

Matinale RH Apec

## **Salaire et recrutement, quelle stratégie gagnante?**



XX/XX/2019 à .....  
animée par .....



# REPÈRES



# SALAIRE

## Définition

**ensemble des rémunérations** ou prestations fournies par un employeur à chacun de ses salariés en rétribution de ses services – *Dictionnaire juridique*

## Repères juridiques

- mention obligatoire dans un contrat de travail
- $\geq$  SMIC ou au minima de la convention collective nationale
- pas d'obligation légale dans une offre d'emploi

Pourtant, pour les candidats, **connaître le salaire avant de postuler est une évidence**

## PARTIE 1

- #1** La place du salaire dans l'attractivité d'une offre
- #2** Les tendances 2019 sur l'évolution des salaires à l'embauche
- #3** La négociation et les ajustements en phase de recrutement

## PARTIE 2

Echange de pratiques sur 2 thèmes

- Comment compenser un niveau de salaire en-dessous du marché pour rester attractif?
- Votre expérience de la négociation salariale lors d'une embauche: atouts et réussites

“ A toute tâche proposez en outre un salaire, vous doublez le plaisir  
de l'accomplir ” Euripide



## 1. PLACE DU SALAIRE DANS L'ATTRACTIVITE D'UNE OFFRE

- le point de vue des candidats
- comment fixer le « juste » prix
- la partie cachée du salaire

# 1. Repères rémunération des cadres en 2019

rémunération médiane à **50k€**

en évolution de **4%** entre 2016  
et 2018

différence F/H sans progression  
**45 k€ vs 52 k€**

**50%** avec part variable

**intéressement** pour 1 cadre sur 3



# 1. Le point de vue des candidats

## Place du salaire dans les intentions de mobilité des cadres

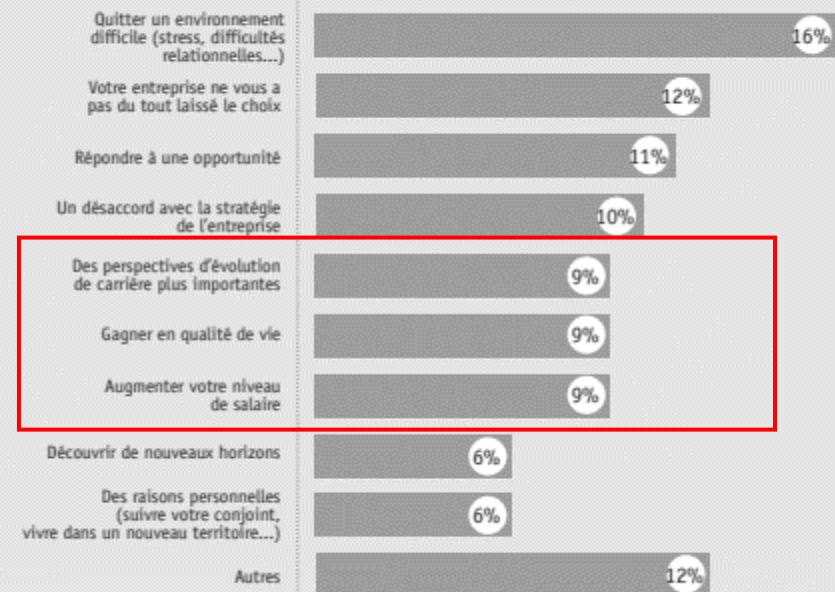


le salaire mais pas que



évolution professionnelle  
+  
progression des responsabilités  
+  
salaire plus attractif  
+  
conditions de travail

### Principales raisons ayant motivé la mobilité externe (Une seule réponse possible)



Source : Apec, enquête Mobilité 2019  
Base : cadres ayant changé d'entreprise en 2018

