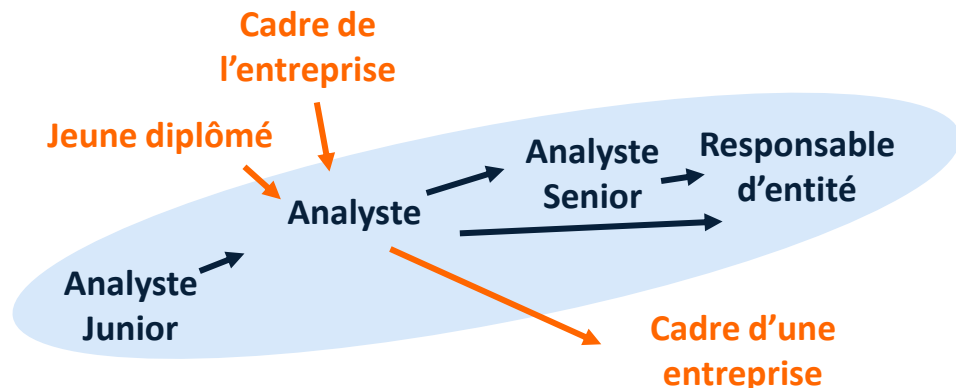
Fixe + Variable

45 k€  63 k€

Caractéristiques



Parcours principaux



- Des niveaux de rémunération au niveau du marché toutes filières de métiers.
- Seuls postes féminisés à plus de la moitié (57%), avec une ancienneté moyenne élevée (21,3 ans).
- L'alimentation de la filière provient principalement des jeunes diplômés et de mobilité interne de cadres d'entreprise.

Synthèse

Cette phase 2 de l'étude, qui complète la vision de la filière à travers les caractéristiques des postes, met en lumière :

- Une filière attractive, avec des niveaux de rémunérations globalement au dessus du marché
- Une profession très masculine et un phénomène de « plafond de verre » plus marqué qu'au sein d'autres filières métiers
- Un besoin de cursus de formation dédié, les institutions faisant office de parcours de formation et de gage de crédibilité
- Un manque de reconnaissance des formations théoriques par rapport à une expérience régaliennne
- Une possibilité théorique d'évolution en dehors de la filière mais encore peu pratiquée, sauf vers les métiers des risques et du contrôle interne

Les pistes à approfondir pour améliorer la professionnalisation de la filière pourraient consister à :

- Renforcer les parcours de formation technique propres à la filière pour développer l'expertise
- Intégrer des modules de formations sur les compétences comportementales
- Imaginer des parcours de carrière intégrant des mobilités externes (dont public/privé)
- Développer les métiers pépinières et les rendre attractifs auprès des jeunes
- Féminiser la profession

Résultats – Volet « Rémunération »

Préambule méthodologique

Echelle de positionnement utilisée pour les cotations des niveaux de responsabilité

L'échelle comporte 5 grades dont les définitions sont précisées dans le tableau ci-dessous. Ces définitions génériques permettent de réaliser le positionnement des postes dans cette échelle, qui peut être renforcé par la méthode de cotation sur-mesure élaborée à cette occasion (cf. rapport global).

Les critères différenciants sont ceux habituellement utilisés dans l'analyse du travail (rôle, autonomie, profil requis, activités couvertes, effectif, périmètre géographique)

