

– LES SALAIRES DES CADRES À L'EMBAUCHE –

N° 2018-35

SEPTEMBRE 2018

- Les salaires à l'embauche en 2017
- Comparaison avec les salaires envisagés avec l'offre d'emploi
- Analyse des ajustements de salaire

Enquête auprès de 4 350 entreprises ayant diffusé une offre sur apec.fr en 2017

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

Les salaires à l'embauche obtenus par les cadres suite à une offre d'emploi diffusée sur apec.fr en 2017 sont plus élevés qu'en 2014 : 39 000 euros en moyenne contre 38 000 euros. 80 % d'entre eux se situent dans une fourchette de 28 000 à 53 000 euros. Cette augmentation profite en particulier aux cadres qui étaient déjà en poste au moment de leur recrutement.

Cette croissance des salaires à l'embauche s'inscrit dans un marché de l'emploi tendu, plus favorable aux cadres. Cet environnement est anticipé par les recruteurs, les salaires envisagés avec l'offre d'emploi ayant eux aussi connu une hausse.

Toutefois, la négociation est plus souvent à l'avantage des cadres : près d'un quart des salaires à l'embauche sont supérieurs à celui envisagé en amont du recrutement. L'expérience professionnelle reste le principal facteur d'ajustement, mais les recruteurs citent plus souvent des raisons liées au marché et à la négociation.



–SOMMAIRE–

03 Les principaux enseignements

1

– ÉTAT DES LIEUX –

- 04 La rémunération brute annuelle fixe moyenne à l'embauche sur offre s'élevait à 39 000 euros en 2017
- 05 Selon les fonctions, le salaire annuel brut moyen se situe entre 35 000 et 46 000 euros
- 06 Les salaires à l'embauche s'élèvent avec l'expérience professionnelle
- 07 Les écarts de salaire moyen à l'embauche entre les femmes et les hommes cadres restent stables en 2017
- 09 Les cadres en activité perçoivent un salaire à l'embauche plus avantageux
- 09 Près d'un quart des rémunérations à l'embauche sont accompagnées de commissions
- 10 La prime variable est le principal élément complémentaire à la rémunération des cadres

2

– SALAIRE ENVISAGÉ ET SALAIRE FINALEMENT ATTRIBUÉ : QUELLE MARGE DE NÉGOCIATION POUR LES CADRES ? –

- 11 Les recruteurs prévoient des marges de négociation importantes en amont du recrutement de cadres
- 13 Dans un recrutement sur quatre, le cadre obtient un salaire supérieur à ce qui était prévu par le recruteur
- 14 Selon les fonctions, les possibilités de négociation sont plus ou moins favorables aux candidats
- 16 Les cadres expérimentés sont en meilleure position pour négocier leur salaire
- 17 Les conditions de négociation sont plus favorables aux cadres en activité
- 19 Des écarts encore importants entre les femmes et les hommes

3

– ANALYSE DES ÉCARTS ENTRE LE SALAIRE À L'EMBAUCHE ET LE SALAIRE DANS L'OFFRE D'EMPLOI –

- 21 L'expérience : première raison citée des ajustements de salaire
- 24 L'expérience, principale variable d'ajustement des salaires
- 25 Des ajustements de salaire à la hausse en faveur des cadres expérimentés

4

– MÉTHODOLOGIE –

— LA RÉMUNÉRATION MOYENNE À L'EMBAUCHE SUITE À LA PUBLICATION D'UNE OFFRE SUR APEC.FR S'ÉLÈVE À 39 000 EUROS EN 2017, EN AUGMENTATION DE 1 000 EUROS PAR RAPPORT À 2014 —

En 2017, la rémunération brute annuelle fixe moyenne à l'embauche s'élève à 39 000 euros, en légère augmentation par rapport à 2014, dernières données disponibles (+ 1 000 euros). La médiane, quant à elle, a augmenté de façon plus significative puisqu'elle s'établit en 2017 à 38 000 euros contre 36 000 en 2014. Ainsi, 80 % des salaires à l'embauche en 2017 se situent dans une fourchette de 28 000 à 53 000 euros.

Selon les fonctions, la rémunération moyenne hors commissions s'échelonne entre 35 000 euros pour la fonction communication-création et 46 000 euros pour la direction d'entreprise. Pour les autres fonctions, les rémunérations moyennes s'étendent de 38 000 à 44 000 euros. Les salaires à l'embauche s'élèvent logiquement avec l'expérience professionnelle, mais d'autres facteurs entrent en ligne de compte, comme la situation professionnelle du cadre embauché au moment du recrutement.

Près d'un quart des rémunérations à l'embauche sont majorées de commissions, essentiellement pour les métiers de commerciaux. Aussi, 7 cadres sur 10 voient leur rémunération à l'embauche s'accompagner d'éléments complémentaires, en premier lieu une prime variable.

— DANS UN QUART DES CAS, LE SALAIRE À L'EMBAUCHE EST SUPÉRIEUR À CE QUI A ÉTÉ ENVISAGÉ PAR L'ENTREPRISE EN AMONT DU RECRUTEMENT —

65 % des salaires à l'embauche sont conformes à ce qui a été envisagé en amont

du recrutement. Dans 24 % des cas, il est supérieur, soit une proportion en hausse de 3 points par rapport à 2014. Les cadres expérimentés sont les plus à même de négocier une rémunération supérieure à celle envisagée avec l'offre. C'est également le cas de ceux qui étaient en activité au moment de leur recrutement.

— L'EXPÉRIENCE DU CANDIDAT RECRUTÉ EST DÉTERMINANTE POUR LES AJUSTEMENTS DES SALAIRES À L'EMBAUCHE, MAIS ON OBSERVE UNE PROGRESSION DES MOTIFS D'AJUSTEMENT LIÉS AU MARCHÉ —

Lorsqu'un écart a été constaté entre le salaire à l'embauche et celui qui était envisagé au moment de la publication de l'offre, le recruteur est invité à donner des précisions ou des explications à cet écart. Les raisons invoquées peuvent être nombreuses et de natures différentes : liées au profil du candidat, au marché de l'emploi ou à la négociation, ou encore à la politique de l'entreprise.

Aussi bien pour les ajustements à la hausse que pour ceux à la baisse, l'expérience du candidat recruté constitue une raison prépondérante.

Plus les cadres disposent d'une expérience professionnelle significative, plus ils bénéficient d'ajustements de salaire à la hausse. Parmi les autres écarts à la hausse, on peut noter l'augmentation significative des motifs liés au marché ou à la négociation, symptomatique de la tension sur le marché de l'emploi.

S'agissant des écarts à la baisse, le développement des raisons liées à l'intégration d'une partie variable du salaire dans la rémunération globale traduit une tendance à l'individualisation des rémunérations au sein des entreprises.

– LES SALAIRES À L’EMBAUCHE EN 2017 : ÉTAT DES LIEUX –

– LA RÉMUNÉRATION BRUTE ANNUELLE FIXE MOYENNE À L’EMBAUCHE SUR OFFRE S’ÉLEVAIT À 39 000 EUROS EN 2017 –

En 2017, la rémunération brute annuelle fixe moyenne à l'embauche a légèrement augmenté par rapport à 2014 (dernières données disponibles). En effet, les offres confiées à l'Apec en 2017 ont donné lieu à des recrutements accompagnés d'une rémunération brute annuelle fixe moyenne de 39 000 euros contre 38 000 euros en 2014¹ (**tableau 1**). La médiane, quant à elle, a augmenté de façon plus significative puisqu'elle s'établit en 2017 à 38 000 euros contre 36 000 en 2014 : la moitié des salaires à l'embauche est inférieure à 38 000 euros et l'autre moitié supérieure à cette valeur. De plus, si la borne supérieure au-delà de laquelle s'élèvent les 10 % supérieurs des salaires reste stable, la borne inférieure,

quant à elle, s'élève à 28 000 euros en 2017, soit 1 000 euros de plus qu'en 2014. Ainsi, 80 % des salaires à l'embauche en 2017 se situent dans une fourchette de 28 000 à 53 000 euros. On note donc que la rémunération brute annuelle des cadres tend vers une progression, en particulier pour les salaires les plus faibles.

Par ailleurs, la rémunération brute annuelle moyenne commissions incluses a également progressé par rapport à 2014 : de 39 000 à 40 000 euros en 2017 (**tableau 2**). De la même façon que pour les salaires fixes, c'est la médiane qui a le plus augmenté pour les rémunérations assorties de commissions : de 36 000 à 38 000 euros en 2017. On constate par ailleurs que si les salaires moyens à l'embauche hors commissions et commissions incluses sont sensiblement identiques, la part variable des rémunérations engendre un écart de 2 000 euros pour la borne supérieure ; les commissions profitent donc davantage aux cadres les mieux rémunérés.

1. Les postes d'informaticiens dans les ESN ayant été intégrés au champ de l'étude (cf. méthodologie), les résultats de l'étude 2015 portant sur les offres 2014, derniers résultats disponibles, ont été recalculés selon ce périmètre.

– Tableau 1 –
Rémunération brute annuelle fixe des cadres à l'embauche suite à une offre d'emploi

En k€	Moyenne	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile
2014	38	27	36	53
2017	39	28	38	53

Source : Apec, 2018

– Tableau 2 –
Rémunérations brutes annuelles des cadres à l'embauche suite à une offre d'emploi en 2017

En k€	Moyenne	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile
Rémunération annuelle fixe	39	28	38	53
Rémunération annuelle fixe + commissions	40	28	38	55

Source : Apec, 2018

—

SELON LES FONCTIONS, LE SALAIRE ANNUEL BRUT MOYEN SE SITUE ENTRE 35 000 ET 46 000 EUROS

—

Selon les fonctions, la rémunération moyenne hors commissions s'échelonne entre 35 000 euros pour la fonction communication-crétion et 46 000 euros pour la direction d'entreprise (tableau 3). Pour les autres fonctions, les rémunérations moyennes s'étendent de 38 000 à 44 000 euros.

Par rapport à 2014, les fonctions direction d'entreprise et commercial-marketing ont connu une baisse, toute relative, du niveau de rémunération des cadres (respectivement 1 000 et 2 000 euros de moins). Et pour d'autres, telles que les ressources humaines ou santé-social-culture, le salaire à l'embauche n'a pas évolué depuis 3 ans. À l'inverse, pour toutes les autres fonctions, le salaire à l'embauche moyen des cadres a augmenté depuis 2014, à l'image de la fonction production industrielle-travaux et chantier qui a vu son niveau de rémunération croître sensiblement (+ 4 000 euros), de même que la fonction gestion-finance-administration qui a enregistré une nette évolution des rémunérations à l'embauche (+ 3 000 euros).

