


LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

ÉDITION 2010



SALAIRES À L'EMBAUCHE ET
COMPARAISON AVEC LES SALAIRES
PROPOSÉS DANS LES OFFRES

Enquête auprès de 6 000 entreprises
ayant confié une offre à l'Apec en 2009



Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1er 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, CFE-CGC, CFDT CADRES, UGICA-CFTC, UCI-FO, 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).

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE – ÉDITION 2010

La conception de l'étude, le traitement et l'analyse de l'enquête ont été réalisés par le pôle Recherche et Développement du département Études et Recherche de l'Apec. Le terrain a été confié à Gnooperations.

Laurence Bonnevaux, chargée d'études
Philippe Bayart, Caroline Legrand, chargés d'études
Raymond Pronier, manager du pôle Recherche et Développement.

SOMMAIRE

MÉTHODOLOGIE ■

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE ■

I – ÉTAT DES LIEUX ■

Un quart des rémunérations à l'embauche en 2009 sont assorties de commissions	9
Téléphones portables et primes sont les avantages les plus distribués	10
Le salaire brut annuel moyen à l'embauche sur offre s'élève à 36 keuros en 2009	11
Les fonctions sont le premier élément discriminant dans les rémunérations à l'embauche	11
L'expérience est le principal facteur de positionnement du salaire	15
Les rémunérations des femmes sont moins dispersées que celles des hommes	16

II - SALAIRE ENVISAGÉ AVEC L'OFFRE ET SALAIRE À L'EMBAUCHE : COMPARAISON ■

Plus d'une offre sur deux propose une fourchette de salaires à l'embauche supérieure à 7 keuros	17
Les salaires à l'embauche 2009 sont plus fréquemment en-dessous des salaires prévus qu'en 2008	18
Les salaires sont négociés différemment selon les fonctions	19
Les conditions de négociation sont plus dures à tous les moments de la carrière	22
Les cadres en activité sont en meilleure position pour négocier	24
Les rémunérations des femmes sont moins souvent négociées que celles des hommes	25
L'ampleur des ajustements de salaires 2009 est similaire à celle de 2008	26

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

L'expérience est le premier élément explicatif avancé par les recruteurs	29
Un peu plus d'une personne recrutée sur deux a l'expérience souhaitée	31
L'expérience est le critère qui fait le plus varier le salaire à l'embauche	32

IV – LES SALAIRES À L'EMBAUCHE DANS LES SSII ■

Le salaire moyen à l'embauche en SSII s'élève à 35 keuros en 2009	33
Les primes variables sont pratiquées dans presque trois cas sur dix	35
Les salaires à l'embauche sont conformes aux salaires envisagés en amont du recrutement	36
L'expérience est le principal facteur d'ajustement du salaire	37
Les salaires à l'embauche sont proches des fourchettes envisagées	38
Le niveau d'expérience est le principal motif des ajustements	39
Les profils sont moins expérimentés que ce qui était requis	40
Les écarts liés à l'expérience : quelles conséquences sur les salaires ?	41

ANNEXES ■

MÉTHODOLOGIE

Deux sources d'information ont été utilisées dans le cadre de cette étude.

L'ENQUÊTE SALAIRES À L'EMBAUCHE

5 403 entreprises et cabinets de recrutement ayant confié au moins une offre à l'Apec au cours de l'année 2009 ont été interrogées. L'interrogation a concerné 6 203 offres. Considérant qu'une offre peut concerner plusieurs postes cadres à pourvoir, ce sont 6 491 postes qui ont été renseignés.

Ont été exclues du champ de l'enquête, les entreprises de travail temporaire.

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 salaires initialement envisagée, les raisons de cet écart.

4 116 postes cadres ont été pourvus en externe. 3 739 salaires ont été renseignés (2 817 en clair et 922 positionnés dans une tranche de salaires).

Parmi ces offres, celles concernant les fonctions informatiques des SSII ont fait l'objet d'une interrogation spécifique. En effet, les procédures de recrutement des SSII ne permettent pas d'établir de lien formel entre les offres publiées et les recrutements¹. L'interrogation sur le recrutement et le salaire à l'embauche concerne le dernier recrutement en 2009 pour un poste cadre de même intitulé que celui d'une offre confiée à l'Apec en 2009. Les recruteurs sont sondés 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.

448 SSII ont été sondées par rapport à un poste cadre à l'intitulé identique à celui d'une offre confiée à l'Apec. Certaines interrogations ont porté sur deux intitulés de poste. Au final, ce sont 504 interrogations qui ont été menées, et qui ont concerné 250 recrutements.

La présente enquête a été réalisée en avril 2010 par interrogation téléphonique et CAWI. Elle a été confiée à Gn Operations.

LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

Ils sont issus de la base de données des offres 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...). Le salaire envisagé se présente sous deux formes distinctes : une fourchette de salaires (information invisible pour le lecteur de l'offre) 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 salaires non visible par le lecteur de l'offre.

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

En comparant la rémunération à l'embauche avec la fourchette de salaires envisagée, trois cas sont possibles.

1. Cf. *Les pratiques de recrutement des SSII*. Apec / juillet 2006.

La rémunération à l'embauche se situe :

- En-dessous de la fourchette ;
- Dans la fourchette ;
- Au-dessus de la fourchette.

Dans la mesure où on cherche à comparer la rémunération à l'embauche et la fourchette de salaires envisagée, il est important de tenir compte de l'amplitude de la fourchette. En effet, une rémunération à l'embauche en dehors de la fourchette envisagée n'a pas la même signification selon que l'amplitude est faible ou importante. Par ailleurs, la rémunération à l'embauche peut être comprise dans la fourchette de salaires, mais proche du salaire minimum ou à l'inverse, proche du salaire maximum. Ce sont ces deux cas de figure que nous avons souhaité prendre en considération.

Cinq cas possibles se présentent pour positionner le salaire d'embauche :

- En-dessous de la fourchette ;
- Dans le bas de la fourchette ;
- Dans la fourchette ;
- Dans le haut de la fourchette ;
- Au-dessus de la fourchette.

Le mode de calcul pour déterminer le bas et le haut de la fourchette de salaires est celui-ci :

- Différence = salaire maximum - salaire minimum ;
- Diff / 3 = différence / 3 ;
- Borne en-dessous de laquelle le salaire à l'embauche est considéré comme étant dans le bas de la fourchette = salaire minimum + Diff/3 ;
- Borne au-dessus de laquelle le salaire à l'embauche est considéré comme étant dans le haut de la fourchette = salaire maximum - Diff/3 ;
- Premier tiers de la fourchette de salaire = bas de la fourchette ;
- Deuxième tiers = dans la fourchette ;
- Troisième tiers = haut 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.

Pour les fonctions informatiques des SSII, le salaire à l'embauche n'est pas comparé à la fourchette de salaires envisagée avec l'offre.

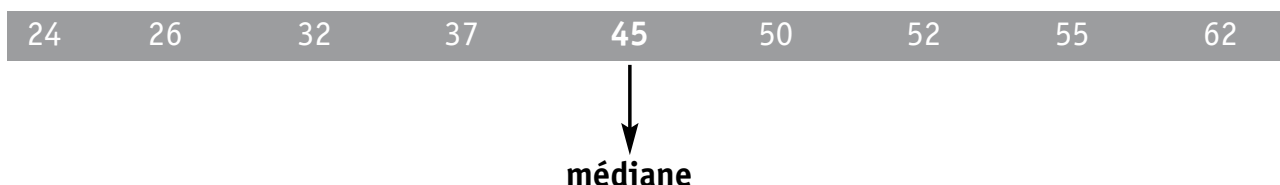
■ LES TRAITEMENTS STATISTIQUES

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 2009. Exceptionnellement cette année, les offres du mois de décembre ont été exclues de l'interrogation suite à un changement de nomenclature de fonctions.

Les informations statistiques sont restituées essentiellement sous forme de deux informations : le salaire médian et la fourchette de salaire (1er et 9e déciles).

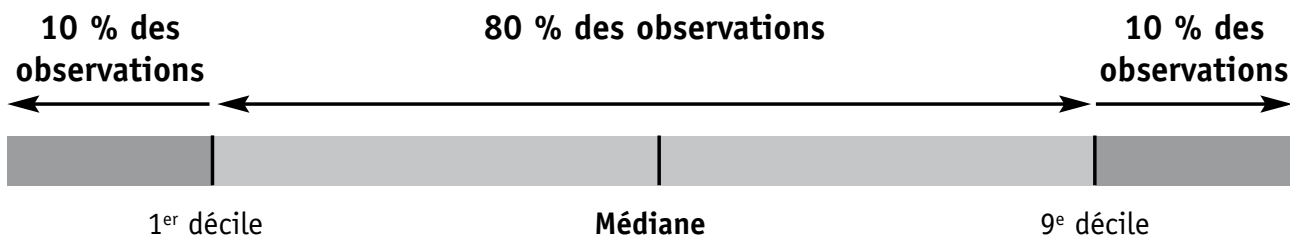
Le salaire médian

La médiane est la valeur qui partage une série ordonnée en deux sous-ensembles égaux. La médiane est une caractéristique de position. Son avantage est de ne pas être affectée par les observations extrêmes. Dans l'exemple ci-dessous, la moitié des salaires à l'embauche est supérieure à 45KEuros et l'autre moitié inférieure.



La fourchette des salaires (1er et 9e déciles)

Les déciles sont des valeurs qui partagent la série en dix sous-ensembles égaux (qui contiennent chacun 10% des observations). Ce sont également des caractéristiques de position. Quand on utilise ces positions en prenant en compte les intervalles, on dispose d'une caractéristique de dispersion (soit une « fourchette »). L'intervalle choisi (1er et 9e déciles) contient 80% des observations.



■ LES FONCTIONS DÉTAILLÉES

Les résultats de l'enquête sur les salaires à l'embauche sont donnés au global, pour les fonctions regroupées de la nomenclature Apec et pour 32 fonctions de cette même nomenclature : 30 pour l'interrogation principale et 2 fonctions informatiques. Elles correspondent aux fonctions proposant le plus d'offres d'emploi et donc le plus de recrutements. Ces fonctions sont celles pour lesquelles un nombre suffisant de données ont été recueillies (le seuil est fixé à 40) pour fournir des résultats statistiquement significatifs.

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

Environ 6 000 entreprises et cabinets de recrutement ayant confié au moins une offre à l'Apec en 2009 ont été interrogés. Lorsqu'un poste cadre a bien été pourvu en externe suite à cette offre, les entreprises ont été questionnées principalement sur le profil de la personne recrutée, le salaire à l'embauche et les raisons expliquant l'éventuel écart constaté entre ce salaire à l'embauche et celui défini en amont du recrutement, c'est-à-dire lors de la rédaction de l'offre. L'étude traite de façon distincte les résultats des fonctions informatiques des SSII dans la mesure où, dans ce cas, les offres publiées peuvent être difficilement reliées à des recrutements.

■ LE SALAIRE BRUT ANNUEL MOYEN À L'EMBAUCHE (HORS SSII) S'ÉLÈVE À 36 KEUROS EN 2009, SANS CHANGEMENT EN UN AN

80% des salaires à l'embauche des cadres (hors commissions) sont situés entre 25 KEuros et 50 KEuros. De son côté, le salaire médian se situe à 34 KEuros, ce qui signifie que 50% des salaires à l'embauche se situent en-dessous de 34 KEuros et les 50% restant au-dessus. Un quart des rémunérations à l'embauche sont assorties de commissions, les fonctions Marketing, commercial et Activité tertiaire étant celles qui sont le plus concernées par ce système de commissionnement (à respectivement 57% et 36%).

Le salaire moyen des cadres à l'embauche varie entre 29 KEuros pour un jeune diplômé et 43 KEuros pour un cadre très expérimenté

L'expérience est un critère déterminant dans la fixation des salaires à l'embauche. Ainsi, le salaire à l'embauche d'un jeune diplômé (possédant moins d'un an d'expérience) se situe-t-il en moyenne à 29 KEuros alors qu'il est de 33 KEuros pour un jeune cadre (1 à 5 ans d'expérience), et de 39 KEuros pour un cadre ayant entre 5 et 10 ans d'expérience. Chez un cadre plus confirmé encore, le salaire à l'embauche passe en moyenne à 43 KEuros. Les salaires à l'embauche sont toutefois plus dispersés chez ces derniers qu'ils ne le sont pour les jeunes diplômés. 80% des salaires à l'embauche des cadres très expérimentés (+10 ans d'expérience) se situent entre 28 et 60 KEuros tandis que 80% des rémunérations des jeunes diplômés sont comprises entre 22 et 35 KEuros.

Les cadres ont rencontré en 2009 plus de difficultés à négocier leur salaire à l'embauche

32% des salaires à l'embauche sont situés dans la fourchette de rémunération envisagée par l'entreprise en amont du recrutement. 33% des salaires sont situés en-dessous ou dans le bas de cette fourchette, et 35% au-dessus ou dans le haut de celle-ci.

Les salaires sont moins souvent situés dans la fourchette qu'en 2008 (-3 points). Ils se positionnent aussi plus souvent à la baisse (+4 points), ce qui indique que les candidats recrutés peinent davantage à négocier leur salaire à l'embauche, les entreprises étant plus contraintes financièrement en ces temps de crise économique.

Dans ce contexte exceptionnel, l'expérience reste le principal argument de négociation

La probabilité de négocier un salaire d'embauche à la hausse augmente avec l'expérience. Ainsi, un cadre doté de plus de 10 ans d'expérience a une probabilité plus de trois fois supérieure à celle d'un jeune diplômé de voir son salaire d'embauche rehaussé.

Toutefois, dans le contexte conjoncturel de 2009, moins favorable qu'en 2008, la probabilité de négocier un salaire à la hausse a diminué. Les cadres très expérimentés ont vu augmenter leur probabilité d'ajustement du salaire d'embauche à la baisse (de 15 à 20%, soit +5 points), en raison de la proportion importante de cadres demandeurs d'emploi parmi les recrutés de cette catégorie (51%). En revanche, les jeunes cadres ayant de 1 à 5 ans d'expérience sont les seuls à ne pas avoir vu la situation se dégrader.

