

# – LA NÉGOCIATION SALARIALE À L’EMBAUCHE

Un processus courant, protéiforme et  
souvent délicat à gérer–

## La négociation salariale à l’embauche est une pratique courante des cadres

- > Parmi les cadres ayant changé d’entreprise en 2018, 6 sur 10 ont négocié leur salaire à l’embauche.
- > La fonction des cadres joue un rôle important. Les trois quarts des cadres ayant trouvé un poste en commercial-marketing, rompus à la négociation, ont négocié leur salaire, contre moins de la moitié des cadres des ressources humaines.

## Ancrée dans un rapport de force, la négociation salariale est un processus délicat pour les cadres

- > Beaucoup de cadres expriment un certain malaise à aborder la question du salaire en entretien. Ils indiquent aussi des difficultés à définir leur « valeur » sur le marché du travail.
- > C’est majoritairement le recruteur qui aborde en premier cette question lors des entretiens.

## Malgré tout, les candidat·e·s sont majoritairement satisfait·e·s de l’issue de la négociation

- > Les trois quarts des cadres ayant négocié ont mis en avant leur expérience professionnelle comme principal argument.
- > Les avantages non financiers sont des éléments également importants à prendre en compte dans la négociation.
- > Au final, 81 % des cadres se disent satisfaits de l’issue de leur négociation, la majorité d’entre eux ayant pu obtenir le salaire désiré, voire plus.

03 L'essentiel  
04 Méthodologie

05 —  
**DANS 6 CAS SUR 10, LES CADRES CHERCHENT À NÉGOCIER LEUR SALAIRE À L'EMBAUCHE**  
—

07 —  
**LA NÉGOCIATION PORTE SUR LA VALEUR PERÇUE DU POSTE**  
—

Des difficultés pour définir sa valeur sur le marché du travail  
Le salaire antérieur, l'expérience et le réseau : des valeurs sûres pour situer son salaire  
Taille de l'entreprise et contenu du poste sont d'autres éléments utilisés pour définir son salaire

08 —  
**LE PROCESSUS RESTE DÉLICAT ET GÉRÉ AU CAS PAR CAS PAR LES CADRES**  
—

La difficulté à situer leur valeur sur le marché du travail rend les cadres moins à l'aise pour aborder la question du salaire  
Les cadres en difficulté sur le marché du travail font part d'une aisance moindre pour aborder la question du salaire lors des entretiens d'embauche  
L'expérience donne plus d'aisance aux cadres

10 —  
**LE JEU DE LA NÉGOCIATION SALARIALE : ENTRE PRATIQUES DES CADRES ET ARGUMENTS DES ENTREPRISES**  
—

Bien souvent, la question du salaire est abordée en premier par les recruteurs  
Certaines pratiques sont jugées plus concluantes que d'autres  
Les entreprises avancent des contre-arguments  
Le fruit de la négociation résulte d'arbitrages et de rapports de force  
Plus de la moitié des cadres obtiennent satisfaction

18 —  
**LES ENJEUX À RETENIR**  
—

—  
**6 CADRES SUR 10 DÉCLARENT  
AVOIR TENTÉ DE NÉGOCIER LEUR  
SALAIRE LORS D'UN CHANGEMENT  
D'ENTREPRISE**  
—

Durant la phase de recrutement qui précède leur embauche, les cadres du privé ont l'opportunité de pouvoir aborder la question de leur salaire à venir, et de pouvoir le négocier. Il peut exister pour les candidat-e-s un réel intérêt à le faire, puisque les entreprises se laissent souvent le droit de réajuster le salaire d'entrée proposé au futur embauché. Ainsi, 62 % des cadres ayant changé d'entreprise en 2018 déclarent avoir essayé de négocier leur salaire.

—  
**NÉGOCIER SON SALAIRE :  
UN PROCESSUS DÉLICAT,  
GÉRÉ AU CAS PAR CAS**  
—

Les cadres du privé qui ont changé d'entreprise en 2018 disent avoir eu des difficultés à définir leur valeur sur le marché du travail, jugeant les informations contenues sur les sites spécialisés peu efficaces pour répondre à leurs interrogations. Bien souvent, c'est donc à l'aide de leur salaire antérieur, de leur expérience ou encore de leur réseau qu'ils y sont parvenus.

Aussi ont-ils exprimé un certain malaise à aborder la question du salaire. Cette difficulté est plus prégnante lorsque les candidat-e-s se trouvent en situation de faiblesse, du fait en particulier de leur âge ou de leur situation professionnelle (en reconversion, en recherche d'emploi, etc.). Les cadres, qui par leur métier

sont rompus à la négociation, sont plus enclins à négocier leur salaire. Ainsi les trois quarts des cadres ayant trouvé un poste en 2018 en commercial-marketing ont négocié leur salaire à l'embauche.

—  
**LE JEU DE LA NÉGOCIATION  
SALARIALE : ENTRE PRATIQUES  
DES CADRES ET ARGUMENTS DES  
ENTREPRISES**  
—

Bien que les recruteurs soient souvent à l'initiative de la démarche, il n'y a pas de règle unique en matière de négociation mais des pratiques très diverses.

Certains cadres annoncent une fourchette au recruteur avec un seuil minimum en deçà duquel ils n'accepteront pas de descendre. D'autres font état de leur précédent salaire ou de leur expérience pour tenter d'obtenir plus. Plus payante que la première, cette démarche peut être toutefois contrée par le recruteur. La présence de grilles de salaires, d'avantages autres que le salaire (RTT, intéressement, etc.) sont autant d'arguments que ces derniers peuvent avancer pour faire échouer une tentative de négociation.

Mais si l'issue de la négociation peut paraître de fait incertaine, les fruits de cette démarche sont souvent positifs : 47 % des cadres qui ont abordé le sujet du salaire en phase de préembauche ont obtenu un salaire d'embauche équivalent à celui demandé. Et 11 % ont même réussi à obtenir davantage. Au final, les cadres se disent à 81 % satisfaits des résultats de leur démarche.

Cette étude repose sur des données qualitatives et quantitatives.

**Le volet qualitatif** : vingt-quatre entretiens individuels ont été conduits auprès de cadres non dirigeants du secteur privé, et ayant changé d'entreprise en 2018. Ces entretiens ont été menés en face à face en Île-de-France, et par téléphone dans les autres régions, pour une durée moyenne de soixante minutes chacun.

Au-delà des critères d'âge et de sexe, quatre autres éléments ont été retenus pour permettre une diversité des profils interrogés :

- la situation avant la prise de poste : en emploi, sans emploi. Les jeunes cadres nouvellement entrés sur le marché du travail en 2018 ont été exclus de la cible à interroger ;
- le nombre d'années d'ancienneté dans le métier : moins de dix ans, plus de dix ans ;
- la nature du métier exercé : métier pour lequel recruter est facile, métier pour lequel recruter est difficile ;
- l'intégration ou non d'une part variable dans la rémunération.

Le volet qualitatif a été réalisé avec l'appui de l'Ifop au printemps 2019.

**Le volet quantitatif** : l'Apec lance chaque année une enquête en ligne sur la *Situation professionnelle et la rémunération des cadres du secteur privé*. Les données sont redressées sur les critères de genre, de sexe, de secteur, de taille d'entreprise et de région, pour être représentatives de la population cadre du secteur privé.

Pour son édition 2019, cette enquête a notamment permis d'interroger 3 710 cadres ayant changé d'entreprise en 2018 sur les phases de préembauche et sur les modalités de la négociation salariale.

L'interrogation a été réalisée par l'institut CSA en février-mars 2019.

