

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE 2009

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 2008.



Cet ouvrage est créé à l'initiative de l'Apec, Association Pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} 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 2009

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 la société Gnooperations.

Laurence Bonnevaux, chargée d'études
Gaël Bouron, chargé d'études
Raymond Pronier, manager du pôle Recherche et Développement.

Octobre 2009

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE ■

État des lieux	—	p. 9
Un quart des rémunérations à l'embauche ont une partie variable	—	p. 9
Des primes et des téléphones portables pour plus de 40 % des embauches	—	p. 10
Le salaire annuel moyen à l'embauche s'élève à 36 KEuros	—	p. 10
Selon les fonctions, le salaire moyen à l'embauche varie de 33 à 51 KEuros	—	p. 11
De 29 KEuros pour un jeune diplômé à 44 KEuros pour un cadre très expérimenté	—	p. 14
Salaire envisagé avec l'offre et salaire à l'embauche : comparaison	—	p. 17
La fourchette de salaires envisagée avec l'offre	—	p. 17
Des négociations à l'embauche plus difficiles	—	p. 18
Certaines fonctions se distinguent	—	p. 19
L'expérience, principal critère discriminant	—	p. 21
Être en activité favorise la négociation des candidats	—	p. 23
La mention « salaire à négocier » dans l'offre, une difficulté pour les candidats	—	p. 24
L'ajustement des niveaux de salaire	—	p. 25
Analyse des écarts entre le salaire à l'embauche et le salaire dans l'offre d'emploi	—	p. 27
L'expérience, première explication avancée par les recruteurs	—	p. 27
La moitié des personnes recrutées n'a pas l'expérience souhaitée	—	p. 28
L'expérience, critère qui fait le plus varier le salaire à l'embauche	—	p. 30
Les salaires à l'embauche dans les SSII	—	p. 31
Le salaire moyen à l'embauche en SSII est de 35 KEuros.	—	p. 31
Des primes pour plus d'un tiers des informaticiens en SSII	—	p. 33
Des salaires d'embauche largement conformes à ce qui était envisagé	—	p. 33
L'expérience, principal facteur d'ajustement du salaire	—	p. 34
Des salaires à l'embauche proches des fourchettes envisagées	—	p. 35
Des ajustements par manque de candidatures adéquates	—	p. 36
L'expérience, moins importante que requise dans un quart des recrutements	—	p. 37
Comment ces écarts de profils se répercutent-ils sur les salaires ?	—	p. 38

MÉTHODOLOGIE

Deux sources d'information sont mobilisées pour cette étude.

L'ENQUÊTE SALAIRES À L'EMBAUCHE

5 887 entreprises et cabinets de recrutement ayant confié au moins une offre à l'Apec au cours de l'année 2008 ont été interrogés. L'interrogation a concerné 6 432 offres. Considérant qu'une offre peut concerner plusieurs postes à pourvoir, ce sont 6 699 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.

4 144 postes ont été pourvus en externe. 3 929 salaires ont été renseignés (3 186 en clair et 743 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 2008 pour un poste de même intitulé que celui d'une offre de référence confiée à l'Apec en 2008. Les recruteurs sont interrogés alors sur la conformité ou non du salaire d'embauche avec le salaire envisagé en amont du recrutement et non sur sa position par rapport à la fourchette indiquée avec l'offre.

381 SSII ont été interrogées par rapport à un poste à l'intitulé identique à celui d'une offre confiée à l'Apec. Certaines interrogations ont porté sur deux intitulés de poste. Au total, ce sont 407 interrogations qui ont été menées, et qui ont concerné 236 recrutements.

La présente enquête a été réalisée en avril 2009 par interrogation téléphonique et CAWI. Elle a été confiée à la société Gnoperations.

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

■ 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 par rapport à la fourchette de salaires envisagée

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

La rémunération à l'embauche se situe :

- au-dessous de la fourchette,
- dans la fourchette,
- au-dessus de la fourchette.

Dans la mesure où l'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 compte.

La méthode suivante a été adoptée afin de déterminer la position du salaire dans la fourchette envisagée, cinq cas étant alors possibles.

Le salaire d'embauche se situe :

- au-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 adopté pour déterminer le bas et le haut de la fourchette de salaires est le suivant :

- différence = salaire maximum - salaire minimum,
- Diff/3 = différence/3,
- borne au-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

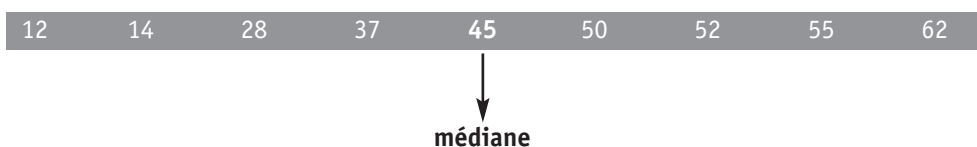
Les résultats sont redressés par fonction détaillée et trimestre de publication de l'offre de façon à être représentatifs des offres confiées à l'APEC au cours de l'année 2007.

Les informations statistiques sont restituées essentiellement sous forme de deux informations : le salaire médian et la fourchette de salaires (1^{er} et 9^e 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.

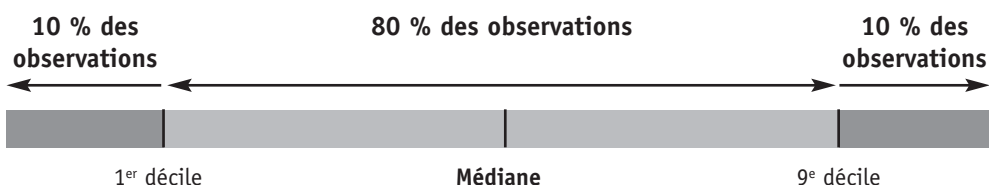
Dans l'exemple ci-dessous, la moitié des salaires à l'embauche est supérieure à 45 KEuros et l'autre moitié inférieure.



La fourchette des salaires (1^{er} et 9^e déciles) :

Les déciles sont les 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 (1^{er} et 9^e 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 33 fonctions de cette même nomenclature : 31 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 2008 ont été interrogés. Si un poste 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 de l'éventuel écart constaté entre ce salaire à l'embauche et le salaire envisagé lors de la rédaction de l'offre. L'étude traite de façon séparée les résultats des fonctions informatiques des SSII, dans la mesure où, dans ce cas, les offres publiées peuvent difficilement être reliées précisément à des recrutements.

LE SALAIRE ANNUEL MOYEN À L'EMBAUCHE (HORS SSII) EST DE 36 KEUROS

80 % des salaires à l'embauche hors commissions sont situés entre 25 et 48 KEuros et le salaire médian se fixe à 34 KEuros. Cela signifie que 50 % des salaires à l'embauche sont situés en-dessous de 34 KEuros et 50 % au-dessus de 34 KEuros. Le salaire annuel moyen à l'embauche s'élève à 37 KEuros si l'on prend en compte les commissions. Les commissions concernent un quart des salaires à l'embauche étudiés, mais deux fonctions se situent largement au-dessus de cette moyenne : Marketing-commercial (58 %) et Activité tertiaire (43 %). À l'inverse, les commissions concernent moins de 10 % des recrutements dans les fonctions Finance-comptabilité, R&D, Gestion administrative et Santé-social-culture.

De 29 KEuros pour un jeune diplômé à 44 KEuros pour un cadre très confirmé

C'est l'expérience professionnelle du cadre recruté qui constitue le critère déterminant de fixation du salaire à l'embauche. Un jeune diplômé (moins d'un an d'expérience) obtient en moyenne un salaire à l'embauche de 29 KEuros, contre 33 KEuros pour un jeune cadre (de 1 à 5 ans d'expérience), 38 KEuros pour un cadre de 5 à 10 ans d'expérience et 44 KEuros pour un cadre de plus de 10 ans d'expérience. En outre, les cadres les plus expérimentés sont ceux dont la situation est la plus hétérogène. Alors que 80 % des salaires à l'embauche des jeunes diplômés se situent dans une fourchette de 12 KEuros (de 23 à 35 KEuros), 80 % des salaires à l'embauche des cadres de plus de 10 ans d'expérience se situent dans une fourchette beaucoup plus large de 36 KEuros (de 28 à 64 KEuros).

Les candidats ont plus de difficultés à négocier leur salaire à l'embauche

35 % des salaires à l'embauche sont situés dans la fourchette de rémunération envisagée initialement par le recruteur lors de la rédaction de l'offre. 29 % des salaires sont situés dans le bas ou en-dessous de cette fourchette, 36 % dans le haut ou au-dessus.

Par rapport à 2007, les salaires sont plus souvent situés dans la fourchette envisagée par le recruteur et moins souvent dans le haut ou au-dessus (moins quatre points). Cela dénote une plus grande difficulté des candidats à négocier à la hausse le salaire à l'embauche par rapport aux prévisions initiales du recruteur. Les résultats par trimestre de publication de l'offre confirment une dégradation progressive des conditions de négociation en 2008. Les salaires à l'embauche se situent plus souvent dans le haut ou au-dessus de la fourchette envisagée pour les recrutements liés aux offres parues au 1^{er} semestre 2008 que pour les recrutements liés aux offres parues au 2^e semestre 2008, au moment du déclenchement de la crise financière puis économique.

L'expérience, principal critère permettant de négocier son salaire à la hausse

Un cadre expérimenté a trois fois plus de chance qu'un jeune diplômé d'obtenir un salaire à l'embauche situé dans le haut ou au-dessus de la fourchette envisagée par le recruteur en amont du recrutement. 16 % des jeunes diplômés obtiennent un salaire à l'embauche dans le haut ou au-dessus de la fourchette initiale, contre 29 % des jeunes cadres, 46 % des cadres de 5 à 10 ans d'expérience et 56 % des cadres de plus de 10 ans d'expérience. Ainsi, alors que les jeunes diplômés ont un salaire à l'embauche moyen très proche du salaire envisagé au départ par le recruteur, les cadres expérimentés ont en moyenne un salaire à l'embauche

commissions incluses de 5 KEuros supérieur à celui envisagé.

Les cadres en activité mieux armés pour négocier leur salaire que les cadres demandeurs d'emploi

Les cadres en activité dans une autre entreprise au moment du recrutement obtiennent plus souvent que les cadres demandeurs d'emploi des salaires à l'embauche situés dans le haut ou au-dessus de la fourchette : 43 % contre 27 %. Par rapport à l'année dernière, nous pouvons toutefois noter que l'écart entre les deux catégories se réduit. Il est de six points cette année contre neuf l'an passé. Même pour les cadres en activité, les négociations à l'embauche semblent devenir plus délicates.

Les recruteurs expliquent les écarts entre le salaire envisagé en amont et le salaire à l'embauche par le profil du candidat recruté

Interrogés sur les raisons de l'écart, quand il existait, entre le salaire proposé à l'embauche et le salaire prévu initialement en amont du recrutement, les recruteurs avancent essentiellement des raisons liées à l'expérience du candidat. C'est surtout parce que le candidat recruté possède un niveau d'expérience différent de celui envisagé au départ que le salaire à l'embauche a pu être revu à la hausse (en cas d'expérience supérieure à celle envisagée) ou à la baisse (dans le cas contraire). Les raisons liées au niveau de compétence du candidat, au niveau de diplôme ou à sa personnalité sont peu citées, tout comme les raisons liées au marché (difficulté à trouver le profil recherché, alignement sur des prétentions salariales ou sur « la réalité du marché »). Pour autant, la quasi-totalité des recruteurs jugent qu'il n'existe pas d'écart (54 %) ou un écart faible (39 %) entre le profil recherché en amont et le profil du candidat finalement recruté.