Par ailleurs, des ajustements s'effectuent : les offres sur lesquelles les jeunes diplômés ont été recrutés affichaient une moyenne de 32 KEuros, et la moyenne des salaires à l'embauche est inférieure, et s'élève à 29 KEuros. Pour les jeunes cadres, le salaire à l'embauche reflète celui proposé dans l'offre. Pour les cadres expérimentés, le salaire moyen à l'embauche se situe au-dessus du salaire moyen envisagé.

Les cadres en activité sont en meilleure posture pour négocier

Hors jeunes diplômés, 42% des cadres en activité parviennent à obtenir un salaire dans le haut / au-dessus de la fourchette, contre 37% des cadres en recherche d'emploi, ce qui reste relativement proche des probabilités observées en 2008. Néanmoins, signe que les négociations se durcissent, la probabilité qu'ont les cadres en activité de voir leur salaire ajusté à la baisse augmente de 3 points, et celle des cadres en recherche d'emploi de 4 points.

Pour les recruteurs, les écarts entre le salaire envisagé en amont du recrutement et le salaire à l'embauche s'expliquent principalement par le profil du candidat recruté

Les entreprises se réfèrent essentiellement à l'expérience du recruté pour justifier qu'un salaire à l'embauche puisse avoir été revu à la hausse ou à la baisse. Cela s'explique notamment par le fait que seuls 55% des candidats ont un profil correspondant à celui recherché par l'entreprise. Au final, 48% des personnes ayant un profil sous-dimensionné obtiennent finalement un salaire qui se positionne dans le bas ou en-dessous de la fourchette envisagée au départ. Les personnes ayant plus d'expérience que recherché ont quant à elles plus de difficulté à négocier un salaire à la hausse que l'an passé (52% contre 58%). Les raisons liées au marché sont, de leur côté, moins citées comme éléments explicatifs d'un ajustement à la hausse ou à la baisse.

■ LES SALAIRES A L'EMBAUCHE DANS LES SSII

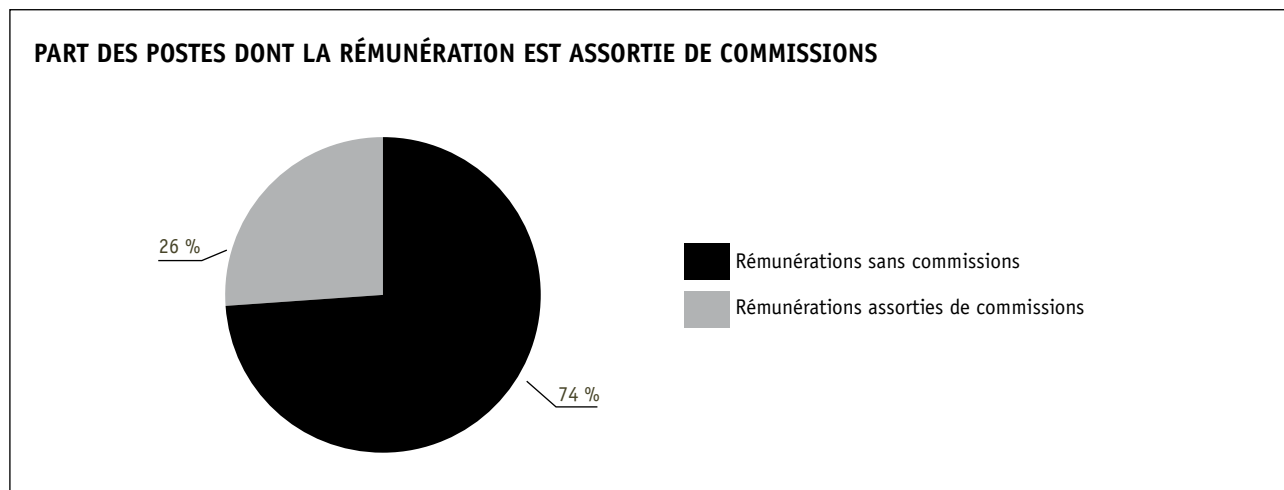
En 2009, la rémunération brute annuelle moyenne dans les SSII s'établit comme en 2008 à 35 KEuros toutes fonctions informatiques confondues. La médiane se situe à 33 KEuros et 80% des rémunérations à l'embauche sont comprises entre 27 et 48 KEuros.

Comme pour l'ensemble des rémunérations à l'embauche, l'expérience de la personne recrutée joue un rôle central dans la fixation du salaire. La rémunération à l'embauche d'un jeune diplômé recruté sur une fonction informatique en SSII se situe en moyenne à 30 KEuros alors qu'elle s'élève à 34 KEuros pour un jeune cadre, 40 KEuros pour un cadre doté de 5 à 10 ans d'expérience et de 46 KEuros pour un cadre plus confirmé. Dans les SSII, 77% des rémunérations à l'embauche sont conformes à celles qui étaient envisagées en amont du recrutement, 15% sont supérieures et 8% inférieures. Pour les recruteurs, les ajustements des salaires à la hausse s'expliquent dans un tiers des cas par la difficulté à trouver un candidat répondant au profil recherché.

En matière de salaires à l'embauche dans les SSII, les cadres de plus de 10 ans d'expérience ont vu leur salaire à l'embauche baisser de manière sensible en une année, ce qui s'explique par le fait qu'ils aient été plus nombreux, parmi les recrutés, à être au chômage au moment de la réalisation de l'enquête.

I – ÉTAT DES LIEUX

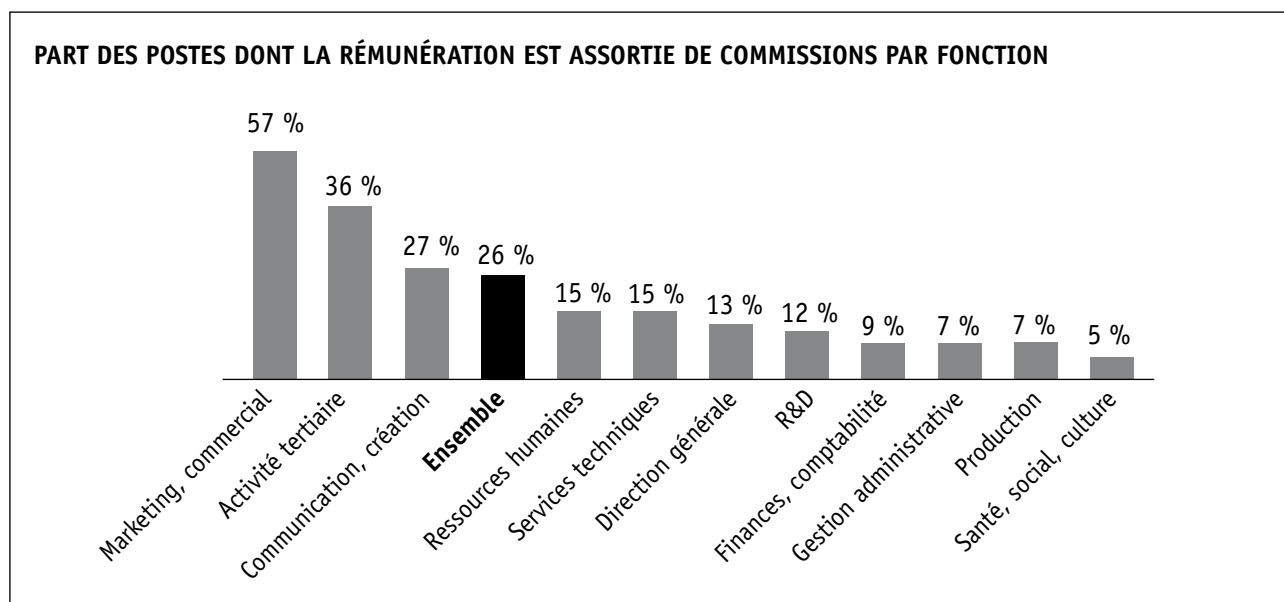
UN QUART DES RÉMUNÉRATIONS À L'EMBAUCHE EN 2009 SONT ASSORTIES DE COMMISSIONS



Source : Apec 2010

26% des rémunérations à l'embauche sur une offre Apec sont composées d'un fixe et de commissions. Celles-ci s'élèvent en moyenne à 10 KEuros et la médiane est de 6 KEuros (la moitié des commissions ont des montants inférieurs à 6 KEuros et l'autre moitié supérieurs). Ce sont les fonctions commerciales qui sont principalement

concernées : 57% des rémunérations d'embauche y sont accompagnées de commissions. Et près des deux tiers (64%) des rémunérations avec un système de commissionnement sont attachées à des fonctions commerciales.



Source : Apec 2010

I – ÉTAT DES LIEUX

PART DES POSTES CADRES DONT LA RÉMUNÉRATION EST ASSORTIE DE COMMISSIONS POUR LES FONCTIONS COMMERCIALES

En %	
Ventes	71%
Technico-commercial	68%
Direction marketing et commerciale	65%
Import-export	57%
Direction régionale, d'agence	52%
Distribution	39%
Marketing	24%

Source : Apec 2010

Pour les fonctions commerciales, ce sont essentiellement les fonctions Ventes (71%) et Technico-commercial (68%) qui sont concernées, ainsi que la Direction marketing, commerciale (65%). Puis, à un niveau plus faible, Import-Export (57%) et Direction régionale, d'agence (52%).

Généralement, la fourchette de rémunération pour les fonctions commerciales est large tenant compte de la variabilité des revenus en fonction des performances par objectifs. Les recruteurs ont été interrogés sur le montant annuel des commissions. Cette évaluation est considérée « tous objectifs atteints », ce qui logiquement peut surévaluer la rémunération finalement perçue par le cadre. La moyenne des commissions pour les fonctions commerciales s'élève à 11 KEuros et la médiane à 8 KEuros.

TÉLÉPHONES PORTABLES ET PRIMES SONT LES AVANTAGES LES PLUS DISTRIBUÉS

AVANTAGES ET AUTRES ÉLÉMENTS ATTACHÉS À LA RÉMUNÉRATION (EN % DE CADRES RECRUTÉS)

En %	
Téléphone portable	44%
Prime variable (quelle que soit la prime)	42%
Intéressement	34%
Participation	32%
Voiture	22%
Abondement du plan d'épargne	17%
Retraite par capitalisation	10%
Plan d'actionnariat	6%
Stock options	1%

Source : Apec 2010 – Total supérieur à 100 car plusieurs réponses possibles

Plusieurs éléments peuvent accompagner la rémunération annuelle. Les deux plus fréquemment cités sont les téléphones portables (44%) et les primes variables diverses (42%). Depuis plusieurs années, les ordinateurs portables sont considérés comme un outil de travail (souvent, c'est le seul ordinateur dont dispose le cadre). Par ailleurs, 10% des recruteurs citent spontanément les tickets restaurant et 10% une mutuelle comme élément complémentaire de rémunération (mais cela ne constitue pas un recensement exhaustif). Enfin, 17% des salaires à l'embauche ne sont accompagnés d'aucun autre élément.

LE SALAIRE BRUT ANNUEL MOYEN À L'EMBAUCHE SUR OFFRE S'ÉLÈVE À 36 KEUROS EN 2009

La rémunération brute annuelle fixe hors commissions, primes exceptionnelles, intéressement ou participation, s'élève en moyenne à 36 KEuros. Si l'on y intègre les commissions, la moyenne s'élève à 38 KEuros.

80% des rémunérations se situent dans une fourchette allant de 25 à 50 KEuros, 26 à 52 KEuros commissions incluses (la fourchette étant délimitée par les premier et neuvième déciles). Tenant compte de la médiane, la moitié des rémunérations à l'embauche se situe en deçà de 34 KEuros, l'autre moitié au-delà (35 KEuros commissions incluses).

La rémunération annuelle fixe (hors commissions) s'est stabilisée entre 2008 et 2009, alors que le niveau de commissions a augmenté de 1 KEuros, faisant passer la rémunération moyenne à l'embauche avec commissions, de 37 KEuros à 38 KEuros. Et la fourchette est un peu plus large, avec en 2009, 80% des salaires à l'embauche hors commissions se situant entre 25 et 48 KEuros (26 et 51 KEuros avec les commissions). Il y a donc au global un léger étalement vers le haut des rémunérations à l'embauche.

RÉMUNÉRATIONS À L'EMBAUCHE EN 2009

En Keuros	Moyenne	1 ^{er} Décile	Médiane	9 ^e décile
Rémunération annuelle fixe	36	25	34	50
Rémunération annuelle fixe + commissions	38	26	35	52

Source : Apec 2010

LES FONCTIONS SONT LE PREMIER ÉLÉMENT DISCRIMINANT DANS LES RÉMUNÉRATIONS À L'EMBAUCHE

Par fonctions regroupées, les rémunérations à l'embauche annuelles moyennes en 2009 s'échelonnent de 33 KEuros pour Communication, création à 42 KEuros pour la Direction générale. On retrouve la même hiérarchie pour la médiane : la rémunération médiane la plus élevée est celle de la fonction Direction générale (38 KEuros) et la moins élevée celle de la fonction Communication, création avec 30 KEuros. Par rapport à 2008, ces moyennes sont très proches, à l'exception de la fonction Direction générale qui connaît une baisse significative de la rémunération moyenne fixe (de 51 KEuros à 42 KEuros), du neuvième décile (de 90 à 65 KEuros), mais peu de la médiane.

Les rémunérations de la fonction Direction générale sont celles qui s'inscrivent dans la fourchette la plus large : 80% des salaires à l'embauche se situent entre 24 et 65 KEuros. Globalement, cette fourchette a une amplitude d'une vingtaine de KEuros. Seule la fonction R&D voit 80% de ses rémunérations d'embauche se fixer dans une fourchette plus étroite, 19 KEuros. Globalement, ce sont les fonctions pour lesquelles les rémunérations d'embauche sont les moins élevées qui présentent les fourchettes de salaires les plus étroites. En effet, le différentiel se fait essentiellement sur les rémunérations les plus élevées, les rémunérations planchers étant plus proches.

