

– BAROMÈTRE APEC / ANDRH : MARCHÉ DE L'EMPLOI ET RÉMUNÉRATION DES CADRES RH –

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N° 2017-40

NOVEMBRE 2017

- Quelles sont les perspectives sur le marché de l'emploi des cadres RH ?
- Quelle est la rémunération des cadres RH ?

Quelles sont les perspectives sur le marché de l'emploi des cadres RH en 2017 ? Les entreprises rencontrent-elles des difficultés de recrutement ? Quelle est la rémunération des cadres RH ?

D'après le baromètre trimestriel de l'Apec, les intentions de recrutement de cadres ont progressé tout au long de l'année. Les entreprises sont plus nombreuses qu'en 2016 à rechercher des cadres des ressources humaines. Si le nombre de candidatures par offre d'emploi a fortement diminué en un an, les recruteurs considèrent toujours que ces postes restent parmi les plus faciles à pourvoir.

La rémunération des cadres RH se situe dans la moyenne des fonctions dites « support ». L'écart entre le salaire médian des hommes et celui des femmes est aussi élevé que dans les autres fonctions alors que la fonction RH est l'une des plus féminisées.

–QUELLES SONT LES PERSPECTIVES SUR LE MARCHÉ DE L'EMPLOI DES CADRES RH ?–

– LA HAUSSE DES RECRUTEMENTS DE CADRES RH SE CONFIRME –

À la faveur de l'accélération des exportations et de la bonne tenue de la demande intérieure, l'activité française devrait continuer de progresser à un rythme soutenu. L'Insee table sur une hausse du PIB de + 1,8 % sur l'ensemble de l'année 2017, après trois années consécutives de croissance proche de 1 %.

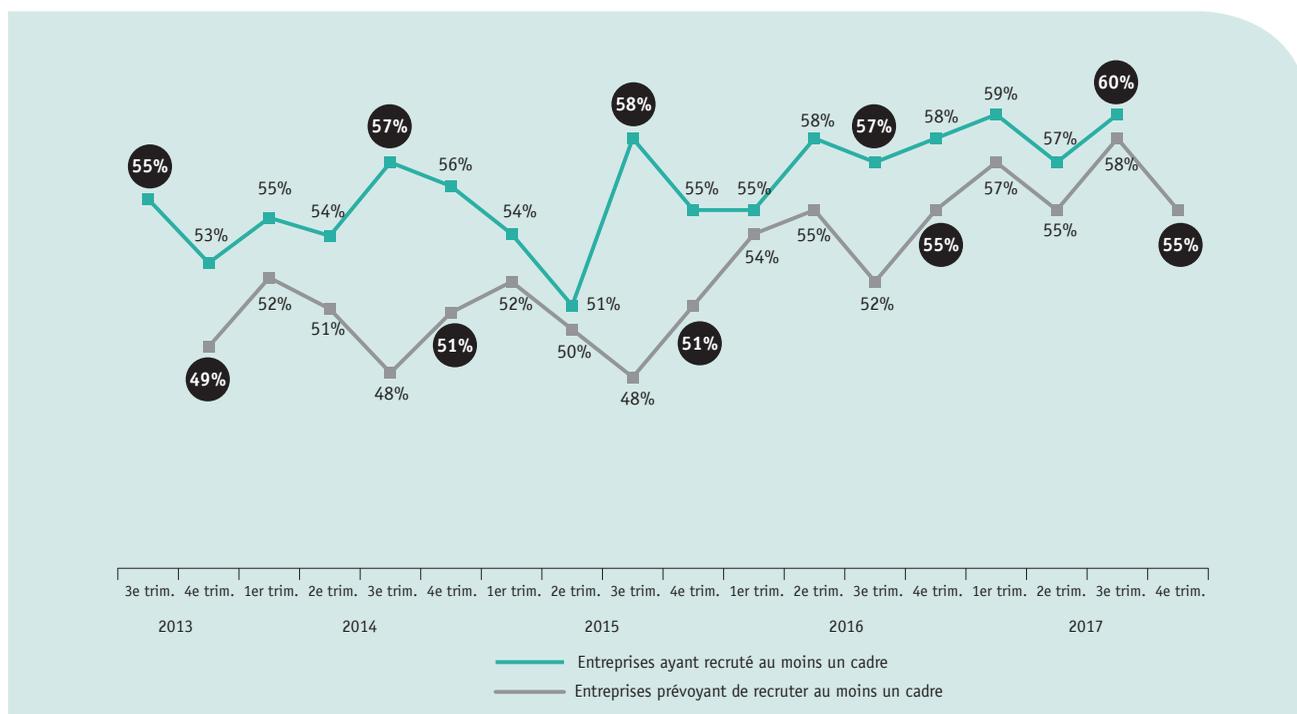
Dans ce contexte, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à estimer que leur situation économique est en amélioration et à anticiper des recrutements de cadres. Ainsi, les réalisations et les intentions de recrutement - mesurées par le baromètre trimestriel de l'Apec - ont progressé tout au long de l'année 2017. Les derniers résultats confirment cette tendance : 60 %

