

N° 2018-37

SEPTEMBRE 2018

- Les composantes de la rémunération des cadres
- Les salaires des cadres en poste
- Les salaires proposés dans les offres d'emploi
- Les salaires à l'embauche
- Les fiches salaires par fonction

– LES SALAIRES DANS LES FONCTIONS CADRES –

ÉDITION 2018

– 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 (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes diplômés, des cadres et des entreprises.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.cadres.apec.fr > rubrique *Marché de l'emploi*.

© Apec, 2018

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, CGPME, UPA, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, UGICA-CFTC, 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).

| | |
|----------|---|
| 3 | Methodologie |
| 6 | Les composantes de la remuneration des cadres |
| 7 | Les salaires des cadres en poste |
| 11 | Les salaires proposes dans les offres |
| 13 | Les salaires a l'embauche |
| 1 | COMMERCIAL, MARKETING |
| 16 | Administration des ventes et SAV |
| 20 | Charge d'affaires, technico-commercial |
| 24 | Commercial |
| 28 | Commerce international |
| 32 | Direction commerciale et marketing |
| 36 | Direction regionale et d'agence |
| 40 | Marketing |
| 44 | Ventes en magasin |
| 2 | COMMUNICATION, CREATION |
| 49 | Communication |
| 3 | DIRECTION D'ENTREPRISE |
| 54 | Adjoint, conseil de direction |
| 58 | Direction generale |
| 4 | ETUDES, RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT |
| 63 | Conception, recherche |
| 67 | Direction recherche et developpement |
| 71 | Etudes socio-economiques |
| 75 | Projets scientifiques et techniques |
| 79 | Test, essai, validation, expertise |
| 5 | GESTION, FINANCE, ADMINISTRATION |
| 84 | Administration, gestion, organisation |
| 88 | Comptabilite |
| 92 | Contrôle de gestion, audit |
| 96 | Direction gestion, finance |
| 100 | Droit, fiscalite |
| 104 | Finance, tresorerie |

6

INFORMATIQUE

- 108 Direction informatique
- 111 Exploitation, maintenance informatique
- 114 Informatique de gestion
- 118 Informatique industrielle
- 122 Informatique web, sites et portails internet
- 126 Maîtrise d'ouvrage et fonctionnel
- 130 Système, réseaux, données

7

PRODUCTION INDUSTRIELLE, TRAVAUX ET CHANTIER

- 135 Cadres de chantier
- 139 Cadres de production industrielle
- 143 Direction d'unité industrielle

8

RESSOURCES HUMAINES

- 147 Administration des ressources humaines
- 151 Développement des ressources humaines
- 155 Direction des ressources humaines
- 159 Formation initiale et continue

9

SANTÉ, SOCIAL, CULTURE

- 164 Activités sanitaires, sociales et culturelles

10

SERVICES TECHNIQUES

- 168 Achats
- 172 Direction des services techniques
- 176 Logistique
- 180 Maintenance, sécurité
- 184 Process, méthodes
- 188 Qualité

–MÉTHODOLOGIE–

Ce document est un recueil d'informations statistiques sur les salaires des cadres en poste, les salaires proposés dans les offres et les salaires à l'embauche.

Il comprend :

- des informations générales sur la rémunération des cadres en poste (avec un tableau récapitulatif, par fonction détaillée de la nomenclature Apec) et sur les salaires proposés dans les offres,
- les fiches fonctions salaires.

– LES FICHES SALAIRES PAR FONCTION –

Pour chacune des 43 fonctions cadres traitées dans ce document, une fiche « salaires des cadres en poste » et « salaires dans les offres » est proposée. Elle présente plusieurs niveaux d'information :

- une information globale sur les salaires perçus par les cadres de la fonction (partie fixe + partie variable)
- des informations sur la partie variable du salaire¹ : la part des bénéficiaires d'une part variable, le pourcentage qu'elle représente dans la rémunération annuelle brute totale
- des informations concernant les caractéristiques individuelles des cadres :
 - la part des femmes,
 - les salaires selon l'âge et le sexe.
- des informations concernant le poste occupé :
 - la part des cadres qui occupent un poste avec une responsabilité hiérarchique, l'animation d'une équipe, la gestion d'un budget et une dimension internationale,
 - les salaires des cadres selon la réalisation de ces différentes missions.

→ des informations concernant l'entreprise : les salaires des cadres selon la localisation géographique, la taille, le secteur d'activité de l'entreprise.

→ des informations complémentaires sur les salaires proposés dans les offres :

- Les salaires proposés selon le niveau d'expérience demandé : offres ouvertes aux jeunes diplômés (ou offres « tous niveaux ») et offres destinées aux cadres confirmés,
- Les salaires proposés selon le lieu de travail du poste : Île-de-France, Province, Étranger,
- Les salaires proposés selon le secteur d'activité de l'entreprise : Industrie, Construction, Commerce, Services.

Les sources

Les informations sur les **salaires des cadres en poste** sont issues de la fusion des trois dernières enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres menées par la Direction Données Études Analyses de l'Apec en 2016, 2017 et 2018 (salaires 2015, 2016, 2017).

Les résultats globaux présentés en introduction sont édités à partir de la base de données 2018 uniquement (salaires de 2017).

L'enquête s'adresse à des personnes qui occupent un poste cadre. Celles-ci ont été interrogées sur leur situation professionnelle, leur formation initiale, le poste occupé, leur entreprise, ainsi que sur leur rémunération.

Les questions sur la rémunération portent sur la partie fixe et la partie variable.

Un redressement des résultats de cette enquête a été réalisé à partir de la répartition des cotisants Agirc (articles 4 et 4 bis) par âge et par sexe. Les résultats présentés sont ainsi représentatifs des salaires des cadres en France.

Ces résultats présentent une photographie des rémunérations des cadres où les effets de structure liés aux

1. Partie variable à court terme : salaires et primes variables

caractéristiques des individus, des emplois occupés et des entreprises sont présents à tous les niveaux.

Les informations sur les **salaires dans les offres d'emploi** sont issues 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 apec.fr. 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 salaires proposés dans les offres d'emploi constituent une bonne indication des salaires pratiqués sur le marché du recrutement cadre.

Les informations statistiques sur les salaires

Deux types d'informations sont proposés :

- le salaire médian : la moitié des salaires est inférieure au salaire médian, l'autre moitié est supérieure,
- le 1^{er} et le 9^e décile : 10 % des salaires sont inférieurs au 1^{er} décile et 10 % sont supérieurs au 9^e décile.

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.

Pour 39 des 43 fonctions cadres ont été ajoutées cette année une fiche sur les salaires à l'embauche et leur comparaison avec les salaires proposés dans les offres. Cette étude est basée sur deux sources d'information différentes.

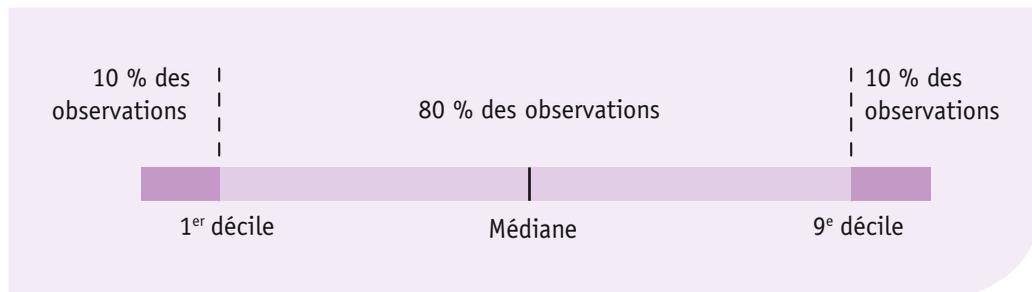
L'ENQUÊTE SALAIRES À L'EMBAUCHE

4 353 entreprises ayant confié au moins une offre à l'Apec au cours de l'année 2017 ont été interrogées : 3 894 entreprises et cabinets de recrutement et 459 entreprises de services du numérique (ESN). Les 4 353 entreprises et cabinets de recrutement² ont été interrogés sur une ou deux offres et sachant qu'une offre peut concerner plusieurs postes cadres à pourvoir, ce sont 5 168 postes à pourvoir qui ont été renseignés. Ces entreprises ont été interrogées sur :

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

3 163 postes ont été pourvus en externe pour lesquels 2 940 salaires à l'embauche ont été renseignés.

Les offres concernant les fonctions informatiques des ESN (entreprises de services du numérique) ont fait l'objet d'une interrogation spécifique. En effet, les procédures de recrutement des ESN ne permettent pas d'établir de lien formel entre les offres publiées et les recrutements. L'interrogation sur le recrutement et le salaire à l'embauche concerne donc le dernier recrutement en 2017 pour un poste cadre de même



² Les entreprises de travail temporaires sont exclues du champ de l'enquête.

intitulé que celui d'une offre confiée à l'Apec en 2017. Les recruteurs sont interrogés alors sur la conformité ou non du salaire d'embauche avec le salaire envisagé en amont du recrutement et non sur sa position par rapport à la fourchette indiquée avec l'offre. Cette année, les salaires déclarés par les ESN ont été intégrés aux résultats globaux. Seule la position par rapport à la rémunération envisagée est traitée spécifiquement et ne fait pas l'objet d'un calcul automatique.

La présente enquête a été réalisée en avril 2018 par interrogation téléphonique et via internet. Elle a été confiée à l'Institut GN Research.

LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

Cf. plus haut

Comparaison de la rémunération à l'embauche avec la fourchette de salaires envisagée

Le salaire à l'embauche déclaré par le recruteur lors de l'interrogation est comparé automatiquement

avec la fourchette de salaires envisagée avec l'offre. Trois cas sont possibles. La rémunération à l'embauche se situe :

- en dessous de la fourchette ;
- dans la fourchette ;
- au-dessus de la fourchette.

Pour les cas où le salaire minimum est égal au salaire maximum, 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.

Pour les cas où l'amplitude de la fourchette est inférieure ou égale à 3 KEuros : 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.

Les résultats sont redressés par fonction détaillée et par trimestre de publication de l'offre de façon à être représentatifs des offres confiées à l'Apec au cours de l'année 2017. ●

–LES COMPOSANTES DE LA REMUNERATION DES CADRES–

LA PARTIE FIXE DE LA RÉMUNÉRATION

Le salaire fixe : il s'agit de la partie de la rémunération qui est versée en un nombre constant de mensualités. Ce salaire inclut les 13^e et 14^e mois contractuels ou versés régulièrement, les primes d'ancienneté, congés payés, indemnités ou allocations mensuelles forfaitaires déclarées comme revenu taxable, ainsi que toute prime à caractère garanti.

Cette partie fixe de la rémunération est, dans certains cas, complétée par une partie variable.

LA PARTIE VARIABLE DE LA RÉMUNÉRATION

La rémunération annuelle brute est composée de plusieurs éléments : une rémunération fixe, une rémunération variable et des éléments complémentaires.

La partie variable de la rémunération comprend plusieurs composantes, que l'on peut classer en deux grandes catégories :

- la rémunération variable à court terme (salaire variable et primes variables),
- la rémunération variable différée (intéressement et participation).

La rémunération variable à court terme

C'est la partie de la rémunération appelée « part variable ». Il s'agit de toute forme de rémunération individuelle ou collective, dont le montant peut croître ou diminuer en fonction d'un critère de performance. Elle inclut les primes discrétionnaires, les primes d'objectifs individuelles qui récompensent l'atteinte d'objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs, les commissions ou bonus versés sur la base de résultats individuels, les primes d'unité, à l'exception de l'intéressement et de la participation.

L'intéressement et la participation

L'**intéressement** est un accord d'entreprise à caractère collectif dont la mise en place est facultative et les montants dégagés aléatoires. Ce régime doit faire l'objet d'un accord entre l'employeur et les salariés. Les sommes versées au titre de l'intéressement ne sont pas soumises aux charges sociales (patronales et salariales), mais supportent la CSG et la CRDS. Elles sont assujetties à l'impôt sur le revenu à moins qu'elles ne soient versées dans un Plan d'Épargne d'Entreprise. Dans ce cas, elles doivent être bloquées pendant cinq ans.

Le régime de la **participation** est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés. C'est un système collectif qui concerne l'ensemble des salariés. Une ancienneté minimum peut être exigée. Les montants issus de la participation ne sont pas versés immédiatement aux salariés, ils doivent être bloqués pendant cinq ans, sauf cas exceptionnels prévus par la loi. Ces montants bénéficient d'une exonération complète de charges sociales hors CRDS et CSG et d'impôts sur le revenu.

LES AVANTAGES

D'autres éléments peuvent compléter la rémunération des cadres. Ainsi, la majorité des cadres déclare bénéficier d'un ou de plusieurs avantages. Cela peut correspondre à un avantage en nature (voiture, téléphone,...) ou à un avantage social (retraite, santé,...).

Ce document présente des informations détaillées sur la rémunération :

- partie fixe,
- partie variable à court terme. ●

– LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE –

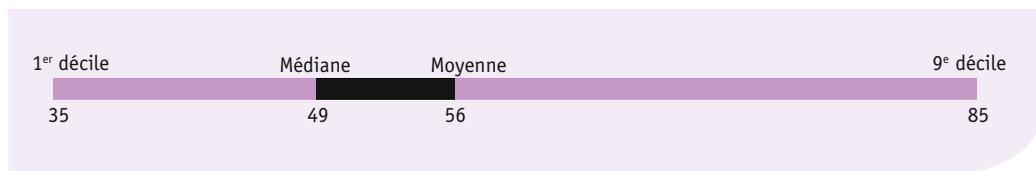
Le salaire médian des cadres en poste (salaire fixe + part variable) s'établit à 49 k€ (figure 1) : la moitié des cadres perçoit un salaire annuel brut inférieur à ce montant et l'autre moitié un salaire supérieur.