# 1. Le salaire mais aussi d'autres aspirations

- **de nouvelles façons de travailler**

digitalisation – mobilité – flexibilité



- **de nouveaux modes de management**

autonomie – horizontal – équipe



- **de nouvelles valeurs**

quête de sens – utilité – épanouissement



# 1. Quelques illustrations

- **Mécénat de compétences**



ENEA CONSEILLE ET ACCOMPAGNE TOUS LES ACTEURS DU MONDE DE L'ÉNERGIE

## Mécénat

Toujours 5+ projets et  
400+ jours par an  
dédiés à l'accès à  
l'énergie en Afrique,  
avec des échanges  
entre bureaux

- **Valorisation du package avec le BSI**



- **Acquis salarial combinant participation et intéressement**



- **Avantages et intégration soignée**





# 1. Fixer le juste prix, celui du marché

## Comment?

- salaire dans les offres concurrentes
- référentiel salaire/fonction
- souhaits des candidats
- simulateurs de salaire
- comparateurs de salaire
- grilles par diplômes
- études salaires
- service de conseil en rémunération

**Le talent a un prix  
Vos concurrents le savent!**



# Votre pratique?

Affichez-vous la rémunération dans vos offres?



## Vos arguments **pour**

- transparence de l'information
- gage de sérieux du projet
- élément d'attractivité vs concurrence
- gain sur la 1<sup>ère</sup> sélection des candidatures
- communication des salaires par les salariés sur des comparateurs

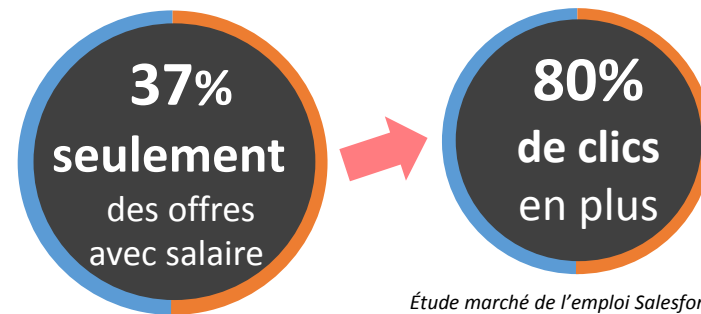
## Vos arguments **contre**

- salaires bas, difficulté à attirer
- variable selon expérience et candidat donc difficile à mentionner
- réception d'un éventail plus large de candidatures
- risque de conflit en interne avec les salariés si écart important
- pas de budget vraiment défini

# 1. Indiquer le salaire dans une offre d'emploi

## Pourquoi?

- attractivité accrue
- incitation à répondre
- climat de confiance
- transparence
- image positive
- rapport d'égal à égal

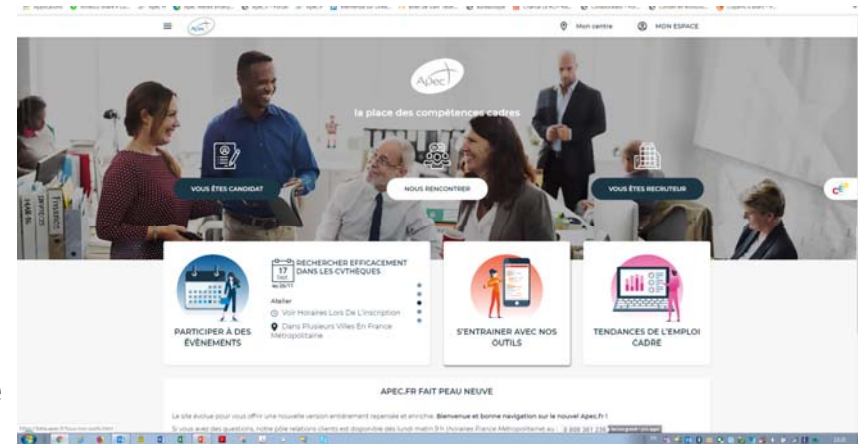


*Étude marché de l'emploi Salesforce 2018*



# 1. Les outils et services Apec pour vous éclairer

- Fiches métiers
- Offres Qualifiées apec
- Simulateur salaires
- Simulateur coût d'une embauche
- Etude Les salaires par fonctions
- Data cadres
- La profilthèque
- Services d'appui au recrutement



# 1. La partie cachée du salaire

De l'expérience candidat ... à l'expérience nouveau collaborateur  
Comment se démarquer?