des entreprises de plus de 100 salariés ont déclaré avoir recruté au moins un cadre au cours du troisième trimestre 2017 (+ 3 points par rapport à 2016) et 55 % prévoient d'embaucher au quatrième trimestre (stable par rapport à 2016).

Si les besoins des entreprises sont multiples, les commerciaux restent les plus recherchés (44 %). Une entreprise sur trois recherche des spécialistes des services techniques, de la gestion-finance-administration, des études-R&D et de l'informatique.

Les cadres de la fonction RH représentent 16 % des intentions de recrutement. Si cette proportion reste modeste, elle est cependant supérieure à celle enregistrée un an auparavant (+ 2 points) (Figure 1). **La hausse tendancielle des intentions de recrutement de cadres devrait se traduire par une augmentation du nombre de recrutements de cadres RH en 2017.**

–Figure 1–
Bilan et perspectives de recrutement de cadres



Source : Apec, Baromètre trimestriel de recrutement cadres

LES RECRUTEMENTS DE CADRES RH RESTENT PARMI LES PLUS FACILES À POURVOIR

Dans un marché pourtant dynamique, les entreprises ne sont pas plus nombreuses à déclarer avoir des difficultés de recrutement. Cela s'explique par le niveau déjà très élevé du sentiment de tension en 2016.

Ainsi, près des deux tiers des recrutements de cadres engagés via la publication d'une offre d'emploi au premier trimestre 2017 ont été jugés difficiles, une proportion équivalente à celle enregistrée un an auparavant (**Tableau 1**).

– Tableau 1 –

Part des recrutements jugés difficiles
(Recrutements liés aux offres d'emploi du 1er trimestre)

	Offres du 1er trimestre 2013	Offres du 1er trimestre 2014	Offres du 1er trimestre 2015	Offres du 1er trimestre 2016	Offres du 1er trimestre 2017
Ressources humaines	51%	42%	41%	54%	49%
Ensemble	63%	63%	58%	64%	65%

Source : Apec, enquête de suivi des offres

Plusieurs motifs sont avancés par les recruteurs pour expliquer les difficultés de recrutement.

- La spécificité du poste à pourvoir :

- « Poste spécifique, anglais courant et expérience dans le recrutement en IT spécifiquement. »
- « On n'a pas trouvé de profils qui avaient les compétences attendues. Ce n'est pas juste un poste RH, il faut avoir cette compétence portage salarial. »

- La rareté des profils recherchés :

- « Il y a très peu de profils de paie sur le marché. »
- « Les postes paie sont des postes en pénurie et de plus ce n'était qu'un CDD. »
- « Pénurie de compétences sur le marché. »

- Des candidatures mal ciblées :

- « Les personnes étaient soit trop diplômées, soit pas assez, et la rémunération qu'on propose est en-dessous. »
- « Les profils proposés n'étaient pas toujours en adéquation avec le poste, notamment sur la partie expérience. On a eu beaucoup de hors profil. »

Le sentiment de tension a même légèrement diminué pour le recrutement de cadres RH.

Moins de la moitié des recrutements de cadres RH a été jugée difficile (- 5 points par rapport à l'année dernière), alors même que le **nombre de candidatures par offre a fortement diminué** (51 candidatures en moyenne pour les offres RH du premier trimestre 2017, contre 68 un an auparavant).

Ce volume de candidats n'en demeure pas moins à un niveau très élevé et reste très largement supérieur à celui des autres fonctions.

À titre de comparaison, les offres destinées aux informaticiens et aux cadres des études-R&D ont généré en moyenne une vingtaine de candidatures.