Les salaires des cadres sont dispersés : 80 % d'entre eux sont compris dans une fourchette de salaires de 35 à 85 k€. Cette dispersion illustre la diversité de la population des cadres en France (figure 2).

Le salaire moyen est de 56 k€.

– Figure 1 –

Distribution de la rémunération annuelle brute totale des cadres (fixe + variable en k€)



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

– Figure 2 –

Répartition des cadres selon la rémunération annuelle brute totale en 2017 (fixe + variable)



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

UN CADRE SUR DEUX PERÇOIT UNE RÉMUNÉRATION VARIABLE À COURT TERME

52 % des cadres bénéficient d'une rémunération comprenant une partie variable « à court terme » : 43 % des cadres sont ainsi concernés par une prime sur objectif, 8 % par une commission sur le chiffre d'affaires de l'entreprise et 9 % par d'autres éléments variables (tableau 1).

– Tableau 1 –

La partie variable de la rémunération : (en % de bénéficiaires)

| | |
|--|----|
| Avec partie variable | 52 |
| <i>dont prime sur objectif</i> | 43 |
| <i>dont commission sur le chiffre d'affaires</i> | 8 |
| <i>dont autres éléments de salaire variable</i> | 9 |
| Sans partie variable | 48 |

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

NB : Les cadres concernés par une rémunération comprenant une partie variable peuvent donner plusieurs réponses (primes sur objectif et/ou commission sur CA et/ou autres éléments de salaire variable)

– Tableau 2 –

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | |
|---|------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 13 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 22 % |

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

 Pour 90 % des cadres bénéficiaires d'une part variable à court terme, le montant de la part variable perçue est supérieur à 3 % de la rémunération annuelle brute totale

– Tableau 3 –

| Part des cadres concernés par les éléments suivants (en %) | |
|--|----|
| Intéressement | 41 |
| Participation | 38 |
| Plan d'épargne entreprise (PEE) | 25 |
| Abondement du plan d'épargne | 16 |
| Plan d'épargne retraite collectif (PERCO) | 17 |
| Stock-options | 2 |

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

– Tableau 4 –

| Proportion de cadres concernés par les avantages suivants (en %) | |
|---|----|
| Mutuelle (assurance complémentaire sécurité sociale) | 96 |
| Tickets restaurant ou cantine/restaurant d'entreprise | 64 |
| Prévoyance | 59 |
| Usage privé du téléphone | 39 |
| Financement d'une partie du coût des transports | 38 |
| Usage privé d'un ordinateur portable | 37 |
| Budget vacances : chèques vacances, billets d'avion ... | 36 |
| Culture : chèques culture, financement d'activités culturelles | 27 |
| Retraite surcomplémentaire (article 83, article 39) | 22 |
| Usage privé de la voiture de fonction | 20 |
| Salle de sport ou financement d'activités sportives | 17 |
| Tarifs préférentiels sur les produits et services de l'entreprise | 17 |
| Chèques CESU | 10 |
| Conciergerie | 8 |
| Possibilité de prêt de l'entreprise | 7 |
| Crèches d'entreprise | 4 |
| Logement de fonction | 1 |

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

3. Financement partiel ou total du titre de transport en commun, indemnités kilométriques...

La part variable « à court terme » peut représenter, dans la moitié des cas, plus de 9 % de la rémunération annuelle brute totale (fixe + variable) et pour 10 % des cadres, elle pèse près du quart de la rémunération totale (tableau 2).

INTÉRESSEMENT ET/OU PARTICIPATION COMPLÈTENT COURAMMENT LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

D'autres éléments peuvent s'ajouter à la rémunération des cadres (tableau 3). Ainsi 41 % des cadres bénéficient d'un intéressement, 38 % d'une participation et 25 % d'un plan d'épargne d'entreprise.

AVANTAGES PROPOSÉS AUX CADRES

Des avantages additionnels peuvent également compléter les dispositifs de rémunération proposés par les entreprises. Depuis le 1^{er} janvier 2016, tout employeur du secteur privé a l'obligation de proposer une couverture complémentaire santé collective à ses salariés. Certains salariés en contrat court peuvent être dispensés d'adhérer à la mutuelle collective. La quasi-totalité des cadres interrogés déclarent bénéficier d'une mutuelle d'entreprise. Les tickets restaurants (ou la restauration d'entreprise) (64 %), un système de prévoyance (59 %), l'usage privé du téléphone (39 %) ou encore le financement d'une partie du coût des transports³ (38 %) figurent parmi les avantages les plus répandus (Tableau 4).

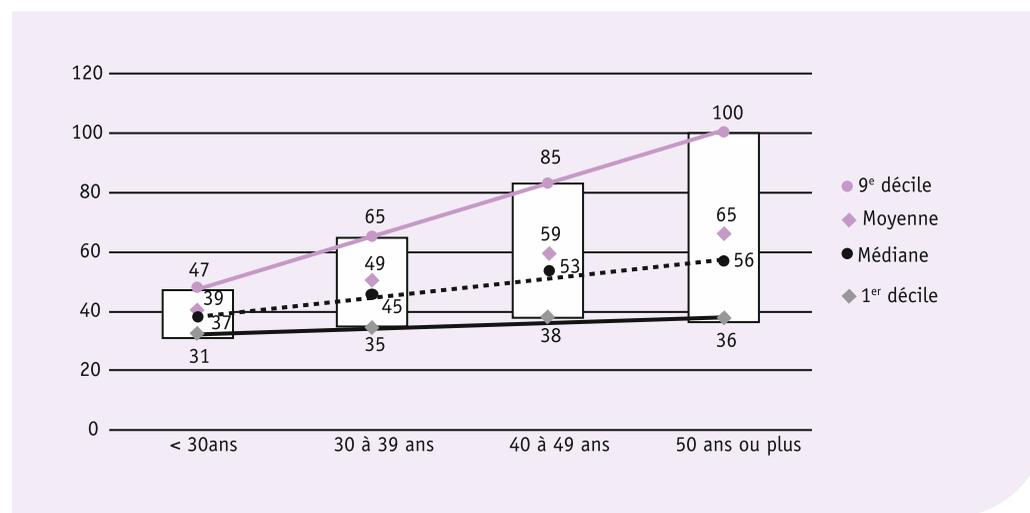
L'ÂGE EST LE DÉTERMINANT PRINCIPAL DU SALAIRE

Les niveaux de rémunération des cadres sont corrélés à leur âge et à la durée de leur expérience professionnelle, deux critères étroitement liés. Ils s'élèvent régulièrement au cours de la première moitié de la vie professionnelle puis se stabilisent autour de 50 ans (figure 3).

Le salaire médian des cadres âgés de moins de 30 ans s'établit à 37 k€ ; il atteint 55 k€ chez les cadres âgés de 55 ans et plus. La dispersion des salaires des cadres augmente également avec l'âge. La fourchette des salaires se situe à 15 k€ pour les cadres âgés de moins de 30 ans contre 69 k€ pour les plus de 55 ans.

– Figure 3 –

Rémunération annuelle brute des cadres en 2017 selon leur âge (fixe + variable, en k€)



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

– Tableau 5 –

| Rémunération annuelle brute des cadres selon la responsabilité hiérarchique (en k€) | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|---|------------------------|---------|-----------------------|
| Avec responsabilité hiérarchique | 38 | 57 | 100 |
| Avec animation d'équipe | 35 | 48 | 76 |
| Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 33 | 44 | 67 |

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

LA RESPONSABILITÉ HIÉRARCHIQUE ET LA GESTION D'UN BUDGET EXERCENT UNE INFLUENCE SUR LE SALAIRE DES CADRES...

Le salaire varie également selon la fonction exercée par le cadre, les compétences à mettre en œuvre et les caractéristiques du poste occupé. Parmi les missions qui sont à l'origine des principaux écarts de salaire se trouvent la responsabilité hiérarchique (tableau 5) et la gestion d'un budget (tableau 6). La dimension internationale intervient également dans les différences constatées pour près d'un cadre sur deux (tableau 7).

– Tableau 6 –

| Rémunération annuelle brute des cadres selon la gestion d'un budget (en k€) | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|---|------------------------|---------|-----------------------|
| Avec gestion de budget | 37 | 55 | 100 |
| Sans gestion de budget | 34 | 46 | 72 |

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

– Tableau 7 –

| Rémunération annuelle brute des cadres selon la dimension internationale du poste (en k€) | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|---|------------------------|---------|-----------------------|
| Avec dimension internationale | 37 | 54 | 100 |
| Sans dimension internationale | 35 | 46 | 75 |

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

... DE MÊME QUE LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE

La taille de l'entreprise est déterminante pour la rémunération des cadres (tableau 8). Plus elle est importante, plus les niveaux de rémunération sont élevés. Ainsi, dans les entreprises de moins de 20 salariés, la rémunération annuelle brute médiane s'établit à 45 k€, alors qu'elle atteint 51 k€ dans les entreprises de plus de 1 000 salariés.

Le secteur d'activité de l'entreprise influe également sur le niveau de rémunération des cadres (tableau 9). Ainsi, l'Industrie propose des niveaux de rémunération plus importants que les autres secteurs : le salaire annuel brut médian est de 52 k€, contre 47 k€ dans les Services et la Construction. Cette constatation est à mettre en regard avec les spécificités des entreprises industrielles, plus souvent de grande taille et plus souvent positionnées à l'international.

– Tableau 8 –

| Rémunération annuelle brute des cadres selon la taille de l'entreprise (en k€) | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|--|------------------------|---------|-----------------------|
| 1 à 19 salariés | 31 | 45 | 75 |
| 20 à 49 salariés | 33 | 45 | 73 |
| 50 à 99 salariés | 35 | 48 | 80 |
| 100 à 249 salariés | 36 | 49 | 80 |
| 250 à 999 salariés | 36 | 50 | 85 |
| 1 000 salariés et plus | 36 | 51 | 90 |

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

– Tableau 9 –

| Rémunération annuelle brute des cadres selon le secteur d'activité (en k€) | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Industrie | 37 | 52 | 90 |
| Construction | 35 | 47 | 75 |
| Commerce | 35 | 50 | 87 |
| Services | 34 | 47 | 80 |

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

De même, les niveaux de rémunération des cadres varient en fonction du lieu de travail (tableau 10). Ainsi, les cadres qui travaillent en Île-de-France sont mieux rémunérés que les cadres qui travaillent en province. De même, les cadres qui occupent un poste à l'étranger perçoivent une rémunération nettement supérieure à celle des cadres qui travaillent en France métropolitaine. ●

– Tableau 10 –

| Rémunération annuelle brute des cadres selon la région (en k€) | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Île-de-France | 37 | 53 | 90 |
| Province | 34 | 46 | 75 |
| Étranger | 37 | 70 | 150 |

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

– LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES –

LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES SONT À LA FOIS PLUS FAIBLES ET PLUS CONCENTRÉS QUE LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE.

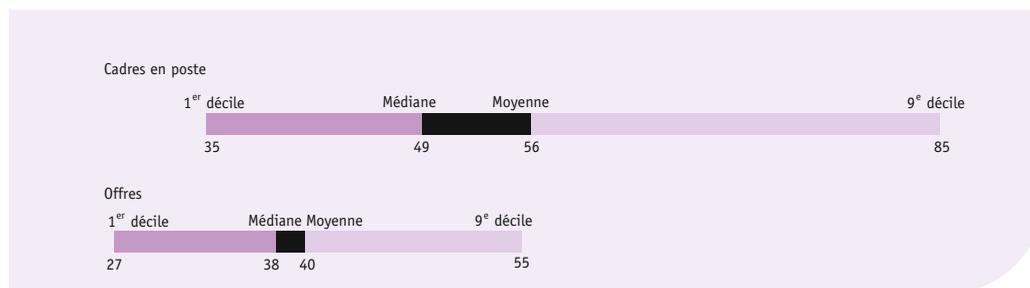
Le salaire médian des offres d'emploi publiées à l'Apec en 2017 est de 38 k€. La moitié des salaires mentionnés dans ces offres est supérieure à ce montant, l'autre moitié est inférieure. Le salaire moyen est de 40 k€ (figure 4).

Ces niveaux de salaires dans les offres sont à mettre en perspective avec le marché des offres d'emploi cadre. Les entreprises recherchent principalement des cadres jeunes et expérimentés. Or, le salaire et la durée de l'expérience professionnelle étant étroitement corrélés, les niveaux de salaires proposés dans les offres se situent plutôt dans le bas de la distribution des salaires des cadres en poste.

Les salaires sont concentrés : 80 % d'entre eux sont compris dans une fourchette de 27 à 55 k€.

– Figure 4 –

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



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres 2018 et Offres Apec 2017

—

NIVEAU D'EXPÉRIENCE ET LIEU DE TRAVAIL SONT LES PRINCIPAUX CRITÈRES DE VARIATION DES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

—

Tout comme pour les salaires des cadres en poste, les salaires proposés dans les offres dépendent des caractéristiques de la personne recherchée, du poste proposé et de l'entreprise qui recrute.

Parmi les caractéristiques de la personne recherchée, le niveau d'expérience professionnelle est de loin le principal critère de variation du salaire (tableau 11).

