

BAROMÈTRE SEMESTRIEL APEC-ANDRH

N° 3 - 2^E SEMESTRE 2011

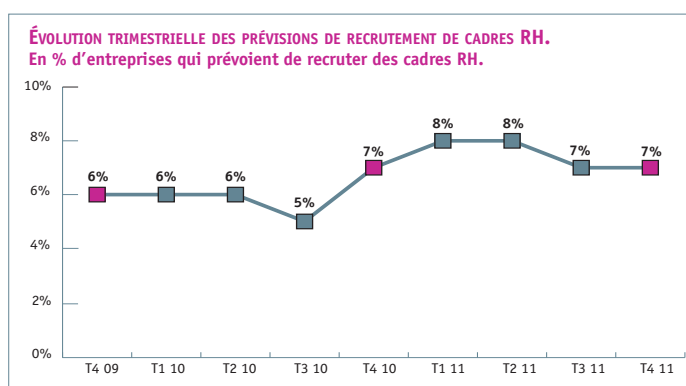
Novembre 2011

Malgré le ralentissement économique, l'emploi cadre devrait connaître une année 2011 très dynamique qui profite aux cadres des ressources humaines. Dans cette fonction, prévisions de recrutement et offres d'emploi restent bien orientées au deuxième semestre 2011. Toutefois, si la situation économique poursuivait sa dégradation, les perspectives de recrutements de cadres pourraient connaître un ralentissement dès le début de l'année 2012.

CADRES RH : DES PRÉVISIONS DE RECRUTEMENTS DYNAMIQUES POUR 2011

7 % des entreprises interrogées début septembre dans le cadre du baromètre trimestriel de l'Apec prévoient de recruter au moins un cadre en ressources humaines d'ici la fin de l'année.

C'est la même proportion que l'an passé à la même période et un point de plus qu'au quatrième trimestre 2009. La fonction RH aura connu une orientation très favorable tout au long de l'année 2011 et le volume de recrutements de cadres en 2011 dans les fonctions administratives (RH, communication, juridique) pourrait être supérieur à celui de 2010. Le net ralentissement économique envisagé pour la fin de l'année 2011, avec des prévisions par l'Insee d'une croissance nulle au quatrième trimestre, pourrait toutefois avoir un impact négatif sur les recrutements de cadres, y compris pour la fonction RH, qui pourrait s'observer dès le début de l'année 2012.



Source : Apec, Baromètre trimestriel de recrutement cadre.

LES OFFRES D'EMPLOI POUR LES CADRES RH EN NETTE PROGRESSION

Les offres d'emploi diffusées par l'Apec dans les fonctions RH sont en nette progression au troisième trimestre 2011 par rapport au troisième trimestre 2010. Alors que 3 147 offres RH avaient été diffusées au troisième trimestre 2010, l'Apec a publié 4 460 offres en RH au troisième trimestre 2011, soit une augmentation de 42 %. La progression du nombre d'offres cadres en RH reste toutefois moindre que dans les autres fonctions cadres. En effet, le nombre d'offres

publiées au global par l'Apec a progressé de 59 % entre le troisième trimestre 2010 et le troisième trimestre 2011.

On observe par ailleurs des différences entre les différentes fonctions RH. Les offres pour des postes en Direction de ressources humaines ont plus que doublé en un an, alors que le nombre d'offres en Formation initiale et continue est resté stable entre le troisième trimestre 2010 et le troisième trimestre 2011.

