

LES SALAIRES DES CADRES À L'EMBAUCHE

ATTENTION
Document sous embargo.
Publiable le 12 septembre
2012 à 0h01

Les études de l'emploi cadre - septembre 2012

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

Enquête auprès de 4 500 entreprises
ayant confié une offre à l'Apec en 2011



Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 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 DES CADRES À L'EMBAUCHE

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 l'Institut CSA.

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

Septembre 2012

SOMMAIRE

MÉTHODOLOGIE ■

L'enquête salaires à l'embauche	3
Les salaires proposés dans les offres	3
Les traitements statistiques	4
Les fonctions détaillées	5

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE ■

Le salaire brut annuel moyen à l'embauche (hors SSII) s'élève à 37 keuros	7
Le salaire à l'embauche dans les SSII	8

I - ÉTAT DES LIEUX ■

La rémunération annuelle brute moyenne à l'embauche sur offre s'élève à 37 keuros en 2011	9
Selon les fonctions, le salaire moyen à l'embauche se situe entre 31 et 49 keuros	9
Les salaires à l'embauche selon l'expérience	13
Un éventail de salaires plus restreint pour les femmes	14
La situation professionnelle du cadre	15
28 % des rémunérations sont composées d'un fixe et de commissions	16
Un téléphone portable dans un cas sur deux	17

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

Stabilité relative en matière de négociation	20
Les conditions de négociation se durcissent pour les jeunes diplômés	21
Des variations selon les fonctions	23
Les cadres en activité restent en meilleure position pour négocier, la situation des demandeurs d'emploi s'améliore	23
En matière de négociation salariale, les écarts s'amenuisent entre les femmes cadres et les hommes cadres	24
Des ajustements de salaires d'ampleur comparables à 2010	25

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

L'expérience : premier élément explicatif avancé par les recruteurs	27
57% des cadres recrutés ont l'expérience souhaitée	28
L'expérience : variable d'ajustement	29

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

Le salaire moyen à l'embauche en SSII s'élève à 38 keuros en 2011	31
Des primes et/ou des téléphones portables en supplément du salaire dans plus d'un tiers des cas	33
Sept salaires à l'embauche sur dix sont conformes à ceux envisagés en amont	33
L'expérience est aussi un facteur d'ajustement dans les SSII	34
Des salaires à l'embauche proches de ceux envisagés dans l'offre	35
La difficulté à trouver le bon profil devient le principal motif d'ajustement	36
Des écarts proportionnellement moins ressentis qu'en 2010	37
Les écarts liés à l'expérience : quelles conséquences sur les salaires	37

ANNEXES ■

MÉTHODOLOGIE

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

L'ENQUÊTE SALAIRES À L'EMBAUCHE

4 140 entreprises et cabinets de recrutement¹ ayant confié au moins une offre à l'Apec au cours de l'année 2011 ont été interrogés sur une ou deux de ces offres. L'interrogation a concerné 4 893 offres et, sachant qu'une offre peut concerner plusieurs postes cadres à pourvoir, 5 093 postes à pourvoir.

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.

Pour les 3 227 postes cadres pourvus en externe, 3 072 salaires ont été renseignés.

Les offres concernant les fonctions informatiques des SSII (Société de Services en Informatique et Ingénierie) 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 recrutements². L'interrogation sur le recrutement et le salaire à l'embauche concerne le dernier recrutement en 2011 pour un poste cadre de même intitulé que celui d'une offre confiée à l'Apec en 2011. 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.

480 SSII ont été interrogées 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 692 interrogations qui ont été menées, et qui ont concerné 392 recrutements, pour lesquels 380 salaires à l'embauche ont été indiqués.

La présente enquête a été réalisée en avril 2012 par interrogation téléphonique et via internet. Elle a été confiée à l'Institut CSA.

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.

La rémunération à l'embauche se situe :

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

1. Les entreprises de travail temporaires sont exclues du champ de l'enquête.

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

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 2011.

Les informations statistiques sont restituées essentiellement sous forme de deux informations : le salaire médian et la fourchette de salaire (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.

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

Plus de 4 500 entreprises et cabinets de recrutement ayant confié au moins une offre à l'Apec en 2011 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 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 37 KEUROS

80 % des salaires à l'embauche (hors commissions) sont situés entre 25 Keuros et 50 Keuros. Le salaire médian se situe à 35 Keuros, ce qui signifie que la moitié des salaires se situent en-dessous de cette valeur et l'autre moitié au-dessus. 28 % des rémunérations sont assorties de commissions, la fonction Marketing-Commercial étant la plus concernée par le système de commissionnement (six rémunérations à l'embauche sur dix).

Le salaire moyen des cadres à l'embauche varie entre 29 Keuros pour un jeune diplômé et 45 Keuros pour un cadre très expérimenté

Le salaire à l'embauche d'un jeune diplômé possédant moins d'un an d'expérience se situe en moyenne à 29 Keuros, sans changement par rapport à 2010. Il est de 34 Keuros pour un jeune cadre (1 à 5 ans d'expérience), de 40 Keuros pour un cadre ayant entre 5 et 10 ans d'expérience et de 45 Keuros pour les cadres plus expérimentés, ce qui représente une augmentation de +1 Keuros pour les jeunes cadres et de +2 Keuros pour les plus expérimentés.

Les salaires à l'embauche sont moins dispersés pour les jeunes diplômés qu'ils ne le sont pour les cadres très expérimentés : 80 % des salaires des jeunes diplômés se situent entre 23 Keuros et 35 Keuros, tandis que 80 % des salaires des cadres très expérimentés (+ 10 ans d'expérience) se situent entre 30 et 61 Keuros.

Un éventail de salaires plus restreint pour les femmes et les cadres sans emploi

L'éventail de salaires à l'embauche des hommes est plus large, vers le haut : 80 % d'entre eux se situent entre 26 et 53 Keuros contre une fourchette de 24 à 47 Keuros pour les femmes.

Selon que le cadre est en emploi ou non, au moment de cette nouvelle embauche, sa rémunération annuelle brute ne sera pas la même : elle sera en moyenne de 40 Keuros pour un cadre en activité et de 35 Keuros pour un cadre demandeur d'emploi. Cet écart s'accroît fortement avec le niveau d'expérience.

Stabilité relative des marges de négociation des salaires à l'embauche

35 % des salaires à l'embauche sont situés dans la fourchette de rémunération envisagée par l'entreprise au moment du recrutement. 38 % sont positionnés dans le haut de la fourchette ou au-dessus de celle-ci, et seulement 27 % en dessous de la fourchette ou dans la partie basse de celle-ci.

En 2011, l'expérience reste le principal argument de négociation

Plus un cadre a de l'expérience, plus la probabilité que son salaire soit négocié à la hausse est forte : c'est le cas de 55 % des cadres de plus de 10 ans d'expérience, contre 44 % des cadres ayant de 5 à 10 ans d'expérience, 29 % des jeunes cadres et seulement 17 % des jeunes diplômés. Ces derniers sont en outre les seuls à voir augmenter la part des rémunérations ajustées à la baisse depuis 2010 (45 % contre 43 %).

Si les cadres en activité sont en meilleure posture pour négocier par rapport aux cadres demandeurs d'emploi, les femmes sont plus en difficulté par rapport aux hommes

La situation du cadre au moment de son recrutement joue sur la position du salaire. Hors jeunes diplômés, la probabilité que le salaire soit situé au-dessus ou dans le haut de la fourchette est de 45 % pour les cadres actifs contre 41 % pour ceux en recherche d'emploi.

Les salaires à l'embauche des femmes débouchent moins souvent que ceux des hommes sur des ajustements à la hausse, comparé à ce qui était annoncé dans l'offre (38 % et 39 %) mais l'écart se rétrécit comparé à 2010. Il n'est plus que d'un point contre 3 en 2010.

Pour les recruteurs, l'expérience est l'élément qui joue le plus sur les ajustements de salaires

Les recruteurs avancent en premier lieu l'expérience du cadre comme critère d'ajustement des salaires, à la hausse

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

comme à la baisse, par rapport à ce qui était envisagé en amont du recrutement. En effet, seules 57 % des personnes recrutées ont une expérience équivalente à celle demandée. Quand c'est le cas, le salaire est ajusté quatre fois sur dix à la hausse, contre seulement 23 % quand la personne recrutée est sous-dimensionnée. Et si son expérience est

plus importante, le salaire est ajusté à la hausse dans 55 % des cas. L'écart s'est creusé en 2011.

En outre, un phénomène nouveau semble s'installer : avoir un profil différent s'avère en 2011 comme en 2010 moins pénalisant en matière de négociation que le fait d'avoir moins d'expérience par rapport à ce qui était souhaité.

Les résultats globaux sont calculés hors fonctions informatiques, afin de ne pas inclure les résultats des SSII, qui font l'objet d'une méthodologie particulière. Néanmoins, des offres des fonctions informatiques émanant d'autres secteurs que les Activités informatiques sont intégrées à l'interrogation mais sont exclues ensuite des traitements.

Cette année, les résultats globaux ont été également calculés en intégrant ces offres. Cette intégration n'a pas d'effet sur les résultats d'ensemble, excepté sur :

- Le 9^e décile des salaires à l'embauche des cadres ayant plus de 10 ans d'expérience, qui passe de 61 à 60 Keuros.
- Le 1^{er} décile des salaires à l'embauche des hommes, qui passe de 26 à 27 Keuros.

D'autre part, cela permet de calculer des résultats pour la fonction regroupée Informatique :

- Le salaire annuel moyen à l'embauche y est de 38 Keuros; 80 % des salaires à l'embauche se situent dans une fourchette de 28 à 50 Keuros et la médiane y est de 35 Keuros.
- 25 % des salaires à l'embauche se situent en-dessous ou dans le bas de la fourchette envisagée avec l'offre, 41 % dans cette fourchette et 34 % dans le haut ou au-dessus.

Mais les résultats présentés dans le corps de l'étude sont toujours « hors Informatique » pour conserver les comparaisons par rapport aux années passées.

■ LE SALAIRE À L'EMBAUCHE DANS LES SSII

En 2011, toutes fonctions informatiques confondues, la rémunération brute annuelle moyenne à l'embauche dans les SSII atteint 38 Keuros, soit une progression de 2 Keuros, après déjà +1 Keuros l'année précédente. La médiane se situe à 36 Keuros et 80 % des rémunérations à l'embauche sont comprises entre 28 Keuros et 50 Keuros.

Comme pour l'ensemble des rémunérations à l'embauche, l'expérience de la personne recrutée joue un rôle essentiel dans la fixation du salaire. La rémunération à l'embauche d'un jeune diplômé s'établit en moyenne à 31 Keuros et à 46 Keuros pour un cadre très expérimenté.

Cela correspond à une baisse de la part des salaires conformes à ce qui était envisagé en amont du recrutement, 72 % contre 82 % en 2010, en faveur des salaires supérieurs (19 % contre 12 %). Pour les recruteurs, les ajustements de salaire à la hausse s'expliquent essentiellement par la difficulté à trouver des profils adéquats (53 % des ajustements à la hausse).

I - ÉTAT DES LIEUX

LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE MOYENNE À L'EMBAUCHE SUR OFFRE S'ÉLÈVE À 37 KEUROS EN 2011

Les offres confiées à l'Apec au cours de l'année 2011 ont donné lieu à des recrutements accompagnés d'une rémunération annuelle fixe moyenne de 37 Keuros. Si l'on y ajoute les commissions, cette rémunération annuelle moyenne s'élève à 39 Keuros.

La médiane se fixe elle à 35 Keuros (36 Keuros commissions incluses), c'est-à-dire que la moitié des rémunérations à l'embauche est inférieure à 35 Keuros et l'autre moitié est supérieure à cette valeur.

Ces valeurs sont strictement identiques à celles mesurées l'année précédente. L'augmentation, légère, constatée sur les rémunérations à l'embauche de 2010 n'aura donc pas été le début d'une période à nouveau favorable aux cadres nouvellement embauchés, sous réserve d'un effet de structure, notamment d'âges.

En revanche, on constate comme l'an dernier un déplacement vers le haut de la borne supérieure de la fourchette de rémunération commissions incluses : si 80 % des salaires à l'embauche se situent toujours dans une fourchette de 25 à 50 Keuros, la fourchette commissions incluses se situe elle entre 27 et 55 Keuros contre 27 à 53 Keuros il y a un an. Cette fourchette avait déjà connu un mouvement vers le haut, ce qui montre une tendance à l'augmentation de la partie variable (dans sa composante commissionnée) quand la partie fixe stagne.

RÉMUNÉRATIONS BRUTES ANNUELLES À L'EMBAUCHE EN 2011

En Keuros	Moyenne	1 ^{er} Décile	Médiane	9 ^e Décile
Rémunération fixe	37	25	35	50
Rémunération fixe + commissions	39	27	36	55

Source : Apec, 2012.

SELON LES FONCTIONS, LE SALAIRE ANNUEL BRUT MOYEN SE SITUE ENTRE 31 ET 49 KEUROS.

La rémunération moyenne la moins élevée est celle de la fonction Communication, création avec 31 Keuros et la plus élevée, à 49 Keuros, est celle de la fonction Direction d'entreprise.

La seule fonction dont le niveau de rémunération est affecté significativement par la prise en compte des commissions est la fonction Commercial, marketing. Le salaire à l'embauche moyen passe de 36 Keuros à 41 Keuros quand les commissions sont prises en compte³.

RÉMUNÉRATION BRUTE ANNUELLE FIXE À L'EMBAUCHE EN 2011 PAR FONCTION (HORS COMMISSIONS)

En Keuros	Moyenne
Commercial, marketing	36
Communication, création	31
Direction d'entreprise	49
Études, recherche et développement	37
Gestion, finance, administration	38
Production industrielle - travaux et chantier	39
Ressources humaines	36
Santé, social, culture	38
Services techniques	38

Source : Apec, 2012.