L'amplitude des rémunérations varie d'une fonction à l'autre : 80 % des rémunérations à l'embauche se situent dans une fourchette avec une amplitude de 14 000 euros pour la fonction communication-crétion contre 39 000 euros pour la direction d'entreprise (figure 1). Ces valeurs extrêmes reflètent les spécificités de ces fonctions. En effet, la fourchette restreinte pour la communication-crétion est liée au fait que les salaires de cette fonction sont les moins élevés et concernent des recrutements sur offre s'adressant à des jeunes diplômés et des jeunes cadres. Pour la fonction direction d'entreprise, en revanche, l'amplitude très large de la fourchette de rémunération à l'embauche peut s'expliquer à la fois par la très grande différence de caractéristiques des

—Tableau 3—
Rémunération brute annuelle fixe moyenne des cadres à l'embauche suite à une offre d'emploi par grande catégorie de fonctions (hors commissions) en 2017

En k€	
Direction d'entreprise	46
Production industrielle-travaux et chantier	44
Santé-social-culture	42
Gestion, finance, administration	40
Commercial-marketing	39
Informatique	39
Services techniques	39
Études-recherche et développement	38
Ressources humaines	37
Communication-crétion	35

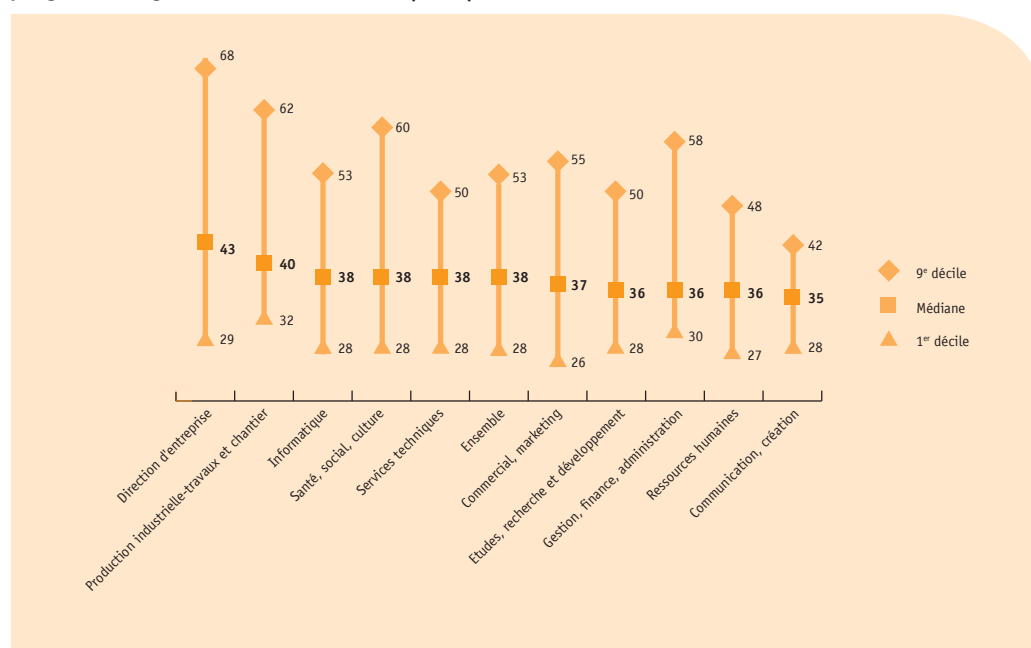
Source : Apec, 2018

entreprises à diriger (nature, taille, chiffre d'affaires, etc.) et par le fait que la fonction concerne aussi des postes d'adjoint de direction.

La différence d'amplitude selon les fonctions vient d'abord des salaires les plus élevés. En effet, les bornes inférieures, c'est-à-dire la valeur en deçà de laquelle se situent les 10 % inférieurs des rémunérations, sont relativement peu discriminantes pour les fonctions. Les bornes inférieures vont en effet de 26 000 euros pour la fonction commercial-marketing à 32 000 euros pour la fonction production industrielle-travaux et chantier. Pour la plupart des fonctions, cette borne se situe entre 27 000 et 30 000 euros.

La borne supérieure, c'est-à-dire la valeur au-delà de laquelle se situent les 10 % supérieurs des salaires, est davantage discriminante. La valeur la plus importante, et qui se détache nettement des autres, est celle de la fonction direction d'entreprise avec 68 000 euros, bien qu'elle observe une baisse de 3 000 euros par rapport à 2014. Son niveau élevé s'explique par les salaires perçus par des postes de haut niveau tels que ceux des directeurs généraux.

– Figure 1 –
Fourchette de rémunération brute annuelle fixe des cadres à l'embauche suite à une offre d'emploi par grande catégorie de fonctions en 2017 (en k€)



Source : Apec, 2018



Le 1^{er} décile est la valeur en dessous de laquelle se situent les 10 % les moins élevés, et le 9^e décile la valeur au-dessus de laquelle se situent les 10 % les plus élevés : 80 % des salaires se situent entre ces deux bornes. La médiane est la valeur qui sépare la série en deux parties égales. Ainsi, 80 % des salaires à l'embauche de la fonction direction d'entreprise se situent entre 29 000 et 68 000 euros, et la moitié des salaires sont inférieurs à 43 000 euros et l'autre moitié des salaires sont supérieurs.

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE S'ÉLEVENT AVEC L'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Si un jeune diplômé perçoit un salaire brut annuel fixe moyen à l'embauche de 31 000 euros, un cadre expérimenté de plus de 20 ans d'expérience se voit offrir 45 % de rémunération supplémentaire (tableau 4).

Le salaire à l'embauche des jeunes diplômés est resté stable par rapport à 2014, tout comme celui des cadres de 5 à 10 ans d'expérience. Pour les jeunes cadres en revanche, on note une hausse du niveau de rémunération, avec 1 000 euros de plus en trois ans. La situation est, à l'inverse, moins favorable aux cadres les plus expérimentés puisqu'ils perçoivent entre 2 000 et 3 000 euros de moins qu'en 2014.

– Tableau 4 –

Rémunération brute annuelle fixe des cadres à l'embauche suite à une offre d'emploi selon l'expérience de la personne recrutée en 2017

En k€	Moyenne	Répartition des recrutements
Jeune diplômé de moins d'un an d'expérience	31	13 %
Jeune cadre de 1 à 5 ans d'expérience	35	31 %
Cadre de 5 ans à 10 ans d'expérience	41	30 %
Cadre de 10 ans à 20 ans d'expérience	46	19 %
Cadre de plus de 20 ans d'expérience	45	7 %

Source : Apec, 2018

Cette dernière évolution peut venir d'un effet de structure, la proportion des offres d'emploi de la fonction commercial-marketing ayant perdu 3 points entre 2014 et 2017² (de 26 % à 23 %). Or, cette fonction recrute plus de cadres expérimentés qu'en moyenne et les salaires à l'embauche les plus élevés y sont supérieurs à la moyenne³.

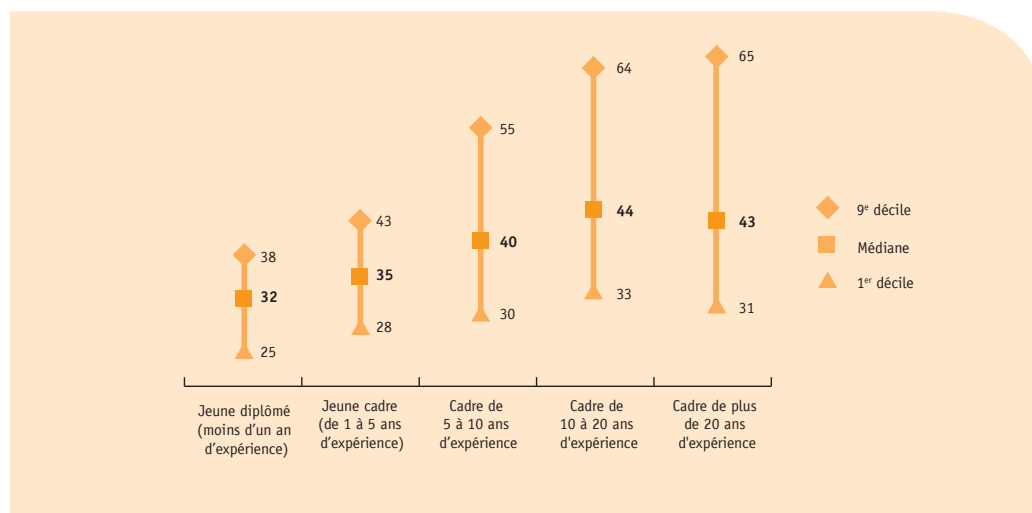
L'amplitude de la fourchette dans laquelle s'inscrivent 80 % des salaires permet d'observer le degré de disparité des rémunérations à l'embauche selon les niveaux d'expérience (figure 2). L'amplitude la plus faible revient aux jeunes diplômés, pour qui 80 % des salaires se situent dans une fourchette de 13 000

euros. À l'inverse, l'amplitude la plus grande concerne les cadres de plus de 20 ans d'expérience dont les salaires à l'embauche s'intègrent dans une fourchette de 34 000 euros, plus de deux fois supérieure à celle des jeunes diplômés. L'amplitude des salaires à l'embauche s'accroît donc proportionnellement au niveau d'expérience. Cet élargissement de la fourchette de rémunération des cadres s'illustre par un écart significatif de la borne supérieure des salaires : la valeur au-dessus de laquelle se situent les 10 % supérieurs des salaires est de 38 000 euros pour les jeunes diplômés, tandis qu'elle atteint 65 000 euros pour les cadres les plus expérimentés.

2. Hors offres des entreprises de travail temporaire

3. Apec, *De l'offre au recrutement, profils cadres recherchés et profils recrutés*, mars 2018.

— Figure 2—
Rémunération brute annuelle fixe des cadres à l'embauche suite à une offre d'emploi selon l'expérience de la personne recrutée (en k€)



Source : Apec, 2018

LES ÉCARTS DE SALAIRE MOYEN À L'EMBAUCHE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES CADRES RESTENT STABLES EN 2017

En 2017, l'écart des salaires moyens à l'embauche entre hommes et femmes est de 3 000 euros, comme

en 2014. En effet, on constate une augmentation identique de la rémunération pour les deux sexes : 1 000 euros de plus par rapport à 2014 (tableau 5). Rappelons que l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes vient en partie du fait que les femmes sont surreprésentées dans les fonctions les moins rémunératrices⁴.

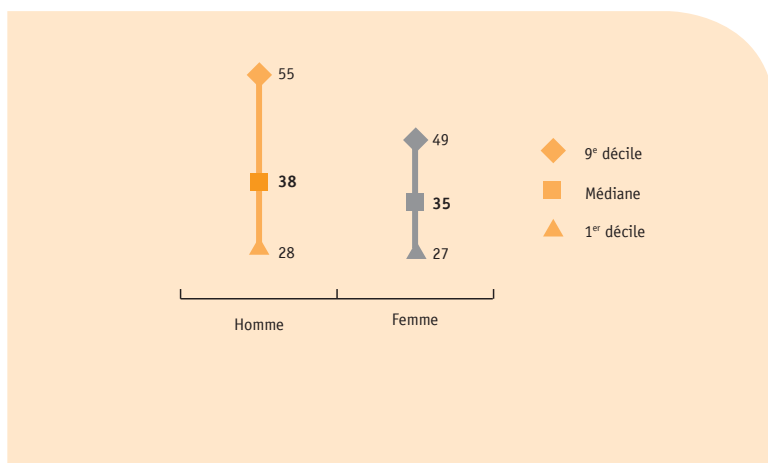
4. Apec, *De l'offre au recrutement, profils cadres recherchés et profils recrutés*, Apec, mars 2018.