Classification	Niveau de contribution		Profils	Rôle et contribution	Délégation / Autonomie
D1	Direction	Stratégie	Postes de management caractérisés par la responsabilité budgétaire et ressources humaines de sa direction. Généralement leader et référent de son domaine d'activité.	Garant de l'adhésion des équipes au projet global de l'entreprise Obtention d'un comportement conforme à l'objectif. Définition de l'organisation de sa direction.	Arbitrage sur l'utilisation des budgets et des moyens de sa direction. Rend compte sur les résultats globaux
C4	Pilotage / Expertise	Définition des politiques	Postes d'encadrement d'équipe ou de pilotage d'activités comportant des décisions de gestion (budget et RH). Postes de professionnels très expérimentés.	Force de proposition auprès de sa hiérarchie. Mobilisation de son équipe. Représentation de l'organisation en interne et en externe.	Propose et négocie un ensemble complet d'objectifs et de moyens associés. Rend compte sur la réalisation des objectifs et la bonne utilisation des moyens.
C3		Mise en œuvre des politiques	Postes de cadres confirmés nécessitant au minimum 10 années d'expérience professionnelle. Le titulaire peut assurer l'encadrement d'une équipe sans responsabilité de gestion budgétaire ou RH.	Force de proposition auprès de sa direction Garant de de bonne réalisation du plan d'action Communication avec son équipe et/ou ses pairs en interne avec des intervenants extérieurs.	Propose et négocie des objectifs particuliers Rend compte de l'avancement et de la réalisation des objectifs
C2	Animation / Technicité	Optimisation des processus	Second ou 3ème poste pour un diplômé de l'enseignement supérieur nécessitant au moins 5 années d'expérience professionnelle (ou niveau équivalent acquis par une expérience validée). La largeur et profondeur des connaissances permet de former des collègues sur son domaine de spécialisation.	Force de proposition dans son domaine de spécialisation Proposition d'adaptation de moyens à mettre en œuvre Coopération au sein d'équipes	Le titulaire peut être amené à proposer de nouvelles méthodes et processus. Rend compte sur l'avancement des travaux.
C1		Exploitation des processus	Premiers postes cadres pour des diplômés de l'enseignement supérieur, ou pour des non cadres promus. Postes d'agents de maîtrise avec une expérience importante (plus de 10 ans).	Conduite d'activités opérationnelles Exploitation des moyens mis à disposition Coopération au sein d'équipes	Propose des adaptations des méthodes et des processus Fixe ses priorités

Principaux constats

Salaire fixe

- Les niveaux de **salaire fixe** de la filière sont **légèrement supérieurs au marché général** (toutes filières de métiers à grading équivalent) (4% globalement).
- Pour les **dirigeants**, la dispersion des salaires fixes est plus importante que le marché avec **des écarts du simple au triple**.

Parts variables

- Les parts variables sont légèrement supérieures aux pratiques du marché, sauf pour les **directeurs** dont la **part variable est globalement supérieure de 30%** aux pratiques du marché.
- L'intéressement et la participation sont globalement alignés avec le marché. Ces éléments ne dépendent pas de la filière mais des pratiques d'entreprises et de leurs performances collectives.

En synthèse

- Les niveaux de rémunération de la filière s'inscrivent dans les politiques de rémunération des entreprises, avec une légère valorisation par rapport aux autres métiers.
- Les niveaux de rémunération des Directeurs bénéficient d'une valorisation plus forte, de l'ordre de 15%, en raison de la spécificité de leurs expertises stratégiques avec accès au CEO, de leur forte disponibilité, de leur capacité de prescription avec un droit de veto et d'engagement de la responsabilité de l'entreprise.

Analyse de l'échantillon

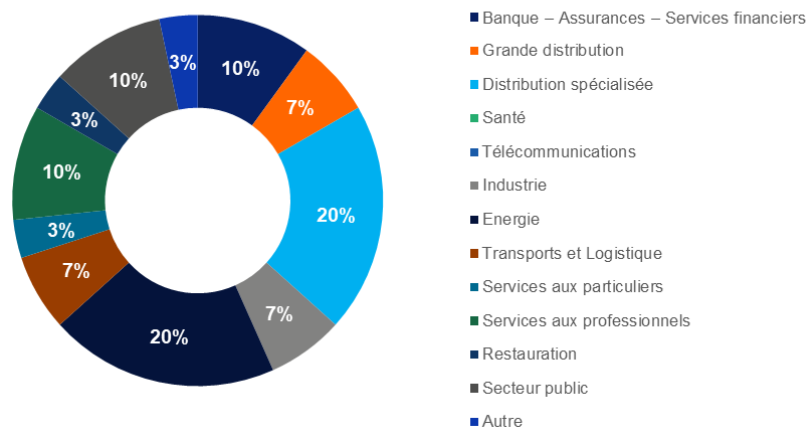
L'étude porte sur un échantillon de 30 entreprises et 243 salariés

Le périmètre a été limité aux seuls métiers de la filière Sécurité-Sûreté corporate tels que définis à travers les fiches métiers de la phase 1.