- Le lieu de travail :

- « Peu de candidatures pour un poste basé en Corrèze. »
- « Le lieu du poste à Orléans. »
- « La situation géographique, il y a peu de profils correspondant au poste dans cette zone. »

- Le secteur d'activité :

- « On est dans un secteur très particulier. Cela demande des connaissances dans le secteur public, d'où la difficulté à trouver des profils. »
- « On est dans un secteur spécifique. »

- Le salaire proposé :

- « Le niveau de salaire : 35 k€ à 45 k€ était insuffisant pour les candidats et il fallait faire des déplacements. »
- « Nos rémunérations qui sont très basses. »

–QUELLES EST LA RÉMUNÉRATION DES CADRES RH ?–

1. Salaire médian : la moitié des cadres gagne plus, l'autre moitié gagne moins.

2. Le salaire médian est de 48 k€ pour l'ensemble des cadres du secteur privé, toutes fonctions confondues.

3. Fourchette de rémunération comprise entre le 1er décile et le 9ème décile. 1er décile : 10 % des cadres gagnent moins. 9ème décile : 10 % des cadres gagnent plus.

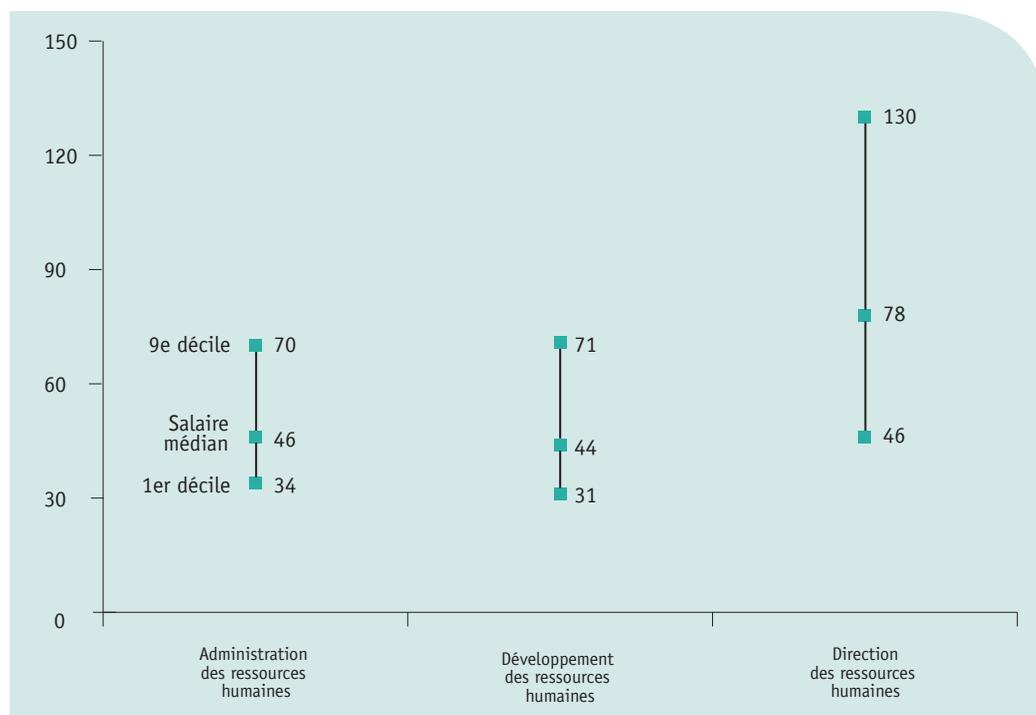
Le salaire médian¹ des cadres RH (hors fonction de direction) avoisine 45 k€ en brut annuel (fixe + variable) (figure 2)². Ce niveau est proche de ceux de fonctions support telles que l'administration, gestion, organisation (46 k€), la comptabilité (45 k€) et la communication (44 k€). L'amplitude des salaires³ est relativement faible, entre 30 et 70 k€.

On n'observe pas de différence notable entre les salaires des cadres RH en poste dans l'administration des RH et dans le développement des RH.

Dans le **développement des RH, 40 % des cadres travaillent dans le secteur du conseil** (conseil aux entreprises et intermédiaires du recrutement). Ils sont **légèrement moins bien rémunérés que les cadres qui travaillent dans les services RH des entreprises**, avec un salaire médian de 42 k€.