– Tableau 5 –
Rémunération brute annuelle fixe moyenne
des cadres à l'embauche suite à une offre d'emploi
selon le sexe de la personne recrutée
– Comparaison 2014 et 2017

En k€	2014	2017
Un homme	39	40
Une femme	36	37

Source : Apec, 2018

– Figure 3 –
Rémunération brute annuelle fixe des cadres à l'embauche suite à une offre d'emploi
selon le sexe de la personne recrutée (en k€)

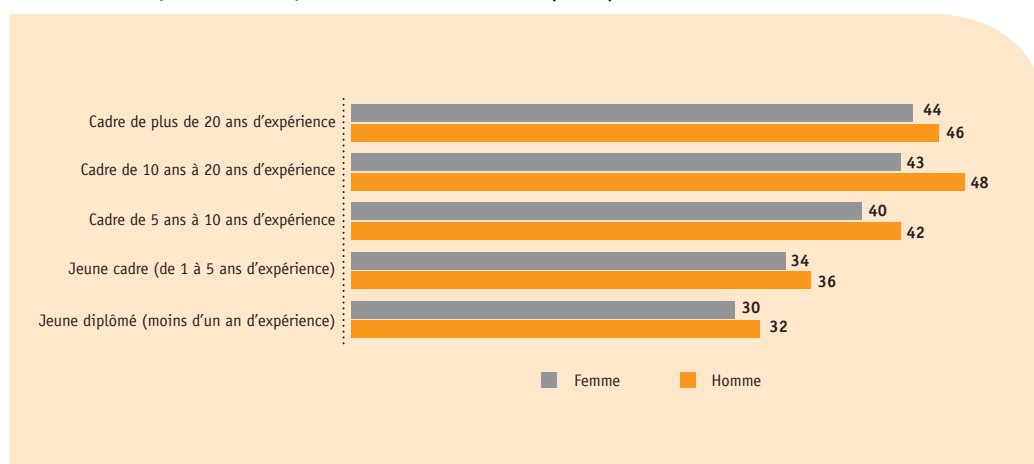


Source : Apec, 2018

Les disparités s'observent cependant au niveau de l'amplitude de la fourchette de rémunération : elle s'élève à 27 000 euros pour les hommes tandis qu'elle n'est que de 22 000 euros pour les femmes (**figure 3**). De plus, si l'on note un écart de 1 000 euros qui profite aux hommes sur la borne inférieure, cet écart est d'autant plus important sur la borne supérieure : 55 000 euros pour les hommes contre seulement 49 000 euros pour les femmes.

L'écart des rémunérations moyennes à l'embauche entre les hommes et les femmes cadres s'élève à 2 000 euros quelle que soit l'expérience, à l'exception des cadres de 10 à 20 ans d'expérience pour lesquels l'écart entre les sexes se creuse avec 5 000 euros de différence : 48 000 euros pour les hommes contre 43 000 pour les femmes (**figure 4**). Tous niveaux d'expérience confondus, cet écart des salaires à l'embauche est défavorable aux femmes et profite aux hommes, une partie de cet écart s'expliquant par le fait que les femmes sont surreprésentées dans les fonctions les moins rémunératrices.

– Figure 4 –
Rémunération brute annuelle fixe moyenne des cadres à l'embauche suite à une offre d'emploi selon le sexe
et le niveau d'expérience de la personne recrutée en 2017 (en k€)



Source : Apec, 2018

LES CADRES EN ACTIVITÉ PERÇOIVENT UN SALAIRE À L'EMBAUCHE PLUS AVANTAGEUX

Selon la situation professionnelle du cadre au moment du recrutement, c'est-à-dire s'il est en activité ou non, la rémunération moyenne à l'embauche varie : de 42 000 euros pour les cadres en activité à 38 000 euros pour les candidats sans emploi (**tableau 6**). Cet écart s'est toutefois réduit par rapport à 2014 puisqu'il était de 5 000 euros contre seulement 2 000 euros en 2017.

Cette diminution de l'écart a davantage profité aux cadres sans emploi puisque leur rémunération à l'embauche a augmenté de 4 000 euros en trois ans, contre seulement 1 000 euros pour les cadres en activité.

L'écart entre le salaire moyen à l'embauche des cadres en activité et celui des cadres sans emploi au moment du recrutement tend à s'accroître avec l'expérience. Pour les jeunes diplômés, cette différence est quasiment nulle avec seulement 1 000 euros d'écart. Pour les jeunes cadres et les cadres de 5 à 10 ans d'expérience, cet écart est de 3 000 euros selon la situation du candidat, et de 4 000 euros pour les cadres de 10 à 20 ans d'expérience. En revanche, pour les cadres de plus de 20 ans d'expérience, l'écart de rémunération à l'embauche entre les candidats en activité et sans emploi se réduit au même niveau que pour les jeunes diplômés, avec 1 000 euros de différence.

– Tableau 6 –

Rémunération brute annuelle fixe moyenne des cadres à l'embauche suite à une offre d'emploi selon la situation professionnelle au moment de l'embauche et le niveau d'expérience de la personne recrutée en 2017

En k€	Jeune diplômé (moins d'un an d'expérience)	Jeune cadre (de 1 à 5 ans d'expérience)	Cadre de 5 ans à 10 ans d'expérience	Cadre de 10 ans à 20 ans d'expérience	Cadre de plus de 20 ans d'expérience	Ensemble*
En activité	32	36	42	48	46	42
Sans emploi	31	33	39	44	47	38

Source : Apec, 2018
*hors jeunes diplômés

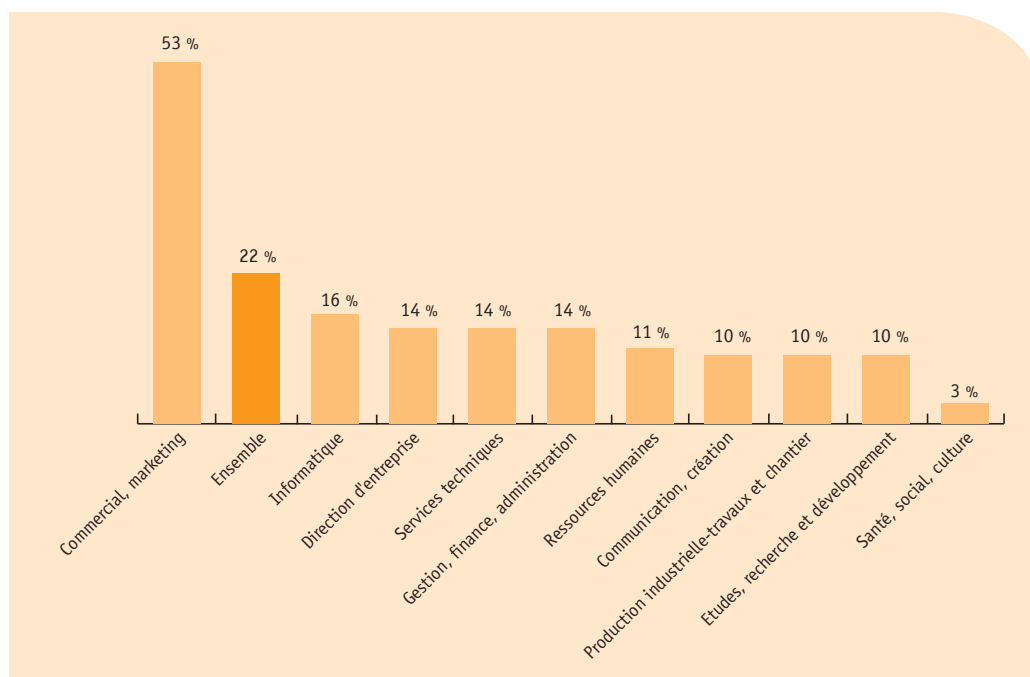
PRÈS D'UN QUART DES RÉMUNÉRATIONS À L'EMBAUCHE SONT ACCOMPAGNÉES DE COMMISSIONS

En 2017, la part des rémunérations à l'embauche assorties d'une partie variable s'élève à 22 %, soit une baisse de 3 points par rapport à 2014 (**figure 5**).

Les salaires avec commissions se trouvent majoritairement dans les fonctions commerciales : 53 % des cadres de la fonction commercial-marketing perçoivent un salaire à l'embauche composé d'un fixe et de commissions, soit plus du double que l'ensemble des fonctions (22 %).

– Figure 5–

Part des postes cadres dont la rémunération à l'embauche suite à une offre d'emploi est assortie de commissions par grande catégorie de fonctions en 2017



Source : Apec, 2018

Dans les fonctions commerciales et marketing, la présence de commissions est variable. Le métier de commercial se détache très nettement avec 73 % des salaires à l'embauche assortis de commissions (**tableau 7**). Vient ensuite le métier de chargé d'affaires, technico-commercial concerné à 59 % par les salaires majorés d'une part variable. Pour les autres métiers du commercial-marketing, moins de la moitié des salaires bénéficient de commissions. Elles représentent d'ailleurs une part marginale pour les métiers de l'administration des ventes et SAV (16 %) et du marketing (14 %).

– Tableau 7–

Part des postes cadres dans la fonction commercial-marketing dont la rémunération à l'embauche suite à une offre d'emploi est assortie de commissions en 2017

Commercial	73 %
Chargé d'affaires, technico-commercial	59 %
Ensemble de la fonction commercial-marketing	53 %
Commerce international	46 %
Direction commerciale et marketing	45 %
Direction régionale et d'agence	43 %
Ventes en magasin	42 %
Administration des ventes et SAV	16 %
Marketing	14 %

Source : Apec, 2018

LA PRIME VARIABLE EST LE PRINCIPAL ÉLÉMENT COMPLÉMENTAIRE À LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

29 % des cadres embauchés ne se voient pas proposer d'avantages complémentaires au salaire (**tableau 8**). Pour les autres, c'est la prime variable qui constitue l'avantage le plus couramment associé à la rémunération à l'embauche à hauteur de 36 %, suivie de près par le téléphone portable (35 %).

L'attribution de certains éléments complémentaires est fortement liée à la fonction exercée. De ce fait, la prime variable concerne 65 % de la fonction commercial-marketing, ce qui peut s'expliquer par le fait que les salariés reçoivent régulièrement des primes sur objectifs, en plus d'un éventuel commissionnement. Par ailleurs, le téléphone portable est plus souvent attribué aux cadres de la fonction production industrielle-travaux et chantier (dans plus de 6 embauches sur 10), tout comme la voiture de fonction à 42 %. Ces éléments de rémunération sont en effet associés aux salaires des cadres les moins sédentaires, notamment pour la gestion des astreintes.

À l'inverse, c'est dans la fonction santé-social-culture que les salaires à l'embauche sont le moins souvent assortis d'avantages (56 % des rémunérations des cadres de cette fonction ne sont pas concernées par des éléments complémentaires), les cadres de cette fonction exerçant plus souvent que d'autres dans des structures du secteur public ou associatives, où certains de ces éléments n'existent pas.