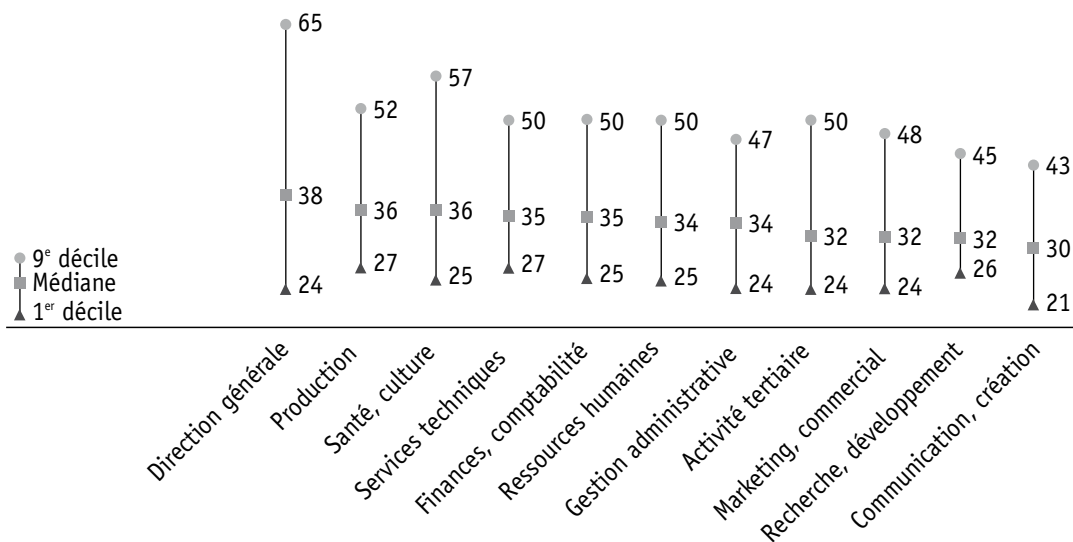
I – ÉTAT DES LIEUX

RÉMUNÉRATION À L'EMBAUCHE ANNUELLE FIXE MOYENNE 2009 PAR FONCTION (HORS COMMISSIONS)

En Keuros	Moyenne
Direction générale	42
Production	38
Services techniques	37
Recherche, développement	34
Marketing, commercial	35
Activité tertiaire	36
Gestion administrative	35
Finance, comptabilité	37
Ressources humaines	37
Communication, création	33
Santé, culture	38

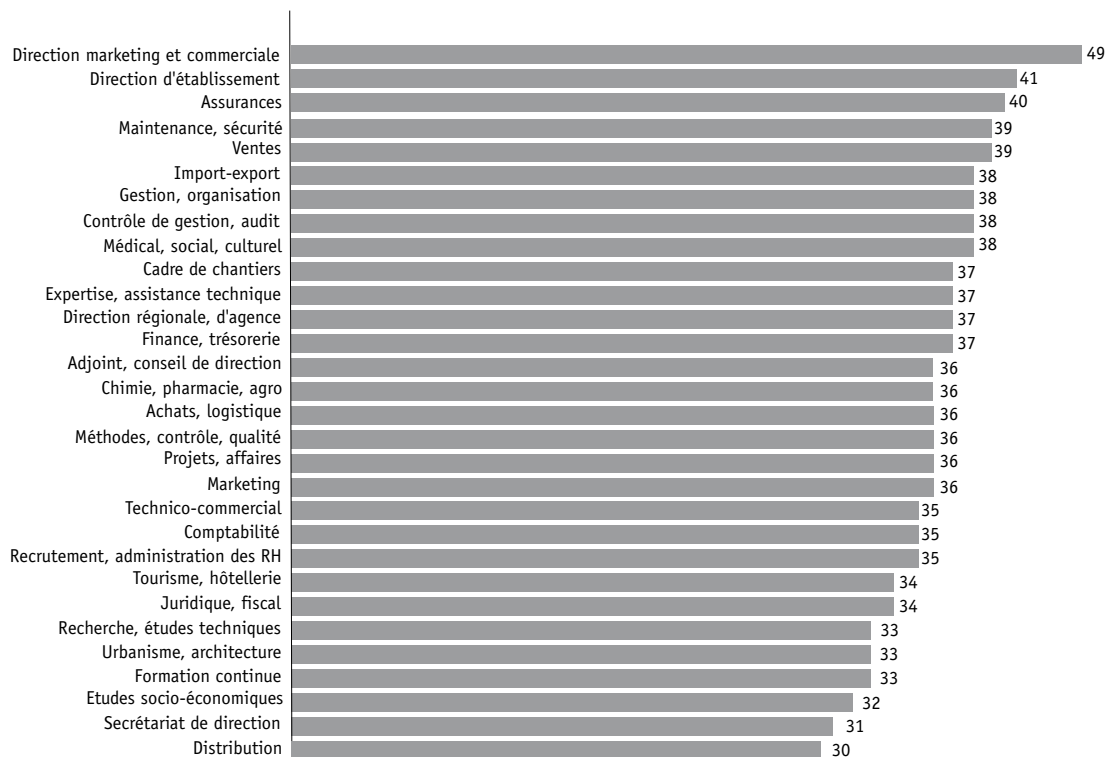
Source : Apec 2010

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE À L'EMBAUCHE (EN KE) PAR FONCTION EN 2009



Source : Apec 2010

RÉMUNÉRATION ANNUELLE MOYENNE FIXE À L'EMBAUCHE PAR FONCTION EN 2009 (EN KE)



Source : Apec 2010

Hors les fonctions commerciales, les rémunérations moyennes à l'embauche varient entre 31 et 41 KEuros. Les fonctions dont les rémunérations à l'embauche sont les moins élevées sont Secrétariat de direction (31 KEuros), Etudes socio-économiques (32 KEuros), Formation continue, Urbanisme, architecture, Recherche, études techniques et Juridique, fiscal (33 KEuros). Ce sont généralement des fonctions d'entrée pour les jeunes diplômés, ce qui explique ces niveaux relativement bas de rémunération. De même, la fonction Secrétariat

de direction correspond à un métier généralement non cadre donc avec un salaire peu élevé à l'embauche. À l'inverse, on retrouve des salaires plus élevés pour des fonctions liées principalement à des postes de direction ou de responsables, dont la rémunération est supérieure ou égale à 40 KEuros : Direction d'établissement (41 KEuros) et Assurances (40 KEuros). À 39 KEuros, se positionnent les fonctions Ventes et Maintenance, sécurité. Enfin, les autres fonctions affichent des salaires à l'embauche moyens se situant entre 33 KEuros et 38 KEuros.

I – ÉTAT DES LIEUX

RÉMUNÉRATION BRUTE ANNUELLE FIXE À L'EMBAUCHE EN 2009

En Keuros	Moyenne	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile
Adjoint, conseil de direction	36	23	32	58
Chimie, pharmacie, agro	36	24	32	55
Cadre de chantiers	37	25	35	46
Achats, logistique	36	26	33	52
Méthodes, contrôle, qualité	36	27	35	46
Maintenance, sécurité	39	26	35	56
Expertise, assistance technique	37	25	35	50
Recherche, études techniques	33	26	32	42
Projets, affaires	36	26	35	48
Urbanisme, architecture	33	25	32	44
Etudes socio-économiques	32	23	30	43
Direction marketing et commerciale	49	26	45	77
Direction régionale, d'agence	37	24	37	53
Marketing	36	27	32	50
Import-export	38	25	35	61
Technico-commercial	35	24	34	48
Ventes	39	24	32	50
Distribution	30	22	30	39
Assurances	40	27	36	62
Tourisme, hôtellerie	34	26	32	45
Gestion, organisation	38	25	37	52
Juridique, fiscal	34	24	32	42
Secrétariat de direction	31	22	30	46
Contrôle de gestion, audit	38	26	35	50
Finance, trésorerie	37	24	34	50
Comptabilité	35	25	32	42
Recrutement, administration des RH	35	26	33	47
Formation continue	33	22	33	45
Direction d'établissement	41	27	40	59
Médical, social, culturel	38	25	36	60

Source : Apec 2010

L'ampleur des fourchettes de rémunération à l'embauche dépend de la fonction.

Globalement, une fourchette large correspond à un niveau de rémunération élevé (moyenne et médiane). Les bornes inférieures des fourchettes sont relativement

proches les unes des autres (de 22 KEuros à 27 KEuros). Les bornes supérieures sont davantage différenciées : 39 KEuros pour la plus basse et 77 KEuros pour la plus haute. Ce sont donc sur des salaires élevés que les fonctions se différencient le plus les unes des autres.

■ L'EXPÉRIENCE EST LE PRINCIPAL FACTEUR DE POSITIONNEMENT DU SALAIRE

Logiquement, la rémunération à l'embauche augmente avec l'expérience, de 29 KEuros en moyenne pour un jeune diplômé ayant moins d'un an d'expérience à 43 KEuros pour un cadre expérimenté de plus de 10 ans d'expérience. Plus le cadre embauché a de l'expérience et plus la fourchette dans laquelle s'inscrit la rémunération est large : de 22 à 35 KEuros pour un jeune diplômé et de 28 à 60 KEuros pour un cadre très expérimenté. L'amplitude de la fourchette augmente avec l'expérience, de

13 KEuros pour les jeunes diplômés à 32 KEuros pour les cadres les plus expérimentés.

Par rapport à 2008, les cadres ayant de 1 à 10 ans d'expérience voient s'élargir la fourchette de rémunération. Celle des jeunes diplômés est quasi-stable (+1 KEuros) et celle des rémunérations des cadres les plus expérimentés s'est réduite de 4 KEuros, pour retrouver la même ampleur qu'il y a deux ans.

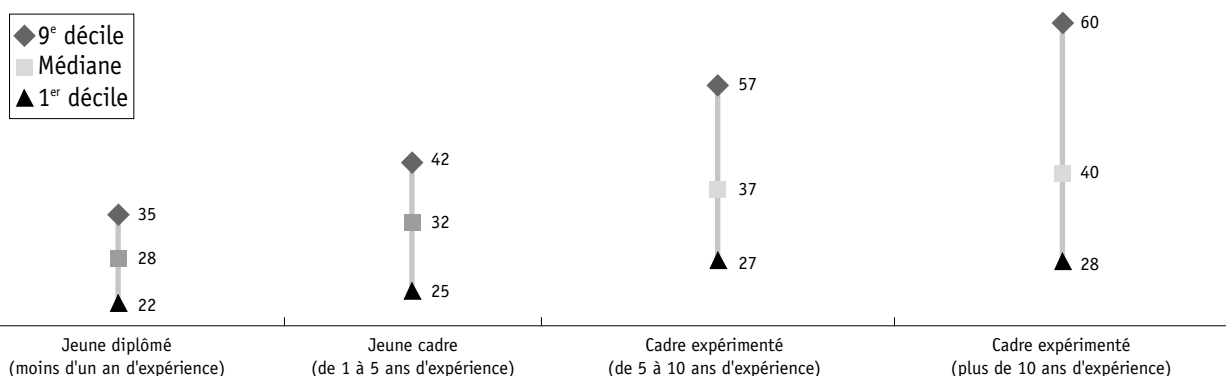
RÉMUNÉRATION BRUTE ANNUELLE FIXE À L'EMBAUCHE 2009 SELON L'EXPÉRIENCE

En KE	Moyenne	Répartition des recrutements
Jeune diplômé moins d'1 an d'expérience	29	20%
Jeune cadre de 1 à 5 ans d'expérience	33	31%
Cadre expérimenté de 5 à 10 ans d'expérience	39	28%
Cadre expérimenté de plus de 10 ans d'expérience	43	20%

Source : Apec 2010

NSP = 1 %

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE À L'EMBAUCHE EN 2009 (EN KE)



Source : Apec 2010

Plus l'expérience augmente et plus les rémunérations sont discriminées par les fonctions, essentiellement pour les cadres de plus de 5 ans d'expérience. On distingue des dynamiques différentes selon les fonctions. Les rémunérations à l'embauche se tassent avec l'expérience dans les fonctions Gestion administrative et Finance, comptabilité

(41 KEuros), alors que les jeunes diplômés et les jeunes cadres y obtiennent des rémunérations supérieures à la moyenne, là où les rémunérations d'embauche des cadres des Ressources humaines et Communication, création augmentent significativement avec l'expérience, mais partent d'un niveau plus bas.

LA PERSONNE RECRUTÉE EN 2009 EST ...

Moyenne (en Keuros)	Jeune diplômé moins d'1 an d'expérience	Jeune cadre de 1 à 5 ans d'expérience	Cadre expérimenté de 5 à 10 ans d'expérience	Cadre expérimenté de plus de 10 ans d'expérience	Ensemble
Direction générale	28	33	46	57	42
Production	30	35	40	45	38
Services techniques	30	35	43	45	37
R&D	29	33	38	47	34
Marketing, commercial	26	32	37	41	35
Activité tertiaire	29	35	39	NS	36
Gestion administrative	26	31	39	41	35
Finance, comptabilité	30	35	41	41	37
Ressources humaines	28	33	39	46	37
Communication, création	28	30	34	49	33
Santé, social, culture	31	34	36	46	38
Ensemble	29	33	39	43	36

Source : Apec 2010

LES RÉMUNÉRATIONS DES FEMMES SONT MOINS DISPERSÉES QUE CELLES DES HOMMES

La rémunération moyenne à l'embauche des femmes cadres en 2009 s'élève à 34 KEuros et celle des hommes à 37 KEuros. Ces rémunérations s'inscrivent dans une four-

chette moins large pour les femmes, de 24 à 45 KEuros contre 26 à 50 KEuros pour les hommes.

RÉMUNÉRATION BRUTE ANNUELLE FIXE À L'EMBAUCHE EN 2009 SELON LE SEXE DE LA PERSONNE RECRUTÉE

En Keuros	Moyenne	1 ^{er} Décile	Médiane	9 ^e décile
Hommes	37	26	35	50
Femmes	34	24	33	45

Source : Apec 2010

II - SALAIRE ENVISAGÉ AVEC L'OFFRE ET SALAIRE À L'EMBAUCHE : COMPARAISON

PLUS D'UNE OFFRE SUR DEUX PROPOSE UNE FOURCHETTE DE SALAIRES À L'EMBAUCHE SUPÉRIEURE À 7 KEUROS

Lorsqu'une entreprise ou un cabinet de recrutement confie une offre d'emploi à l'Apec, il doit renseigner une fourchette de salaires sous la forme d'un minimum et d'un maximum. Cette fourchette de salaire figure dans le système d'information de l'Apec, mais n'est pas retranscrite telle quelle dans l'offre d'emploi (cf. méthodologie). En effet, il est laissé au recruteur la possibilité de ne pas faire mention du salaire envisagé dans l'offre (la mention « À négocier » apparaît alors), ou de le faire sous une autre forme, par exemple 35 KEuros +/-, alors même que la fourchette renseignée dans le système d'information est de 30-40 KEuros. C'est cette fourchette indiquée dans le système d'information de l'Apec qui sert de base de comparaison du salaire réellement négocié lors de l'embauche.