En 2017, sur le marché de l'offre, le salaire médian associé aux offres « ouvertes » aux jeunes diplômés est naturellement inférieur à celui des offres destinées spécifiquement aux cadres confirmés, respectivement 35 et 39 k€.

De plus, les salaires des offres ouvertes aux jeunes diplômés sont beaucoup plus concentrés : 80 % d'entre eux sont compris dans une fourchette de 25 à 49 k€, alors que l'éventail des salaires proposés aux cadres confirmés est plus large (de 28 à 56 k€).

Parmi les caractéristiques de l'entreprise, le lieu de travail a une influence majeure sur le salaire proposé dans l'offre (tableau 12).

Ainsi, les postes basés en Île-de-France affichent des salaires nettement plus élevés que ceux proposés pour des postes en province (respectivement 40 et 36 k€ pour le salaire médian). Et, pour les postes basés dans les DOM-TOM ou à l'étranger, le salaire médian est de 43 k€.

— Tableau 11 —

| Rémunération annuelle brute dans les offres selon le niveau d'expérience (en k€) | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Offres ouvertes aux jeunes diplômés | 25 | 35 | 49 |
| Offres destinées aux cadres confirmés | 28 | 39 | 56 |

Source : offres Apec 2017

— Tableau 12 —

| Rémunération annuelle brute dans les offres selon le lieu de travail (en k€) | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Île-de-France | 29 | 40 | 58 |
| Province | 26 | 36 | 51 |
| DOM-TOM/Étranger | 30 | 43 | 71 |

Source : offres Apec 2017

– LES SALAIRES À L'EMBAUCHE –

– LA RÉMUNÉRATION MOYENNE À L'EMBAUCHE SUITE À LA PUBLICATION D'UNE OFFRE SUR APEC.FR S'ÉLÈVE À 39 000 EUROS EN 2017 –

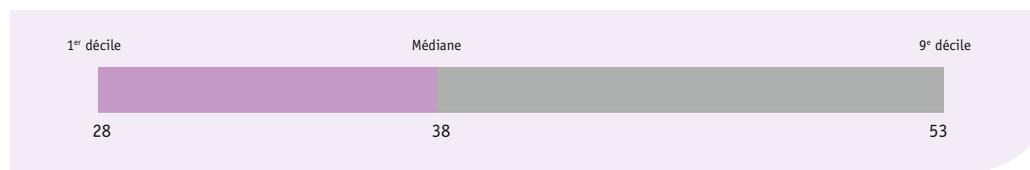
En 2017, la rémunération brute annuelle fixe moyenne à l'embauche s'élève à 39 000 euros (figure 5). La médiane, quant à elle, s'établit en 2017 à 38 000 euros. Ainsi, 80 % des salaires à l'embauche en 2017 se situent dans une fourchette de 28 000 à 53 000 euros. Selon les fonctions, la rémunération moyenne hors commissions s'échelonne entre 35 000 euros pour la fonction communication-

création et 46 000 euros pour la direction d'entreprise. Pour les autres fonctions, les rémunérations moyennes s'étendent de 38 000 à 44 000 euros.

Les salaires à l'embauche s'élèvent logiquement avec l'expérience professionnelle, mais d'autres facteurs entrent en ligne de compte, comme la situation professionnelle du cadre embauché au moment du recrutement.

Près d'un quart des rémunérations à l'embauche sont majorées de commissions, essentiellement pour les métiers de commerciaux. Aussi, 7 cadres sur 10 voient leur rémunération à l'embauche s'accompagner d'éléments complémentaires, en premier lieu une prime variable.

– Figure 5 –
Rémunération annuelle fixe (en k€)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

– DANS UN QUART DES CAS, LE SALAIRE À L'EMBAUCHE EST SUPÉRIEUR À CE QUI A ÉTÉ ENVISAGÉ PAR L'ENTREPRISE EN AMONT DU RECRUTEMENT –

65 % des salaires à l'embauche sont conformes à ce qui a été envisagé en amont du recrutement (figure 6). Dans 24 % des cas, il est supérieur, soit une proportion en hausse de 3 points par rapport à 2014. Les cadres expérimentés sont les plus à même de négocier une rémunération supérieure à celle envisagée avec l'offre. C'est également le cas de ceux qui étaient en activité au moment de leur recrutement.

Le salaire moyen à l'embauche s'élève à 39 k€, au milieu de la fourchette moyenne envisagée, dont le minimum moyen est de 34 k€ et le maximum de 44 k€ (figure 7).

– L'EXPÉRIENCE DU CANDIDAT RECRUTÉ EST DÉTERMINANTE POUR LES AJUSTEMENTS DES SALAIRES À L'EMBAUCHE, MAIS ON OBSERVE UNE PROGRESSION DES MOTIFS D'AJUSTEMENT LIÉS AU MARCHÉ –

Lorsqu'un écart a été constaté entre le salaire à l'embauche et celui qui était envisagé au moment de la publication de l'offre, le recruteur est invité à donner des précisions ou des explications à cet écart. Les raisons invoquées peuvent être nombreuses et de natures différentes : liées au profil du candidat, au marché de l'emploi ou à la négociation, ou encore à la politique de l'entreprise.

Aussi bien pour les ajustements à la hausse que pour ceux à la baisse, l'expérience du candidat recruté constitue une raison prépondérante. Plus les cadres disposent d'une expérience professionnelle

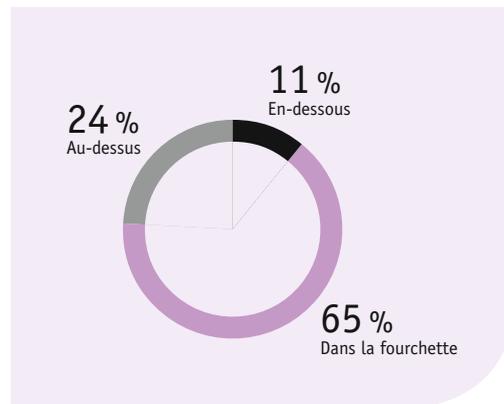
significative, plus ils bénéficient d'ajustements de salaire à la hausse.

Parmi les autres écarts à la hausse, on peut noter l'augmentation significative des motifs liés au marché ou à la négociation, symptomatique de la tension sur le marché de l'emploi. S'agissant des écarts à

la baisse, le développement des raisons liées à l'intégration d'une partie variable du salaire dans la rémunération globale traduit une tendance à l'individualisation des rémunérations au sein des entreprises. ●

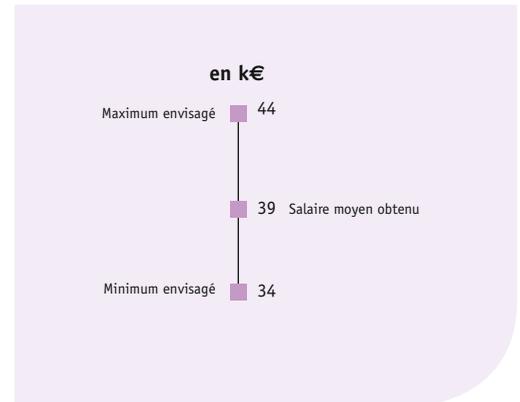
– Figure 6 –

Position du salaire à l'embauche par rapport à la fourchette de salaire indiquée dans l'offre d'emploi en 2017



– Figure 7 –

Ensemble des fonctions



-COMMERCIAL, MARKETING-

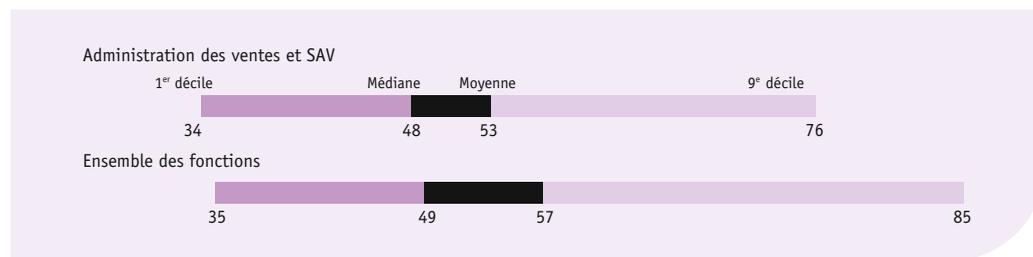
| | |
|----|--|
| 16 | Administration des ventes et SAV |
| 20 | Chargé d'affaires, technico-commercial |
| 24 | Commercial |
| 28 | Commerce international |
| 32 | Direction commerciale et marketing |
| 36 | Direction régionale et d'agence |
| 40 | Marketing |
| 44 | Ventes en magasin |

- 1 -

–ADMINISTRATION DES VENTES ET SAV–

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Administration des ventes et SAV | Ensemble des fonctions |
|---|----------------------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 60 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 53 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 9 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 9 % | 9 % |
| Sans partie variable | 40 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Administration des ventes et SAV | Ensemble des fonctions |
|---|----------------------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 4 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 6 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 9 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 14 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 18 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

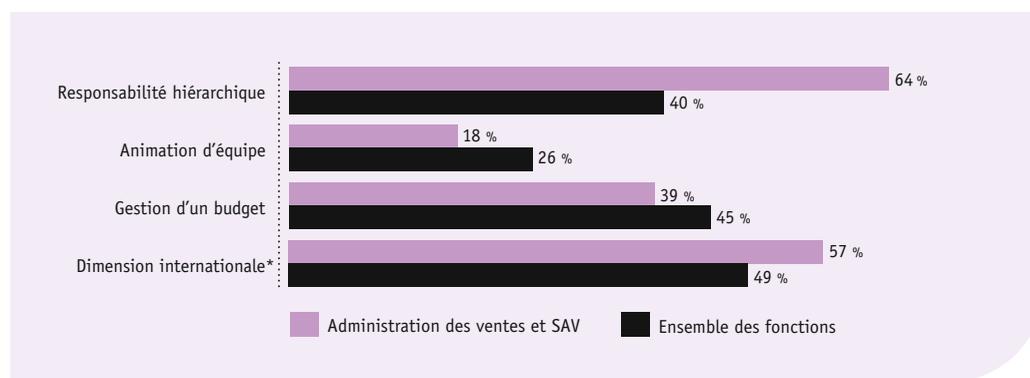
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 40 ans | 32 | 44 | 68 |
| | 40 à 49 ans | 35 | 48 | 78 |
| | 50 ans et plus | 38 | 53 | 90 |
| Sexe | Homme | 37 | 53 | 90 |
| | Femme | 33 | 45 | 70 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 52 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

*Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 38 | 50 | 84 |
| | Avec animation d'équipe | 32 | 45 | 72 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 30 | 41 | 68 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 38 | 52 | 90 |
| | Sans gestion de budget | 33 | 45 | 68 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 35 | 51 | 85 |
| | Sans dimension internationale | 33 | 45 | 72 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

*Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|----------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 37 | 50 | 85 |
| | Province | 32 | 45 | 70 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 99 salariés | 33 | 45 | 76 |
| | 100 à 499 salariés | 35 | 47 | 76 |
| | 500 salariés et plus | 37 | 52 | 90 |
| Secteur d'activité | Industrie | 37 | 51 | 85 |
| | Commerce | 34 | 47 | 67 |
| | Services | 32 | 45 | 80 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 25 | 32 | 45 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 26 | 32 | 45 |
| | Province | 24 | 31 | 46 |
| | DOM-TOM/Étranger | 25 | 33 | 44 |
| Secteur d'activité | Commerce | 25 | 33 | 48 |
| | Industrie | 25 | 33 | 48 |
| | Construction | 24 | 31 | 43 |
| | Services | 25 | 31 | 45 |

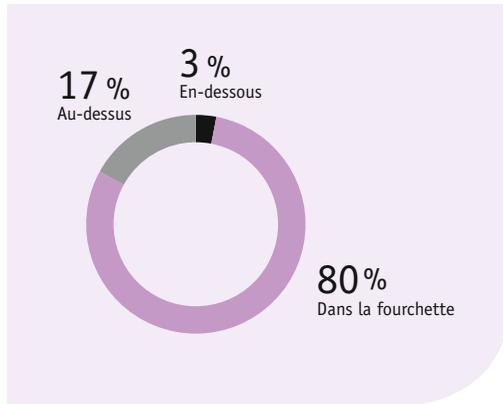
Source : Apec, offres 2017

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 28 et 50 k€



En 2017, 17 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée

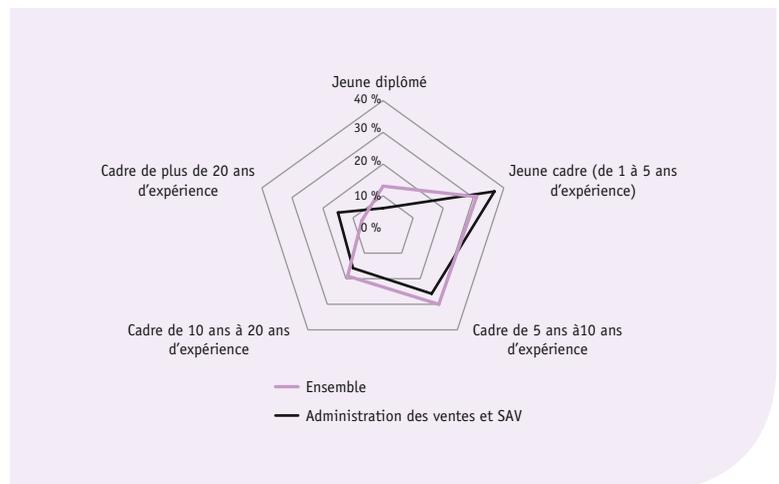


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 35 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 31 à 39 k€