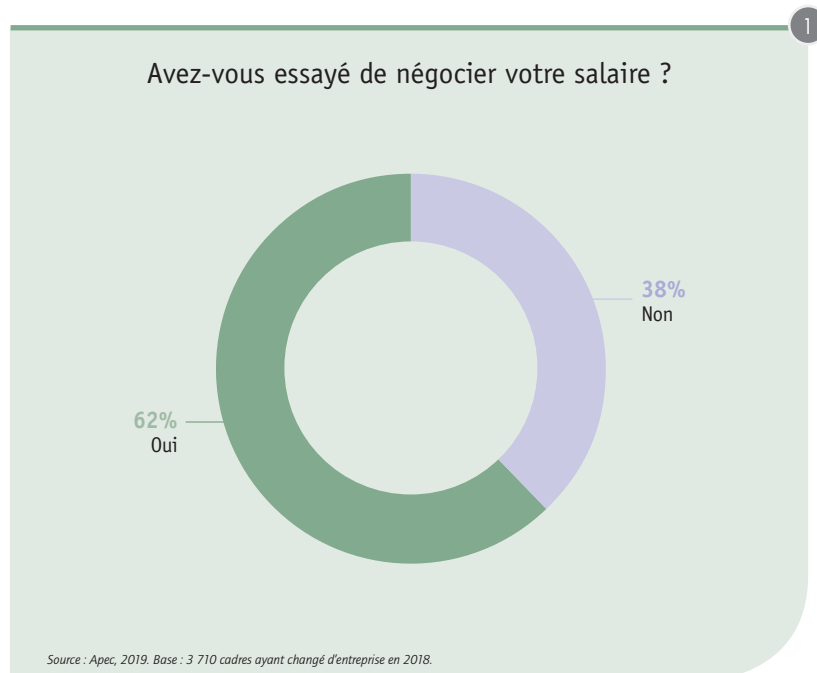
L'enjeu de cette étude est de mieux cerner comment les cadres ont procédé pour négocier leur salaire au moment de leur embauche. Qu'ont-ils négocié ? De quelle manière l'ont-ils fait, et à quel moment du processus de recrutement cela s'est-il passé ? À travers l'analyse de parcours individuels, il s'agira de déterminer s'il existe une homogénéité dans les façons de négocier son salaire à l'embauche, ou non. Il s'agira aussi de mettre en avant les facteurs qui influent sur l'issue de la négociation, et d'identifier les résultats de cette discussion.

## –DANS 6 CAS SUR 10, LES CADRES CHERCHENT À NÉGOCIER LEUR SALAIRE À L'EMBAUCHE–

Durant la phase de recrutement qui précède leur embauche, leur salaire à venir constitue pour les cadres un enjeu clé. Cela l'est d'autant plus que les entreprises qui recrutent se laissent souvent le droit de réajuster le salaire d'entrée qu'elles proposeront au futur embauché. Ainsi, dans une précédente étude, l'Apec montrait que dans 69 % des cas, les entreprises ayant publié une offre d'emploi sur Apec.fr en 2017 prévoyaient une marge de négociation oscillant entre +1

et +10 K€. Et, dans un quart des cas, ces mêmes entreprises avaient fini par accorder au cadre embauché un salaire supérieur à celui qu'elles avaient préalablement défini<sup>1</sup>.

Les cadres sont conscients de l'intérêt d'une négociation salariale en phase de préembauche. Ainsi, 62 % des cadres du privé ayant changé d'entreprise en 2018 déclarent s'être lancés dans cette démarche <sup>1</sup>.



<sup>1</sup> Apec, Les salaires des cadres à l'embauche, coll. « Les Études de l'emploi cadre », 2018.

Le profil des cadres peut jouer un rôle dans la propension à négocier son salaire <sup>2</sup>. On observe ainsi que les femmes sont moins nombreuses, en proportion, que les hommes à avoir tenté de négocier leur salaire. Il existe également un écart entre les cadres ayant retrouvé un emploi en CDI et ceux qui ont obtenu un CDD, mais surtout entre certaines fonctions ou catégories de métiers.

En particulier, les cadres commerciaux sont bien plus nombreux, en proportion, à avoir cherché à négocier leur salaire. C'est le cas de 75 % d'entre eux contre, par exemple, moins de la moitié des cadres RH. Les cadres commerciaux sont de fait davantage rompus aux techniques de négociation. Ils bénéficient aussi plus souvent d'une part variable dans leur rémunération, qu'il est plus aisé de négocier.

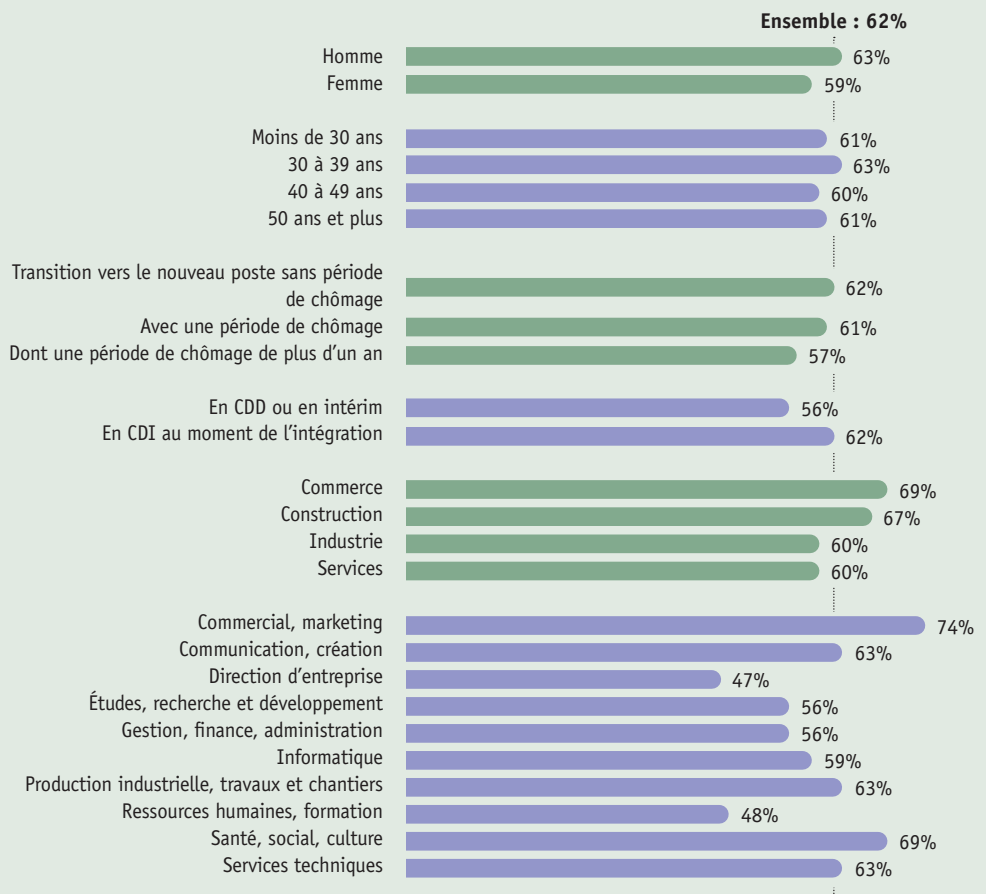
En revanche, le fait d'avoir connu une période de chômage entre les deux postes ne s'avère pas si déterminant, sauf si elle s'étale dans le temps.

