

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE 2006

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

Enquête auprès de 3 000 entreprises ayant confié une offre à l'Apec

Attention :
Document SOUS EMBARGO
publiable le 19 octobre 2006 à 0h00



ON N'A PAS TROUVÉ MIEUX POUR TROUVER MIEUX

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).

L'étude a été réalisée par le Département Études et Recherche de l'Apec :

Laurence Bonnevaux, chargée d'études
Nathalie Bertrand, responsable d'études
Raymond Pronier, manager du Pôle R&D

Octobre 2006

SOMMAIRE

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE ■

MÉTHODOLOGIE ■

Salaires à l'embauche - État des lieux	—	p. 8
Plus du quart des rémunérations est composé d'un fixe et de commissions	—	p. 8
Le salaire à l'embauche moyen s'élève à 36 K€	—	p. 9
Les diversités selon les fonctions	—	p. 10
L'éventail des rémunérations s'élargit avec l'expérience	—	p. 11
Salairé envisagé avec l'offre et salaire à l'embauche : comparaison	—	p. 13
La fourchette de salaires envisagée avec l'offre	—	p. 13
Les trois quarts des rémunérations d'embauche sont conformes à la fourchette envisagée	—	p. 14
Des écarts significatifs selon les fonctions	—	p. 15
L'expérience est le critère le plus déterminant	—	p. 17
Les cadres en poste en meilleure position pour négocier	—	p. 18
Les ajustements sont plus fréquents pour les créations de poste	—	p. 19
Les niveaux des salaires d'embauche et des salaires proposés dans les offres sont proches	—	p. 20
Analyse des écarts entre le salaire à l'embauche et le salaire envisagé	—	p. 24
Les explications données par le recruteur confirment le rôle de l'expérience dans la fixation du salaire	—	p. 24
Le profil de la personne recrutée	—	p. 26

ANNEXES ■

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

Le salaire moyen à l'embauche des cadres recrutés sur offre d'emploi est de 36 K€.

Plus du quart des rémunérations est composé d'un fixe et de commissions. Sans surprise, ce sont les fonctions commerciales qui sont les principales concernées par les systèmes de commissions.

Si l'on prend en compte ces commissions, estimées par les recruteurs tous objectifs atteints, alors le salaire moyen à l'embauche est de 38 K€.

Le salaire médian à l'embauche est de 33 K€ hors commissions, ce qui signifie que la moitié des salaires à l'embauche est supérieure à 33 K€ et l'autre moitié inférieure. Il est de 35 K€ commissions comprises.

La différence que l'on observe entre les salaires moyens et les salaires médians s'explique par la présence de salaires à l'embauche élevés, qui « tirent » le salaire moyen vers le haut. Ainsi, 10% des salaires à l'embauche sont supérieurs à 50 K€ pour les salaires hors commissions et à 52 K€ pour les salaires commissions comprises.

Le niveau d'expérience du cadre recruté est de loin le critère le plus discriminant pour le salaire à l'embauche. Le salaire à l'embauche médian est de 29 K€ pour les jeunes diplômés de moins d'un an d'expérience. Il atteint 40 K€ pour les cadres de plus de 10 ans d'expérience.

Plus que le niveau de salaire, c'est l'ampleur de la fourchette qui est discriminée par l'expérience : 80% des salaires à l'embauche de jeunes diplômés sont compris dans une fourchette de 12 K€ (de 22 à 34 K€) quand 80% des salaires des cadres de plus de 10 ans d'expérience se situent dans une fourchette de 30 K€ (de 30 à 60 K€).

Le salaire à l'embauche varie également selon la fonction du cadre. Les différences que l'on observe s'expliquent non seulement par la fonction elle-même, mais également par d'autres paramètres, tels que le niveau d'expérience des personnes recrutées. Ainsi, la R&D, une fonction d'insertion pour les jeunes diplômés, présente les salaires à l'embauche les plus faibles (avec un salaire médian de 31 K€). À l'inverse, la Finance-comptabilité, qui compte une part relativement importante de cadres très expérimentés dans ses recrutements, affiche un salaire médian parmi les plus élevés (35 K€).

D'une manière générale, le salaire à l'embauche est conforme à ce qui avait été envisagé avec l'offre d'emploi.

Ainsi, 75% des salaires à l'embauche sont compris dans la fourchette de salaires envisagée avec l'offre d'emploi. Les cas où le salaire à l'embauche est en dehors de la fourchette de salaires ne sont pourtant pas rares : 10% sont inférieurs et 15% sont supérieurs.

Si l'on prend en considération l'ampleur de la fourchette de salaires envisagée avec l'offre, alors ce sont 44% des salaires à l'embauche qui sont conformes à ce que l'entreprise avait mentionné dans l'offre ; 27% d'entre eux sont dans le bas ou en dessous de la fourchette et 29% sont dans le haut ou au-dessus.

Encore une fois, c'est le niveau d'expérience de la personne recrutée qui est le plus discriminant. Ainsi, plus la personne a d'expérience professionnelle, plus elle a de chance d'obtenir un salaire plus élevé que ce qui était prévu pour le poste. Les proportions vont même jusqu'à s'inverser entre les jeunes diplômés et les cadres les plus expérimentés : ainsi, 41% des salaires des jeunes diplômés sont situés dans le bas ou en dessous de la fourchette de salaires alors que 46% des salaires des cadres de plus de 10 ans d'expérience sont dans le haut et au-dessus de la fourchette.

La situation professionnelle de la personne recrutée n'est pas neutre. Le fait d'être sans emploi au moment du recrutement augmente la probabilité que le salaire à l'embauche soit dans le bas ou en dessous de la fourchette de salaires proposée dans l'offre : c'est le cas pour 32% des cadres recrutés alors qu'ils étaient sans emploi, contre seulement 23% des cadres en activité.

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

Le statut du poste est un autre élément de variation du salaire à l'embauche par rapport à ce qui était prévu avec l'offre. Les salaires sont ainsi beaucoup plus fréquemment conformes à ce qui était prévu quand le poste correspond à un remplacement : 48 % des salaires à l'embauche sont situés dans la fourchette de salaires de l'offre, contre seulement 41 % en cas de création de poste. En effet, à l'occasion d'un remplacement, les recruteurs ont, *a priori*, plus de repères pour fixer la fourchette de salaires.

Les écarts entre le salaire à l'embauche et le salaire proposé dans l'offre d'emploi s'expliquent pour l'essentiel par un ajustement du profil professionnel de la personne recrutée par rapport à ce qui était envisagé au départ.

Dans tous les cas, les recruteurs interrogés expliquent les écarts entre le salaire à l'embauche et le salaire proposé dans l'offre par un ajustement entre le profil professionnel de la personne recrutée et le profil demandé dans l'offre.

Ainsi, dans les cas où le salaire à l'embauche est supérieur à ce qui était prévu, près de 6 recruteurs sur 10 expliquent cet écart par l'expérience professionnelle du cadre recruté, soit parce que « son niveau d'expérience était supérieur à celui envisagé » ou bien même « parce qu'il correspondait parfaitement ». Les autres explications sont essentiellement liées au marché de l'emploi et à la négociation avec le candidat. Seules 7 % des recruteurs expliquent que le salaire a été revu à la hausse en raison de « la difficulté à trouver ce profil de candidat ».

Dans les cas d'écarts à la baisse, c'est une nouvelle fois l'expérience professionnelle du candidat qui est mise en avant par les recruteurs. Ils sont 60 % à expliquer la baisse du salaire à l'embauche par le profil professionnel de la personne recrutée. La mention « son niveau d'expérience était inférieur à celui recherché » est ainsi fréquemment citée.

Les autres raisons avancées (environ 20 %) sont liées notamment à un « alignement du salaire sur les prétentions salariales et les attentes du candidat » et à « une baisse du salaire en adéquation avec son salaire d'origine ».

De fait, quand on interroge les recruteurs sur le profil de la personne recrutée et sur son adéquation avec le profil recherché, on constate que les cas d'écarts de profils s'accompagnent fréquemment d'un ajustement du salaire à l'embauche par rapport à ce qui était prévu lors de la diffusion de l'offre.

Ainsi, quand l'expérience professionnelle est supérieure à ce qui était envisagé au départ, le salaire à l'embauche est ajusté dans près de la moitié des cas dans le haut ou au-dessus de la fourchette de salaires envisagée au départ.

À l'inverse, quand elle est inférieure, 38 % des salaires sont situés dans le bas ou en dessous de la fourchette.

Il n'en reste pas moins que les recruteurs jugent fréquemment le profil de la personne recrutée en conformité avec celui qui était recherché (58 % déclarent qu'il n'y a pas d'écart), ce qui explique en grande partie le fait que le salaire à l'embauche des cadres recrutés sur offre soit proche de ce que l'entreprise avait envisagé.

