



La négociation salariale à l'embauche Une pratique courante chez les cadres et à l'issue souvent positive à condition de travailler sa posture

- **Lorsqu'ils changent d'entreprise, 6 cadres sur 10 cherchent à négocier leur salaire à l'embauche**
 - Les femmes cadres saisissent un peu moins souvent cette opportunité que leurs homologues masculins (55 % vs 61 %). Elles sont notamment beaucoup plus nombreuses en proportion que les hommes cadres à penser que leur profil ne présentait pas les atouts suffisants pour être en position de négocier.
 - La présence du salaire dans l'offre d'emploi peut servir de base à la négociation.
- **La posture du candidat constitue un enjeu clé de la négociation et du recrutement**
 - Lors de la négociation salariale, les recruteurs prêtent une attention particulière à la posture du cadre. Elle doit être l'occasion pour les candidat.es de mettre en avant ce qu'ils peuvent apporter concrètement à l'entreprise, mais aussi de démontrer leur réelle motivation et l'intérêt pour le poste au-delà de la rémunération.
 - En ce sens, une posture inadaptée comme évoquer le sujet du salaire trop tôt, être trop rigide dans l'échange ou mettre en avant des arguments liés à sa vie privée, peut conduire à l'échec de la négociation, voire à un échec du recrutement lui-même.
- **L'issue est souvent positive pour la majorité des cadres ayant cherché à négocier**
 - Dans un contexte de fortes tensions de recrutement, les entreprises estiment que les conditions de la négociation se sont complexifiées et ont le sentiment que le rapport de force s'est inversé au profit des candidats.
 - Plus de 8 cadres sur 10 ayant négocié leur salaire se déclarent satisfaits de l'issue de la négociation, d'autant que 65 % des cadres ayant négocié ont obtenu le salaire demandé ou un salaire supérieur.

Sommaire

03

Chercher à négocier sa rémunération, une pratique courante chez les cadres qui changent d'entreprise

05

Un sujet abordé par l'employeur, en amont de la négociation

07

La posture du candidat, enjeu fort de la négociation et du recrutement

09

Une issue souvent satisfaisante pour les cadres

Méthodologie

Les analyses présentées dans cette étude s'appuient sur deux sources.

1. Une enquête quantitative portant sur la rémunération menée en février 2023 auprès de 13 000 cadres du secteur privé clients de l'Apec.

Un redressement des résultats de cette enquête a été réalisé à partir de la Déclaration Sociale Nominative (Insee), par âge, sexe, taille d'entreprise, secteur et région et de l'enquête *Panorama des mobilités* (Apec) pour les taux de mobilité des cadres. Les résultats sont ainsi représentatifs de la population des cadres du secteur privé selon ces critères. Près de 2 400 cadres ayant changé d'entreprise en 2022 ont été spécifiquement interrogés sur leur négociation salariale à l'embauche.

2. Une enquête qualitative portant sur les enjeux et les pratiques de la négociation salariale côté employeurs.

Le terrain a été réalisé en avril 2023 par l'Institut Audirep. Des entretiens individuels ont été menés auprès de recruteurs et de managers ayant contribué à des négociations salariales pour des postes de cadres au cours des six derniers mois :

- 15 entretiens auprès de recruteurs en entreprises (personnels RH) ;
- 5 entretiens auprès d'intermédiaires du recrutement ;
- 15 entretiens auprès de managers.

Un panachage des profils a été réalisé notamment en termes de taille d'entreprise, de métier recruté et de localisation géographique. Un focus spécifique a été réalisé sur le métier de développeur.euse en informatique, en très forte tension de recrutement.

Chercher à négocier sa rémunération, une pratique courante chez les cadres qui changent d'entreprise

La majorité des cadres qui changent d'entreprise cherchent à négocier leur rémunération


Près de 6 cadres sur 10 (59 %) ayant changé d'entreprise au cours de l'année 2022 ont tenté de négocier leur salaire à l'embauche. Cette proportion qui est de 61 % pour les cadres en milieu de carrière (35-54 ans), n'est que de 56 % pour ceux de moins de 35 ans et de 59 % pour ceux de 55 ans et plus. Ces négociations peuvent s'élargir à

d'autres composantes que le salaire fixe. En effet, plus d'un tiers (36 %) des cadres ayant tenté de négocier leur salaire à l'embauche ont également essayé d'obtenir d'autres avantages, qu'ils soient financiers (prime, intéressement, plan d'épargne entreprise, etc.) ou en nature (voiture, logement, téléphone, etc.).