En effet, pour les cadres dont la durée de recherche d'emploi s'allonge, la priorité est de réintégrer un poste. La négociation salariale ne revêt donc pas le même enjeu que pour ceux en poste au moment de l'entretien d'embauche. Aussi, les cadres en recherche d'emploi sont plus souvent amenés *in fine* à faire des concessions salariales avec leur nouvel employeur.

À noter que seul un tiers des cadres ayant entrepris de négocier leur salaire ont également essayé d'obtenir d'autres avantages que ce soit financiers (prime, intéressement, plan d'épargne, etc. et/ou en nature (voiture, téléphone, logement). ■

2

### Part des cadres à avoir essayé de négocier leur salaire



Source : Apec, 2019. Base : 3 710 cadres ayant changé d'entreprise en 2018.

## –LA NÉGOCIATION PORTE SUR LA VALEUR PERÇUE DU POSTE–

S'ils sont dans leur grande majorité conscients des avantages qu'ils peuvent tirer d'une mobilité externe, notamment en termes de niveau de rémunération, les cadres interrogés ressentent une difficulté à dire ce que recouvre précisément la notion de « salaire ». Pour la plupart d'entre eux, il s'agit là d'un concept flou, tant les éléments qu'il intègre et les manières de l'appréhender peuvent varier.

À l'instar d'une grande partie de la population salariée, les cadres du secteur privé peuvent ainsi parler de « salaire fixe » ou de « salaire mixte » (lorsqu'une part variable est adossée au fixe). Ils peuvent aussi raisonner en termes de « salaire annuel » ou « salaire mensuel », de « salaire brut » ou « salaire net ». Ils peuvent enfin faire référence à des avantages additionnels tels que les tickets-restaurant, les chèques-vacances, les voitures de fonction, etc., qui sont d'autres composantes possibles de leur « rémunération ».

Lorsque se profile l'opportunité d'un changement d'entreprise, la négociation salariale fait intervenir toutes ces façons de raisonner. Et il peut y avoir au final autant de manières de négocier son salaire que de formes de rémunération. Ceci pose la question de la manière dont un cadre se prépare pour négocier son salaire, et notamment pour définir sa valeur sur le marché du travail.

### DES DIFFICULTÉS POUR DÉFINIR SA VALEUR SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

De manière transversale, les cadres rencontrés pour cette étude indiquent avoir manqué d'éléments tangibles, d'outils de mesure et plus largement de repères sur lesquels s'appuyer pour se situer sur le marché du travail et estimer leurs prétentions salariales.

En premier lieu, ils disent s'être renseignés sur Internet, en parcourant les sites dédiés à l'emploi (LinkedIn, Glassdoor, Cadremploi, Apec, etc.). Ils ont généralement recherché, à travers ces sources, des informations

sur les salaires des cadres, mais aussi sur l'état du marché pour un secteur donné, sur les grilles salariales de l'entreprise visée, ou sur les politiques de rémunération en France. Certains disent avoir consulté aussi des forums pour avoir des retours d'expérience.

Toutefois, les cadres jugent *a posteriori* ces sites peu efficaces pour calculer leurs prétentions salariales, estimant que les informations présentées sont éloignées de la réalité. Pour autant, ces sources gardent leur utilité tant elles permettent de se faire une idée plus précise des compétences nécessaires pour accéder au poste à pourvoir. Des compétences qui, si elles sont acquises, pourront servir de base à la négociation même si elles ne constituent pas de solides repères pour estimer et définir son propre salaire. Ceci est renforcé du fait que les cadres ont bien conscience de la variabilité qui peut exister dans les niveaux de rémunération.

« J'ai regardé surtout sur des sites comme Glassdoor mais [...] c'est tellement variable, il y a des personnes avec de l'expérience qui gagnent peu et à l'inverse des jeunes qui gagnent beaucoup. »

Femme, 43 ans, consultante en organisation, Conseil, Île-de-France

Aussi, il n'est pas simple pour les cadres de se positionner et d'estimer leur « bonne » valeur sur le marché du travail. Il leur faut donc trouver d'autres arguments pour y parvenir.

### LE SALAIRE ANTÉRIEUR, L'EXPÉRIENCE ET LE RÉSEAU : DES VALEURS SÛRES POUR SITUER SON SALAIRE

Le salaire ainsi que les autres avantages préalablement perçus sont, à ce titre, un « point d'ancrage » important. Ils dessinent un seuil à partir duquel le cadre va pouvoir définir la rémunération souhaitée.

L'expérience professionnelle du cadre vient confirmer sa valeur sur le marché du travail. Mais celui-ci peut également se reposer sur un réseau professionnel plus fourni, constitué tout au long de son parcours, comme d'anciennes relations de travail. Il peut aussi faire appel à des connaissances personnelles pour avoir une idée plus concrète des salaires appliqués dans un secteur en particulier.

« Il y avait des études sur Internet qui donnaient, en fonction de l'expérience, de l'âge et du secteur où on travaille, le salaire moyen pour un manager, un directeur, et les acheteurs, et j'ai repris ça plus ou moins. Il y a des moyennes de 10-15 % de variation d'un job à l'autre. J'ai pris mon salaire actuel et j'ai demandé 20 %, tout simplement. »

Homme, 38 ans, responsable des achats, Commerce, Province

« Je ne me suis pas vraiment référée à ça (grilles de salaires dans les postes ou les secteurs) mais plus à mon expérience. [...] J'ai aussi pas mal de monde dans mon entourage qui est dans ce secteur-là. »

Femme, 31 ans, directrice de magasin, Commerce, Province

## TAILLE DE L'ENTREPRISE ET CONTENU DU POSTE SONT D'AUTRES ÉLÉMENTS UTILISÉS POUR DÉFINIR SON SALAIRE

La taille de l'entreprise pressentie et le type de missions proposées peuvent également être pris en compte pour définir le salaire « juste ». Certains cadres considèrent que les grandes structures sont plus en capacité financière d'allouer un salaire élevé que les petites, oubliant parfois que leur marge de manœuvre peut être limitée du fait de la standardisation des niveaux de rémunération.

« Les entreprises n'ont pas les mêmes grilles salariales et donc si je postule dans une PME ou dans un grand groupe, j'estime que ce n'est pas pareil. »

Femme, 29 ans, chargée de communication, Agence de communication, Île-de-France

D'autres priorisent les missions proposées dans le futur poste pour identifier le salaire auquel prétendre. À ce titre, certains cadres confirmés se révèlent plus attachés à l'intérêt qu'ils peuvent trouver à prendre un nouveau poste (au rôle et responsabilités qui seront les leurs) qu'à leur réelle valeur sur le marché du travail. Tout l'enjeu de la négociation pour ces cadres réside alors dans la recherche d'un équilibre entre le niveau de rémunération souhaité et les autres critères du poste jugés déterminants. ■

## —LE PROCESSUS RESTE DÉLICAT ET GÉRÉ AU CAS PAR CAS PAR LES CADRES—

2. À noter que l'Apec conseille aux recruteurs d'indiquer le niveau de salaire proposé dans l'offre publiée sur Apec.fr. Cette information sur la rémunération, parmi d'autres critères (intitulé de poste explicite, localisation précise, nature du contrat, etc.), concourt au gage de qualité d'une offre d'emploi Apec. À ce titre, le pourcentage d'Offre Qualifiée Apec ou OQA s'élève à 40 %.

Lorsqu'ils diffusent une offre d'emploi, les recruteurs sont libres d'indiquer ou pas le niveau de rémunération<sup>2</sup>. Parfois, ils ne le font pas et, dans d'autres cas, ils le renseignent, mais en donnant des fourchettes plus ou moins larges, offrant *de facto* un espace pour la négociation.