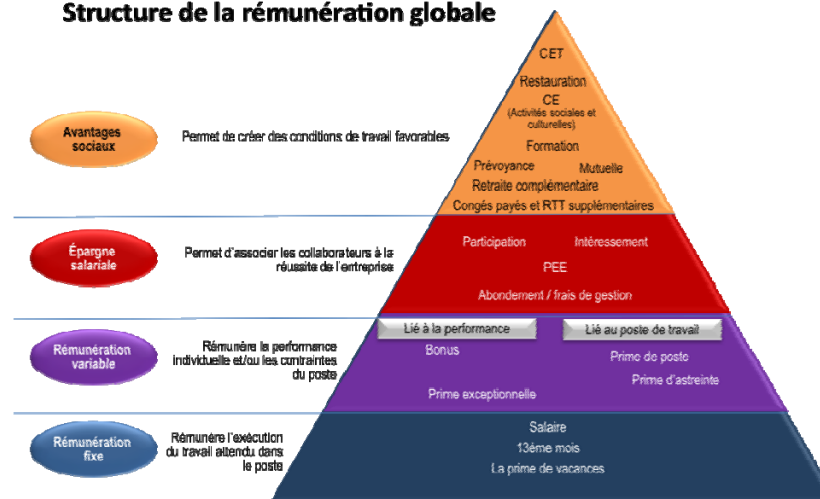
MARQUE EMPLOYEUR

avantages additionnels

rémunération indirecte  
ou salaire différé

rémunération directe

## Structure de la rémunération globale



liste non limitative

# 1. Au-delà du juste salaire, 4 erreurs à éviter

1

penser que la rémunération  
est la **seule variable**  
qui intéresse le candidat

3

omettre de **valoriser** explicitement  
**les avantages sociaux**

2

penser que les **moteurs de motivation**  
sont les mêmes  
pour tous les candidats

4

valoriser un mode de management centré sur  
le résultat en **oubliant le sens et le  
relationnel**

“ Toute personne a droit au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail et à la protection contre le chômage. - Tous ont droit, sans aucune discrimination, à un salaire égal pour un travail égal.

Article XXIII, Alinéa 1 et 2 de Déclaration universelle des Droits de l'Homme

## 2. L'EVOLUTION DES SALAIRES A L'EMBAUCHE TENDANCES 2019

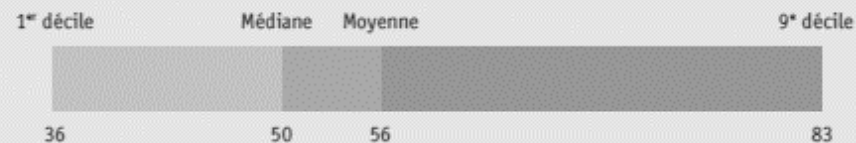


## 2. Les salaires dans les offres d'emploi

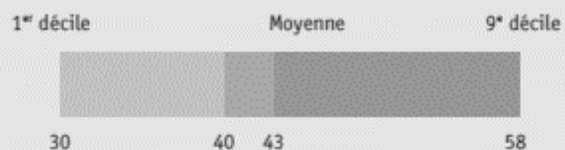
à la fois  
plus faibles et  
plus concentrés  
que ceux des cadres  
en poste

Comparaison salaires des cadres en poste / salaires dans les offres (en k€)

### Cadres en poste



### Offres d'emploi



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres 2019 et Offres Apec 2018



## 2. Deux déterminants majeurs

- côté candidat

**niveau  
d'expérience**

- côté entreprise

**lieu de travail**

Rémunération annuelle brute dans les offres selon le niveau d'expérience (en k€)