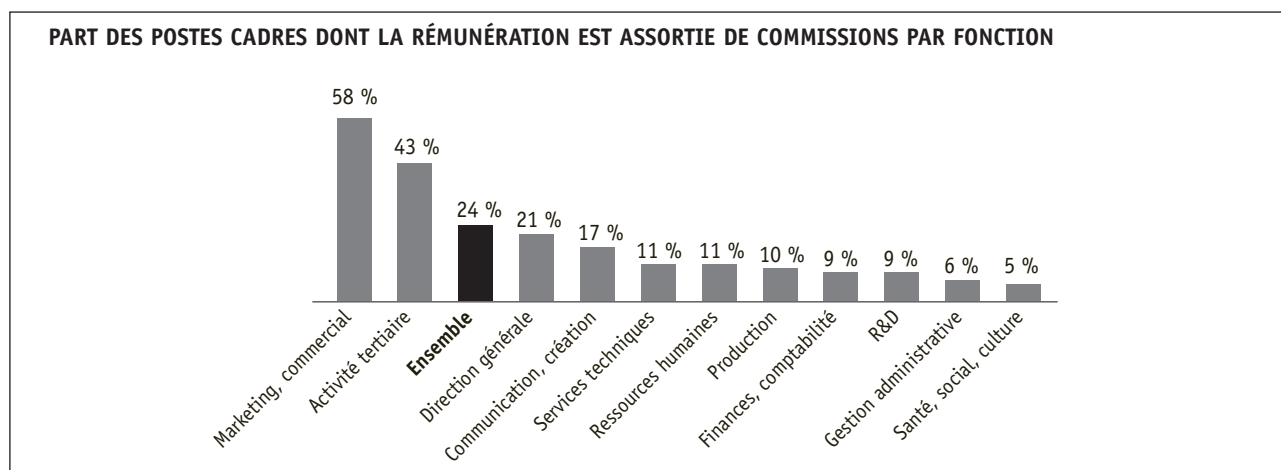
LES SALAIRES À L'EMBAUCHE DANS LES SSII

La rémunération annuelle moyenne à l'embauche, toutes fonctions informatiques confondues, s'élève à 35 KEuros dans les SSII. La médiane se fixe à 33 KEuros et 80 % des rémunérations se situent entre 24 et 49 KEuros. Comme pour l'ensemble des rémunérations à l'embauche, l'expérience de la personne recrutée joue un rôle déterminant dans la fixation du salaire à l'embauche. La rémunération à l'embauche d'un jeune diplômé recruté sur une fonction informatique en SSII se situe en moyenne à 28 KEuros, contre 34 KEuros pour un jeune cadre, 40 KEuros pour un cadre de 5 à 10 ans d'expérience et 50 KEuros pour un cadre de plus de 10 ans d'expérience. Les rémunérations à l'embauche sont ici équivalentes à ce qui était envisagé pour 76 % des recrutements, contre 17 % qui sont supérieures et 7 % inférieures. Pour les recruteurs, les ajustements à la hausse s'expliquent d'abord par la difficulté à trouver le profil recherché ou le manque de candidatures, devant les raisons liées au profil du candidat.

Par rapport à l'année dernière, on peut constater une légère baisse de la proportion de rémunérations à l'embauche supérieures à ce qui était envisagé au départ (17 % contre 19 %) et de celles des profils recrutés plus souvent sans écart avec les profils recherchés au départ (56 % contre 52 %). Enfin, la difficulté à trouver le profil recherché n'est plus citée comme raison d'ajustement du salaire que par 21 % des recruteurs contre 43 % l'an passé. Au final, les signes d'une moindre tension sur les recrutements d'informaticiens dans les SSII sont bien présents.

I - ÉTAT DES LIEUX

■ UN QUART DES RÉMUNÉRATIONS À L'EMBAUCHE ONT UNE PARTIE VARIABLE



Source : Apec, 2009.

24 % des salaires à l'embauche sont assortis de commissions, et cela est très variable selon les fonctions. Elles s'élèvent en moyenne à 9,7 KEuros et la médiane se situe à 6,5 KEuros. Le montant des commissions est une évaluation de la part des recruteurs, évaluation qui s'entend en général « tous objectifs atteints ». Il se peut donc qu'elles soient surévaluées.

La fonction dont les rémunérations sont le plus souvent composées d'une partie fixe et d'une partie variable sous forme de commissions est la fonction Marketing-commercial (58 %), suivie de la fonction Activité tertiaire, qui comprend notamment les activités des banques, des assurances et de l'immobilier (43 %). À l'opposé, les commissions sont très marginales pour les fonctions Gestion administrative et Santé-social-culture.

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

Ventes	73 %
Technico-commercial	67 %
Direction régionale, d'agence	53 %
Distribution	48 %
Import-export	43 %
Marketing	30 %

Source : Apec, 2009.

Parmi les fonctions Marketing-commercial, les trois-quarts des salaires à l'embauche de la fonction Vente sont assortis de commissions et les deux tiers de ceux de la fonction Technico-commercial. Les commissions s'élèvent en moyenne dans l'ensemble de la fonction à 10,9 KEuros et la médiane à 8 KEuros.

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

Banques	62 %
Assurances	48 %
Immobilier	28 %
Transport	22 %
Tourisme, hôtellerie	27 %

Source : Apec, 2009.

Concernant les activités tertiaires (dont font partie les fonctions commerciales de ces secteurs), la Banque est la fonction dont les salaires sont le plus souvent composés d'une partie fixe et d'un variable (62 %), suivie des Assurances (48 %). Pour l'ensemble de la fonction, les commissions s'élèvent en moyenne à 10,4 KEuros et la médiane s'établit à 7 KEuros.

DES PRIMES ET DES TÉLÉPHONES PORTABLES POUR PLUS DE 40 % DES EMBAUCHÉS

Divers éléments ou avantages¹ peuvent venir accompagner la rémunération annuelle (accompagnée de commissions ou non). Les deux plus courants sont les primes variables diverses (42 %) et les téléphones portables (41 %). 13 % des salaires à l'embauche ne sont accompagnés d'aucun autre élément.

À noter que 8 % des recruteurs citent spontanément les tickets restaurant et 7 % une mutuelle comme élément complémentaire de rémunération.

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

Prime variable (quelle que soit la prime)	42 %
Téléphone portable	41 %
Intéressement	37 %
Participation	34 %
Voiture	20 %
Abondement du plan d'épargne	18 %
Retraite par capitalisation (PERCO)	10 %
Plan d'actionnariat	6 %
Stock options	1 %

Total supérieur à 100 car plusieurs réponses possibles.
Source : Apec, 2009.

LE SALAIRE ANNUEL MOYEN À L'EMBAUCHE S'ÉLÈVE À 36 KEUROS

Le salaire annuel moyen à l'embauche, hors commissions, primes exceptionnelles, intéressement ou participation s'élève à 36 KEuros, et à 37 KEuros commissions incluses. La fourchette à l'intérieur de laquelle se situent

80 % des rémunérations d'embauche est de 25 à 48 KEuros. La médiane se fixe à 34 KEuros, c'est-à-dire que la moitié des rémunérations à l'embauche sont inférieures à 34 KEuros, l'autre moitié supérieures.

RÉMUNÉRATIONS À L'EMBAUCHE

En KEuros	Moyenne	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile
Rémunération annuelle fixe	36	25	34	48
Rémunération annuelle fixe + commissions	37	26	35	51

Source : Apec, 2009.

Par rapport à l'année dernière, on note une légère augmentation de la rémunération moyenne à l'embauche, de 35 à 36 KEuros. Et la fourchette est un peu moins large, puisque l'année dernière, 80 % des salaires à l'embauche se situaient entre 24 et 49 KEuros. Il y a donc un léger resserrement des rémunérations à l'embauche.

1. L'ordinateur portable n'est pas pris en compte ici, car il est passé en quelques années d'avantage à outil de travail à part entière, bien des cadres ne disposant que d'un ordinateur portable et plus d'un ordinateur de bureau.

■ SELON LES FONCTIONS, LE SALAIRE MOYEN À L'EMBAUCHE VARIE DE 33 À 51 KEUROS

Par fonctions regroupées, les rémunérations moyennes s'échelonnent de 33 KEuros (Communication-crétion) à 51 KEuros (Direction générale). Si l'on excepte la fonction de Direction générale, la rémunération moyenne la plus élevée est de 38 KEuros : Production, Finance-comptabilité et Santé-social-culture. Par rapport à l'année

dernière, ces moyennes sont très proches et la hiérarchie est respectée. Seule la fonction Direction générale voit sa rémunération moyenne d'embauche augmenter fortement, sous l'effet de quelques rémunérations très élevées (le 9^e décile s'est d'ailleurs déplacé de 70 à 90 KEuros, alors que la médiane n'a bougé « que » de 36 à 40 KEuros).

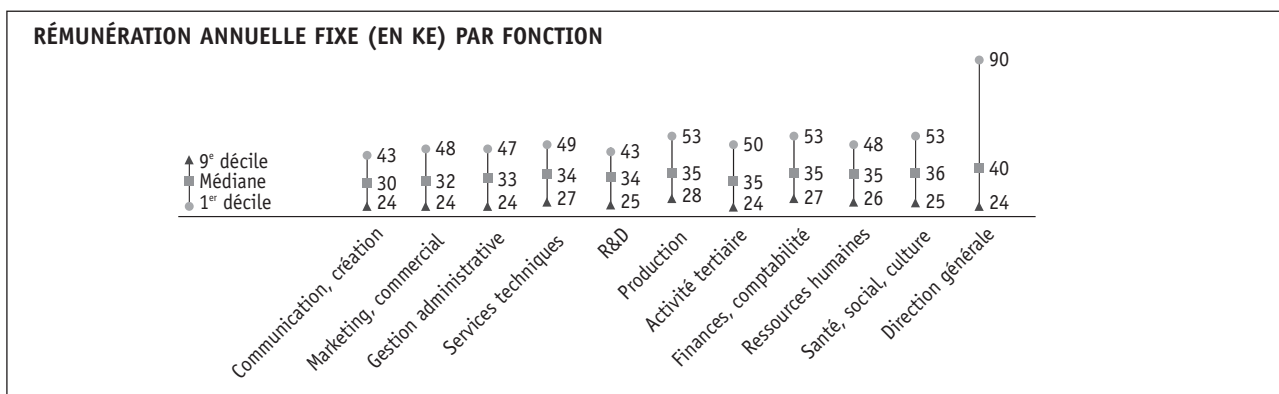
RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE MOYENNE EN KEUROS (HORS COMMISSIONS) PAR FONCTION

En KEuros	Moyenne
Direction générale	51
Production	38
Services techniques	37
R&D	34
Marketing, commercial	34
Activité tertiaire	36
Gestion administrative	34
Finance, comptabilité	38
Ressources humaines	36
Communication, création	33
Santé, social, culture	38

Les rémunérations de la fonction Direction générale sont celles qui s'inscrivent dans la fourchette la plus large : 66 KEuros, 80 % des salaires à l'embauche se situant entre 24 et 90 KEuros. Globalement, cette fourchette s'élève à une vingtaine de KEuros. Seules les fonctions R&D et Communication-crétion voient 80 % de leurs rémunérations d'embauche se fixer dans une fourchette plus étroite, respectivement 18 et 19 KEuros. Ce sont d'ailleurs les fonctions dont les rémunérations d'embauche sont parmi les moins élevées en moyenne, les deux situations étant liées en général. En effet, le différentiel entre fonctions est plus important sur les salaires les plus élevés que sur les salaires d'entrée :

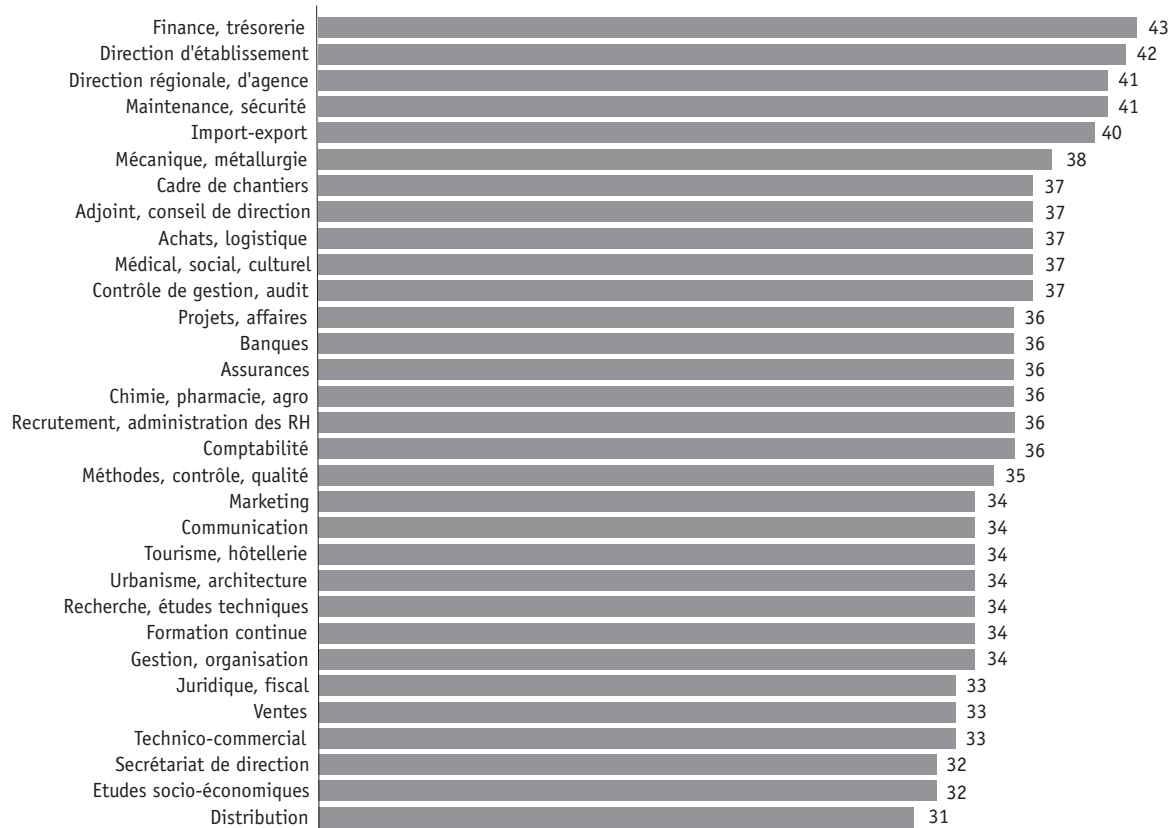
- le différentiel entre le 1^{er} décile le plus bas et celui le plus élevé est de 17 %,
- celui entre les 9^e déciles (hors Direction générale) est de 23 %.