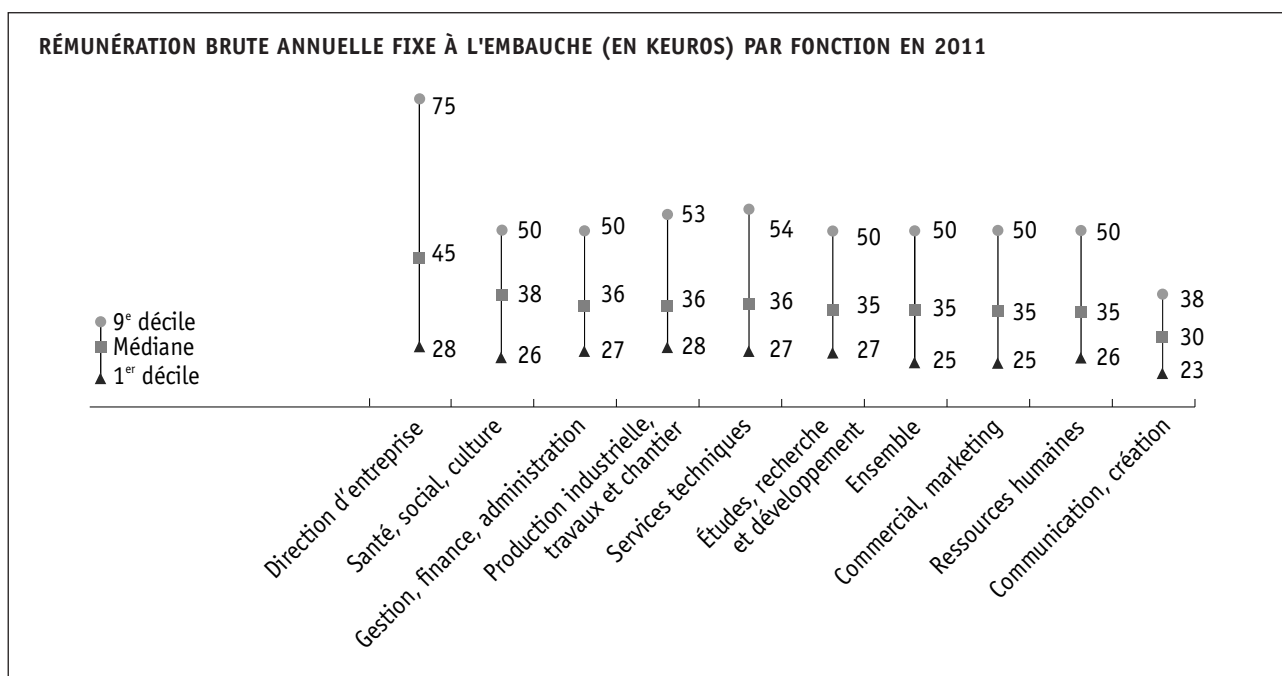
3. Cf. en annexe le tableau des rémunérations par fonction commissions incluses

I - ÉTAT DES LIEUX

Plus que les salaires moyens, ce sont les fourchettes dans lesquelles 80 % des rémunérations se situent qui se différencient fortement selon les fonctions, et plus particulièrement les bornes supérieures de cette fourchette.

En effet, la borne inférieure, c'est-à-dire la valeur en deçà de laquelle se situent les 10 % de rémunérations les plus basses, est relativement peu discriminante selon les fonctions, de 23 Keuros pour la fonction Communication, création à 28 Keuros pour les postes de Direction d'entreprise. Les bornes supérieures, c'est-à-dire la valeur au-delà de laquelle se situent les 10 % de rémunérations les plus élevées, affichent de plus grandes disparités : 38 Keuros pour la fonction Communication, création et 75 Keuros pour la fonction Direction d'entreprise.

En conséquence, l'ampleur des fourchettes dans lesquelles s'inscrivent 80 % des rémunérations varie fortement : 15 Keuros pour la fonction Communication, création et plus de 45 Keuros pour la fonction Direction d'entreprise. Globalement, ces deux extrêmes mis à part, les rémunérations à l'embauche se situent dans une fourchette de 25 à 50 Keuros, et de part et d'autre d'une valeur médiane de 35 à 38 Keuros.



Source : Apec, 2012.

Les fonctions Services techniques et Production industrielle, travaux et chantier affichent toutefois des fourchettes assez larges et à un niveau supérieur à l'ensemble. Mais toutes les fonctions détaillées qui y sont rattachées ne sont pas logées à la même enseigne.

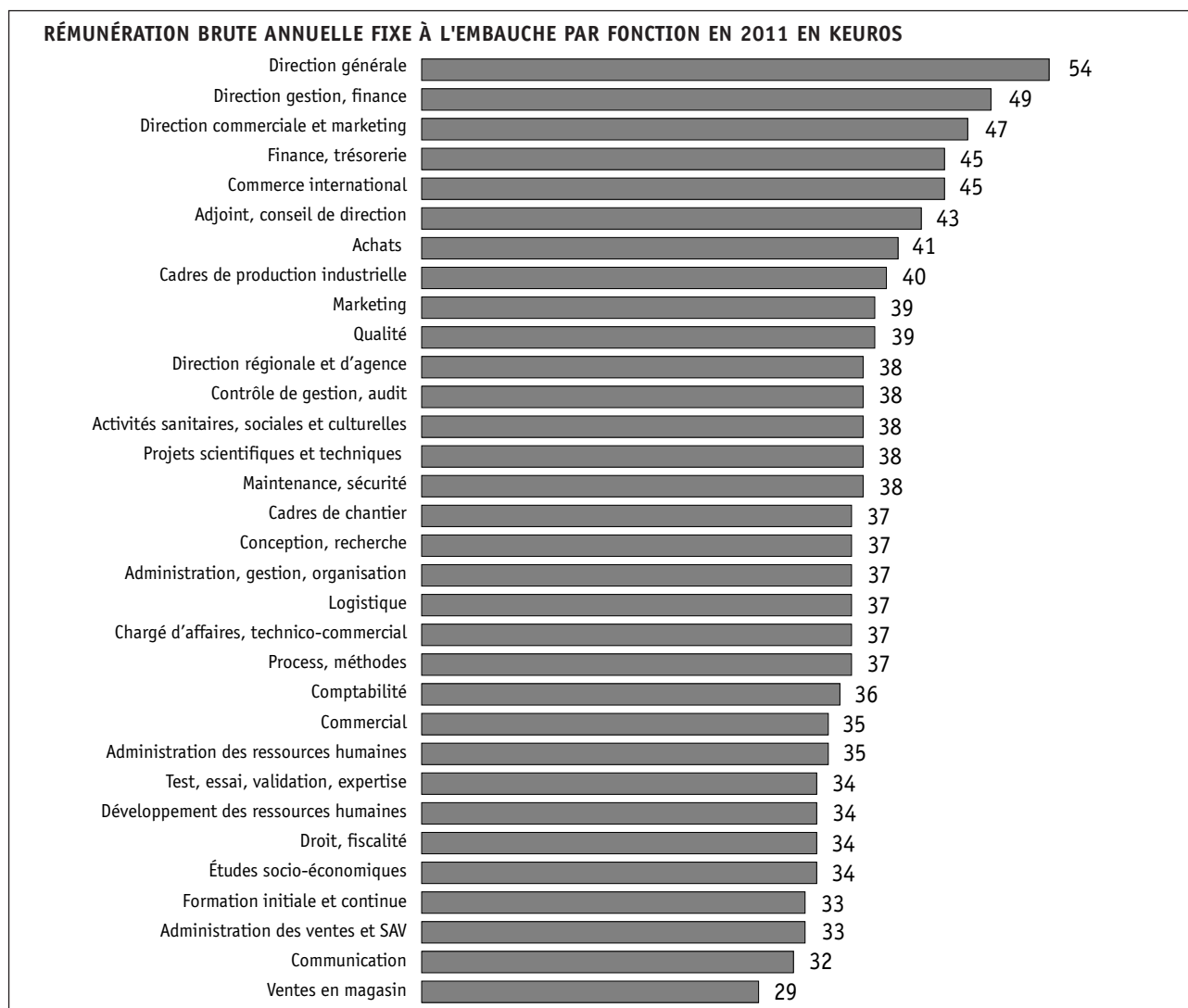
En effet, au niveau des fonctions détaillées, les rémunérations moyennes varient de 29 Keuros pour la fonction Communication à 54 Keuros pour la Direction générale.

D'une manière générale, on retrouve les différentes fonctions de direction parmi celles dont les rémunérations

moyennes sont les plus élevées : Direction générale (54 Keuros), Direction gestion, finance (49 Keuros) et Direction commerciale et marketing (47 Keuros, et 53 Keuros commissions incluses).

Mais la moitié des fonctions affichent des salaires moyens à l'embauche à +/- 2Keuros autour de la moyenne.

Les fonctions détaillées avec les rémunérations d'embauche les moins élevées sont Ventes en magasin (29 Keuros et 31 Keuros commissions incluses) et Communication, création (32 Keuros), deux fonctions qui recrutent plus de jeunes diplômés et de jeunes cadres que la moyenne.



Source : Apec, 2012.

Si l'on s'intéresse aux fourchettes dans lesquelles 80 % des rémunérations à l'embauche se situent, on peut distinguer :

- Les fonctions dont le plancher de rémunération est particulièrement bas, c'est-à-dire que 10 % des rémunérations à l'embauche se situent en deçà de cette valeur : Administration des ventes et SAV (25 Keuros), Ventes en magasin (23 Keuros), Études socio-économiques (24 Keuros), Droit, fiscalité (24 Keuros), Développement des ressources humaines (25 Keuros), Formation initiale et continue (25 Keuros) et Process, méthodes (24 Keuros).

Ces rémunérations plancher correspondent en général à des rémunérations de jeunes diplômés, voire de cadres peu expérimentés, mais l'éventail des rémunérations de ces fonctions reste étroit puisque seule la fonction Process, méthodes affiche un 9^e décile (valeur au-delà de laquelle se situent 10 % des rémunérations les plus

élevées) supérieur à l'ensemble, 54 Keuros contre 50 Keuros pour l'ensemble. Pour les autres fonctions de ce groupe, le 9^e décile est inférieur à 50 Keuros, et même pour la plupart inférieur à 45 Keuros.

- Les fonctions dont les 10 % de rémunérations à l'embauche les plus élevées sont significativement supérieures à l'ensemble : Direction commerciale et marketing, dont 10 % des rémunérations à l'embauche sont supérieures à 60 Keuros, Adjoint, conseil de direction (60 Keuros), Direction générale (80 Keuros), Direction gestion, finance (66 Keuros) et Finance, trésorerie (72 Keuros). Si les fonctions de direction conjuguent une faible dispersion et un niveau de rémunération élevé, les fonctions Finance, trésorerie et Adjoint, conseil de direction offrent un éventail beaucoup plus large, en lien avec des métiers diversifiés.

I - ÉTAT DES LIEUX

RÉMUNÉRATION BRUTE ANNUELLE FIXE À L'EMBAUCHE EN 2011

En Keuros	Moyenne	1 ^{er} Décile	Médiane	9 ^e Décile
Commercial, marketing				
Administration des ventes et SAV	33	25	32	43
Chargé d'affaires, technico-commercial	37	25	36	48
Commercial	35	24	33	50
Commerce international	45	29	40	58
Direction commerciale et marketing	47	33	45	60
Direction régionale et d'agence	38	27	38	50
Marketing	39	28	35	55
Ventes en magasin	29	23	28	43
Communication, création				
Communication	32	23	32	40
Direction d'entreprise				
Adjoint, conseil de direction	43	28	38	60
Direction générale	54	33	50	80
Étude, recherche et développement				
Conception, recherche	37	28	36	50
Études socio-économiques	34	24	32	43
Projets scientifiques et techniques	38	27	34	59
Test, essai, validation, expertise	34	26	32	48
Gestion, finance, administration				
Administration, gestion, organisation	37	27	34	50
Comptabilité	36	27	35	47
Contrôle de gestion, audit	38	28	36	50
Direction gestion, finance	49	33	48	66
Droit, fiscalité	34	24	33	43
Finance, trésorerie	45	30	38	72
Production industrielle, travaux et chantier				
Cadres de chantier	37	28	35	51
Cadres de production industrielle	40	30	37	52
Ressources humaines				
Administration des ressources humaines	35	26	34	41
Développement des ressources humaines	34	25	33	43
Formation initiale et continue	33	25	33	42
Santé, social, culture				
Administration des ressources humaines	38	26	38	50
Services techniques				
Achats	41	28	38	56
Logistique	37	26	36	50
Maintenance, sécurité	38	28	35	52
Process, méthodes	37	24	35	54
Qualité	39	27	35	58

Source : Apec, 2012.

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE SELON L'EXPÉRIENCE

La rémunération moyenne à l'embauche sur une offre pour un jeune diplômé s'est élevée en 2011 à 29 Keuros, pour un jeune cadre de 1 à 5 ans d'expérience à 34 Keuros, pour un cadre ayant de 5 à 10 ans d'expérience à 40 Keuros et pour un cadre de plus de 10 ans d'expérience à 45 Keuros.

Les cadres les plus expérimentés voient leur rémunération d'embauche augmenter de 2 Keuros par rapport à l'an dernier. Les jeunes cadres voient leur rémunération d'embauche reculer en moyenne de 1 Keuro quand celle des jeunes diplômés est équivalente.