Les ajustements de salaire, à la hausse comme à la baisse, sont plus rares dans cette fonction qu'en moyenne : dans 8 cas sur 10, le salaire à l'embauche correspond à la fourchette prévue. Cette fonction recrute une part importante de jeunes cadres, de 1 à 5 ans d'expérience, qui ont moins de marges de manoeuvre et d'expérience pour négocier leur salaire. Mais les recruteurs se tournent aussi vers des cadres très expérimentés, de plus de 20 ans d'expérience. L'expérience des recrutés est toutefois bien souvent différente de celle qui était attendue (dans 26 % des cas), il est donc plus difficile pour eux de la faire valoir pour négocier leur salaire à la hausse. Le salaire moyen finalement obtenu (35 K€) se situe au milieu de la fourchette envisagée, et est rarement assorti de commissions (dans 16 % des cas). ●

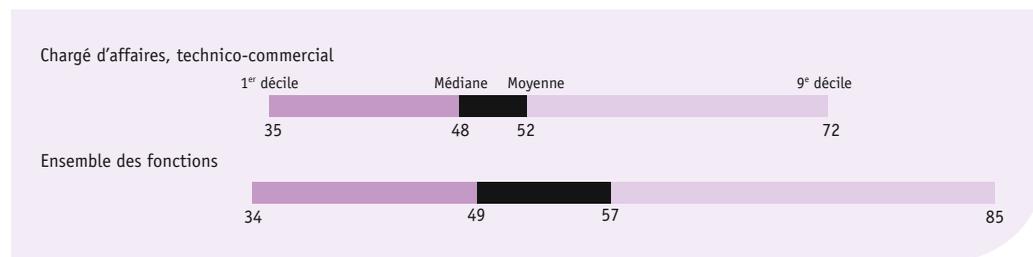
Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



–CHARGÉ D’AFFAIRES, TECHNICO-COMMERCIAL–

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Chargé d'affaires, technico-commercial | Ensemble des fonctions |
|---|--|------------------------|
| Avec partie variable | 69 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 53 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 27 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 8 % | 9 % |
| Sans partie variable | 33 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Chargé d'affaires, technico-commercial | Ensemble des fonctions |
|---|--|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 3 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 7 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 12 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 23 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 33 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

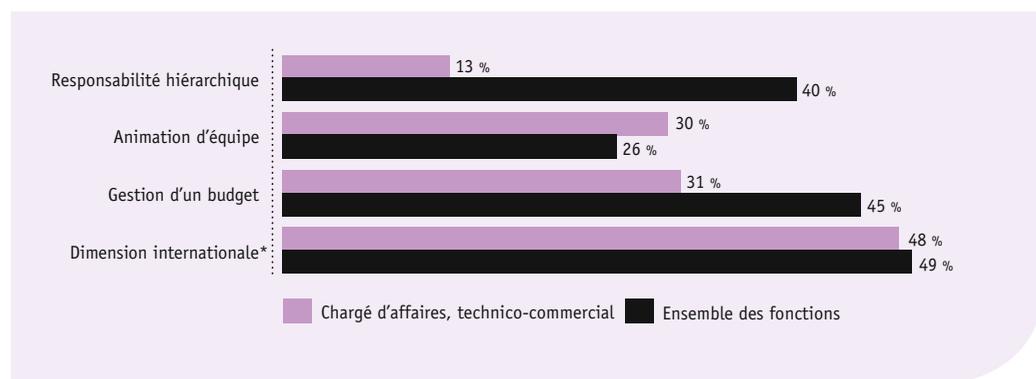
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 30 ans | 32 | 40 | 52 |
| | 30 à 34 ans | 35 | 45 | 64 |
| | 35 à 39 ans | 38 | 48 | 71 |
| | 40 à 44 ans | 38 | 52 | 83 |
| | 45 à 49 ans | 39 | 52 | 75 |
| | 50 ans et plus | 36 | 51 | 86 |
| Sexe | Homme | 36 | 50 | 72 |
| | Femme | 34 | 45 | 70 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 20 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

*Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 37 | 50 | 80 |
| | Avec animation d'équipe | 37 | 50 | 75 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 35 | 47 | 70 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 36 | 49 | 75 |
| | Sans gestion de budget | 35 | 47 | 72 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 36 | 50 | 78 |
| | Sans dimension internationale | 35 | 45 | 63 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

*Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|-----------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 36 | 51 | 85 |
| | Province | 35 | 46 | 65 |
| | <i>Pays de la Loire</i> | 35 | 47 | 70 |
| | <i>Rhône-Alpes</i> | 36 | 48 | 70 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 99 salariés | 34 | 46 | 66 |
| | 100 à 249 salariés | 35 | 46 | 70 |
| | 250 à 499 salariés | 38 | 50 | 70 |
| | 500 à 999 salariés | 36 | 52 | 90 |
| | 1 000 à 4 999 salariés | 36 | 50 | 80 |
| | 5 000 salariés et plus | 38 | 52 | 80 |
| Secteur d'activité | Industrie | 36 | 48 | 72 |
| | <i>Automobile, aéronautique et autres matériels de transport</i> | <i>ns</i> | <i>ns</i> | <i>ns</i> |
| | <i>Équipements électriques et électroniques</i> | 38 | 52 | 80 |
| | <i>Mécanique – Métallurgie</i> | 39 | 50 | 72 |
| | Construction | 35 | 48 | 60 |
| | Commerce | 38 | 50 | 72 |
| | <i>Commerce interentreprises</i> | 39 | 50 | 75 |
| | <i>Distribution généraliste et spécialisée</i> | 35 | 50 | 72 |
| | Services | 35 | 47 | 72 |
| | <i>Activités informatiques</i> | 37 | 50 | 85 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

ns = non significatif

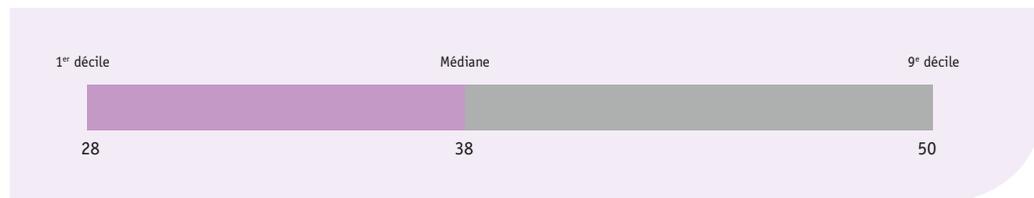
LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 28 | 39 | 53 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 30 | 40 | 58 |
| | Province | 28 | 38 | 50 |
| | DOM-TOM/Étranger | 30 | 40 | 60 |
| Secteur d'activité | Commerce | 26 | 35 | 50 |
| | Industrie | 30 | 40 | 53 |
| | Construction | 30 | 40 | 50 |
| | Services | 28 | 39 | 53 |

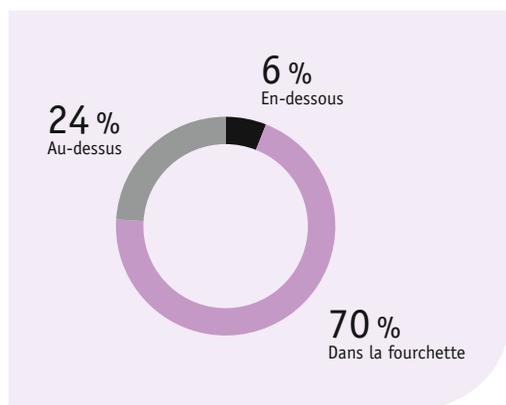
Source : Apec, offres 2017

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

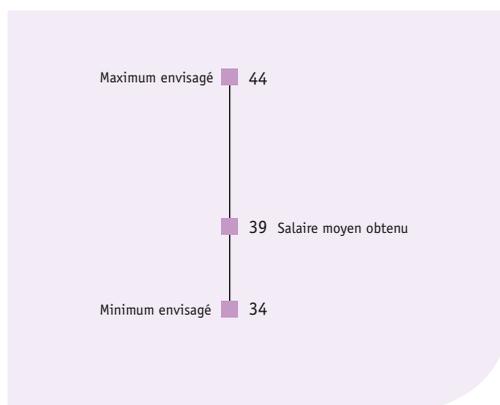
En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 28 et 50 k€



En 2017, 24 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée

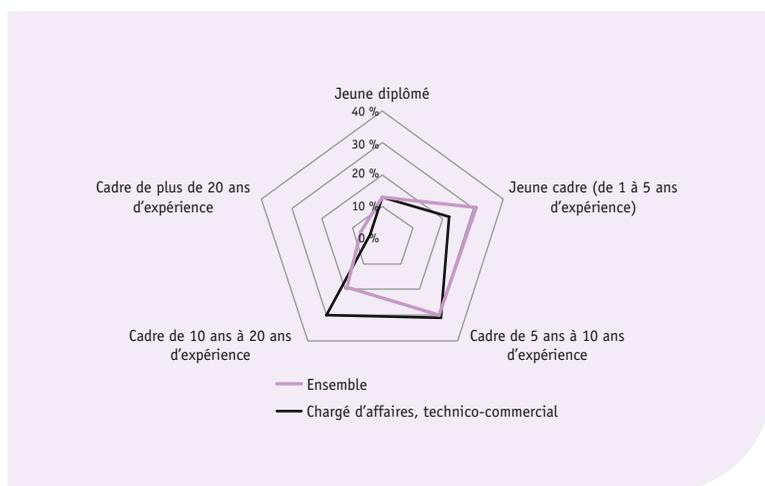


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 39 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 34 à 44 k€



Les recruteurs de cette fonction embauchent plus de cadres expérimentés qu'en moyenne, en particulier ceux de 10 à 20 ans d'expérience qui représentent près d'un tiers des recrutés. Les salaires à l'embauche sont majoritairement conformes à ce qui était envisagé au départ, dans 7 cas sur 10. Mais ils sont très souvent assortis de commissions qui complètent la rémunération (59 % des cas). Près d'un quart des cadres recrutés parviennent à négocier leur salaire à la hausse, en valorisant sans doute leur expérience. Les ajustements de salaire à la baisse sont quant à eux particulièrement rares (6 % des cas contre 11 % en moyenne), bien que 28 % des recrutés possèdent une expérience moins importante que prévue. Ce peut être le signe de difficultés rencontrées par les recruteurs pour trouver les profils recherchés pour ces métiers. ●

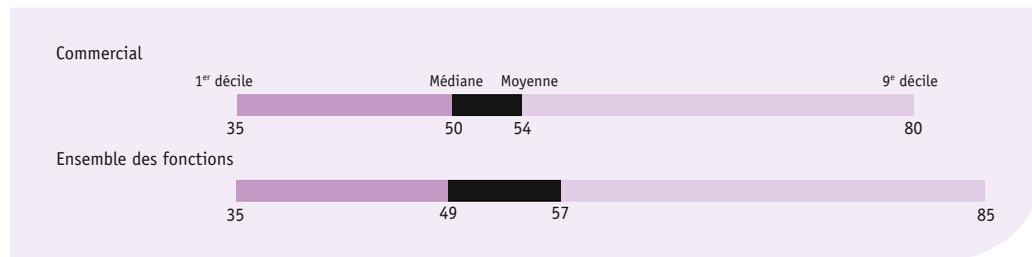
Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



-COMMERCIAL-

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Commercial | Ensemble des fonctions |
|---|------------|------------------------|
| Avec partie variable | 77 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 63 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 25 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 10 % | 9 % |
| Sans partie variable | 23 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Commercial | Ensemble des fonctions |
|---|------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 4 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 8 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 14 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 25 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 40 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

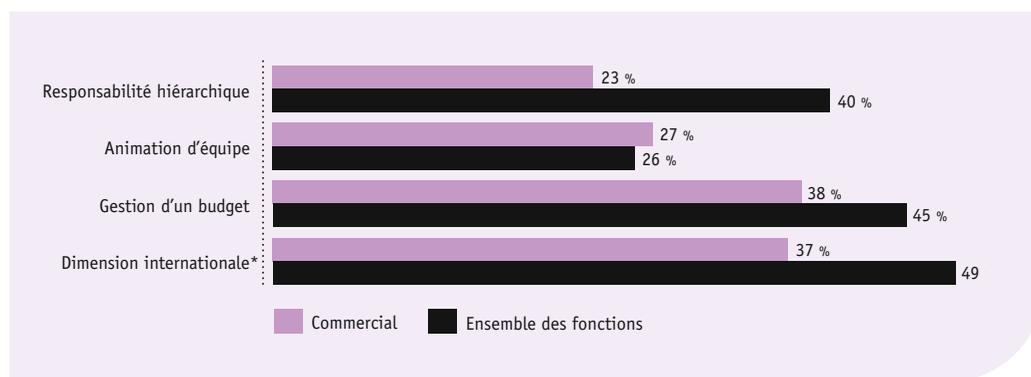
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 30 ans | 31 | 40 | 51 |
| | 30 à 39 ans | 34 | 48 | 70 |
| | 40 à 49 ans | 36 | 52 | 80 |
| | 50 ans et plus | 36 | 53 | 90 |
| Sexe | Homme | 36 | 52 | 84 |
| | Femme | 32 | 45 | 70 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 34 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 36 | 53 | 85 |
| | Avec animation d'équipe | 35 | 51 | 85 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 34 | 48 | 75 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 36 | 51 | 85 |
| | Sans gestion de budget | 34 | 48 | 76 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 38 | 55 | 92 |
| | Sans dimension internationale | 33 | 46 | 70 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 36 | 54 | 92 |
| | Province | 33 | 48 | 72 |
| | <i>Aquitaine</i> | 32 | 46 | 69 |
| | <i>Midi-Pyrénées</i> | 40 | 55 | 80 |
| | <i>Nord</i> | 32 | 50 | 76 |
| | <i>Pays de la Loire</i> | 35 | 50 | 79 |
| | <i>Pacac</i> | 33 | 46 | 70 |
| | <i>Rhône-Alpes</i> | 35 | 48 | 75 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 99 salariés | 33 | 46 | 72 |
| | 100 à 499 salariés | 35 | 50 | 80 |
| | 500 salariés et plus | 36 | 52 | 85 |
| Secteur d'activité | Industrie | 38 | 54 | 81 |
| | <i>Agroalimentaire</i> | 37 | 50 | 80 |
| | Construction | 40 | 50 | 75 |
| | Commerce | 32 | 48 | 75 |
| | <i>Commerce interentreprises</i> | 35 | 50 | 80 |
| | <i>Distribution généraliste et spécialisée</i> | 33 | 45 | 75 |
| | Services | 34 | 48 | 80 |
| | <i>Activités informatiques</i> | 36 | 58 | 106 |
| | <i>Banque et Assurances</i> | 36 | 50 | 80 |
| <i>Communication et Médias</i> | 34 | 48 | 73 | |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