MÉTHODOLOGIE

LES SOURCES D'INFORMATION

Cette étude s'appuie sur deux sources d'informations :

L'enquête Salaires à l'embauche

Il s'agit d'une enquête auprès d'entreprises ayant confié une offre d'emploi à l'Apec au cours du 4^e trimestre 2005.

Les recruteurs ont été interrogés sur :

- le recrutement,
- le profil de la personne recrutée,
- le salaire à l'embauche,
- si un écart a été constaté entre le salaire à l'embauche et la fourchette de salaires envisagée avec l'offre d'emploi, sur les raisons de cet écart.

Au total, près de 3 000 entreprises et cabinets de recrutement ont été interrogés. Les entreprises de travail temporaire ont été exclues de l'enquête.

Considérant qu'une offre d'emploi peut proposer plusieurs postes, ce sont les postes qui ont été pris en compte. Les résultats de l'interrogation portent sur 3 471 postes.

Sur ces 3 471 postes proposés, 2 211 ont été pourvus dont 194 en interne, pour lesquels la question du salaire à l'embauche n'a pas été posée. Il y a donc eu 2 017 interrogations sur le salaire à l'embauche. L'enquête a permis de renseigner 1 528 salaires à l'embauche.

L'interrogation téléphonique a eu lieu du 14 au 30 mars 2006. Elle a été réalisée par la société Le Terrain.

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 Internet apec.fr ou dans *Courrier Cadres*. 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.

LES TRAITEMENTS STATISTIQUES

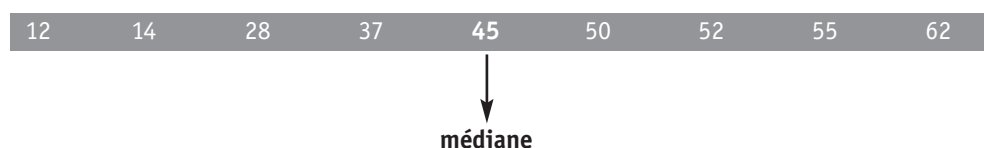
Les résultats sont redressés par fonction détaillée et par type d'entreprise (entreprises/cabinets de recrutement) de façon à être représentatifs des offres confiées à l'Apec au cours du trimestre de référence.

Les informations statistiques sont restituées sous plusieurs formes : le salaire moyen, 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 K€ et l'autre moitié inférieure.

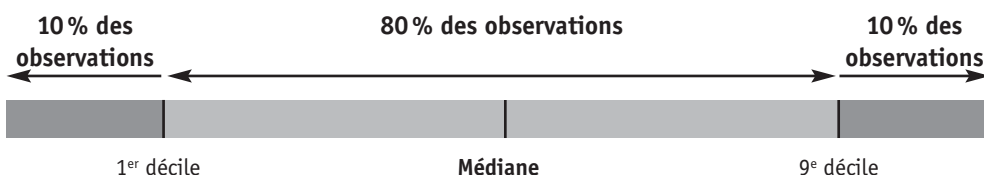


MÉTHODOLOGIE

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.



COMPARAISON DE LA RÉMUNÉRATION À L'EMBAUCHE AVEC LE SALAIRE PROPOSÉ DANS L'OFFRE

Deux sortes de comparaisons ont été effectuées :

- la position du salaire à l'embauche par rapport à la fourchette de salaires proposée dans l'offre d'emploi,
- la comparaison du salaire à l'embauche moyen avec la moyenne des fourchettes de salaires.

Dans le cas de la comparaison de la rémunération à l'embauche avec la fourchette de salaires envisagée, il existe trois possibilités.

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 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.

Explication :

- le bas de la fourchette correspond au premier tiers de la fourchette de salaires ;
- le milieu de la fourchette correspond au deuxième tiers de la fourchette ;
- le haut de la fourchette correspond au troisième tiers de la fourchette.

Cas particuliers :

- 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 ;
- si l'amplitude de la fourchette est inférieure ou égale à 3 K€ : 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.

LA RESTITUTION DES INFORMATIONS

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 19 fonctions détaillées de cette même nomenclature.

Ces fonctions sont celles pour lesquelles le nombre de données recueillies permet d'obtenir des résultats statistiquement significatifs (le seuil est à 40). Elles correspondent aux principales fonctions demandées sur le marché des offres d'emploi cadre.

LISTE DES FONCTIONS RENSEIGNÉES	
Fonctions regroupés	Fonctions détaillées
Direction générale	
Production	Cadre de chantier
Services techniques	Achats, logistiques Méthodes, contrôle, qualité Maintenance, sécurité
Recherche, développement	Recherche, études techniques Projets, affaires
Marketing, commercial	Direction marketing et commerciale Marketing Technico-commercial Ventes
Activité tertiaire	
Gestion administrative	Gestion, organisation
Finance, comptabilité	Contrôle de gestion, audit Comptabilité
Informatique	Informatique de gestion Informatique industrielle et technique Systèmes, réseaux, data
Ressources humaines	Recrutement, administration Formation continue
Communication, création	
Santé, social, culture	Médical, social, culturel

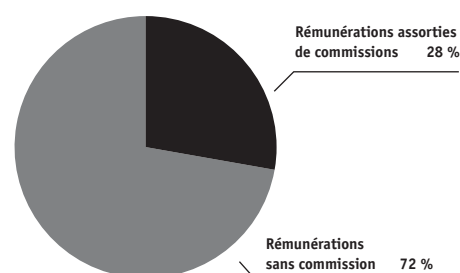
SALAIRES À L'EMBAUCHE - ÉTAT DES LIEUX

PLUS DU QUART DES RÉMUNÉRATIONS EST COMPOSÉ D'UN FIXE ET DE COMMISSIONS

Il a été demandé au recruteur si la rémunération à l'embauche était assortie d'un système de commissions et, si oui, s'il pouvait évaluer le montant de ces commissions pour l'année. Sachant que cette évaluation correspond en général à des objectifs atteints en totalité, ces commissions peuvent donc être surestimées par rapport à ce que percevra réellement la personne recrutée.

Un peu plus du quart des rémunérations est composé d'un fixe et de commissions.

PART DES RÉMUNÉRATIONS ASSORTIES DE COMMISSIONS



Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

Logiquement, les fonctions commerciales sont les principales concernées par les systèmes de commissions. C'est le cas en particulier des fonctions Ventes (86% des rémunérations à l'embauche comprennent un système de commissions) et Technico-commerciales (74%). Et 56% des

rémunérations avec commissions sont attachées à des fonctions commerciales.

Ces commissions sont estimées en moyenne à 5,5 K€, la médiane s'établissant à 3 K€.

PART DES RÉMUNÉRATIONS ASSORTIES DE COMMISSIONS PAR FONCTION

Marketing, commercial	71 %
Activité tertiaire	30 %
Ressources humaines	23 %
Production	20 %
Services techniques	15 %
Finance, comptabilité	15 %
Informatique	14 %
Recherche, développement	12 %
Gestion administrative	8 %
Santé, social, culture	5 %
Direction générale	—
Communication, création	—

Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

PART DES RÉMUNÉRATIONS ASSORTIES DE COMMISSIONS POUR LES FONCTIONS COMMERCIALES

Ventes	86 %
Technico-commercial	74 %
Direction marketing et commerciale	71 %
Marketing	37 %

Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

■ LE SALAIRE À L'EMBAUCHE MOYEN S'ÉLÈVE À 36 K€

Il s'agit de la rémunération annuelle brute fixe¹. Quand la rémunération fixe s'accompagne d'un système de commissions, leur montant a été évalué par le recruteur. Nous disposons donc de deux informations : les rémunérations annuelles brutes fixes et les rémunérations annuelles brutes commissions incluses.

La rémunération d'embauche annuelle des cadres recrutés sur une offre parue au 4^e trimestre 2005 est, en moyenne, de 35,9 K€ hors commissions et de 37,7 K€ commissions incluses.

La médiane se situe à 33 K€ hors commissions et à 35 K€ commissions incluses.

Dans tous les cas, le salaire moyen est supérieur au salaire médian. Cela s'explique par la présence de salaires élevés, qui tirent la moyenne vers le haut. En effet, le salaire moyen est influencé par les valeurs extrêmes (ici les salaires les plus élevés), ce qui n'est pas le cas de la médiane.

Par ailleurs, 80% des rémunérations d'embauche se situent entre 25 K€ (1^{er} décile) et 50 K€ (9^e décile).