Dans les métiers en tension, la négociation salariale est anticipée

Pour tout recrutement, les entreprises prévoient généralement une enveloppe salariale, mais pour les postes difficiles à pourvoir, elles indiquent anticiper une négociation salariale et des marges de manœuvre. C'est le cas, par exemple, pour le métier de développeur web, où les candidats et les candidates sont conscients d'être en position de force. Ceux-ci affichent une certaine confiance dans la négociation salariale, et ont en règle générale des prétentions plus élevées que ce que l'entreprise a prévu. Aussi, au-delà de la rémunération, les recruteurs peuvent mettre en avant la qualité de vie au travail, l'intérêt des projets ou des outils utilisés (logiciels) et les

perspectives de progression qu'ils offrent, comme les possibilités d'obtenir une certification *via* la formation.

 [recrutement sur un poste de développeur.euse web] On a parlé du salaire au milieu de l'entretien mais on a aussi beaucoup parlé du côté humain et de ce que l'entreprise pouvait lui apporter. Il cherchait à se développer encore plus pour avoir un rôle de direction plus tard. Ça nous intéressait beaucoup d'avoir un profil qui se projetait vers l'avant.

Recruteur RH, grande entreprise, hôtellerie-restauration

Les femmes cadres ont relativement moins confiance en elles pour entamer cette négociation

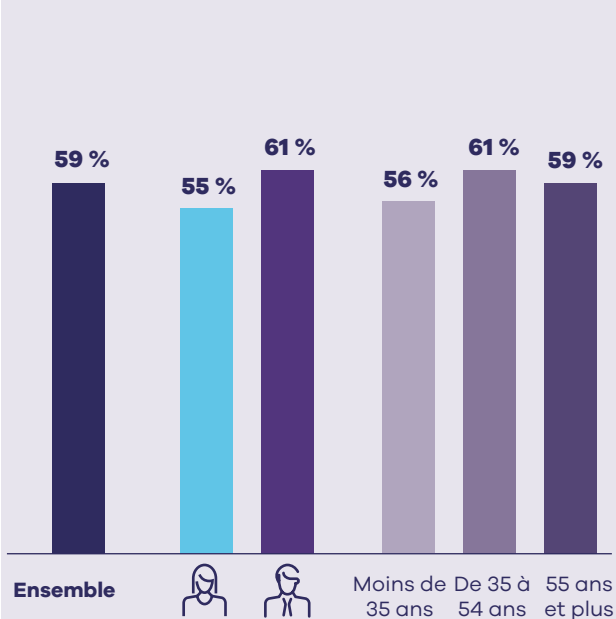
Lorsqu'elles changent d'entreprise, les femmes cadres cherchent majoritairement à négocier leur rémunération. Elles saisissent toutefois un peu moins fréquemment cette opportunité que les hommes (55 % vs 61 %). Quand les cadres, hommes ou femmes, ne cherchent pas à négocier leur salaire, c'est très majoritairement (68 %) lorsque le niveau de salaire proposé correspondait à leurs attentes. Néanmoins, les femmes cadres semblent davantage manquer de confiance en elles pour enta-

mer ce processus de négociation : elles mettent plus fréquemment en avant le fait de ne pas oser (16 % des femmes cadres vs 11 % des hommes cadres) ou de penser ne pas avoir les atouts suffisants pour être en position de le faire (20 % vs 7 %).

Parmi les cadres ayant négocié leur salaire, les femmes sont d'ailleurs moins nombreuses que les hommes, en proportion, à juger que la question du salaire est facile à aborder (72 % vs 81 %).

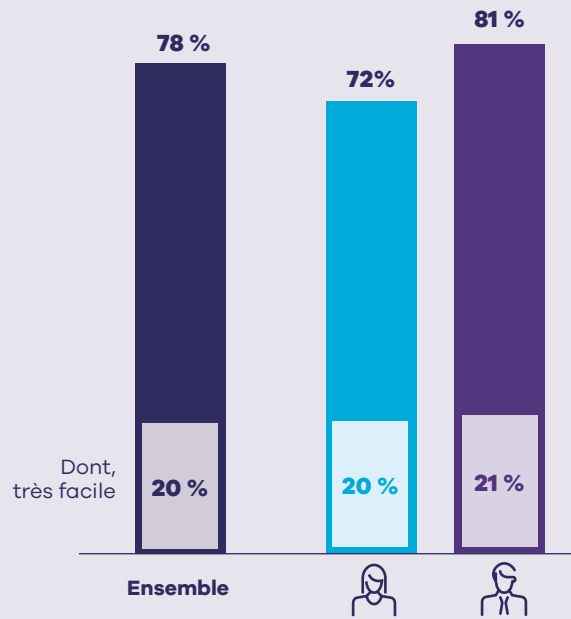
La majorité des cadres tentent de négocier leur salaire à l'embauche

Part des cadres ayant essayé de négocier leur salaire lors de leur changement d'entreprise