Pour les cadres, tout l'enjeu consiste à se positionner sur une rémunération la plus en adéquation possible avec celle envisagée par l'entreprise, tout en statuant

sur un montant en dessous duquel ils n'accepteront pas la proposition d'embauche.

Bien que la réflexion sur le salaire soit anticipée en amont du processus d'embauche, et que l'opportunité d'une négociation soit posée d'emblée dans l'offre publiée, aborder concrètement la question de la rémunération en entretien de recrutement peut sembler difficile. Certains cadres interrogés disent manquer de



confiance en eux, d'autres ne se sentent tout simplement pas à l'aise pour « parler d'argent » ou négocier un salaire. D'une manière générale se dégage le sentiment que le salaire reste un sujet tabou en France, difficile à aborder avec transparence en entretien.

## LA DIFFICULTÉ À SITUER LEUR VALEUR SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL REND LES CADRES MOINS À L'AISE POUR ABORDER LA QUESTION DU SALAIRE

Pour les cadres interrogés, ce sentiment d'inconfort s'explique le plus souvent par le manque de repères à disposition pour définir des prétentions salariales. Aussi est-il moins fortement ressenti dans les secteurs ou métiers, où les niveaux de rémunération et les grilles de salaires sont bien identifiés.

« Les actuaire, c'est un petit monde. Avec les gens de ma promo, on échange et on n'a pas peur de parler de salaire. Ce n'est pas tabou. Donc quand on discute, on sait combien le copain est payé chez le concurrent, pour tel poste. On se positionne comme ça. »

Femme, 30 ans, actuaire, Mutuelle, Île-de-France

On peut également noter que certaines femmes apparaissent un peu moins à l'aise pour aborder la question du salaire.

« C'est toujours le moment que je redoute. Parce que, je n'arrive pas à demander de l'argent. Ça m'a toujours un peu posé problème dans ma carrière. Je pense que j'aurais pu avancer beaucoup plus vite si j'avais eu plus de courage pour demander ce que je voulais. »

Femme, 31 ans, consultante marketing digital, Marketing, Île-de-France

Même si la proportion de cadres négociant leur salaire à l'embauche est très proche quel que soit leur âge, parler salaire peut également être plus difficile pour

les cadres les plus jeunes. Et c'est souvent tardivement dans le processus de recrutement qu'ils évoquent cette question. Le moment venu, ils le font d'ailleurs avec plus de retenue. En fait, ces derniers appréhendent surtout les questions plus « classiques » d'entretien d'embauche (raisons pour lesquelles ils souhaitent rejoindre l'entreprise, qualités et défauts, etc.). Leurs attentes vis-à-vis du niveau de salaire à négocier paraissent moins bien définies, le temps de la négociation devenant difficile à appréhender.

## LES CADRES EN DIFFICULTÉ SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL FONT PART D'UNE AISANCE MOINDRE POUR ABORDER LA QUESTION DU SALAIRE LORS DES ENTRETIENS D'EMBAUCHE

Au-delà de l'effet d'âge, cette « situation de faiblesse » se retrouve également chez les cadres en reconversion, ceux dont l'expérience d'un métier ou d'un secteur est moindre. Conscients qu'ils ont moins de marge de manœuvre que les cadres confirmés dans leur métier, ils se sentent plus vulnérables et abordent plus difficilement la question du salaire.

De même les cadres ayant connu une période de chômage avant la prise de poste ont globalement plus de hantise à parler du salaire en entretien. De fait, aborder la question du salaire devient secondaire par rapport à un retour à l'emploi et avancer le sujet en entretien est plus compliqué. Les récits recueillis montrent également une plus forte difficulté pour les cadres à appréhender la question du salaire lorsqu'ils sont en CDD, même si avec le temps et l'expérience grandissante ils peuvent gagner en affirmation de soi et en aisance sur le sujet.

« Je suis restée huit mois au chômage et j'ai vraiment postulé pendant cinq ou six mois. Là j'ai dû répondre à une centaine d'annonces. Quand ça fait huit mois qu'on est au chômage, on perd un peu confiance aussi. Au bout d'un moment, les critères baissent clairement. Donc, au niveau du poste et au niveau du salaire. »

Femme, 29 ans, chargée de communication, Agence de communication, Île-de-France

« Au début, je ne trouvais pas de travail dans ma région à Toulouse, j'ai commencé par des CDD, donc j'étais contente déjà de trouver des CDD de remplacement congé maternité, donc je ne négociais rien ou très peu. »

Femme, 38 ans, ingénieure en agrochimie, Agriculture, Province

## L'EXPÉRIENCE DONNE PLUS D'AISANCE AUX CADRES

Avec le temps et l'expérience, les cadres se sentent plus aguerris pour parler du salaire en entretien de recrutement. Souvent corrélée à l'âge, l'expérience professionnelle permet aux cadres de gagner en aisance lors d'une négociation salariale et d'être plus proactifs. La négociation devient un exercice plus courant (*via* des changements de poste, les entretiens d'évaluation annuels, etc.) dont ils maîtrisent mieux les codes. Le salaire devient, finalement, une « question normale » à évoquer d'entrée de jeu en entretien de recrutement. Aussi, ils ont une idée plus précise de la fourchette de salaires dans laquelle ils se situent et donc du niveau

de rémunération auquel ils peuvent prétendre. Certains profils de cadres plus âgés et en poste se montrent aussi plus exigeants au cours de la négociation et n'hésiteraient pas à refuser, le cas échéant, une proposition sensiblement inférieure à la fourchette qu'ils se sont fixée. Cela est moins vrai pour les cadres plus âgés en recherche d'un emploi au moment du recrutement. Plus le cadre est expérimenté et plus le fait d'être sans emploi au moment de l'embauche a une incidence négative sur les niveaux de salaire à l'embauche<sup>3</sup>. Ils sont aussi plus souvent amenés à faire des concessions salariales pour retrouver un emploi cadre.

« Je dirais que maintenant, c'est pour moi une question normale. Autant par le passé, étant plus jeune, j'avais peut-être des scrupules à demander beaucoup et à aborder ce point-là. Et certains recruteurs pouvaient d'ailleurs jouer de la culpabilisation là-dessus. Mais lors de cet entretien (le dernier), pour moi, c'était normal d'avoir une bonne rémunération. »

Homme, 51 ans, consultant informatique, Province ■

<sup>3</sup> Apec, Les salaires des cadres à l'embauche, 2015.

# —LE JEU DE LA NÉGOCIATION SALARIALE : ENTRE PRATIQUES DES CADRES ET ARGUMENTS DES ENTREPRISES—

## BIEN SOUVENT, LA QUESTION DU SALAIRE EST ABORDÉE EN PREMIER PAR LES RECRUTEURS

Les cadres interrogés ont généralement passé plusieurs entretiens d'embauche, le plus souvent trois ou quatre, période pendant laquelle ils ont rencontré plusieurs interlocuteurs. Dans la grande majorité des cas, ils ont indiqué que ce sont les ressources humaines qui ont évoqué les premiers la question du salaire, demandant aux cadres leurs prétentions salariales et le salaire actuel pour ceux qui sont en emploi.