RÉMUNÉRATIONS À L'EMBAUCHE

En K€	Moyenne	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile
Rémunération annuelle fixe	36	25	33	50
Rémunération annuelle fixe + commissions	38	26	35	52

Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

Le salaire à l'embauche médian est passé en un an de 34 à 33 K€ alors que la moyenne a augmenté, passant de 35 à 36 K€. Cette évolution n'est contradictoire qu'en apparence, deux phénomènes se conjuguent :

- en termes de volume, il y a cette année plus de « bas » salaires, ce qui explique le recul de la médiane,*
- en termes de niveau, les « hauts » salaires sont plus élevés cette année, d'où l'augmentation de la moyenne.*

Source : Apec, enquêtes Salaires à l'embauche 2005 et 2006.

1. Salaire annuel brut fixe, hors commissions, primes exceptionnelles, participation et intéressement.

LES DIVERSITÉS SELON LES FONCTIONS

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE

En K€	Moyenne	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile
Direction générale	–	–	–	–
Production	37	28	34	52
Services techniques	37	27	34	53
Recherche, développement	34	26	31	45
Marketing, commercial	36	26	33	60
Activité tertiaire	37	27	35	54
Gestion administrative	34	23	32	52
Finance, comptabilité	37	26	35	51
Informatique	36	27	33	50
Ressources humaines	37	25	32	57
Communication, création	–	–	–	–
Santé, social, culture	36	23	35	54

Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

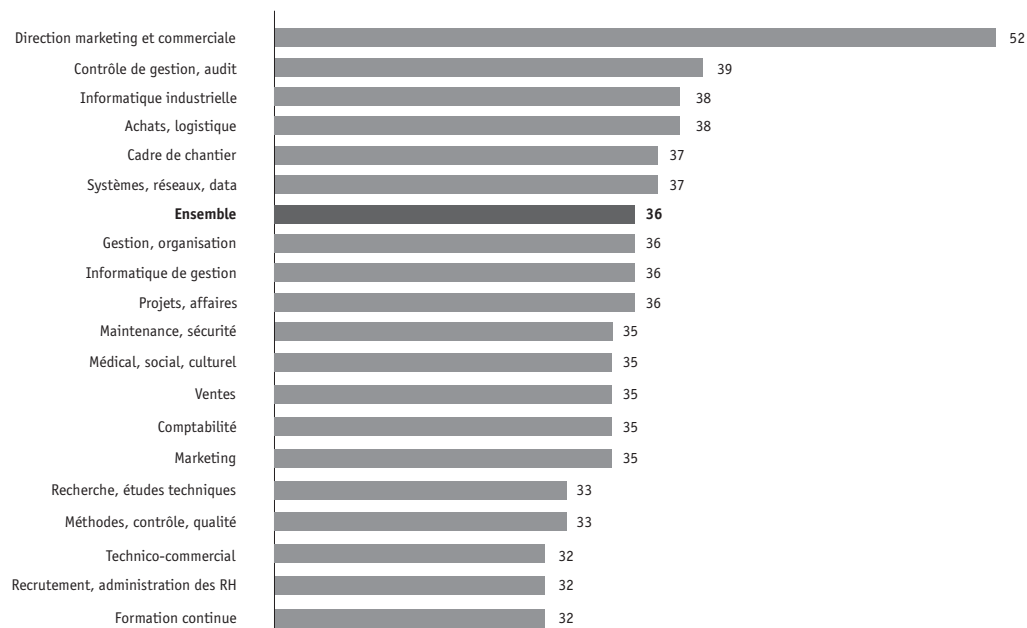
Les rémunérations annuelles moyennes s'échelonnent entre 32 K€ et 52 K€.

Les fonctions Ressources humaines (formation continue et recrutement des RH) sont celles dont les rémunérations d'embauche moyennes sont les plus faibles à 32 K€.

Logiquement, on trouve à l'autre extrémité une fonction de direction : Direction marketing et commerciale (52 K€ et jusqu'à 59 K€ commissions incluses).

Viennent ensuite la fonction Contrôle de gestion, audit dont le salaire moyen d'embauche s'élève à 39 K€, et les fonctions Informatique industrielle et Achats, logistique (38 K€).

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE MOYENNE PAR FONCTION (EN K€)



Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

SALAIRE À L'EMBAUCHE - ÉTAT DES LIEUX

D'une manière générale, les niveaux de salaires les plus bas s'accompagnent d'une faible dispersion des salaires. Ainsi, 80% des salaires à l'embauche des fonctions Formation continue et Recrutement, administration des RH s'inscrivent dans une fourchette de respectivement 19 et 18 K€. La fonction dont la dispersion des salaires est la plus réduite est Recherche et études techniques, puisque 80% d'entre eux ont été fixés entre 26 et 42 K€, soit une fourchette de 16 K€.

À l'opposé, un haut niveau de rémunération va de pair avec une fourchette beaucoup plus large : 80% des rémunérations d'embauche de la fonction Direction marketing et commerciale se situent entre 35 et 82 K€, et entre 35 et 91 K€ si on y ajoute les commissions, nombreuses et parfois très élevées, de cette fonction.

■ L'ÉVENTAIL DES RÉMUNÉRATIONS S'ÉLARGIT AVEC L'EXPÉRIENCE

Les rémunérations d'embauche augmentent bien sûr avec l'expérience de la personne recrutée : la moyenne s'établit à 30 K€ pour les jeunes diplômés et atteint 44 K€ pour les cadres ayant plus de 10 ans d'expérience.

Néanmoins, la progression ralentit après quelques années d'expérience. Cela correspond à un phénomène classique : la carrière salariale des cadres suit une courbe qui augmente beaucoup en début de carrière, puis le rythme de croissance se ralentit progressivement.

Plus que le niveau des salaires, c'est l'ampleur de la fourchette qui est la plus discriminée par l'expérience : 80% des

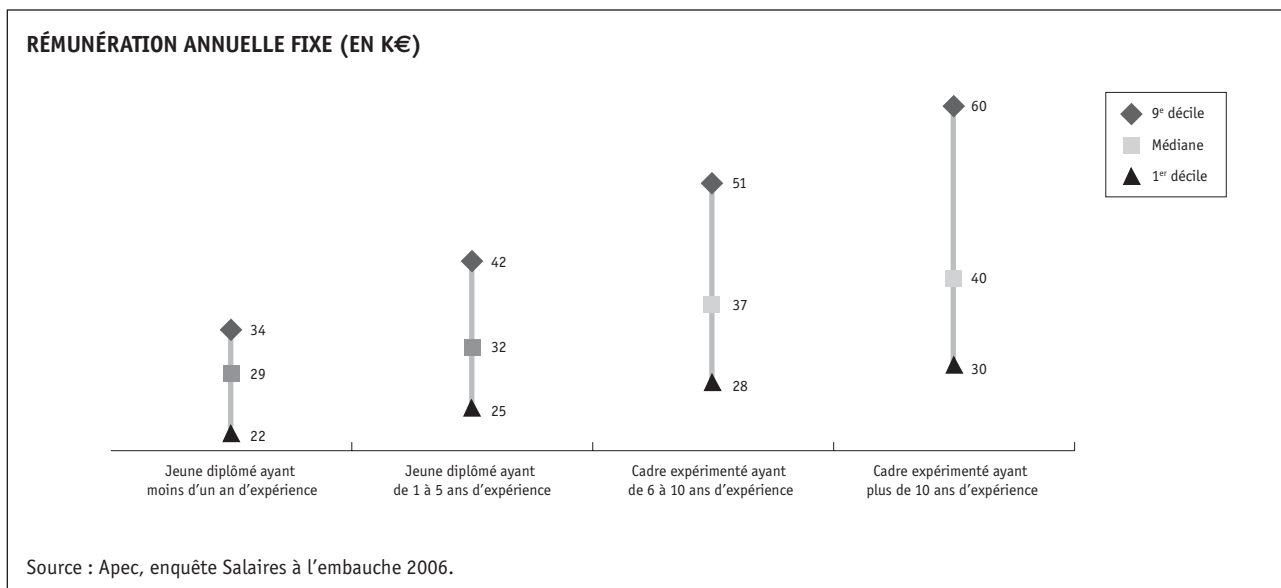
rémunérations d'embauche des jeunes diplômés sont comprises dans une fourchette de 12 K€ quand 80% des salaires des cadres de plus de 10 ans d'expérience se situent dans une fourchette de 30 K€.

C'est surtout par le haut que la fourchette s'amplifie avec l'expérience. En effet, si les médianes sont proches pour les cadres de 6 à 10 ans d'expérience et ceux ayant plus de 10 ans d'expérience, le 9^e décile est plus distinct : l'éventail des salaires est plus large vers le haut pour les cadres les plus expérimentés.