–Tableau 8–
Avantages et autres éléments attachés à la rémunération à l'embauche d'un cadre suite à une offre d'emploi en 2017 (en % de cadres recrutés)
(Plusieurs réponses possibles)

Prime variable (quelle que soit la prime)	36 %
Téléphone portable	35 %
Intéressement	28 %
Participation	21 %
Voiture	14 %
Abondement du plan d'épargne	10 %
Retraite par capitalisation	4 %
Plan d'actionnariat	2 %
Stock-options	1 %
Aucun	29 %

Source : Apec, 2018

–SALAIRE ENVISAGÉ ET SALAIRE FINALEMENT ATTRIBUÉ : QUELLE MARGE DE NÉGOCIATION POUR LES CADRES ?–

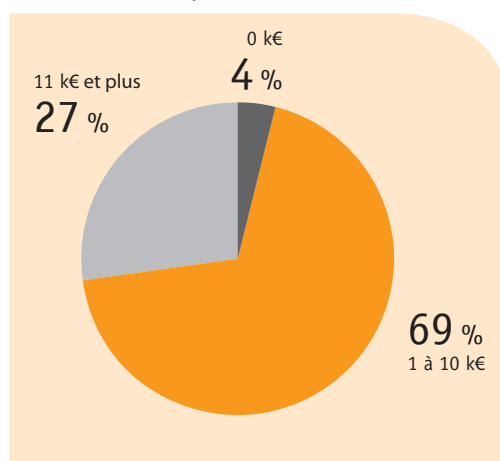
LES RECRUTEURS PRÉVOIENT DES MARGES DE NÉGOCIATION IMPORTANTES EN AMONT DU RECRUTEMENT DE CADRES

En moyenne, les recruteurs prévoient des marges de négociation de 10 000 euros dans les offres d'emploi de cadres publiées à l'Apec en 2017. Le salaire minimum envisagé est de 34 000 euros en moyenne et le salaire maximum de 44 000 euros (contre 33 000 et 43 000 en 2014).

Dans 4 % des offres publiées à l'Apec, le recruteur ne prévoit aucune marge de négociation salariale : le salaire minimum envisagé correspond au salaire maximum (figure 6). Ce pourcentage double par rapport à 2014 (2 %).

À l'inverse, pour plus d'une offre sur quatre, le recruteur envisage des marges de négociation importantes, de plus de 10 000 euros (29 % en 2014).

–Figure 6–
Marges de négociation prévues par les recruteurs dans les offres d'emploi cadre en 2017



Source : Apec, 2018

—

SELON LES FONCTIONS, LES MARGES DE NÉGOCIATION PRÉVUES PAR LES RECRUTEURS SONT PLUS OU MOINS LARGES

—

La fonction commercial-marketing propose les marges de négociation les plus importantes, de 12 000 euros en moyenne, de 34 000 à 46 000 euros (**figure 7**). Dans plus d'un tiers des offres, la fourchette de négociation envisagée dépasse les 10 000 euros. La rémunération des commerciaux comprend bien souvent une part variable indexée sur le chiffre d'affaires, et la fourchette fixée *a priori* par les recruteurs intègre cette incertitude.

Les marges de négociation prévues par les recruteurs sont également élevées dans la **fonction informatique**, en particulier dans les ESN (37 % des offres des ESN prévoient une fourchette de négociation de plus de 10 000 euros contre 28 % dans les autres entreprises). Les recruteurs des ESN ont sans doute plus d'incertitudes sur les profils qu'ils parviendront à recruter.

A contrario, **la fonction ressources humaines prévoit les marges de négociation les plus faibles.** En moyenne, la marge de négociation prévue est de 6 000 euros (de 32 000 à 38 000 euros). Pour 1 offre sur 10, le recruteur ne propose aucune marge de négociation. Cette fonction recrute essentiellement pour des remplacements, ce qui permet sans doute au recruteur d'avoir une meilleure visibilité sur les salaires à offrir. Les contraintes budgétaires sont peut-être aussi plus fortes pour cette fonction support.

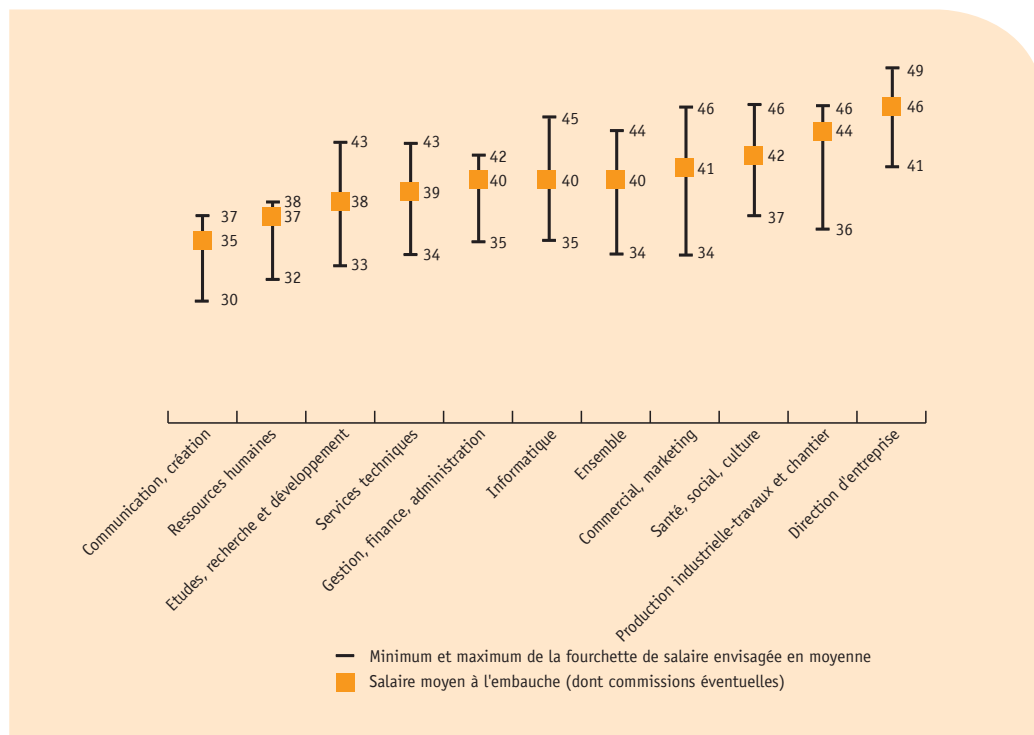
De même, la **fonction communication-crétion** prévoit des marges de négociation plus étroites qu'en moyenne (7 000 euros). Les recrutements pour remplacement sont également majoritaires dans cette fonction.

La fonction santé-social-culture est celle pour laquelle on observe le plus de disparités selon les postes. Pour 13 % des postes, le recruteur ne prévoit aucune marge de négociation. À l'autre extrémité, pour 27 % des postes, le recruteur prévoit une marge de négociation de plus de 11 000 euros. Dans cette fonction, les salaires sont bien souvent encadrés par des conventions collectives, ce qui restreint les marges de négociation. Pour autant, tous les métiers ne sont pas concernés par ces grilles, et les recruteurs peuvent prévoir des marges de négociation importantes pour des postes difficiles à pourvoir (cadre de santé, chef de service, directeur d'établissement de soins, médecin coordonnateur en Ehpad, etc.).

Les marges de négociation prévues par les recruteurs ne présentent pas de la façon dont se fixe le salaire à l'embauche vis-à-vis de la fourchette envisagée. Toutes les configurations sont possibles. Ainsi, les offres d'emploi en ressources humaines prévoient des marges de négociation plus étroites qu'en moyenne, mais le salaire moyen à l'embauche se situe finalement tout en haut de la fourchette envisagée au départ à 37 000 euros (**figure 7**). Pour les postes en production industrielle-travaux et chantier, les recruteurs anticipent des marges de négociation plus larges, et le salaire moyen finalement attribué se fixe ici encore tout en haut de la fourchette envisagée à 44 000 euros. En informatique et en études-R&D, les marges de négociation prévues sont aussi plus larges qu'en moyenne, mais le salaire moyen se situe finalement au milieu de la fourchette escomptée.

– Figure 7–

Fourchettes de salaire envisagées en moyenne par les recruteurs par fonction en 2017



Source : Apec, 2018

DANS UN RECRUTEMENT SUR QUATRE, LE CADRE OBTIENT UN SALAIRE SUPÉRIEUR À CE QUI ÉTAIT PRÉVU PAR LE RECRUTEUR

Les recruteurs qui publient leur offre d'emploi sur l'Apec prévoient des marges de négociation importantes, de 10 000 euros en moyenne. Pour autant, **dans un tiers des recrutements, le salaire finalement attribué ne correspond pas à la fourchette envisagée au départ :**

- **Dans un recrutement sur quatre, le candidat recruté obtient finalement un salaire supérieur à la fourchette prévue par le recruteur :** + 6 000 euros en moyenne par rapport au salaire maximum envisagé (tableau 9)
- *A contrario*, **dans 1 recrutement sur 10, le salaire finalement attribué est inférieur à ce qui était envisagé par le recruteur :** - 5 000 euros en moyenne par rapport au salaire minimum envisagé.

– Tableau 9–

Position du salaire à l'embauche des cadres par rapport à la fourchette de salaire indiquée dans l'offre d'emploi en 2017

	2014	2017
En dessous de la fourchette	12 %	11 %
Dans le bas de la fourchette	17 %	16 %
Dans la fourchette	32 %	31 %
Dans le haut de la fourchette	18 %	18 %
Au-dessus de la fourchette	21 %	24 %
Ensemble	100 %	100 %

➔ **+ 6 000 € en moyenne par an/salaire maximum prévu**

– Tableau 10 –

Comparaison du salaire à l'embauche suite à une offre d'emploi par rapport au salaire envisagé dans les offres d'emploi d'informaticiens des ESN

	2014	2017
Supérieur	22 %	16 %
Équivalent	71 %	74 %
Inférieur	7 %	10 %

Source : Apec, 2018

Pour cette étude, dans les ESN, les ajustements de salaire – à la hausse comme à la baisse – ne font pas l'objet d'un calcul automatique. Les recruteurs sont invités à indiquer si le salaire finalement attribué est inférieur, équivalent ou supérieur à ce qui était envisagé au moment de la rédaction de l'annonce (cf. méthodologie). En 2017, les conditions de la négociation salariale sont moins favorables pour les cadres embauchés dans les ESN (tableau 10). Ainsi, la proportion de salaires revus à la hausse a chuté de 6 points, tandis que la part des salaires ajustés à la baisse augmente de 3 points.