« Avant le premier entretien, on a eu un petit entretien téléphonique avec la RH, mais vraiment de cinq à dix minutes, et là, elle m'avait juste demandé ma rémunération actuelle. [...] Ensuite ça a été abordé au deuxième entretien. Ils m'ont demandé assez librement quelles étaient mes prétentions et il n'y a pas vraiment eu de discussion. »

Homme, 27 ans, responsable CRM, Industrie, Province

Les prétentions salariales ont parfois été abordées avec leur responsable direct ou le directeur de l'entreprise, une situation que préfèrent d'ailleurs certains cadres, pensant que ceux-ci sont plus flexibles que les cadres des ressources humaines sur la question du salaire. Cette préférence peut aussi être liée au fait qu'ils estiment qu'un manager a une meilleure connaissance des enjeux inhérents aux responsabilités du poste, enjeux qui peuvent justifier le niveau de salaire demandé.

« C'est plus facile de discuter avec le manager puisque c'est quelqu'un comme nous. Il a fait les mêmes études, le même métier... Et c'est beaucoup plus compliqué de faire entendre ce que l'on vaut à une personne des RH. »

Homme, 32 ans, responsable de l'actuariat, Mutuelle, Île-de-France

Si les recruteurs sont souvent les premiers à aborder la question du salaire, et ce dès le premier entretien, certains cadres préfèrent toutefois l'aborder d'entrée de jeu. Pour eux, il s'agit à la fois d'évoluer plus sereinement dans le processus de recrutement et de ne pas se retrouver devant le fait accompli au moment où l'entreprise fera une offre. Pour d'autres également, la question salariale est centrale et conditionne l'acceptation du poste. Ce sont généralement des cadres dans une position confortable sur leur ancien poste et qui considèrent que s'ils acceptent une offre ailleurs, ce sera à un « certain prix ».

« Personnellement, je trouve très pratique d'en (du salaire) parler tout de suite. Ça permet de se libérer. Ça fait gagner du temps à tout le monde. »

Homme, 54 ans, directeur opérationnel, start-up en évènementiel, Île-de-France

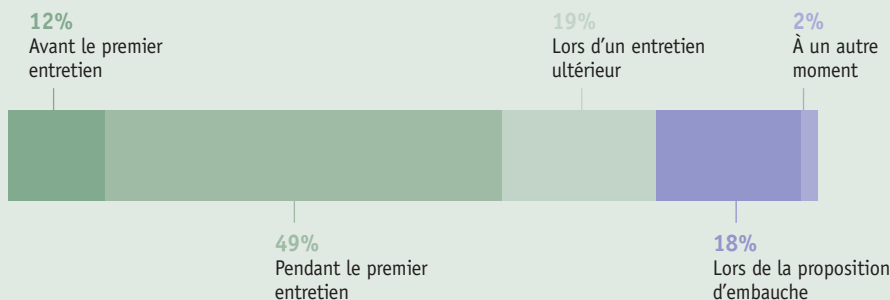
« C'est moi qui l'ai abordée (la question du salaire). [...] J'avais un travail où j'étais bien payé aussi, donc ma condition, c'était la condition salariale. »

Homme, 43 ans, cadre commercial, Informatique, Île-de-France

Les résultats de l'enquête quantitative confirment ces grandes tendances. En effet, dans près de la moitié des cas, la question salariale est évoquée dès le premier entretien <sup>3</sup>. Aussi, la personne qui en est à l'initiative relève très souvent de l'entreprise qui recrute <sup>4</sup> : dans un quart des cas, il s'agit d'une personne de la direction générale et dans près de 30 %, un interlocuteur RH. Sans surprise, cette part progresse avec la taille de l'entreprise : de 12 % dans les entreprises de 1 à 49 salariés à 46 % dans celles de plus de 500 salarié-e-s. En effet, plus l'entreprise est importante, plus elle dispose des ressources pour avoir des services RH structurés. Quant à la proportion de cadres qui sont les premiers à évoquer la question salariale, elle est plus élevée pour les plus de 50 ans (18 %) qu'elle ne l'est pour les moins de 30 ans (12 %).

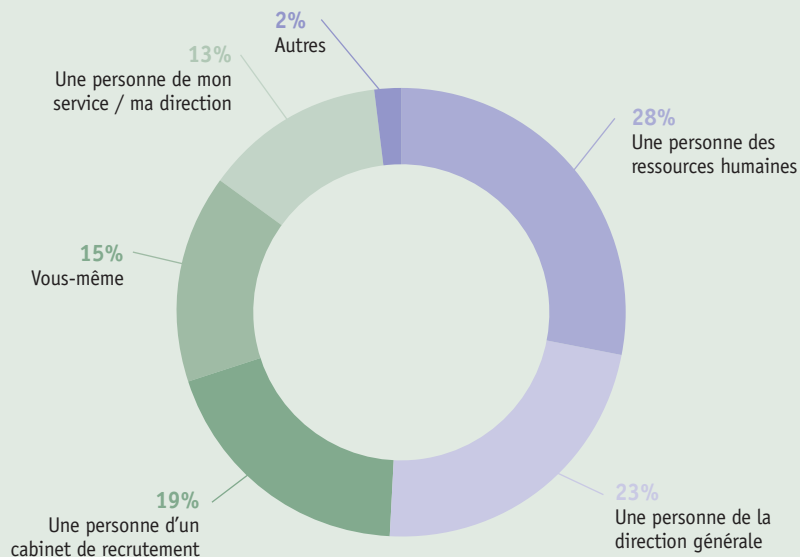
3

### À quel moment du recrutement la question du salaire a-t-elle été évoquée ?



Source : Apec, 2019. Base : 2287 Cadres ayant négocié leur salaire lors d'un changement d'entreprise en 2018 (soit 62% des cadres ayant changé d'entreprise en 2018)

## Qui a évoqué en premier la question du salaire ?



Source : Apec, 2019. Base : 2287 Cadres ayant négocié leur salaire lors d'un changement d'entreprise en 2018 (soit 62% des cadres ayant changé d'entreprise en 2018)

Signe que la question salariale reste un élément incontournable du processus de recrutement, dans 63 % des cas, les cadres qui ont changé d'entreprise ont été questionnés sur leur niveau de rémunération précédente, et dans 90 % des cas ils l'ont été sur leurs prétentions salariales. Aussi, lorsqu'ils ont tenté de négocier leur salaire, ce sont presque les trois quarts d'entre eux qui ont utilisé l'argument de l'expérience dans le métier pour jouer sur la prise de décision ⑤.

### CERTAINES PRATIQUES SONT JUGÉES PLUS CONCLUANTES QUE D'AUTRES

Si les cadres tentent de définir en amont leurs prétentions salariales, et ce avec plus ou moins d'aisance, il s'avère que la rémunération est le plus souvent négociée sans grande préparation, en fonction des opportunités qui se présentent durant l'entretien. Parler de

« pratiques » de négociation plutôt que de « stratégie » semble donc plus adapté.

### Négocier son salaire à la hausse à partir de son précédent salaire et/ou arbitrer sur le variable sont des pratiques jugées gagnantes pour les cadres en poste

La pratique qui consiste à négocier son salaire à la hausse en partant de son précédent salaire est généralement observée chez les cadres expérimentés, au profil recherché ou évoluant dans un secteur en tension. En négociant à partir du salaire actuel, le cadre affiche des objectifs plus lisibles vis-à-vis de ses prétentions salariales. Un moyen pour ce dernier d'inscrire d'emblée la négociation dans le sens d'une augmentation mais surtout de « formaliser » une limite en dessous de laquelle il n'acceptera pas la proposition d'embauche. Cette pratique s'est révélée efficace pour les cadres en poste qui l'ont appliquée.