RÉMUNÉRATION BRUTE ANNUELLE FIXE À L'EMBAUCHE 2011 SELON L'EXPÉRIENCE

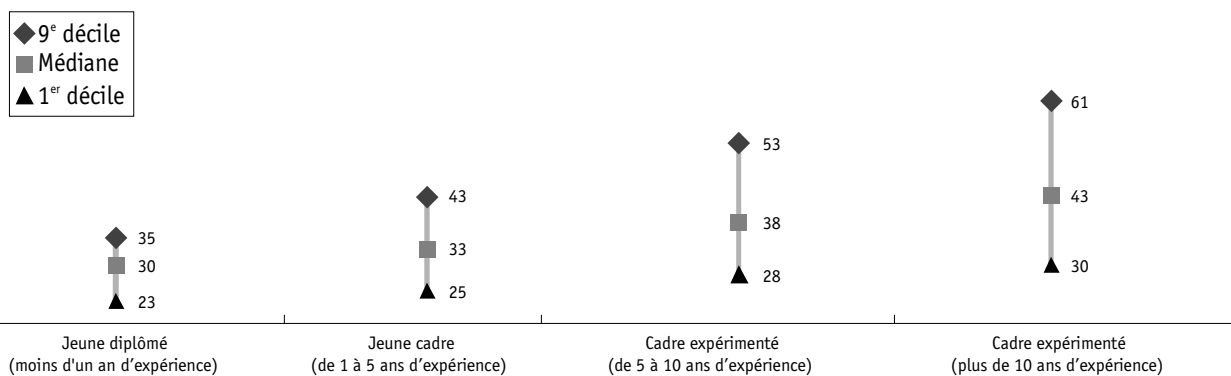
En Keuros	Moyenne	Répartition des recrutements
Jeune diplômé (moins d'1 an d'expérience)	29	17 %
Jeune cadre (de 1 à 5 ans d'expérience)	34	33 %
Cadre expérimenté de 5 à 10 ans d'expérience	40	26 %
Cadre expérimenté de plus de 10 ans d'expérience	45	24 %

Source : Apec, 2012.

Encore plus que sur le salaire moyen, l'écart selon l'expérience se creuse sur l'amplitude de la fourchette dans laquelle s'inscrivent 80 % des rémunérations. La borne inférieure de cette fourchette pour les cadres les plus expérimentés est 30 % supérieure à celle des jeunes diplômés. Pour la borne supérieure, cet écart monte à 66 %. Et cet écart s'est creusé en un an.

En effet, par rapport à 2010, ce sont les rémunérations les plus élevées qui ont connu une progression pour les catégories dont on vient de voir que le salaire moyen avait progressé. La fourchette pour les cadres de 5 à 10 ans d'expérience est passée en un an de 28-50 Keuros à 28-53 Keuros et pour les plus expérimentés de 30-60 Keuros à 30-61 Keuros.

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE À L'EMBAUCHE EN 2011 (EN KEUROS)



Source : Apec, 2012.

Les dynamiques différenciées selon les fonctions qui étaient à l'œuvre les années précédentes semblent s'être amenuisées en 2011. Hormis la fonction Direction d'entreprise qui, de façon logique, se distingue des autres

pour les cadres de plus de 10 ans d'expérience, les rémunérations à l'embauche selon le niveau d'expérience ne sont plus si différenciées selon les fonctions.

I - ÉTAT DES LIEUX

SALAIRE À L'EMBAUCHE MOYEN (BRUT ANNUEL FIXE) SELON LA FONCTION ET L'EXPÉRIENCE DE LA PERSONNE RECRUTÉE EN 2011

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
Commercial, marketing	28	33	39	43	36
Communication, création	ns	31	ns	ns	31
Direction d'entreprise	ns	ns	45	58	49
Études, recherche et développement	30	35	43	46	37
Gestion, finance, administration	30	35	40	44	38
Production industrielle travaux et chantier	32	35	40	47	39
Ressources humaines	28	35	37	45	36
Santé, social, culture	ns	ns	36	45	38
Services techniques	30	35	41	47	38
Ensemble	29	34	40	45	37

ns = non significatif

Source : Apec, 2012.

UN ÉVENTAIL DE SALAIRES PLUS RESTREINT POUR LES FEMMES

L'écart entre les rémunérations à l'embauche des hommes et des femmes ne se réduit pas avec les années, il a même augmenté de 1 Keuros, les hommes voyant leur rémunération à l'embauche moyenne passer de 38 à 39 Keuros en un an quand celle des femmes s'établit toujours à 35 Keuros. Cette différence est due essentiellement aux salaires les plus élevés. En effet, l'éventail des salaires à l'embauche est beaucoup large pour les hommes que pour les femmes, et c'est vers le haut que cet élargissement se fait. La borne inférieure, valeur en dessous de laquelle se situent les 10 % des rémunérations les plus basses, est peu différenciée par le sexe, 24 Keuros pour les femmes et 26 Keuros pour les hommes. En revanche, même s'il s'est légèrement resserré, l'écart est plus important concernant la borne supérieure, valeur au-delà de laquelle se situent les 10 % de rémunérations les plus élevées : 47 Keuros pour les femmes et 53 Keuros pour les hommes.

Outre le fait qu'il existe un écart non expliqué de 7 % entre les rémunérations des hommes et des femmes, deux effets se conjuguent⁴ : d'une part, les fonctions dont les salaires à l'embauche sont les moins élevés sont les plus féminisées dans leurs recrutements (Ressources humaines où les 3/4 des cadres embauchés sur offre sont des femmes et Communication, création où elles représentent plus des deux tiers des nouveaux recrutés⁵). D'autre part, les femmes sont proportionnellement moins nombreuses parmi les cadres expérimentés recrutés sur offre que parmi les plus jeunes.

RÉMUNÉRATION MOYENNE BRUTE ANNUELLE FIXE À L'EMBAUCHE EN 2011 SELON LE SEXE DE LA PERSONNE RECRUTÉE

En Keuros	Moyenne	1 ^{er} Décile	Médiane	9 ^e Décile
Hommes	39	26	36	53
Femmes	35	24	33	47

Source : Apec, 2012.

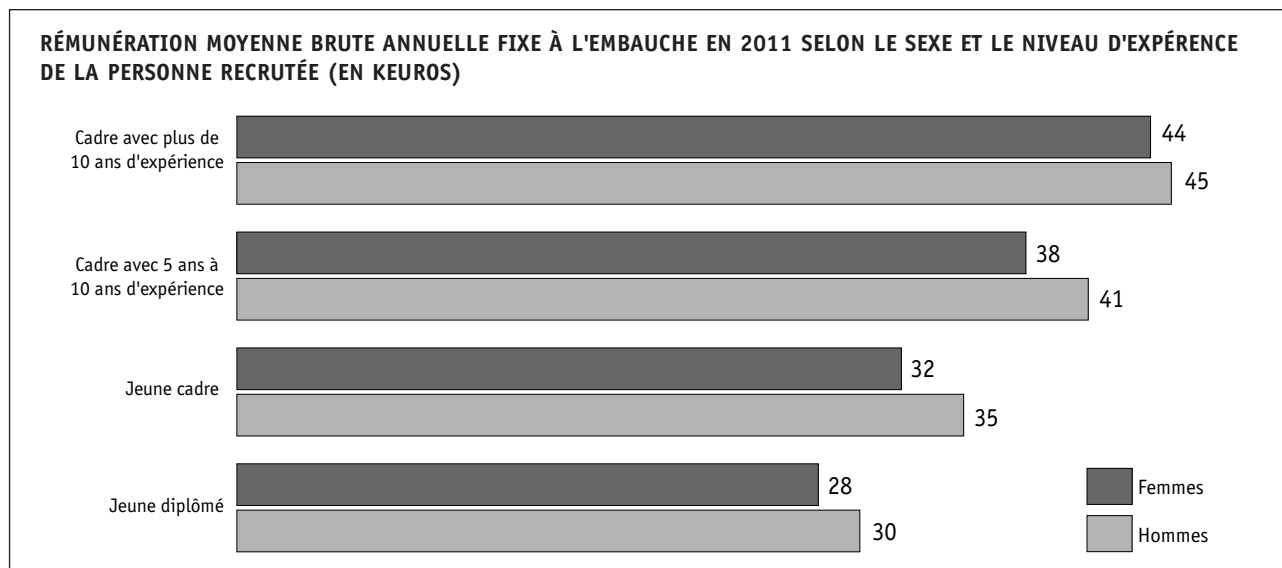
4. Cf. Les salaires des femmes cadres, Apec, mars 2008.

5. Cf. Profils recherchés et profils recrutés. De l'offre au recrutement, Apec, juin 2012.

I - ÉTAT DES LIEUX

En effet, le différentiel de rémunération entre les hommes et les femmes ne s'accroît pas avec l'expérience. Il est le

plus important pour les cadres ayant de 1 à 10 années d'expérience : +3 Keuros pour les hommes.



Source : Apec, 2012.

■ LA SITUATION PROFESSIONNELLE DU CADRE

Selon que le cadre est en emploi ou non au moment de cette nouvelle embauche, sa rémunération annuelle brute ne sera pas la même : elle sera en moyenne de 40 Keuros pour un cadre en activité et de 35 Keuros pour un cadre demandeur d'emploi. Si l'on ne tient pas compte des jeunes diplômés, majoritairement sans emploi au moment de leur recrutement, cet écart se réduit mais reste tout de même de 3 Keuros. Certainement, les cadres demandeurs d'emploi font acte de candidature sur des offres à l'éventail de rémunération plus large quand les cadres en poste sélectionnent leurs candidatures puis surtout, acceptent, ou non, des postes en tenant compte de la rémunération. Ces derniers sont en outre en meilleure position pour négocier leur rémunération d'embauche (Cf. infra).

Cet écart selon la situation professionnelle du cadre s'accroît avec l'âge : par définition, il est quasi nul pour les jeunes diplômés, pour atteindre 6 Keuros pour les cadres ayant plus de 10 ans d'expérience. Plus le cadre sans emploi est expérimenté, plus sa situation pèse sur le niveau de salaire. L'étude « Profils recherchés. De l'offre au recrutement⁶ » a mis en avant le fait que les cadres expérimentés à la recherche d'un emploi étaient plus souvent recrutés sur des postes sous-dimensionnés que les cadres en activité. On a ici la traduction pécuniaire de ce phénomène.

RÉMUNÉRATION BRUTE ANNUELLE FIXE À L'EMBAUCHE EN 2011 SELON LA SITUATION PROFESSIONNELLE ET LE NIVEAU D'EXPÉRIENCE DE LA PERSONNE RECRUTÉE

En Keuros	Jeune diplômé	Jeune cadre	Cadre avec 5 à 10 ans d'expérience	Cadre avec plus de 10 ans d'expérience	Ensemble
En activité	29	35	42	48	40
Sans emploi	29	32	37	42	35

Source : Apec, 2012.

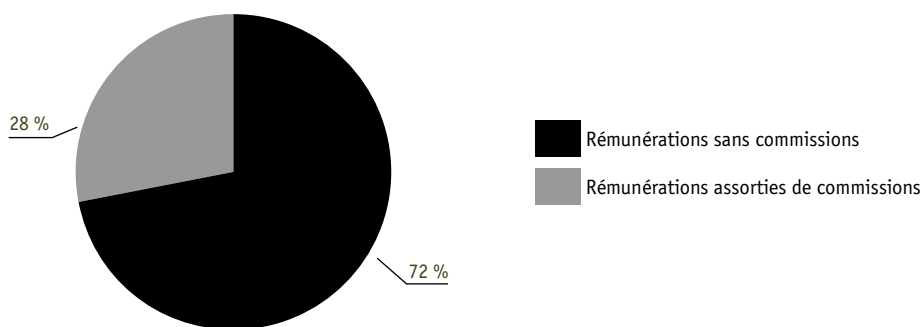
6. Cf. Profils recherchés et profils recrutés. De l'offre au recrutement, Apec, juin 2012

■ 28 % DES RÉMUNÉRATIONS SONT COMPOSÉES D'UN FIXE ET DE COMMISSIONS

Jusqu'à présent, sauf indication contraire, il a été essentiellement question de rémunération annuelle fixe. Or, ces rémunérations peuvent être accompagnées d'une partie variable sous forme de commissionnement. C'est le cas de

plus d'un quart des rémunérations à l'embauche, qui sont assorties de commissions. Dépendant de la structure par fonctions des recrutements, ce chiffre est stable d'une année sur l'autre.

EN 2011, 28 % DES RÉMUNÉRATIONS SONT COMPOSÉES D'UN FIXE ET DE COMMISSIONS

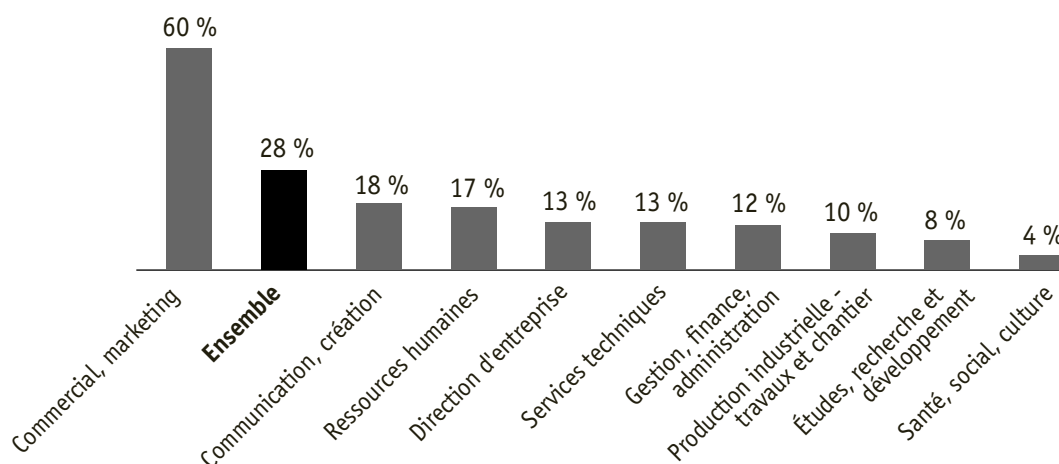


Source : Apec, 2012.

Ces rémunérations composées d'un fixe et de commissions sont majoritaires dans la fonction Commercial, marketing, où elles concernent 60 % des salaires à l'embauche. Puis,

on passe à moins d'un salaire sur cinq pour les fonctions Communication, création et Ressources humaines. Pour ensuite devenir plus marginales.