Source : Apec, 2009.



Source : Apec, 2009.

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE MOYENNE PAR FONCTION (EN KEUROS)



Source : Apec, 2009.

Pour les fonctions détaillées, les rémunérations moyennes à l'embauche se situent entre 32 KEuros et 43 KEuros, hors les fonctions commerciales pour lesquelles les commissions, qui ne sont pas prises en compte ici, pèsent beaucoup (cf. tableau en annexe pour les rémunérations commissions incluses).

Les fonctions dont les rémunérations moyennes sont les plus faibles sont : Études socio-économiques (32 KEuros), Secrétariat de direction (32 KEuros) et Juridique-fiscal (33 KEuros). Les fonctions Études socio-économiques et Juridique-fiscal sont des fonctions d'appel pour les jeunes diplômés ce qui explique ce niveau. Quant à la fonction Secrétariat de direction, son niveau de rémunération plutôt faible s'explique par le fait qu'il s'agit d'un métier essentiellement non cadre. Aussi, même si le statut cadre concerne des profils expérimentés, les salaires ne sont pas aussi élevés que dans d'autres fonctions cadres.

À l'opposé, on retrouve cinq fonctions, liées principalement à des postes de direction ou de responsables, dont la rémunération moyenne à l'embauche est égale ou supérieure à 40 KEuros : Import-export (40 KEuros), Maintenance-sécurité (41 KEuros), Direction régionale, d'agence (41 KEuros), Direction d'établissement (42 KEuros), Finance-trésorerie (43 KEuros). Si l'on y ajoute les commissions (cf. tableau en annexe), les fonctions Import-export, Direction régionale, d'agence et Finance-trésorerie gagnent 2 KEuros.

Enfin, les autres fonctions affichent des salaires à l'embauche moyens se situant entre 33 et 38 KEuros.

I - ÉTAT DES LIEUX

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE

En KEuros	Moyenne	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile
1-2 Adjoint, conseil de direction	37	23	35	58
2-2 Mécanique, métallurgie	38	28	36	52
2-4 Chimie, pharmacie, agro	36	25	34	49
2-7 Cadre de chantiers	37	25	34	51
3-2 Achats, logistique	37	26	35	50
3-3 Méthodes, contrôle, qualité	35	28	34	46
3-4 Maintenance, sécurité	41	26	36	51
4-2 Recherche, études techniques	34	25	34	42
4-3 Projets, affaires	36	28	35	45
4-4 Urbanisme, architecture	34	24	33	50
4-6 Études socio-économiques	32	25	30	41
5-2 Direction régionale, d'agence	41	26	35	68
5-3 Marketing	34	25	33	48
5-4 Import-export	40	27	40	56
5-6 Technico-commercial	33	21	33	43
5-7 Ventas	33	23	30	50
5-8 Distribution	31	23	30	40
6-1 Banques	36	18	36	48
6-2 Assurances	36	24	34	57
6-5 Tourisme, hôtellerie	34	25	34	50
7-2 Gestion, organisation	34	23	32	48
7-3 Juridique, fiscal	33	23	32	48
7-4 Secrétariat de direction	32	25	32	42
8-2 Contrôle de gestion, audit	37	27	35	48
8-3 Finance, trésorerie	43	28	39	68
8-4 Comptabilité	36	26	35	48
10-2 Recrutement, administration des RH	36	26	35	46
10-3 Formation continue	34	24	32	44
11-1 Communication	34	23	33	49
12-1 Direction d'établissement	42	28	40	58
12-2 Médical, social, culturel	37	25	35	51

Source: Apec, 2009.

L'ampleur des fourchettes dans lesquelles 80 % des rémunérations se situent est également discriminée selon la fonction. Globalement, les fourchettes de salaires sont d'autant plus larges que le niveau médian est élevé, les rémunérations d'entrée étant assez proches les unes des autres.

■ DE 29 KE POUR UN JEUNE DIPLÔMÉ À 44 KE POUR UN CADRE TRÈS EXPÉRIMENTÉ

Bien sûr, plus le cadre recruté est expérimenté plus le salaire moyen est élevé, de 29 KEuros pour un jeune diplômé à 44 KEuros pour un cadre de plus de 10 ans d'expérience. Mais ce sont les plus hauts salaires qui sont les plus discriminés en fonction de l'expérience. En effet, la différence entre le bas de la fourchette des jeunes diplômés et celle des cadres les plus expérimentés est de 22 % quand ce différentiel atteint 83 % pour le haut de la fourchette. Aussi, l'amplitude de la fourchette augmente avec l'expérience :

- 80 % des rémunérations des jeunes diplômés s'inscrivent dans une fourchette de 12 KEuros,

- 80 % des rémunérations des jeunes cadres (de 1 à 5 ans d'expérience) dans une fourchette de 15 KEuros,
- 80 % des rémunérations des cadres expérimentés de 5 à 10 ans d'expérience dans une fourchette de 22 KEuros,
- et, 80 % des rémunérations des cadres expérimentés de plus de 10 ans d'expérience dans une fourchette de 36 KEuros.

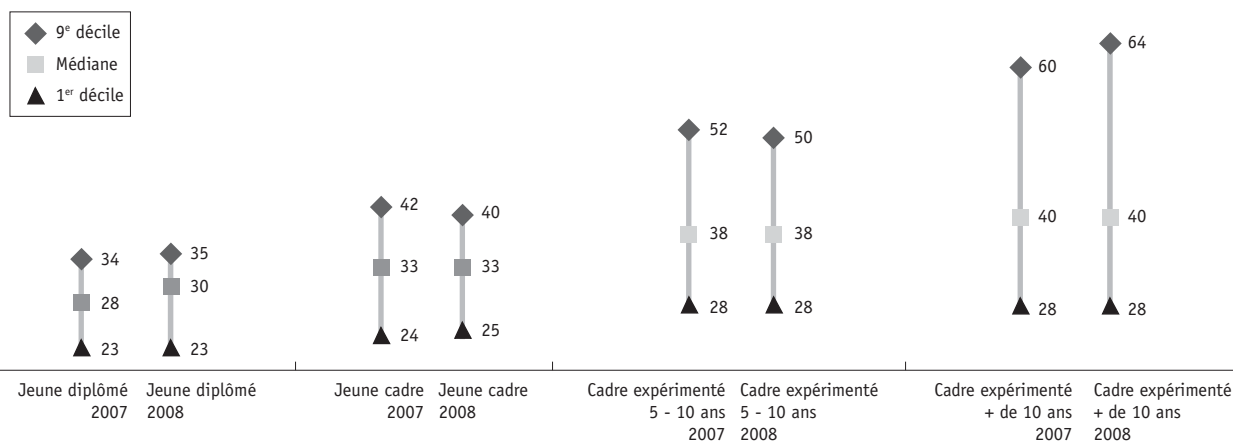
Par rapport à l'année dernière, on observe pour les cadres ayant de 1 à 10 ans d'expérience un tassement de la fourchette de rémunération. Celle des jeunes diplômés est quasi-stable et celle des rémunérations des cadres les plus expérimentés s'est élargie de 4 KEuros par le haut.

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE SELON L'EXPÉRIENCE

En KEuros	Moyenne	Répartition des recrutements
Jeune diplômé moins d'1 an d'expérience	29	19 %
Jeune cadre de 1 à 5 ans d'expérience	33	37 %
Cadre expérimenté de 5 à 10 ans d'expérience	38	25 %
Cadre expérimenté de plus de 10 ans d'expérience	44	20 %

Source : Apec, 2009.

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE SELON L'EXPÉRIENCE (EN KEUROS) COMPARAISON OFFRES 2007/OFFRES 2008



Source : Apec, 2009.

I - ÉTAT DES LIEUX

Les rémunérations des jeunes diplômés sont très proches, quelle que soit la fonction, alors que les différences sont beaucoup plus sensibles pour les jeunes cadres et les cadres expérimentés. On distingue également des dynamiques différentes selon les fonctions : les jeunes cadres de la fonction Finance-comptabilité obtiennent des rémunérations à l'embauche supérieures à celles de leurs homo-

logues des autres fonctions (36 KEuros), mais qui finalement se tassent avec l'expérience (42 KEuros pour les cadres expérimentés). En revanche, les rémunérations d'embauche des cadres des Services techniques et Production continuent d'augmenter significativement avec l'expérience.

En KEuros	La personne recrutée est un...				Ensemble
	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	
Direction générale	NS	NS	NS	NS	51
Production	29	35	41	46	38
Services techniques	30	34	39	46	37
R&D	29	33	39	44	34
Marketing, commercial	28	31	37	40	34
Activité tertiaire	NS	31	39	NS	36
Gestion administrative	NS	33	NS	NS	34
Finance, comptabilité	29	36	42	42	38
Ressources humaines	NS	33	37	45	36
Communication, création	NS	NS	NS	NS	33
Santé, social, culture	NS	NS	NS	NS	38
Ensemble	29	33	38	44	36

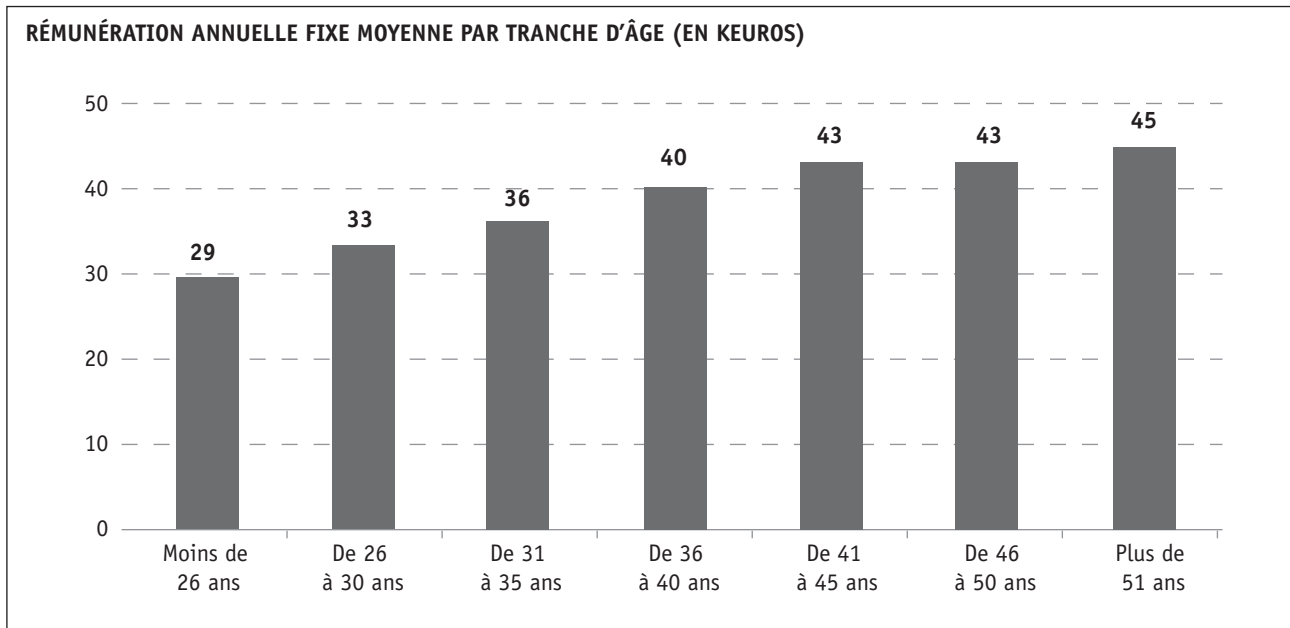
Source : Apec, 2009.