– SELON LES FONCTIONS, LES POSSIBILITÉS DE NÉGOCIATION SONT PLUS OU MOINS FAVORABLES AUX CANDIDATS

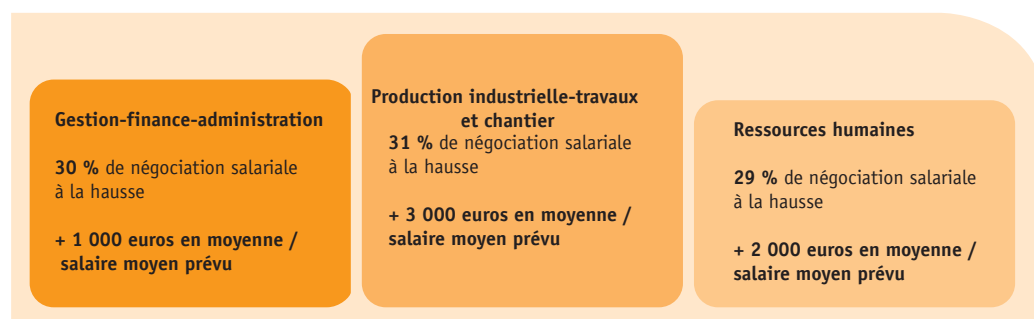
Dans la fonction **production industrielle-travaux et chantier**, les candidats recrutés sont plus expé-

mentés qu'en moyenne, et sont donc mieux armés pour négocier leur salaire à la hausse : 34 % des recrutés ont plus de 10 ans d'expérience contre 27 % en moyenne dans l'ensemble des fonctions (schéma 1). Les recrutements en production industrielle-travaux et chantier sont aussi parmi les plus difficiles à pourvoir selon les recruteurs, et les candidats sont donc en position de force pour négocier un ajustement à la hausse. Les recruteurs accordent en outre une grande importance à l'expérience pour ces postes qui comportent bien souvent une forte dimension managériale. Dans cette fonction, le salaire obtenu est en moyenne supérieur de 3 000 euros au salaire moyen envisagé.

Dans la **fonction RH**, les marges de négociation prévues par les recruteurs en amont du recrutement sont particulièrement faibles (6 000 euros en moyenne). Pour autant, les cadres parviennent à obtenir un salaire au-dessus de la fourchette dans 29 % des cas (tableau 11). C'est aussi dans cette fonction que les ajustements à la baisse sont les plus rares, dans seulement 7 % des cas contre 11 % en moyenne. **Les cadres embauchés dans cette fonction sont plus souvent qu'en moyenne « surdimensionnés » par rapport à ce que prévoyait le recruteur** : ils sont plus expérimentés dans 11 % des cas contre 9 % en moyenne, et plus diplômés dans 9 % des cas contre 6 % en moyenne, ce qui explique en partie la réévaluation des salaires à la hausse. Dans cette fonction, le salaire obtenu est en moyenne supérieur de 2 000 euros au salaire moyen envisagé.

– Schéma 1 –

Dans les fonctions production industrielle-travaux et chantier, gestion-finance-administration et ressources humaines, les candidats obtiennent plus souvent qu'en moyenne un salaire supérieur à ce qui était envisagé



Source : Apec, 2018

–Tableau 11–

Position du salaire à l'embauche des cadres par rapport à la fourchette de salaire indiquée dans l'offre en 2017 selon la fonction

	Ajustement à la baisse	Dans la fourchette	Ajustement à la hausse	Total
Commercial, marketing	10 %	66 %	24 %	100 %
Communication, création	13 %	62 %	25 %	100 %
Direction d'entreprise	19 %	54 %	27 %	100 %
Études, recherche et développement	14 %	70 %	16 %	100 %
Gestion, finance, administration	8 %	62 %	30 %	100 %
Informatique	15 %	61 %	24 %	100 %
Production industrielle-travaux et chantier	11 %	58 %	31 %	100 %
Ressources humaines	7 %	64 %	29 %	100 %
Santé, social, culture	7 %	69 %	24 %	100 %
Services techniques	11 %	70 %	19 %	100 %
Ensemble	11 %	65 %	24 %	100 %

Source : Apec, 2018

En **gestion-finance-administration**, les cadres recrutés sont plus expérimentés qu'en moyenne (30 % d'entre eux ont plus de 10 ans d'expérience contre 26 % en moyenne), et parviennent donc sans doute mieux à négocier leur salaire à la hausse. Les cadres obtiennent un salaire moyen supérieur de 1 000 euros au salaire moyen initialement prévu par le recruteur.

Les fonctions direction d'entreprise et informatique sont celles pour lesquelles on observe le plus de disparités en matière de négociation salariale.

Dans ces fonctions, les salaires sont plus souvent revus à la baisse qu'en moyenne, dans respectivement 19 % et 15 % des cas, mais ils sont aussi très souvent revus à la hausse dans respectivement 27 % et 24 % des cas.

La fonction **informatique** recrute une part importante de jeunes diplômés (41 % des recrutés ont moins de 5 ans d'expérience), qui sont généralement moins armés pour négocier leur salaire à l'embauche et qui sont aussi plus souvent moins expérimentés que ce que le recruteur attendait. Ainsi, pour expliquer les ajustements à la baisse, les recruteurs mettent principalement en avant le « **sous-dimensionnement** » des candidats par rapport aux attendus concernant l'expérience et/ou le diplôme : « On pensait recruter une personne plus expérimentée. Le candidat recruté est un tout jeune diplômé sorti de l'école. »

Les cadres informaticiens expérimentés s'avèrent particulièrement convoités, et bien souvent déjà en poste. Les recruteurs ne peuvent dès lors pas toujours s'aligner sur leurs prétentions salariales et sont parfois contraints de revoir leurs exigences à la baisse afin de pourvoir leurs postes. Les salaires proposés sont ajustés en conséquence. **A contrario, dans 24 % des cas, les recruteurs réajustent le salaire à la hausse**, sans doute pour recruter des profils qui répondent davantage à leurs exigences. Finalement, les cadres obtiennent un salaire fixe moyen qui correspond au salaire moyen envisagé dans les offres (40 000 euros). Les ajustements, à la hausse comme à la baisse, sont moins fréquents dans les ESN, qui prévoient des fourchettes plus larges de négociation en amont du recrutement. Ces résultats sont toutefois à nuancer car il s'agit du déclaratif des recruteurs.

Dans la fonction **direction d'entreprise**, les ajustements de salaire à la hausse comme à la baisse sont plus fréquents qu'en moyenne. Pour justifier les écarts à la baisse, les recruteurs mettent en avant le **caractère évolutif du salaire** : il est prévu d'augmenter le cadre recruté après quelques mois au cours desquels ce dernier devrait « faire ses preuves ». D'autres recruteurs indiquent la présence de **primes et de parts variables, qui augmentent le salaire finalement perçu par le cadre.**

À l'inverse, dans 27 % des cas, le salaire attribué est finalement plus élevé que prévu. Les cadres recrutés dans cette fonction sont plus expérimentés qu'en moyenne (46 % d'entre eux ont plus de 10 ans d'expérience), et sont aussi plus souvent en activité au moment de l'embauche, ce qui les place dans une position plus favorable pour négocier leur rémunération. Dans cette fonction, le salaire obtenu est en moyenne supérieur de 1 000 euros au salaire moyen envisagé.

Dans les fonctions services techniques, études-R&D et santé-social-culture, les négociations – à la hausse comme à la baisse – sont plus rares : 70 % des salaires attribués dans ces fonctions correspondent à ce qui était envisagé.

Dans la fonction **santé-social-culture**, les salaires sont bien souvent encadrés par des conventions collectives, ce qui restreint les marges de négociation des candidats. Dans un quart des recrutements toutefois, les salaires sont ajustés à la hausse, ce qui peut en partie s'expliquer par une reprise de l'ancienneté du candidat positionné à un échelon plus élevé que prévu. Cette fonction est d'ailleurs celle qui recrute en proportion le plus de cadres en activité (75 % de cadres en activité parmi les recrutés). Tous les métiers ne sont toutefois pas concernés par des grilles de salaires, et les recruteurs peuvent être amenés à revoir les salaires proposés à la hausse pour des postes particulièrement difficiles à pourvoir.

Les cadres de la **fonction études-R&D** sont ceux qui bénéficient le plus rarement d'un ajustement à la hausse (dans seulement 16 % des cas). Cette fonction recrute une part importante de jeunes cadres (57 % des cadres recrutés ont moins de 5 ans d'expérience), qui sont généralement moins armés pour négocier leur salaire à l'embauche et dont l'expérience est plus souvent moins importante que prévu.

Pour autant, les nouveaux embauchés parviennent à obtenir un salaire qui correspond à la fourchette envisagée dans 70 % des cas, en valorisant sans doute leurs diplômes qui correspondent plus souvent qu'en moyenne aux souhaits du recruteur. Les attentes sur les diplômes sont particulièrement fortes pour ces postes à forte technicité, et les ajustements sont plus rares sur ce critère⁵.

Les cadres recrutés dans la **fonction services techniques** sont ceux qui détiennent le plus souvent un diplôme qui répond aux attentes du recruteur, en matière de niveau et de nature, ce qui leur permet d'obtenir un salaire conforme à la fourchette envisagée dans 70 % des cas.

— LES CADRES EXPÉRIMENTÉS SONT EN MEILLEURE POSITION POUR NÉGOCIER LEUR SALAIRE —

Les cadres expérimentés, de plus de 10 ans d'expérience, parviennent plus souvent à négocier leur salaire à la hausse : 35 % des cadres de 10 à 20 ans d'expérience ont obtenu un salaire plus élevé que ce que prévoyait le recruteur, et 34 % des cadres de plus de 20 ans d'expérience (**tableau 12**). En moyenne, ces cadres obtiennent un salaire supérieur de respectivement 3 000 euros et 2 000 euros à celui envisagé par le recruteur (**figure 8**).

À titre de comparaison, seuls 9 % des jeunes diplômés y parviennent. Les négociations de salaire sont en effet moins favorables aux jeunes diplômés, puisque dans 22 % des cas, le salaire qui leur est finalement attribué est inférieur à ce qui était prévu. En moyenne, les jeunes diplômés sont recrutés à un salaire inférieur de 2 000 euros à ce qui était envisagé avec l'offre (31 000 contre 33 000 euros).

⁵ Apec, *De l'offre au recrutement, zoom sur la fonction études-R&D*, mars 2018.

– Tableau 12 –

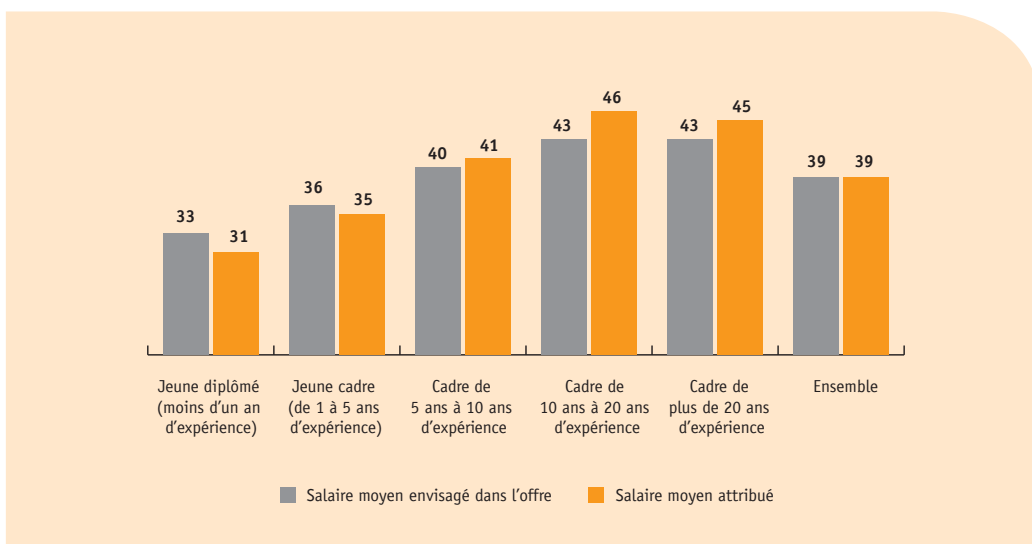
Position du salaire à l'embauche des cadres suite à une offre d'emploi par rapport à la fourchette de salaire indiquée dans l'offre en 2017 selon le niveau d'expérience

	Ajustement à la baisse	Dans la fourchette	Ajustement à la hausse	Total
Jeune diplômé de moins d'un an d'expérience	22 %	69 %	9 %	100 %
Jeune cadre de 1 à 5 ans d'expérience	14 %	71 %	15 %	100 %
Cadre de 5 ans à 10 ans d'expérience	9 %	64 %	27 %	100 %
Cadre de 10 ans à 20 ans d'expérience	5 %	60 %	35 %	100 %
Cadre de plus de 20 ans d'expérience	6 %	60 %	34 %	100 %
Ensemble	11 %	65 %	24 %	100 %

Source : Apec, 2018

– Figure 8 –

Salaire moyen envisagé dans l'offre et salaire moyen attribué en 2017 selon l'expérience du cadre recruté (en k€)



Source : Apec, 2018

LES CONDITIONS DE NÉGOCIATION SONT PLUS FAVORABLES AUX CADRES EN ACTIVITÉ

Les cadres en activité au moment de leur embauche sont en meilleure posture pour négocier une réévaluation de leur salaire : 27 % d'entre eux obtiennent

un salaire ajusté à la hausse contre 23 % des recrutés sans emploi (tableau 13).