	1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Offres ouvertes aux jeunes diplômés	28	36	48
Offres destinées aux cadres confirmés	31	42	60

Source : offres Apec 2018

Rémunération annuelle brute dans les offres selon le lieu de travail (en k€)

	1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Île-de-France	32	43	60
Province	30	39	55
COM-DROM/Étranger	32	45	70

Source : offres Apec 2018

## 2. L'impact positif de la mobilité sur les rémunérations

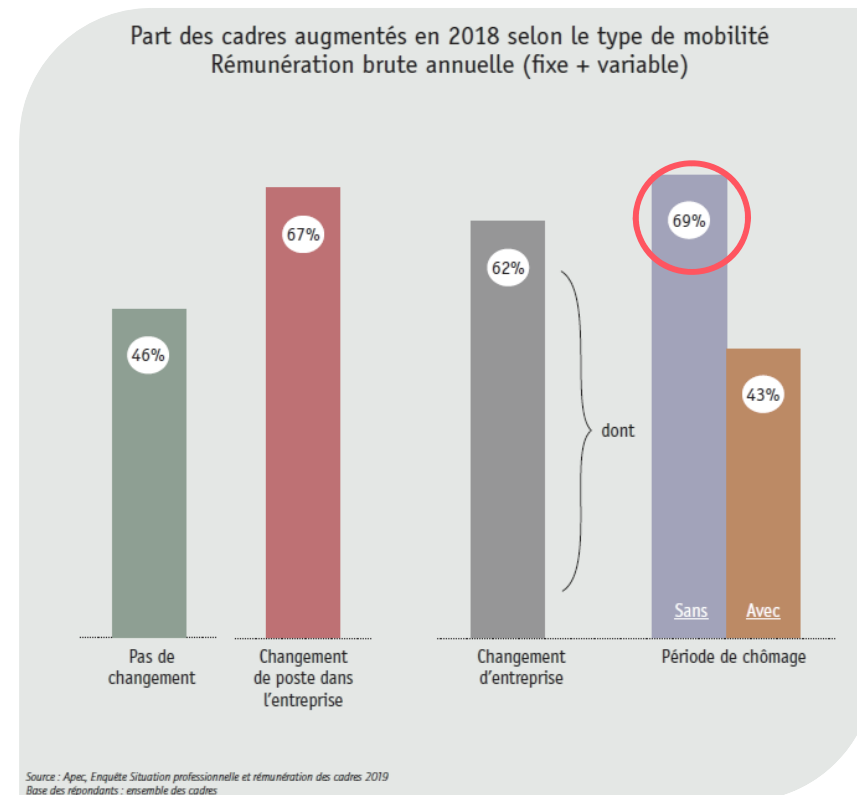
- **externe**

augmentation dans 70%  
des cas

**% en progression  
constante** depuis 2013

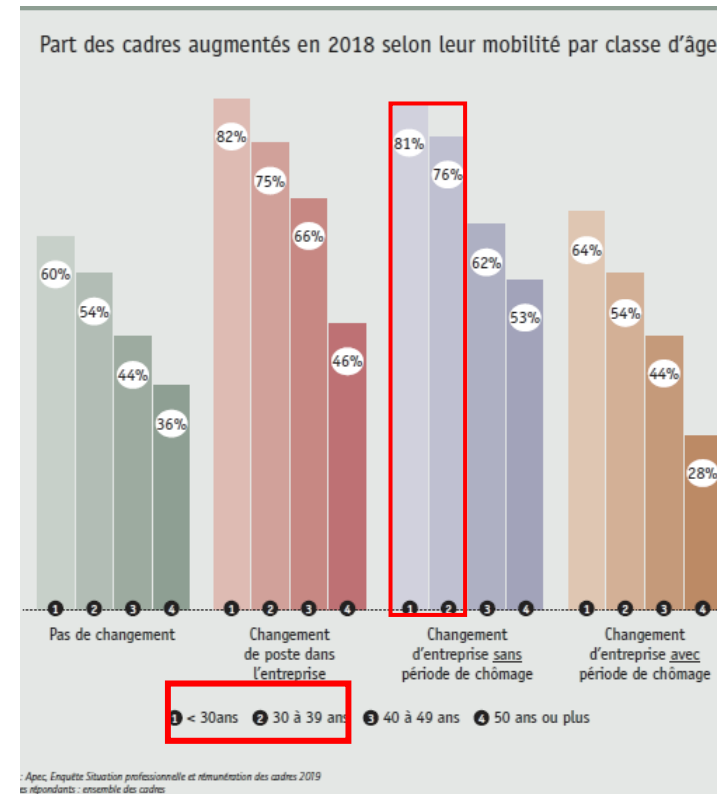
- **interne**

situation favorable



## 2. Des disparités selon les profils

- Les jeunes cadres
- L'industrie et certaines fonctions
- Les grandes entreprises
- L'Ile de France en tête
- Prime à la dimension internationale



## 2. Les salaires dans les offres

43 fonctions

- selon le niveau d'expérience
- selon la région
- selon le secteur d'activité



- Le salaire médian des cadres en poste (salaire fixe + part variable) s'établit à 50 k€ : la moitié des cadres perçoit un salaire annuel brut inférieur à ce montant et l'autre moitié un salaire supérieur  
> 80 % des salaires des cadres sont compris dans une fourchette allant de 36 à 83 k€.  
> 52 % des cadres bénéficient d'une rémunération comprenant une partie variable.
- Les salaires des cadres varient fortement selon la fonction exercée  
> La rémunération des cadres est par exemple de 41 k€ dans la fonction Ventes en magasin contre 66 k€ en Direction informatique.  