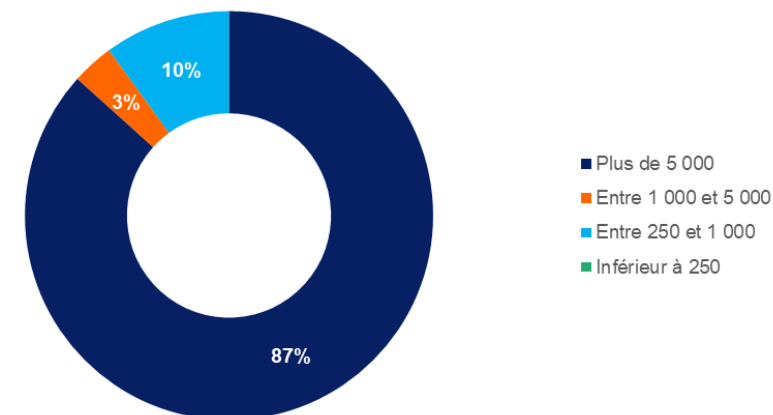
Profil des entreprises

- L'ensemble des secteurs est représenté, hormis la santé et les Télécommunications
- La quasi-totalité des entreprises présentent des effectifs supérieurs à 5000 personnes

Répartition par secteur d'activité



Répartition par Taille d'effectifs

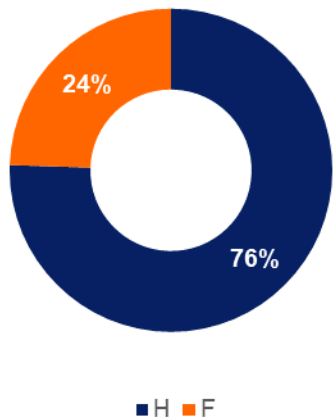


Analyse de l'échantillon

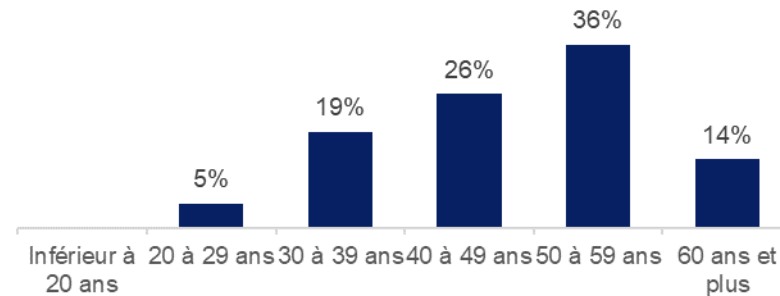
Profil des salariés

- Le marché est très majoritairement masculin (76%)
- La moitié des salariés ont 50 ans et plus
- Tous les profils d'ancienneté sont représentés, avec néanmoins 2 sous-groupes prédominants : les 2 à 5 ans et les supérieurs à 25 ans

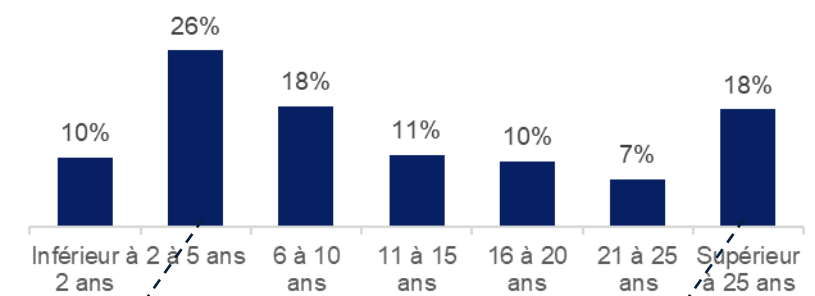
Répartition par Genre



Répartition par Tranche d'âge



Répartition par Tranche d'ancienneté



Directeurs et Adjoints SSC
Responsables de pôle
Responsables d'entité
(Majorité de recrutements externes)

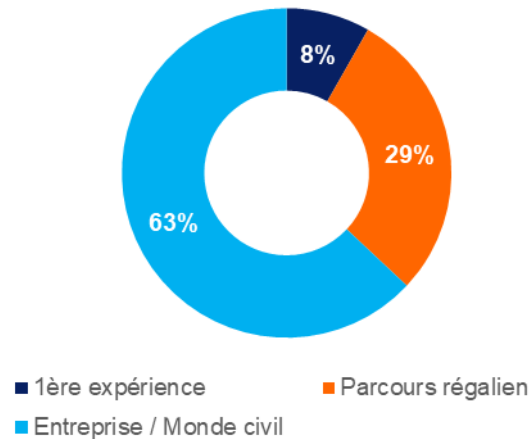
Analyste Sécurité-Sûreté corporate
Expert multi-activités
Expert Protection de l'information
Expert Protection des actifs matériels
(Majorité de mouvements internes)