NS : non significatif

Les rémunérations annuelles à l'embauche par tranche d'âge montrent que le salaire à l'embauche s'élève de façon régulière jusqu'à 45 ans. Les cadres de moins de 26 ans obtiennent un salaire à l'embauche de 29 KEuros contre 43 KEuros pour les cadres de 41 à 45 ans. À partir de 45 ans, les rémunérations à l'embauche ne suivent plus une ascension régulière et se stabilisent autour des 45 KEuros. Cette situation s'explique par la situation des cadres recrutés selon l'âge. Les cadres de moins de 26 ans sont essentiellement des jeunes diplômés. De 26 à 45 ans, il s'agit,

pour près des deux tiers, de cadres en activité. En revanche, à partir de 45 ans les cadres recrutés sont plus souvent sans emploi. 51 % des cadres de plus de 45 ans recrutés sur une offre étaient sans emploi au moment du recrutement, contre 35 % des cadres de 26 à 45 ans. Toutefois, même en s'intéressant uniquement aux cadres en activité, la courbe de progression des salaires s'arrondit à partir de 45 ans, confirmant ainsi que les salaires à l'embauche s'élèvent avec l'expérience mais seulement jusqu'à cet âge.

I - ÉTAT DES LIEUX



Source : Apec, 2009.

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

LA FOURCHETTE DE SALAIRES ENVISAGÉE AVEC L'OFFRE

Quand une entreprise ou un cabinet de recrutement confie une offre d'emploi à l'Apec, on lui demande d'indiquer une fourchette de salaires, c'est-à-dire le salaire minimum et le salaire maximum envisagé pour le poste proposé. Cette fourchette ne figure pas nécessairement telle quelle dans l'offre (cf. méthodologie). Seules 2 % d'offres ne comprennent pas de fourchettes, autrement dit où l'entreprise n'envisage *a priori* aucune négociation et indique donc un salaire minimum et un salaire maximum identiques. Les fourchettes proposées par la quasi-totalité des offres peuvent être d'ampleur très variable. La majorité des fourchettes de salaires proposées dépassent ainsi les 6 000 euros.

Par rapport à l'année dernière, on constate une progression à la hausse de l'ampleur des fourchettes de salaires. 22 % des offres comprenaient une fourchette inférieure à 3 KEuros en 2007, contre 15 % cette année. À l'inverse, les offres avec une fourchette supérieure à 7 KEuros représentaient 49 % des offres l'année der-

RÉPARTITION DES FOURCHETTES DE SALAIRES SELON L'AMPLITUDE

0 KEuros	2 %
1 à 3 KEuros	13 %
4 à 6 KEuros	31 %
7 à 10 KEuros	28 %
11 KEuros et +	26 %
Total	100 %

Source : Apec, 2009.

nière, contre 54 % cette année. Cette tendance peut s'analyser par une montée de l'incertitude économique en fin d'année 2008, incertitude qui se traduit par une progression des marges de négociation. Ainsi, 58 % des offres du quatrième trimestre 2008 proposaient une fourchette supérieure à 7 KEuros contre 50 % des offres du premier trimestre 2008.

RÉPARTITION DES FOURCHETTES DE SALAIRES SELON L'AMPLITUDE PAR FONCTION

	< à 3 KEuros	4 à 6 KEuros	7 à 10 KEuros	11 KEuros et +	Total
Direction générale	6 %	28 %	33 %	33 %	100 %
Production	13 %	24 %	35 %	28 %	100 %
Services techniques	16 %	35 %	30 %	19 %	100 %
R&D	12 %	35 %	27 %	26 %	100 %
Marketing, commercial	12 %	27 %	27 %	34 %	100 %
Activité tertiaire	15 %	19 %	31 %	35 %	100 %
Gestion administrative	21 %	36 %	28 %	15 %	100 %
Finance, comptabilité	17 %	33 %	30 %	20 %	100 %
Ressources humaines	22 %	35 %	25 %	18 %	100 %
Communication, création	22 %	39 %	21 %	18 %	100 %
Santé, social, culture	32 %	33 %	23 %	12 %	100 %

Source : Apec, 2009.

L'ampleur des fourchettes est également corrélée aux fonctions proposées. Ainsi, pour les fonctions Direction générale, Production, Marketing-commercial et Activité tertiaire, les deux tiers des recruteurs indiquent des fourchettes d'une ampleur supérieure à 7 KEuros. Pour les fonctions Direction et Production, le critère de l'expérience peut influencer de façon importante sur la rémunération et les recruteurs semblent préférer conserver une marge de négociation. Quant aux fonctions commerciales et tertiaires (comprenant notamment les fonctions métiers dans la banque, l'assurance et l'immo-

bilier), les parties variables de leur rémunération sont sensibles et les recruteurs en tiennent compte.

À l'inverse, les deux tiers des fourchettes sont inférieures à 7 KEuros dans les fonctions de Communication et en Santé-social-culture. La fonction Communication connaît traditionnellement une tension très faible et les recruteurs semblent anticiper une moindre négociation de la part des candidats. Les rémunérations en médico-social et culturel sont, elles, plus souvent liées à des grilles conventionnelles, ce qui restreint les possibilités de variabilité du salaire proposé.

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

L'ampleur de la fourchette de salaires envisagée peut aussi être liée à l'incertitude plus ou moins grande du recruteur quant au profil recherché. Il convient également de rappeler que les recrutements pour des profils balisés (en termes de diplôme par exemple pour des

comptables) font l'objet de moins d'incertitude quant au salaire à proposer, que des profils plus flous pour lesquels les recruteurs se laissent une marge de manœuvre ou d'incertitude plus grande.

DES NÉGOCIATIONS À L'EMBAUCHE PLUS DIFFICILES

70 % des salaires à l'embauche se fixent dans la fourchette de salaires envisagée avec l'offre. 11 % sont finalement en-dessous de cette fourchette et 19 % au-dessus (cf. méthodologie pour les calculs de position dans la fourchette).

Regrouper les positions des salaires à l'embauche par rapport aux offres en trois possibilités permet d'affiner l'analyse. On peut ainsi distinguer :

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

Ces regroupements permettent de constater l'apparition des prémisses d'une difficulté accrue pour les candidats

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

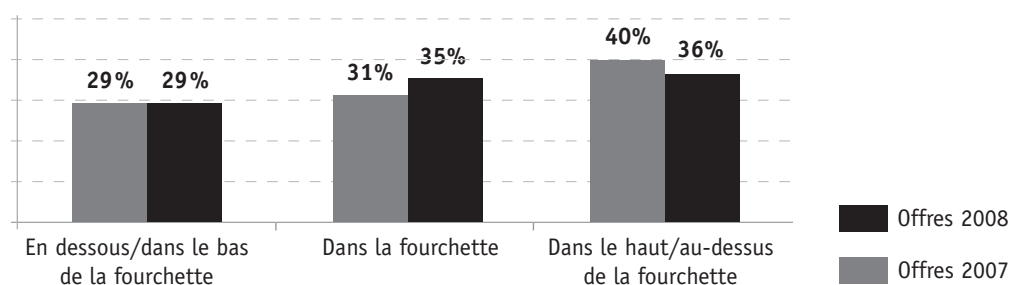
En dessous de la fourchette	11 %
Dans le bas de la fourchette	18 %
Dans la fourchette	35 %
Dans le haut de la fourchette	17 %
Au-dessus de la fourchette	19 %

70%

Source : Apec, 2009.

dans la négociation de leur salaire à l'embauche. Par rapport à l'année dernière, les salaires sont plus souvent situés dans la fourchette envisagée par le recruteur et seuls 36 % se situent dans le haut ou au-dessus de la fourchette (contre 40 %).

ÉVOLUTION ENTRE 2008 ET 2009 DU SALAIRE À L'EMBAUCHE PAR RAPPORT À LA FOURCHETTE DE SALAIRES ENVISAGÉE

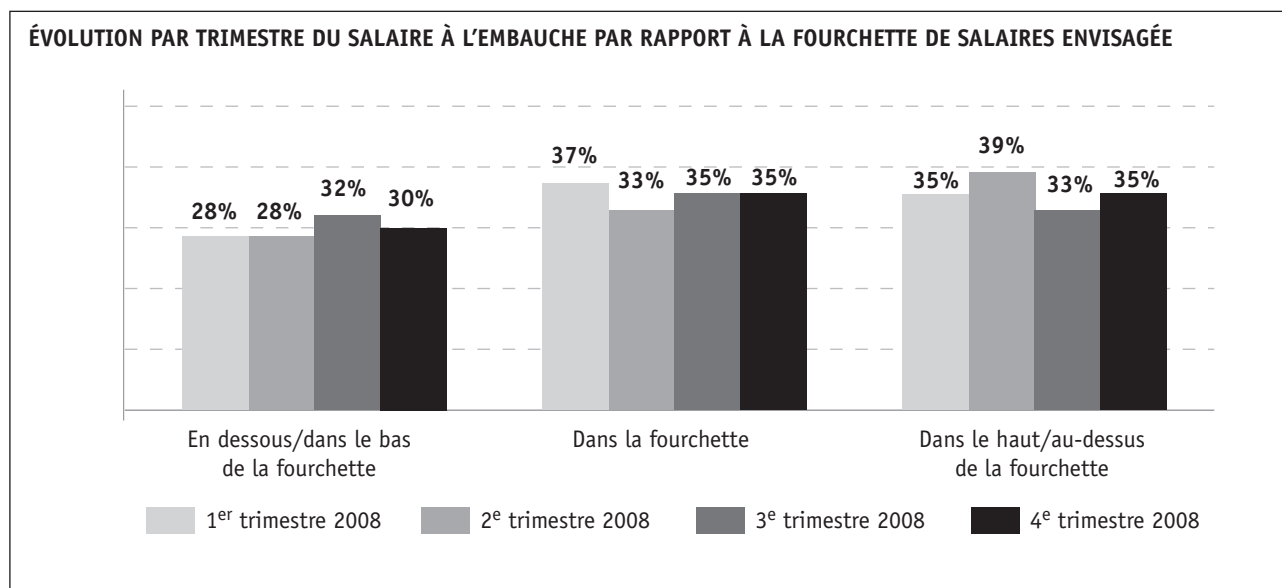


Source : Apec, 2009.

Cette tendance peut s'expliquer en partie par un élargissement des fourchettes entre les deux années. En effet, plus les recruteurs indiquent une fourchette large, plus la probabilité que le salaire à l'embauche se situe dans la fourchette augmente. Les résultats par trimestre renforcent toutefois ce constat d'une détérioration des possibilités de négociation. En effet, alors que les recruteurs ont indiqué des fourchettes plus larges à partir du troisième trimestre, les salaires à l'embauche sont plus souvent en-

dessous ou en bas de la fourchette à partir de cette période. Aux premier et deuxième trimestres 2008, seuls 28 % des salaires à l'embauche se trouvaient en-dessous ou en bas de la fourchette envisagée, contre 32 % au troisième trimestre et 30 % au quatrième trimestre. Le retournement de conjoncture, qui rend plus délicates les négociations des candidats, apparaît donc nettement dès le troisième trimestre 2008.

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



Source : Apec, 2009.

■ CERTAINES FONCTIONS SE DISTINGUENT

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

	En dessous/dans le bas de la fourchette	Dans la fourchette	Dans le haut/au dessus de la fourchette
Direction générale	20 %	30 %	50 %
Production	31 %	29 %	40 %
Services techniques	29 %	35 %	36 %
R&D	31 %	41 %	28 %
Marketing, commercial	30 %	33 %	37 %
Activité tertiaire	33 %	28 %	39 %
Gestion administrative	27 %	35 %	38 %
Finance, comptabilité	30 %	32 %	38 %
Ressources humaines	24 %	32 %	44 %
Communication, création	26 %	38 %	36 %
Santé, social, culture	23 %	34 %	43 %

Source : Apec, 2009.

Les résultats par fonction illustrent une nouvelle fois la tendance à la négociation plus ardue des salaires à l'embauche par rapport à la fourchette envisagée par le recruteur. Alors qu'en 2007, les salaires à l'embauche étaient situés prioritairement dans le haut ou au-dessus de la fourchette pour 23 fonctions sur 34 (68 %), ce n'est plus le

cas que dans 15 fonctions sur 31 (48 %). Seules les fonctions en Direction générale, Production (surtout Mécanique-métallurgie et Chimie-pharmacie), Commercial, Banques et Comptabilité continuent à se distinguer par des salaires à l'embauche situés davantage que la moyenne dans le haut/au-dessus de la fourchette.