PART DES POSTES CADRES DONT LA RÉMUNÉRATION EST ASSORTIE DE COMMISSIONS PAR FONCTION



Source : Apec, 2012.

I - ÉTAT DES LIEUX

Même parmi les fonctions marketing et commerciales, la présence de commissions est variable, puisque ce sont surtout les recrutements de commerciaux qui sont concernés (84 % d'entre eux). À l'opposé, seuls un quart des postes en Marketing et en Administration des ventes et SAV sont concernés.

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

Commercial	84 %
Ensemble	60 %
Ventes en magasin	52 %
Chargé d'affaires, technico-commercial	52 %
Direction commerciale et marketing	50 %
Commerce international	46 %
Direction régionale et d'agence	43 %
Marketing	27 %
Administration des ventes et SAV	24 %

Source : Apec, 2012.

UN TÉLÉPHONE PORTABLE DANS UN CAS SUR DEUX

14 % des recrutements ne bénéficie d'aucun autre élément de rémunération (dans la liste proposée, c'est à dire que certains avantages ne sont pas considérés ici, comme les titres restaurant ou la mutuelle). L'élément le plus courant est l'attribution d'un téléphone portable, dont quasiment la moitié des cadres embauchés en 2011 ont bénéficié. Puis, dans 42 % des cas, au moins une prime variable. Viennent ensuite l'intéressement et la participation dont l'existence n'est pas liée au poste mais à l'entreprise. Enfin, plus d'un cadre sur cinq bénéficie d'une voiture de fonction.

L'attribution de ces éléments complémentaires à la rémunération est fortement liée à la fonction puisque les cadres les moins sédentaires et/ou étant soumis à des astreintes sont ceux qui bénéficient le plus d'un téléphone mobile et d'une voiture de fonction. Ainsi, les cadres de la fonction Commercial, marketing se voient attribuer à 68 % un téléphone mobile et à 40 % une voiture, et ceux de la fonction Production industrielle, travaux et chantier sont respectivement 66 % et 39 % dans ces cas.

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

Téléphone portable	49 %
Prime variable (quelle que soit la prime)	42 %
Intéressement	35 %
Participation	33 %
Voiture	22 %
Abondement du plan d'épargne	15 %
Retraite par capitalisation	10 %
Plan d'actionnariat	5 %
Stock options	1 %
Aucun	14 %

Source : Apec, 2012.

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

Quand une entreprise ou un cabinet de recrutement saisit une offre d'emploi sur le site de l'Apec, elle se doit de renseigner deux types de données sur les salaires :

- Une fourchette de salaires sous la forme d'un salaire minimum et d'un salaire maximum qui correspond à la fourchette de salaires envisagée avec l'offre. Obligatoire, cette donnée est présente dans le système d'information de l'Apec. Elle n'apparaît cependant pas telle quelle lors de la diffusion de l'offre. C'est cette fourchette qui sert de base de comparaison avec le salaire réellement négocié lors de l'embauche.
- Une information visible par les candidats, faisant mention ou non du salaire, publiée avec l'offre. En effet, le recruteur a plusieurs possibilités : stipuler la fourchette de salaires identique à celle figurant dans le système d'information de l'Apec, indiquer une autre information sur le salaire proposé, par exemple « +/- 35 Keuros » (alors même que la fourchette renseignée est 30-40 Keuros) ou ne pas mentionner de salaire, la forme la plus courante étant « À négocier ».

C'est de la fourchette de salaires indiquée dans le système d'information de l'Apec dont il est question ici.

Les offres ne comportant pas de fourchette à proprement parler, c'est-à-dire les offres pour lesquelles le recruteur a indiqué un salaire minimum égal au salaire maximum, sont marginales : elles représentent 1 % des offres publiées à l'Apec. Moins de la moitié des offres (42 %) présentent une marge de négociation inférieure à 6 Keuros et les offres restantes (57 % de celles qui sont publiées à l'Apec) donnent une marge de négociation supérieure à 7 Keuros. Depuis 2008, le pourcentage des offres présentant une marge de négociation élevée s'est toujours révélé important, ce qui témoigne de l'incertitude du marché économique, et par là même de l'incertitude des recruteurs en matière de profils à recruter (ainsi, pour mémoire, 56 % des offres parues en 2010 présentaient des fenêtres de négociation de plus de 7 Keuros).

En effet, des ajustements successifs ont lieu tout au long du processus de recrutement qui font qu'au final, il est courant que le profil de la personne recrutée diffère, avec plus ou moins d'écart, du profil idéal éventuellement déterminé par le recruteur (cf. infra) et auquel le salaire envisagé correspond. Le recruteur peut intégrer cette incertitude dès le début du processus de recrutement et fixer alors une fourchette de salaires assez large. La mention « selon profil » pour la rémunération n'est pas rare dans les offres.

RÉPARTITION DES FOURCHETTES DE SALAIRES INDIQUÉES AVEC L'OFFRE EN 2011 SELON L'AMPLITUDE

0 KE	1 %
1 à 3 KE	16 %
4 à 6 KE	26 %
7 à 10 KE	28 %
11KE et +	29 %
Total	100 %

Source : Apec, 2012.

Selon les fonctions, les amplitudes des fourchettes envisagées avec l'offre peuvent différer sensiblement. La fonction Commercial, marketing propose plus souvent des marges de négociations élevées, ce qui peut être liée à la part variable susceptible d'être contenue dans la fourchette. En effet, pour deux tiers des offres, ces écarts sont de 7 Keuros ou plus. Pour deux fonctions en revanche, plus de la moitié des offres présentent des marges de négociation inférieures à 7 Keuros. Il s'agit d'abord de la fonction Ressources humaines où 55 % des

postes proposés sont associés à des fourchettes de salaires inférieures à 7 Keuros, ce qui s'explique en partie par le fait que les recruteurs aient une meilleure connaissance du marché propre à cette famille de métiers. L'autre fonction concernée est Santé, social, culture avec 67 % des postes proposés associés à des fourchettes de salaires inférieures à 7 Keuros. Cela s'explique par l'existence de grilles salariales peu souples.

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

RÉPARTITION DES FOURCHETTES DE SALAIRES SELON L'AMPLITUDE PAR FONCTION EN 2011

	0 Keuros	1 à 3 Keuros	4 à 6 Keuros	7 à 10 Keuros	11 Keuros et +	Total
Commercial, marketing	1 %	11 %	22 %	29 %	21 %	100 %
Communication, création	1 %	23 %	33 %	22 %	20 %	100 %
Direction d'entreprise	1 %	21 %	20 %	26 %	32 %	100 %
Études, recherche et développement	2 %	12 %	23 %	31 %	32 %	100 %
Gestion, finance, administration	2 %	17 %	31 %	25 %	25 %	100 %
Production industrielle - travaux et chantier	1 %	9 %	26 %	33 %	31 %	100 %
Ressources humaines	3 %	25 %	27 %	29 %	16 %	100 %
Santé, social, culture	3 %	37 %	27 %	20 %	13 %	100 %
Services techniques	1 %	15 %	29 %	29 %	26 %	100 %

Source : Apec, 2012.

STABILITÉ RELATIVE EN MATIÈRE DE NÉGOCIATION

69 % des salaires à l'embauche se situent stricto-sensu dans la fourchette de salaires envisagée avec l'offre, soit 3 points de plus qu'en 2009 et 2010 (cf. méthodologie pour les principes de calcul). Comme en 2010, seuls 10 % des salaires à l'embauche se situent en-deçà de la fourchette définie en amont du recrutement. En revanche, la part de salaires qui se situent au-dessus de celle-ci est plus faible. Elle est de 21%, contre 19% en 2009 et 24% en 2010.

Comme indiqué précédemment, l'ampleur des fourchettes de salaires envisagées avec l'offre peut être très variable. Par conséquent, la position du salaire finalement négocié ne revêt pas la même signification selon l'amplitude de la fourchette de départ. Pour rendre compte de ce facteur, les cinq positions possibles ont été regroupées ainsi :

- 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, un salaire venant se fixer en-dessous ou dans le bas de la fourchette correspond toujours à un ajustement vers le bas du salaire au moment de l'embauche.

En 2011 comme en 2010, 27 % des salaires à l'embauche se sont finalement fixés dans le bas ou en-dessous de la fourchette de salaires envisagée avec l'offre. 35 % d'entre eux se situent au milieu de la fourchette et 38 % au-dessus de cette dernière (contre réciproquement 34 % et 39 % en

POSITION DU SALAIRE À L'EMBAUCHE PAR RAPPORT À LA FOURCHETTE DE SALAIRES ENVISAGÉE (2011)

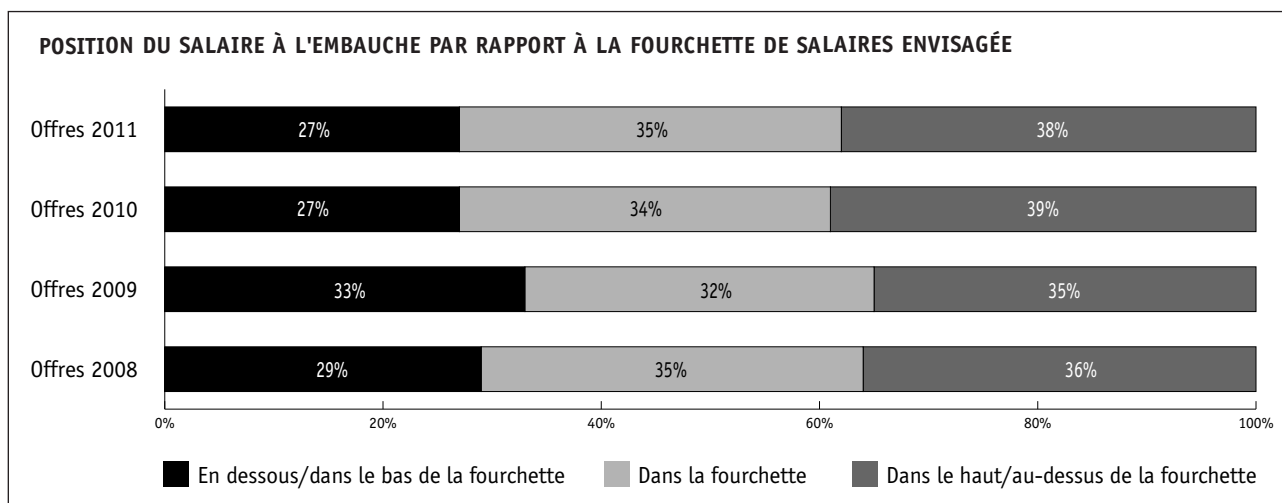
En-dessous de la fourchette	10 %	} 69 %
Dans le bas de la fourchette	17 %	
Dans la fourchette	35 %	
Dans le haut de la fourchette	17 %	
Au-dessus de la fourchette	21 %	
Total	100 %	

Source : Apec, 2012.

2010). Il y a donc, à ce niveau-là, très peu d'écarts avec la manière dont les salaires se situaient pour les offres publiées en 2010. Cela s'explique notamment par un contexte économique un peu moins morose que les années précédentes. Sur l'ensemble de l'année 2011, deux augmentations notables sont ainsi à signaler. Tout d'abord au niveau macro-économique, le PIB (+1,7 %), ensuite concernant l'emploi cadre, le volume des recrutements (+ 10 % par rapport à 2010)⁷. Ce contexte dynamique, particulièrement favorable aux cadres, ne permet toutefois pas de créer un nombre important de postes, ni de réduire la hausse du chômage (en partie liée à l'arrivée des jeunes diplômés sur le marché du travail). Aussi, les cadres en poste restent en meilleure position pour négocier leur salaire auprès des entreprises, celles-ci ayant de leur côté davantage de marge de manœuvre qu'en 2008 et 2009 pour réévaluer à la hausse les salaires à l'embauche.

7. Cf. Perspectives de l'emploi cadre, Apec, 2012.

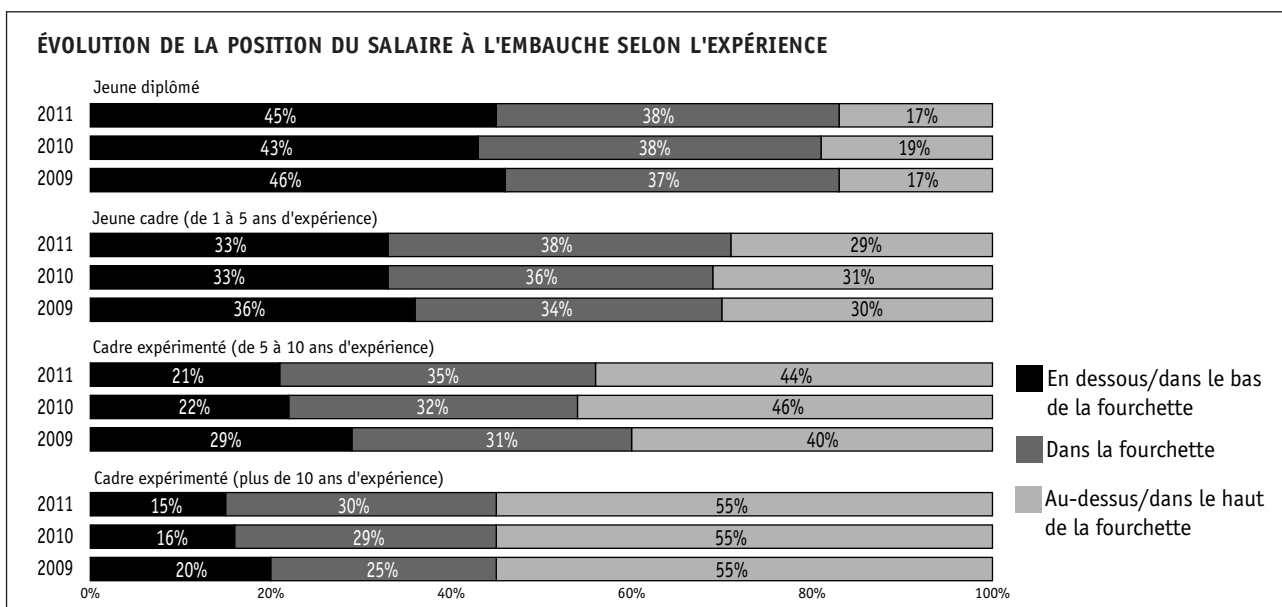
II - SALAIRE ENVISAGÉ AVEC L'OFFRE ET SALAIRE À L'EMBAUCHE : COMPARAISON



■ LES CONDITIONS DE NÉGOCIATION SE DURCISSENT POUR LES JEUNES DIPLOMÉS

Plus un cadre a de l'expérience, plus la probabilité que son salaire soit négocié à la hausse est forte. Les négociations à la hausse concernent plus de la moitié des cadres de plus de 10 ans d'expérience (55%, ce qui est une proportion identique à celle observée en 2010). Elles touchent aussi 44% des cadres ayant une expérience de 5 à 10 ans, ce qui est inférieur en proportion au constat établi en 2010 (42%). Cette baisse ne signifie pas pour autant que ces derniers aient davantage vu leur salaire à l'embauche se fixer en-dessous ou dans le bas de la fourchette envisagée en amont du recrutement. Elle traduit le fait qu'ils ont été plus nombreux à voir leur salaire se situer dans le milieu même de la fourchette, faute de pouvoir le négocier à la hausse.