–Figure 2–

Distribution des salaires des cadres de la fonction RH (en k€)



Source : Apec, enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres 2015, 2016 et 2017

DANS PRÈS DE LA MOITIÉ DES CAS, LA RÉMUNÉRATION DES CADRES RH COMPREND UNE PART VARIABLE

C'est le cas de **48 % des cadres de l'administration des RH** et de **61 % des cadres du développement des RH (Tableau 2)**. Cette part variable est constituée pour l'essentiel d'une prime sur objectif, comme c'est le cas dans les autres fonctions cadres (hors fonctions commerciales). Dans le développement des RH, les cadres sont davantage concernés par une

commission sur le chiffre d'affaires de l'entreprise (12 % d'entre eux), une composante qui concerne principalement les cadres du conseil.

Comme pour l'ensemble des cadres, **la partie variable** des cadres RH peut représenter, dans un cas sur deux, plus de 10 % de la rémunération brute annuelle et pour 10 % des cadres, elle peut dépasser 20 % de leur rémunération.

D'autres éléments complètent la rémunération des cadres, indépendamment de la fonction occupée. Ainsi, 41 % des cadres bénéficient d'un intéressement, 39 % d'une participation et 26 % d'un plan d'épargne d'entreprise.

–Tableau 2–

Part des cadres qui bénéficient d'une part variable dans leur rémunération

	Administration des ressources humaines	Développement des ressources humaines	Direction des ressources humaines	Ensemble des fonctions
Avec partie variable	48%	61%	59%	50%
<i>une prime sur objectif</i>	41%	49%	56%	41%
<i>une commission sur le chiffre d'affaires</i>	2%	12%	2%	8%
<i>d'autres éléments de salaire variable</i>	7%	7%	4%	8%
Sans partie variable	52%	39%	41%	50%

Source : Apec, enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres 2015, 2016 et 2017

L'ÂGE EST LE DÉTERMINANT PRINCIPAL DU SALAIRE

Tout comme pour l'ensemble des cadres, la rémunération des cadres RH augmente avec l'âge et la durée de l'expérience professionnelle.

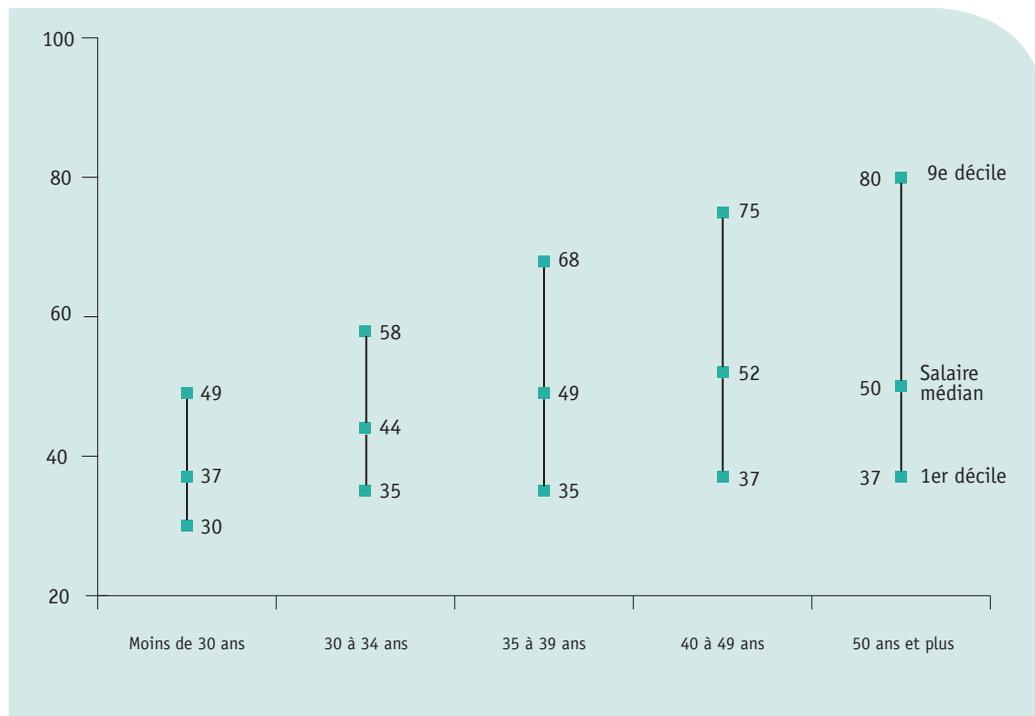
La photographie des salaires des cadres du développement des RH traduit bien cette évolution (**Figure 3**). Les salaires augmentent régulièrement au cours de la

première partie de la vie professionnelle (de 37 k€ en début de carrière à 49 k€ de 35 à 39 ans), puis la progression ralentit. Elle tend même à disparaître à partir de 50 ans.