Analyse de l'échantillon

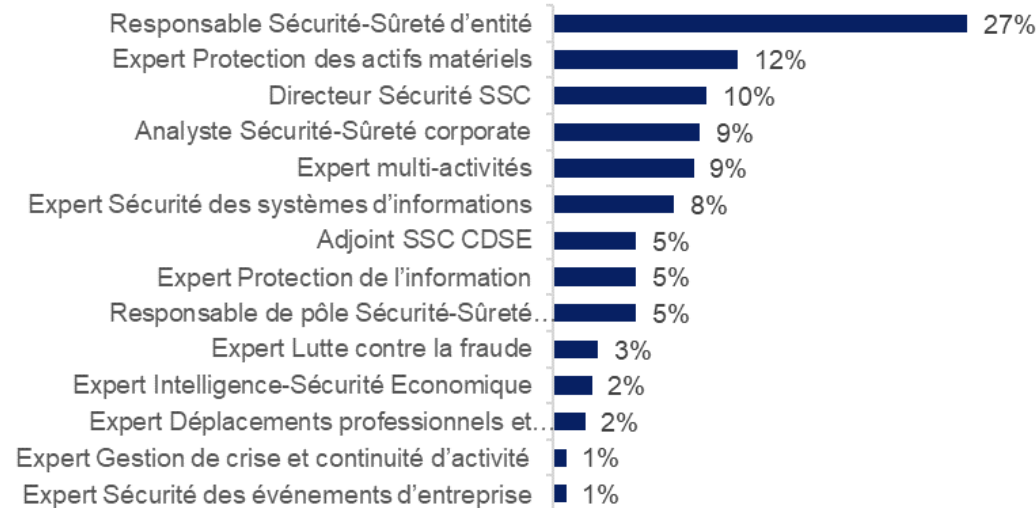
Profil des salariés

- Près d'un tiers des salariés proviennent d'un parcours régalien
- Si tous les postes sont représentés, certains comportent peu d'effectifs car fondus dans d'autres fonctions (Experts Sécurités des événements d'entreprise, Gestion de crise et continuité d'activité,...)
- Les niveaux de responsabilité sont également tous représentés, avec une majorité de cadres intermédiaires (41%)