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE					
En K€	Moyenne	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile	Répartition des recrutements
Jeune diplômé ayant moins d'un an d'expérience	30	22	29	34	17%
Jeune cadre ayant de 1 à 5 ans d'expérience	33	25	32	42	39%
Cadre expérimenté, ayant de 6 à 10 ans d'expérience	39	28	37	51	26%
Cadre expérimenté, ayant plus de 10 ans d'expérience	44	30	40	60	18%

Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

SALAIRE À L'EMBAUCHE - ÉTAT DES LIEUX



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

Deux sortes de comparaison ont été effectuées :
 – la position du salaire à l'embauche par rapport à la fourchette de salaires proposée dans l'offre d'emploi ;

– la comparaison du salaire moyen à l'embauche avec la moyenne des fourchettes de salaires.

LA FOURCHETTE DE SALAIRES ENVISAGÉE AVEC L'OFFRE

Quand l'entreprise confie une offre d'emploi à l'Apec, elle indique une fourchette de salaires. Les amplitudes de ces fourchettes peuvent être très variables.

Pour près de la moitié des offres, les fourchettes de salaires envisagées ont une amplitude inférieure ou égale à 6 K€. Et un quart a une amplitude supérieure à 11 K€.

RÉPARTITION DES FOURCHETTES DE SALAIRES SELON L'AMPLITUDE

0 K€	10 %
1 à 3 K€	11 %
4 à 6 K€	24 %
7 à 10 K€	29 %
11 K€ et +	26 %
Total	100 %

Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

Les fonctions commerciales, et particulièrement la fonction Ventes, proposent des fourchettes larges. Cela est dû au fait que ces salaires sont très souvent composés d'un

fixe et d'un pourcentage. Le montant de la partie variable étant aléatoire, les recruteurs privilégient une amplitude de fourchette large.

RÉPARTITION DES FOURCHETTES DE SALAIRES SELON L'AMPLITUDE PAR FONCTION

	0 K€	1 à 3 K€	4 à 6 K€	7 à 10 K€	11 K€ et +	Total
Direction générale	23 %	13 %	7 %	30 %	27 %	100 %
Production	10 %	8 %	28 %	31 %	23 %	100 %
Services techniques	14 %	10 %	33 %	25 %	18 %	100 %
Recherche, développement	10 %	10 %	30 %	28 %	22 %	100 %
Marketing, commercial	10 %	12 %	20 %	25 %	33 %	100 %
Activité tertiaire	8 %	14 %	14 %	33 %	31 %	100 %
Gestion administrative	15 %	30 %	31 %	16 %	8 %	100 %
Finance, comptabilité	10 %	17 %	27 %	29 %	17 %	100 %
Informatique	7 %	7 %	22 %	33 %	31 %	100 %
Ressources humaines	12 %	23 %	30 %	24 %	11 %	100 %
Communication, création	3 %	32 %	26 %	32 %	7 %	100 %
Santé, social, culture	21 %	21 %	26 %	21 %	11 %	100 %

Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

Par rapport à l'année dernière, on note un accroissement de l'amplitude des fourchettes de salaires associées aux offres d'emploi. Ainsi, la proportion d'offres proposant une fourchette de salaires dont l'amplitude est supérieure à 7 Ke est passée de 47 % à 55 % entre 2005 et 2006.

Même si ce phénomène est général, ce sont les fonctions les plus demandées par les entreprises qui ont enregistré les plus fortes augmentations. C'est le cas notamment de l'Informatique et des Activités tertiaires (métiers de la Banque, de l'Immobilier...). On peut supposer que la croissance des offres d'emploi dans ces fonctions amène les entreprises à élargir les profils recherchés, en termes d'expérience et de compétences et, par voie de conséquence, à augmenter l'amplitude des fourchettes de salaires proposés.

Source : Apec, enquêtes Salaires à l'embauche 2005 et 2006.

LES TROIS QUARTS DES RÉMUNÉRATIONS D'EMBAUCHE SONT CONFORMES À LA FOURCHETTE ENVISAGÉE

Les trois quarts des rémunérations d'embauche se situent *stricto sensu* dans la fourchette de salaires envisagée avec l'offre d'emploi, 10% en dessous et 15% au-dessus.

POSITION DU SALAIRE À L'EMBAUCHE PAR RAPPORT À LA FOURCHETTE DE SALAIRES ENVISAGÉE	
En dessous de la fourchette	10%
Dans le bas de la fourchette*	17%
Dans la fourchette	44%
Dans le haut de la fourchette	14%
Au-dessus de la fourchette*	15%
Total	100%

* Cf. encadré méthodologique pour le calcul haut/bas de la fourchette.

Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

Du point de vue de l'analyse, il paraît plus pertinent de regrouper les salaires situés dans le bas de la fourchette avec ceux situés en dessous de la fourchette et ceux qui se trouvent dans le haut de la fourchette avec ceux qui se trouvent au-dessus. En effet, un salaire qui se situe finalement dans le bas de la fourchette est tiré vers le bas par rapport à ce qui était envisagé, au même titre qu'un salaire finalement situé en dessous.

Ainsi, les salaires à l'embauche peuvent être regroupés en trois classes :

POSITION DU SALAIRE À L'EMBAUCHE PAR RAPPORT À LA FOURCHETTE DE SALAIRES ENVISAGÉE	
En dessous/dans le bas de la fourchette*	27%
Dans la fourchette	44%
Au-dessus/dans le haut de la fourchette*	29%
Total	100%

* Cf. encadré méthodologique pour le calcul haut/bas de la fourchette.

Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

Par rapport à l'année dernière, on constate une augmentation de la part des rémunérations d'embauche situées dans la fourchette de salaires envisagée avec l'offre (de 39 à 44%), au détriment des rémunérations fixées aux extrêmes, c'est-à-dire en dehors de la fourchette stricto sensu plutôt que dans le bas ou dans le haut de cette fourchette. En effet, les rémunérations qui se fixent strictement en dessous de la fourchette sont passées de 15 à 10% et celles se fixant au-dessus de 19 à 15%.

Cela s'explique largement par l'augmentation de l'amplitude des fourchettes de salaires proposées dans les offres.

Source : Apec, enquêtes Salaires à l'embauche 2005 et 2006.

DES ÉCARTS SIGNIFICATIFS SELON LES FONCTIONS

POSITION DU SALAIRE À L'EMBAUCHE			
	En dessous/dans le bas du salaire	Dans la fourchette	Au-dessus/dans le haut de la fourchette
Direction générale	–	–	–
Production	27 %	47 %	26 %
Services techniques	24 %	42 %	34 %
Recherche, développement	30 %	43 %	27 %
Marketing, commercial	–	–	–
Activité tertiaire	22 %	51 %	27 %
Gestion administrative	17 %	57 %	26 %
Finance, comptabilité	19 %	41 %	40 %
Informatique	24 %	44 %	32 %
Ressources humaines	15 %	60 %	25 %
Communication, création	–	–	–
Santé, social, culture	10 %	55 %	35 %

Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

Pour toutes les fonctions, la rémunération d'embauche est fixée prioritairement à l'intérieur de la fourchette de salaires envisagée avec l'offre. C'était déjà le cas l'année dernière, cela s'est accentué cette année avec l'élargissement de l'amplitude des fourchettes envisagée avec l'offre.

Pour six fonctions, plus de la moitié des rémunérations se fixent dans la fourchette envisagée, cette proportion atteignant les deux tiers pour les fonctions Recrutement, administration des RH (63 %) et Formation continue (66 %).

Pour deux d'entre elles, Médical, social, culture et Gestion, administration, cela se traduit par un mouvement des rémunérations d'embauche vers le haut puisque 33 % s'établissent dans le haut/au-dessus de la fourchette envisagée.

Pour les fonctions Cadre de chantier et Projets, affaires, les rémunérations finalement fixées en dehors de la fourchette s'équilibrent à peu près de part et d'autre de cette fourchette.

À quelques points près, les fonctions Informatique industrielle et Maintenance, sécurité suivent le schéma global.

Quatre fonctions connaissent un mouvement marqué des rémunérations d'embauche vers le haut puisque plus de 35 % de celles-ci sont fixées dans le haut/au-dessus de la fourchette envisagée : Informatique de gestion, Achats, logistique, Comptabilité et Contrôle de gestion, audit. Ces deux dernières fonctions sont celles dont les rémunérations s'établissent le plus souvent dans le haut/au-dessus de la fourchette envisagée, respectivement 39 % et 40 %. Pour la fonction Contrôle de gestion, audit, cela s'accompagne également d'une très faible part des rémunérations tirées vers le bas (15 %).