NOMBRE D'OFFRES CADRES DIFFUSÉES SUR APEC.FR DANS LES FONCTIONS RH ENTRE LE 3^E TRIMESTRE 2010 ET LE 3^E TRIMESTRE 2011

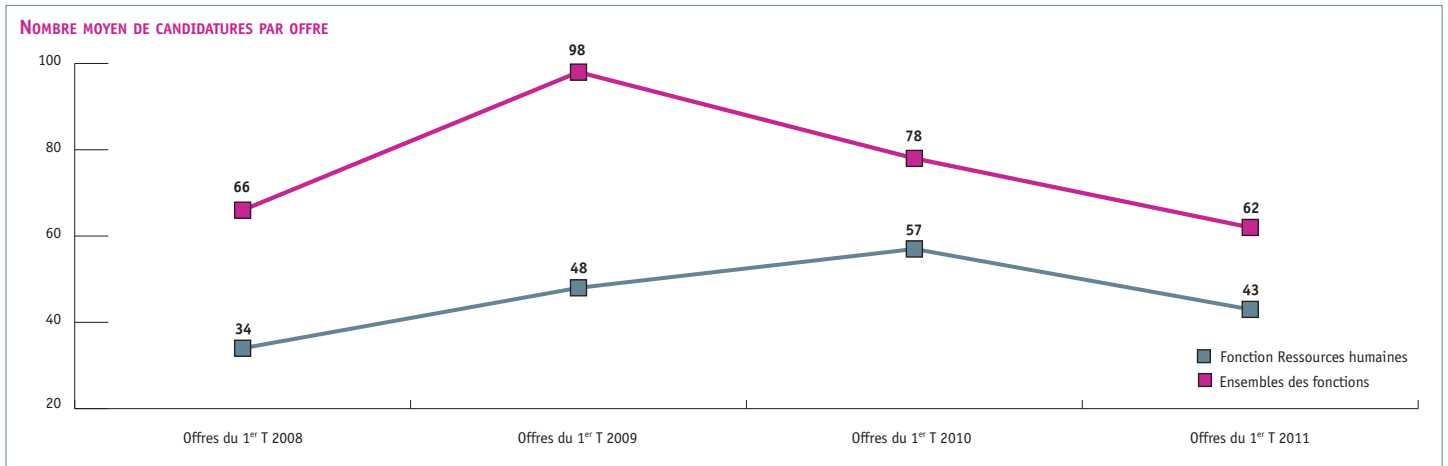
	3 ^e trim. 2010	4 ^e trim. 2010	1 ^{er} trim. 2011	2 ^e trim. 2011	3 ^e trim. 2011	Évolution 3 ^e trim. 2010 - 3 ^e trim. 2011
Administration des ressources humaines	1 008	1 150	1 542	1 757	1 579	57 %
Développement des ressources humaines	1 041	1 143	1 416	1 643	1 417	36 %
Direction des ressources humaines	326	382	470	834	684	110 %
Formation initiale et continue	772	710	814	898	780	1 %
Total ressources humaines	3 147	3 385	4 242	5 132	4 460	42 %

Source : offres Apec

DES RECRUTEMENTS EN RH JUGÉS PLUS DIFFICILES QU'IL Y A UN AN

Les offres en Ressources humaines publiées au premier trimestre 2011 ont généré en moyenne 62 candidatures, contre 78 pour les offres du premier trimestre 2010 et 98 pour les offres du premier trimestre 2009. La tendance à la baisse du nombre de candidatures par offre, qui est généralisée dans toutes les fonctions, est particulièrement prononcée

pour les Ressources humaines. Cette baisse est en effet plus forte pour la fonction RH que pour l'ensemble des fonctions. Toutefois, le nombre moyen de candidatures reçues pour une offre publiée dans la fonction RH (62) reste encore supérieur à celui de l'ensemble des offres qui ont suscité, en moyenne au premier trimestre 2011, 43 candidatures.



Source : Apec 2011, enquête de suivi des offres et de tension.

Cette baisse du nombre de candidatures pour une offre publiée entraîne, en parallèle, une augmentation sensible des difficultés à recruter. 43 % des recruteurs ayant publié une offre en Ressources humaines au premier trimestre 2011 indiquent qu'ils ont trouvé difficilement des candidats adaptés au poste à pourvoir, soit une progression de quatorze points par rapport à l'année dernière à la même

période. Toutefois, les difficultés à recruter dans la fonction RH restent moindres que pour les autres fonctions. Pour l'ensemble des offres, les deux tiers des entreprises trouvent difficilement des candidats adaptés. Ainsi, après la fonction Communication, création, la fonction RH reste celle où les entreprises déclarent le moins de difficultés à recruter.

PROPORTION D'ENTREPRISES QUI DÉCLARENT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER 3 À 6 MOIS APRÈS LA PARUTION D'UNE OFFRE AU 1^{ER} TRIMESTRE 2011

	Diriez-vous que vous avez trouvé des candidats adaptés au poste à pourvoir...					Total
	Très facilement	Plutôt facilement	Plutôt difficilement	Très difficilement	Ne sait pas	
Offres en ressources humaines	9 %	46 %	37 %	6 %	2 %	100 %
Ensemble des offres	4 %	28 %	46 %	20 %	2 %	100 %

Source : Apec 2011, enquête de suivi des offres et de tension.

Les recruteurs déclarant des difficultés à recruter suite à la parution d'une offre l'expliquent en premier lieu par les spécificités de leur entreprise : « *Nous sommes dans une structure à part et les candidats ne sont pas forcément adaptables.* », « *La personne recherchée devait avoir de l'expérience dans le monde industriel, ce qui est difficile à trouver de nos jours.* », « *Secteur très particulier, les candidats ont des diplômes trop généralistes.* » D'autres recruteurs expliquent également leurs difficultés par le manque de candidats, en raison de l'expérience

demandée, de la situation géographique de l'entreprise ou d'une rémunération proposée insuffisamment attrayante. Enfin, certains mettent en avant des problèmes liés à la recherche de profils très spécifiques : « *Poste extrêmement polyvalent et nouveau dans le domaine du développement durable, la multi-compétence est essentielle.* », « *La difficulté est qu'il n'y a pas de candidats formés aux risques psychosociaux en tant que consultant.* », « *La spécialité en droit social n'a pas permis d'avoir beaucoup de candidats.* »