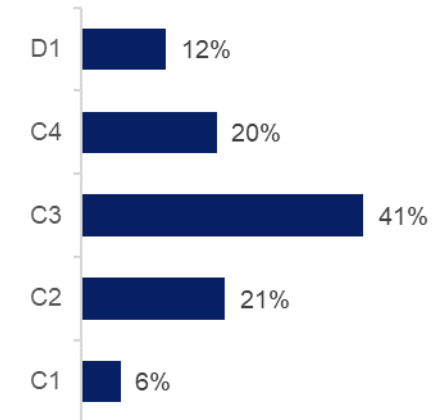
Répartition par Parcours



Répartition par Poste

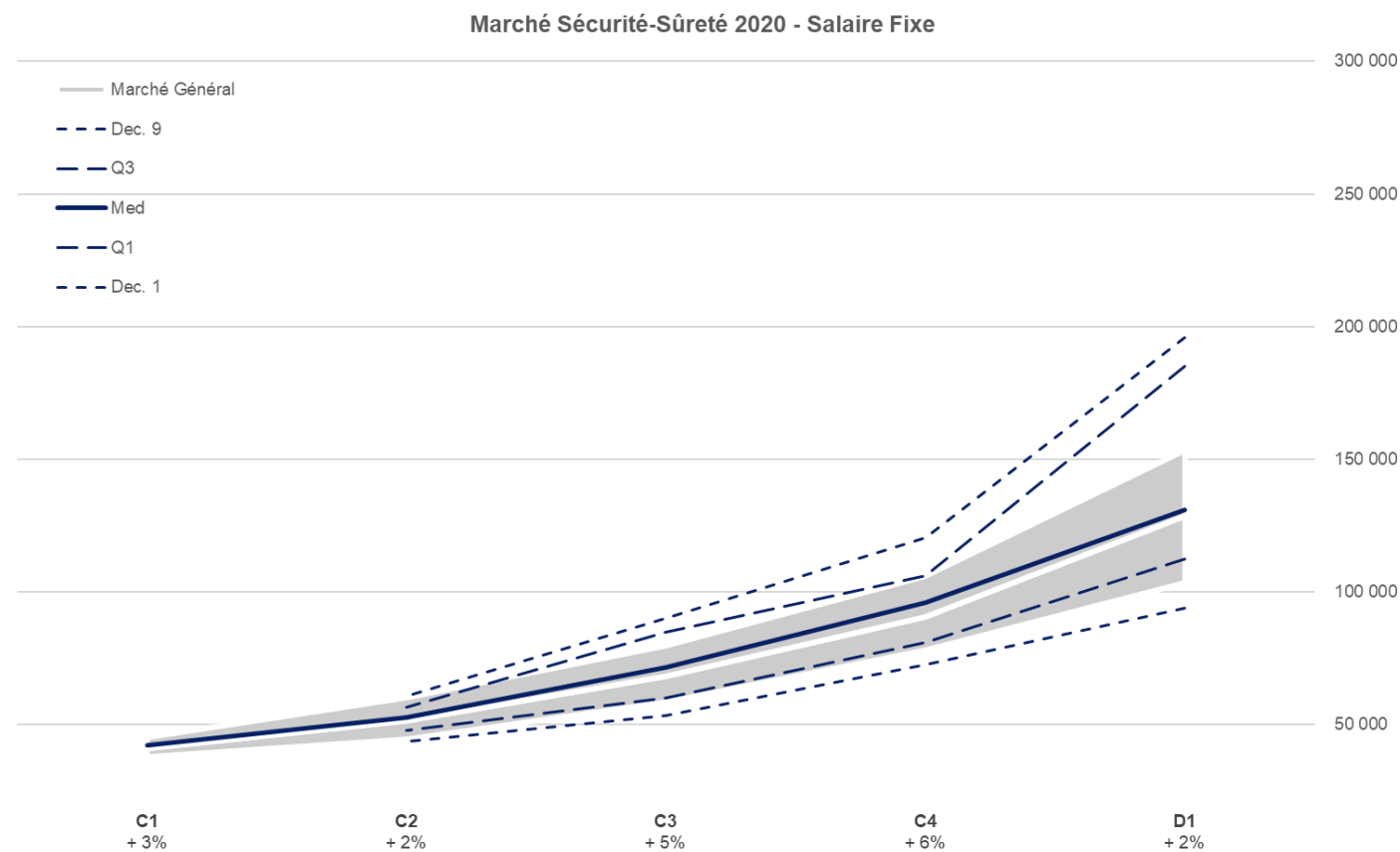


Répartition par Grade



Partie 2 : Rémunération par niveaux de responsabilité

Rémunération par niveaux de responsabilité



Constats

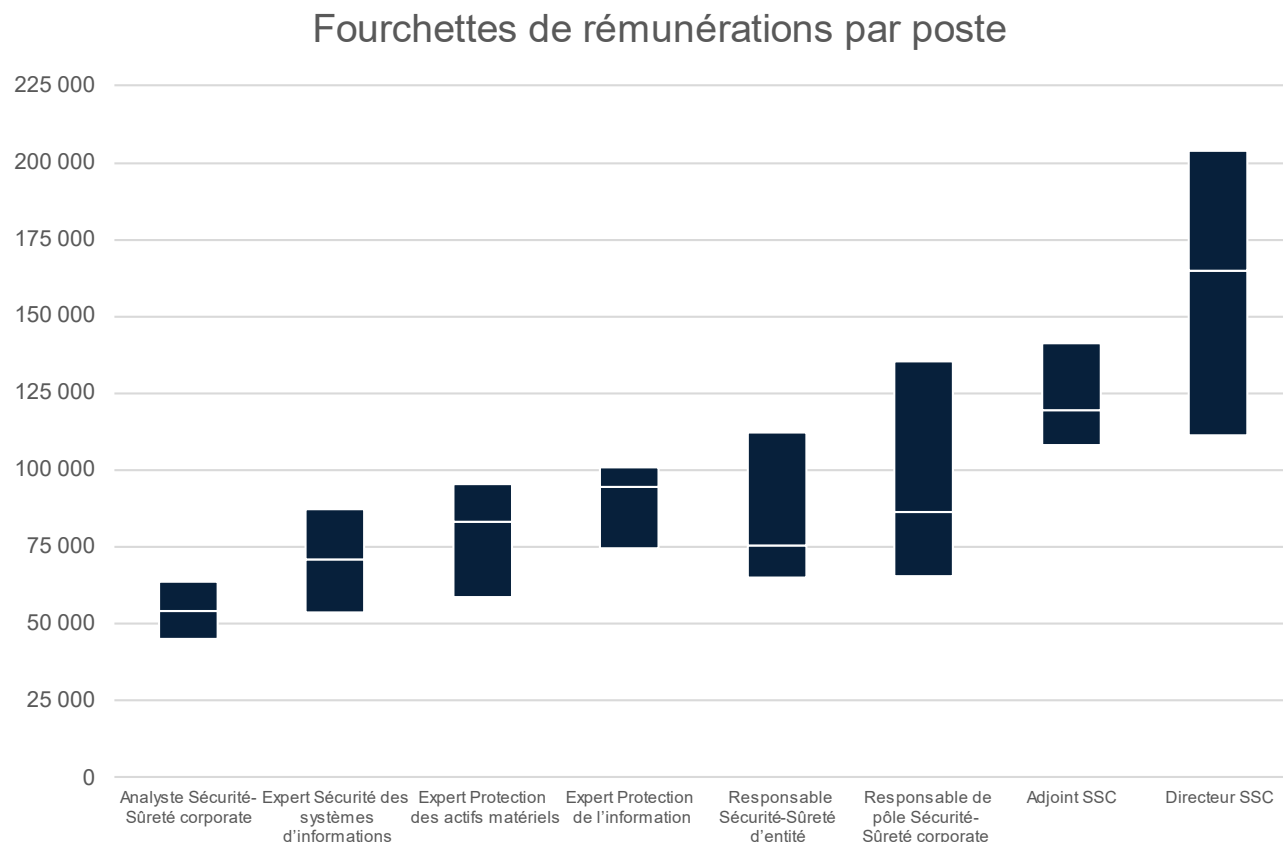
- Le marché Sécurité-Sûreté est **supérieur au marché général*** sur l'ensemble des niveaux de cadre (4% en moyenne)
- Le différentiel observé est similaire à ce que l'on observe sur la filière Informatique
- La dispersion des rémunérations est plus importante, notamment au niveau directeur (D1) avec des écarts inter déciles du simple à plus du double.