Les trois fonctions dont les rémunérations d'embauche sont le plus souvent fixées en dessous/dans le bas de la fourchette sont Systèmes, réseaux, data (35 %), Recherche, études techniques (33 %) et Méthodes, contrôle, qualité (33 %).

Les fonctions commerciales ne figurent pas ici de par la spécificité de leur rémunération : la position du salaire dans la fourchette est calculée avec le salaire fixe, or ces fonctions ont très souvent une rémunération assortie d'une partie variable non négligeable, qui, elle, a été prise en compte dans la détermination de la fourchette.

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

POSITION DU SALAIRE À L'EMBAUCHE			
	En dessous/ dans le bas du salaire	Dans la fourchette	Au-dessus/dans le haut de la fourchette
Cadre de chantier	24 %	51 %	25 %
Achats, logistique	19 %	46 %	35 %
Méthodes, contrôle, qualité	33 %	37 %	30 %
Maintenance, sécurité	25 %	43 %	32 %
Recherche, études techniques	33 %	39 %	28 %
Projets, affaires	23 %	50 %	27 %
Direction marketing et commercial	–	–	–
Marketing	–	–	–
Technico-commercial			
Ventes	–	–	–
Gestion, organisation	11 %	56 %	33 %
Contrôle de gestion, audit	15 %	45 %	40 %
Comptabilité	24 %	37 %	39 %
Informatique de gestion	19 %	46 %	35 %
Informatique industrielle	29 %	44 %	27 %
Systèmes, réseaux, data	35 %	39 %	26 %
Recrutement, administration des RH	14 %	63 %	23 %
Formation continue	16 %	67 %	17 %
Médical, social, culturel	13 %	54 %	33 %

Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

■ L'EXPÉRIENCE EST LE CRITÈRE LE PLUS DÉTERMINANT

L'expérience est la variable la plus discriminante. Plus le candidat est expérimenté, plus il peut négocier sa rémunération d'embauche à la hausse par rapport à ce qui avait été envisagé par le recruteur, et ce de façon très sensible :

un jeune diplômé a 3,5 fois moins de chances qu'un cadre ayant plus de 10 ans d'expérience de voir sa rémunération d'embauche revalorisée, et encore 2 fois moins qu'un jeune cadre ayant de 1 à 5 ans d'expérience.

Le différentiel s'est réduit cette année entre les cadres confirmés et les jeunes diplômés, à la faveur de l'amélioration du taux d'emploi des jeunes diplômés sur le marché du travail. En effet, 42 % des rémunérations d'embauche des jeunes diplômés sont revues à la baisse contre 46 % l'année dernière, au bénéfice des ajustements à la hausse qui passent de 9 à 13 %. Les jeunes diplômés semblent donc en meilleure position de négociation de leur rémunération, sans présager d'une éventuelle amélioration globale en termes de niveau de salaire, mais par rapport à ce que le recruteur avait prévu au départ.

Cette année, les rémunérations d'embauche des autres catégories de cadres ont tendance à se fixer plus souvent dans la fourchette au détriment essentiellement des ajustements à la hausse.

Source : Apec, enquêtes Salaires à l'embauche 2005 et 2006.

POSITION DU SALAIRE À L'EMBAUCHE

	En dessous/ dans le bas du salaire	Dans la fourchette	Au-dessus/dans le haut de la fourchette
Jeune diplômé ayant moins d'un an d'expérience	42 %	45 %	13 %
Jeune cadre ayant de 1 à 5 ans d'expérience	28 %	47 %	25 %
Cadre expérimenté, ayant de 6 à 10 ans d'expérience	22 %	44 %	34 %
Cadre expérimenté, ayant plus de 10 ans d'expérience	19 %	35 %	46 %

Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

LES CADRES EN POSTE EN MEILLEURE POSITION POUR NÉGOCIER

Le fait d'être sans emploi augmente singulièrement la probabilité que le salaire d'embauche soit situé en dessous/ dans le bas de la fourchette, ou dans la fourchette.

Les cadres sans emploi sont donc en moins bonne position pour négocier un salaire d'embauche supérieur à ce que le recruteur a prévu.

La répartition des rémunérations d'embauche par rapport à la fourchette des salaires a été calculée hors Jeunes diplômés.

Au-delà du mouvement déjà observé de recentrage des rémunérations d'embauche dans la fourchette de salaires, le différentiel dû à la situation professionnelle s'est accru cette année. Il était de 2 points pour le positionnement à la baisse (l'an passé, 27% des rémunérations des cadres sans emploi et 25% de celles des cadres en poste), il est actuellement de 5 points. Et il est passé de 4 à 7 points, en faveur des cadres en activité, pour les positionnements à la hausse (l'an passé, 34% des rémunérations des cadres sans emploi contre 38% des cadres en poste).

Source : Apec, enquêtes Salaires à l'embauche 2005 et 2006

POSITION DU SALAIRE À L'EMBAUCHE

	En dessous/ dans le bas du salaire	Dans la fourchette	Au-dessus/dans le haut de la fourchette
En activité	22 %	42 %	36 %
Sans emploi	27 %	44 %	29 %

Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

hors Jeunes diplômés.

LES AJUSTEMENTS SONT PLUS FRÉQUENTS POUR LES CRÉATIONS DE POSTE

Les rémunérations à l'embauche pour les postes à pourvoir dans le cadre d'un remplacement sont plus souvent situées dans la fourchette envisagée que celles des postes créés. On peut supposer que la fixation du salaire *a priori* est plus

aisée quand il s'agit d'un remplacement, que d'une création de poste pour laquelle les recruteurs peuvent manquer de repères.

POSITION DU SALAIRE			
	En dessous/ dans le bas du salaire	Dans la fourchette	Au-dessus/dans le haut de la fourchette
Création de poste	30 %	41 %	29 %
Remplacement	23 %	48 %	29 %

Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

■ LES NIVEAUX DES SALAIRES D'EMBAUCHE ET DES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES SONT PROCHES

Après avoir analysé la position des salaires d'embauche dans la fourchette de salaires envisagée avec l'offre, la comparaison des moyennes permet d'affiner cette analyse.

La rémunération annuelle fixe moyenne est de 35,9 K€, 37,7 K€ si l'on inclut les commissions, et la moyenne des fourchettes de salaires envisagées avec l'offre est de 36 K€. Ces niveaux de salaires sont donc très proches.

La proximité des niveaux de salaires est plus ou moins grande selon les fonctions

SALAIRES À L'EMBAUCHE ET FOURCHETTE DES SALAIRES			
(moyenne en K€)	Fourchette envisagée avec l'offre	Rémunération annuelle fixe	Rémunération annuelle fixe + commissions
Direction générale	–	–	–
Production	38	37	38
Services techniques	35	37	37
Recherche, développement	35	34	34
Marketing, commercial	–	–	–
Activité tertiaire	37	37	39
Gestion administrative	32	34	34
Finance, comptabilité	37	37	38
Informatique	35	36	37
Ressources humaines	36	37	37
Communication, création	–	–	–
Santé, social, culture	35	36	36

Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

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

Le salaire moyen à l'embauche est sensiblement supérieur à la moyenne de la fourchette de salaires envisagée avec l'offre pour quatre fonctions : Gestion, organisation, Comptabilité, Informatique industrielle et Médical, social et culturel.

La position des rémunérations d'embauche des fonctions Gestion, organisation et Médical, social, culturel, rarement en dessous/dans le bas de la fourchette envisagée, montrait déjà cette tendance haussière des salaires. La Comptabilité avec une majorité de salaires s'établissant au-dessus/dans le haut de la fourchette envisagée est dans la même situation.

En revanche, pour la fonction Informatique industrielle, la structure des rémunérations d'embauche par rapport à la fourchette envisagée, semblable à la structure moyenne,

ne montrait pas de tendance haussière. Or, la moyenne de la fourchette envisagée est de 34 K€ et la rémunération moyenne d'embauche de 38 K€. Ce différentiel est dû essentiellement à des fourchettes de salaires plus larges que pour les autres fonctions.

La fonction Recherche, études techniques est celle dont la rémunération moyenne d'embauche est la plus éloignée, à la baisse, de la moyenne de la fourchette, conformément à ce que montrait le positionnement de cette rémunération par rapport à la fourchette de salaires envisagée.

La proximité des moyennes pour les autres fonctions montre que, quelle que soit la répartition des positions des salaires par rapport à la fourchette envisagée, les salaires ne sont finalement pas éloignés de ce qui était prévu.