L'amplitude des salaires augmente aussi avec l'âge. Au-delà de 50 ans, 10 % des cadres du développement des RH gagnent moins de 37 k€ et 10 % gagnent plus de 80 k€. Ces écarts illustrent la disparité des situations professionnelles (dimension du poste, taille et secteur d'activité de l'entreprise, localisation géographique du poste).

—Figure 3—

Rémunération des cadres du développement des RH selon l'âge (en k€)



Source : Apec, enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres 2015, 2016 et 2017

— UNE FONCTION FÉMINISÉE ... OÙ LES ÉCARTS DE SALAIRE SONT SIGNIFICATIVEMENT DÉFAVORABLES AUX FEMMES —

La fonction RH est l'une des plus féminisées – 80 % des cadres RH sont des femmes versus 37 % pour l'ensemble des fonctions cadres⁴. Elle n'échappe pourtant pas aux écarts de salaire constatés dans les autres fonctions cadres : les femmes sont moins bien rémunérées que leurs homologues masculins.

L'écart entre le salaire médian des hommes et celui des femmes est ainsi de 15 % dans l'administration des RH et de 12 % dans le développement des RH. L'écart est encore plus important dans la **direction des RH**, où 65 % des postes de direction RH sont occupés par des femmes : **+ 20 % en faveur des hommes (Figure 4)**.

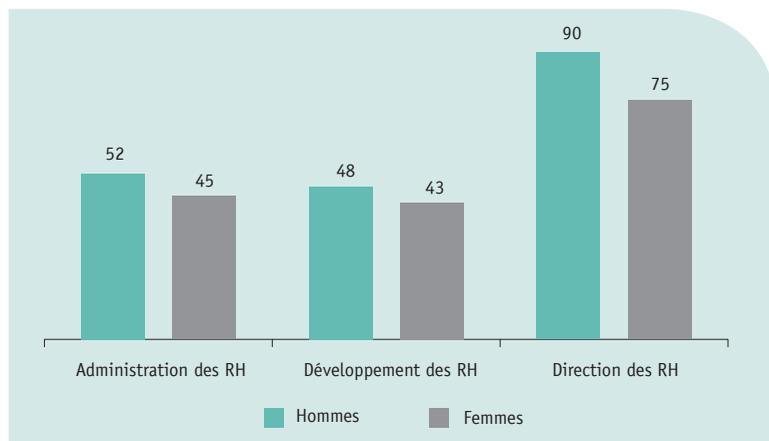
Il n'y a donc **pas de corrélation entre le taux de féminisation des fonctions et les écarts de salaires entre hommes et femmes cadres**.

Les écarts de salaires dans la fonction RH sont même plus élevés que dans de nombreuses fonctions où les femmes sont peu représentées, comme c'est le cas par exemple dans la production industrielle (15 % de femmes), avec un écart de salaires médians de 9 % en faveur des hommes.

L'écart de salaire entre hommes et femmes cadres augmente avec l'âge : peu élevé chez les cadres les plus jeunes, il atteint son plus haut niveau en seconde partie de carrière. De fait, **les femmes cadres RH occupent moins fréquemment des postes à responsabilité que les hommes** (hiérarchiques ou de budget) **et ces différences augmentent avec l'âge**. Entre autres explications, les femmes sont également plus nombreuses que les hommes à connaître des **interruptions de carrières et / ou à travailler à temps partiel**, deux facteurs qui ont une influence négative sur la rémunération.

4. Évolutions de la fonction RH à travers les offres d'emploi de l'Apec, Les Études de l'emploi cadre, n° 2017-37.