Niveaux

	Dec. 1	Q1	Med	Q3	Dec. 9	Pst. Méd*	Moy
D1	93 852	112 310	130 900	185 000	195 766	+ 2%	143 980
C4	72 810	81 157	95 970	106 212	120 630	+ 6%	95 926
C3	53 504	60 000	71 532	85 000	90 000	+ 5%	72 203
C2	43 665	47 983	52 687	56 537	60 633	+ 2%	52 407
C1			42 374			+ 3%	43 793
						+ 4%	

Positionnement des postes

- Le graphique présente les quartiles de rémunération par poste. 50% des titulaires se situent entre ces niveaux.



- Les écarts entre quartiles au sein d'un même poste sont importants pour les Directeurs et les Responsables, en raison d'une plage de responsabilités couvrant plusieurs niveaux.
- L'analyse croisée avec le niveau de responsabilité reste donc indispensable pour identifier le niveau de rémunération de chaque poste.

Résultats – Volet « Parcours de Carrières »

Atelier Parcours Métiers

Chiffres clés



23

inscrits à
l'atelier

17

Connectés
Avec contribution
active aux ateliers

6

Connectés
sans aucune
contribution

- Les participants pouvaient répondre à tout l'atelier ou seulement à plusieurs parties
- Ils ont principalement répondu à l'univers **Gouvernance – Pilotage** et au **Quizz Compétences**
- Le nombre de participants par univers est:
 - Gouvernance – Pilotage : 15
 - Expertise – Conseil – Déploiement : 11
 - Veille – Analyse – Suivi : 10
 - Activités opérationnelles d'entités : 8
 - Quizz compétences : 13
- **80%** des participants correspondent à un modèle organisationnel de type B, C et E (moins de 5 personnes, 5 à 20, plus de 20 et prestations externes importantes – cf. étude phase 1)

Synthèse des résultats parcours métiers (2/3)