SALAIRES À L'EMBAUCHE ET FOURCHETTE DES SALAIRES

(moyenne en K€)	Fourchette envisagée avec l'offre	Rémunération annuelle fixe	Rémunération annuelle fixe + commissions
Cadre de chantier	36	37	37
Achats, logistique	37	38	39
Méthodes, contrôle, qualité	32	33	34
Maintenance, sécurité	35	35	36
Recherche, études techniques	35	33	33
Projets, affaires	36	36	36
Direction marketing et commercial	–	–	–
Marketing	–	–	–
Technico-commercial			
Ventes	–	–	–
Gestion, organisation	33	36	36
Contrôle de gestion, audit	38	39	39
Comptabilité	33	35	35
Informatique de gestion	36	36	37
Informatique industrielle	34	38	39
Systèmes, réseaux, data	36	37	37
Recrutement, administration des RH	33	32	33
Formation continue	32	32	32
Médical, social, culturel	32	35	35

Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

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

Les jeunes diplômés en meilleure position que l'année dernière

Cette comparaison confirme que la position des jeunes diplômés est un peu meilleure cette année dans la négociation de la rémunération d'embauche. En effet, l'écart est minime entre la moyenne de la fourchette envisagée avec l'offre (31 K€) et la rémunération d'embauche moyenne (30 K€), alors que l'année dernière, le différentiel était de 3 K€.

Les cadres les plus expérimentés, plus de 10 ans d'expérience, sont ceux dont la rémunération moyenne d'embauche s'éloigne le plus de la moyenne de la fourchette envisagée, et ce, en leur faveur (respectivement 44 K€ et 41 K€).

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

(moyenne en K€)	Fourchette envisagée avec l'offre	Rémunération annuelle fixe	Rémunération annuelle fixe + commissions
Jeune diplômé ayant moins d'un an d'expérience	31	30	31
Jeune cadre ayant de 1 à 5 ans d'expérience	34	33	35
Cadre expérimenté, ayant de 6 à 10 ans d'expérience	39	39	41
Cadre expérimenté, ayant plus de 10 ans d'expérience	41	44	47

Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

Les cadres sans emploi moins bien placés que les cadres en poste

Les salaires envisagés dans les offres sur lesquelles les cadres sans emploi sont recrutés sont en moyenne inférieurs à ceux des offres sur lesquelles les cadres en activité sont recrutés (36 contre 38 K€). En l'occurrence, il ne s'agit pas tant d'être en position de négociateur ou non le salaire à l'embauche, mais plutôt du positionnement du cadre lui-même sur un poste proposé. Les cadres en activité sont en effet plus sélectifs quand ils choisissent le poste sur lequel ils vont se porter candidat, notamment en ce qui concerne le salaire proposé.

Par ailleurs, si les rémunérations d'embauche des cadres sans emploi sont équivalentes à ce qui était envisagé avec l'offre, celles des cadres en poste se situent plutôt au-dessus. Ces derniers se trouvent en meilleure position pour négocier, voire refuser une proposition si elle ne leur convient pas.

SALAIRES À L'EMBAUCHE ET FOURCHETTE DES SALAIRES SELON LA SITUATION PROFESSIONNELLE DE LA PERSONNE RECRUTÉE

(moyenne en K€) (hors jeunes diplômés)	Fourchette envisagée avec l'offre	Rémunération annuelle fixe	Rémunération annuelle fixe + commissions
En activité	38	39	41
Sans emploi	36	35	37

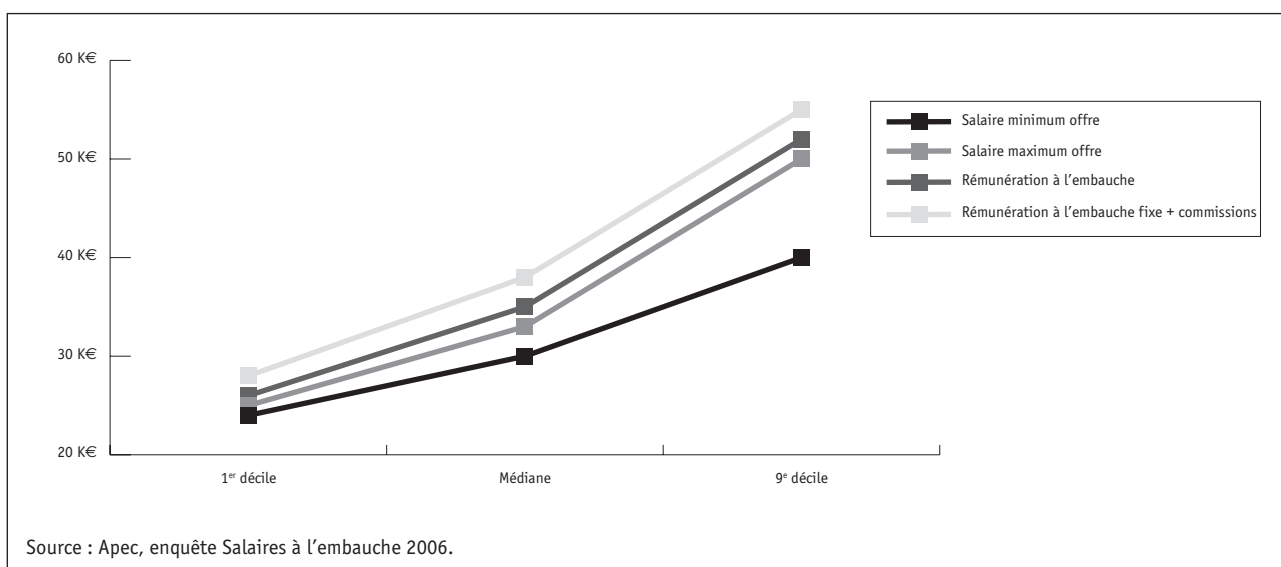
Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

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

La représentation graphique des valeurs de positions des différentes séries considérées jusqu'ici permet d'avoir une vision globale.

Les salaires à l'embauche les moins élevés sont proches du salaire minimum envisagé dans l'offre, alors que les

plus élevés se rapprochent des maxima envisagés. Cela confirme que ce sont les salaires les plus élevés, donc ceux des cadres les plus confirmés, qui offrent le plus de marges de négociation pour le cadre.



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

LES EXPLICATIONS DONNÉES PAR LE RECRUTEUR CONFIRMENT LE RÔLE DE L'EXPÉRIENCE DANS LA FIXATION DU SALAIRE

Quand le salaire à l'embauche se situait dans le bas/au-dessous de la fourchette de salaires envisagée avec l'of-

fre ou dans le haut/au-dessus de la fourchette, il a été demandé au recruteur les raisons de cet écart.

Les écarts à la hausse

61% des raisons avancées par les recruteurs pour expliquer que le salaire d'embauche est situé dans le haut de la fourchette envisagée, voire au-dessus, sont liées au profil professionnel du candidat. Et pour plus de la moitié d'entre elles, à l'expérience.

Bien sûr, il est difficile de distinguer exactement ce qui relève du marché ou non.

Néanmoins, il apparaît nettement que l'expérience est le facteur principal pour tirer une rémunération vers le haut.

30% des citations concernent des caractéristiques liées au marché ou ont trait à la négociation avec le candidat.

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)

Raisons liées au profil du candidat	61 %
Son niveau d'expérience était supérieur à celui envisagé	22 %
Son niveau d'expérience correspondait parfaitement	13 %
Le profil du candidat correspondait bien ou mieux au profil recherché	9 %
Son niveau de compétence correspondait parfaitement	5 %
Son niveau d'étude/de formation était supérieur	4 %
Son niveau de compétence était supérieur	4 %
La personnalité même du candidat (autonomie, responsabilité, motivation, etc.)	2 %
Son niveau d'études correspondait parfaitement	2 %
Raisons liées au marché ou à la négociation	30 %
Alignement du salaire sur les prétentions salariales, les attentes du candidat	8 %
Hausse du salaire liée à la difficulté pour trouver ce profil de candidat	7 %
Nous nous sommes mis d'accord, après négociation	6 %
Alignement du salaire sur la réalité du marché	5 %
Hausse du salaire due à notre souhait d'intégrer cette personne	4 %
Autres raisons	9 %

Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

ANALYSE DES ÉCARTS ENTRE LE SALAIRE À L'EMBAUCHE ET LE SALAIRE ENVISAGÉ

Les écarts à la baisse

59 % des explications avancées relèvent du profil professionnel du candidat. L'expérience est encore plus prégnante que dans le cas des écarts à la hausse, puisqu'elle correspond à 42 % des écarts à la baisse. Les autres raisons liées aux candidats sont marginales.

Un cinquième des raisons données concerne le marché.

Les raisons avancées par les recruteurs sont moins souvent liées au candidat ou au marché et plus souvent au contexte propre à l'entreprise (21 %).