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 DÉTAILLÉES

	En dessous/dans le bas de la fourchette	Dans la fourchette	Dans le haut/au dessus de la fourchette
Adjoint, conseil de direction	24 %	38 %	38 %
Mécanique, métallurgie	20 %	23 %	57 %
Chimie, pharmacie, agro	27 %	27 %	46 %
Cadre de chantiers	35 %	27 %	38 %
Achats, logistique	27 %	38 %	35 %
Méthodes, contrôle, qualité	32 %	34 %	34 %
Maintenance, sécurité	23 %	34 %	43 %
Recherche, études techniques	30 %	43 %	27 %
Projets, affaires	31 %	38 %	31 %
Urbanisme, architecture	43 %	25 %	32 %
Études socio-économiques	28 %	48 %	24 %
Direction régionale, d'agence	32 %	30 %	38 %
Marketing	28 %	30 %	42 %
Import-export	21 %	33 %	46 %
Technico-commercial	25 %	32 %	43 %
5-7 Ventes	35 %	31 %	34 %
Distribution	26 %	51 %	23 %
Banques	16 %	31 %	53 %
Assurances	45 %	25 %	30 %
Tourisme, hôtellerie	35 %	35 %	30 %
Gestion, organisation	25 %	34 %	41 %
Juridique, fiscal	29 %	40 %	31 %
Secrétariat de direction	25 %	25 %	50 %
Contrôle de gestion, audit	38 %	30 %	32 %
Finance, trésorerie	25 %	40 %	35 %
Comptabilité	22 %	32 %	46 %
Recrutement, administration des RH	25 %	34 %	41 %
Formation continue	24 %	38 %	38 %
Communication	24 %	39 %	37 %
Direction d'établissement	27 %	32 %	41 %
Médical, social, culturel	24 %	37 %	39 %

Source : Apec, 2009.

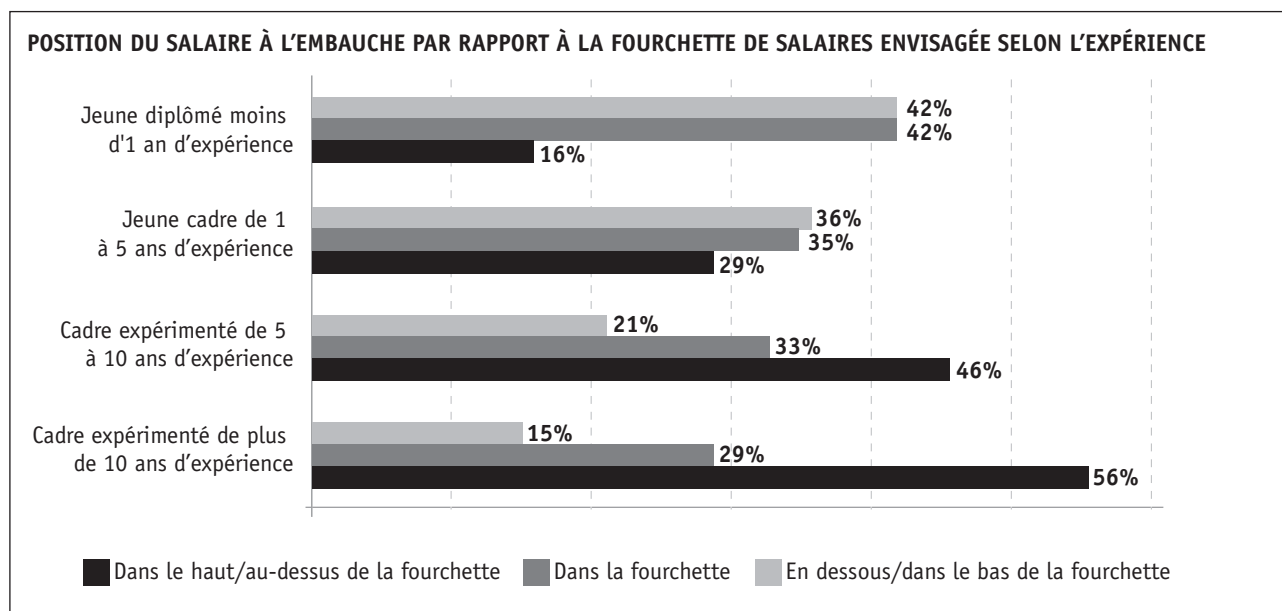
■ L'EXPÉRIENCE, PRINCIPAL CRITÈRE DISCRIMINANT

La tendance des années précédentes est confirmée : l'expérience du cadre recruté constitue le principal critère qui permet de déterminer la position du salaire par rapport à la fourchette envisagée par le recruteur en amont du recrutement. Un cadre expérimenté a 3 fois plus de chance d'obtenir un salaire à l'embauche situé dans le haut ou au-dessus de la fourchette qu'un jeune diplômé. Les proportions étaient identiques l'année dernière.

Ce résultat est renforcé par le fait que les fourchettes de salaires envisagées par le recruteur sont plus larges quand le profil recherché est expérimenté. Seules 9 % des offres destinées spécifiquement aux jeunes diplômés comprennent une fourchette (visible ou non par le candidat) supé-

rieure à 11 KEuros contre 28 % des offres destinées spécifiquement aux cadres confirmés. Or, plus la fourchette est large, plus la probabilité que le salaire à l'embauche se situe en dehors de la fourchette est faible. La proportion importante de cadres expérimentés qui obtiennent des salaires à l'embauche dans le haut/au-dessus de la fourchette est donc d'autant plus remarquable.

La durée de l'expérience joue également un rôle, la proportion de salaires à l'embauche dans le haut/au-dessus de la fourchette gagne 10 points entre les cadres de 5 à 10 ans d'expérience et les cadres de plus de 10 ans d'expérience (46 % contre 56 %).



Source : Apec, 2009.

Ces positionnements à la hausse des salaires à l'embauche des cadres expérimentés par rapport à la fourchette envisagée par le recruteur se traduisent logiquement par des salaires moyens à l'embauche supérieurs à ce qui a été envisagé. Alors que la moyenne des fourchettes pour les recrutements de cadres expérimentés de plus de 10 d'expérience (c'est-à-dire la moyenne entre le salaire minimum envisagé et le salaire maximum envisagé) était de 41 KEuros, ils ont obtenu en moyenne un salaire à l'embauche de 46 KEuros. À l'inverse, le salaire moyen à

l'embauche des jeunes diplômés est légèrement inférieur à la moyenne de la fourchette envisagée : 31 KEuros contre 32 KEuros. Ce n'est qu'à partir de 5 ans d'expérience que les cadres parviennent à obtenir des salaires à l'embauche supérieurs aux niveaux de salaires envisagés par les recruteurs. Les jeunes diplômés et les jeunes cadres semblent avoir plus de difficultés (ou moins d'arguments) pour négocier des salaires plus élevés que ce qui était envisagé par l'entreprise en amont du recrutement.

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

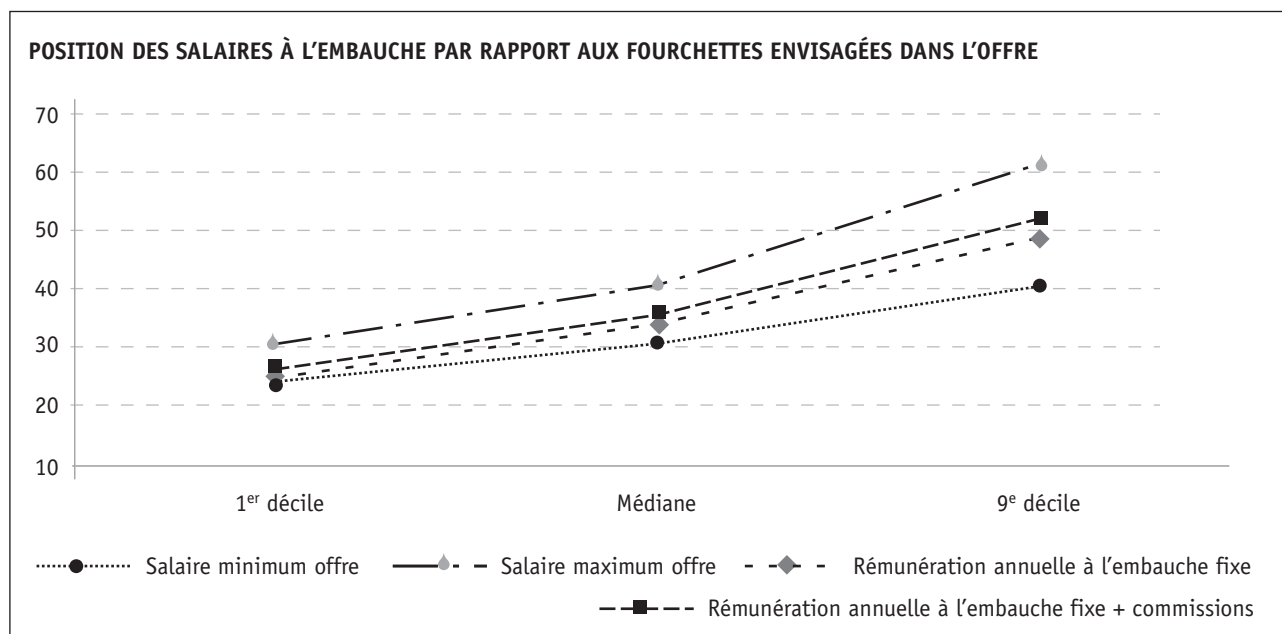
SALAIRE À L'EMBAUCHE ET FOURCHETTE DES SALAIRES SELON L'EXPÉRIENCE

	Moyenne des fourchettes	Rémunération annuelle fixe	Rémunération annuelle fixe + commissions
Jeune diplômé moins d'1 an d'expérience	32	29	31
Jeune cadre de 1 à 5 ans d'expérience	35	33	34
Cadre expérimenté de 5 à 10 ans d'expérience	38	39	40
Cadre expérimenté de plus de 10 ans d'expérience	41	43	46

Source : Apec, 2009.

La représentation graphique des positions des salaires à l'embauche selon la valeur de ces derniers montre d'ailleurs que plus le salaire à l'embauche est faible (1^{er} décile : valeur en-dessous de laquelle se situe les 10 % des observations les moins élevées) plus il a tendance à se rappro-

cher du minimum de la fourchette envisagée au départ par le recruteur. À l'inverse, plus le salaire est élevé (9^e décile), plus il a tendance à se rapprocher du haut de la fourchette envisagée par le recruteur.



Source : Apec, 2009.

■ ÊTRE EN ACTIVITÉ FAVORISE LA NÉGOCIATION DES CANDIDATS

Les cadres en activité au moment du recrutement obtiennent plus souvent des salaires à l'embauche dans le haut/au-dessus de la fourchette que les cadres demandeurs d'emploi. Précisons que ces résultats sont calculés hors jeunes diplômés dans la mesure où ils étaient aux trois quarts en recherche d'emploi au moment des recrutements.

La négociation semble ainsi logiquement plus facile pour les cadres déjà en activité que pour les cadres deman-

deurs d'emploi, plus enclins à accepter sans tractation les propositions salariales formulées par le recruteur. Notons tout de même que l'écart se réduit par rapport à 2007, témoignant une nouvelle fois d'un climat moins propice aux négociations. En 2007, l'écart entre cadres en activité et cadres demandeurs d'emploi pour les salaires à l'embauche situés dans le haut/au-dessus de la fourchette était de neuf points (47 % contre 38 %). En 2008, il s'élève à six points (43 % contre 37 %).

POSITION DU SALAIRE À L'EMBAUCHE 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	25 %	32 %	43 %
Sans emploi	28 %	35 %	37 %

Source : Apec, 2009.

Pour les deux catégories, les niveaux de rémunération à l'embauche sont en revanche très proches de ce qui avait été envisagé par le recruteur : 1 KEuros supplémentaire pour le salaire à l'embauche moyen par rapport à la moyenne des fourchettes. Nous n'observons donc pas en 2008, contrairement à l'année précédente, un salaire à l'embauche relativement plus élevé qu'envisagé pour les cadres en activité. L'écart était alors de 3 KEuros et il n'y avait aucun écart pour les cadres demandeurs d'emploi. En revanche, l'écart entre cadres en activité et cadre

demandeurs d'emploi sur le niveau relatif de la rémunération à l'embauche se confirme. Les cadres en activité recrutés dans une nouvelle entreprise ont une rémunération à l'embauche supérieure de 4 KEuros à celle des cadres recrutés alors qu'ils sont sans emploi : 39 KEuros contre 35 KEuros. Les cadres en activité peuvent certainement avoir plus de facilités à cibler des offres proposant un certain niveau de rémunération, quand les cadres sans emploi doivent parfois accepter quelques sacrifices sur cette question.