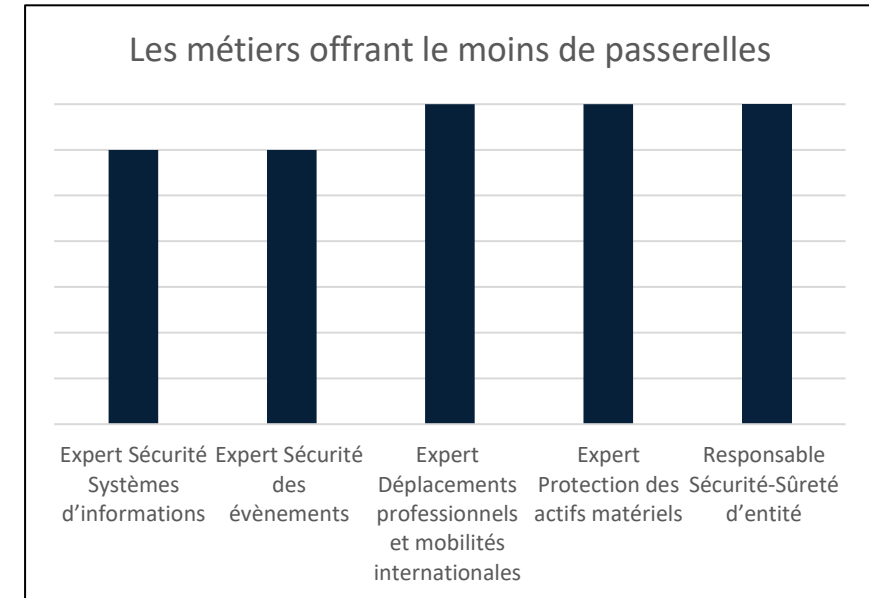
Dans le cadre de l'atelier (passerelles plébiscitées par les participants), les métiers à partir desquels nous avons eu le plus de passerelles métier :



Et les métiers offrant le moins de passerelles métier (selon les participants) :

- **Le Responsable Sécurité-Sûreté d'Entité** étant le seul métier opérationnel au sein de la cartographie des métiers du CDSE, les possibilités de parcours métiers sont plus limitées.
- La **majorité des métiers** d'expertise a recueilli un nombre de parcours métiers restreint. En effet, il est plus difficile de voir les possibilités de parcours professionnels des experts contrairement aux métiers dits « pivots » qui, couvrent des compétences plus larges.

En moyenne pour chaque métier repère, il y a 5 passerelles métiers précédents et 4 passerelles métiers suivants. Le métier de Directeur Sécurité-Sûreté corporate a obtenu le plus grand nombre de passerelles (10 précédents, 7 suivants).



Synthèse des résultats parcours métiers (3/3)

L'étude a permis d'identifier différentes catégories de métier notamment :

- Des **métiers pivots** (métier permettant de faciliter les mobilités fonctionnelles et garantir les mobilités verticales)

Le Responsable d'Entité a plutôt une vision opérationnelle tandis que l'Adjoint est la porte d'entrée des métiers de la Gouvernance et du Pilotage. De ce fait, les compétences acquises en exerçant ces postes permettent aux employés d'évoluer plus facilement au sein de la filière.

- Un **métier pépinière** (métier dont les qualifications offrent de nombreuses perspectives d'évolutions au sein de l'entreprise à court ou moyen terme)

Ce métier offre un nombre important de perspectives d'évolution au sein de la filière: il est donc important de le conserver car il favorise la mobilité interne et permet d'avoir des profils plus jeunes. Il serait intéressant d'avoir d'autres métiers de ce type pour faciliter les parcours de carrière en interne et disposer d'une plus grande diversité au sein des collaborateurs en termes d'âge et expérience.

- Des **métiers à responsabilité** reconnus comme **les plus attractifs** :
Directeur(rice) Sécurité-Sûreté et Responsable de Pôle Sécurité-Sûreté.

Adjoint Sécurité-Sûreté corporate

10 passerelles (3 précédents et 7 suivants)

Responsable Sécurité-Sûreté d'Entité

7 passerelles (3 précédents et 4 suivants)

Analyste Sécurité-Sûreté corporate

5 passerelles (5 précédents)