—Figure 4—
Rémunération des cadres RH selon le sexe (salaire médian, en k€)



Source : Apec, enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres 2015, 2016 et 2017

—
LE NIVEAU DE RESPONSABILITÉ ET LES MISSIONS ONT UNE FORTE INFLUENCE SUR LES SALAIRES
—

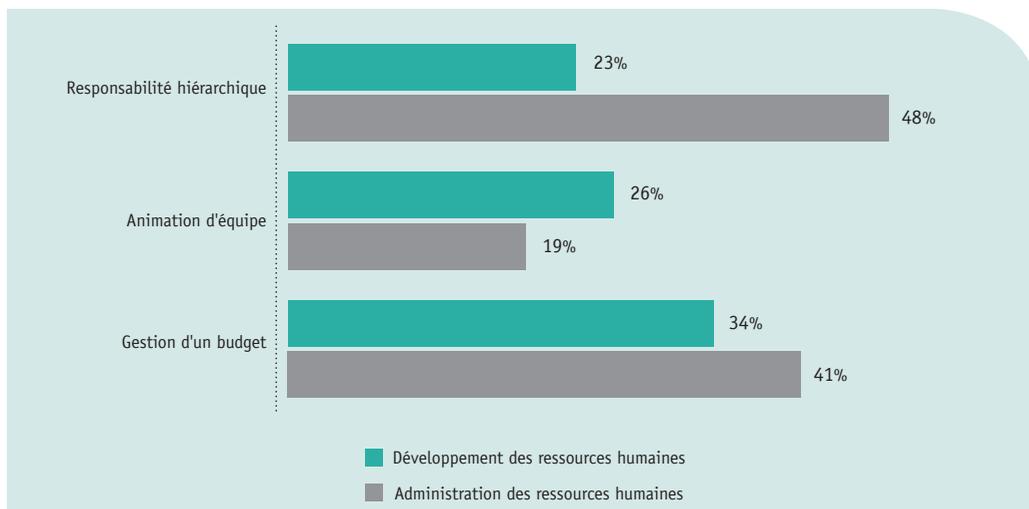
Comme pour l'ensemble des cadres, certaines composantes du poste sont déterminantes comme la **responsabilité hiérarchique**, la **gestion d'un budget**, la **dimension internationale du poste**. Toutes fonctions RH confondues (direction, administration, développement) :

- **1 cadre RH sur 2** exerce une **responsabilité hiérarchique**,

- **1 cadre sur 5** n'a pas de responsabilité hiérarchique mais **anime une équipe**,
- 4 cadres sur 10 gèrent un budget.

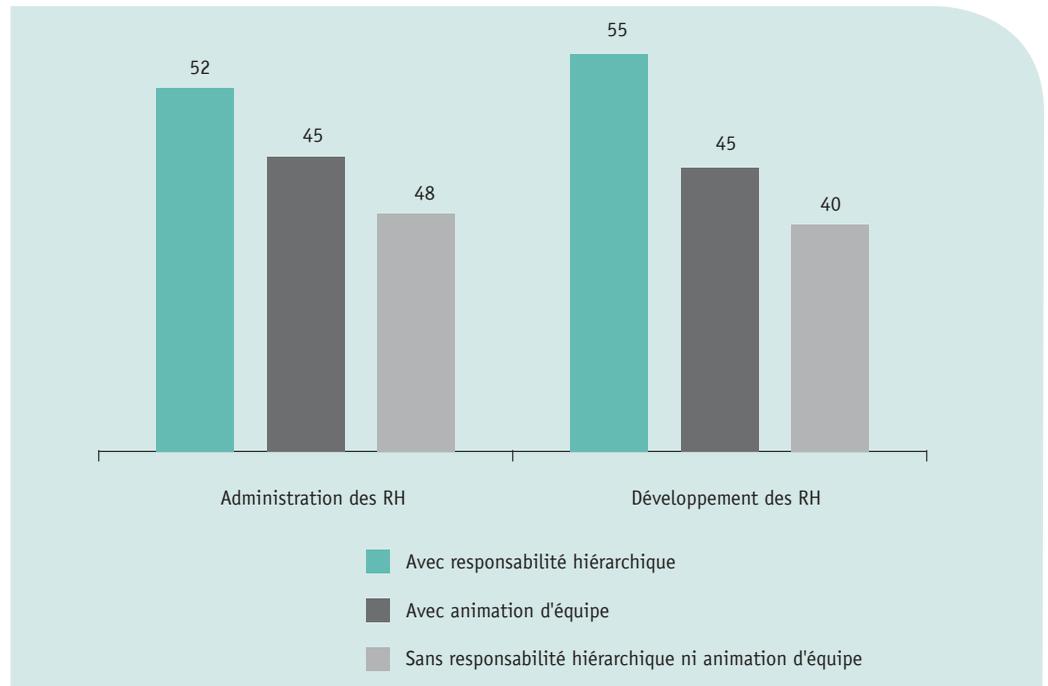
Les cadres du développement des RH qui sont responsables d'une équipe ont un salaire médian de 55 k€, nettement plus élevé que celui des cadres qui animent une équipe sans responsabilité hiérarchique et, a fortiori, des cadres qui n'ont pas ces responsabilités. De même, les cadres RH, soit 1 cadre RH sur 10, qui ont la **responsabilité d'un budget** à gérer sont mieux rémunérés (**Figures 5, 6 et 7**).