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)

Raisons liées au profil du candidat	59 %
Son niveau d'expérience était inférieur à celui envisagé	42 %
Le profil du candidat correspondait pas ou peu	6 %
Son niveau d'études/de formation était inférieur	5 %
Nécessité de former le candidat	3 %
Son niveau de compétence était inférieur à celui envisagé	2 %
Le profil du candidat correspondait bien ou mieux au profil recherché	1 %
Raisons liées au marché ou à la négociation	20 %
Nous nous sommes mis d'accord, après négociation	8 %
Alignement du salaire sur les prétentions salariales, les attentes du candidat	5 %
Baisse du salaire en adéquation avec son salaire d'origine	5 %
Alignement du salaire sur la réalité du marché	2 %
Autres raisons	21 %
Revalorisation du salaire à la fin de la période d'essai, de la formation	3 %
Alignement du salaire pour une plus grande marge d'évolution	2 %
Alignement du salaire compensé par des avantages en nature (voiture, logement, etc.)	2 %
NSP	4 %
Autres	10 %

Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

Dans le cas d'écarts à la hausse, les proportions sont les mêmes, à un point près, que l'an dernier pour ce qui est de la distinction Profil du candidat/Marché.

Dans le cas d'écarts à la baisse, les raisons liées aux pratiques de l'entreprise sont en augmentation de 4 points par rapport à l'année dernière (21 % en 2006, contre 17 % en 2005). En revanche, les raisons liées au marché sont en recul de 7 points (20 % en 2006, contre 27 % un an auparavant), ce qui laisse penser que la situation est moins défavorable aux candidats.

Source : Apec, enquêtes Salaires à l'embauche 2005 et 2006.

LE PROFIL DE LA PERSONNE RECRUTÉE

Indépendamment de celles liées à la rémunération, des questions ont été posées au recruteur sur le profil de la personne recrutée et sur le décalage éventuel avec le profil souhaité. Ces questions portent sur deux éléments du profil : l'expérience et le diplôme.

La mise en regard de ces variables avec les écarts de rémunération permet de distinguer les éléments les plus déterminants dans la fixation de la rémunération à l'embauche et de les confronter aux déclarations des recruteurs.

Les écarts de profil les plus courants sont liés à l'expérience

Expérience professionnelle	
Équivalente	66 %
Moins importante	15 %
Plus importante	8 %
Différente	11 %
Nature du diplôme envisagé	
Équivalente	83 %
Ou autre (NR/NSP)	15 %
	2 %
Niveau de diplôme envisagé	
Équivalent	82 %
Moins élevé	9 %
Plus élevé	8 %
(NR/NSP)	1 %

Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

C'est sur l'expérience professionnelle que les ajustements sont les plus courants, que ce soit en termes de niveau ou de nature. Pour ce qui est du niveau, les ajustements se font plus souvent à la baisse (15% des cas). Le diplôme, son niveau comme sa nature, subit relativement peu d'ajustements.

Quand on demande au recruteur son sentiment sur l'existence ou non d'un écart de profil, seuls 4% d'entre eux

déclarent qu'il existe un écart important. Et, pour 62%, il n'y a pas d'écart.

On sait, par ailleurs, que les postes des offres destinées aux jeunes diplômés sont dans un quart des cas pourvus par un cadre expérimenté (jeune cadre ou cadre de plus de cinq ans d'expérience). Et, les postes des offres destinées aux cadres expérimentés sont une fois sur dix pourvus par un jeune diplômé¹.

1. De l'offre au recrutement, Apec, juillet 2005.

ANALYSE DES ÉCARTS ENTRE LE SALAIRE À L'EMBAUCHE ET LE SALAIRE ENVISAGÉ

ÉCART ENTRE LE PROFIL RECHERCHÉ ET CELUI DE LA PERSONNE RECRUTÉE

Non, il n'y a pas d'écart	62 %
Oui, un écart faible	34 %
Oui, un écart important	4 %

Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

Par rapport à l'année dernière, les chiffres sont tout à fait stables, les recruteurs font face aux mêmes ajustements sur le profil. Ces ajustements sont d'ailleurs inhérents au processus de recrutement. Les différentes étapes permettent au recruteur de réviser le projet de recrutement, voire de le redéfinir.

Source : Apec, enquêtes Salaires à l'embauche 2005 et 2006.

Si l'on croise les écarts de profil liés à l'expérience et ceux liés au niveau de diplôme, on s'aperçoit qu'il n'y a pas de compensation de l'un par l'autre : l'expérience n'est pas plus importante en cas de diplôme moins élevé, et le diplôme n'est pas plus souvent plus élevé en cas d'expérience moindre que celle attendue. Le seul cas de compen-

sation a lieu quand l'expérience est différente : le niveau de diplôme est plus souvent supérieur quand l'expérience est différente (17% contre 8% au global). Et l'expérience est plus souvent différente quand le diplôme est supérieur à celui envisagé (24% contre 11% au global).

Expérience	Nature du diplôme		
	Équivalent	Moins élevé	Plus élevé
Équivalente	69 %	61 %	44 %
Moins importante	14 %	17 %	17 %
Plus importante	7 %	10 %	13 %
Différente	10 %	12 %	24 %
(NR/NSP)	0 %	0 %	2 %
Total	100 %	100 %	100 %

Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

Expérience	Niveau de diplôme				
	Équivalent	Moins élevé	Plus élevé	(NR/NSP)	Total
Équivalente	86 %	8 %	5 %	1 %	100 %
Moins importante	80 %	10 %	9 %	1 %	100 %
Plus importante	73 %	11 %	13 %	3 %	100 %
Différente	69 %	10 %	17 %	4 %	100 %

Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

ANALYSE DES ÉCARTS ENTRE LE SALAIRE À L'EMBAUCHE ET LE SALAIRE ENVISAGÉ

À la baisse comme à la hausse, l'expérience est l'élément de profil qui amène le plus souvent à un ajustement

Conformément aux déclarations faites par le recruteur pour expliquer un ajustement du salaire, l'expérience professionnelle joue un rôle certain dans la détermination finale du salaire à l'embauche par rapport à la fourchette de salaires envisagée avec l'offre. Quand elle est supérieure à ce qui était envisagé, le salaire à l'embauche est ajusté dans près de la moitié des cas dans le haut/au-dessus de la

fourchette envisagée. À l'opposé, une expérience moindre a une chance sur trois de tirer le salaire vers le bas.

Le schéma est néanmoins moins marqué que l'an dernier. Cela est vraisemblablement dû au phénomène déjà évoqué d'élargissement des fourchettes de salaires associées à l'offre.

Expérience professionnelle	En dessous/dans le bas de la fourchette	Dans la fourchette	Au-dessus/dans le haut	Total
Équivalente	24 %	47 %	29 %	100 %
Moins importante	38 %	42 %	20 %	100 %
Plus importante	24 %	32 %	44 %	100 %
Différente	30 %	38 %	32 %	100 %

Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

L'influence du niveau du diplôme est moindre ; néanmoins, un diplôme d'un niveau plus élevé que celui envisagé augmente la probabilité de voir le salaire d'embauche se

fixer au-dessus/dans le haut de la fourchette. Alors qu'un niveau de diplôme moins élevé qu'attendu n'entraîne pas plus souvent que la moyenne un ajustement vers le bas.

Niveau de diplôme	En dessous/dans le bas de la fourchette	Dans la fourchette	Au-dessus/dans le haut	Total
Équivalente	28 %	44 %	28 %	100 %
Moins élevé	23 %	47 %	30 %	100 %
Plus élevé	26 %	32 %	42 %	100 %

Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

La nature du diplôme a une action dans le sens de l'ajustement à la baisse, mais il est difficile de préjuger de la

valeur du diplôme par rapport à ce qui était envisagé.