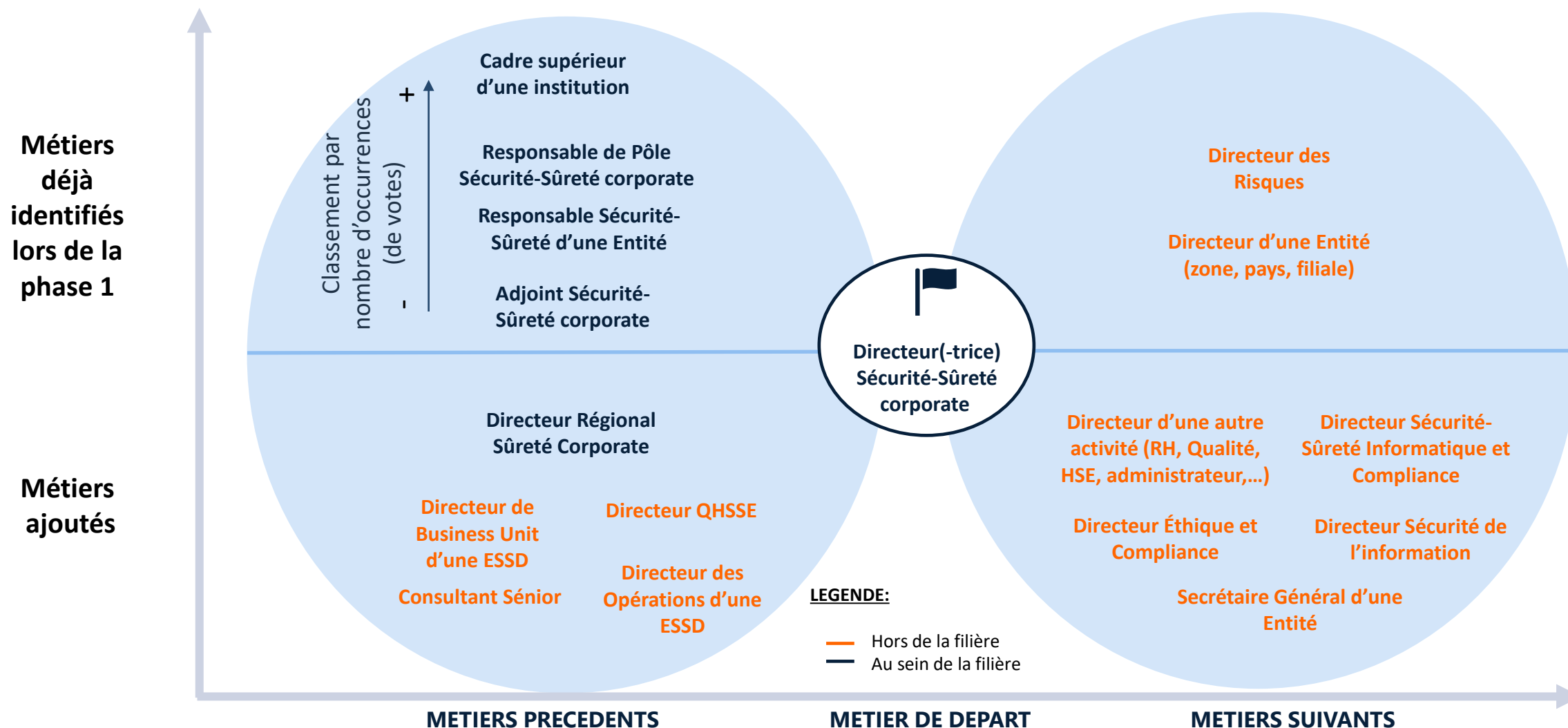
Directeur(rice) Sécurité-Sûreté

(4 suivants)

Responsable de Pôle Sécurité-Sûreté

(6 suivants)

Passerelles Directeur Sécurité Sureté Corporate



Les compétences comportementales aujourd'hui et demain pour la filière

Synthèse des résultats compétences

Les compétences comportementales clés des Responsables et Directeurs



1- Sens de l'anticipation, des responsabilités et des priorités : Comprendre les attentes des clients internes et externes et être capable de les formaliser en suivant une démarche de gestion de projet. Organiser et coordonner un service ou une mission (ressources, temps, budget, qualité,...) et mettre en place ou valider des plans d'action opérationnels
Définir ou arbitrer les priorités d'action et d'allocation de moyens, ressources et délais et les procédures à suivre en cas de dysfonctionnements ou incidents - Gérer de manière proactive l'activité en mesurant ou anticipant les risques



Created by Jostin
from Noun Project

2- Capacité de conseil et de prescription : Ecouter les besoins de chacun, être orienté service, s'adapter en permanence aux interlocuteurs. Personnaliser la réponse à un problème complexe. Co-construire la solution avec l'interlocuteur. Mettre en place les actions d'accompagnement appropriées pour aboutir à une solution optimale.



Created by Jostin
from Noun Project

3- Prise de décision rapide sous la pression des événements: Faire preuve de discernement dans ses décisions même en cas d'urgence



Created by Jostin
from Noun Project

4- Force de conviction et fédération d'acteurs : S'exprimer avec assurance face à un public élargi et/ou lors de situations à enjeux. Faire dialoguer des interlocuteurs issus de domaines différents. Être reconnu comme référent en interne sur son domaine d'expertise, jouer à ce titre un rôle de ressource auprès des autres interlocuteurs.



Created by Jostin
from Noun Project

5- Contextualisation, adaptation aux enjeux de l'entreprise: Prendre des décisions et mener une politique d'actions en accord avec les valeurs et objectifs de l'entreprise