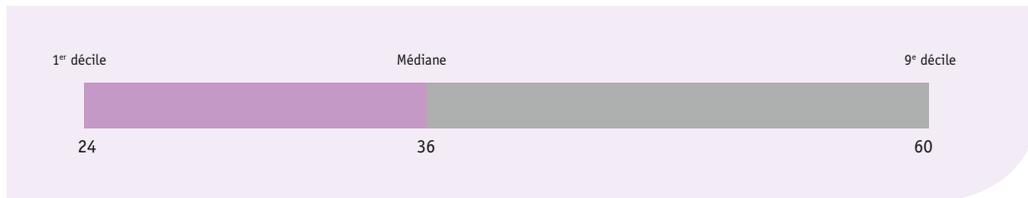
LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 25 | 36 | 55 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 27 | 38 | 60 |
| | Province | 25 | 35 | 52 |
| | DOM-TOM/Étranger | 25 | 36 | 54 |
| Secteur d'activité | Commerce | 25 | 35 | 51 |
| | Industrie | 27 | 38 | 54 |
| | Construction | 27 | 40 | 53 |
| | Services | 25 | 36 | 55 |

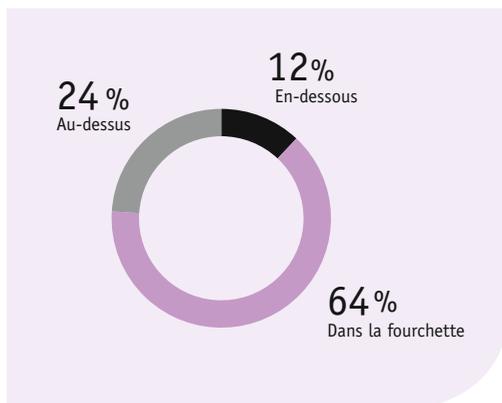
Source : Apec, offres 2017

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 24 et 60 k€



En 2017, 24 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée

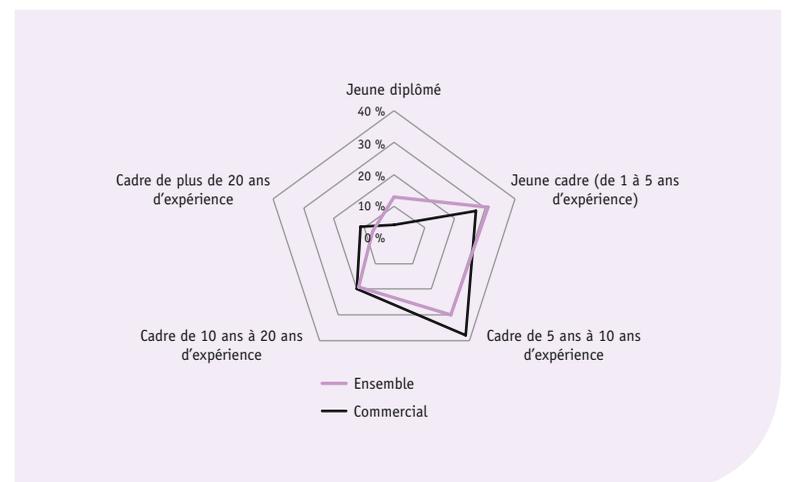


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 39 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 35 à 49 k€



Cette fonction embauche moins souvent de jeunes diplômés et de jeunes cadres que la moyenne, pour se tourner davantage vers les cadres de plus de 5 ans d'expérience (70 % des recrutés). Les cadres recrutés obtiennent le plus souvent un salaire conforme à la fourchette envisagée, mais des commissions s'y ajoutent dans les 3/4 des cas. Un quart des cadres recrutés réussissent à négocier leur salaire à la hausse, les plus expérimentés étant sans doute les mieux armés. Le salaire moyen finalement obtenu se situe plutôt dans le bas de la fourchette envisagée au départ (39 K€), mais la dispersion des salaires est particulièrement forte dans cette fonction. Ainsi, 80 % des salaires se situent entre 24 000 euros et 60 000 euros. ●

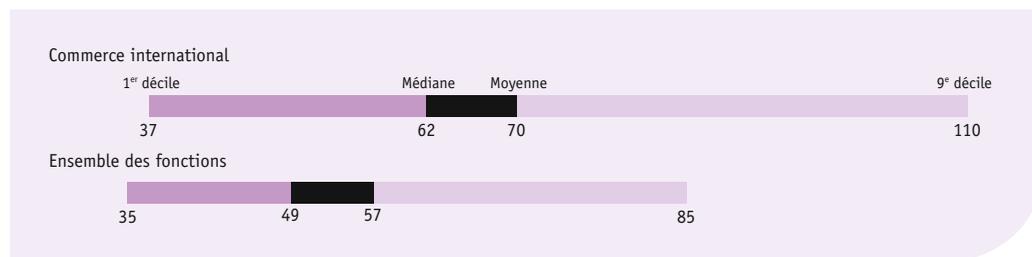
Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



–COMMERCE INTERNATIONAL–

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Commerce international | Ensemble des fonctions |
|---|------------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 72 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 60 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 22 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 9 % | 9 % |
| Sans partie variable | 28 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Commerce international | Ensemble des fonctions |
|---|------------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 4 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 8 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 13 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 20 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 29 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

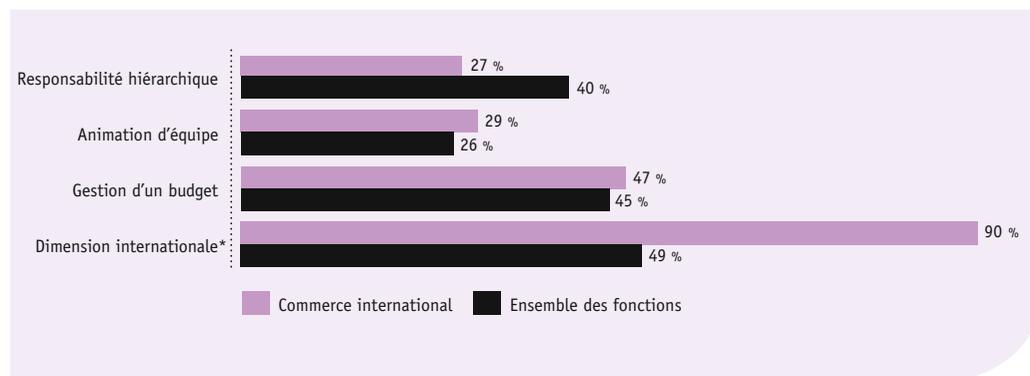
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 40 ans | 36 | 54 | 80 |
| | 40 ans et plus | 42 | 70 | 120 |
| Sexe | Homme | 45 | 70 | 120 |
| | Femme | 34 | 50 | 100 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 36 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

*Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 45 | 72 | 140 |
| | Avec animation d'équipe | 40 | 61 | 108 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 36 | 60 | 95 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 43 | 70 | 132 |
| | Sans gestion de budget | 36 | 60 | 100 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 41 | 70 | 130 |
| | Province | 36 | 60 | 95 |
| | DOM-TOM/Étranger | 38 | 70 | 120 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 99 salariés | 35 | 53 | 90 |
| | 100 à 499 salariés | 42 | 63 | 99 |
| | 500 salariés et plus | 45 | 69 | 126 |
| Secteur d'activité | Industrie | 38 | 60 | 98 |
| | Commerce | 35 | 60 | 105 |
| | <i>Distribution généraliste et spécialisée</i> | 35 | 60 | 105 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

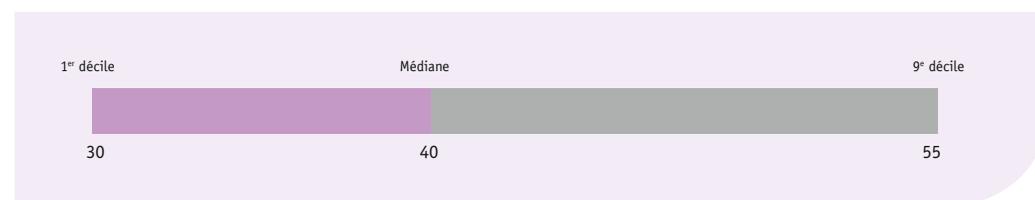
LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 27 | 40 | 65 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 29 | 40 | 70 |
| | Province | 25 | 40 | 60 |
| | DOM-TOM/Étranger | 30 | 42 | 68 |
| Secteur d'activité | Commerce | 26 | 39 | 60 |
| | Industrie | 28 | 44 | 65 |
| | Construction | 25 | 40 | 66 |
| | Services | 27 | 40 | 65 |

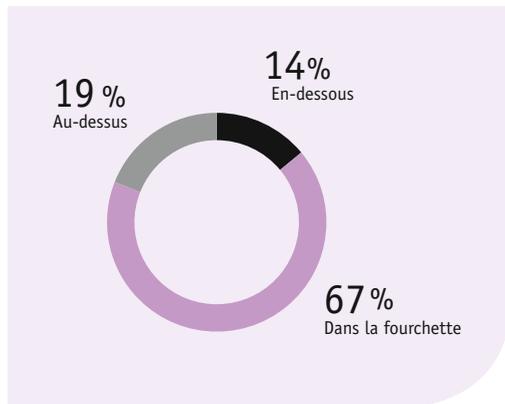
Source : Apec, offres 2017

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 30 et 55 k€



En 2017, 19 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée

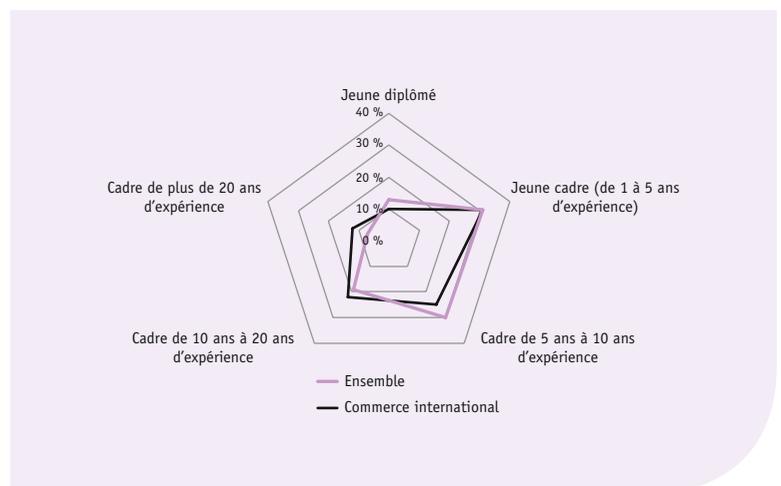


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 43 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 36 à 53 k€



Dans cette fonction, les salaires se situent plus souvent qu'en moyenne en-dessous de ce qui était envisagé au départ (14 % des cas contre 11 %). Les cadres expérimentés représentent pourtant une part importante des recrutés : un tiers d'entre eux ont plus de 10 ans d'expérience. Et 85 % des recrutés ont un diplôme équivalent à celui attendu par le recruteur. L'expérience des candidats est toutefois bien souvent différente de celle qui était attendue (dans 32 % des cas), ou moins importante (dans 23 % des cas), il est donc plus difficile pour eux de la faire valoir pour négocier leur salaire à la hausse. Seul un cadre sur cinq y parvient. Le salaire moyen obtenu (43 k€) se situe pour autant au milieu de la fourchette envisagée au départ. Dans un cas sur deux, le salaire est assorti de commissions qui complètent la rémunération. ●