> Le document propose pour 43 fonctions une fiche détaillée sur la rémunération : salaires selon la mission exercée, la localisation géographique, la taille ou le secteur de l'entreprise...
- Les salaires proposés dans les offres d'emploi diffèrent du salaire des cadres en poste  
> Pour les 43 fonctions étudiées, le salaire médian proposé dans les offres d'emploi publiées par l'Apec est indiqué.  
> Le salaire médian proposé dans les offres d'emploi est en moyenne plus faible que les salaires des cadres en poste (40 k€ contre 50 k€). En effet, les entreprises recherchent principalement des cadres jeunes avec quelques années d'expérience. Or, le salaire et la durée de l'expérience professionnelle sont étroitement corrélés.

## 2. Politique salariale, un levier de recrutement

- **attractive**

**pour retenir l'intérêt des candidats**  
être entendu et choisi

- **évolutive**

**pour rester au niveau du marché**  
cas des secteurs fortement concurrentiels

- **volontariste**

**pour favoriser l'engagement de tous**  
impact sur la période d'essai et le turn-over



Les arguments sont comme les glands. Tous ne donnent pas  
un chêne, mais si vous en plantez suffisamment un chêne  
poussera sûrement tôt ou tard.

William Faulkner

### 3. LA NEGOCIATION SALARIALE LORS D'UNE EMBAUCHE



### 3. Un élément incontournable du processus de recrutement

diapo en option

Vidéo you tube cours de Thierry Krief à l'Ecole Polytechnique

« Négociation d'embauche: combien voulez-vous? »

[https://www.youtube.com/watch?v=1x2BITYP35U&list=PLC3K7RYb6pHCXuF6x5t\\_sDPo7OhzjIOyu&index=3](https://www.youtube.com/watch?v=1x2BITYP35U&list=PLC3K7RYb6pHCXuF6x5t_sDPo7OhzjIOyu&index=3)