Base : cadres ayant changé d'entreprise en 2022
Source : Apec, 2023

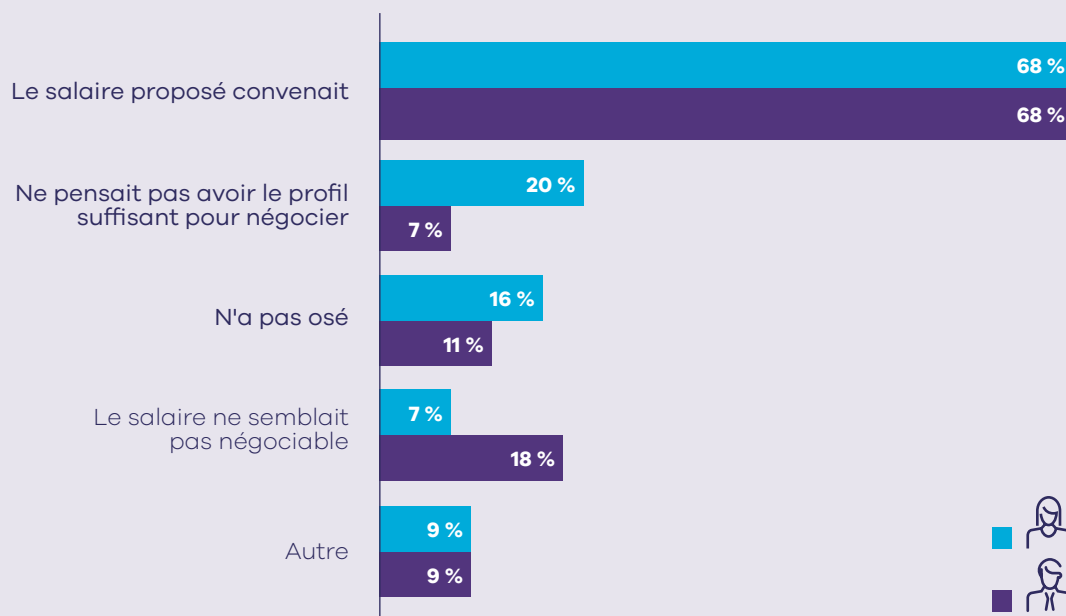
Part de cadres ayant négocié leur salaire et jugeant la question facile à aborder



Base : cadres ayant changé d'entreprise en 2022 et ayant négocié son salaire
Source : Apec, 2023

Les femmes cadres osent moins souvent entamer la négociation du salaire

Raisons derrière le choix de ne pas tenter de négocier son salaire à l'embauche



Base : cadres ayant changé d'entreprise en 2022 et n'ayant pas négocié son salaire

Source : Apec, 2023

Un sujet abordé par l'employeur, en amont de la négociation

La question du salaire est quasi systématiquement abordée en premier par l'entreprise dès le début du processus de recrutement

En règle générale, la question du salaire est abordée en premier par les recruteurs, que ce soit par un interlocuteur des ressources humaines, de la direction, par un manager, ou encore *via* un cabinet de recrutement. Cependant, une minorité de cadres (12 %), habituellement ceux qui se trouvent dans une position relativement favorable dans leur recherche d'emploi, préfèrent aborder d'eux-mêmes la question dès le début du processus de recrutement, afin de ne pas perdre de temps.

L'entreprise aborde le sujet le plus souvent en demandant aux candidat.es leurs prétentions salariales (91 %) et/ou leur salaire précédent ou actuel pour les cadres en poste (59 %). Et, lorsqu'elle mentionne le salaire (dans un cas sur deux en 2022), l'offre d'emploi constitue pour les postulants une base de négociation possible en amont du premier entretien.

La véritable négociation se déroule le plus souvent après les premiers entretiens

Lorsque le sujet du salaire est abordé en premier par l'entreprise, par exemple lors d'un entretien téléphonique de pré-qualification, les prétentions salariales des candidat.es peuvent être recueillies, sans pour autant que le budget prévu par le recruteur ne soit révélé. La véritable négociation a lieu en règle générale lors d'entretiens ultérieurs, voire en toute fin de processus lorsque l'entreprise souhaite retenir un candidat ou une candidate. C'est à ce moment clé du processus que les différentes parties prenantes développent leur argumentation et que les interlocuteurs côté recruteur exposent l'ensemble des avantages financiers et non financiers proposés par l'entreprise (*package* de rémunération).

“ Si vous voulez, le premier entretien a servi à fixer les objectifs professionnels et à avoir un premier contact. Le deuxième a permis [...] surtout d'apprendre à connaître la personne dans son ensemble [...], et d'évoquer la partie salaire. Le troisième ça a été plus pour nous une validation, une confirmation et une rencontre avec la DRH pour définir les modalités salariales, les modalités de contrat et vraiment comprendre quelles étaient les attentes et si on pouvait dealer.