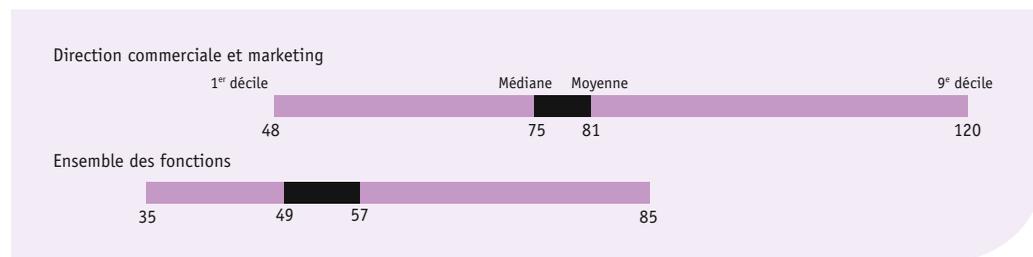
Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



–DIRECTION COMMERCIALE ET MARKETING–

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Direction commerciale et marketing | Ensemble des fonctions |
|---|------------------------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 76 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 64 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 19 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 10 % | 9 % |
| Sans partie variable | 24 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Direction commerciale et marketing | Ensemble des fonctions |
|---|------------------------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 5 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 8 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 14 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 20 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 32 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

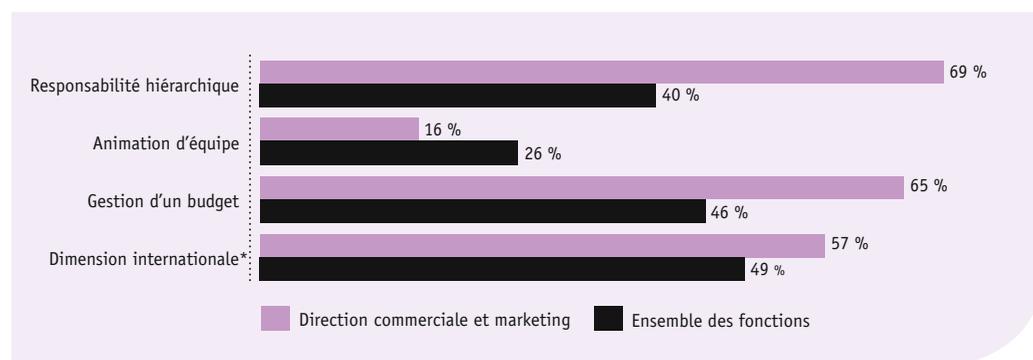
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 40 ans | 45 | 60 | 100 |
| | 40 à 49 ans | 50 | 75 | 116 |
| | 50 ans et plus | 47 | 80 | 130 |
| Sexe | Homme | 50 | 77 | 120 |
| | Femme | 42 | 65 | 100 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 29 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

*Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-------------------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 50 | 80 | 120 |
| | Sans gestion de budget | 45 | 65 | 110 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 50 | 78 | 120 |
| | Sans dimension internationale | 45 | 70 | 110 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

*Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|---|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 50 | 78 | 130 |
| | Province | 45 | 70 | 108 |
| | Rhône-Alpes | 47 | 72 | 110 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 99 salariés | 39 | 60 | 100 |
| | 100 à 499 salariés | 45 | 70 | 110 |
| | 500 salariés et plus | 46 | 80 | 130 |
| Secteur d'activité | Industrie | 45 | 75 | 126 |
| | Commerce | 40 | 62 | 108 |
| | Commerce interentreprises | 40 | 63 | 108 |
| | Distribution généraliste et spécialisée | 40 | 60 | 110 |
| | Services | 41 | 65 | 110 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 33 | 50 | 85 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 34 | 53 | 90 |
| | Province | 32 | 48 | 75 |
| | DOM-TOM/Étranger | 31 | 53 | 85 |
| Secteur d'activité | Commerce | 30 | 45 | 76 |
| | Industrie | 35 | 53 | 85 |
| | Construction | 38 | 55 | 90 |
| | Services | 33 | 50 | 85 |

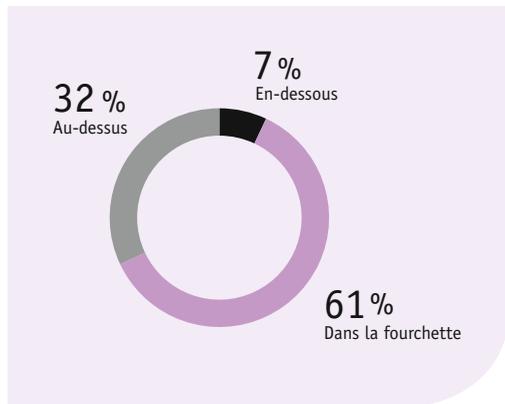
Source : Apec, offres 2017

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 28 et 60 k€



En 2017, 32 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée

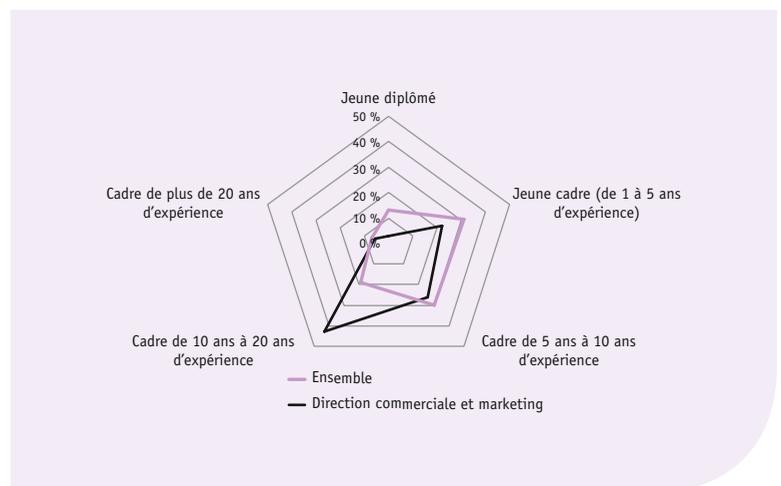


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 43 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 38 à 53 k€



Les salaires à l'embauche sont plus souvent qu'en moyenne revus à la hausse dans cette fonction, dans 32 % des cas contre 24 %. Les cadres de 10 à 20 ans d'expérience, qui représentent plus de 40 % des recrutés, peuvent faire valoir leur expérience et sont souvent plus à l'aise pour négocier leur rémunération. Les recrutés disposent en outre plus souvent qu'en moyenne d'une expérience équivalente à celle attendue par le recruteur, dans 70 % des cas contre 55 %. Pour autant, le salaire moyen finalement obtenu (43 k€) se situe plutôt dans le bas de la fourchette envisagée. La dispersion des salaires est toutefois forte : 80 % des salaires se situent entre 28 k€ et 60 k€. Et dans 44 % des cas, le salaire est assorti de commissions qui complètent la rémunération. ●

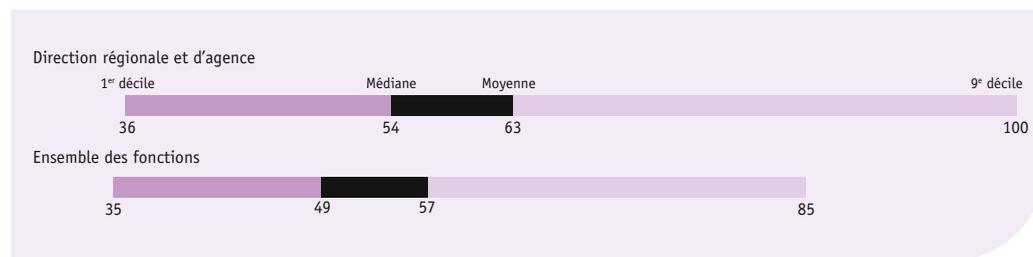
Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



–DIRECTION RÉGIONALE ET D'AGENCE–

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Direction régionale et d'agence | Ensemble des fonctions |
|---|---------------------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 78 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 68 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 18 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 11 % | 9 % |
| Sans partie variable | 22 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Direction régionale et d'agence | Ensemble des fonctions |
|---|---------------------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 5 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 8 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 13 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 20 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 31 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

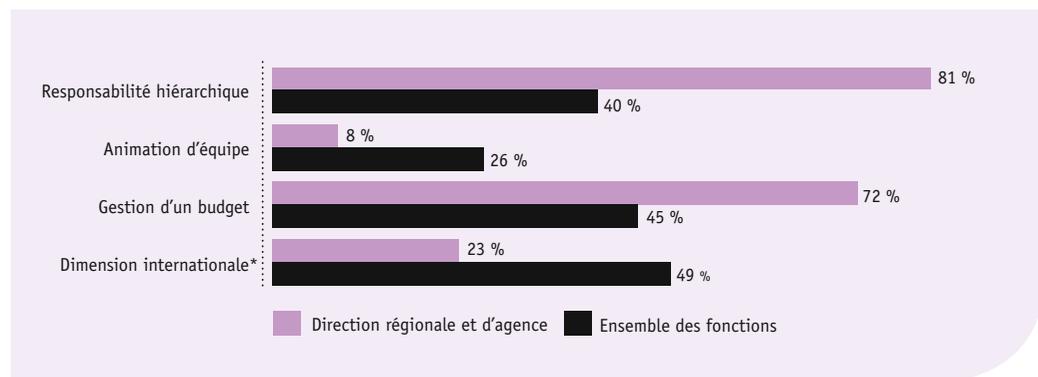
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 40 ans | 35 | 48 | 72 |
| | 40 à 49 ans | 37 | 56 | 95 |
| | 50 ans et plus | 38 | 61 | 113 |
| Sexe | Homme | 38 | 60 | 105 |
| | Femme | 32 | 45 | 70 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 27 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

*Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-------------------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 37 | 57 | 105 |
| | Sans gestion de budget | 33 | 50 | 80 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 40 | 65 | 120 |
| | Sans dimension internationale | 35 | 51 | 85 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

*Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 40 | 62 | 107 |
| | Province | 35 | 52 | 92 |
| | <i>Aquitaine</i> | 36 | 50 | 80 |
| | <i>Midi-Pyrénées</i> | 37 | 60 | 95 |
| | <i>Pacac</i> | 35 | 55 | 95 |
| | <i>Rhône-Alpes</i> | 40 | 60 | 110 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 99 salariés | 33 | 48 | 85 |
| | 100 à 499 salariés | 36 | 52 | 90 |
| | 500 à 4 999 salariés | 36 | 57 | 107 |
| | 5 000 salariés et plus | 38 | 60 | 110 |
| Secteur d'activité | Industrie | 42 | 65 | 120 |
| | Commerce | 38 | 54 | 97 |
| | Services | 35 | 50 | 90 |
| | <i>Banque et Assurances</i> | 40 | 59 | 93 |
| | <i>Hôtellerie – Restauration – Loisirs</i> | 32 | 45 | 90 |
| | <i>Intermédiaires du recrutement</i> | 32 | 42 | 67 |
| | <i>Services divers aux entreprises</i> | 39 | 54 | 100 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

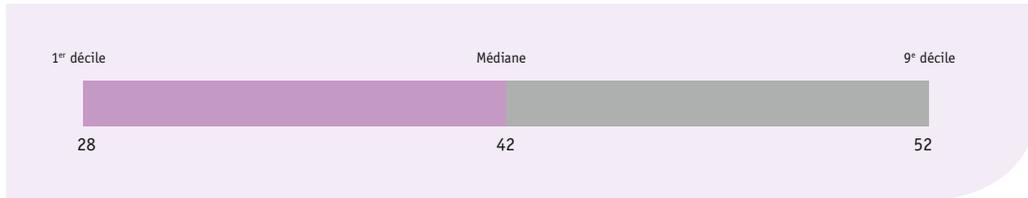
LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 29 | 42 | 68 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 29 | 45 | 73 |
| | Province | 28 | 40 | 65 |
| | DOM-TOM/Étranger | 32 | 50 | 85 |
| Secteur d'activité | Commerce | 30 | 40 | 60 |
| | Industrie | 36 | 50 | 70 |
| | Construction | 40 | 53 | 78 |
| | Services | 28 | 41 | 68 |

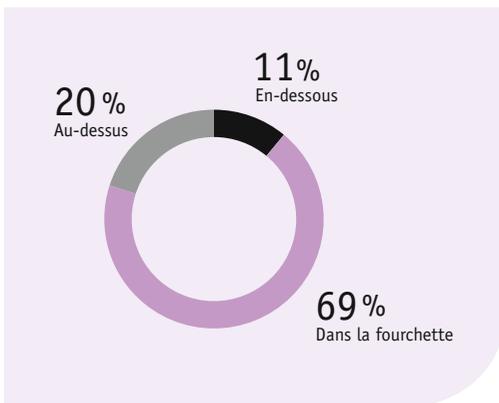
Source : Apec, offres 2017

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 28 et 52 k€



En 2017, 20 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée

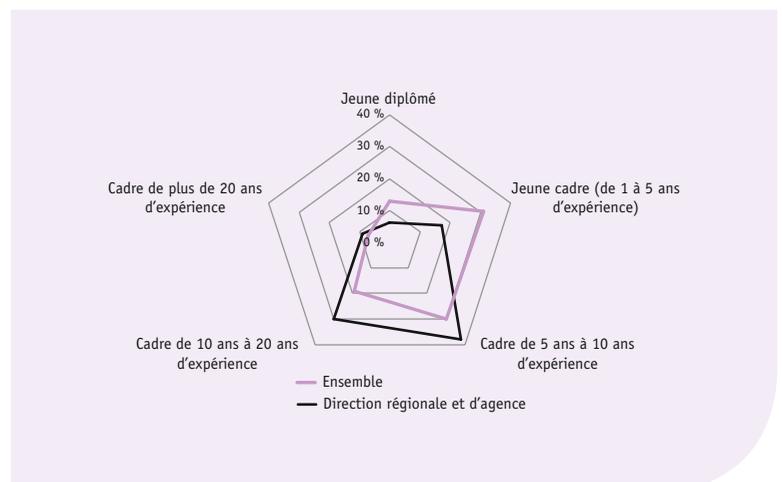


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 41 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 37 à 46 k€



Pour cette fonction avec une forte dimension managériale, les recruteurs se tournent davantage vers les cadres expérimentés, en particulier ceux de 5 à 20 ans d'expérience. Pour autant, dans 40 % des cas, l'expérience des cadres recrutés est moins importante que prévue ou différente de celle attendue (dans respectivement 23 % et 16 % des cas). Ces derniers ne sont donc pas en position de force pour négocier leur salaire à la hausse. Seul un cadre sur cinq y parvient. Les salaires à l'embauche sont majoritairement conformes à ce qui était envisagé au départ, dans 7 cas sur 10, mais ils sont souvent assortis de commissions qui complètent la rémunération (43 % des cas). Les cadres obtiennent un salaire moyen qui se situe au milieu de la fourchette prévue (41 k€).