SALAIRE À L'EMBAUCHE ET FOURCHETTE DES SALAIRES SELON LA SITUATION PROFESSIONNELLE DE LA PERSONNE RECRUTÉE (HORS JEUNES DIPLÔMÉS)

	Moyenne des fourchettes	Rémunération annuelle fixe	Rémunération annuelle fixe + commissions
En activité	38	38	39
Sans emploi	34	33	35

Source : Apec, 2009.

■ LA MENTION « SALAIRE À NÉGOCIER » DANS L'OFFRE, UNE DIFFICULTÉ POUR LES CANDIDATS

Nous avons également comparé les positions des salaires à l'embauche par rapport à la fourchette envisagée par le recruteur en fonction de la façon dont le recruteur a mentionné le salaire dans l'offre. Nous avons ainsi distingué deux cas :

- les offres où le salaire était indiqué en clair ou par une fourchette, apportant ainsi une certaine transparence sur la rémunération à laquelle peut s'attendre le candidat. Exemples : « Salaire : 35 KEuros », « Salaire : 40 KEuros + ou - selon profil », « Salaire : 40-45 KEuros ».
- les offres où le salaire n'était pas indiqué en clair. Le recruteur indique dans ce cas que le salaire est « à négocier ». Exemples : « Salaire : à négocier », « Salaire : selon profil », « Salaire : à définir », etc.

Dans les deux cas, rappelons que le recruteur transmet à l'Apéc une fourchette non visible par le candidat.

Il apparaît que les recrutements où l'offre mentionne une rémunération « à négocier » aboutissent à des salaires à l'embauche plus souvent situés en-dessous/dans le bas de la fourchette envisagée par le recruteur que les recrutements indiquant un montant, même indicatif, de rémunération. L'écart est de huit points : 35 % contre 27 %. Cet écart se reporte entièrement sur les salaires situés dans la fourchette, la proportion de salaires à l'embauche situés dans le haut/au-dessus de la fourchette étant identique dans les deux cas (36 %).

La mention « salaire à négocier » dans les offres aboutit donc plutôt à des négociations favorables aux recruteurs. Notons qu'il ne s'agit pas d'un effet dû aux profils recherchés, la répartition des recrutements entre cadres confirmés et jeunes diplômés est très proche dans les deux cas, tout comme l'opinion des recruteurs sur l'existence d'un écart entre le profil qu'ils recherchaient et le profil de la personne finalement recrutée.

POSITION DU SALAIRE À L'EMBAUCHE PAR RAPPORT À LA FOURCHETTE DE SALAIRES ENVISAGÉE SELON LA MENTION DU SALAIRE OU NON DANS L'ANNONCE

	En dessous/dans le bas de la fourchette	Dans la fourchette	Dans le haut/au dessus de la fourchette
Salaire mentionné comme « À négocier »	35 %	29 %	36 %
Salaire ou fourchette mentionné(e) dans l'annonce	27 %	37 %	36 %

Source: Apéc, 2009.

L'AJUSTEMENT DES NIVEAUX DE SALAIRE

Logiquement, quand les rémunérations à l'embauche se situent au milieu de la fourchette envisagée par le recruteur, les niveaux de la rémunération annuelle fixe sont très proches (voire identiques hors commissions) de la moyenne des fourchettes (moyenne entre salaire minimum et salaire maximum envisagés par le recruteur).

En revanche, les ajustements à la baisse comme à la hausse sont très importants. Pour les salaires à l'embauche situés en-dessous ou en bas de la fourchette envisagée par le recruteur, la rémunération annuelle fixe moyenne est inférieure de 8 KEuros à la moyenne des fourchettes : 31 KEuros contre 39 KEuros. Dans le cas des salaires à l'embauche situés au-dessous ou en haut de la fourchette l'ajustement à la hausse est de 6 KEuros : 41 KEuros contre 35 KEuros.

Les ajustements à la hausse sont identiques à ceux

constatés l'année dernière (écart également de 6 KEuros) quand les ajustements à la baisse sont légèrement plus élevés (écart de 6 KEuros l'année dernière contre 8 KEuros cette année).

Il est par ailleurs intéressant de noter que les rémunérations ajustées finalement à la baisse étaient plus élevées au départ que celles finalement ajustées à la hausse : 39 KEuros contre 35 KEuros. Dans un cas comme dans l'autre, le profil du poste a pu être revu au cours du recrutement, par exemple dans le cas du choix d'un cadre peu expérimenté alors que le recruteur envisageait au départ de recruter un cadre très expérimenté, ce qui peut expliquer certains écarts entre le salaire à l'embauche et le salaire envisagé dans l'offre comme nous le verrons dans le chapitre suivant.

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	39	31	32
Au milieu de la fourchette	34	34	35
Au-dessus/dans le haut de la fourchette	35	41	43

Source : Apec, 2009.

SALAIRES À L'EMBAUCHE ET FOURCHETTE DES SALAIRES

(moyenne en KEuros)	Moyenne des fourchettes	Rémunération annuelle fixe	Rémunération annuelle fixe + commissions
Direction générale	52	51	53
Production	39	38	38
Services techniques	36	37	37
R&D	35	34	35
Marketing, commercial	37	34	38
Activité tertiaire	39	36	39
Gestion administrative	34	34	34
Finance, comptabilité	37	38	38
Ressources humaines	36	36	37
Communication, création	32	33	33
Santé, social, culture	38	38	39

Source : Apec, 2009.

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

Les résultats par fonction ne font pas apparaître d'importantes différences entre la moyenne des fourchettes envisagées et la rémunération annuelle à l'embauche. En effet, pour pratiquement chaque fonction regroupée ou détaillée, les salaires situés en-dessous/dans le bas de la fourchette sont compensés par les salaires situés au-dessus/dans le haut de la fourchette. Pour les deux tiers des fonctions détaillées, les salaires à l'embauche sont en moyenne proches de la moyenne des fourchettes envisagées par les recruteurs.

Dix fonctions (un tiers du total) offrent en moyenne des salaires à l'embauche plus élevés qu'envisagé. C'est notamment le cas dans les fonctions commerciales (Ventes, Technico-commercial, Import-export), à condition de prendre en compte les commissions. Seule une fonction propose, en moyenne, des salaires à l'embauche moins élevés qu'envisagé : la Formation continue (postes en formation continue en entreprise et en organisme de formation).

SALAIRES À L'EMBAUCHE ET FOURCHETTE DES SALAIRES

(moyenne en KEuros)	Moyenne des fourchettes	Rémunération annuelle fixe	Rémunération annuelle fixe + commissions	
Adjoint, conseil de direction	39	37	38	→
Mécanique, Métallurgie	36	38	38	↗
Chimie, pharmacie, agro	36	36	36	→
Cadre de chantiers	38	37	37	→
Achats, logistique	37	37	37	→
Méthodes, contrôle, qualité	35	35	35	→
Maintenance, sécurité	38	41	41	↗
Recherche, études techniques	35	34	35	→
Projets, affaires	37	36	37	→
Urbanisme, architecture	34	34	34	→
Études socio-économiques	32	32	32	→
Direction régionale, d'agence	43	41	43	→
Marketing	34	34	36	↗
Import-export	39	40	43	↗
Technico-commercial	37	33	39	↗
Ventes	39	33	38	→
Distribution	32	31	32	→
Banques	39	36	39	→
Assurances	39	36	40	→
Tourisme, hôtellerie	35	34	35	→
Gestion, organisation	35	34	34	→
Juridique, fiscal	34	33	33	→
Secrétariat de direction	30	32	33	↗
Contrôle de gestion, audit	36	37	37	→
Finance, trésorerie	44	43	45	→
Comptabilité	34	36	36	↗
Recrutement, administration des RH	34	36	36	↗
Formation continue	40	34	34	↘
Communication	34	34	35	→
Direction d'établissement	44	42	42	↗
Médical, social, culturel	36	36	38	↗

Source: Apec, 2009.

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 interrogé 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 en termes d'expérience et de diplôme.

Croisées avec les positions du salaire d'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, PREMIÈRE EXPLICATION AVANCÉE PAR LES RECRUTEURS

Les raisons formulées par les recruteurs mettent au premier plan l'expérience pour expliquer les ajustements par rapport à la rémunération envisagée en amont du recrutement, et ce qu'il s'agisse d'ajustements à la baisse ou à la hausse.

En cas **d'ajustement à la hausse** du salaire d'embauche par rapport à la fourchette de salaire indiquée avec l'offre, les trois quarts des recruteurs évoquent des raisons liées au candidat : son expérience, ses compétences ou son potentiel par exemple. Et dans plus de 40 % des cas, des raisons liées au marché sont avancées, mais les réponses sont plus dispersées. Bien sûr, les deux types de réponses sont extrêmement liés et il peut être difficile de faire la part des choses. Revoir le salaire à la hausse par rapport à ce que l'on

avait prévu car le candidat retenu est surdimensionné étant donné le peu de candidatures adéquates et a réussi à négocier : le candidat ou le marché ? Les deux sans aucun doute. Du côté du marché, l'explication la plus souvent avancée est le résultat de la négociation avec le candidat.

En 2008, le critère de l'expérience est encore plus prégnant : 42 % contre 36 % en 2007. Est-ce à dire que ce critère a été plus décisif en 2008 ? En tout cas, il est également beaucoup plus souvent cité en 2008 qu'en 2007 pour expliquer les **ajustements à la baisse** : 53 % contre 37 %. Et cette prédominance de l'expérience est renforcée pour les ajustements à la baisse dans la mesure où les raisons liées au marché sont peu citées (14 %).

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)

Raisons liées au profil du candidat	76 %
Niveau d'expérience différent de celui envisagé/ancienneté	42 %
Parfaite adéquation entre le profil recherché et le profil du candidat	12 %
Niveau de compétence différent de celui envisagé	9 %
Personnalité, potentiel du candidat	9 %
Niveau d'études/de diplôme différent de celui envisagé	4 %
Raisons liées au marché ou à la négociation	44 %
Ajustement après négociation avec le candidat	13 %
Difficulté à trouver le profil recherché/manque de candidatures	9 %
Alignement du salaire sur les prétentions salariales du candidat	8 %
Alignement du salaire sur la réalité du marché	8 %
Alignement du salaire à la grille des salaires/Politique de l'entreprise	6 %
Autres raisons	17 %
Définition du profil ayant changé au cours du recrutement	3 %
Rajout d'une partie variable au salaire fixe	3 %
Autres	8 %
NSP	3 %

Source : Apec, 2009.

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 BAS/EN DESSOUS DE LA FOURCHETTE ENVISAGÉE (PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)

Raisons liées au profil du candidat	70 %
Niveau d'expérience différent de celui envisagé/ancienneté	53 %
Niveau d'études/de diplôme différent de celui envisagé	5 %
Niveau de compétence différent de celui envisagé	5 %
Peu d'adéquation entre le profil recherché et le profil du candidat	6 %
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	6 %
Alignement du salaire sur la réalité du marché	6 %
Autres raisons	36 %
Rajout d'une partie variable au salaire fixe	10 %
Alignement du salaire à la grille des salaires/politique de l'entreprise	8 %
Définition du profil ayant changé au cours du recrutement	4 %
Salaire évolutif/réévaluation après période d'essai	3 %
Autres	7 %
NSP	4 %

Source : Apec, 2009.

LA MOITIÉ DES PERSONNES RECRUTÉES N'A PAS L'EXPÉRIENCE SOUHAITÉE

On comprend d'autant plus la prégnance de l'expérience dans les ajustements de salaires que seule la moitié des personnes recrutées a l'expérience souhaitée en amont du recrutement. Et dans un quart des cas, l'expérience de la personne recrutée est moindre que celle requise. Les cas de surdimensionnement sont plus rares (8 %), plus que les cas où l'expérience est différente non quantitativement mais qualitativement.

Le diplôme, que ce soit en termes de niveau ou de nature, fait l'objet de moins d'ajustements. Il est équivalent dans plus de trois quarts des cas.

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

LES ÉCARTS ENTRE LE PROFIL ENVISAGÉ AU DÉPART ET LE PROFIL DE LA PERSONNE FINALEMENT RECRUTÉE

Expérience professionnelle	
Équivalente	51 %
Moins importante	25 %
Plus importante	8 %
Différente	15 %

NSP = 1 %

Niveau de diplôme	
Équivalent	78 %
Moins élevé	10 %
Plus élevé	10 %
Pas de diplôme attendu	1 %

NSP = 1 %

Nature du diplôme	
Équivalente	78 %
Autre	18 %
Pas de diplôme attendu	3 %

NSP = 1 %

Source : Apec, 2009.