## Quels sont les trois principaux arguments que vous avez utilisés pour négocier votre salaire ? (plusieurs réponses possibles)



Source : Apec, 2019. Base : 2287 Cadres ayant négocié leur salaire lors d'un changement d'entreprise en 2018 (soit 62% des cadres ayant changé d'entreprise en 2018)

« En fait, j'ai juste mis en avant le salaire que j'avais. Et, donc ils savaient très bien que je n'allais pas descendre très en dessous et qu'ils allaient devoir faire des efforts. »

Homme, 32 ans, responsable de l'actuariat, Mutuelle, Île-de-France

Les recruteurs sont plus ouverts à l'idée de négocier une part variable que le montant de la rémunération fixe. Ils prennent moins de risques à accorder une part variable plus grande, qui est souvent liée à l'activité de l'entreprise. La part variable apparaît comme un bon compromis pour les deux parties et offre au cadre une plus grande marge de manœuvre pour négocier, bien qu'elle apparaisse à l'avantage de l'employeur.

« Comme le variable est beaucoup indexé sur le chiffre d'affaires qu'on ramène, ils ne prennent pas de risque. Si je ramène des affaires, je ramène de l'argent, si je n'en ramène pas, je ne coûte pas entre guillemets, donc le risque est moindre pour l'entreprise. »

Homme, 43 ans, manager, Conseil en management, Province

En mineur, certains cadres en poste interrogés disent ne pas avoir donné leur rémunération réelle pour « maximiser » leurs chances d'obtenir un salaire plus élevé que le salaire actuel.

Ainsi, les pratiques qui permettent aux cadres de négocier un salaire « à la hausse » sont celles où les prétentions salariales apparaissent en cohérence avec leur parcours, mais également celles qui engagent les cadres dans une démarche proactive, de donnant-donnant.

### Annoncer une fourchette de salaire ou mentionner la possibilité d'obtenir un salaire en deçà de ses réelles prétentions sont des pratiques moins gagnantes

Les cadres évoquent spontanément leurs prétentions salariales en termes de « fourchette » en salaire brut annuel, se situant généralement au milieu ou dans la tranche supérieure. Il s'agit de la pratique la plus courante parmi les cadres interrogés, pour plusieurs raisons. En renseignant une gradation, la fourchette offre une certaine latitude qui montre au recruteur que le cadre est ouvert à la négociation. Elle permet également de fixer les limites de cette négociation en indiquant un seuil minimum à respecter. Cette pratique est généralement conseillée aux cadres par leur entourage ou par des experts.

Toutefois, mise à l'épreuve des faits, la fourchette se révèle être une pratique peu pertinente. En indiquant un seuil minimum, elle produit un « effet d'ancrage » et contraint le plus souvent le cadre à négocier à la baisse. De plus, lorsque l'écart entre le haut et le bas de la fourchette est trop important, il ne permet pas de communiquer des prétentions salariales claires et rajoute de la confusion, en défaveur du candidat ou de la candidate.

« Après je pense que la fourchette, je la retravaillerais un peu. De manière un peu plus scellée. Là, j'avais quand même donné une fourchette assez grande (27 000 à 34 000 euros). [...] Les entreprises, elles vont toujours aller chercher la fourchette basse. »

Femme, 27 ans, responsable qualité, Santé, Province

Lors de la négociation salariale, certains cadres interrogés étaient prêts à « faire un effort » : revoir à la baisse leurs prétentions salariales en se fixant un seuil à ne pas dépasser. Toutefois, en informant le recruteur de cette possibilité, ces derniers se sont vus proposer une offre d'embauche correspondant à la fourchette basse, voire en dessous.

Au final, en annonçant un seuil minimum, que ce seuil soit compris dans une fourchette salariale ou non, le cadre inscrit d'emblée la négociation dans une logique « descendante ».

## LES ENTREPRISES AVANCENT DES CONTRE-ARGUMENTS

Quelles que soient les pratiques d'argumentation pratiquées par les cadres, la démarche peut être contrée par le recruteur. Trois contre-arguments principaux sont utilisés par les recruteurs.

### Le respect des grilles salariales dans l'entreprise

Il peut arriver que les cadres soient confrontés aux grilles salariales de l'entreprise au moment où une proposition d'embauche leur est faite. Le recruteur précise généralement qu'il s'agit du « haut de la grille » au regard du profil du cadre et rappelle l'équilibre à respecter entre l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Un moyen pour le recruteur de justifier le salaire proposé au cadre sans que celui-ci puisse revenir dessus.

« Il (le recruteur) me dit que ce qu'il me propose, c'est le top de la grille pour ce grade-là et qu'il ne peut vraiment pas aller plus haut. Parce que si ça fuit auprès des autres collaborateurs et notamment des autres qui sont à ce grade-là, ça va faire des problèmes dans l'équipe. »

Femme, 27 ans, consultante sénior, Conseil & audit, Île-de-France

### Les avantages en dehors de la rémunération

Dans la grande majorité des cas rencontrés, au-delà du salaire à proprement parler, les entreprises compensent un salaire inférieur à celui demandé par le cadre en proposant des avantages qui apportent plus de valeur au poste et auxquels les cadres peuvent être sensibles : des jours RTT, des chèques-loisirs, etc., voire une ambiance de travail agréable.

« Les avantages, ça a fait partie des choses qui m'ont poussée à accepter. Il y a les titres restaurant, le téléphone portable avec l'abonnement remboursé, l'abonnement Internet à la maison payé, et il y a 15 jours de RTT. Et ils avaient anticipé qu'ils allaient mettre en place des chèques-vacances et cadeaux. L'aspect RTT, ça a beaucoup joué... »

Femme, 31 ans, consultante marketing digital, Marketing, Île-de-France

À noter que ces avantages en nature sont également plébiscités par les cadres lors de leur négociation salariale, encore plus que les avantages financiers. Cela se vérifie dans les résultats quantitatifs : 23 % des cadres qui ont essayé de négocier leur salaire, ont aussi essayé d'obtenir des avantages en nature (voiture, téléphone, logement, etc.) contre 17 % pour des avantages financiers (prime, intéressement, plan épargne entreprise, etc.). S'agissant de ces compensations en nature, elles semblent toutefois difficiles à appréhender pour certains cadres, qui ont du mal à estimer les avantages en adéquation avec leurs besoins.

« Ce sont des aspects que je ne sais pas trop négocier. Que cela soit les frais de déplacement, de déménagement, le téléphone. [...] Une voiture de fonction ça ne se justifie pas forcément. Donc, j'ai plutôt tendance à négocier des prises en charge de frais pendant la période d'essai et des frais de déménagement. »

Homme, 36 ans, ingénieur, Industrie, Province

## Les perspectives d'évolution de salaire

Les cadres interrogés mentionnent que le recruteur met souvent en avant la possibilité de réévaluer, progressivement, le salaire d'entrée en fonction des objectifs à atteindre. Un argument qui laisse perplexes des cadres exprimant quelques doutes sur cette possibilité et mettant en avant le manque de garantie.

« Ils m'ont dit : "Oui, vous pourrez éventuellement rentrer à ce salaire-là, et ensuite une fois que votre première mission sera terminée, on pourra en discuter." Mais bon, on connaît très bien le fonctionnement d'une entreprise. En général, quand on

rentre avec un salaire, c'est très difficile après de monter. »

Femme, 36 ans, consultante SIRH, Informatique, Île-de-France

## LE FRUIT DE LA NÉGOCIATION RÉSULTE D'ARBITRAGES ET DE RAPPORTS DE FORCE

Au-delà du niveau de confiance en soi qui peut avoir une véritable incidence sur la propension à négocier, d'autres éléments peuvent amener le cadre à revoir ses prétentions tout au long de son processus d'embauche.