Seules 2% des offres ne comportent pas de fourchette proprement dite, c'est-à-dire que le salaire minimum est égal au salaire maximum, l'entreprise ne se laissant a priori aucune marge de manœuvre ou de négociation. 45% des offres comportent une fourchette envisagée relativement restreinte, de 1 à 6 KEuros. Et plus de la moitié (52%) fixent une fourchette supérieure à 7 KEuros, dont un quart est même supérieur à 11 KEuros. Cette

répartition est assez proche de celle de 2008 qui elle était en rupture par rapport aux années précédentes, les fourchettes larges étant beaucoup plus nombreuses. Le climat d'incertitude économique incite certainement les entreprises et les cabinets de recrutement à se laisser une marge de négociation assez large, d'autant plus que l'incertitude porte également sur le profil de la personne qui sera recrutée.

Selon les fonctions, l'amplitude des fourchettes de salaires diffère sensiblement. Deux fonctions présentent des amplitudes de salaires particulièrement grandes : la fonction Production dont 60% des fourchettes de salaires envisagées avec l'offre sont supérieures à 7 KEuros et la fonction Marketing, commercial dont les fourchettes de salaires supérieures à 7 KEuros représentent 61% des fourchettes. Pour cette dernière fonction, la forte prévalence de commissions explique que les recruteurs prévoient une fourchette de rémunération assez large, le niveau de la partie variable, bien qu'évalué, n'étant pas garanti.

À l'opposé, la fonction Santé, social, culture est celle dont les fourchettes de rémunération envisagées avec l'offre sont les moins larges : 67% d'entre elles sont inférieures à 7 KEuros, et 7% sont mêmes nulles. Les postes de cette fonction concernent souvent le milieu associatif et sont alors régis par des conventions collectives dont les salaires s'inscrivent dans des grilles de rémunération.

L'amplitude de la fourchette de rémunération envisagée dépend également beaucoup de l'incertitude liée au recrutement en termes de profil. En effet, si le recruteur détermine un profil idéal, il n'est pas rare que le profil de la personne recrutée diffère de cet idéal (cf. infra), le processus de recrutement étant fait d'ajustements permanents. Lorsque cette incertitude quant au recrutement est prise en considération, le recruteur aura tendance à indiquer une fourchette de salaires plus large.

RÉPARTITION DES FOURCHETTES DE SALAIRES INDIQUÉES AVEC L'OFFRE EN 2009 SELON L'AMPLITUDE

En %	
0 KE	2%
1 à 3 KE	15%
4 à 6 KE	30%
7 à 10 KE	28%
11KE et +	25%
Total	100%

Source : Apec 2010

II - SALAIRE ENVISAGÉ AVEC L'OFFRE ET SALAIRE À L'EMBAUCHE : COMPARAISON

RÉPARTITION DES FOURCHETTES DE SALAIRES SELON L'AMPLITUDE PAR FONCTION EN 2009

	0 Keuros	1 à 3 Keuros	4 à 6 Keuros	7 à 10 Keuros	11 KEuros et +	Total
Direction générale	2%	19%	27%	31%	21%	100%
Production	4%	9%	27%	30%	30%	100%
Services techniques	1%	14%	36%	26%	23%	100%
R&D	1%	16%	30%	30%	23%	100%
Marketing, commercial	2%	11%	26%	30%	31%	100%
Activité tertiaire	2%	17%	28%	22%	31%	100%
Gestion administrative	2%	20%	37%	30%	11%	100%
Finance, comptabilité	3%	15%	38%	27%	17%	100%
Ressources humaines	3%	24%	30%	27%	16%	100%
Communication, création	3%	12%	36%	29%	20%	100%
Santé, social, culture	6%	29%	32%	15%	18%	100%

Source : Apec 2010

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE 2009 SONT PLUS FRÉQUEMMENT EN-DESSOUS DES SALAIRES PRÉVUS QU'EN 2008

POSITION DU SALAIRE À L'EMBAUCHE PAR RAPPORT À LA FOURCHETTE DE SALAIRES ENVISAGÉE (2009)

En %	
En-dessous de la fourchette	15%
Dans le bas de la fourchette	18%
Dans la fourchette	32%
Dans le haut de la fourchette	16%
Au-dessus de la fourchette	19%
Total	100%

} 66%

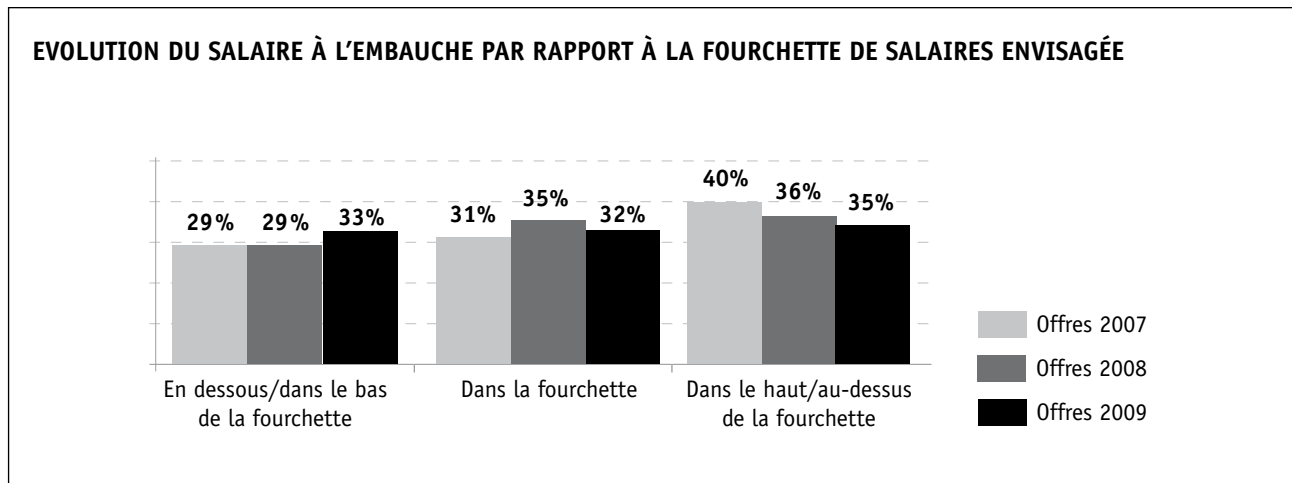
Source : Apec 2010

66% des salaires à l'embauche se situent dans la fourchette de salaires envisagée avec l'offre d'emploi. 15% se situent en-dessous et 19% au-dessus (cf. méthodologie pour le calcul des positions). Mais la façon dont se fixe le salaire dépend fortement de l'ampleur de cette fourchette. Aussi, pour prendre en compte ce facteur, trois positions sont distinguées à l'intérieur de la fourchette : bas, milieu et haut. Puis, pour affiner l'analyse, les 5 positions sont regroupées de la façon suivante :

- Les salaires situés en-dessous / dans le bas de la fourchette ;
- Les salaires situés au milieu de la fourchette ;
- Les salaires situés dans le haut / au-dessus de la fourchette.

Ainsi, les salaires négociés suite aux offres confiées à l'Apec en 2009 se situent pour 33% en-dessous / dans le bas de la fourchette, pour 32% dans la fourchette et pour 35% dans le haut / au-dessus de la fourchette. Par rapport à 2008, les salaires à l'embauche 2009 se positionnent plus souvent à la baisse, et sont moins souvent conformes à ce qui était envisagé ou supérieurs. Le mouvement est régulier depuis 2 ans : les salaires à l'embauche sont moins souvent négociés en faveur des candidats. L'environnement économique joue de deux façons :

- La situation sur le marché de l'emploi cadre ne permet pas aux cadres d'être en position de force pour négocier ;
- La situation économique des entreprises laisse moins de marge de manœuvre qu'auparavant pour augmenter de façon significative la masse salariale, et donc en particulier au-delà de ce qui était prévu.



■ LES SALAIRES SONT NÉGOCIÉS DIFFÉREMMENT SELON LES FONCTIONS

Les salaires à l'embauche viennent se fixer différemment dans la fourchette envisagée avec l'offre selon les fonctions.

Pour les fonctions regroupées, la fonction Production est celle dont les salaires à l'embauche sont le plus souvent en-dessous/dans le bas de la fourchette envisagée (38%). À l'opposé, 44% des salaires de la fonction Communication sont négociés dans le haut / au-dessus de la fourchette initialement prévue. Enfin, les salaires

de la fonction Santé, social, culture sont ceux qui sont le moins souvent ajustés puisque 40% d'entre eux correspondent au milieu de la fourchette envisagée. Et ce, alors même que les fourchettes indiquées en amont du recrutement étaient déjà étroites. Cela confirme le peu de marge de manœuvre dont disposent les recruteurs pour ces fonctions régies par des grilles de salaires, en particulier pour les fonctions de direction d'établissement.

II - SALAIRE ENVISAGÉ AVEC L'OFFRE ET SALAIRE À L'EMBAUCHE : COMPARAISON

POSITION DU SALAIRE À L'EMBAUCHE PAR RAPPORT À LA FOURCHETTE DE SALAIRES ENVISAGÉE PAR FONCTIONS REGROUPÉES EN 2009

	En-dessous/ dans le bas de la fourchette	Dans la fourchette	Dans le haut/ au-dessus de la fourchette	Total
Direction générale	35%	27%	38%	100%
Production	38%	33%	29%	100%
Services techniques	34%	29%	37%	100%
R&D	36%	34%	30%	100%
Marketing, commercial	32%	30%	38%	100%
Activité tertiaire	33%	34%	33%	100%
Gestion administrative	24%	35%	41%	100%
Finance, comptabilité	32%	29%	39%	100%
Ressources humaines	26%	36%	38%	100%
Communication, création	20%	36%	44%	100%
Santé, social, culture	26%	40%	34%	100%

Source : Apec 2010

En 2009, le nombre de fonctions, dont les salaires se négocient prioritairement à la hausse, est en diminution (au global, 11 fonctions sur 30). C'est un nombre équivalent pour celles dont les salaires se situent prioritairement en-dessous / dans le bas de la fourchette. L'incertitude prédomine donc dans la façon dont le salaire à l'embauche va finalement se fixer. En effet, seules 8 fonctions sur 30 voient les salaires se fixer en priorité dans la fourchette envisagée avec l'offre. La fonction Etudes socio-économiques se distingue avec 62% de salaires conformes à ce qui était prévu initialement. Pour les fonctions dont le salaire tend à s'ajuster à la hausse, toutes ne sont pas des fonctions recrutant essentiellement des cadres confirmés, a priori plus à même de négocier un salaire à la hausse si leur expérience est au-delà des compétences requises initialement. Cela est vrai néanmoins pour quelques fonctions : Ventes où 62%

des cadres recrutés ont plus de 5 ans d'expérience, Gestion organisation où c'est le cas de plus de ¾ des cadres recrutés et Médical, social, culturel (64% de cadres de plus de 5 ans d'expérience).

En fait, plus que le profil de la personne stricto sensu, ce qui joue, à la baisse comme à la hausse, ce sont les décalages entre le profil recherché et le profil recruté. Aussi, une fonction dont les profils recrutés correspondent aux profils recherchés verra les salaires s'ajuster à la marge, quand bien même il s'agit de cadres expérimentés et de salaires élevés. Si le recrutement est conforme à ce qui était envisagé, le salaire a plus de chances de l'être aussi. C'est le cas de la fonction Direction commerciale et marketing dont les recrutements concernent essentiellement des cadres confirmés, voire très confirmés (la moitié a plus de 10 ans d'expérience) et dont les salaires sont relativement peu ajustés à la hausse.