– Tableau 13 –

Position du salaire à l'embauche des cadres par rapport à la fourchette de salaire indiquée dans l'offre en 2017 selon la situation professionnelle (hors jeunes diplômés)

	Ajustement à la baisse	Dans la fourchette	Ajustement à la hausse	Total
En activité	9 %	64 %	27 %	100 %
Sans emploi	11 %	66 %	23 %	100 %

Source : Apec, 2018

Le fait d'être sans emploi s'avère plus pénalisant pour les jeunes diplômés que pour leurs aînés : 25 % des jeunes diplômés sans emploi obtiennent un salaire revu à la baisse, contre 13 % des jeunes diplômés en activité (**tableau 14**). Les candidats sans emploi

sont sans doute prêts à faire d'importantes concessions salariales pour obtenir une première expérience. La différence n'est que de 6 points chez les cadres de plus de 20 ans d'expérience, et de 1 point pour les cadres de 10 à 20 ans d'expérience.

–Tableau 14–

Position du salaire à l'embauche des cadres par rapport à la fourchette de salaire indiquée dans l'offre en 2017 selon le niveau d'expérience et la situation professionnelle

		Ajustement à la baisse	Dans la fourchette	Ajustement à la hausse	Total
Jeune diplômé de moins d'un an d'expérience	En activité	15 %	68 %	17 %	100 %
	Sans emploi	25 %	69 %	6 %	100 %
Jeune cadre de 1 à 5 ans d'expérience	En activité	14 %	69 %	17 %	100 %
	Sans emploi	14 %	73 %	13 %	100 %
Cadre de 5 ans à 10 ans d'expérience	En activité	7 %	64 %	29 %	100 %
	Sans emploi	14 %	61 %	25 %	100 %
Cadre de 10 ans à 20 ans d'expérience	En activité	5 %	59 %	36 %	100 %
	Sans emploi	4 %	61 %	35 %	100 %
Cadre de plus de 20 ans d'expérience	En activité	5 %	60 %	35 %	100 %
	Sans emploi	11 %	58 %	31 %	100 %

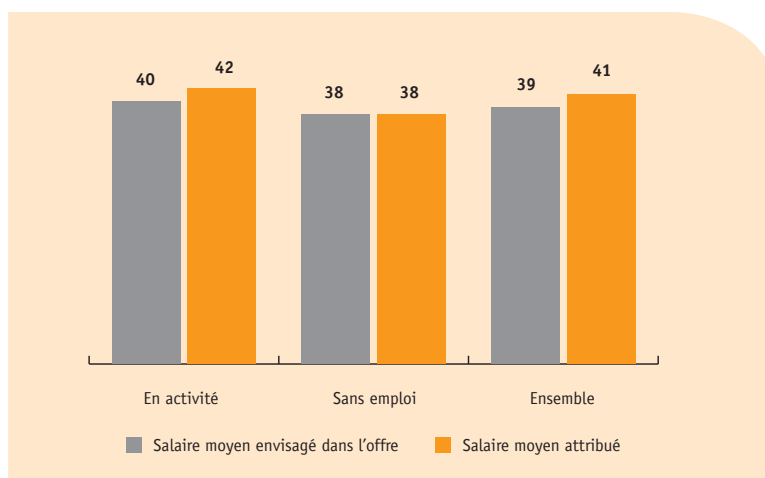
Source : Apec, 2018

Les cadres en activité se positionnent sur des postes plus rémunérateurs. Le salaire moyen envisagé dans les offres d'emploi auxquelles ils postulent est de 40 000 euros, contre 38 000 euros pour les cadres sans emploi (**figure 9**). Les cadres en activité semblent ainsi plus exigeants sur les conditions salariales proposées.

Les salaires obtenus sont logiquement plus élevés. En outre, ils négocient mieux leur rémunération fixe, puisque celle-ci est supérieure de 2 000 euros à ce qui était prévu tandis qu'elle ne varie pas pour les cadres sans emploi.

– Figure 9 –

Salaire moyen envisagé dans l'offre et salaire moyen attribué en 2017 selon la situation professionnelle du cadre recruté (hors jeunes diplômés) (en k€)



Source : Apec, 2018

DES ÉCARTS ENCORE IMPORTANTS ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

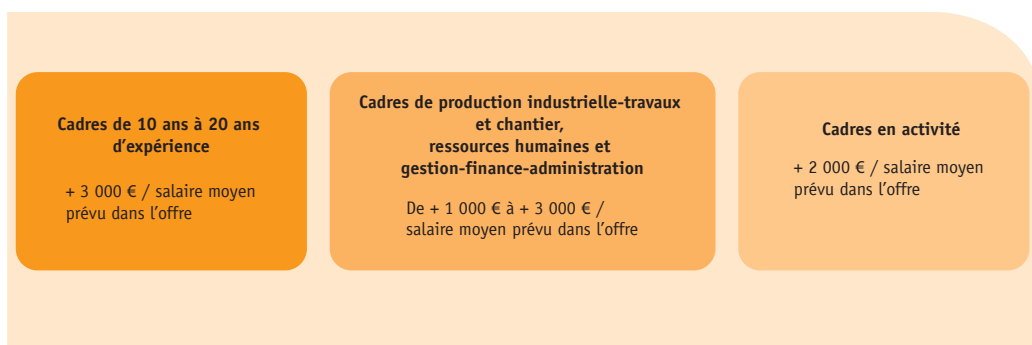
Les femmes obtiennent plus souvent que les hommes un salaire conforme à la fourchette envisagée, dans 67 % des cas contre 64 % (**tableau 15**). Les femmes s'avèrent surreprésentées dans la fonction santé-social-culture (69 % des recrutés), pour laquelle les ajustements sont moins fréquents qu'en moyenne.

Les femmes obtiennent un salaire moyen inférieur à celui des hommes (37 000 euros contre 41 000 euros pour la rémunération annuelle brute fixe). Cette différence s'explique notamment par la surreprésentation des femmes dans les fonctions les moins rémunératrices (communication-crédation et ressources humaines). Elles sont en effet recrutées sur des postes avec un salaire moyen envisagé moins élevé, de 36 000 euros pour les postes obtenus par des femmes contre 40 000 euros pour les postes occupés par des hommes (**figure 10**).

EN RÉSUMÉ, QUELLES SONT LES SPÉCIFICITÉS DES RECRUTEMENTS QUI FONT LE PLUS SOUVENT L'OBJET D'UN AJUSTEMENT À LA HAUSSE DU SALAIRE À L'EMBAUCHE ?

–Schéma 2–

Spécificités des recrutements pour lesquels les ajustements à la hausse du salaire sont les plus fréquents



Source : Apec, 2018

–Tableau 15–

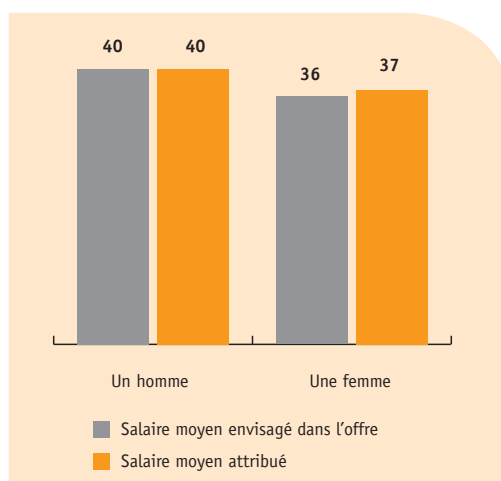
Position du salaire à l'embauche des cadres par rapport à la fourchette de salaire indiquée dans l'offre en 2017 selon le sexe

	Ajustement à la baisse	Dans la fourchette	Ajustement à la hausse
Homme	12 %	64 %	24 %
Femme	10 %	67 %	23 %
Ensemble	11 %	65 %	24 %

Source : Apec, 2018

–Figure 10–

Salaire moyen envisagé dans l'offre et salaire moyen attribué en 2017 selon le sexe du cadre recruté (en k€)



Source : Apec, 2018

— QUELLE INFLUENCE D'UNE INFORMATION SUR LE SALAIRE AVEC L'OFFRE D'EMPLOI ? —

6 offres d'emploi sur 10 mentionnent une rémunération

Lors de la diffusion de leurs offres d'emploi sur le site apec.fr, les recruteurs peuvent choisir de faire figurer, ou non, une information sur le salaire proposé. C'est le cas d'environ 6 offres sur 10. Cette information prend deux formes principales : une fourchette de salaire de type « 35 à 40 k€ » ou une information sans plafond de type « à partir de 35 k€ ».

Les fonctions indiquant moins souvent que la moyenne une information sur le salaire sont les services techniques et la production industrielle-travaux et chantier (dans respectivement 52 % et 56 % des cas). À l'opposé, 70 % des offres en santé-social-culture affichent une information sur le salaire.

Cette mention, ou son absence, influence-t-elle la négociation ?

Les offres affichant une information sur le salaire aboutissent plus souvent que les autres à un ajustement à la hausse du salaire à l'embauche : dans 25 % des cas si l'information est « À partir de ... » et 24 % s'il s'agit d'une fourchette, contre 22 % de celles ne mentionnant pas d'information sur le salaire. Toutefois, en ce qui concerne la valeur, ces ajustements à la hausse sont un peu plus importants pour les offres ne mentionnant pas d'information sur le salaire : + 6 000 euros en moyenne au-dessus du maximum envisagé contre + 5 500 euros pour celles en affichant une.

La transparence permet-elle aux candidats de mieux se positionner ?

Il semblerait que oui. À titre d'illustration, parmi les cadres « surdimensionnés », ceux qui disposaient d'une information sur le salaire sont 42 % à avoir obtenu une rémunération supérieure à celle envisagée, contre 35 % de ceux ne disposant pas d'une telle information.