—Figure 5—
Les missions (en % de cadres concernés)



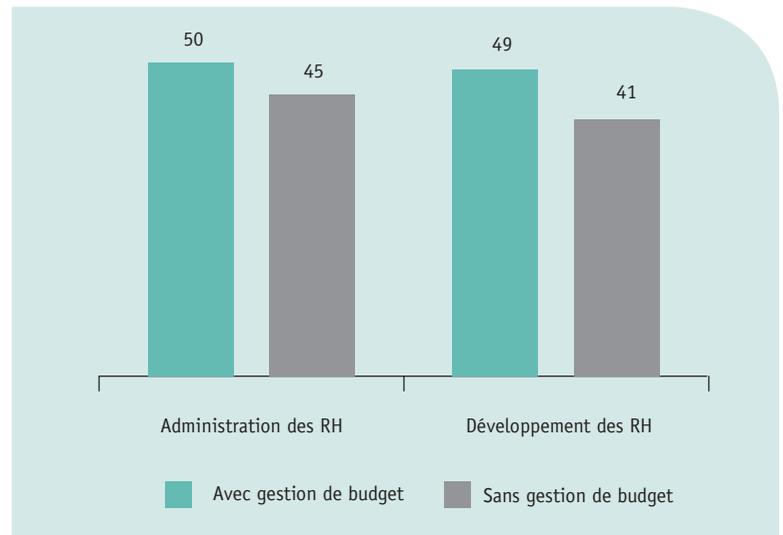
Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2015, 2016 et 2017

-Figure 6-
Rémunération des cadres selon la responsabilité hiérarchique (salaire médian, en k€)



Source : Apec, enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres 2015, 2016 et 2017

-Figure 7-
Rémunération des cadres selon la gestion d'un budget (salaire médian, en k€)



Source : Apec, enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres 2015, 2016 et 2017

— **LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE ONT UNE FORTE INFLUENCE SUR LES SALAIRES** —

La taille de l'entreprise est déterminante pour la rémunération des cadres RH comme pour toutes les autres fonctions. Plus elle est importante, plus les niveaux de rémunération sont élevés.

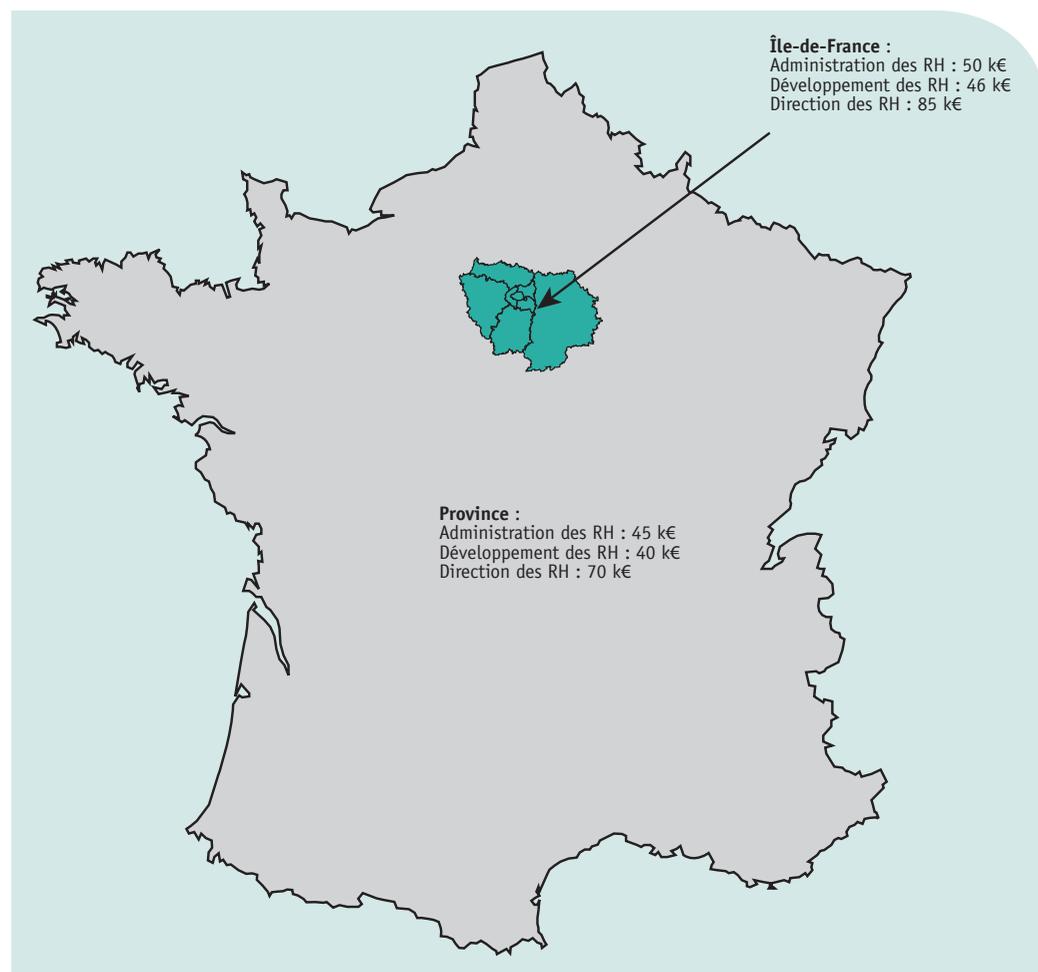
Le **secteur d'activité** a également une influence. L'industrie (1 cadre RH sur 10) propose ainsi des salaires plus élevés que les services (6 cadres RH sur 10), la construction et le commerce.