II - SALAIRE ENVISAGÉ AVEC L'OFFRE ET SALAIRE À L'EMBAUCHE : COMPARAISON

POSITION DU SALAIRE À L'EMBAUCHE 2009 PAR RAPPORT À LA FOURCHETTE DE SALAIRES ENVISAGÉE PAR FONCTIONS DÉTAILLÉES

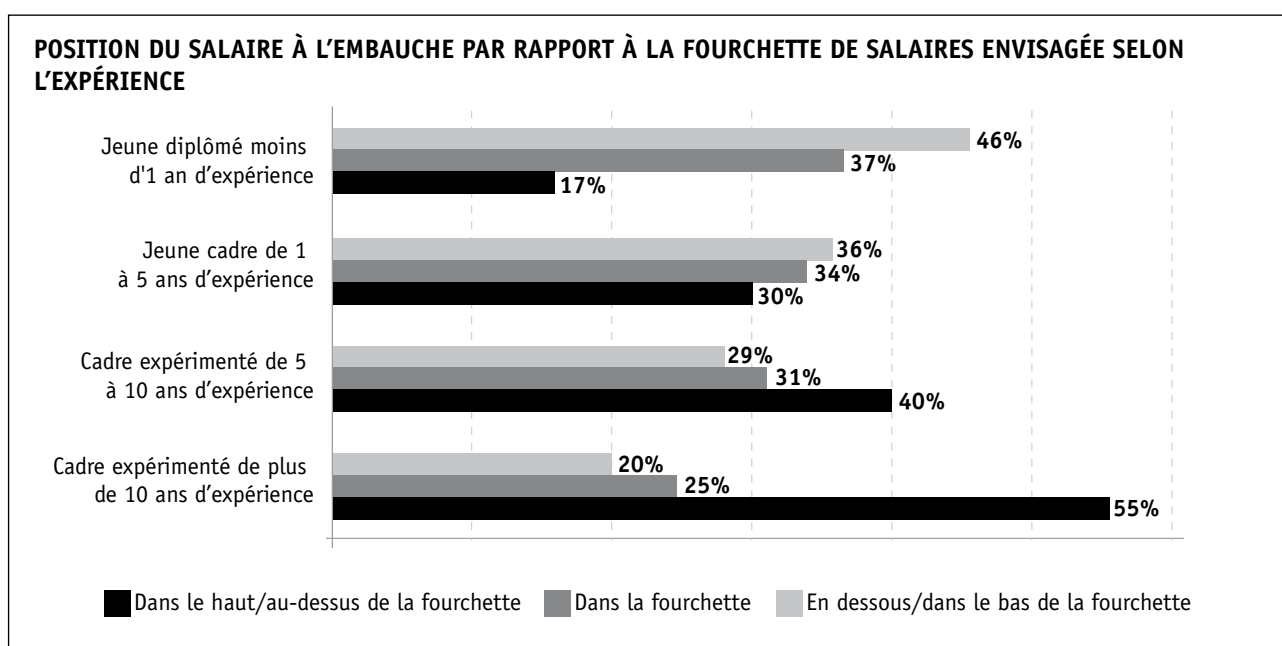
	En-dessous/ dans le bas de la fourchette	Dans la fourchette	Dans le haut/ au-dessus de la fourchette	Total
Adjoint, conseil de direction	31%	31%	38%	100%
Chimie, pharmacie, agro	31%	34%	35%	100%
Cadre de chantiers	44%	27%	29%	100%
Achats, logistique	38%	31%	31%	100%
Méthodes, contrôle, qualité	27%	34%	39%	100%
Maintenance, sécurité	38%	26%	36%	100%
Expertise, assistance technique	30%	28%	42%	100%
Recherche, études techniques	36%	35%	29%	100%
Projets, affaires	42%	27%	31%	100%
Urbanisme, architecture	31%	37%	32%	100%
Etudes socio-économiques	16%	62%	22%	100%
Direction marketing et commerciale	43%	19%	38%	100%
Direction régionale, d'agence	40%	30%	30%	100%
Marketing	22%	45%	33%	100%
Import-export	40%	32%	28%	100%
Technico-commercial	31%	23%	46%	100%
Ventes	31%	29%	40%	100%
Distribution	37%	31%	32%	100%
Assurances	38%	32%	30%	100%
Tourisme, hôtellerie	24%	47%	29%	100%
Gestion, organisation	24%	34%	42%	100%
Juridique, fiscal	27%	32%	41%	100%
Secrétariat de direction	18%	45%	37%	100%
Contrôle de gestion, audit	31%	33%	36%	100%
Finance, trésorerie	41%	21%	38%	100%
Comptabilité	29%	29%	42%	100%
Recrutement, administration des RH	24%	35%	41%	100%
Formation continue	30%	49%	21%	100%
Direction d'établissement	31%	42%	27%	100%
Médical, social, culturel	24%	38%	38%	100%

Source : Apec 2010

■ LES CONDITIONS DE NÉGOCIATION SONT PLUS DURES À TOUS LES MOMENTS DE LA CARRIÈRE

Plus le cadre a de l'expérience, plus la probabilité qu'il négocie un salaire d'embauche à la hausse par rapport à ce qui était prévu est élevée. Un cadre avec plus de 10 ans d'expérience a 55% de chances de voir son salaire d'embauche s'ajuster à la hausse par rapport aux prévisions de l'entreprise, contre seulement 17% des cas

pour un jeune diplômé. Pour ces derniers, en revanche, 46% des salaires d'embauche sont revus à la baisse par rapport aux prévisions. Un cadre très expérimenté a donc une probabilité plus de 3 fois supérieure à celle d'un jeune diplômé de voir son salaire d'embauche ajusté à la hausse par rapport à ce qui était envisagé.

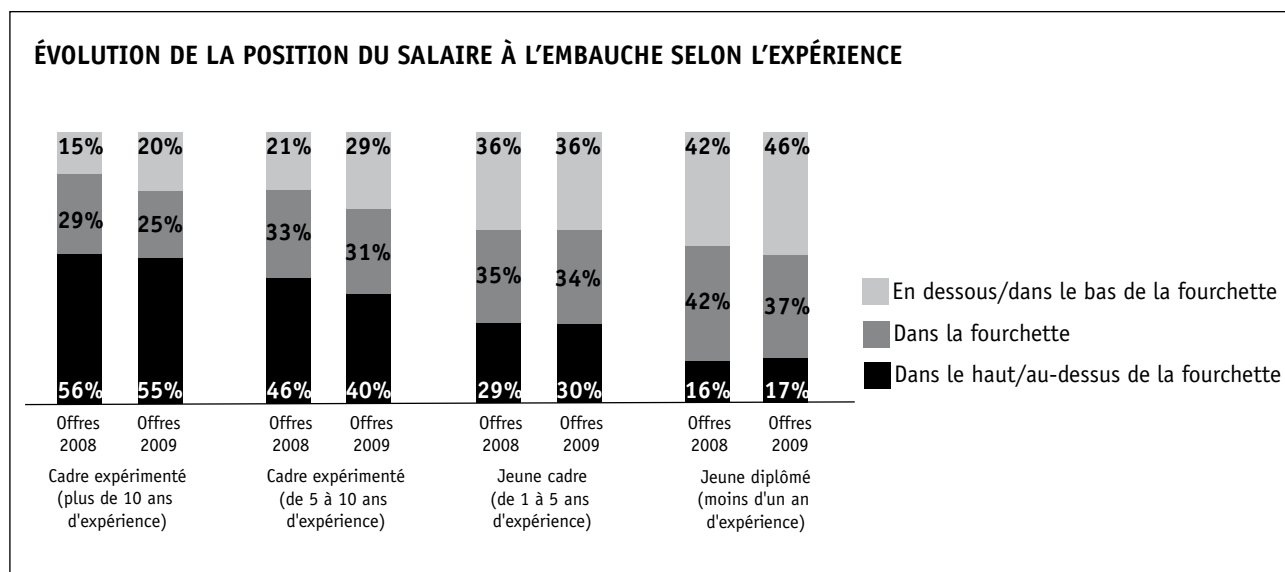


Source : Apec 2010

Mais quel que soit le niveau d'expérience du cadre, la probabilité de négocier à la hausse est plus faible en 2009 que l'an dernier. En effet, si le cas le plus courant pour un cadre très expérimenté est toujours de négocier favorablement son salaire d'embauche, et ce quasiment dans les mêmes proportions que l'an passé, la part des salaires ajustés à la baisse est passée de 15% à 20%. Pour les cadres ayant de 5 à 10 ans d'expérience, il y a

un glissement d'une année sur l'autre : la part des salaires ajustés à la baisse a augmenté de 8 points et celle des salaires ajustés à la hausse a diminué de 6 points. Et pour les jeunes diplômés, la probabilité de voir le salaire d'embauche se fixer en-dessous/dans le bas de la fourchette envisagée a augmenté de 4 points. Seuls les jeunes cadres, ayant de 1 à 5 ans d'expérience, ne voient pas la situation se dégrader.

II - SALAIRE ENVISAGÉ AVEC L'OFFRE ET SALAIRE À L'EMBAUCHE : COMPARAISON



Des ajustements s'effectuent selon l'expérience : si les offres sur lesquelles les jeunes diplômés ont été recrutés affichaient une moyenne de 32 KEuros, la moyenne des salaires effectivement attribués est de 29 KEuros (hors commissions), alors que pour les jeunes cadres,

le niveau est à peu près équivalent, puis il augmente et se situe au-dessus du salaire moyen envisagé pour les cadres les plus expérimentés (jusqu'à 46 KEuros commissions incluses).

SALAIRE À L'EMBAUCHE ET FOURCHETTE DE SALAIRES SELON L'EXPÉRIENCE

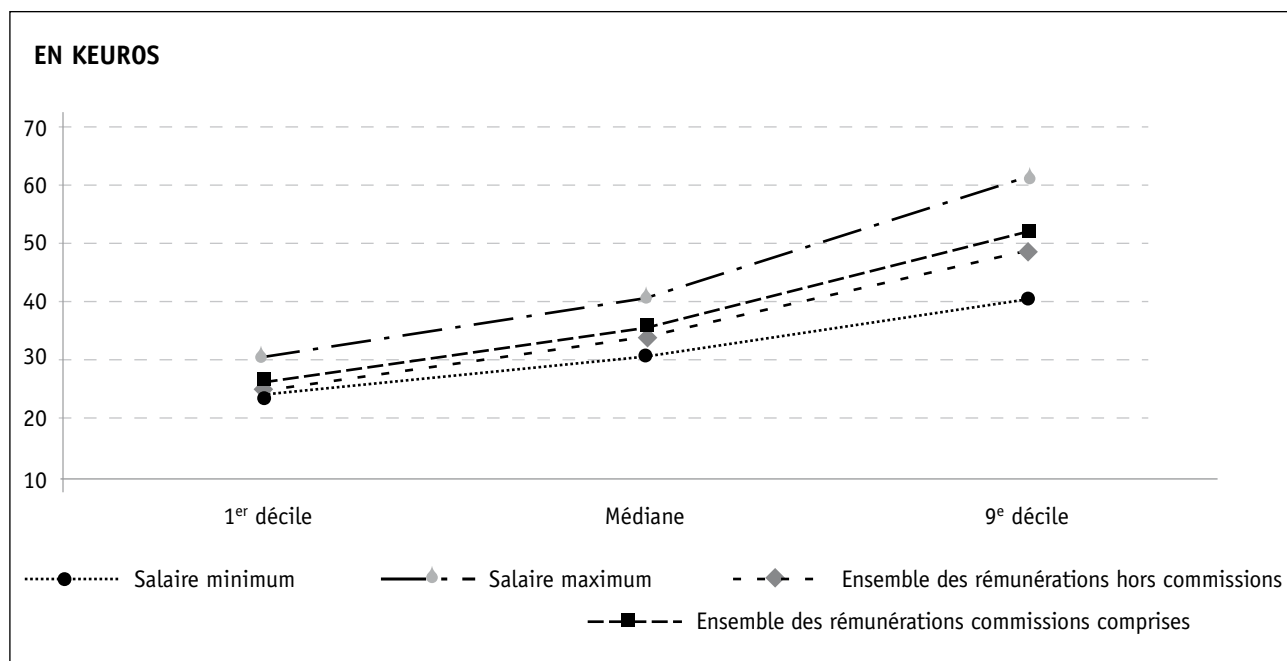
(moyenne en KEuros)	Moyenne des fourchettes	Rémunération annuelle fixe	Rémunération annuelle fixe + commissions
Jeune diplômé (moins d'1 an d'expérience)	32	29	30
Jeune cadre (de 1 à 5 ans d'expérience)	35	33	35
Cadre expérimenté de 5 à 10 ans d'expérience	39	39	41
Cadre expérimenté de plus de 10 ans d'expérience	41	43	46

Source : Apec 2010

La représentation graphique des positions des salaires à l'embauche selon la valeur de ces derniers confirme cette tendance : plus le salaire à l'embauche est faible (1er décile c'est-à-dire valeur de deçà de laquelle se

situent 10% des salaires), plus il est proche de la valeur minimale envisagée avec l'offre. À contrario, plus il est élevé (9e décile), plus il est proche du maximum envisagé avec l'offre.

II - SALAIRE ENVISAGÉ AVEC L'OFFRE ET SALAIRE À L'EMBAUCHE : COMPARAISON



LES CADRES EN ACTIVITÉ SONT EN MEILLEURE POSITION POUR NÉGOCIER

Quelle que soit la situation du cadre, en activité ou demandeur d'emploi, la probabilité que le salaire négocié en 2009 soit compris dans le haut / au-dessus de la fourchette envisagée est du même ordre qu'en 2008, avec toujours un avantage pour les cadres en activité : 42% pour ces derniers, contre 37% pour les demandeurs d'emploi. Comme d'autres travaux le révèlent, les cadres en recherche d'emploi sont donc en moins bonne posture pour négocier leur salaire d'embauche que les cadres en activité. Aussi, les cadres en activité sont moins nombreux en proportion, et l'écart de proportion avec les

demandeurs d'emploi s'est érodé de 4 points en deux ans (5 points en 2009 contre 9 points en 2007).

En revanche, en 2009, proportionnellement moins de salaires sont conformes à ce qui était envisagé par rapport à 2008, le différentiel se reportant donc sur les salaires négociés à la baisse : de 25% à 28% pour les cadres en activité et de 28% à 32% pour les cadres demandeurs d'emploi.

Notons que les données sont calculées ici hors jeunes diplômés, qui sont principalement à la recherche d'un premier emploi.

POSITION DU SALAIRE À L'EMBAUCHE 2009 PAR RAPPORT À LA FOURCHETTE DE SALAIRES ENVISAGÉE SELON LA SITUATION PROFESSIONNELLE DE LA PERSONNE RECRUTÉE (HORS JEUNES DIPLÔMÉS)

	En-dessous/ dans le bas de la fourchette	Dans la fourchette	Dans le haut/ au-dessus de la fourchette
En activité	28%	30%	42%
Sans emploi	32%	31%	37%

Source : Apec 2010

II - SALAIRE ENVISAGÉ AVEC L'OFFRE ET SALAIRE À L'EMBAUCHE : COMPARAISON

La confrontation des salaires associés aux offres et des salaires finalement obtenus révèle plusieurs aspects :

- Les cadres demandeurs d'emploi sont recrutés sur des offres dont le salaire affiché moyen est moins élevé que celles sur lesquelles sont recrutés les cadres en activité. Ces derniers sont dans une situation plus confortable qui leur permet d'être plus sélectifs sur les offres en termes de rémunération ;
- De par leur moindre pouvoir de négociation, il en découle que les salaires finalement obtenus par les

cadres demandeurs d'emploi sont inférieurs de 3 KEuros à ceux des cadres en activité. Mais là aussi, l'écart s'est réduit par rapport aux salaires associés aux offres 2008 (il était de 5 KEuros) ;

- Mais quelle que soit la situation du cadre, le salaire obtenu est finalement assez proche de celui envisagé en amont. Aussi, l'avantage dont disposent les cadres en activité lors de la négociation ne se traduit pas très fortement en termes de « gains » par rapport au salaire envisagé.