Recruteur RH, PME, BTP

Entre ces différentes étapes, les prétentions du candidat.e peuvent donner lieu à des échanges entre managers, dirigeant.es et responsables des ressources humaines. Il s'agit d'un temps de réflexion sur les marges possibles de négociation selon différents critères, comme le profil retenu, l'urgence du besoin et bien sûr les moyens de l'entreprise.

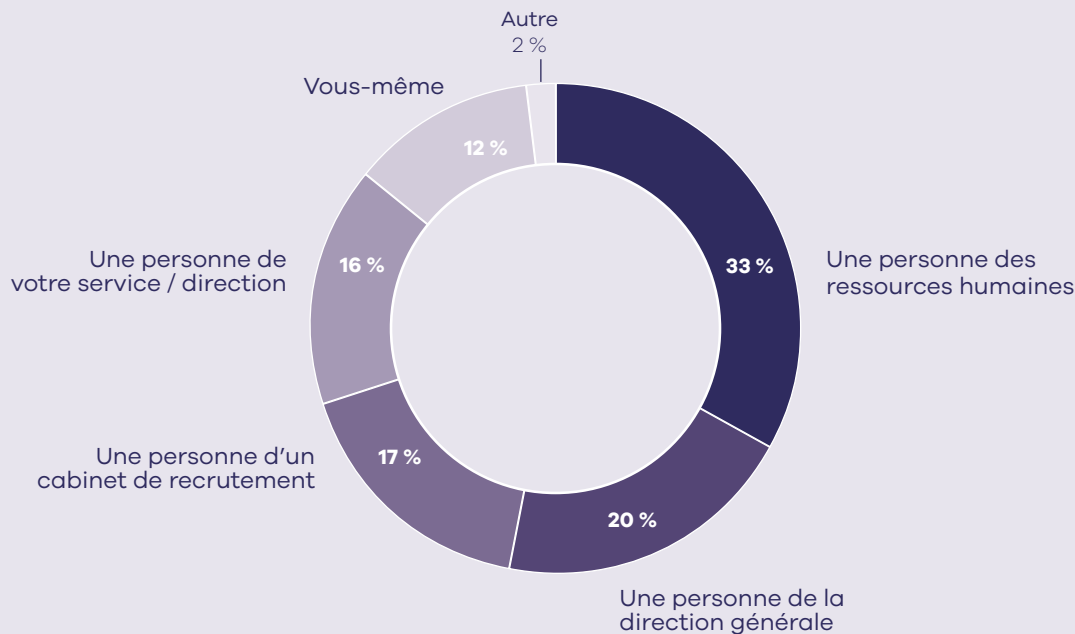
Dans la plupart des cas, les entreprises ont prédéfini une fourchette de salaire pour le poste en fonction de leur grille salariale. Elles peuvent toutefois décider de s'autoriser une certaine souplesse par rapport à la grille pour recruter des profils rares ou particulièrement intéressants à leurs yeux, tout en tâchant d'éviter la surenchère et de maintenir un certain équilibre avec les collaborateurs et collaboratrices en poste.

“ On se réfère à la grille de rémunération de l'entreprise, mais pas que. Imaginons un super candidat, une super candidate [...]. On l'a identifié.e comme 40k. Le ou la candidate nous séduit [...] en termes de savoir-être, de savoir-faire. On pense que c'est le ou la candidate pour le poste. Si il ou elle demande 50k, on va suivre potentiellement. Donc il y a une flexibilité qui est possible.

Recruteur RH, grande entreprise, services divers aux entreprises

La question du salaire est le plus souvent abordée en premier par l'entreprise recruteuse et en début de processus de recrutement

Qui a évoqué en premier la question du salaire ?



Base : cadres ayant changé d'entreprise en 2022

Source : Apec, 2023

L'affichage du salaire dans l'offre d'emploi, valeur de base de la négociation



Lorsque le salaire est affiché dans l'offre d'emploi, c'est cette dernière qui fait office de première mention du salaire, et qui peut servir de base à la négociation. En donnant des indications plus ou moins précises – par exemple une fourchette de salaire de type « 40 à 45 k€ » ou une information sans plafond de type « à partir de 40 k€ » – les recruteurs laissent une certaine latitude à la négociation. Cela leur permet par ailleurs de faire un premier tri et d'éviter de perdre du temps avec des candidat.es dont les prétentions seraient nettement trop élevées.

L'Apec recommande aux recruteurs de privilégier la transparence et d'indiquer la rémunération proposée (en valeur ou une fourchette) dans l'offre. En 2022 le salaire était affiché dans 53 % des offres Apec.

Qu'est-ce qu'une " Offre Qualifiée Apec " ?

Mais les recruteurs font parfois le choix de ne pas fournir cette information. Ils souhaitent ainsi se laisser une certaine souplesse dans la négociation selon les profils des candidatures reçues ou encore ne pas décourager de potentiels candidat.es. Ils peuvent également, dans certains cas, vouloir éviter que les cadres en poste comparent leur salaire avec celui affiché dans l'offre et ainsi générer des tensions en interne.