Nature de diplôme	En dessous/dans le bas de la fourchette	Dans la fourchette	Au-dessus/dans le haut	Total
Équivalente	27 %	44 %	29 %	100 %
Autre	30 %	40 %	30 %	100 %

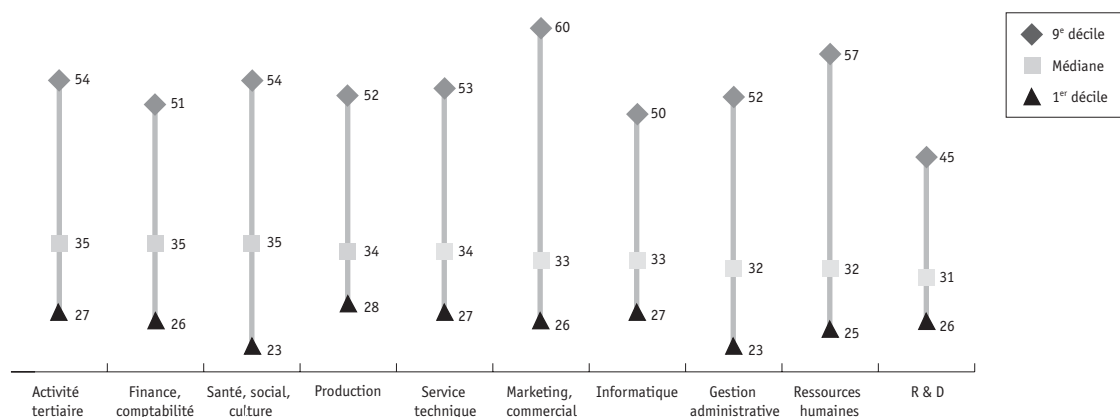
Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

Plus que le diplôme (son niveau et/ou sa nature), l'expérience est la variable à partir de laquelle les recruteurs ajustent le plus souvent le salaire par rapport à la fourchette qu'ils avaient envisagée au début du recrutement. Cet ajustement s'opère dans les deux sens, à la baisse si la

personne recrutée a finalement une expérience moindre et à la hausse dans le cas contraire. Ce constat se fait tant *via* le discours des recruteurs que si l'on compare le profil de la personne recrutée au profil attendu.

ANNEXES

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE PAR FONCTION (EN K€)



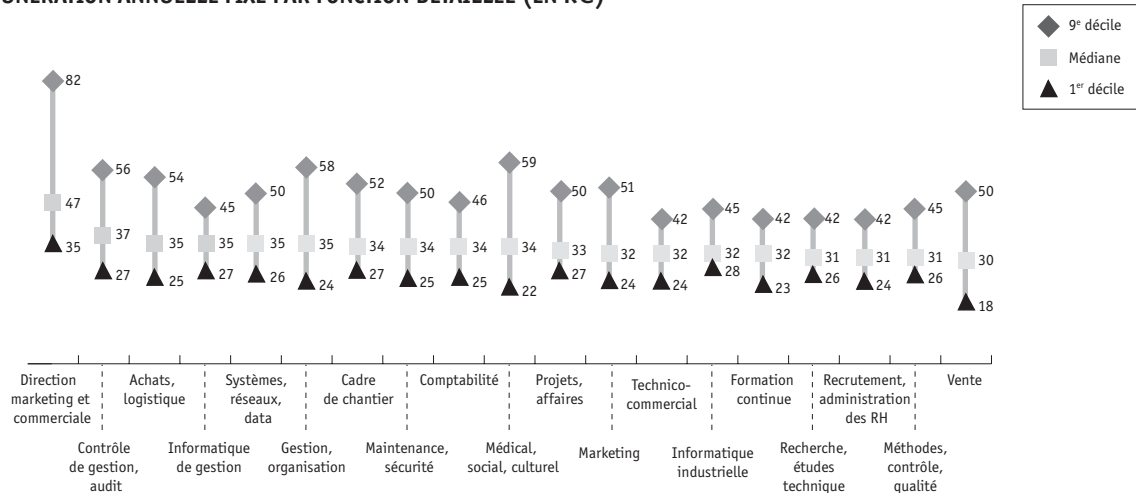
Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE PAR FONCTION DÉTAILLÉE (EN K€)

	Moyenne	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile
Cadre de chantier	37	27	34	52
Achats, logistique	38	25	35	54
Méthodes, contrôle, qualité	33	26	31	45
Maintenance, sécurité	35	25	34	50
Recherche, études techniques	33	26	31	42
Projets, affaires	36	27	33	50
Direction marketing et commercial	52	35	47	82
Marketing	35	24	32	51
Technico-commercial	32	24	32	42
Ventes	35	18	30	50
Gestion, organisation	36	24	35	58
Contrôle de gestion, audit	39	27	37	56
Comptabilité	35	25	34	46
Informatique de gestion	36	27	35	45
Informatique industrielle	38	28	32	45
Systèmes, réseaux, data	37	26	35	50
Recrutement, administration des RH	32	24	31	42
Formation continue	32	23	32	42
Médical, social, culturel	35	22	34	59

Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE PAR FONCTION DÉTAILLÉE (EN K€)



Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE + COMMISSIONS PAR FONCTION REGROUPEE

(en K€)	Moyenne	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile
Direction générale	—	—	—	—
Production	38	28	34	52
Services techniques	37	27	34	53
Recherche, développement	34	26	32	45
Marketing, commercial	42	26	37	60
Activité tertiaire	39	27	35	54
Gestion administrative	34	23	32	52
Finance, comptabilité	38	26	36	51
Informatique	37	27	33	50
Ressources humaines	37	25	33	57
Communication, création	—	—	—	—
Santé, social, culture	36	23	35	54

Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

ANNEXES

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE + COMMISSIONS PAR FONCTION DÉTAILLÉE

(en K€)	Moyenne	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile
Cadre de chantier	37	28	34	52
Achats, logistique	39	27	35	54
Méthodes, contrôle, qualité	34	26	31	46
Maintenance, sécurité	36	25	34	50
Recherche, études techniques	33	27	31	42
Projets, affaires	36	27	34	50
Direction marketing et commercial	59	35	50	91
Marketing	36	25	34	55
Technico-commercial	37	25	35	50
Ventes	45	24	40	65
Gestion, organisation	36	24	35	59
Contrôle de gestion, audit	39	27	37	57
Comptabilité	35	25	35	46
Informatique de gestion	37	27	35	50
Informatique industrielle	39	28	32	45
Systèmes, réseaux, data	37	26	35	50
Recrutement, administration des RH	33	24	32	42
Formation continue	32	23	32	43
Médical, social, culturel	35	23	34	59

Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

RÉPARTITION DES FOURCHETTES DE SALAIRES SELON L'AMPLITUDE PAR FONCTION REGROUPEE

	0 K€	1 à 3 K€	4 à 6 K€	7 à 10 K€	11 K€ et +	Total
Direction générale	23%	13%	7%	30%	27%	100%
Production	10%	8%	28%	31%	23%	100%
Services techniques	14%	10%	33%	25%	18%	100%
Recherche, développement	10%	10%	30%	29%	21%	100%
Marketing, commercial	10%	12%	21%	25%	32%	100%
Activité tertiaire	8%	14%	14%	32%	32%	100%
Gestion administrative	15%	30%	31%	16%	8%	100%
Finance, comptabilité	10%	17%	28%	28%	17%	100%
Informatique	7%	7%	22%	33%	31%	100%
Ressources humaines	12%	23%	30%	24%	11%	100%
Communication, création	3%	31%	26%	32%	6%	100%
Santé, social, culture	21%	21%	26%	21%	11%	100%

Source : Apec, enquête Salaires à l'embauche 2006.

RÉPARTITION DES FOURCHETTES DE SALAIRES SELON L'AMPLITUDE PAR FONCTION DÉTAILLÉE

	0 K€	1 à 3 K€	4 à 6 K€	7 à 10 K€	11 K€ et +	Total
Cadre de chantier	12 %	9 %	22 %	26 %	31 %	100 %
Achats, logistique	11 %	12 %	29 %	29 %	19 %	100 %
Méthodes, contrôle, qualité	12 %	10 %	36 %	24 %	18 %	100 %
Maintenance, sécurité	13 %	13 %	40 %	15 %	19 %	100 %
Recherche, études techniques	10 %	10 %	32 %	28 %	20 %	100 %
Projets, affaires	10 %	9 %	26 %	28 %	27 %	100 %
Direction marketing et commerciale	7 %	11 %	16 %	27 %	39 %	100 %
Marketing	13 %	21 %	28 %	26 %	12 %	100 %
Technico-commercial	12 %	15 %	27 %	20 %	26 %	100 %
Ventes	9 %	6 %	12 %	23 %	50 %	100 %
Gestion, organisation	17 %	25 %	33 %	21 %	4 %	100 %
Contrôle de gestion, audit	6 %	14 %	26 %	32 %	22 %	100 %
Comptabilité	10 %	21 %	34 %	25 %	10 %	100 %
Informatique de gestion	3 %	3 %	24 %	34 %	36 %	100 %
Informatique industrielle	12 %	11 %	22 %	25 %	30 %	100 %
Systèmes, réseaux, data	9 %	9 %	20 %	39 %	23 %	100 %
Recrutement, administration des RH	12 %	25 %	31 %	24 %	8 %	100 %
Formation continue	19 %	28 %	25 %	16 %	12 %	100 %
Médical, social, culturel	24 %	18 %	18 %	24 %	16 %	100 %

ISBN en cours

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