Les postes en tension sont un terrain de négociation favorable. Les cadres qui exercent des métiers (ingénieurs, informaticiens, actuaires, etc.), dont les compétences sont rares sur le marché du travail, sont souvent en position de force. Ils bénéficient d'une situation qui les met en confiance pour négocier favorablement leur salaire. Ceci vaut également lorsque l'entreprise exprime des besoins précis en termes de recrutement (diplôme, formation, etc.) auxquels ils répondent, et ce qu'il soit difficile pour l'entreprise de trouver des candidat-e-s ou pas. À l'inverse, une forte concurrence sur le poste, cumulée à une expérience relativement récente sur le poste, semble, pour les cadres concernés, réduire considérablement leurs chances de négocier à la hausse le salaire.

« J'ai l'impression que la négociation est inexistante, dans ce métier où il y a beaucoup de concurrence, c'est un chiffre qui est imposé. »

Femme, 27 ans, consultante sénior, Conseil & audit, Île-de-France

Par ailleurs, le fait d'être « chassé » place le cadre dans un rapport de force plus favorable. Les cadres contactés par des cabinets de recrutement ou des ESN (entreprises de services numériques) se sentent en meilleure position lors des négociations. Ceci semble d'autant plus vrai pour ces cadres qu'ils ont pu évoquer la question salariale dès le premier contact avec le cabinet en question, facilitant ainsi leur prise de parole sur le sujet

au moment de rencontrer l'entreprise. Aussi ont-ils pu être aidés par le cabinet de recrutement dans la phase de préparation des entretiens (*coaching*, soutien, motivation, etc.).

« Si vous vous faites chasser, c'est un contexte un peu différent. C'est-à-dire que là, les gens connaissent déjà votre valeur. Donc il faut vraiment se dire qu'on a de la valeur, et que la valeur ça se paie. Je ne dis pas d'être trop gourmand. En tout cas c'est l'occasion d'avoir vraiment une augmentation très significative de son salaire. »

Homme, 43 ans, manager, Conseil en management, Province

« Alors lui (le chasseur de têtes) m'avait aidé à me préparer : "Pourquoi vous voulez le poste ? Pourquoi vous avez postulé chez nous ? Qu'est-ce que vous connaissez de notre société ? Connaissez-vous des gens qui travaillent pour nous ? Qu'est-ce qui

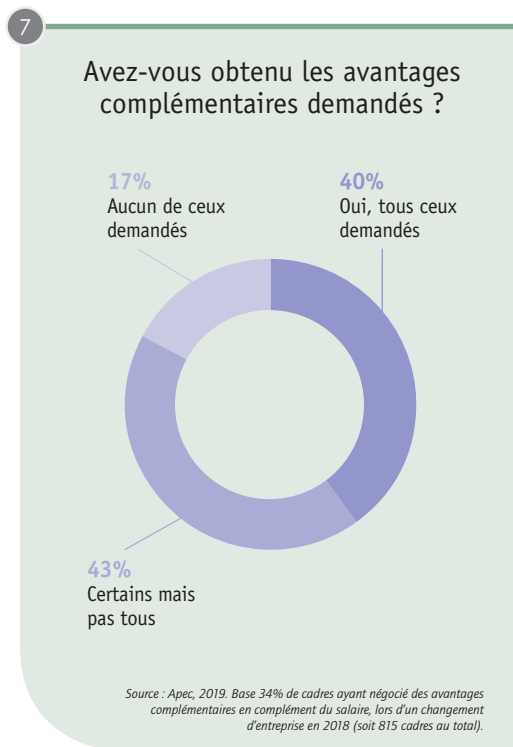
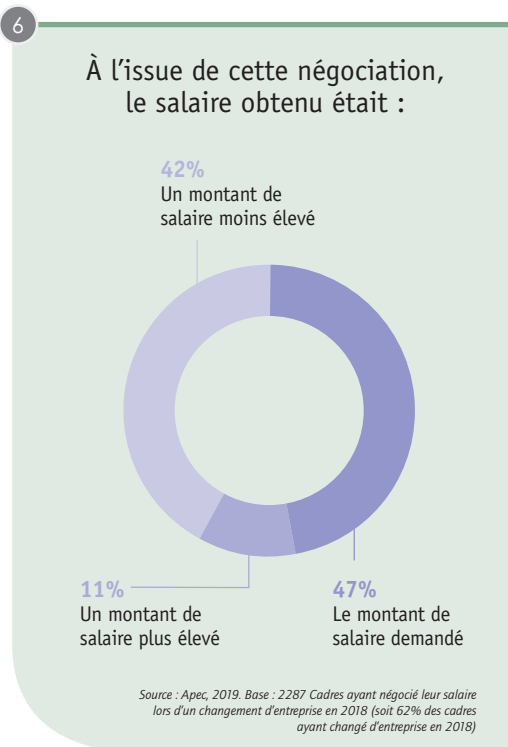
vous intéresse dans le poste ? Qu'est-ce que vous pensez avoir à offrir à la compagnie ?" »

Femme, 38 ans, ingénieure en agrochimie, Agriculture, Province

## PLUS DE LA MOITIÉ DES CADRES OBTIENNENT SATISFACTION

### Les négociations aboutissent le plus souvent

Les données quantitatives montrent que les cadres sont nombreux en proportion à obtenir le salaire souhaité <sup>6</sup>. Cela concerne 47 % d'entre eux, auxquels s'ajoutent les 11 % de cadres parvenant à obtenir plus que ce qui est souhaité, soit presque 6 sur 10 au total. De même, 83 % de ceux ayant demandé des avantages complémentaires en plus du salaire ont réussi à obtenir tout ou partie d'entre eux <sup>7</sup>.