“ Je mets toujours 'à négocier' [sur la fiche de poste]. Je sais que si on mentionne le salaire ça permet d'être mieux référencé mais le salaire est très évolutif, avec deux ans d'expérience le salaire peut prendre 3 000 ou 4 000 euros, donc je ne peux pas noter la fourchette sans CV.

Recruteur RH, TPE, services divers aux entreprises

“ Je ne le mets plus [le salaire sur la fiche de poste] car parfois les collaborateurs en interne voyaient les annonces et se comparaient au salaire que je proposais sur l'annonce et c'était un sujet de discord, donc j'ai arrêté de le mettre.

Recruteur RH, grande entreprise, ingénierie R&D

La posture du candidat, enjeu fort de la négociation et du recrutement

La bonne posture du cadre constitue un facteur clé de réussite lors de la négociation

Les recruteurs prêtent une attention particulière à la posture du candidat ou de la candidate lors de la négociation. Avant toute chose, la négociation est le moment opportun pour le postulant de réaffirmer son intérêt pour le poste, sa motivation à intégrer l'entreprise et son adhésion à ses valeurs, tout en évitant de donner à croire que seul le salaire l'intéresse. En ce sens, ce dernier doit faire la démonstration de ses compétences comportementales – écoute, communication, souplesse, capacité d'argumentation, etc. – et de sa capacité à intégrer une équipe et à répondre aux demandes liées au poste à pourvoir.

Si cette posture est bien intégrée, les cadres peuvent dérouler un argumentaire lié à leurs compétences techniques ou leur parcours professionnel. Ainsi, les principaux arguments mis en avant par les cadres lors de la négociation salariale sont le plus souvent l'expérience professionnelle ou l'ancienneté dans le métier, l'expertise pouvant être apportée à l'entreprise et le niveau de rémunération précédent ou actuel. Ces arguments sont en cohérence avec les attentes des recruteurs. En effet, ils souhaitent que la candidate ou le candidat mette en évidence la façon dont il se projette dans le poste et l'entreprise, dans une logique de donnant-donnant.

Une posture et des arguments inadaptés peuvent conduire à l'échec de la négociation voire du recrutement

La négociation salariale fait partie intégrante du processus de recrutement et c'est encore l'occasion pour l'entreprise d'évaluer le candidat ou la candidate. Une posture inadaptée peut ainsi conduire à l'échec de la négociation, voire à un échec du recrutement lui-même.

Point clé, les entreprises jugent préférable que le candidat évite d'aborder la question de la rémunération trop rapidement dès le début de l'entretien, avant même de montrer son intérêt pour le poste et l'entreprise. De même, il est malvenu d'augmenter ses prétentions au fur et à mesure du processus de négociation.

De manière générale, les postures fermes ou rigides sont à proscrire. Elles peuvent à l'extrême être perçues comme une forme de chantage. En outre, elles ne permettent pas d'installer une relation de confiance entre les cadres et les recruteurs.

“ [A éviter] C'est d'imposer en fait sa rémunération. Une rémunération c'est une négociation, on échange pour arriver à un accord en commun. C'est

d'imposer vraiment fermement : « c'est comme ça, ce n'est pas autrement, moi je ne viendrai pas en dessous de ça ». On l'a déjà entendu, des gens très sûrs d'eux. Du coup ça, tout de suite ça ferme la négociation et le dialogue.

Manager, PME, services divers aux entreprises

Enfin, certains arguments sont à manier avec tact, comme d'évoquer les propositions faites par d'autres entreprises. D'autres encore peuvent être contre-productifs, comme de mettre en avant sa situation familiale ou financière.

“ Par contre, s'il y a une chose que je n'accepte pas, c'est quand une personne vient et se vend mais plutôt en tant que pleureur et me dit [...] « moi j'habite à 2h de votre entreprise, je veux bien venir mais moi il va me falloir un véhicule de fonction et puis me laisser des horaires flexibles. » Non, ça ce n'est pas acceptable [...].

Recruteur RH, grande entreprise, mécanique et métallurgie

La posture des cadres lors de la négociation salariale est particulièrement importante pour les recruteurs



“ Les marges de manœuvre vont pas mal dépendre des *softs skills* du candidat, s’il a un potentiel, un savoir-être qu’on a détecté en amont, si on voit que c’est quelqu’un qui peut progresser très vite, ça peut jouer tout en faisant très attention.