Pratiquement trois jeunes cadres sur dix parviennent à négocier à la hausse leur salaire d'entrée (29%). Pour ces cadres dotés d'une expérience de 1 à 5 ans, les marges de négociation à la hausse se réduisent aussi puisqu'elles étaient de 31% en 2010. Chez les jeunes diplômés, la probabilité d'être embauché avec un salaire revu à la hausse est en effet la plus faible (17%). Cette proportion est d'ailleurs en diminution par rapport à 2010 ; une baisse qui se reporte entièrement sur la proportion de salaire se fixant en-dessous ou dans le bas de la fourchette initialement prévue (45% contre 43% en 2010).



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

Ces ajustements selon l'expérience se traduisent en termes de niveau. Les offres sur lesquelles les jeunes diplômés ont été recrutés établissaient des salaires moyens de 32 Keuros (comme en 2010) et la moyenne des salaires réellement attribués (hors commissions) était de 29 Keuros (soit un écart de 3 Keuros comparé à la moyenne des fourchettes). L'écart se réduit dès lors que le cadre recruté gagne en expérience : 1 Keuros de moins pour les jeunes cadres

(toujours commissions non comprises), 1 Keuros de plus pour les cadres dotés de 5 à 10 ans d'expérience et pas de différence pour ce qui concerne les cadres plus expérimentés. Lorsqu'on s'intéresse aux rémunérations avec commissions, ce sont sans surprise ces derniers qui parviennent au plus gros écart (5 Keuros de différence et à la hausse avec le milieu de la fourchette définie dans l'offre).

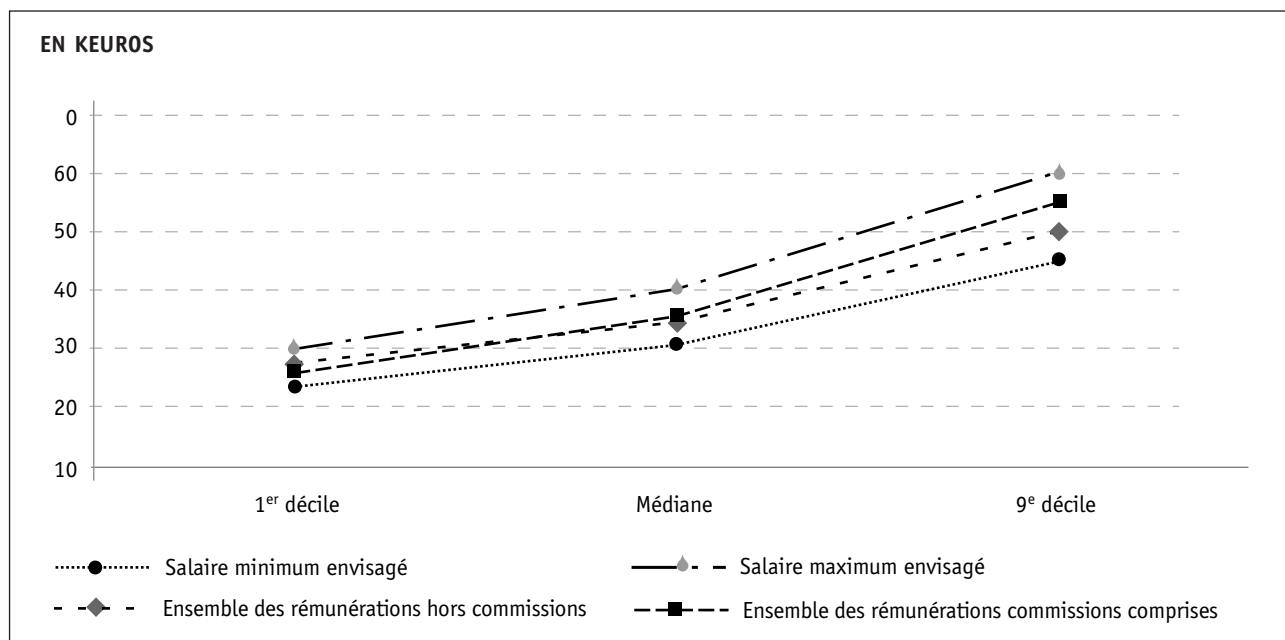
SALAIRE À L'EMBAUCHE ET FOURCHETTE DE SALAIRES SELON L'EXPÉRIENCE EN 2011

(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	34	36
Cadre expérimenté de 5 à 10 ans d'expérience	39	40	42
Cadre expérimenté de plus de 10 ans d'expérience	43	43	48

Source : Apec, 2012.

La représentation graphique des positions des salaires à l'embauche selon la valeur de ces derniers confirme cette tendance. Elle montre en effet que plus le salaire à l'embauche est élevé (9^e décile), moins il est proche du

salaire minimum envisagé. En revanche, plus il est bas (1^{er} décile), plus il est proche à la fois des salaires minimaux et des salaires maximaux énoncés dans les offres.



Source : Apec, 2012.

DES VARIATIONS SELON LES FONCTIONS

Pour chaque grande fonction, les salaires se fixent différemment par rapport à la fourchette envisagée avec l'offre.

C'est dans la fonction Direction d'entreprise que les salaires se fixent le moins souvent dans la fourchette basse (16 %) et qu'ils se situent le plus souvent dans la fourchette (44 %). La fonction Ressources humaines se trouve dans une situation très proche (avec respectivement 19% des salaires situés dans le bas et 43 % à l'intérieur même de la fourchette). Cela peut s'expliquer par une meilleure connaissance du marché. Les métiers de la fonction Santé, social et culture suivent également la même tendance, ce qui s'explique entre autre par l'existence de conventions collectives et de grilles salariales peu flexibles.

À l'inverse, c'est dans la fonction Études, recherche et développement que les salaires se fixent le plus fréquemment dans le bas de la fourchette (un tiers des cas, soit une hausse de trois points comparé à 2010). C'est là aussi que les rémunérations se situent le moins souvent dans la fourchette haute définie en amont du recrutement (30 %, soit quatre points de moins par rapport à 2010).

La fonction Communication, création et la fonction Commercial, marketing sont celles dans lesquelles les salaires sont le plus souvent revus à la hausse au moment de l'embauche. Cela concerne 43% des salaires dans les deux cas. Pour cette dernière, la proportion de salaires situés dans la fourchette est relativement faible (33 %), ce qui tient notamment à l'incertitude liée à la partie variable du salaire.

POSITION DU SALAIRE À L'EMBAUCHE PAR RAPPORT À LA FOURCHETTE DE SALAIRES ENVISAGÉE PAR FONCTION REGROUPÉE EN 2011

	En dessous / Dans le bas de la fourchette	Dans la fourchette	Au-dessus / Dans le haut de la fourchette	Total
Commercial, marketing	25%	32%	43%	100%
Communication, création	21%	36%	43%	100%
Services techniques	25%	35%	40%	100%
Direction d'entreprise	16%	44%	40%	100%
Gestion, finance, administration	27%	32%	39%	100%
Production industrielle travaux et chantier	29%	38%	33%	100%
Ressources humaines	19%	43%	38%	100%
Santé, social, culture	23%	44%	33%	100%
Études, recherche et développement	33%	37%	30%	100%
Ensemble des fonctions	27%	35%	38%	100%

Source : Apec, 2012.

LES CADRES EN ACTIVITÉ RESTENT EN MEILLEURE POSITION POUR NÉGOCIER, LA SITUATION DES DEMANDEURS D'EMPLOI S'AMÉLIORE

La situation du cadre au moment de son recrutement joue sur sa capacité à négocier : le fait d'être en poste augmente la probabilité de négocier à la hausse. Ainsi, hors jeunes diplômés, la probabilité que le salaire soit situé au-dessus ou dans le haut de la fourchette est de 45 % pour les cadres actifs contre 41 % pour ceux en recherche d'emploi.

Par rapport à 2010, ces proportions restent stables. En revanche, la part de cadres recrutés avec un salaire à l'embauche se situant en dessous de la fourchette ou dans

la partie basse de celle-ci a fortement diminué pour les demandeurs d'emploi, passant de 28 % en 2010 à 23 % en 2011. Pour autant, le report ne s'est pas traduit par davantage de salaires évalués à la hausse. En effet, les cadres sans emploi ayant vu leur salaire ajusté à la hausse au moment de l'embauche ne sont proportionnellement pas plus nombreux que l'an passé.

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

POSITION DU SALAIRE À L'EMBAUCHE 2011 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	Au-dessus / Dans le haut de la fourchette
En activité	22%	33%	45%
Sans emploi	23%	36%	41%

Source : Apec, 2012.

La confrontation des salaires associés aux offres et des salaires réellement obtenus confirme l'amélioration du marché de l'emploi cadre sur la simple question des salaires à l'embauche. Quelle que soit la situation professionnelle des cadres recrutés (en activité ou sans emploi), ces derniers sont embauchés avec une rémunération fixe et une rémunération avec commissions plus importante qu'en 2010. Sur le seul aspect de la rémunération annuelle fixe, la hausse est de 2 Keuros pour les cadres en activité et de 1 Keuro pour les cadres qui étaient demandeurs d'emploi au moment de leur recrutement. L'amélioration est donc générale mais elle profite davantage aux cadres en activité.

Les cadres en activité sont embauchés sur des offres dont le salaire moyen est plus élevé que celui des offres sur lesquelles sont recrutés les demandeurs d'emplois. En raison de leur situation plus confortable, les cadres en activité peuvent se montrer plus exigeants et plus sélectifs en termes de rémunération d'entrée.

Les salaires finalement obtenus par les cadres en activité sont logiquement supérieurs à ceux obtenus par les cadres qui étaient sans emploi au moment du recrutement (41 Keuros contre 37 Keuros pour ce qui est du fixe, 43 Keuros contre 39 Keuros pour le fixe avec commissions).

SALAIRES À L'EMBAUCHE ET FOURCHETTES DE SALAIRES 2011 SELON LA SITUATION PROFESSIONNELLE DE LA PERSONNE RECRUTÉE (HORS JEUNES DIPLÔMÉS)

En Keuros	Moyenne des fourchettes	Rémunération annuelle fixe	Rémunération annuelle fixe + commissions
En activité	40	41	43
Sans emploi	37	37	39

Source : Apec, 2012.

■ EN MATIÈRE DE NÉGOCIATION SALARIALE, LES ÉCARTS S'AMENUISENT ENTRE LES FEMMES CADRES ET LES HOMMES CADRES

Les salaires à l'embauche des femmes débouchent moins souvent que ceux des hommes sur des ajustements à la hausse, comparé à ce qui était annoncé dans l'offre, mais l'écart se réduit comparé à 2010. Il n'est plus que d'un point contre 3 en 2010.

Par rapport à 2010, la réelle différence se situe au niveau des pourcentages de salaires se situant dans la fourchette.

Ainsi, chez les hommes, on note un écart de trois points comparé à la situation de l'année dernière. Ils sont désormais 35 % (au lieu de 32 %) à être embauchés avec un salaire se situant dans la fourchette prévue (parallèlement, ils sont moins nombreux à voir leur rémunération d'entrée revue à la baisse : 26 % contre 28 %). Chez les femmes, la part de salaires à se situer dans la fourchette est en 2011, un peu moins élevée qu'en 2010, passant de 36 % à 34 %.

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

POSITION DU SALAIRE À L'EMBAUCHE 2011 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	Au-dessus / Dans le haut de la fourchette
Hommes	26%	35%	39%
Femmes	28%	34%	38%

Source : Apec, 2012.

Qu'il s'agisse d'hommes ou de femmes, les cadres restent toutefois embauchés avec un salaire réel moyen correspondant à la moyenne des salaires proposés dans l'offre. Hors commissions, le salaire obtenu est donc identique à celui envisagé en amont. Reste qu'en termes de niveau, les femmes se positionnent sur des offres

proposant en moyenne des salaires moins élevés que ceux des hommes. Ceci s'explique à la fois par le fait qu'elles occupent des fonctions davantage féminisées et qu'on les retrouve sur des postes comportant moins de responsabilités⁸.

SALAIRES À L'EMBAUCHE ET FOURCHETTES DE SALAIRES 2011 SELON LE SEXE DE LA PERSONNE RECRUTÉE

(moyenne en Keuros)	Moyenne des fourchettes	Rémunération annuelle fixe	Rémunération annuelle fixe + commissions
Hommes	39	39	41
Femmes	35	35	37

Source : Apec, 2012.