–ANALYSE DES ÉCARTS ENTRE LE SALAIRE À L’EMBAUCHE ET LE SALAIRE DANS L’OFFRE D’EMPLOI–

L’EXPÉRIENCE : PREMIÈRE RAISON CITÉE DES AJUSTEMENTS DE SALAIRE

Les recruteurs expliquent principalement les ajustements de salaire, à la hausse comme à la baisse⁶, par le niveau d’expérience professionnelle du candidat qui serait différent de celui envisagé en amont du recrutement.

Ainsi, dans 41 % des cas où le **salaire a été revu à la hausse**, les recruteurs indiquent que le niveau d’expérience du candidat était plus élevé qu’attendu (**tableau 16**).

L’ensemble des **raisons liées au profil du candidat** (niveau d’expérience, de diplôme et/ou de compétences plus élevé qu’attendu, ou parfaite adéquation avec le profil recherché) sont citées dans 57 % des cas, soit une baisse de 6 points par rapport à 2014.

Le niveau de compétence ou d’études/de diplôme différent de celui recherché constitue des éléments de réajustement à la hausse des salaires. Ces critères sont toutefois en légère baisse par rapport à 2014 (de 9 % à 5 %).

6. Dans cette partie, les ajustements de salaire étudiés se font en 3 catégories ; en dessous ou dans le bas de la fourchette envisagée, dans la fourchette, ou dans le haut ou au-dessus de la fourchette envisagée. Ce regroupement est identique à celui utilisé lors de l’enquête sur les offres de 2014.

–Tableau 16–

Explications des écarts entre le salaire envisagé dans l’offre et le salaire à l’embauche pour les salaires situés dans le haut / au-dessus de la fourchette envisagée (plusieurs réponses possibles)

	2014	2017
Raisons liées au profil du candidat	63 %	57 %
Niveau d’expérience différent de celui envisagé/ancienneté	43 %	41 %
Parfaite adéquation entre le profil recherché et profil du candidat	11 %	11 %
Niveau de compétence différent de celui envisagé	4 %	3 %
Niveau d’études/de diplôme différent de celui envisagé	5 %	2 %
Raisons liées au marché ou à la négociation	22 %	33 %
Ajustement après négociation avec le candidat	12 %	16 %
Difficulté à trouver le profil recherché/manque de candidatures	8 %	13 %
Alignement du salaire sur la réalité du marché	2 %	4 %
Raisons liées à la politique de l’entreprise	11 %	12 %
Part variable/ commissionnement/ primes qui complètent le salaire	5 %	4 %
Alignement du salaire à la grille des salaires / politique de l’entreprise	2 %	3 %
Exigences, contraintes du poste, niveau de responsabilités/ fonctions attribuées au poste en définitive	2 %	3 %
Définition du profil ayant changé au cours du recrutement	1 %	1 %
Mobilité exigée, localisation géographique du poste	1 %	1 %
Autres raisons	18 %	13 %
Autres	15 %	9 %
Ne sait pas	3 %	4 %

Source : Apec, 2018

Pour expliquer les écarts de salaire à la hausse, les recruteurs mettent aussi en avant les **raisons liées au marché de l'emploi et au pouvoir de négociation des candidats**, à hauteur de 33 %. Cette proportion est en forte progression puisqu'elle s'élevait à 22 % en 2014.

Cette progression des raisons liées au marché et à la négociation parmi les explications des ajustements à la hausse est vraisemblablement la conséquence de tensions sur le marché du travail, le reflet des difficultés à trouver les candidats recherchés. Pour les candidats, ces conditions sont propices à la négociation salariale.

Ainsi dans 16 % des cas de réajustement à la hausse des salaires envisagés, la force de négociation des candidats est évoquée par les recruteurs. Cette raison ne représentait que 12 % des cas en 2014.

13 % des recruteurs soulignent également la difficulté à trouver les candidats attendus et le manque de candidatures (contre 8 %). Cette raison est la plus souvent avancée par les recruteurs dans la fonction études-R&D (dans près d'un quart des cas).

Par ailleurs, 4 % d'entre eux indiquent une erreur de positionnement du salaire envisagé par rapport à la réalité du marché. Cette sous-estimation est plus fréquente dans la fonction services techniques (9 % des cas).

Enfin, les recruteurs évoquent des **raisons liées à la politique de l'entreprise** dans 12 % des cas. L'existence d'une part variable, de primes ou de commissions plus élevées que prévu ou qui n'étaient pas incluses dans la rémunération expliquerait un réajustement du salaire à la hausse dans 5 % des cas. Ce motif est plus souvent cité dans les fonctions commercial-marketing (9 % des cas).

Concernant **les ajustements de salaire à la baisse, les raisons liées au profil du candidat** sont le principal motif mentionné par les recruteurs (près de 6 cas sur 10). Comme pour les ajustements à la hausse, le niveau d'expérience est le premier élément cité (**tableau 17**).

Dans les fonctions études-R&D et services techniques, les recruteurs expliquent le plus souvent un salaire revu à la baisse par le manque d'expérience des candidats (57 % des cas).

Dans 25 % des cas d'ajustement à la baisse, les recruteurs indiquent des **raisons liées à la politique de l'entreprise**, contre 15 % en 2014. 10 % des recruteurs expliquent que le salaire attribué se situe dans le bas ou en dessous de la fourchette prévue par l'existence d'autres éléments qui viennent compléter la rémunération et ne sont pas inclus dans le salaire fixe (part variable, commissions et/ou primes), soit deux fois plus qu'en 2014.

Cela peut dénoter, depuis ces dernières années, que les entreprises intègrent de plus en plus une part variable dans les salaires affichés dans les offres (développement de l'individualisation des rémunérations, etc.). Mais cela peut également traduire la volonté des entreprises de rendre attractifs les salaires proposés pour capter les candidats.

Une autre des raisons avancées par les recruteurs pour expliquer les ajustements des salaires à la baisse ou en dessous du salaire envisagé est le fait de s'aligner sur les grilles de salaires des entreprises, sur leur politique salariale. Cela représente 7 % des cas contre seulement 3 % en 2014. Ce motif est fortement lié au fait que les candidats recrutés disposent d'un profil différent de celui envisagé à l'origine du recrutement. Par conséquent, ces profils sont repositionnés dans les grilles de salaires des entreprises, dont certaines sont dépendantes des diplômes ou de l'expérience, « réévalués » en fonction des politiques salariales. En effet, certaines entreprises ciblent en priorité des candidats diplômés de certaines écoles ou titulaires de diplômes spécifiques.

Dans 4 % des cas, les recruteurs mentionnent un salaire évolutif qui augmenterait avec l'ancienneté du candidat dans l'entreprise pour expliquer un salaire à l'embauche plus faible que prévu.

Les **raisons liées au marché ou aux conditions de négociation** sont citées dans 8 % des cas. Ainsi, 7 % des recruteurs évoquent un ajustement au regard des prétentions du candidat, qui auraient été moins élevées qu'attendu.

–Tableau 17–

Explications des écarts entre le salaire envisagé dans l'offre et le salaire à l'embauche pour les salaires situés dans le bas / en dessous de la fourchette envisagée

(plusieurs réponses possibles)

	2014	2017
Raisons liées au profil du candidat	58 %	58 %
Niveau d'expérience différent de celui envisagé/ancienneté	49 %	50 %
Niveau de compétence différent de celui envisagé	3 %	1 %
Niveau d'études/de diplôme différent de celui envisagé	5 %	4 %
Peu d'adéquation entre le profil recherché et profil du candidat	1 %	3 %
Raisons liées au marché ou à la négociation	7 %	8 %
Ajustement aux prétentions du candidat	6 %	7 %
Alignement du salaire sur la réalité du marché	1 %	1 %
Raisons liées à la politique de l'entreprise	15 %	25 %
Part variable/ commissionnement / primes qui complètent le salaire	5 %	10 %
Alignement du salaire à la grille des salaires / politique de l'entreprise	3 %	7 %
Exigences, contraintes du poste, niveau de responsabilités/ fonctions attribuées au poste en définitive	1 %	3 %
Définition du profil ayant changé au cours du recrutement	1 %	1 %
Salaire évolutif	5 %	4 %
Autres raisons	23 %	20 %
Autres	17 %	14 %
<i>Ne sait pas</i>	6 %	6 %

Source : Apec, 2018

Concernant les **ajustements de rémunération à l'embauche déclarés par les recruteurs des ESN** pour les postes de cadres informaticiens, les raisons majoritairement invoquées diffèrent des autres entreprises.

En effet, les ajustements à la baisse sont quasi systématiquement expliqués par des raisons liées au profil de la personne recrutée.

C'est en premier lieu le moindre niveau d'expérience qui justifie ces ajustements, à hauteur de 78 %, suivi du niveau de compétences (6 %) et du niveau d'études (3 %).

À l'opposé, les rémunérations supérieures à ce qui était envisagé sont largement imputées au marché et à la négociation, pour 7 cas sur 10. Les recruteurs invoquent d'abord la difficulté à trouver le profil recherché (48 %), puis l'alignement du salaire sur la réalité du marché (14 %) et la négociation (7 %). Les raisons liées au profil du candidat recruté sont tout de même citées dans près de la moitié des cas, et en particulier le niveau d'expérience (29 %).

L'EXPÉRIENCE, PRINCIPALE VARIABLE D'AJUSTEMENT DES SALAIRES

L'expérience professionnelle est déclarée comme la principale variable d'ajustement des salaires par les recruteurs, ce que confirme la position du salaire à l'embauche selon l'écart de profil en matière d'expérience. Mais le fait d'être en activité ou sans emploi joue également dans la détermination du salaire à l'embauche dans certaines situations.

Lorsque **l'expérience est plus importante** que celle attendue par le recruteur, le salaire proposé est réajusté au-dessus de la fourchette dans 39 % des cas⁷ (**tableau 18**). En 2014, les cadres « surdimensionnés » étaient un peu moins nombreux en proportion à bénéficier d'un ajustement à la hausse (37 %). Mais les cadres sans emploi en tirent davantage profit que les cadres en activité : 43 % d'entre eux obtiennent un salaire ajusté à la hausse contre 39 % des cadres en activité surdimensionnés. Les cadres sans emploi ont tendance à se positionner sur des postes moins rémunérateurs (salaire envisagé de 37 000 euros en moyenne contre 40 000 euros pour les cadres en activité), ce qui peut expliquer que les ajustements à la hausse soient plus fréquents dans ce cas.

À l'inverse, les cadres disposant **d'une expérience moins importante** qu'attendu obtiennent un salaire réajusté à la baisse plus souvent qu'en moyenne :

dans 15 % des cas. En 2014, ils étaient plus nombreux en proportion à être dans cette situation : 23 % (-8 points).

Ils arrivent donc plus souvent (plus de 7 cadres sur 10 « sous-dimensionnés » contre 65 % en 2014) à obtenir un salaire équivalent au salaire envisagé.

Les cadres moins expérimentés qu'attendu semblent, par rapport à il y a trois ans, profiter de la tension sur le marché : ils sont plus nombreux en proportion à obtenir des salaires dans la fourchette envisagée alors même qu'ils ont une expérience moins importante que celle recherchée. 14 % des cadres « sous-dimensionnés » obtiennent même un salaire se situant au-dessus de la fourchette contre 12 % en 2014.