Manager, PME, activités informatiques

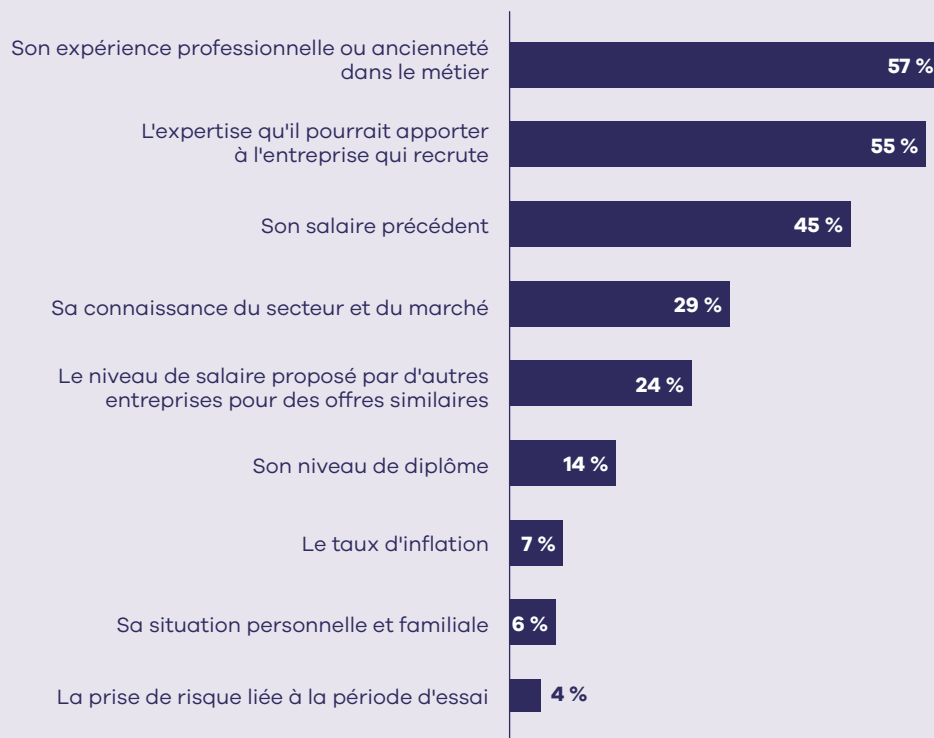
“ Je pense que ce qui va primer ce n’est pas vraiment leurs arguments, mais ce qu’on a perçu du candidat. Il faut qu’on sente qu’il y a vraiment une valeur à embaucher la personne. [...]. Est-ce quelqu’un d’engagé, d’impliqué, et est-elle intéressée par autre chose que la rémunération.

Manager, grande entreprise, communication et médias

“ Cette phase est intéressante parce qu’on découvre le futur embauché sous toutes ses facettes. [...] Ça nous permet aussi d’avoir des billes de notre côté pour pouvoir jouer par la suite sur le salaire. Et après, ça peut s’apparenter aussi à un modèle usant parce que c’est toujours assez compliqué quand le salarié insiste trop sur un niveau de salaire en comparant avec telle ou telle entreprise.

Manager, grande entreprise, activités informatiques

Principaux arguments utilisés par les cadres ayant négocié leur salaire à l’embauche



Base : cadres ayant négocié leur salaire lors d'un changement d'entreprise en 2022

Source : Apec, 2023

Une issue souvent satisfaisante pour les cadres

Face aux tensions de recrutement, les recruteurs sont plus disposés à négocier

Les conditions de la négociation salariale se sont complexifiées pour beaucoup d'entreprises car elles font face à des prétentions plus élevées des candidats, notamment pour les métiers cadres pour lesquels les tensions de recrutement sont les plus aiguës. Ainsi en 2022, une majorité d'entreprises a (au moins une fois) révisé à la hausse la rémunération initialement prévue pour faire aboutir un recrutement de cadre¹. Par ailleurs, la forte inflation observée récemment a renforcé l'importance du salaire dans les critères des cadres pour le choix d'un poste. Aussi, les recruteurs ont parfois le sentiment que le rapport de force s'est inversé en leur défaveur. Beaucoup ont intégré cette nouvelle donne et prévoient des enveloppes en conséquence.

“ La négociation salariale s'inverse, j'ai le sentiment que le rapport de force s'inverse. Avant l'employeur négociait le salaire. Aujourd'hui c'est le candidat qui le négocie à sa guise. Globalement, si l'employeur ne donne pas suite à ses prétentions salariales, le candidat va voir ailleurs.

Recruteur RH, PME, mécanique & métallurgie

“ On a toujours une enveloppe budgétaire qui est gardée pour les métiers qui sont en pénurie sur le marché ou des ressources rares pour pouvoir justement s'aligner avec elles lorsqu'on a trouvé le mouton à cinq pattes.

Manager, grande entreprise, activités informatiques

La majorité des cadres ayant négocié leur salaire ont obtenu ce qu'ils souhaitent voire davantage

La très grande majorité des cadres ayant négocié leur salaire se déclarent satisfaits de l'issue de la négociation. Cette satisfaction s'explique d'abord par la réussite de cette dernière : 65 % des cadres ayant négocié ont obtenu le salaire demandé ou un salaire supérieur. Sur ces points, il n'y a quasiment pas de différence entre les femmes et les hommes.