DES AJUSTEMENTS DE SALAIRES D'AMPLEUR COMPARABLES À 2010

Les salaires à l'embauche résultant d'ajustements à la hausse sont en moyenne de 6 Keuros plus élevés par rapport à la fourchette envisagée, 9 Keuros si on tient compte des rémunérations fixes commissions incluses. De leur côté, les salaires revus à la baisse, sont en moyenne de 7 Keuros inférieurs à la moyenne de la fourchette. De ce point de vue-là, on constate peu de différences comparé à 2010.

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 ou 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 EN 2011

Moyenne en Keuros	Moyenne des fourchettes	Rémunération annuelle fixe	Rémunération annuelle fixe + commissions
En-dessous/dans le bas de la fourchette	40	33	34
Au milieu de la fourchette	37	36	37
Au-dessus/dans le haut de la fourchette	36	42	45

Source : Apec, 2012.

8. Cf. Femmes cadres et hommes cadres : des inégalités qui persistent. Apec, 2011.

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

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 selon les fonctions. Les seuls écarts importants s'observent dans la fonction

commerciale (3 Keuros de différence entre la moyenne des salaires proposés dans les offres et la rémunération fixe avec commission réellement obtenue), ce qui tient à la part variable attachée aux rémunérations dans cette fonction.

SALAIRES À L'EMBAUCHE ET FOURCHETTES DES SALAIRES 2011 PAR FONCTION REGROUPÉE

En Keuros	Moyenne des fourchettes	Rémunération annuelle fixe	Rémunération annuelle fixe + commissions
Commercial, marketing	39	33	42
Communication, création	32	31	31
Direction d'entreprise	47	49	50
Études, recherche et développement	38	37	37
Gestion, finance, administration	38	38	39
Production industrielle - travaux et chantier	39	39	40
Ressources humaines	35	36	37
Santé, social, culture	37	38	38
Services techniques	38	38	39

Source : Apec, 2012.

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

Lorsqu'un écart a été constaté entre le salaire à l'embauche et la fourchette de salaire envisagée avec l'offre (cf. méthodologie), le recruteur a été interrogé sur les raisons de cet écart. Au préalable, il a été demandé à celui-ci de caractériser le profil de la personne recrutée eu égard au profil défini en amont du recrutement, et ce,

tant en termes de diplômes que d'expérience. Croisées avec les positions sur le salaire à l'embauche dans la fourchette envisagée, ces réponses permettent de déterminer les éléments les plus discriminants dans l'ajustement des salaires.

L'EXPÉRIENCE : PREMIER ÉLÉMENT EXPLICATIF AVANCÉ PAR LES RECRUTEURS

Pour expliquer des ajustements de salaire, à la hausse comme à la baisse, les recruteurs évoquent en 2011 comme en 2010 des différences de niveau d'expérience.

Concernant les motifs propres aux ajustements à la hausse d'abord, le fait que le candidat ait un niveau d'expérience différent de celui envisagé au départ est cité dans 46 % des cas. Cette proportion est plus proche de celle observée en 2009 (48 %) que de celle observée en 2010 (39 %). Les différences liées au niveau de compétences sont également fréquemment évoquées pour expliquer des ajustements de salaires (13 %). Au final, 74 % des recruteurs font des différences de profil du candidat, des explications aux ajustements de salaires à la hausse.

Pour expliquer les ajustements à la hausse, les recruteurs font aussi référence au marché ou au pouvoir de négociation des candidats (dans 27 % des cas). Par rapport à 2010, on note un net recul de ce type de motifs (ils représentaient alors 40 % des explications). En outre, en 2010, une raison primait parmi celles liées au marché ou à la marge de négociation des cadres : les ajustements de salaires réalisés après négociation des candidats recrutés (13 %). En 2011, les recruteurs mettent davantage en avant la difficulté à trouver le profil recherché et le manque de candidatures (12 %), ce qui est révélateur d'une tension plus forte en matière de recrutement⁹.

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	74%
Niveau d'expérience différent de celui envisagé/Ancienneté	46%
Parfaite adéquation entre le profil recherché et profil du candidat	9%
Niveau de compétences différent de celui envisagé	13%
Niveau d'études/de diplôme différent de celui envisagé	6%
Raisons liées au marché ou à la négociation	27%
Alignement du salaire sur les prétentions salariales du candidat	3%
Difficulté à trouver le profil recherché / Manque de candidatures	12%
Ajustement après négociation avec le candidat	8%
Alignement du salaire sur la réalité du marché	2%
Alignement du salaire à la grille des salaires / Politique de l'entreprise	2%
Autres raisons	11%
La définition du profil a changé au cours du recrutement	1%
Autres	1%
Rien en particulier	3%
NSP	6%

Source : Apec, 2012.

9. Recrutements et tension. De l'offre au recrutement, Apec, juin 2012.

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

Concernant les ajustements à la baisse, l'expérience est de loin le premier facteur explicatif cité par les recruteurs. Près de la moitié y font référence (49 %) pour expliquer pourquoi des salaires se sont fixés dans le bas ou en-dessous de la fourchette envisagée au départ. Globalement, tout ce qui incombe au profil du candidat (niveau d'expérience, de diplôme, de compétences) et à la faible adéquation entre

le profil recherché et le profil recruté, sont mentionnés par 68 % des recruteurs (en 2010, ils étaient cités par 63 % d'entre eux). Dans 11 % seulement, ceux-ci se réfèrent au marché, pour expliquer la différence entre le salaire proposé dans l'offre et le salaire fixé au moment de l'embauche. Cette proportion est stable comparé à celle observée en 2010.

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	68%
Niveau d'expérience différent de celui envisagé/Ancienneté	49%
Niveau de compétences différent de celui envisagé	4%
Niveau d'études/de diplôme différent de celui envisagé	6%
Peu d'adéquation entre le profil recherché et profil du candidat	9%
Raisons liées au marché ou à la négociation	11%
Ajustement après négociation avec le candidat	2%
Alignement du salaire sur les prétentions salariales du candidat	4%
Alignement du salaire à la grille des salaires / Politique de l'entreprise	4%
Alignement du salaire sur la réalité du marché	1%
Autres raisons	19%
La définition du profil a changé au cours du recrutement	3%
Autres	3%
Rien en particulier	3%
NSP	10%

Source : Apec, 2012.

■ 57 % DES CADRES RECRUTÉS ONT L'EXPÉRIENCE SOUHAITÉE

Le croisement de ces écarts et des ajustements de salaires confirme l'importance de l'expérience professionnelle comme variable d'ajustement, conformément aux déclarations des recruteurs déjà évoquées. En effet, l'expérience souhaitée est l'élément qui joue le plus sur les ajustements de salaires, ce qui s'explique par le fait que moins de six personnes recrutées sur dix ont un profil équivalent à celui recherché par les recruteurs (57 %). De ce point de vue, cette proportion est relativement faible, même si elle est en augmentation

sensible comparé à 2010 (52 %) et qu'elle dépasse la tendance observée en 2009 (55 %).

En 2011, les trois quart des cadres recrutés ont le niveau de diplôme recherché par les recruteurs, ce qui reste comparable à l'année passée. Enfin, 74 % des cadres recrutés ont un diplôme de même nature que celui attendu par les recruteurs, ce qui est là encore conforme à la part observée en 2010.

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

LES ÉCARTS DE PROFIL	
Expérience professionnelle	
Équivalente	57%
Moins importante	19%
Plus importante	8%
Différente	15%
NSP	1%
Total	100%
Niveau de diplôme	
Equivalent	76%
Moins élevé	8%
Plus élevé	8%
Pas de diplôme attendu	7%
NSP	1%
Total	100%
Nature du diplôme	
Équivalente	74%
Autre	12%
Pas de diplôme attendu	12%
NSP	2%
Total	100%

Source : Apec, 2012.

De fait, 58% des recruteurs estiment que le profil du candidat recruté correspond à leur attente, une proportion qui est logiquement plus élevée que celle relevée en 2010 (55%).

Mais même quand ils jugent qu'il y a un écart, il est qualifié de faible (33% des cas, soit 3 points de moins qu'en 2010), les écarts importants étant au final rares (8%).

ÉCART ENTRE LE PROFIL RECHERCHÉ ET CELUI DE LA PERSONNE RECRUTÉE : JUGEMENT GLOBAL DU RECRUTEUR	
Il n'y a pas d'écart	58%
Un écart faible	33%
Un écart important	8%
NSP	11%
Total	100%

Source : Apec, 2012.

■ L'EXPÉRIENCE : VARIABLE D'AJUSTEMENT

Le croisement de ces écarts et des ajustements de salaires confirme l'importance de l'expérience professionnelle comme variable d'ajustement, conformément aux déclarations des recruteurs déjà évoquées. En effet, l'expérience permet de revoir à la hausse ou à la baisse le salaire à l'embauche des cadres recrutés. Lorsque celle-ci est supérieure à ce qui était envisagé par le recruteur, alors cela se traduit par une réévaluation du salaire à la hausse dans 55% des cas. À l'inverse, lorsque celle-ci est inférieure à ce qui était envisagé en amont du recrutement, alors cela se traduit par un

ajustement à la baisse du salaire dans 42% des cas. En 2011, les cadres recrutés avec une expérience moindre sont proportionnellement plus nombreux que ceux de 2010 à voir leur salaire ajustés à la baisse. De leur côté, les cadres ayant une expérience plus importante que celle attendue fixent davantage leur salaire dans la fourchette qu'en 2010 (32% contre 27%). En contrepartie, ils sont moins nombreux à voir leur salaire d'embauche ajusté à la hausse (55% contre 59% en 2010).

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

À noter qu’une expérience différente n’est pas pénalisante. Elle peut même être davantage valorisée qu’une expérience identique à celle déterminée en amont du recrutement. 42 % des candidats ayant une expérience autre voient leur

salaire d’embauche se fixer dans le haut ou au-dessus de la fourchette, contre 40 % pour les cadres ayant une expérience conforme à celle attendue.

POSITION DU SALAIRE À L’EMBAUCHE				
Expérience professionnelle	En dessous/ dans le bas de la fourchette	Dans la fourchette	Dans le haut/ au dessus de la fourchette	Total
Équivalente	24%	36%	40%	100%
Moins importante	42%	35%	23%	100%
Plus importante	13%	32%	55%	100%
Différente	25%	33%	42%	100%

Source : Apec, 2012.

IV – LES SALAIRES À L'EMBAUCHE DANS LES SSII

LE SALAIRE MOYEN À L'EMBAUCHE EN SSII S'ÉLÈVE À 38 KEUROS EN 2011

La rémunération moyenne à l'embauche des informaticiens dans les SSII est passée de 36 Keuros en 2010 à 38 Keuros en 2011, ce qui confirme la tendance à la hausse observée depuis 2009. Le salaire médian est lui aussi en progression dans les SSII (+1 Keuros comparé à l'an passé). Là encore, il s'agit d'une augmentation continue depuis 2009.

La hausse ininterrompue du salaire à l'embauche depuis 2009 cache toutefois des évolutions de tendance. En effet, on assiste en 2011 non plus à une contraction des salaires à l'embauche (comme c'était le cas entre 2009 et 2010), mais à une dilution de ces derniers. Ainsi, 80 % des salaires sont compris entre 28 Keuros et +50 Keuros, alors que 80% d'entre eux se situaient entre 28 Keuros et 47 Keuros en 2010. Ce sont les salaires les plus élevés qui ont augmenté et non l'ensemble.

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

En Keuros	Moyenne	1 ^{er} Décile	Médiane	9 ^e Décile
2009	35	27	33	48
2010	36	28	35	47
2011	38	28	36	50

Source : Apec, 2012.

Côté fonctions, les informaticiens Maîtrise d'ouvrage et fonctionnel sont ceux dont la rémunération à l'embauche est la plus élevée (44 Keuros). Cette moyenne, ainsi que le salaire médian propre à cet ensemble d'informaticiens, est nettement supérieure à celle enregistrée en 2010 (respectivement + 4 et +3 Keuros). Viennent ensuite, les informaticiens des fonctions Informatiques de gestion et Systèmes, réseaux, données. Ces informaticiens sont

recrutés avec des salaires à l'embauche moyens de 37 Keuros chacun.

À l'opposé, la famille de métiers pour laquelle le salaire moyen d'entrée est le plus bas est l'Informatique web, sites et portails internet (34 Keuros, soit 1 Keuros de plus qu'en 2010). Cela s'explique en partie par le fait que cette fonction recrute davantage de jeunes diplômés que les autres fonctions de l'Informatique.

RÉMUNÉRATIONS BRUTES ANNUELLES FIXES À L'EMBAUCHE EN 2011 DANS LA FONCTION INFORMATIQUE PAR FONCTION

En Keuros	Moyenne	1 ^{er} Décile	Médiane	9 ^e Décile
Informatique de gestion	37	28	37	45
Informatique industrielle	36	30	35	42
Informatique Web, sites et portails Internet	34	26	33	43
Maîtrise d'ouvrage et fonctionnel	44	30	43	60
Systèmes, réseaux, données	37	28	35	50
Total SSII	38	28	36	50
Total hors fonction informatique	39	27	36	53

Source : Apec, 2012.

En SSII, comme ailleurs, les rémunérations à l'embauche sont fonction de l'expérience de la personne recrutée. Le salaire médian est de 31 Keuros en moyenne pour un jeune diplômé contre 34 Keuros pour un jeune cadre, 42 Keuros pour un cadre doté de 5 à 10 ans d'expérience et de 43 Keuros pour un cadre davantage expérimenté. Par rapport à 2010, ces moyennes varient peu.

En revanche, on constate certaines différences concernant la distribution des salaires. Cela est très net pour les jeunes diplômés. En 2010, 10 % d'entre eux étaient recrutés avec un salaire d'entrée inférieur à 28 Keuros alors qu'en 2011, 10 % l'étaient un salaire inférieur à 25 Keuros. Inversement, en 2010, 10 % des jeunes diplômés entraient dans des SSII avec un salaire supérieur

IV – LES SALAIRES À L'EMBAUCHE DANS LES SSII

à 36 Keuros, alors qu'en 2011, 10% de ces jeunes sont recrutés avec un salaire de plus de 37 Keuros. L'éventail des rémunérations des jeunes diplômés s'est donc élargi mais peu à leur avantage.