SALAIRES À L'EMBAUCHE ET FOURCHETTES DE SALAIRES 2009 SELON LA SITUATION PROFESSIONNELLE DE LA PERSONNE RECRUTÉE (HORS JEUNES DIPLÔMÉS)

(moyenne en KEuros)	Moyenne des fourchettes	Rémunération annuelle fixe	Rémunération annuelle fixe + commissions
En activité	39	39	41
Sans emploi	37	36	38

Source : Apec 2010

LES RÉMUNÉRATIONS DES FEMMES SONT MOINS SOUVENT NEGOCIÉES QUE CELLES DES HOMMES

35 % des rémunérations à l'embauche des femmes sont conformes au salaire envisagé, contre 30% pour les hommes. La différence porte autant sur les salaires négociés à la hausse comme à la baisse. Aussi, les rémunérations

d'embauche des hommes se situent-elles plus souvent que celles des femmes au-dessus de la rémunération envisagée mais également en-dessous.

POSITION DU SALAIRE À L'EMBAUCHE 2009 PAR RAPPORT À LA FOURCHETTE DE SALAIRES ENVISAGÉE SELON LE SEXE DE LA PERSONNE RECRUTÉE

	En-dessous/ dans le bas de la fourchette	Dans la fourchette	Dans le haut/ au-dessus de la fourchette
Hommes	34%	30%	36%
Femmes	31%	35%	34%

Source : Apec 2010

L'ajustement est finalement du même ordre pour les hommes et les femmes (1 KEuros), mais les femmes sont embauchées sur des offres dont la rémunération envisa-

gée est plus faible. Cela est notamment dû au fait qu'elles ne sont pas recrutées sur les mêmes fonctions que les hommes.

II - SALAIRE ENVISAGÉ AVEC L'OFFRE ET SALAIRE À L'EMBAUCHE : COMPARAISON

SALAIRES À L'EMBAUCHE ET FOURCHETTES DE SALAIRES 2009 SELON LE SEXE DE LA PERSONNE RECRUTÉE

(moyenne en KEuros)	Moyenne des fourchettes	Rémunération annuelle fixe	Rémunération annuelle fixe + commissions
Hommes	38	37	39
Femmes	35	34	36

Source : Apec 2010

L'AMPLEUR DES AJUSTEMENTS DE SALAIRES 2009 EST SIMILAIRE À CELLE DE 2008

Logiquement, les salaires à l'embauche n'ayant pas subi d'ajustements se situent au même niveau quasiment que ce qui était envisagé. Les ajustements aux deux extrêmes sont eux très importants, mais d'ampleur équivalente à 2008 :

- Les salaires à l'embauche résultant d'ajustements à la hausse sont en moyenne plus élevés de 6 KEuros par rapport à la fourchette envisagée, 41 KEuros (hors commissions) contre 35 KEuros ;
- Les rémunérations (hors commissions) s'étant ajustées

à la baisse sont inférieures en moyenne de 8 KEuros par rapport à la moyenne de la fourchette envisagée par le recruteur : 33 KEuros contre 41 KEuros.

Ces différentiels traduisent la non linéarité du processus de recrutement. Un profil « idéal » est en général recherché et une fourchette de salaires est définie. Mais, pour des raisons externes et internes à l'entreprise, le profil est souvent ajusté, et la rémunération aussi.

SALAIRE À L'EMBAUCHE ET MOYENNE DES FOURCHETTES SELON LA POSITION DU SALAIRE À L'EMBAUCHE DANS LA FOURCHETTE ENVISAGÉE

(moyenne en KEuros)	Moyenne des fourchettes	Rémunération annuelle fixe	Rémunération annuelle fixe + commissions
En-dessous/dans le bas de la fourchette	41	33	34
Au milieu de la fourchette	35	34	35
Au-dessus/dans le haut de la fourchette	35	41	43

Source : Apec 2010

Globalement, les mouvements à la hausse et à la baisse pouvant se compenser, on n'observe pas de différences notables entre la moyenne des fourchettes envisagées, et les rémunérations à l'embauche, commissions inclu-

ses ou non, selon les fonctions. Les seules différences importantes sont liées aux commissions des fonctions commerciales et ne sont donc pas significatives.

II - SALAIRE ENVISAGÉ AVEC L'OFFRE ET SALAIRE À L'EMBAUCHE : COMPARAISON

SALAIRES À L'EMBAUCHE ET FOURCHETTES DES SALAIRES 2009 PAR FONCTIONS REGROUPÉES

(moyenne en KEuros)	Moyenne des fourchettes	Rémunération annuelle fixe	Rémunération annuelle fixe + commissions
Direction générale	43	42	45
Production	40	38	38
Services techniques	37	37	38
R&D	36	34	35
Marketing, commercial	38	35	40
Activité tertiaire	38	37	40
Gestion administrative	34	35	35
Finance, comptabilité	36	37	37
Ressources humaines	36	37	37
Communication, création	32	32	35
Santé, social, culture	38	39	39

Source : Apec 2010

II - SALAIRE ENVISAGÉ AVEC L'OFFRE ET SALAIRE À L'EMBAUCHE : COMPARAISON

SALAIRES À L'EMBAUCHE ET FOURCHETTES DES SALAIRES 2009 PAR FONCTIONS DÉTAILLÉES

(moyenne en KEuros)	Moyenne des fourchettes	Rémunération annuelle fixe	Rémunération annuelle fixe + commissions
Adjoint, conseil de direction	35	36	37
Chimie, pharmacie, agro	36	36	36
Cadre de chantiers	39	37	37
Achats, logistique	37	36	37
Méthodes, contrôle, qualité	35	36	37
Maintenance, sécurité	38	39	39
Expertise, assistance technique	38	37	38
Recherche, études techniques	35	33	33
Projets, affaires	38	36	38
Urbanisme, architecture	33	33	33
Etudes socio-économiques	31	32	32
Direction marketing et commerciale	57	49	58
Direction régionale, d'agence	42	37	43
Marketing	36	36	37
Import-export	41	38	41
Technico-commercial	37	36	40
Ventes	38	35	41
Distribution	32	30	32
Assurances	39	40	41
Tourisme, hôtellerie	34	34	35
Gestion, organisation	36	38	38
Juridique, fiscal	33	34	34
Secrétariat de direction	31	32	32
Contrôle de gestion, audit	37	38	38
Finance, trésorerie	37	37	38
Comptabilité	33	34	34
Recrutement, administration des RH	35	35	36
Formation continue	35	34	34
Direction d'établissement	41	41	41
Médical, social, culturel	37	39	39

Source : Apec 2010

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

Quand un écart a été constaté entre le salaire à l'embauche et la fourchette de salaires envisagée avec l'offre (cf. méthodologie pour la méthode de calculs), le recruteur a été sondé sur les raisons de cet écart. Par ailleurs, avant même l'interrogation sur le salaire d'embauche, le recruteur a été interrogé sur le profil de la personne recrutée et sur les écarts de profil entre ce qui avait été

envisagé avant le recrutement et le profil de la personne finalement recrutée, et ce tant en termes d'expérience que de diplôme. Croisées avec les positions du salaire à l'embauche dans la fourchette envisagée, ces réponses permettent de déterminer les éléments les plus discriminants dans l'ajustement des salaires et de compléter les déclarations des recruteurs.

L'EXPÉRIENCE EST LE PREMIER ÉLÉMENT EXPLICATIF AVANCÉ PAR LES RECRUTEURS

Comme en 2008 le niveau d'expérience figure au premier plan des raisons évoquées par les recruteurs pour justifier les écarts entre le salaire envisagé et celui réellement proposé à l'embauche en 2009. Il est cité à 48% pour expliquer un ajustement à la hausse et à 53% pour un ajustement à la baisse.

Pour ce qui concerne les ajustements à la hausse, 83% des raisons évoquées sont liées au profil même du candidat, un pourcentage qui progresse par rapport à 2008 (+7 points). Les recruteurs mettent ici en cause, non seulement des différences de niveau d'expérience, mais aussi de compétences (11%) et de niveau d'études (7%). Sa parfaite adéquation au profil recherché peut également dans 11% des cas justifier une réévaluation à la hausse de son salaire à l'embauche. Dans plus de 40% des cas aussi, des raisons liées au marché ou à la négociation sont évoquées (difficulté à trouver un candidat par exemple, ou nécessité ressentie d'aligner le salaire

du recruté sur ses prétentions salariales).

Les raisons liées au profil d'une part et celles liées au marché d'autre part sont étroitement liées étant entendu que l'ajustement à la hausse en fonction de l'expérience du candidat peut se lire comme le résultat d'un rapport entre l'offre et la demande sur le marché de l'emploi.

Concernant les ajustements à la baisse, 74% des raisons évoquées sont liées au profil du candidat et sont en augmentation par rapport à l'enquête précédente (+4 points). L'expérience continue de s'imposer comme critère décisif (à 53%, comme en 2008), loin devant le niveau de compétences qui est toutefois davantage cité que l'année précédente (+5 points). Les raisons liées au marché restent globalement peu citées (14%), renforçant donc le poids accordé au profil du candidat et a fortiori à l'expérience dans ce que les recruteurs tiennent pour explicatifs d'un ajustement à la baisse des salaires à l'embauche.

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

EXPLICATIONS DES ÉCARTS ENTRE LE SALAIRE ENVISAGÉ ET LE SALAIRE À L'EMBAUCHE POUR LES SALAIRES SITUÉS DANS LE HAUT / AU-DESSUS DE LA FOURCHETTE ENVISAGÉE (PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)

En %	
Raisons liées au profil du candidat	83%
Niveau d'expérience différent de celui envisagé/Ancienneté	48%
Parfaite adéquation entre le profil recherché et profil du candidat	11%
Niveau de compétence différent de celui envisagé	11%
Niveau d'études/de diplôme différent de celui envisagé	7%
Personnalité / potentiel du candidat	6%
Raisons liées au marché ou à la négociation	43%
Alignement du salaire sur les prétentions salariales du candidat	12%
Difficulté à trouver le profil recherché/Manque de candidatures	11%
Ajustement après négociation avec le candidat	10%
Alignement du salaire sur la réalité du marché	6%
Alignement du salaire à la grille des salaires / Politique de l'entreprise	4%
Autres raisons	14%
Définition du profil a changé au cours du recrutement	4%
Rajout d'une partie variable au salaire fixe	2%
Autres	5%
NSP	3%

Source : Apec 2010 – Total supérieur à 100 car plusieurs réponses possibles

EXPLICATIONS DES ÉCARTS ENTRE LE SALAIRE ENVISAGÉ ET LE SALAIRE À L'EMBAUCHE POUR LES SALAIRES SITUÉS DANS LE BAS / EN-DESSOUS DE LA FOURCHETTE ENVISAGÉE (PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)

En %	
Raisons liées au profil du candidat	74%
Niveau d'expérience différent de celui envisagé/Ancienneté	53%
Niveau de compétence différent de celui envisagé	10%
Niveau d'études/de diplôme différent de celui envisagé	6%
Peu d'adéquation entre le profil recherché et profil du candidat	5%
Raisons liées au marché ou à la négociation	14%
Alignement du salaire sur les prétentions salariales du candidat	5%
Ajustement après négociation avec le candidat	5%
Alignement du salaire sur la réalité du marché	4%
Autres raisons	42%
Rajout d'une partie variable au salaire fixe	10%
Alignement du salaire à la grille des salaires / Politique de l'entreprise	8%
Salaire évolutif/ réévaluation après période d'essai	4%
Définition du profil a changé au cours du recrutement	3%
Autres	10%
NSP	7%

Source : Apec 2010 – Total supérieur à 100 car plusieurs réponses possibles

UN PEU PLUS D'UNE PERSONNE RECRUTÉE SUR DEUX A L'EXPÉRIENCE SOUHAITÉE

L'expérience professionnelle est l'élément qui joue le plus sur les ajustements de salaire, ce qui s'explique par le fait que seuls 55% des candidats retenus ont un profil adéquat à celui recherché par l'entreprise. Dans un cinquième des cas, le candidat a un profil sous-dimensionné (21%) et dans 7% seulement, il est plus expérimenté

que ce qui était attendu du recruteur. Dans plus de trois cas sur quatre, le niveau et la nature du diplôme du candidat sont équivalents à ceux prisés par l'entreprise, expliquant pourquoi ces critères interviennent peu en matière d'ajustement.

LES ÉCARTS DE PROFIL	
Expérience professionnelle	
Équivalente	55%
Moins importante	21%
Plus importante	7%
Différente	16%
	NSP=1%
Niveau de diplôme	
Équivalent	78%
Moins élevé	10%
Plus élevé	9%
Pas de diplôme attendu	2%
	NSP=1%
Nature du diplôme	
Équivalente	77%
Autre	16%
Pas de diplôme attendu	4%
	NSP=3%

Source : Apec 2010

En dépit de ces écarts, seulement 7% des recruteurs jugent qu'il existe un décalage important entre le profil présenté par le candidat recruté et le profil recherché. Le pourcentage de recruteurs estimant qu'il existe un

écart faible diminue sensiblement comparé à 2008, ce qui explique qu'ils soient aussi plus nombreux à constater une absence d'écarts (60% cette année contre 54% l'an passé).

ÉCART ENTRE LE PROFIL RECHERCHÉ ET CELUI DE LA PERSONNE RECRUTÉE : JUGEMENT GLOBAL DU RECRUTEUR

Il n'y a pas d'écart	60%
Un écart faible	32%
Un écart important	7%
	NSP=1%

Source : Apec 2010

■ L'EXPÉRIENCE EST LE CRITÈRE QUI FAIT LE PLUS VARIER LE SALAIRE À L'EMBAUCHE

Véritable variable d'ajustement, l'expérience permet de revoir le salaire tant à la hausse qu'à la baisse. Lorsque l'expérience est inférieure à celle recherchée par l'entreprise, alors dans près de la moitié des cas (48%), cela se traduit par un positionnement du salaire dans la partie basse de la fourchette définie par l'entreprise, voire en dessous.

Inversement, un candidat au profil surdimensionné a 52% de chance de voir son salaire ajusté à la hausse. Le chiffre, bien qu'important, est en net recul comparé

à 2008 (- 6 points), ce qui est le signe que les entreprises sont devenues avec la crise plus réticentes ou se trouvent dans l'incapacité à négocier avec des candidats sur-expérimentés.