La satisfaction des cadres quant à l'issue de la négociation est également pour partie liée aux avantages qu'ils obtiennent. En effet, lorsque leurs marges de manœuvre salariales sont limitées, les entreprises misent sur d'autres aspects du poste à pourvoir : avantages financiers (participation, prime, compte épargne, etc.), avantages en nature, avantages sociaux (mutuelle, etc.) mais aussi l'intérêt des missions proposées ou l'accès à des formations.

Les recruteurs peuvent également donner la garantie d'une souplesse dans l'organisation du travail (via les possibilités de télétravail notamment), ou encore valoriser le cadre et l'ambiance de travail ou les valeurs de l'entreprise. Ces éléments sont parfois couplés avec des gages d'évolu-

tion de salaire et/ou de contenu du poste (évolution vers un poste d'encadrement par exemple) à une échéance donnée.

“ On n'offre pas d'avantages en nature, il n'y a pas de participation, d'intéressement. On va plutôt jouer sur l'ambiance qu'on a au sein de l'entreprise parce que c'est quelque chose qu'on perçoit tout de suite quand on rentre dans nos locaux. On a un lounge pour manger, pour se reposer et ça reste assez petit pour qu'on se sente vraiment chez soi. On n'est pas dans une tour à La Défense ! On joue là-dessus.

Manager, PME, immobilier

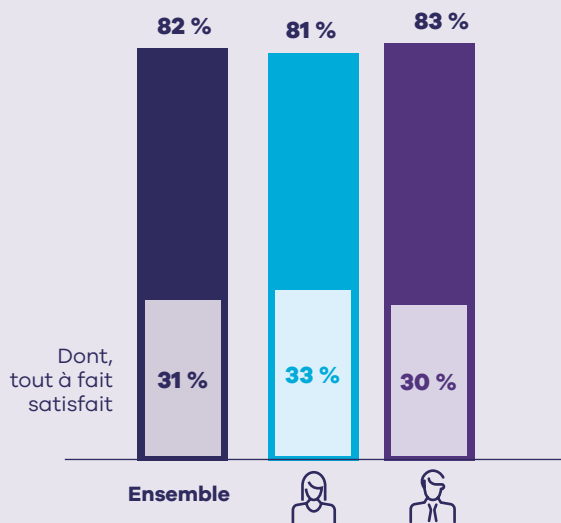
“ [...] quand on n'arrive pas à se mettre d'accord, une vraie négociation entre en jeu. On se met d'accord sur le fait que pendant la période d'essai on vous prend au salaire qu'on vous propose et à la confirmation de la période d'essai on réévalue le salaire à la hausse. Les candidats demandent de le formaliser donc c'est écrit dans la promesse.

Recruteur RH, grande entreprise, services divers aux entreprises

¹ Apec, Pratiques de recrutement des cadres 2023.

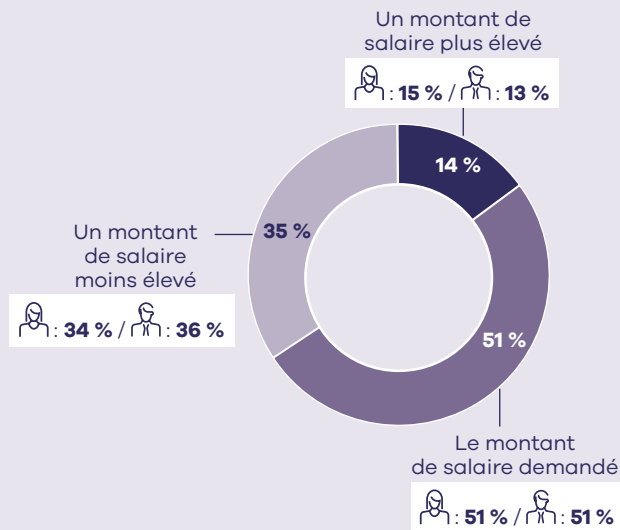
La majorité des cadres ayant négocié leur salaire à l'embauche ont obtenu autant voire plus que ce qu'ils souhaitaient