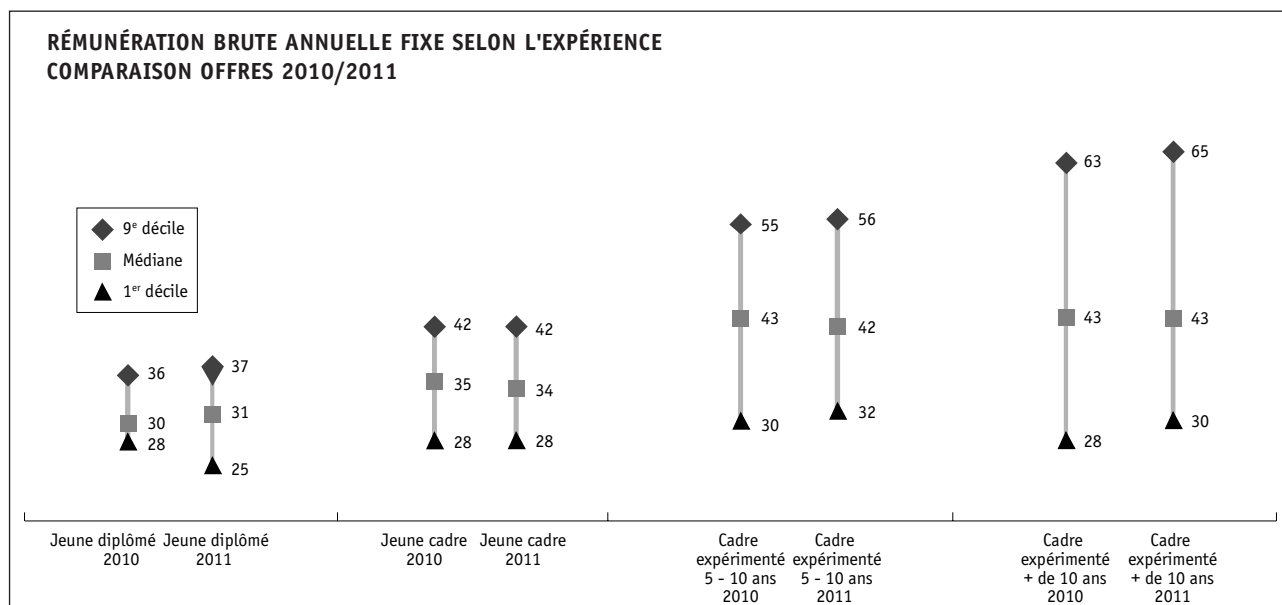
Dans les autres catégories, la fourchette dans laquelle se situent 80% des salaires à l'embauche s'est déplacée vers le haut. L'amplitude des salaires à l'embauche varie également pour les cadres expérimentés. Ainsi, chez les cadres dotés de moins de 5 ans d'expérience, la variation la plus notable concerne les salaires à l'embauche les plus bas. 10% d'entre eux se situent en deçà de 32 Keuros contre 30 Keuros l'an passé. Enfin, chez les cadres ayant une expérience de plus de 10 ans, 10% sont recrutés avec un salaire d'entrée inférieur à 30 Keuros contre 28 en 2010, et 10% le sont avec une rémunération supérieure à 65 Keuros (contre 63 Keuros en 2010).

De manière plus générale, on constate que chez les cadres expérimentés, les salaires à l'embauche sont plus tassés dans la partie basse de la fourchette que dans le haut de celle-ci. Chez les jeunes cadres et jeunes diplômés en revanche, le salaire médian à l'embauche se rapproche du salaire moyen. De ce point de vue, peu d'évolutions avec l'an passé, à l'exception des cadres dotés de 5 à 10 ans d'expérience. L'amplitude de leur salaire à l'embauche se rapproche davantage cette année de celle des cadres très expérimentés que des autres.

Ces évolutions sont à mettre en lien avec la répartition des recrutements par niveau d'expérience. En 2011, celle-ci est plus homogène qu'en 2010. 21% des recrutements concernent des jeunes diplômés, 37% des jeunes cadres, 25% des cadres avec 5 à 10 ans d'expérience, et 16% de cadres très expérimentés. En 2010, la proportion de recrutements de cadres très expérimentés était deux fois moindre, et celle de jeunes diplômés affichait 6 points de plus.

RÉMUNÉRATIONS BRUTES ANNUELLES FIXES À L'EMBAUCHE EN 2011 SELON L'EXPÉRIENCE					
En Keuros	Moyenne	1 ^{er} Décile	Médiane	9 ^e Décile	Répartition des recrutements
Jeune diplômé	31	25	31	37	21%
Jeune cadre (de 1 à 5 ans d'expérience)	35	28	34	42	37%
Cadre expérimenté (de 5 à 10 ans d'expérience)	43	32	42	56	25%
Cadre expérimenté (plus de 10 ans d'expérience)	46	30	43	65	16%
Répartition des recrutements Nsp = 1%					

Source : Apec, 2012.



Source : Apec, 2012.

IV – LES SALAIRES À L’EMBAUCHE DANS LES SSII

Sans surprise, la situation professionnelle du cadre au moment de son embauche joue également sur sa rémunération. Les cadres en activité sont en moyenne recrutés dans les SSII avec un salaire de 41 Keuros tandis que les cadres sans emploi le sont avec un salaire de 38 Keuros. Côté cadres en activité comme côté demandeurs d’emploi, les rémunérations à l’embauche sont moins contractées en 2011 qu’elles ne

l’étaient en 2010. Pour les premiers, 80% des salaires à l’embauche se situent entre 30 Keuros et 54 Keuros en 2011 contre une fourchette allant de 28 Keuros à 50 Keuros en 2010. Pour les seconds, 80% des salaires à l’embauche se fixent entre 28 Keuros et 47 Keuros en 2011 contre une fourchette comprise entre 27 Keuros et 44 Keuros en 2010.

RÉMUNÉRATIONS BRUTES ANNUELLES FIXES À L’EMBAUCHE EN 2011 SELON LA SITUATION PROFESSIONNELLE DE LA PERSONNE RECRUTÉE (HORS JEUNES DIPLÔMÉS)

En Keuros	Moyenne	1 ^{er} Décile	Médiane	9 ^e Décile
En activité	41	30	39	54
Sans emploi	38	28	38	47

Source : Apec, 2012.

■ DES PRIMES ET/OU DES TÉLÉPHONES PORTABLES EN SUPPLÉMENT DU SALAIRE DANS PLUS D’UN TIERS DES CAS

Les primes et le téléphone portable sont les deux éléments complémentaires à la rémunération les plus fréquemment cités (respectivement 37% et 36%). On notera d’ailleurs que la part des cadres à disposer d’un téléphone en complément de leur salaire est en nette augmentation comparé à 2010 (+12 points).

Un quart des rémunérations à l’embauche sont assorties d’un dispositif d’intéressement en 2011, et pratiquement tout autant de participation (22%). Dans 18% des cas en revanche, aucun élément ne vient compléter la rémunération.

ÉLÉMENTS ATTACHÉS À LA RÉMUNÉRATION EN 2011 (EN % DE CADRES RECRUTÉS). PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES

Prime variable	37 %
Téléphone portable	36 %
Intéressement	25 %
Participation	22 %
Abondement du plan d’épargne	16 %
Voiture	10 %
Retraite par capitalisation	8 %
Plan d’actionnariat	3 %
Stock options	2 %
Aucun	18 %

Source : Apec, 2012.

■ SEPT SALAIRES À L’EMBAUCHE SUR DIX SONT CONFORMES À CEUX ENVISAGÉS EN AMONT

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 au moment du recrutement (cf. méthodologie).

En 2011 dans les SSII, 72% des salaires sont déclarés équivalents à ce qui était envisagé en amont du recrutement, 19% sont déclarés supérieurs et 9% inférieurs. Comparé à 2010, la proportion de salaires jugés équivalents

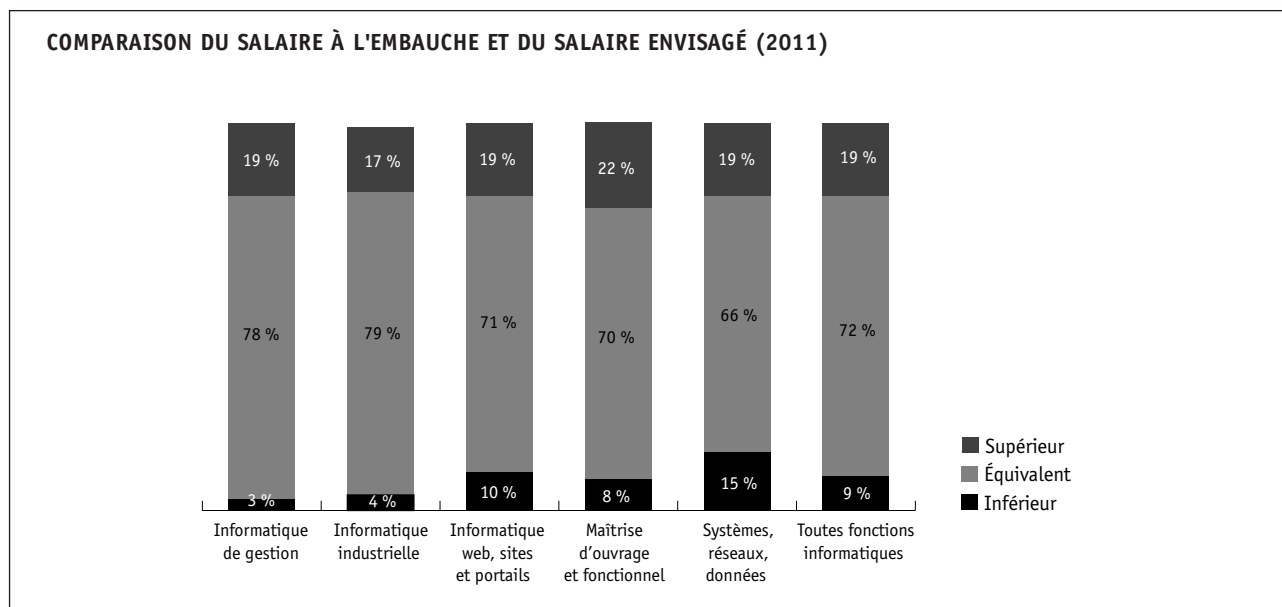
chute de 10 points. Le report s’exprime essentiellement par une hausse de la part de salaires déclarés supérieurs (+7 points). Cela signifie que les SSII ont, dans l’ensemble, disposé de plus de marge pour ajuster le salaire à l’embauche aux profils et exigences des candidats recrutés.

La fonction Informatique web, sites et portails internet est celle qui se rapproche le plus de cette tendance moyenne. C’est dans la fonction Informatique industrielle que la part de salaires à l’embauche jugés équivalents avec ce qui

IV – LES SALAIRES À L'EMBAUCHE DANS LES SSII

était envisagé en amont du recrutement est la plus élevée (79%). À l'inverse, la fonction Systèmes, réseaux, données est celle où cette proportion est la plus basse (66%). Ceci

a pour corollaire, un niveau de salaires déclarés inférieurs à ce qui était envisagé en amont du recrutement relativement élevé (15%).



Source : Apec, 2012.

■ L'EXPÉRIENCE EST AUSSI UN FACTEUR D'AJUSTEMENT DANS LES SSII

Une tendance s'impose d'année en année. Plus le cadre a de l'expérience, plus la probabilité que son salaire à l'embauche soit supérieur à celui défini en amont du recrutement est élevée. Ainsi plus du quart des cadres expérimentés sont recrutés dans les SSII avec un salaire supérieur à celui envisagé en amont du recrutement, contre 17% chez les jeunes cadres et 8% chez les jeunes diplômés.

Malgré ces ajustements, la tendance qui domine dans les SSII reste la conformité vis-à-vis du salaire envisagé. Cela s'explique notamment par le fait que la masse salariale constitue l'essentiel de la tarification des prestations informatiques. En effet, les sociétés de service ne peuvent se permettre des dérapages, par rapport à la tendance générale, au risque de ne plus être compétitives dans un univers hautement concurrentiel.

À l'inverse, la proportion de recrutés avec un salaire inférieur à ce qui était envisagé en amont du recrutement décline avec l'expérience. Cela concerne 20% des jeunes diplômés recrutés dans les SSII, et à peine moitié moins chez les jeunes cadres. Chez les cadres expérimentés, cela devient marginal (4% ou 5% selon le niveau d'expérience).

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)	20%	72%	8%
Jeune cadre (de 1 à 5 ans d'expérience)	9%	74%	17%
Cadre expérimenté de 5 à 10 ans d'expérience	4%	69%	27%
Cadre expérimenté de plus de 10 ans d'expérience	5%	67%	28%

Source : Apec, 2012.

IV – LES SALAIRES À L’EMBAUCHE DANS LES SSII

La proportion de femmes à être recrutées avec un salaire à l’embauche équivalent est largement supérieur à celle des hommes (79 %, soit 8 points d’écart). Pour les deux sexes, l’ajustement se fait majoritairement à la hausse. Quant à

la proportion de cadres recrutés avec un salaire inférieur à ce qui était indiqué est quasiment identique côté hommes et côté femmes.

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

	Inférieur	Equivalent	Supérieur
Un homme	9%	71%	20%
Une femme	8%	79%	13%

Source : Apec, 2012.