Mais malgré ces écarts somme toute courants, ils sont, au final, jugés peu importants par les recruteurs. En effet, seuls 7 % d'entre eux estiment qu'il y a un écart important entre le profil recherché et celui de la personne recrutée.

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

Il n'y a pas d'écart	54 %
Un écart faible	39 %
Un écart important	7 %

Source : Apec, 2009.

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

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

Quand on rapproche le profil de la personne recrutée et les écarts de profil des ajustements de salaire, il est confirmé que le niveau d'expérience de la personne recrutée par rapport au niveau requis constitue en définitive la principale variable d'ajustement. Et son effet est multiplié sur les extrêmes. En effet, quel que soit l'écart d'expérience, la part de salaires dans la fourchette envisagée varie peu (de 33 à 36 % pour une moyenne à 35 %), contrairement aux proportions de salaires se fixant en dehors de la fourchette :

- Quand l'expérience est plus importante que celle requise au début du recrutement, le salaire à l'embauche est dans 58 % des cas dans le haut/au-dessus

de la fourchette envisagée, ce qui n'est le cas que de 38 % des personnes ayant le niveau d'expérience requis, et 24 % des personnes sous-dimensionnées.

- À l'inverse, une personne surdimensionnée a très peu de chance (9 %) de voir le salaire s'ajuster à la baisse, alors que c'est le cas de près de la moitié des personnes ayant une expérience moindre que celle requise.
- Une expérience différente (une autre filière que celle envisagée par exemple) a le même effet sur la fixation du salaire qu'une expérience équivalente. Cela ne pénalise pas le cadre dans la négociation comme le fait une moindre expérience. On se retrouve alors dans le schéma « moyen ».

POSITION DU SALAIRE À L'EMBAUCHE EN FONCTION DE L'ÉCART ENTRE L'EXPÉRIENCE DE LA PERSONNE RECRUTÉE ET L'EXPÉRIENCE ENVISAGÉE EN AMONT DU RECRUTEMENT

Expérience professionnelle	Position du salaire à l'embauche			Total
	En dessous/dans le bas de la fourchette	Dans la fourchette	Dans le haut/au dessus de la fourchette	
Équivalente	26 %	36 %	38 %	100 %
Moins importante	43 %	33 %	24 %	100 %
Plus importante	9 %	33 %	58 %	100 %
Différente	30 %	34 %	36 %	100 %

Source : Apec, 2009.

IV - LES SALAIRES À L'EMBAUCHE DANS LES SSII

LE SALAIRE MOYEN À L'EMBAUCHE EN SSII EST DE 35 KEUROS

La rémunération annuelle moyenne à l'embauche, toutes fonctions informatiques confondues, s'élève à 35 KEuros dans les SSII. Et 80 % des salaires à l'embauche se situent dans une fourchette de 24 à 49 KEuros. La fonction Systèmes-réseaux-data affiche une fourchette un peu plus élevée, de 28 à 50 KEuros, tandis que les rémunérations d'embauche de la fonction Informatique de gestion sont conformes à l'ensemble. Quelle que soit la fonction, la médiane, valeur qui partage la série en deux parties égales, est inférieure à la moyenne, ce qui est le signe d'un tassement des rémunérations vers le bas.

Globalement, les rémunérations d'embauche sont en 2008 proches de celles de 2007 : 34 KEuros en moyenne contre 35 KEuros et la fourchette est identique, mais on note deux mouvements inverses pour les deux fonctions concernées :

- Une hausse de 2 KEuros, de 33 à 35 KEuros pour la moyenne de la fonction Informatique de gestion : le glissement de la médiane vers le haut et de la borne supérieure de la fourchette indique que ce sont les hauts salaires qui portent cette tendance. La borne inférieure de la fourchette est inchangée : 10 % des rémunérations à l'embauche sont inférieures à 24 KEuros.
- Une baisse de 2 KEuros, de 38 à 36 KEuros, pour la fonction Systèmes-réseaux-data : la fourchette de salaires reste proche mais la médiane a baissé de 37 à 34 KEuros, indiquant une plus forte concentration des rémunérations à l'embauche dans le bas de la fourchette.

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE À L'EMBAUCHE

En KEuros	Moyenne	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile
Informatique de gestion	35	24	32	48
Systèmes, réseaux, data	36	28	34	50
Toutes fonctions informatiques	35	24	33	49
Toutes fonctions hors informatique	36	25	34	48

Source : Apec, 2009.

En SSII comme ailleurs, les rémunérations d'embauche augmentent largement avec l'expérience : 28 KEuros en moyenne pour un jeune diplômé contre 50 KEuros pour un cadre ayant plus de 10 ans d'expérience. Le différentiel est certes important pour les rémunéra-

tions du bas de la fourchette, mais il est particulièrement élevé pour le haut de la fourchette : la barre des 10 % de rémunérations les plus élevées se situe à 34 KEuros pour un jeune diplômé et à 67 KEuros pour un cadre très expérimenté, soit quasiment le double.

RÉMUNÉRATIONS À L'EMBAUCHE SELON L'EXPÉRIENCE

En KEuros	Moyenne	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile	Répartition des recrutements
Jeune diplômé moins d'un an d'expérience	28	22	28	34	31 %
Jeune cadre de 1 à 5 ans d'expérience	34	25	35	43	35 %
Cadre expérimenté de 5 à 10 ans d'expérience	40	29	39	52	20 %
Cadre expérimenté de plus de 10 ans d'expérience	50	38	49	67	13 %

Source : Apec, 2009.

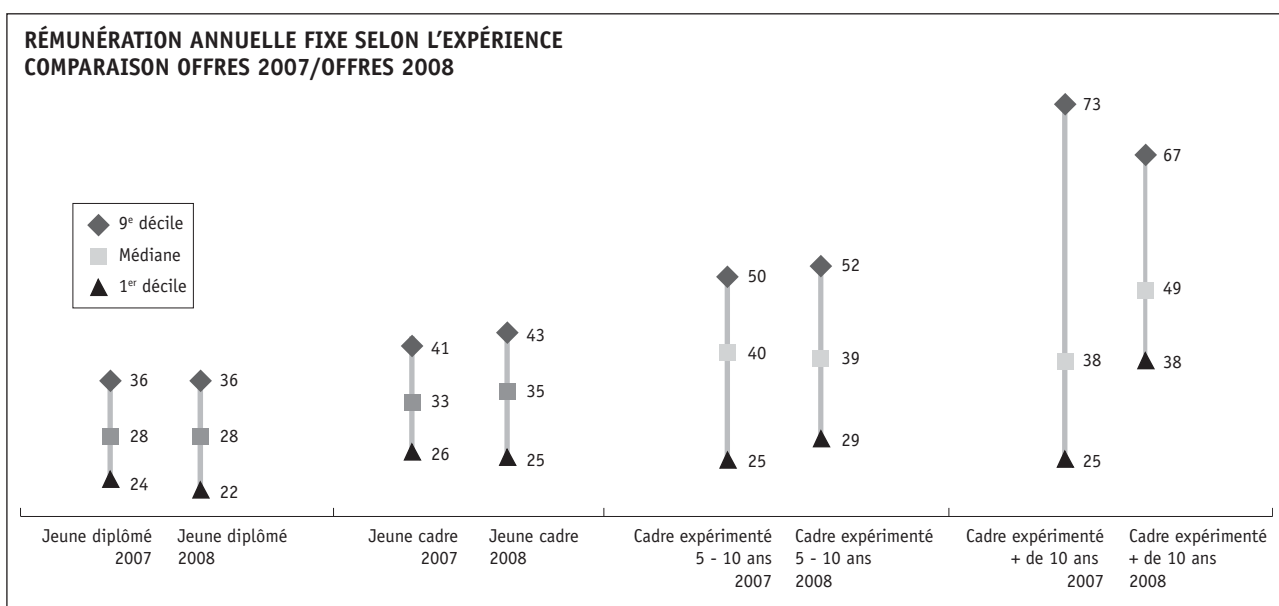
NSP : 1 %

IV - LES SALAIRES À L'EMBAUCHE DANS LES SSII

Par rapport à 2007, les rémunérations des cadres les plus expérimentés sont celles qui ont le plus augmenté, et significativement pour ceux qui ont plus de 10 ans d'expérience : la fourchette s'est resserrée, 38-67 KEuros contre 25-73 KEuros mais en moyenne, les rémunérations sont plus élevées pour cette catégorie, 50 KEuros cette année et 43 KEuros l'an passé. À noter

qu'ils ont été aussi relativement plus nombreux cette année à être recrutés que l'an dernier (13 % des recrutements contre 8 %).

Les jeunes diplômés, dont la part dans les recrutements a aussi augmenté cette année, ont vu eux, leur rémunération d'embauche légèrement baisser.



Source : Apec, 2009.

Les cadres en activité sont embauchés à des rémunérations supérieures à celles des cadres en recherche d'emploi. Les seconds, qui représentent 44 % des personnes recrutées, se positionnent sûrement sur des postes moins bien rémunérés, alors que les cadres en activité peuvent sélectionner les offres en fonction notamment de la rémunération offerte.

Par rapport à 2007, les niveaux de rémunération d'embauche des cadres en recherche d'emploi n'ont pas

bougé, alors que ceux des cadres en activité connaissent une hausse significative : la moyenne est passée de 36 à 38 KEuros mais surtout, la borne supérieure de la rémunération est passée de 45 à 52 KEuros. La moindre mobilité des cadres en poste a certainement participé de cette inflation, les recruteurs ayant tendance à dire que « les bons profils sont en poste ». Il faut donc arriver à les convaincre de changer d'employeur en ces temps de crise économique et de marché de l'emploi incertain.

RÉMUNÉRATION À L'EMBAUCHE SELON LA SITUATION PROFESSIONNELLE DE LA PERSONNE RECRUTÉE

En KEuros	Moyenne	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile
En activité	38	26	38	52
Sans emploi	32	23	30	41

Source : Apec, 2009.

IV - LES SALAIRES À L'EMBAUCHE DANS LES SSII

Les rémunérations d'embauche des femmes (16 % des recrutements d'informaticiens en SSII) se situent dans une fourchette moins large que celles des hommes. Le différentiel se fait essentiellement sur les salaires les

plus élevés : 10 % des femmes ont une rémunération d'embauche supérieure à 38 KEuros quand la barre se situe à 50 KEuros pour les hommes.

RÉMUNÉRATIONS À L'EMBAUCHE SELON LE SEXE				
En KEuros	Moyenne	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile
Hommes	36	25	34	50
Femmes	31	24	31	38

Source : Apec, 2009.

DES PRIMES POUR PLUS D'UN TIERS DES INFORMATICIENS EN SSII

Les primes diverses sont l'élément complémentaire à la rémunération annuelle le plus courant (36 %), suivi de l'intéressement (29 %) et du téléphone portable (25 %). 18 % des rémunérations des informaticiens en SSII ne s'accompagnent d'aucun élément supplémentaire.

À noter, que « tickets restaurant » et complémentaire santé sont cités spontanément par, respectivement, 13 % et 11 % des recruteurs.

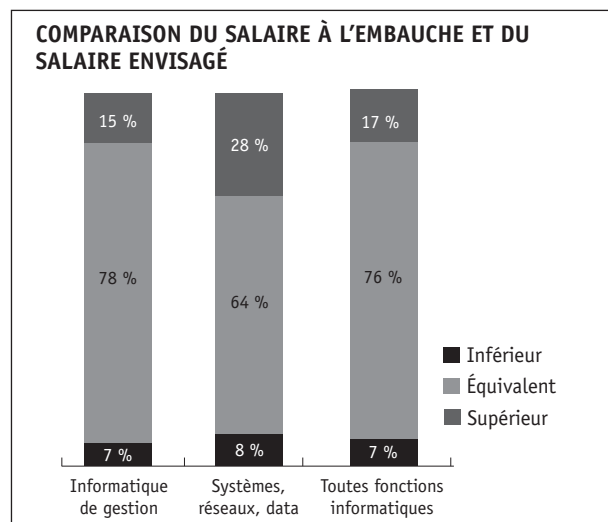
ÉLÉMENTS ATTACHÉS À LA RÉMUNÉRATION	
Prime variable	36 %
Intéressement	29 %
Téléphone portable	25 %
Participation	21 %
Abondement du plan d'épargne	15 %
Retraite par capitalisation (PERCO)	14 %
Voiture	8 %
Stock options	3 %
Plan d'actionnariat	1 %

Total supérieur à 100, car plusieurs réponses possibles.
Source : Apec, 2009.