ZOOM SUR LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

Près de 5 000 entreprises et cabinets de recrutement ayant confié au moins une offre à l'Apec au cours de l'année 2010 ont été interrogés sur le déroulement du recrutement, le profil de la personne recrutée, le salaire à l'embauche et les raisons d'un éventuel écart entre le salaire à l'embauche finalement proposé et la fourchette de salaires initialement envisagée lors de la parution de l'offre. Les résultats permettent d'obtenir des informations détaillées sur deux fonctions RH : Administration des ressources humaines et Développement des ressources humaines.

Pour ces deux fonctions, le salaire brut annuel fixe médian à l'embauche pour les recrutements après diffusion d'une offre s'élève à 33 keuros. Pour la fonction Administration RH, 80 % des salaires à l'embauche se situent dans la fourchette 26-50 keuros. Dans le développement RH, cette fourchette est davantage resserrée : 24-44 keuros.

L'expérience constitue le principal critère discriminant des salaires proposés à l'embauche. Le salaire moyen à l'embauche pour une fonction RH est ainsi en moyenne de 27 keuros pour un jeune diplômé contre 49 keuros pour un cadre présentant plus de dix ans d'expérience.

RÉMUNÉRATION BRUTE ANNUELLE FIXE À L'EMBAUCHE EN 2010 (RECRUTEMENTS SUR OFFRES)

En keuros	Moyenne	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile
Administration des ressources humaines	36	26	33	50
Développement des ressources humaines	34	24	33	44
Ensemble des fonctions cadres (hors commissions)	37	25	35	50

Source : Apec, Les salaires à l'embauche - édition 2011.

SALAIRE À L'EMBAUCHE MOYEN SELON L'EXPÉRIENCE (RECRUTEMENTS SUR OFFRES)

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
Fonction ressources humaines	27	34	37	49
Ensemble des fonctions cadres	29	33	38	43

Source : Apec, Les salaires à l'embauche - édition 2011.

Par rapport à la fourchette de salaire envisagée au départ par le recruteur, la fonction Ressources humaines est celle où le salaire finalement proposé au candidat retenu se situe le moins souvent dans le bas ou en dessous de la fourchette. C'est le cas dans respectivement 15 % et 19 % des recrutements en Administration RH et Développement RH, contre 27 % pour l'ensemble des fonctions cadres. L'explication pourrait se trouver dans une bonne connaissance du marché de l'emploi par les candidats pour des postes en RH, leur permettant de mieux négocier le salaire proposé.

En termes de négociation salariale, les candidats en Administration RH semblent mieux armés que les candidats en Développement RH. 41 % des cadres embauchés en Administration RH ont un salaire situé dans

le haut ou au-dessus de la fourchette envisagée par le recruteur, soit deux points de plus que la moyenne de l'ensemble des fonctions. Ce n'est le cas que de 36 % des cadres embauchés en Développement RH. Ainsi, les candidats recrutés en Administration RH disposent *in fine* d'une rémunération de 36 keuros, soit 2 keuros de plus que la fourchette moyenne envisagée au départ, alors que les candidats recrutés en Développement RH disposent *in fine* d'une rémunération moyenne identique à la fourchette moyenne envisagée au départ (34 keuros). La différence de rémunération à l'embauche entre ces deux fonctions RH serait donc due avant tout au processus de négociation salariale au cours du recrutement.

POSITION DU SALAIRE À L'EMBAUCHE 2010 PAR RAPPORT À LA FOURCHETTE DE SALAIRES ENVISAGÉE

En keuros	En dessous/dans le bas de la fourchette	Dans la fourchette	Dans le haut/au-dessus de la fourchette	Total
Administration des ressources humaines	15 %	44 %	41 %	100 %
Développement des ressources humaines	19 %	45 %	36 %	100 %
Ensemble des fonctions cadres (hors commissions)	27 %	34 %	39 %	100 %

Source : Apec, Les salaires à l'embauche - édition 2011.

Le Baromètre semestriel Apec (Association pour l'emploi des cadres) et ANDRH (Association nationale des directeurs des ressources humaines) ■ Réalisation : Département Études et Recherche de l'Apec. Responsable du pôle Recherche & Développement : Raymond Pronier. Responsable d'études : Gaël Bouron ■ Apec, 51 boulevard Brune 75689 Paris Cedex 14. Tél. : 01 40 52 24 17 ■ Contact ANDRH : Nathalie Tran, responsable communication et études, 01 56 88 18 27.