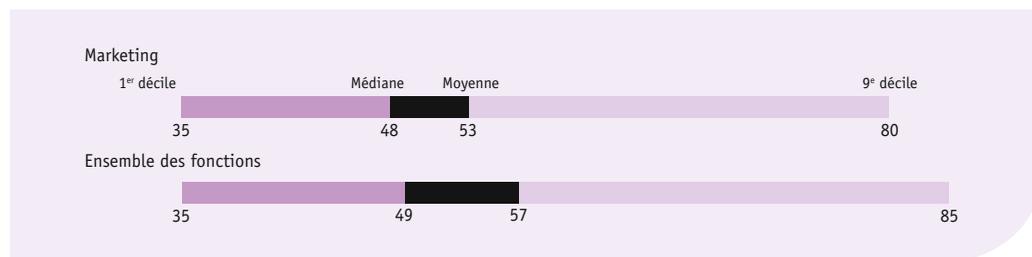
Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



-MARKETING-

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Marketing | Ensemble des fonctions |
|---|-----------|------------------------|
| Avec partie variable | 61 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 55 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 10 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 8 % | 9 % |
| Sans partie variable | 39 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Marketing | Ensemble des fonctions |
|---|-----------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 3 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 6 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 9 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 12 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 18 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

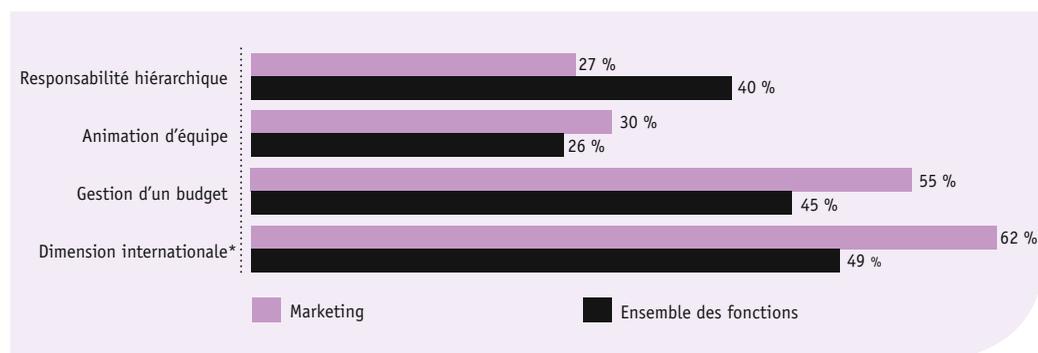
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 30 ans | 32 | 39 | 53 |
| | 30 à 34 ans | 34 | 45 | 62 |
| | 35 à 39 ans | 40 | 53 | 76 |
| | 40 à 44 ans | 40 | 56 | 90 |
| | 45 à 49 ans | 40 | 60 | 100 |
| | 50 à 54 ans | 44 | 65 | 100 |
| | 55 ans et plus | ns | ns | ns |
| Sexe | Homme | 36 | 55 | 94 |
| | Femme | 33 | 45 | 70 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 62 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

*Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 39 | 55 | 90 |
| | Avec animation d'équipe | 35 | 48 | 80 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 33 | 45 | 71 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 35 | 48 | 84 |
| | Sans gestion de budget | 34 | 49 | 75 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 35 | 50 | 80 |
| | Sans dimension internationale | 33 | 45 | 72 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

*Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|---|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 35 | 50 | 80 |
| | Province | 34 | 45 | 75 |
| | <i>Rhône-Alpes</i> | 33 | 45 | 80 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 499 salariés | 32 | 45 | 66 |
| | 500 à 4 999 salariés | 35 | 47 | 74 |
| | 5 000 salariés et plus | 38 | 56 | 90 |
| Secteur d'activité | Industrie | 37 | 53 | 81 |
| | <i>Équipements électriques et électroniques</i> | 39 | 61 | 82 |
| | Commerce | 34 | 46 | 72 |
| | <i>Distribution généraliste et spécialisée</i> | 35 | 46 | 85 |
| | Services | 33 | 45 | 75 |
| | <i>Banque et Assurances</i> | 37 | 51 | 70 |
| | <i>Communication et Médias</i> | 30 | 40 | 60 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

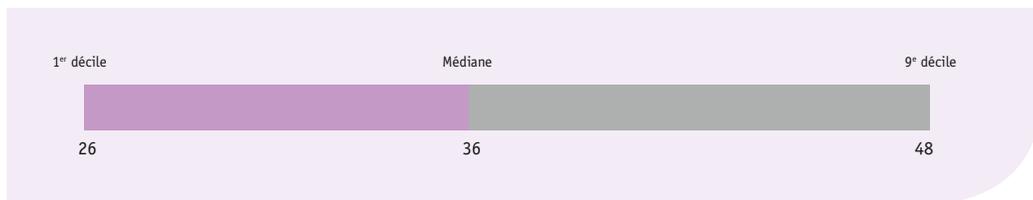
LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 28 | 38 | 58 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 29 | 40 | 58 |
| | Province | 26 | 35 | 55 |
| | DOM-TOM/Étranger | 27 | 40 | 75 |
| Secteur d'activité | Commerce | 28 | 38 | 55 |
| | Industrie | 28 | 40 | 60 |
| | Construction | 28 | 40 | 65 |
| | Services | 28 | 38 | 58 |

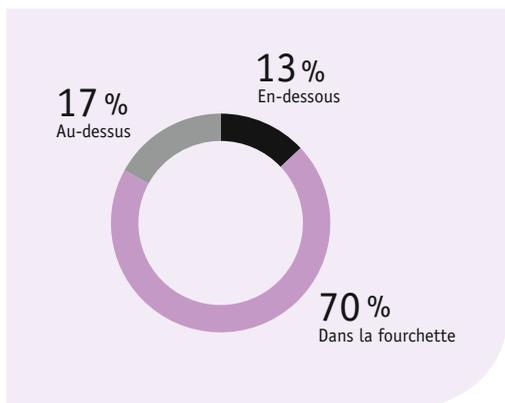
Source : Apec, offres 2017

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

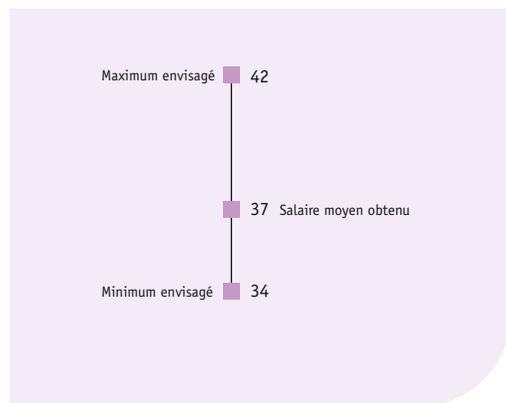
En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 26 et 48 k€



En 2017, 17 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée

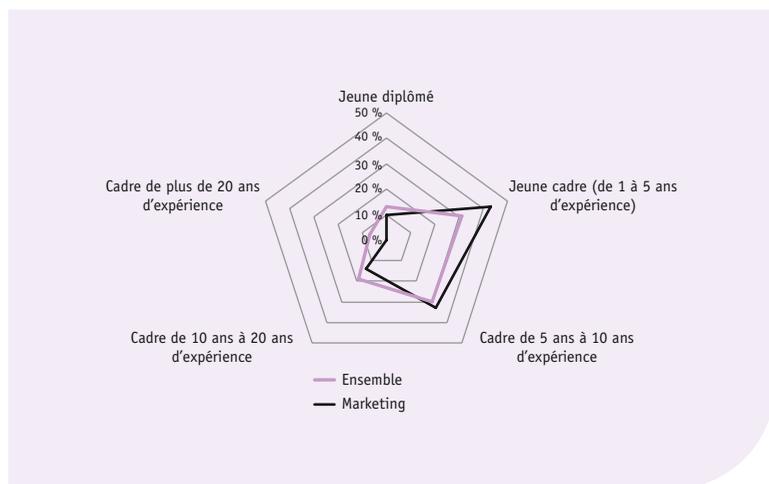


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 37 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 34 à 42 k€



Les cadres recrutés dans cette fonction parviennent moins souvent qu'en moyenne à négocier leur salaire à la hausse, dans seulement 17 % des cas. Cette fonction recrute une part importante de jeunes cadres, qui sont moins à l'aise pour négocier leur salaire. En outre, près d'un tiers des personnes recrutées ont une expérience moins importante que prévue. En revanche, leur formation correspond aux attentes du recruteur, voire les dépasse, dans 95 % des cas, ce qui semble compenser le manque d'expérience. Au final, les salaires à l'embauche sont majoritairement conformes à ce qui était envisagé au départ, dans 7 cas sur 10. Les cadres obtiennent un salaire moyen qui se situe plutôt dans le bas de la fourchette envisagée (37 k€), et rarement accompagné de commissions (14 % des cas).

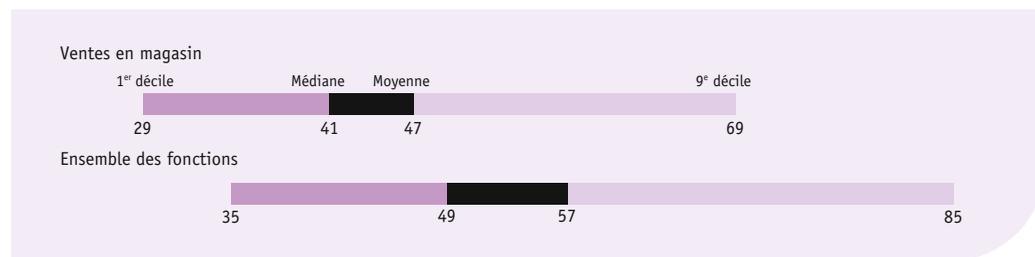
Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



-VENTES EN MAGASIN-

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Ventes en magasin | Ensemble des fonctions |
|---|-------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 70 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 64 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 16 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 11 % | 9 % |
| Sans partie variable | 30 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Ventes en magasin | Ensemble des fonctions |
|---|-------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 3 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 6 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 11 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 17 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 23 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

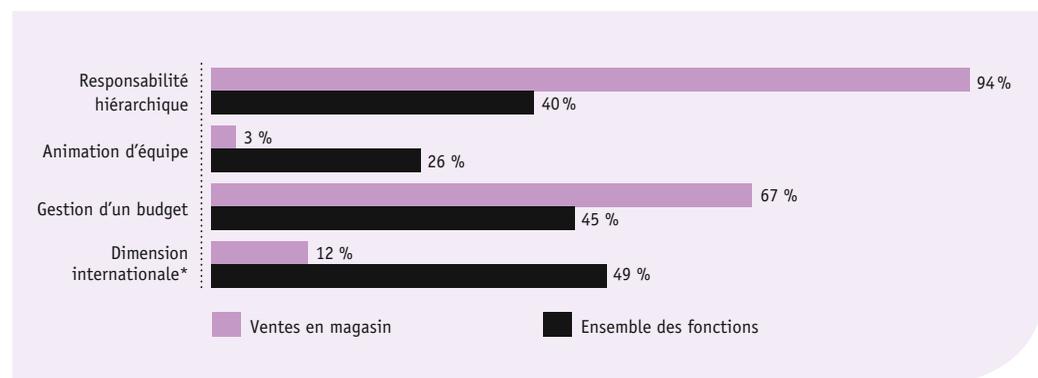
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 40 ans | 28 | 37 | 55 |
| | 40 ans et plus | 30 | 44 | 80 |
| Sexe | Homme | 30 | 43 | 85 |
| | Femme | 27 | 36 | 58 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 36 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

*Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 30 | 42 | 80 |
| | Sans gestion de budget | 28 | 38 | 52 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|----------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 32 | 45 | 100 |
| | Province | 28 | 41 | 65 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 499 salariés | 29 | 41 | 65 |
| | 500 salariés et plus | 29 | 40 | 75 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 24 | 31 | 43 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 23 | 31 | 43 |
| | Province | 24 | 30 | 43 |
| | DOM-TOM/Étranger | 28 | 40 | 55 |
| Secteur d'activité | Commerce | 23 | 30 | 43 |
| | Industrie | 25 | 30 | 43 |
| | Construction | ns | ns | ns |
| | Services | 24 | 32 | 43 |