Une expérience différente (dans un autre secteur que celui envisagé par exemple) a quant à elle le même effet sur la fixation du salaire qu'une expérience équivalente. Cela pénalise moins le cadre dans la négociation que le fait d'avoir un profil sous-dimensionné.

POSITION DU SALAIRE À L'EMBAUCHE

	En-dessous/ dans le bas de la fourchette	Dans la fourchette	Dans le haut/ au-dessus de la fourchette	Total
Équivalente	28%	34%	38%	100%
Moins importante	48%	28%	24%	100%
Plus importante	22%	26%	52%	100%
Différente	34%	31%	35%	100%

Source : Apec 2010

IV – LES SALAIRES À L'EMBAUCHE DANS LES SSII

LE SALAIRE MOYEN À L'EMBAUCHE EN SSII S'ÉLÈVE À 35 KEUROS EN 2009

La rémunération moyenne à l'embauche des informaticiens dans les SSII s'élève à 35 KEuros en 2009. Elle reste donc au niveau de la rémunération moyenne constatée en 2008. Comme l'an passé, la médiane est inférieure à la moyenne, ce qui est le signe d'un tassement des rémunérations vers le bas.

80% des salaires à l'embauche des informaticiens se situent entre 27 KEuros et 48 KEuros, ce qui atteste une nette évolution comparativement à 2008. Pour mémoire, les salaires y étaient compris entre 24 KEuros et 49 KEuros. L'évolution la plus sensible concerne donc la borne inférieure de la fourchette qui se voit rehaussée de 3 KEuros. Le fait que les cadres expérimentés pèsent plus dans le recrutement que l'an passé (37% contre 33%) peut expliquer ce dernier élément.

Côté fonction, la rémunération moyenne à l'embauche est plus élevée chez les informaticiens Systèmes, réseaux, data que chez les informaticiens de gestion (39 KEuros contre 34 KEuros). 80% des salaires à l'embauche se situent dans la fourchette 29 KEuros - 51 KEuros pour les premiers, tandis que pour les seconds, 80% des salaires à l'embauche sont compris entre 27 KEuros et 48 KEuros.

Globalement, on relève que les salaires à l'embauche dans la fonction informatique de gestion sont très proches de ceux constatés pour l'ensemble des fonctions informatiques, ce qui fait de cette fonction une valeur de référence. Enfin, on note aussi que les salaires des SSII se situent dans une fourchette plus resserrée que l'ensemble des fonctions, hors informatique (27 - 48 KEuros contre 25 - 50 KEuros).

RÉMUNÉRATIONS BRUTES ANNUELLES FIXES À L'EMBAUCHE EN 2009 DANS LA FONCTION INFORMATIQUE

En Keuros	Moyenne	1 ^{er} Décile	Médiane	9 ^e décile
Informatique de gestion	34	27	33	48
Systèmes, réseaux, data	39	29	37	51
Toutes fonctions informatiques	35	27	33	48
Toutes fonctions hors informatique	36	25	34	50

Source : Apec 2010

En SSII comme ailleurs, les rémunérations à l'embauche augmentent avec l'expérience : 30 KEuros en moyenne pour un jeune diplômé contre 47 KEuros pour un cadre possédant plus de 10 ans d'expérience. Le différentiel est plus notable pour le haut que pour le bas de la fourchette. La barre des 10% de rémunérations les plus élevées se situe à 34 KEuros pour un jeune diplômé et à 58 KEuros pour un cadre très expérimenté.

Parmi les cadres informaticiens en SSII, les jeunes diplômés sont les seuls à avoir vu leurs salaires moyens à l'embauche progresser depuis 2008 (+2 KEuros), tandis

que les cadres avec plus de 10 ans d'expérience sont les seuls à l'avoir vu sensiblement baisser sur la même année (-4 KEuros). En effet, en 2009, le secteur de l'informatique a vu ses effectifs baisser de 3%, notamment parmi les cadres fortement expérimentés, et donc progresser la proportion de cadres au chômage dans cette catégorie d'âge (parmi ceux interrogés dans l'enquête, 51% pour les cadres recrutés de plus de 10 ans d'expérience, contre 21% chez ceux possédant entre 5 et 10 ans d'expérience).

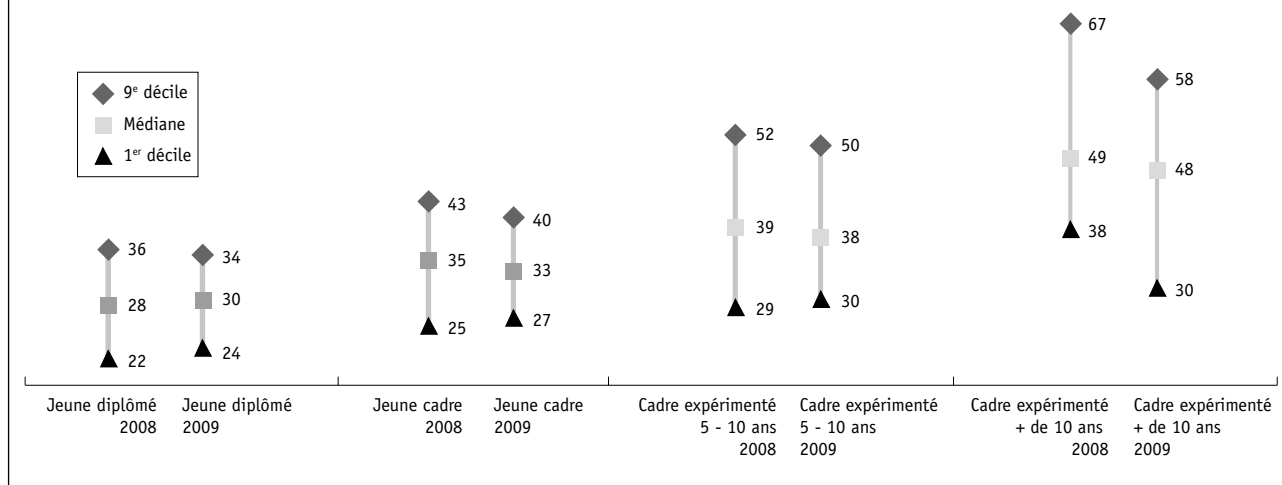
IV – LES SALAIRES À L'EMBAUCHE DANS LES SSII

RÉMUNÉRATIONS 2009 À L'EMBAUCHE SELON L'EXPÉRIENCE

En KEuros	Moyenne	1er décile	Médiane	9e décile	Répartition des recrutements
Jeune diplômé (moins d'1 an d'expérience)	30	24	30	34	31%
Jeune cadre (de 1 à 5 ans d'expérience)	34	27	33	40	30%
Cadre expérimenté de 5 à 10 ans d'expérience	40	30	38	50	30%
Cadre expérimenté de plus de 10 ans d'expérience	46	30	48	58	7%

Source : Apec 2010 – Répartition des recrutements : NSP = 2%

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE SELON L'EXPÉRIENCE COMPARAISON OFFRES 2008/OFFRES 2009



Source : Apec 2010

La situation professionnelle du cadre au moment du recrutement a un impact sur le niveau de rémunération. Ainsi, et hors jeunes diplômés, les cadres en activité sont embauchés à des rémunérations supérieures à celle des cadres en recherche d'emploi. Leur rémunération moyenne s'élève à 39 KEuros contre 34 KEuros pour les seconds. Deux raisons principales expliquent ce différentiel : d'une part, les recruteurs privilégient les cadres en poste dans leur embauche, et d'autre part, les cadres en poste tendent à se positionner sur des offres à salaire plus élevé que les cadres en recherche d'emploi.

La rémunération à l'embauche des cadres en 2009 a évolué

de manière sensible par rapport à 2008, tant pour les cadres demandeurs d'emploi que pour les cadres en activité. Hors jeunes diplômés, les cadres demandeurs d'emploi ont vu leur salaire médian réévalué de 3 points, un différentiel qui est principalement dû à un rehaussement de la partie basse de la fourchette salariale (+4 KEuros, de 23 à 27 KEuros). De leur côté, les cadres en poste (hors jeunes diplômés toujours), ont également vu la partie basse de leur fourchette salariale augmenter de 4 KEuros, de 26 à 30 KEuros. Malgré ces changements, la rémunération brute annuelle fixe reste beaucoup plus dispersée pour les cadres en activité qu'elle ne l'est pour les cadres en recherche d'emploi.

IV – LES SALAIRES À L'EMBAUCHE DANS LES SSII

RÉMUNÉRATIONS À L'EMBAUCHE 2009 SELON LA SITUATION PROFESSIONNELLE DE LA PERSONNE RECRUTÉE (HORS JEUNES DIPLÔMÉS)

En Keuros	Moyenne	1 ^{er} Décile	Médiane	9 ^e décile
En activité	39	30	37	53
Sans emploi	34	27	33	42

Source : Apec 2010

Si les salaires moyen et médian des hommes et des femmes restent relativement proches, les rémunérations d'embauche des femmes se situent dans une fourchette moins large que celle des hommes. Le différentiel s'est fait essentiellement en 2009 sur les salaires les moins élevés : 10% des femmes ayant été recrutées avec un salaire d'embauche inférieur à 23 KEuros quand la barre

se situait à 27 KEuros pour les hommes. Cet écart traduit notamment des emplois de nature différente entre les femmes et les hommes. Aussi, un revirement de situation est observé par rapport à 2008, puisqu'à l'époque, le plus gros écart de salaire entre les hommes et les femmes se trouvait dans la tranche des 10% de salaires les plus élevés (12 KEuros de différence).

RÉMUNÉRATIONS À L'EMBAUCHE 2009 SELON LE SEXE DE LA PERSONNE RECRUTÉE

En Keuros	Moyenne	1 ^{er} Décile	Médiane	9 ^e décile
Un homme	35	27	33	48
Une femme	34	23	33	42

Source : Apec 2010

■ LES PRIMES VARIABLES SONT PRATIQUÉES DANS PRESQUE TROIS CAS SUR DIX

Les primes sont l'élément complémentaire à la rémunération le plus courant (29%). 21% des rémunérations à l'embauche sont assorties de téléphones portables. 19% des salaires sont accompagnés de dispositifs d'intéres-

sement, 13% de participation et 13% d'abondement du plan d'épargne. En revanche, 31% des salaires ne sont associés à aucun élément complémentaire.

IV – LES SALAIRES À L'EMBAUCHE DANS LES SSII

ÉLÉMENTS ATTACHÉS À LA RÉMUNÉRATION (2009)	
Prime variable	29%
Téléphone portable	21%
Intéressement	19%
Participation	13%
Abondement du plan d'épargne	13%
Retraite par capitalisation (PERCO)	9%
Voiture	4%
Stock options	1%
Plan d'actionnariat	1%
Autres	
Cités spontanément : Tickets restaurant (16%), Complémentaire santé/mutuelle (15%)	
Aucun élément	31%

Source : Apec 2010

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE SONT CONFORMES AUX SALAIRES ENVISAGÉS EN AMONT DU RECRUTEMENT

Pour les SSII, le salaire à l'embauche n'est pas comparé à la fourchette envisagée avec l'offre, mais il est demandé au recruteur s'il est équivalent, inférieur ou supérieur à ce qui était envisagé en amont du recrutement (cf. méthodologie).

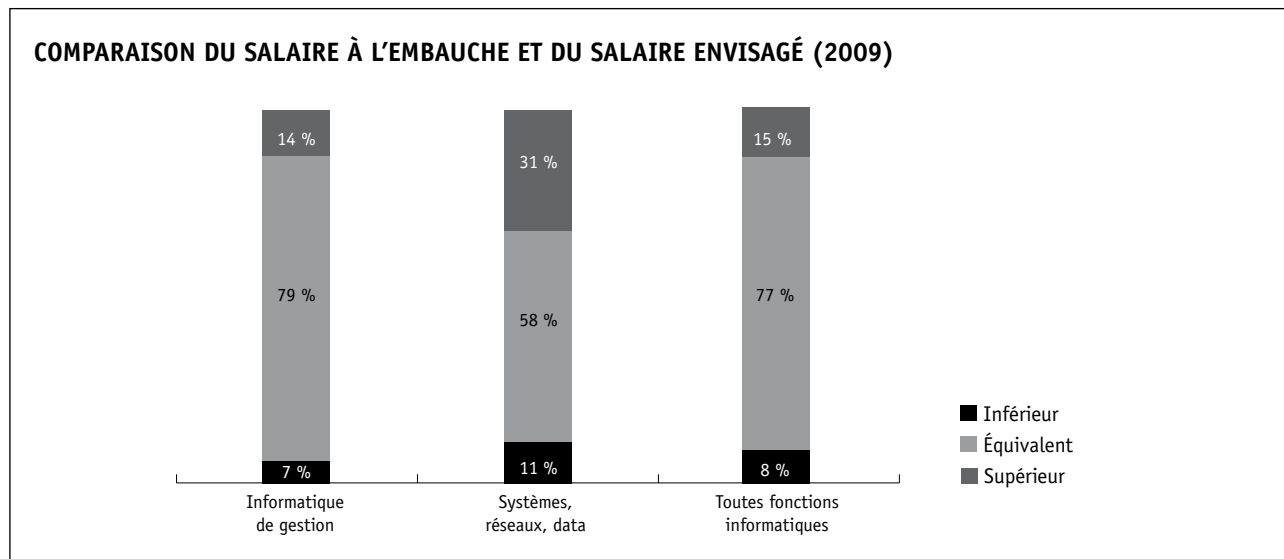
En 2009, 77% des salaires sont déclarés conformes à ce qui était envisagé, 15% supérieurs et 8% inférieurs. Les salaires déclarés supérieurs sont proportionnellement moins nombreux qu'en 2008 (17%). À l'exception de quelques profils très recherchés, les cadres ne sont pas en position de négocier leur salaire d'embauche à la hausse dans un contexte 2009 marqué par un gel partiel des projets informatiques et une forte pression sur les

prix dont les salaires constituent une grande partie.