Un quart des cadres ayant une expérience identique à celle recherchée voient leur salaire ajusté à la hausse. Les cadres en activité sont plus nombreux en proportion à en bénéficier : 28 % contre 23 %.

Les cadres avec **une expérience différente** de celle attendue (par exemple une expérience dans un secteur différent de celui envisagé) ne sont pas pénalisés en matière de négociation du salaire à l'embauche : 26 % d'entre eux obtiennent un salaire ajusté à la hausse (contre 24 % en moyenne) soit une proportion quasi identique à celle des cadres ayant une expérience conforme aux attentes. Cette proportion est en progression par rapport à 2014 : +3 points.

Les cadres sans emploi obtiennent toutefois moins souvent un salaire ajusté à la hausse quand ils ont une expérience différente de celle attendue que les cadres en activité (23 % contre 30 %).

7. Dans cette partie, les ajustements de salaire étudiés se font en 3 catégories ; en dessous de la fourchette envisagée, dans la fourchette et au-dessus de la fourchette envisagée. Ce regroupement est différent de celui utilisé lors de l'enquête de 2014 (en dessous/ou dans le bas de la fourchette envisagée, dans la fourchette ou dans le haut/au-dessus de la fourchette envisagée).

– Tableau 18 –

Position du salaire à l'embauche selon l'écart d'expérience pour l'ensemble des cadres

Par rapport à l'expérience professionnelle envisagée, la personne recrutée a une expérience	En dessous de la fourchette		Dans la fourchette		Au-dessus de la fourchette		Total	
	2014	2017	2014	2017	2014	2017	2014	2017
Équivalente	9 %	11 %	68 %	64 %	23 %	25 %	100 %	100 %
Moins importante	23 %	15 %	65 %	71 %	12 %	14 %	100 %	100 %
Plus importante	4 %	4 %	59 %	57 %	37 %	39 %	100 %	100 %
Différente	11 %	10 %	66 %	64 %	23 %	26 %	100 %	100 %
Ensemble	12 %	11 %	67 %	65 %	21 %	24 %	100 %	100 %

Source : Apec, 2018



Lecture : En 2017, 11 % des cadres avec une expérience équivalente à celle attendue obtiennent un salaire à l'embauche en dessous de la fourchette envisagée dans l'offre.

— DES AJUSTEMENTS DE SALAIRE À LA HAUSSE EN FAVEUR DES CADRES EXPÉRIMENTÉS

Les cadres les plus expérimentés arrivent plus souvent à obtenir des ajustements de salaire à la hausse - au-dessus de la fourchette envisagée - non seulement quand ils ont une expérience plus importante ou différente de celle recherchée, mais également quand ils possèdent l'expérience équivalente à celle attendue. Ainsi, ces derniers arrivent à valoriser et à tirer bénéfice de leur expérience.

En effet, **l'expérience acquise au long des années constitue un élément significatif et distinctif** qui permet aux cadres d'être en position de force lors de la négociation salariale. Par ailleurs plus armés en matière de négociation, ils obtiennent plus souvent des ajustements de salaire à la hausse. Toutefois, cela est moins vrai pour les cadres de plus de 20 ans d'expérience, ce qui démontrerait qu'il existe un plafond à la négociation salariale au-delà d'un certain nombre d'années d'expérience.

Plus les cadres disposent d'une expérience supérieure à celle attendue et plus la négociation salariale est en leur faveur. 43 % des cadres de 5 à 10 ans d'expérience recrutés et qui disposaient d'une expérience professionnelle plus importante que celle envisagée ont pu négocier leur salaire à la hausse et obtenir un salaire au-dessus de la fourchette proposée. Cette proportion atteint 46 % pour ceux de 11 à 20 ans d'expérience. À noter que les recrutements de jeunes diplômés ou de jeunes cadres surdimensionnés sont moins fréquents.

Ces ajustements à la hausse favorables aux cadres les plus expérimentés sont également observés lorsque l'expérience du cadre recruté est équivalente à celle envisagée. **9 % des jeunes diplômés disposant d'une expérience comparable ont pu négocier** un ajustement du salaire au-dessus de la fourchette proposée. Cette proportion progresse avec le nombre d'années d'expérience des cadres. De

16 % pour les jeunes cadres, elle passe à 29 % pour les cadres de 5 à 10 d'expérience et atteint 34 % pour ceux de 11 à 20 ans d'expérience.

S'agissant **des cadres recrutés avec une expérience différente de celle attendue**, plus ils sont expérimentés et plus ils obtiennent un salaire au-dessus de la fourchette envisagée par les recruteurs. La part des cadres avec une expérience différente ayant obtenu un salaire au-delà de la fourchette représente 3 % pour les jeunes diplômés, 22 % pour les jeunes cadres, 26 % pour les cadres de 6 à 10 ans d'expérience et 36 % pour les ceux de 11 à 20 ans d'expérience. Pour les cadres de plus de 20 ans d'expérience, cette proportion s'élève à 35 %.

Cela est à mettre en regard avec le fait que ces cadres expérimentés sont susceptibles de posséder et de transférer des compétences, des connaissances, des traits de personnalité, etc., autres que ceux attendus à l'origine du recrutement et qui constituent en définitive une plus-value ou des atouts pour les recruteurs. Ces derniers font état de « *la qualité du candidat* », de « *l'opérationnalité et de la technicité des candidats* », de « *compétences supplémentaires* », de « *profil avec expérience et une maîtrise des langues étrangères* », voire de « *profil atypique* ».

D'une façon générale, alors qu'ils sont plus expérimentés qu'attendu, les cadres de plus de 20 ans d'expérience arrivent moins souvent à négocier leurs ajustements de salaire à la hausse par rapport aux cadres disposant d'une expérience professionnelle significative mais toutefois inférieure à la leur.

Par contre, lorsqu'ils sont « sous-dimensionnés », les cadres de plus de 20 ans d'expérience parviennent mieux à limiter les ajustements à la baisse et sont en proportion plus nombreux à obtenir un salaire au-dessus de la fourchette envisagée : 33 %. Cette proportion s'élève à 10 % pour les jeunes diplômés et les jeunes cadres, 15 % pour les cadres de 5 à 10 ans d'expérience et 26 % pour ceux de 11 à 20 ans d'expérience.

—MÉTHODOLOGIE—

Cette étude est basée sur deux sources d'information différentes.

L'enquête salaires à l'embauche

4 353 entreprises ayant confié au moins une offre d'emploi à l'Apec au cours de l'année 2017 ont été interrogées : 3 894 entreprises et cabinets de recrutement et 459 entreprises de services du numérique (ESN). Les 4 353 entreprises et cabinets de recrutement⁸ ont été interrogés sur une ou deux offres et sachant qu'une offre peut concerner plusieurs postes cadres à pourvoir, ce sont 5 168 postes à pourvoir qui ont été renseignés. Ces entreprises ont été interrogées sur :

- le recrutement ;
 - le profil de la personne recrutée ;
 - le salaire à l'embauche ;
 - et, si un écart a été constaté entre le salaire à l'embauche et la fourchette de salaire initialement envisagée, les raisons de cet écart.
- 3 163 postes ont été pourvus en externe pour lesquels 2 940 salaires à l'embauche ont été renseignés.

Les offres concernant les fonctions informatiques des ESN (entreprises de services du numérique) ont fait l'objet d'une interrogation spécifique. En effet, les procédures de recrutement des ESN ne permettent pas d'établir de lien formel entre les offres publiées et les recrutements. L'interrogation sur le recrutement et le salaire à l'embauche concerne donc le dernier recrutement en 2017 pour un poste cadre de même intitulé que celui d'une offre confiée à l'Apec en 2017. Les recruteurs sont interrogés alors sur la conformité ou non du salaire d'embauche avec le salaire envisagé en amont du recrutement et non sur sa position par rapport à la fourchette indiquée avec l'offre. Cette année, les salaires déclarés par les ESN ont été intégrés aux résultats globaux. Seule la position par rapport à la rémunération envisagée est traitée spécifiquement et ne fait pas l'objet d'un calcul automatique.

La présente enquête a été réalisée en avril 2018 par interrogation téléphonique et *via* internet. Elle a été confiée à l'Institut GN Research.

Les salaires proposés dans les offres d'emploi

Ils sont issus de la base de données des offres d'emploi Apec. Cette base de données contient l'ensemble

des offres d'emploi qui sont confiées à l'Apec pour être diffusées sur le site apec.fr. Le texte de l'offre est complété par des informations liées à l'entreprise (comme le secteur d'activité) ou au poste proposé (niveau d'expérience professionnelle demandé, lieu de travail, salaire envisagé, etc.). Le salaire envisagé se présente sous deux formes distinctes : une fourchette de salaire (information invisible pour le lecteur de l'offre, sous la forme d'un salaire minimum et d'un salaire maximum) et une mention sur le salaire destinée au lecteur de l'offre. Les informations statistiques sur les salaires proposés dans les offres d'emploi sont calculées à partir de la fourchette de salaire non visible par le lecteur de l'offre.

Comparaison de la rémunération à l'embauche avec la fourchette de salaire envisagée

Le salaire à l'embauche déclaré par le recruteur lors de l'interrogation est comparé automatiquement avec la fourchette de salaire envisagée. Trois cas sont possibles. La rémunération à l'embauche se situe :

- en dessous de la fourchette ;
- dans la fourchette ;
- au-dessus de la fourchette.

Pour les cas où le salaire minimum est égal au salaire maximum, si le salaire à l'embauche est égal au salaire minimum (ou salaire maximum) + ou -10 % du salaire minimum (ou maximum), alors le salaire d'embauche est considéré comme étant dans la fourchette.

Pour les cas où l'amplitude de la fourchette est inférieure ou égale à 3 KEuros : si le salaire à l'embauche est compris dans le salaire minimum -10 %* salaire minimum et salaire maximum + 10 %* salaire maximum, alors le salaire d'embauche est considéré comme étant dans la fourchette.

Les résultats sont redressés par fonction détaillée et par trimestre de publication de l'offre de façon à être représentatifs des offres confiées à l'Apec au cours de l'année 2017.

Les résultats pour 39 fonctions détaillées de la nomenclature Apec des fonctions sont publiés dans le document « Les salaires dans les fonctions cadres – édition 2018 », à paraître en septembre 2018.

⁸ Les entreprises de travail temporaire sont exclues du champ de l'enquête.

– LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC –

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle, etc.) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes diplômé-e-s, des cadres et des entreprises.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles sur le site
www.cadres.apec.fr, rubrique **observatoire de l'emploi**

© Apec, 2018

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association Pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901. Il est publié sous sa direction.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).



www.apec.fr

ISBN 978-2-7336-1122-7

AOÛT 2018

L'étude a été réalisée par la direction Données, études et analyses de l'Apec :

Pilatage de l'étude : Laurence Bonnevaux

Analyse et rédaction : May Cha, France Lhermitte et Manon Louet

Maquette : Daniel Le Henry

Directeur données, études, analyses : Pierre Lamblin

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

POUR CONTACTER L'APEC

0 809 361 212 Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI
DE 9H À 19H