Part de cadres satisfaits de l'issue de la négociation salariale



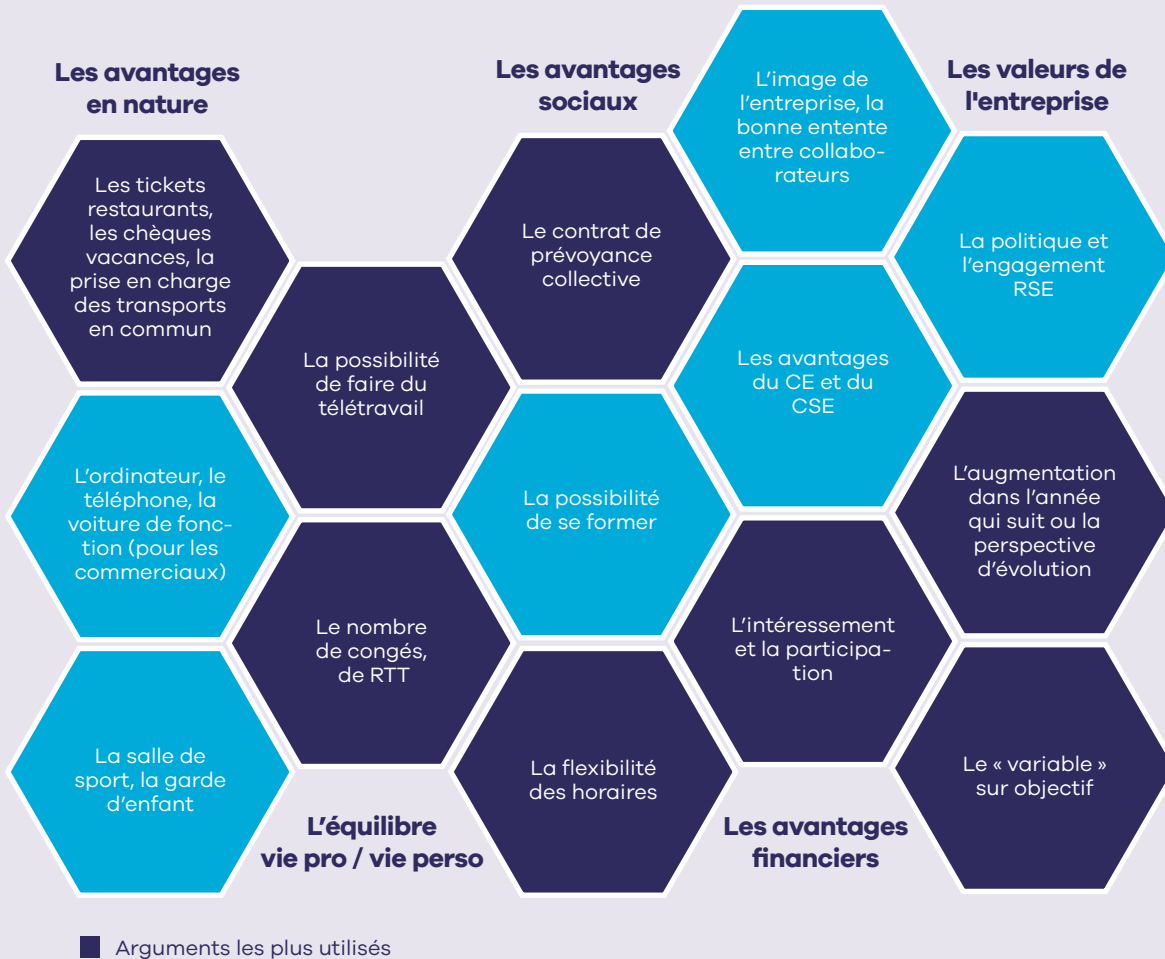
Base : cadres ayant changé d'entreprise en 2022 et ayant négocié son salaire
Source : Apec, 2023

Montant de salaire obtenu à l'issue de la négociation



Base : cadres ayant changé d'entreprise en 2022 et ayant négocié son salaire
Source : Apec, 2023

Les arguments évoqués par les entreprises lors de la négociation au-delà du salaire fixe



L'observatoire de l'emploi cadre



RECRUTEMENT
PRÉVISIONS
& PROCESSUS



TRAJECTOIRES
PARCOURS
& INÉGALITÉS



COMPÉTENCES
MÉTIERs
& SOCIÉTÉ

L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences.

Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- > Analyser les besoins, les difficultés et les processus de recrutement des cadres ;
- > Comprendre les trajectoires des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- > Révéler les évolutions des métiers et des compétences des cadres en lien avec les transformations sociétales.

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « TRAJECTOIRES : PARCOURS ET INÉGALITÉS »

- > *Comment les cadres démissionnent-ils ?*, août 2023
- > *La formation professionnelle chez les cadres*, juillet 2023
- > *Baromètre 2023 de la rémunération des cadres*, juin 2023
- > *Baromètre 2023 de l'insertion des jeunes diplômés*, avril 2023

ISSN 2681-2819 (COLLECTION TRAJECTOIRES)

Octobre 2023

Cette étude a été réalisée par la direction données et études (DDE) de l'Apec.

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin.

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet : Valentine Henrard, Erwan Audren, Cendrine Mouline.

Maquette : Character



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



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter : @Apec_Etudes

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212

Service gratuit + prix d'un appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H (France métropolitaine)
*prix d'un appel local

© **Apec**. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CG C, 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).