Côté fonctions, le plus grand changement concerne les informaticiens de la fonction Systèmes, réseaux et data. Comparativement à 2008, seuls 58% de leurs salaires sont déclarés conformes à ce qui était envisagé en amont (-6 points), un report dû à une hausse tant des salaires déclarés supérieurs que des salaires déclarés inférieurs (+3 points chacun).

Malgré ces changements, significatifs d'une plus grande incertitude, la fonction Systèmes, réseaux, data reste celle où la probabilité de recruter à un salaire plus élevé est la plus forte (31% contre 14% pour la fonction Informatique de gestion).

IV – LES SALAIRES À L'EMBAUCHE DANS LES SSII



Source : Apec 2010

■ L'EXPÉRIENCE EST LE PRINCIPAL FACTEUR D'AJUSTEMENT DU SALAIRE

Le niveau d'expérience du cadre recruté a un rôle prépondérant dans l'ajustement du salaire à l'embauche. Globalement, on retrouve la même tendance que les années précédentes : plus le cadre recruté a de l'expérience, plus la probabilité que son salaire à l'embauche soit supérieur à celui envisagé est élevée.

Ainsi, pour un jeune diplômé, elle est de 11% contre 39% pour les cadres expérimentés de plus de 10 ans d'expérience.

Cependant, on observe une fracture nette comparé à 2008, la probabilité de recruter un cadre à un salaire supérieur à celui envisagé chutant tant pour les jeunes cadres (-4 points) que pour les cadres expérimentés de plus de 10 ans d'expérience (-15 points). En 2009, ces

derniers peuvent moins qu'avant user de leurs compétences et de leur expérience professionnelle pour négocier une rémunération supérieure à celle envisagée en amont du recrutement, ce qui est le signe d'un marché particulièrement tendu.

Malgré ces écarts, les salaires restent dans les SSII majoritairement conformes à ce qui étaient envisagé au départ. Cela est assez logique dans la mesure où la masse salariale constitue l'essentiel de la tarification. En effet, les sociétés de services ne peuvent se permettre des dérapages au risque de ne plus être compétitives dans un univers hautement concurrentiel, et ceci est d'autant plus vrai en période de crise.

COMPARAISON DU SALAIRE À L'EMBAUCHE PAR RAPPORT AU SALAIRE ENVISAGÉ SELON L'EXPÉRIENCE DE LA PERSONNE RECRUTÉE

	Inférieur	Équivalent	Supérieur
Jeune diplômé (moins d'1 an d'expérience)	17%	72%	11%
Jeune cadre (de 1 à 5 ans d'expérience)	6%	85%	9%
Cadre expérimenté de 5 à 10 ans d'expérience	1%	79%	20%
Cadre expérimenté de plus de 10 ans d'expérience	0%	61%	39%

Source : Apec 2010

IV – LES SALAIRES À L'EMBAUCHE DANS LES SSII

Comme en 2008, la rémunération des femmes est plus souvent conforme à celle envisagée en amont du recrutement. Cependant, contrairement à l'an passé où l'ajus-

tement se faisait principalement à la baisse, en 2009, il se fait majoritairement à la hausse (16%).

COMPARAISON DU SALAIRE À L'EMBAUCHE PAR RAPPORT AU SALAIRE ENVISAGÉ SELON LE SEXE DE LA PERSONNE RECRUTÉE

	Inférieur	Equivalent	Supérieur
Un homme	9%	76%	15%
Une femme	2%	82%	16%

Source : Apec 2010

Pour les cadres en activité, 76% des rémunérations sont déclarées équivalentes à celles envisagées en amont du recrutement. L'ajustement se fait principalement à la

hausse (20%), tout comme pour 13% des informaticiens sans emploi.

COMPARAISON DU SALAIRE À L'EMBAUCHE PAR RAPPORT AU SALAIRE ENVISAGÉ SELON LA SITUATION PROFESSIONNELLE DE LA PERSONNE RECRUTÉE (HORS JEUNES DIPLÔMÉS)

	Inférieur	Equivalent	Supérieur
En activité	4%	76%	20%
Sans emploi	5%	82%	13%

Source : Apec 2010

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE SONT PROCHES DES FOURCHETTES ENVISAGÉES

Même si l'on ne peut pas comparer chaque salaire avec celui indiqué en amont du recrutement (cf. méthodologie), la comparaison peut se faire au global en comparant la moyenne des fourchettes envisagées avec l'offre et la moyenne des rémunérations effectivement obtenues. Quelle que soit la fonction prise en compte, on constate une très légère distorsion entre le niveau de

salaire envisagé et celui des rémunérations à l'embauche : 2 KEuros de différence tant pour les informaticiens de gestion que pour les informaticiens Systèmes, réseaux, data. La différence, à la hausse côté informaticiens Systèmes, réseaux et data, atteste leur plus grande capacité de négociation, comparé aux informaticiens de gestion.

COMPARAISON DE LA FOURCHETTE ENVISAGÉE AVEC L'OFFRE ET DE LA RÉMUNÉRATION BRUTE ANNUELLE FIXE PAR FONCTION

Moyenne en Keuros	Fourchette envisagée avec l'offre	Rémunération annuelle fixe
Informatique de gestion	36	34
Systèmes, réseaux, data	37	39
Toutes fonctions informatiques	36	35

Source : Apec 2010

IV – LES SALAIRES À L'EMBAUCHE DANS LES SSII

Les ajustements, rendus visibles par les écarts de moyennes, concernent toutes les catégories de cadres. À compter de 5 ans d'expérience, cela se traduit par une obtention de salaire supérieur à celui défini en amont

du recrutement (+2 KEuros tant pour les cadres possédant entre 5 et 10 ans d'expérience, que pour les cadres plus expérimentés).

COMPARAISON FOURCHETTE ENVISAGÉE AVEC L'OFFRE ET RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE SELON L'EXPÉRIENCE DE LA PERSONNE RECRUTÉE

Moyenne en Keuros	Fourchette envisagée avec l'offre	Rémunération annuelle fixe
Jeune diplômé (moins d'1 an d'expérience)	35	30
Jeune cadre (de 1 à 5 ans d'expérience)	35	34
Cadre expérimenté de 5 à 10 ans d'expérience	38	40
Cadre expérimenté de plus de 10 ans d'expérience	44	46

Source : Apec 2010

Les cadres en activité obtiennent en moyenne 1 KEuros de plus que ce qui était envisagé, alors que pour les cadres en demande d'emploi, le salaire à l'embauche est

en moyenne de 1 KEuros inférieur à celui défini en amont du recrutement (hors jeunes diplômés).

COMPARAISON FOURCHETTE ENVISAGÉE AVEC L'OFFRE ET RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE SELON LA SITUATION PROFESSIONNELLE (HORS JEUNES DIPLÔMÉS)

Moyenne en Keuros	Fourchette envisagée avec l'offre	Rémunération annuelle fixe
En activité	38	39
Sans emploi	35	34

Source : Apec 2010

LE NIVEAU D'EXPÉRIENCE EST LE PRINCIPAL MOTIF DES AJUSTEMENTS

De manière globale, les recruteurs jugent à 41% que c'est l'expérience qui constitue le motif premier d'ajustement des salaires. La difficulté à trouver le profil recherché intervient quant à lui en deuxième motif explicatif (22%), suivi par la différence de niveau d'études (16%). Notons d'ailleurs que ce dernier élément joue principalement en faveur d'une diminution du salaire à l'embauche (80%).

Concernant les motifs explicatifs des ajustements à la hausse, le manque de candidatures qui est lui-même

attaché à la moindre mobilité des cadres en poste arrive comme en 2008 en première position (à 34%, soit +13 points). Il est suivi par le niveau d'expérience qui est lui aussi davantage cité qu'en 2008 (29% contre 19%). De son côté, le niveau de compétence joue moins qu'en 2008 en faveur d'une hausse des salaires. Il se positionne en cinquième position des facteurs explicatifs (alors qu'il était en troisième place en 2008), et n'est mentionné que par 8% des recruteurs (contre 18% en 2008).

IV – LES SALAIRES À L'EMBAUCHE DANS LES SSII

EXPLICATIONS DES AJUSTEMENTS À LA HAUSSE DU SALAIRE À L'EMBAUCHE PAR RAPPORT AU SALAIRE ENVISAGÉ AVEC L'OFFRE

Difficulté à trouver le profil recherché/Manque de candidatures	34%
Niveau d'expérience différent de celui envisagé/Ancienneté	29%
Alignement du salaire sur les prétentions salariales du candidat	20%
Ajustement après négociation avec le candidat	15%
Niveau de compétence différent de celui envisagé	8%
Alignement du salaire sur la réalité du marché	7%
Parfaite adéquation entre le profil recherché et profil du candidat	7%
Personnalité/ valeur/ qualité/profil/ expérience/motivation/potentiel du candidat	7%
Niveau d'études différent de celui envisagé	5%

Source : Apec 2010 – Total > 100 car plusieurs réponses possibles

■ LES PROFILS SONT MOINS EXPERIMENTÉS QUE CE QUI ÉTAIT REQUIS

Confirmation des raisons évoquées, seuls 62% des recrutés ont une expérience équivalente à celle souhaitée en amont du recrutement. Dans 24% des cas, celle-ci est sous-dimensionnée. 82% des cadres recrutés ont un diplôme correspondant à celui recherché par les entreprises et seuls 11% ont un diplôme moins élevé alors

qu'ils étaient 17% dans ce cas en 2008, ce qui atteste une plus grande rigidité des employeurs. Dans 82% des cas aussi, le diplôme qu'ils ont obtenu est de nature équivalente à celle attendue. Au final, les écarts ne sont considérés importants que par une faible proportion de recruteurs (7%).

IV – LES SALAIRES À L'EMBAUCHE DANS LES SSII

LES ÉCARTS ENTRE LE PROFIL ENVISAGÉ AU DÉPART ET LE PROFIL DE LA PERSONNE FINALEMENT RECRUTÉE	
Expérience professionnelle	
Équivalente	62%
Moins importante	24%
Plus importante	6%
Différente	5%
	Nsp : 3%
Niveau de diplôme	
Équivalent	82%
Moins élevé	11%
Plus élevé	4%
Pas de diplôme attendu	0%
	Nsp : 3%
Nature du diplôme	
Équivalente	82%
Autre	12%
Pas de diplôme attendu	1%
	Nsp : 5%
Ecart entre le profil recherché et celui de la personne recrutée : jugement global du recruteur	
Il n'y a pas d'écart	61%
Un écart faible	31%
Un écart important	7%
	Nsp : 1%

Source : Apec 2010

LES ÉCARTS LIÉS À L'EXPÉRIENCE : QUELLES CONSÉQUENCES SUR LES SALAIRES ?

Le décalage entre l'expérience requise en amont du recrutement et celle de la personne effectivement recrutée est un élément très important dans l'ajustement du salaire à l'embauche.

Lorsque l'expérience est moins importante que celle attendue par le recruteur, dans 23% des cas, cela se traduit par une rémunération à l'embauche plus faible que celle définie en amont du recrutement. Toutefois, dans 14% des cas, on observe que les salaires à l'embauche sont supérieurs à ce qui était envisagé au départ, ce qui

démontre que d'autres facteurs que l'expérience peuvent jouer sur la rémunération.

À expérience équivalente, la probabilité pour qu'un cadre soit recruté à un salaire inférieur à celui envisagé au départ est faible (4%). À l'inverse, la probabilité pour qu'un cadre soit recruté à un salaire plus élevé que celui défini en amont du recrutement augmente considérablement dès lors que celui-ci a une expérience plus importante que celle souhaitée par le recruteur (61%).

IV – LES SALAIRES À L'EMBAUCHE DANS LES SSII

POSITION DU SALAIRE À L'EMBAUCHE PAR RAPPORT AU SALAIRE ENVISAGÉ

Expérience professionnelle	Inférieur	Equivalent	Supérieur	Total
Equivalente	4%	83%	13%	100%
Moins importante	23%	63%	14%	100%
Plus importante	6%	33%	61%	100%
Différente	0%	94%	6%	100%

Source : Apec 2010

ANNEXES

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE (COMMISSIONS INCLUSES)

En Keuros	Moyenne	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile
Direction générale	45	24	38	76
Production	38	28	36	53
Services techniques	38	27	35	53
R&D	35	26	33	46
Marketing, commercial	40	27	37	56
Activité tertiaire	40	26	36	60
Gestion administrative	35	25	35	48
Finance, comptabilité	37	25	35	50
Ressources humaines	37	26	35	51
Communication, création	35	24	33	48
Santé, social, culture	39	25	36	57

Source : Apec 2010

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE (COMMISSIONS INCLUSES)

En Keuros	Moyenne	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile
Adjoint, conseil de direction	37	23	33	59
Chimie, pharmacie, agro	36	24	33	56
Cadre de chantiers	37	25	35	46
Achats, logistique	37	26	34	55
Méthodes, contrôle, qualité	37	28	35	46
Maintenance, sécurité	39	26	35	56
Expertise, assistance technique	38	25	35	50
Recherche, études techniques	33	26	33	43
Projets, affaires	38	27	36	50
Urbanisme, architecture	33	25	33	45
Etudes socio-économiques	32	23	30	44
Direction marketing et commerciale	58	26	54	92
Direction régionale, d'agence	43	28	38	73
Marketing	37	27	34	51
Import-export	41	25	38	64
Technico-commercial	40	28	38	56
Ventes	41	28	40	54
Distribution	32	24	32	42
Assurances	41	27	38	63
Tourisme, hôtellerie	35	26	33	52
Gestion, organisation	38	25	36	52
Juridique, fiscal	34	25	33	42
Secrétariat de direction	32	23	30	46
Contrôle de gestion, audit	38	26	36	51
Finance, trésorerie	38	24	34	51
Comptabilité	34	25	33	42
Recrutement, administration des RH	36	26	33	48
Formation continue	34	23	33	45
Direction d'établissement	41	27	40	60
Médical, social, culturel	39	25	36	60

Source : Apec 2010

ISBN 978-2-7336-05943

Les salaires à l'embauche – Édition 2010

Association Pour l'Emploi des Cadres
51, boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14



www.apec.fr

CENTRE RELATIONS CLIENTS : 0810 805 805* DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H00 À 19H00

*prix d'un appel local