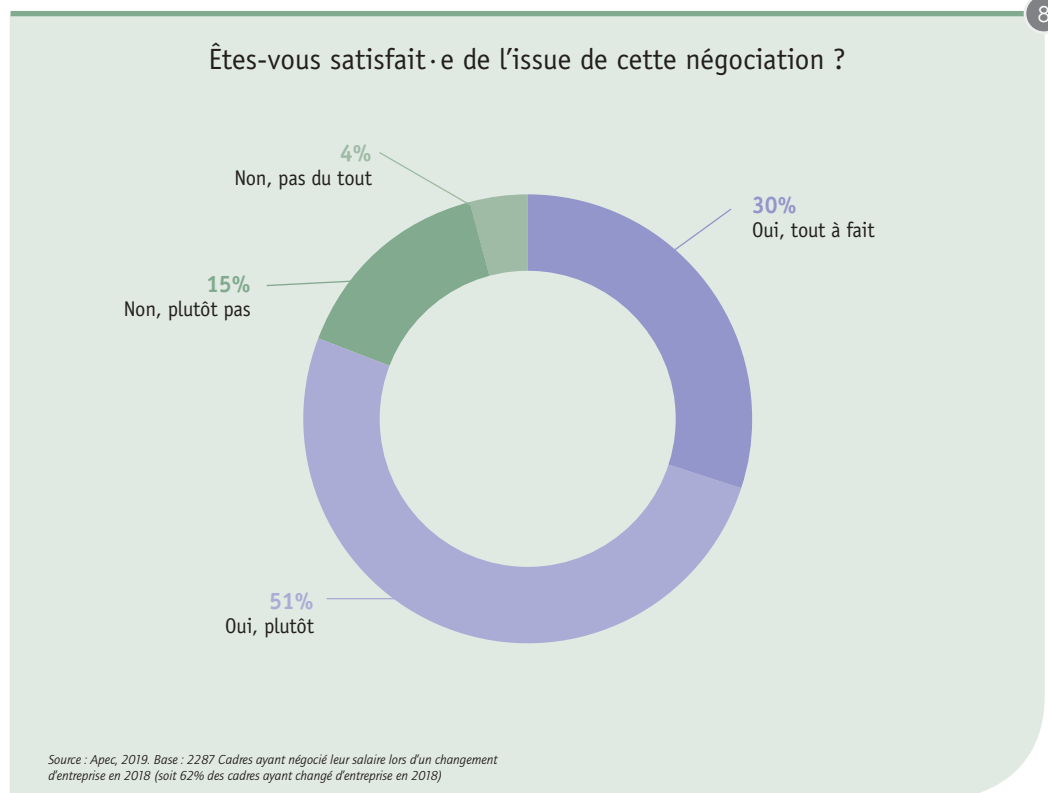


Il existe toutefois des différences selon les profils. Par exemple, la part de ceux qui obtiennent le salaire demandé, voire plus que celui-ci, est sensiblement moindre pour les cadres de moins de 30 ans (50 %) ou ceux ayant postulé sur un CDD (51 %). Les cadres ayant connu plus de 12 mois de latence entre leur ancien et leur nouveau poste sont également moins nombreux que les autres à voir leurs démarches aboutir : 52 % *versus* 59 % pour ceux étant passé d'une entreprise à l'autre en moins de trois mois. Les négociations se sont également révélées plus payantes pour les cadres qui n'ont pas connu de chômage avant la prise de leur nouveau poste. Leur issue a été positive dans 60 % des cas contre 53 % pour les autres.

En revanche, il n'y a quasiment pas d'écart entre les hommes et les femmes ayant obtenu le salaire demandé ou plus. Les séniors, eux, sont légèrement plus nombreux que la moyenne à sortir gagnants de la négociation. Cela concerne 61 % des cadres âgés de 50 ans et plus (contre 59 % au global). Enfin, les négociations se sont avérées également légèrement plus fructueuses pour les cadres commerciaux (62 %).

### Et à l'issue de la négociation, les cadres sont satisfaits

La question de la satisfaction de la négociation est fortement corrélée à sa réussite éventuelle. Si globalement 81 % des cadres ayant négocié leur salaire à l'embauche se déclarent satisfaits *in fine* de l'issue de la négociation <sup>8</sup>, cette proportion s'élève à 95 % chez ceux ayant obtenu autant, voire plus, que le salaire demandé. Elle s'élève quand même à 61 % pour ceux qui n'ont pas obtenu le montant souhaité. Pour ces derniers, leur satisfecit tient essentiellement dans l'obtention d'avantages complémentaires, qu'ils soient d'ordres financiers (prime, intéressement, etc.) ou matériels (voiture, téléphone, etc.). Dans 9 cas sur 10, ils ont en effet obtenu gain de cause sur l'un ou l'autre de ces aspects, voire plusieurs, leur permettant ainsi de juger l'issue de leur négociation tout de même positive. On peut noter que, même s'il n'y a pas d'écart entre les femmes cadres et les hommes cadres concernant le salaire obtenu par rapport au salaire demandé, les femmes cadres se disent moins satisfaites de l'issue de leur négociation (76 % *versus* 84 % pour les hommes). ■



## – LES ENJEUX À RETENIR –



### POUR LES CADRES

#### → **Savoir évaluer sa valeur sur le marché est primordial**

Négocier son salaire s'apparente à un rapport de force avec le recruteur. Se renseigner au préalable sur sa valeur sur le marché du travail et être conscient de la fourchette des salaires sur le marché permettent d'être souple et crédible dans la négociation sans se sentir lésé. Pouvoir identifier les atouts du poste proposé (mais aussi ses inconvénients), connaître les spécificités de l'entreprise qui recrute (sa taille, sa place sur le marché, etc.) sont autant d'éléments qui permettront d'ajuster aux mieux ses prétentions. Les informations disponibles sur Internet via des sites spécialisés (comme Apec.fr) sont autant de repères utiles pour mener sa veille.

#### → **Ne pas hésiter à aborder la question du salaire en entretien**

Les recruteurs sont souvent ouverts à la discussion et des marges de négociation sont possibles. Bien souvent, ces échanges autour du salaire s'avèrent concluants pour le cadre.

#### → **Pour réussir sa négociation, il est important de bien se préparer à l'entretien**

Savoir formuler ses prétentions (ne pas forcément énoncer une fourchette mais plutôt un montant...) et argumenter sa demande (en faisant part de son expérience, de ses compétences, de son expertise, etc.) est essentiel. Fiches métiers, simulateurs de salaires, échanges avec des conseillers, des pairs ou des relations personnelles sont autant de repères et de conseils qui peuvent aider les cadres. Il est important aussi de réfléchir aux éléments non financiers (congrés, avantages, etc.), le salaire n'étant qu'un élément parmi d'autres d'une proposition d'embauche.



### POUR LES ENTREPRISES

#### → **Indiquer le salaire en valeur ou en fourchette rend l'offre d'emploi plus attractive...**

Cela est d'autant plus vrai pour les métiers en tension, qui connaissent des difficultés de recrutement... Cette mention du salaire est d'une façon générale très attendue des candidat·e·s. Et pour ceux en activité, cela peut les inciter à répondre à une offre d'emploi.

#### → **... et instaure un climat de confiance lors de l'entretien d'embauche**

Mentionner la rémunération dans l'offre permet aux candidat·e·s de disposer de la même information que l'entreprise. Ils-elles peuvent ainsi mieux se préparer et se positionner par rapport au salaire proposé par l'entreprise. Par ailleurs, cela véhicule une image de transparence de

la part de l'entreprise et place chaque candidat dans un « rapport d'égal à égal » lors de la négociation salariale.

#### → **Proposer des avantages en nature comme alternative à un salaire qui peut paraître peu élevé pour les candidat·e·s**

En effet, ces derniers semblent sensibles à certains avantages en nature, conditions d'emploi... parfois plus qu'aux avantages financiers. Les entreprises proposant ces éléments non financiers ont tout intérêt à informer les cadres qu'ils peuvent en bénéficier et à les promouvoir.



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



L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticipe les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences. Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- analyser les besoins, les difficultés et les processus de **recrutement** des cadres ;
- comprendre les **trajectoires** des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- révéler les évolutions des métiers et des **compétences** des cadres en lien avec les transformations sociétales.

## LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION

### « TRAJECTOIRES : PARCOURS ET INÉGALITÉS »

- *Évolution de la rémunération des cadres*, septembre 2019.
- *Panorama 2019 des mobilités professionnelles des cadres*, juin 2019.
- *Baromètre 2019 de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés*, avril 2019.
- *Inégalités en début de carrière, des conditions d'emploi moins favorables pour les femmes même à formation équivalente*, mars 2019.
- *Rapport au travail et mobilité professionnelle*, mars 2019.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site <https://corporate.apec.fr/> > rubrique *Nos études*.



**NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.**

**ISBN 978-2-7336-1193-7**  
**SEPTEMBRE 2019**

Cette étude a été réalisée par la direction données, études, analyses (DDEA) avec l'appui de l'institut Ifop.  
*Direction de la DDEA* : Pierre Lamblin.  
*Équipe projet* : Caroline Legrand, May Cha, Bertille Bodineau.  
*Maquettiste* : Ludovic Bouliol - artlequin.fr

**ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES**  
**51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14**

**CENTRE DE RELATIONS CLIENTS**

**0 809 361 212** Service gratuit + prix appel

**DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H**

\*prix d'un appel local

© Apec

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

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).