La **localisation des postes** a aussi une influence majeure sur les salaires. Les cadres RH qui travaillent en Ile-de-France sont mieux rémunérés que ceux qui travaillent dans les autres régions. **L'écart est de 11 % dans l'administration des RH et de 15 % dans le développement des RH⁵. Il atteint 20 % pour les postes de la direction des RH (Figure 8).**

Le tissu économique francilien joue un rôle central. En effet, les activités tertiaires à forte valeur ajoutée (conseil, ingénierie, R&D, finance,...) sont largement représentées en Ile-de-France. De plus, l'économie francilienne se caractérise par une concentration unique de sièges sociaux et de grandes entreprises dans lesquelles les rémunérations des cadres sont plus élevées qu'ailleurs.

⁵ Écarts sur le salaire médian des cadres qui travaillent en Ile-de-France et celui des cadres qui travaillent dans les autres régions.

—Figure 8—
Rémunération des cadres selon le lieu de travail (salaire médian, en k€)



Source : Apec, enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres 2015, 2016 et 2017

– MÉTHODOLOGIE –

Ce document a été réalisé à partir de deux études récentes menées par l'Apec.

- La note de conjoncture trimestrielle de l'Apec n°61 - 4^e trimestre 2017
- Les salaires dans les fonctions cadres n°2017-33 – édition 2017

– LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC –

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles auprès de jeunes, de cadres et de entreprises (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés. La direction Données, études et analyse de l'Apec sous la responsabilité de Pierre Lamblin et sa quarantaine de collaboratrices et collaborateurs animent cet observatoire.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.cadres.apec.fr

L'ANDRH, acteur de référence dans le débat RH

Créée en 1947, l'ANDRH est une association loi 1901 au service des professionnels des ressources humaines représentant les entreprises et organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales. Avec plus de 5 000 membres, organisée en 80 groupes locaux, elle est la plus grande communauté de professionnels des ressources humaines en France. Depuis sa création, l'ANDRH anticipe et accompagne l'évolution des métiers des ressources humaines et est devenue, au fil des années, **la communauté de référence dans le débat RH.**

www.andrh.fr

© Apec, 2017

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. Il est 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, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, 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).



www.apec.fr

NOVEMBRE 2017

Le Baromètre Apec (Association pour l'emploi des cadres) et ANDRH (Association nationale des directeurs de ressources humaines), 2^e semestre 2017 a été réalisé

Pour l'APEC

Direction de l'étude : Nathalie Bertrand

Maquette : Daniel Le Henry.

Direction Données, études, analyse : Pierre Lamblin.

Pour l'ANDRH

Bénédicte Ravache, *Secrétaire générale*

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

61 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

POUR CONTACTER L'APEC

0 809 361 212 Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI
DE 9H À 19H