DES SALAIRES D'EMBAUCHE LARGEMENT CONFORMES À CE QUI ÉTAIT ENVISAGÉ

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).

76 % des salaires à l'embauche sont déclarés conformes à ce qui était envisagé, 17 % supérieurs et 7 % inférieurs. Par rapport à l'année dernière, il y a deux points d'écart (74 % de salaires équivalents) entièrement dus à une baisse des salaires déclarés supérieurs. On retrouve ce même report de 2 points des salaires supérieurs vers les salaires équivalents pour les fonctions Systèmes-réseaux-data et Informatique de gestion. Mais les salaires d'embauche des spécialistes réseaux sont beaucoup plus souvent supérieurs à ce qui était envisagé que les autres : 28 % des cas.



Source : Apec, 2009.

■ L'EXPÉRIENCE, PRINCIPAL FACTEUR D'AJUSTEMENT DU SALAIRE

Seuls les cadres de plus de 10 ans d'expérience parviennent majoritairement à obtenir une rémunération supérieure à celle envisagée en amont du recrutement. Cela est tout à fait logique, notamment en regard du profil de l'informaticien typiquement recherché par les SSII, c'est-à-dire un jeune cadre de 2 à 5 ans d'expérience. Un cadre plus expérimenté peut arriver à faire valoir des compétences et une expérience supérieures, notamment en termes de gestion de projet. Rappelons néanmoins que les cadres de plus de 10 ans d'expérience restent largement minoritaires dans les recrutements des SSII (13 %).

Lors des recrutements de jeunes diplômés et de jeunes cadres (66 % des recrutements), il y a peu d'ajustements de salaires. S'il y en a, c'est plus souvent à la baisse qu'à la hausse pour les jeunes diplômés.

Le fait que les salaires soient largement conformes à ce qui était envisagé est assez logique dans le cas des SSII, dont la masse salariale constitue l'essentiel de la tarification. Elles ne peuvent se permettre des dérapages au risque de ne plus être compétitives dans un univers hautement concurrentiel.

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'un an d'expérience	14 %	80 %	6 %
Jeune cadre de 1 à 5 ans d'expérience	3 %	84 %	13 %
Cadre expérimenté de 5 à 10 ans d'expérience	7 %	75 %	18 %
Cadre expérimenté de plus de 10 ans d'expérience	1 %	45 %	54 %

Source : Apec, 2009.

La rémunération des femmes est plus souvent conforme à ce qui était envisagée que celle des hommes, et quand elle est ajustée, c'est plus souvent à la baisse.

À l'inverse, la rémunération des cadres demandeurs d'emploi est plus souvent ajustée que celle des cadres en poste, que ce soit à la hausse ou à la baisse. Le premier cas est beaucoup plus fréquent. Si l'on se rappelle que leur niveau de salaire d'embauche est plus bas que

celui des cadres en poste, on peut penser qu'ils se positionnent plus souvent sur des postes dont les rémunérations offertes sont basses et donc offrent plus de possibilité de négociation (surtout si ce sont les cadres les plus expérimentés). Les cadres en poste sont dans une position qui leur permet le plus souvent de sélectionner les offres auxquelles ils répondent.

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

	Inférieur	Équivalent	Supérieur
Hommes	6 %	75 %	19 %
Femmes	13 %	78 %	9 %

Source : Apec, 2009.

IV - LES SALAIRES À L'EMBAUCHE DANS LES SSII

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

	Inférieur	Équivalent	Supérieur
En activité	3 %	78 %	19 %
Sans emploi	7 %	65 %	28 %

Source : Apec, 2009.

Hors jeunes diplômés.

DES SALAIRES À L'EMBAUCHE 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. On ne constate pas de distorsion entre le niveau des salaires envisagés et celui des rémunérations à l'embauche, ni au global, ni par fonction.

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

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

Source : Apec, 2009.

Les ajustements ne semblent donc pas si conséquents. En fait, ils sont rendus transparents dans le calcul des moyennes. Et l'on constate des différences, quel que soit le critère pris en compte.

Les jeunes diplômés obtiennent finalement des rémunérations inférieures à celles envisagées avec l'offre, alors que plus l'expérience augmente, plus le niveau de salaire obtenu est supérieur à celui envisagé. C'est tout le processus de sélection et d'ajustements du profil au cours du processus de recrutement qui transpa-

raît ici. La fourchette envisagée correspond au profil du candidat « idéal », bien souvent ici un jeune informaticien avec 2 à 5 ans d'expérience. L'écart selon le profil est beaucoup plus important en ce qui concerne les rémunérations effectivement obtenues (28 à 50 KEuros) qu'en ce qui concerne les fourchettes envisagées (33 KEuros pour les offres sur lesquelles sont finalement recrutées un jeune diplômé et 39 KEuros pour celles aboutissant au recrutement d'un cadre ayant plus de 10 ans d'expérience).

IV - LES SALAIRES À L'EMBAUCHE DANS LES SSII

COMPARAISON ENTRE LA FOURCHETTE ENVISAGÉE ET LA 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	33	28
Jeune cadre de 1 à 5 ans d'expérience	36	34
Cadre expérimenté de 5 à 10 ans d'expérience	36	40
Cadre expérimenté de plus de 10 ans d'expérience	39	50

Source : Apec, 2009.

Les cadres demandeurs d'emploi postulent sur des offres dont le salaire envisagé est en moyenne légèrement moins élevé que celui des offres sur lesquelles sont embauchés les

cadres en activité. De plus, ces derniers obtiennent en moyenne 2 KEuros de plus que ce qui était envisagé.

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

Moyenne en KEuros	Fourchette envisagée avec l'offre	Rémunération annuelle fixe
En activité	37	39
Sans emploi	36	36

Source : Apec, 2009.

DES AJUSTEMENTS PAR MANQUE DE CANDIDATURES ADÉQUATES

La première raison invoquée pour justifier les ajustements à la hausse est le manque de candidatures adéquates, suivie de la différence de niveau d'expérience et de compétences, les secondes étant la conséquence de la première.

On note néanmoins un fort recul de l'item « manque de candidatures adéquates » par rapport à l'année dernière (21 % contre 43 %), signe que l'environnement économique a changé et que le marché de l'emploi s'est détendu.

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	21 %
Niveau d'expérience différent de celui envisagé/ancienneté	19 %
Niveau de compétence différent de celui envisagé	18 %
Alignement du salaire sur la réalité du marché	8 %
Ajustement après négociation avec le candidat	8 %
Alignement du salaire à la grille des salaires/politique de l'entreprise	7 %
Alignement du salaire sur les prétentions salariales du candidat	6 %
Parfaite adéquation entre le profil recherché et le profil du candidat	6 %
Personnalité/valeur/qualité/motivation/potentiel du candidat	5 %
Autres	3 %

Source : Apec, 2009.

IV - LES SALAIRES À L'EMBAUCHE DANS LES SSII

Les ajustements à la baisse sont peu nombreux mais sont essentiellement justifiés par l'expérience différente de celle requise (41 %), puis, dans une moindre mesure par le niveau de diplôme différent (15 %). La mention du diplôme

est propre à ces ajustements à la baisse, certainement car ceux-ci concernent avant tout des embauches de jeunes diplômés, ce critère devenant moins prégnant dans le recrutement quand l'expérience augmente.

■ L'EXPÉRIENCE, MOINS IMPORTANTE QUE REQUISE DANS UN QUART DES RECRUTEMENTS

Seules 60 % des personnes recrutées ont l'expérience souhaitée en amont du recrutement. Dans 10 % des cas, elle est différente et dans 25 % des cas, la personne est sous-dimensionnée. Les jeunes diplômés représentent certes 31 % des recrutements mais ne sont pas privilégiés *a priori* par les recruteurs et sont souvent (heureusement) recrutés « par défaut ».

En termes de diplômes, qu'il s'agisse de son niveau ou de sa nature, les recruteurs sont moins souvent obligés de revoir leurs exigences. Mais, au final, les écarts ne sont jugés importants que par très peu d'entre eux (8 %).

LES ÉCARTS ENTRE LE PROFIL ENVISAGÉ AU DÉPART ET LE PROFIL DE LA PERSONNE FINALEMENT RECRUTÉE

Expérience professionnelle

Équivalente	60 %
Moins importante	25 %
Plus importante	4 %
Différente	10 %

NSP = 1 %

Niveau de diplôme

Équivalent	74 %
Moins élevé	17 %
Plus élevé	6 %
Pas de diplôme attendu	2 %

NSP = 1 %

Nature du diplôme

Équivalente	78 %
Autre	19 %
Pas de diplôme attendu	3 %

Source : Apec, 2009.

L'ÉCART ENTRE LE PROFIL ENVISAGÉ AU DÉPART ET LE PROFIL DE LA PERSONNE FINALEMENT RECRUTÉE, JUGEMENT GLOBAL DU RECRUTEUR

Il n'y a pas d'écart	56 %
Un écart faible	36 %
Un écart important	8 %

Source : Apec, 2009.

■ COMMENT CES ÉCARTS DE PROFILS SE RÉPERCUTENT-ILS SUR LES SALAIRES ?

La mise en regard des ajustements de profil et des ajustements de salaire confirme la prégnance de l'expérience comme variable d'ajustement. Quand l'expérience professionnelle est moins importante que celle requise, le salaire est ajusté à la baisse par rapport à celui envisagé dans 21 % des cas, alors que les ajustements à la baisse sont marginaux (3 %) quand l'expérience est équivalente et inexistantes quand elle est supérieure. À l'opposé,

quand la personne recrutée est surdimensionnée de ce point de vue, elle obtient dans plus de la moitié des cas (56 %), une rémunération supérieure à celle qui était envisagée. Enfin, notons qu'une expérience différente de celle requise n'est pas un handicap et peut être valorisée puisque dans un tiers des cas, le salaire est ajusté à la hausse. Dans tous les cas, l'impact de l'expérience est plus important à la hausse.

POSITION DU SALAIRE À L'EMBAUCHE EN FONCTION DE L'ÉCART ENTRE L'EXPÉRIENCE DE LA PERSONNE RECRUTÉE ET L'EXPÉRIENCE ENVISAGÉE EN AMONT DU RECRUTEMENT

Expérience professionnelle	Inférieur	Équivalent	Supérieur	Total
Équivalente	3 %	80 %	17 %	100 %
Moins importante	21 %	74 %	5 %	100 %
Plus importante	0 %	44 %	56 %	100 %
Différente	1 %	66 %	33 %	100 %

Source : Apec, 2009.

ANNEXES

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE (COMMISSIONS INCLUSES)

en KEuros	Moyenne	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile
Direction générale	53	24	40	108
Production	39	28	36	55
Services techniques	37	28	34	50
R&D	35	25	34	46
Marketing, commercial	38	25	35	53
Activité tertiaire	39	25	37	55
Gestion administrative	34	24	33	47
Finance, comptabilité	38	27	36	54
Ressources humaines	37	26	35	48
Communication, création	34	24	32	45
Santé, social, culture	39	25	36	53

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE (COMMISSIONS INCLUSES)

en KEuros	Moyenne	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile
Adjoint, conseil de direction	38	23	35	60
Mécanique, métallurgie	38	28	36	55
Chimie, pharmacie, agro	36	25	34	49
Cadre de chantiers	37	25	34	51
Achats, logistique	37	26	35	50
Méthodes, contrôle, qualité	35	28	34	46
Maintenance, sécurité	41	27	36	51
Recherche, études techniques	35	25	34	43
Projets, affaires	37	28	35	50
Urbanisme, architecture	34	24	33	50
Études socio-économiques	32	25	30	41
Direction régionale, d'agence	43	26	38	77
Marketing	36	26	34	50
Import-export	43	27	42	64
Technico-commercial	39	26	38	55
Ventes	38	25	36	54
Distribution	32	24	30	41
Banques	39	18	38	57
Assurances	40	26	38	60
Tourisme, hôtellerie	35	26	35	50
Gestion, organisation	34	23	32	48
Juridique, fiscal	33	23	33	48
Secrétariat de direction	33	25	33	42
Contrôle de gestion, audit	37	27	35	48
Finance, trésorerie	45	28	40	72
Comptabilité	36	27	35	50
Recrutement, administration des RH	36	27	35	46
Formation continue	34	24	32	44
Communication	35	24	33	50
Direction d'établissement	42	28	40	58
Médical, social, culturel	39	25	35	51

Source: Apec, 2009.

ISBN 978-2-7336-05813

Enquête sur les salaires à l'embauche

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