Chez les cadres en activité au moment du recrutement, comme chez les cadres demandeurs d’emploi, les salaires à l’embauche sont également amplement équivalents à ceux fixés en amont du recrutement (respectivement 70 % et 75 %). Dans les deux cas aussi, l’ajustement se fait essentiellement à la hausse. Il concerne 25 % des salaires

chez les cadres en emploi, et 17 % chez les cadres demandeurs d’emploi. Chez ces derniers d’ailleurs, cette proportion est nettement plus élevée qu’elle ne l’était en 2010 (+9 points), ce qui témoigne de leur plus grande force de négociation.

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	5%	70%	25%
Sans emploi	8%	75%	17%

Source : Apec, 2012.

DES SALAIRES À L’EMBAUCHE PROCHES DE CEUX ENVISAGÉS DANS L’OFFRE

Même si l’on ne peut pas comparer individuellement les salaires avec ceux énoncés en amont du recrutement, la comparaison peut se faire au global en comparant la moyenne des fourchettes envisagées avec l’offre et la moyenne des rémunérations effectivement obtenues (cf. méthodologie).

En 2011, il n’y a pas de différence marquée entre ces moyennes. Pour ce qui concerne l’ensemble des SSII, celles-ci restent de l’ordre de 38 Keuros. De même, l’Informatique de gestion se caractérise par l’absence d’écarts. Et pour ce qui relève des autres fonctions, les différences sont de l’ordre de 1 Keuros. En 2010, le plus gros écart constaté concernait la famille de métiers Systèmes, réseaux et données et s’élevait à 3 Keuros.

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

En Keuros	Moyenne	Rémunération annuelle fixe
Informatique de gestion	37	37
Informatique industrielle	37	36
Informatique Web, sites et portails Internet	35	34
Maitrise d’ouvrage et fonctionnel	43	44
Systèmes, réseaux, données	39	37
Total SSII	38	38

Source : Apec, 2012.

IV – LES SALAIRES À L’EMBAUCHE DANS LES SSII

Les ajustements semblent limités mais en fait, ils existent par catégorie et se compensent au global. Ainsi, cela se traduit par une rémunération annuelle fixe supérieure à celle définie dans l’offre que ce soit chez les cadres ayant 5 à 10 ans d’expérience (+ 2 Keuros de différence) ou chez

les cadres plus expérimentés (+ 4 Keuros d’écarts). En revanche, chez les jeunes diplômés, cela se traduit par l’obtention d’un salaire annuel moyen de 3 Keuros plus faible que celui envisagé

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

En Keuros	Moyenne	Rémunération annuelle fixe
Jeune diplômé	34	31
Jeune cadre	37	35
Cadre expérimenté de 5 à 10 ans d’expérience	41	43
Cadre expérimenté de plus de 10 ans d’expérience	42	46

Source : Apec, 2012.

Comme en 2010, les cadres en activité au moment de leur embauche obtiennent en moyenne 1 Keuros de plus que ce qui était envisagé. En ce qui concerne les cadres sans

emploi, leur salaire à l’embauche est en moyenne de 1 Keuros inférieur à celui défini dans l’offre, ce qui est le signe de leur difficulté de négociation.

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

En Keuros	Moyenne	Rémunération annuelle fixe
En activité	40	41
Sans emploi	39	38

■ LA DIFFICULTÉ À TROUVER LE BON PROFIL DEVIENT LE PRINCIPAL MOTIF D’AJUSTEMENT

En 2009 et 2010, les ajustements à la hausse en matière de salaire à l’embauche tenaient majoritairement aux différences de niveau d’expérience. Mais en 2011, ceux-ci sont surtout liés au manque de candidatures. En lien avec la faible attractivité des offres, la difficulté à trouver le profil recherché explique dans 38% des cas les écarts observés (+5 points comparé à 2010). Le niveau d’expérience continue de représenter un motif important aux ajustements de rémunération (35%), même si cela est moins marqué qu’en 2010 (-3 points).

Concernant les motifs d’ajustements, le manque de candidatures qui est aussi lié à la moindre mobilité des cadres en poste, arrive en première position (53%), et est même davantage cité qu’en 2010 (+19 points). Il est suivi, comme les années précédentes par la différence du niveau d’expérience (21%). Les différences liées au niveau de compétences, et à l’alignement du salaire sur la réalité du marché jouent de leur côté dans des proportions relativement semblables (respectivement 12% et 10%).

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 EN AMONT DU RECRUTEMENT (PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)

	Motifs des ajustements de tout type	Motifs des ajustements à la hausse
Difficulté à trouver le profil recherché/Manque de candidatures	38%	53%
Niveau d'expérience différent de celui envisagé / ancienneté	35%	21%
Niveau de compétences différent de celui envisagé	10%	12%
Alignement du salaire sur les prétentions salariales du candidat	7%	6%
Alignement du salaire sur la réalité du marché	6%	10%
Niveau d'études / de diplôme différent de celui envisagé	4%	0%
Ajustement après négociation avec le candidat	3%	5%
Peu d'adéquation entre le profil recherché et celui du candidat	3%	0%
Parfaite adéquation entre le profil recherché et profil du candidat	1%	1%
La définition du profil ayant changé au cours du recrutement	1%	1%

Source : Apec, 2012.

DES ÉCARTS PROPORTIONNELLEMENT MOINS RESSENTIS QU'EN 2010

Toutefois, 62 % des cadres recrutés ont l'expérience souhaitée par les recruteurs, ce qui est nettement plus élevé qu'en 2010. L'an passé en effet, seuls 55 % des recrutés affichaient une expérience adéquate. En revanche, plus rares sont en 2011, les recrutés à avoir un profil sous-dimensionné (21 % contre 28 %), ce qui peut peut-être expliquer le niveau de rémunération plus élevé cette année.

En outre, plus des trois quart des recrutés eux ont un niveau de diplôme conforme à ce qui était attendu par le recruteur, et tout autant un diplôme de nature équivalente. Ces proportions sont très proches de celles observées en 2010, même si on constate, sur le premier point, des écarts liés à la part de recrutés ayant un niveau de diplôme plus ou moins élevé (respectivement -4 points et +5 points).

Au final, et du fait que les recruteurs aient davantage recrutés de cadres ayant une expérience équivalente à celle escomptée, ils sont proportionnellement plus nombreux qu'en 2010 à dire qu'il n'y a pas d'écart entre le profil recherché et le profil recruté. Les recruteurs deviennent même majoritaires à penser en ce sens (56 % contre 44 %).

LES ÉCARTS ENTRE LE PROFIL RECHERCHÉ ET LE PROFIL RECRUTÉ

Expérience professionnelle	
Équivalente	62%
Moins importante	21%
Plus importante	6%
Différente	10%
Ne sait pas	1%
Niveau de diplôme	
Équivalent	77%
Moins importante	10%
Plus importante	2%
Différente	10%
Ne sait pas	1%
Nature de diplôme	
Équivalente	78%
Autre	10%
Pas de diplôme attendu	10%
Ne sait pas	2%
Écart entre le profil recherché et le profil recruté : jugement global du recruteur	
Il n'y a pas d'écart	56%
Un écart faible	35%
Un écart important	8%
Ne sait pas	1%

Source : Apec, 2012.

■ 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 reste cependant un élément crucial dans l’ajustement des salaires à l’embauche. Dans quatre cas sur dix, lorsque l’expérience est jugée plus importante, alors cela débouche pour le cadre sur une rémunération supérieure à celle envisagée en amont du recrutement. C’est la situation où ces ajustements à la hausse sont les plus importants.

Viennent ensuite le cas des cadres recrutés avec une expérience différente de celle envisagée. Ils sont 27 % à tirer profit de cette différence et à obtenir un salaire à l’embauche plus important que celui défini dans l’annonce. En revanche, seuls 19 % des cadres recrutés avec une expérience conforme à celle attendue parviennent à obtenir un salaire plus avantageux.

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

Expérience professionnelle	Inférieure	Équivalente	Supérieure	Total
Équivalente	5%	76%	19%	100%
Moins importante	26%	69%	5%	100%
Plus importante	7%	50%	43%	100%
Différente	6%	67%	27%	100%

Source : Apec, 2012.

ANNEXES

RÉMUNÉRATION À L'EMBAUCHE BRUTE ANNUELLE FIXE + COMMISSIONS MOYENNE 2011 PAR FONCTION

En Keuros	Moyenne	1 ^{er} Décile	Médiane	9 ^e Décile
Commercial, marketing	41	26	38	60
Communication, création	31	23	30	42
Direction d'entreprise	50	28	45	80
Etude, recherche et développement	37	27	35	50
Gestion, finance, administration	38	28	36	53
Production industrielle, travaux et chantier	40	28	36	53
Ressources humaines	37	26	35	50
Santé, social, culture	38	26	38	52
Services techniques	39	27	36	56

Source : Apec, 2012.

ANNEXES

RÉMUNÉRATION À L'EMBAUCHE BRUTE ANNUELLE FIXE + COMMISSIONS MOYENNE 2011 PAR FONCTION DÉTAILLÉE

En Keuros	Moyenne	1 ^{er} Décile	Médiane	9 ^e Décile
Administration des ventes et SAV	34	25	33	45
Chargé d'affaires, technico-commercial	40	27	38	52
Commercial	43	26	40	65
Commerce international	49	29	42	65
Direction commerciale et marketing	53	33	50	80
Direction régionale et d'agence	42	28	39	60
Marketing	40	28	37	61
Ventes en magasin	31	23	30	45
Communication	32	23	33	43
Adjoint, conseil de direction	44	28	39	66
Direction générale	55	33	50	85
Conception, recherche	37	28	36	50
Études socio-économiques	34	24	32	43
Projets scientifiques et techniques	38	27	34	60
Test, essai, validation, expertise	35	27	32	48
Administration, gestion, organisation	37	27	35	50
Comptabilité	36	27	35	47
Contrôle de gestion, audit	38	28	38	50
Direction gestion, finance	50	34	48	66
Droit, fiscalité	37	28	35	43
Finance, trésorerie	47	30	40	75
Cadres de chantier	37	28	35	51
Cadres de production industrielle	40	30	37	55
Administration des ressources humaines	35	26	34	44
Développement des ressources humaines	35	26	33	48
Formation initiale et continue	34	25	33	43
Activités sanitaires, sociales et culturelles	38	26	38	52
Achats	41	28	39	56
Chargé d'affaires, technico-commercial	37	26	38	50
Logistique	38	28	37	55
Process, méthodes	37	24	35	58
Qualité	39	27	35	60

Source : Apec, 2012.

ANNEXES

POSITION DU SALAIRE À L'EMBAUCHE PAR RAPPORT À LA FOURCHETTE DE SALAIRES ENVISAGÉE PAR FONCTION DÉTAILLÉE EN 2011

	Dans le bas de la fourchette	Dans la fourchette	Dans le haut de la fourchette	Total
Administration des ventes et SAV	21%	36%	43%	100%
Chargé d'affaires, technico-commercial	25%	35%	40%	100%
Commercial	23%	28%	49%	100%
Commerce international	18%	27%	55%	100%
Direction commerciale et marketing	26%	30%	44%	100%
Direction régionale et d'agence	32%	33%	35%	100%
Marketing	28%	31%	41%	100%
Ventes en magasin	23%	40%	37%	100%
Communication	16%	42%	42%	100%
Adjoint, conseil de direction	10%	55%	35%	100%
Direction générale	19%	39%	42%	100%
Conception, recherche	38%	37%	25%	100%
Études socio-économiques	23%	44%	33%	100%
Projets scientifiques et techniques	34%	33%	33%	100%
Test, essai, validation, expertise	15%	48%	37%	100%
Administration, gestion, organisation	30%	22%	48%	100%
Comptabilité	24%	38%	38%	100%
Contrôle de gestion, audit	28%	35%	36%	100%
Direction gestion, finance	23%	31%	46%	100%
Droit, fiscalité	32%	38%	30%	100%
Finance, trésorerie	22%	34%	44%	100%
Cadres de chantier	32%	38%	30%	100%
Cadres de production industrielle	21%	39%	40%	100%
Administration des ressources humaines	17%	50%	33%	100%
Développement des ressources humaines	21%	44%	35%	100%
Formation initiale et continue	24%	38%	38%	100%
Activités sanitaires, sociales et culturelles	23%	44%	33%	100%
Achats	26%	40%	34%	100%
Logistique	17%	37%	46%	100%
Maintenance, sécurité	18%	32%	50%	100%
Process, méthodes	39%	32%	29%	100%
Qualité	27%	31%	42%	100%

Source : Apec, 2012.

SALAIRES À L'EMBAUCHE BRUTS ET FOURCHETTES DES SALAIRES 2011 PAR FONCTION DÉTAILLÉE

En Keuros	Moyenne des fourchettes	Rémunération annuelle fixe	Rémunération annuelle fixe + commissions
Administration des ventes et SAV	32	33	34
Chargé d'affaires, technico-commercial	38	37	40
Commercial	39	35	43
Commerce international	43	45	49
Direction commerciale et marketing	52	47	53
Direction régionale et d'agence	42	38	42
Marketing	40	39	40
Ventes en magasin	32	29	31
Communication	32	32	31
Adjoint, conseil de direction	42	43	44
Direction générale	51	54	55
Conception, recherche	37	37	37
Études socio-économiques	34	34	34
Projets scientifiques et techniques	40	38	38
Test, essai, validation, expertise	35	34	35
Administration, gestion, organisation	35	37	37
Comptabilité	35	36	36
Contrôle de gestion, audit	37	38	38
Direction gestion, finance	48	50	50
Droit, fiscalité	37	36	37
Finance, trésorerie	45	45	47
Cadres de chantier	38	37	37
Cadres de production industrielle	38	40	40
Administration des ressources humaines	33	35	35
Développement des ressources humaines	34	34	35
Formation initiale et continue	32	33	34
Activités sanitaires, sociales et culturelles	37	38	38
Achats	40	41	41
Logistique	36	37	37
Maintenance, sécurité	37	38	38
Process, méthodes	36	37	37
Qualité	38	39	39

Source : Apec, 2012.

ISBN 978-2-7336-06469

Les salaires des cadres 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