### 3. A quel moment dans le processus?

#### sujet abordé

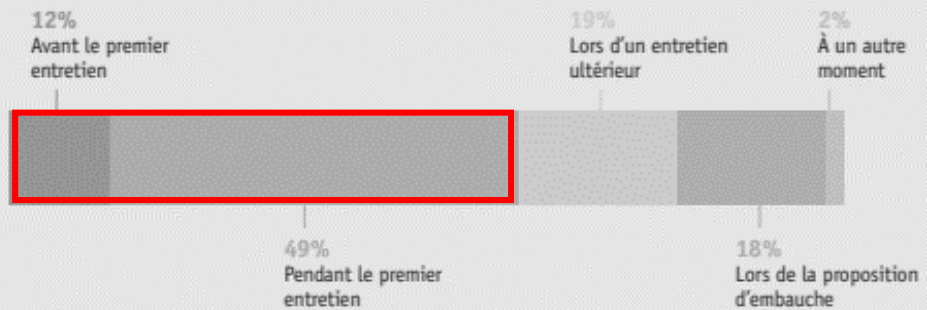
- en début du processus
- à l'initiative des RH

mais

#### négocié

avec le responsable direct

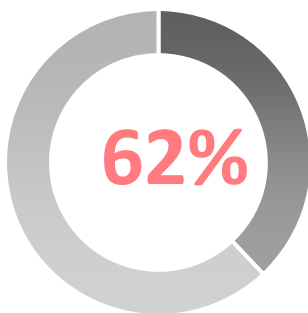
À quel moment du recrutement la question du salaire a-t-elle été évoquée ?



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



### 3. Une pratique courante des candidats



- 6 cadres sur 10 négocient
- Une disparité **selon les fonctions**
  - ↗ 75% commercial/marketing
  - ↘ 48% seulement RH
- Les H plus que les F **63% vs 59%**
- **96 %** des entreprises ont une marge de négociation

Source Apec La négociation salariale à l'embauche 2019 et Les salaires des cadres à l'embauche 2018

### 3. Les arguments avancés par les cadres



#### pratiques gagnantes

- avantage aux candidats en poste
- avantage aux métiers en tension
- à partir du salaire précédent
- négocier la part variable

### 3. Les contre-arguments avancés par les entreprises



- ✓ des avantages en dehors du salaire
- ✓ le respect des grilles salariales et l'équité interne
- ✓ en cohérence avec politique de rémunération de l'entreprise
- ✓ les perspectives de réévaluation du salaire d'entrée



#### pratiques gagnantes

- proposer des avantages auxquels le candidat peut être sensible (matériel ou financier)
- disposer d'une enveloppe pour réajuster le salaire proposé
- valoriser ses atouts différenciateurs
- être au clair **sur qui tranche au final**

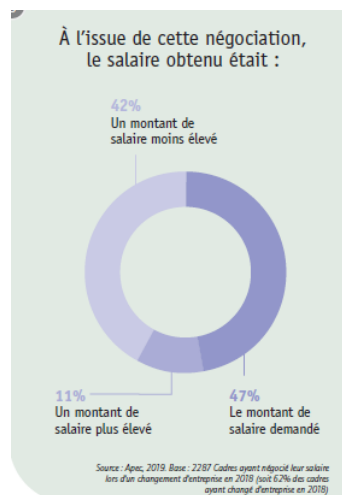
### 3. Une issue favorable pour une majorité

**58%**

obtiennent le salaire  
souhaité ou plus

**81%**

satisfaits



Source Apec La négociation salariale à l'embauche 2019

## Conclusion - 5 clés pour bien rédiger sa proposition salariale



**soigner tout ce qui peut susciter l'intérêt des talents recherchés**

## 4. TEMPS D'ÉCHANGE DE PRATIQUES en sous-groupe





## **#1 Comment compenser un niveau de salaire en-dessous du marché?**

Sur quels leviers et atouts vous appuyez-vous?

**#2 Votre expérience de la négociation salariale**  
de quelle marge de manœuvre disposez-vous?  
quelles sont vos réussites?

## Restitution de chaque table d'échanges





**Merci pour votre attention**



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