Source : Apec, offres 2017

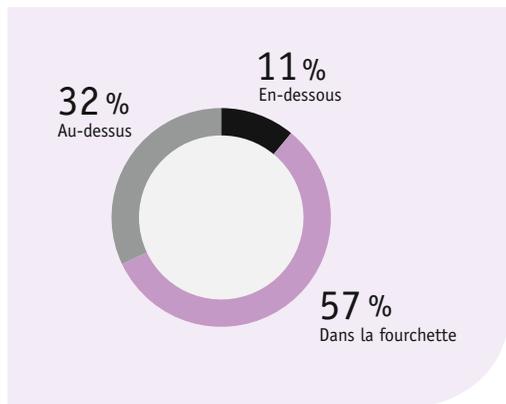
ns = non significatif

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 26 et 48 k€



En 2017, 32 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée

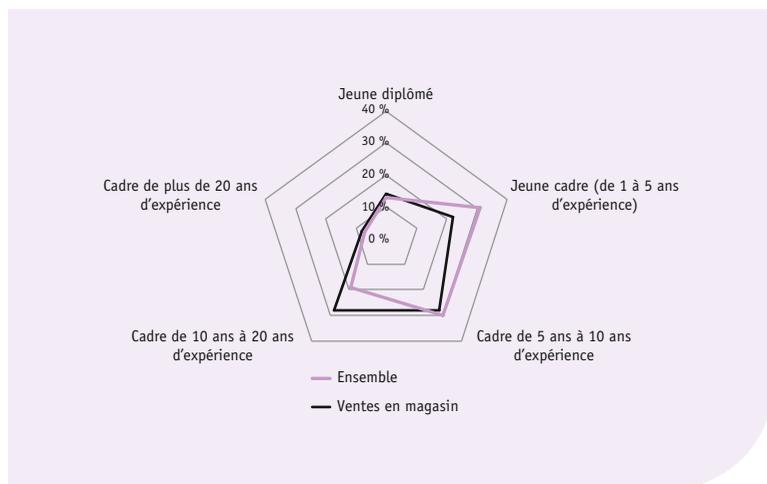


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 36 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 30 à 36 k€



Un tiers des cadres recrutés dans cette fonction réussissent à obtenir un salaire supérieur au maximum envisagé par le recruteur. Les profils recrutés s'avèrent plus expérimentés qu'en moyenne (64 % ont plus de 5 ans d'expérience) et sont donc en meilleure position pour négocier leur salaire. La fourchette de salaires envisagée au départ est toutefois parmi les plus faibles et les plus étroites de l'ensemble des fonctions de cadres. Le salaire moyen finalement obtenu correspond certes au maximum de la fourchette envisagée, à 36K€, mais reste inférieur au salaire à l'embauche moyen des cadres (39K€). Des commissions viennent toutefois compléter le salaire dans 42 % des cas. C'est aussi dans cette fonction que les attentes des recruteurs en termes de formation sont les moins élevées : un quart d'entre eux n'ont aucune exigence sur le niveau de diplôme. ●

Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



– COMMUNICATION, CRÉATION –

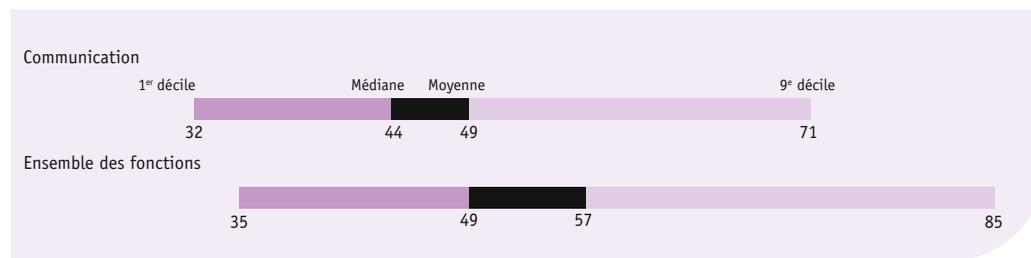
Communication 49

– 2 –

– COMMUNICATION –

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Communication | Ensemble des fonctions |
|---|---------------|------------------------|
| Avec partie variable | 49 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 43 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 9 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 6 % | 9 % |
| Sans partie variable | 51 % | 9 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Communication | Ensemble des fonctions |
|---|---------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 3 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 4 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 8 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 12 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 20 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

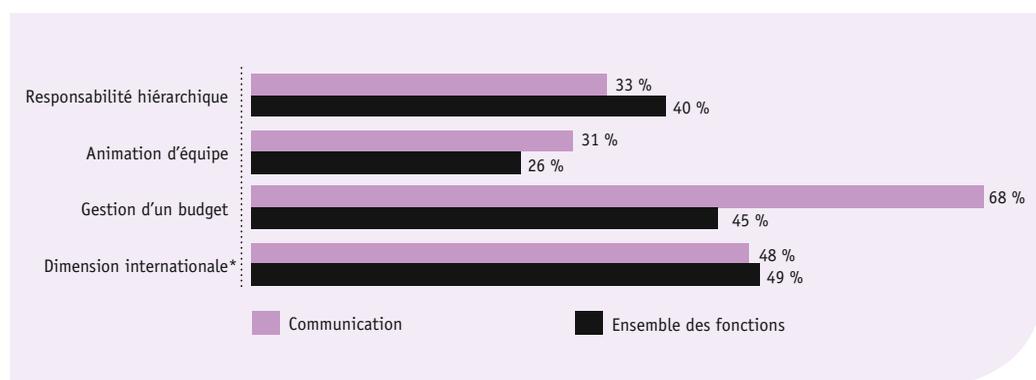
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 30 ans | 28 | 35 | 45 |
| | 30 à 39 ans | 32 | 43 | 60 |
| | 40 ans et plus | 36 | 51 | 85 |
| Sexe | Homme | 32 | 48 | 100 |
| | Femme | 32 | 43 | 70 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 78 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 35 | 52 | 95 |
| | Avec animation d'équipe | 31 | 42 | 61 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 30 | 41 | 64 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 32 | 45 | 80 |
| | Sans gestion de budget | 30 | 40 | 63 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 34 | 45 | 80 |
| | Sans dimension internationale | 30 | 41 | 67 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--------------------------------|------------------------|-----------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 32 | 45 | 75 |
| | Province | 31 | 42 | 63 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 499 salariés | 30 | 41 | 61 |
| | 500 salariés et plus | 34 | 48 | 85 |
| Secteur d'activité | Industrie | 36 | 50 | 91 |
| | Services | 31 | 42 | 68 |
| | <i>Communication et Médias</i> | <i>30</i> | <i>40</i> | <i>61</i> |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 25 | 34 | 50 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 27 | 35 | 51 |
| | Province | 23 | 31 | 45 |
| | DOM-TOM/Étranger | ns | ns | ns |
| Secteur d'activité | Commerce | 25 | 35 | 48 |
| | Industrie | 25 | 37 | 58 |
| | Construction | 26 | 38 | 55 |
| | Services | 25 | 33 | 50 |

Source : Apec, offres 2017

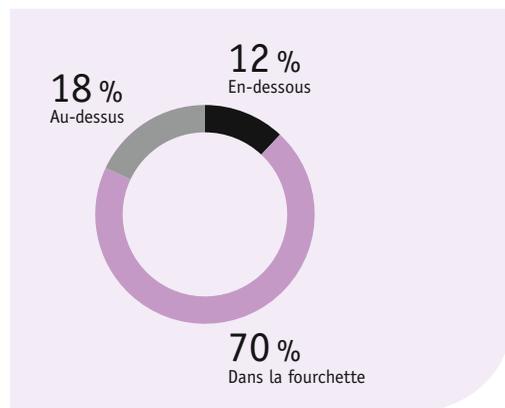
ns = non significatif

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

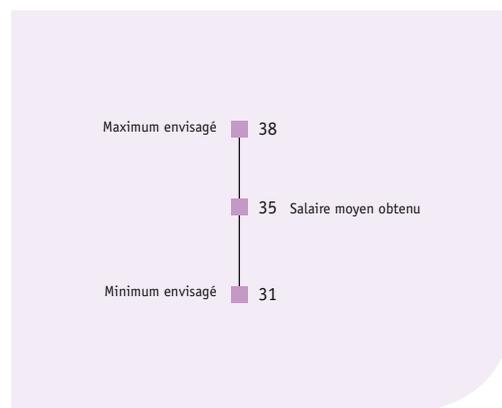
En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 28 et 45 k€



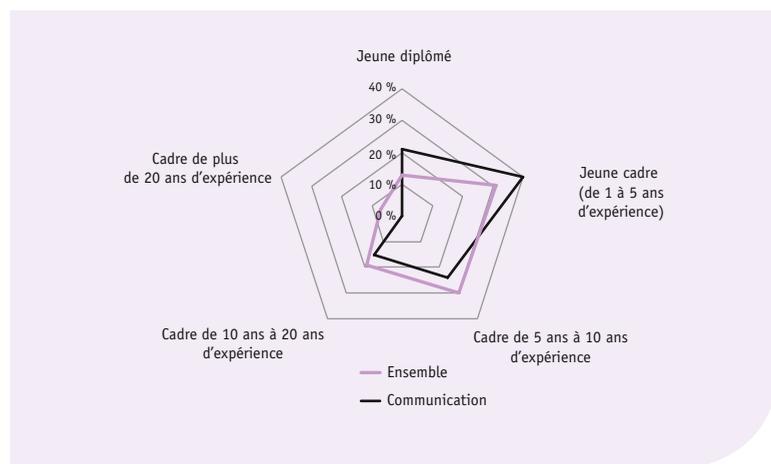
En 2017, 18 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée



En 2017, le salaire moyen obtenu est de 35 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 31 à 38 k€



Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



80 % des salaires à l'embauche se situent entre 28 000 euros et 45 000 euros, soit une fourchette relativement étroite. Les cadres embauchés dans cette fonction parviennent moins souvent qu'en moyenne à négocier leur salaire à la hausse (18 % des cas contre 24 %). Cette fonction recrute une part importante de jeunes diplômés et jeunes cadres (plus de 60 % des recrutés), qui ont généralement moins de marge de manœuvre et d'expérience pour négocier leur salaire. Pour autant, leur expérience répond majoritairement aux attentes des recruteurs, ainsi que leur diplôme. Au final, les salaires à l'embauche sont conformes à ce qui était envisagé au départ dans 7 cas sur 10, et le salaire moyen finalement obtenu (35 K€) se situe au milieu de la fourchette envisagée. ●

– DIRECTION D'ENTREPRISE–

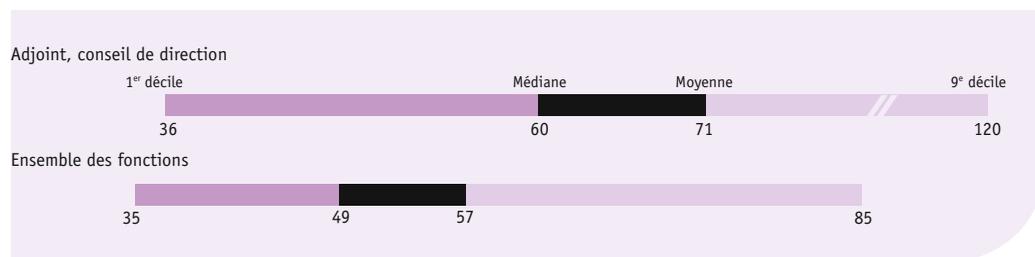
54 Adjoint, conseil de direction
58 Direction générale

– 3 –

-ADJOINT, CONSEIL DE DIRECTION-

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Adjoint, conseil de direction | Ensemble des fonctions |
|---|-------------------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 54 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 44 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 14 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 8 % | 9 % |
| Sans partie variable | 46 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Adjoint, conseil de direction | Ensemble des fonctions |
|---|-------------------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 3 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 5 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 9 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 14 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 20 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

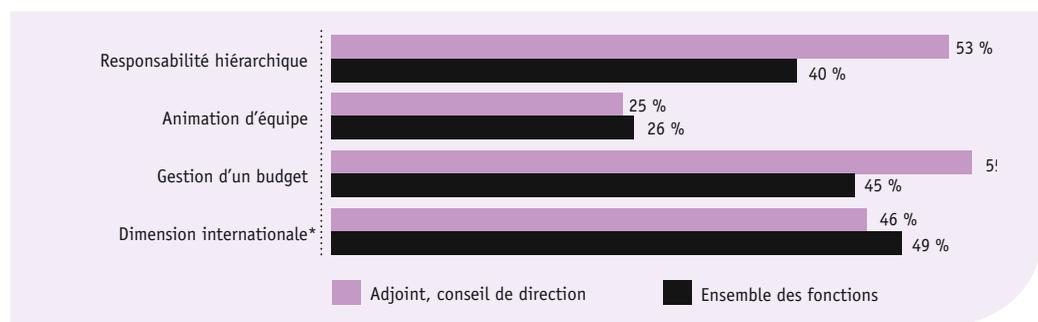
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 40 ans | 33 | 50 | 90 |
| | 40 ans et plus | 43 | 70 | 138 |
| Sexe | Homme | 42 | 68 | 138 |
| | Femme | 34 | 50 | 100 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 40 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|----------------------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 42 | 73 | 145 |
| | Avec animation d'équipe | 40 | 60 | 110 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 43 | 70 | 145 |
| | Sans gestion de budget | 36 | 59 | 100 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 40 | 66 | 140 |
| | Sans dimension internationale | 36 | 57 | 117 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|----------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 42 | 60 | 105 |
| | Province | 33 | 52 | 90 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 499 salariés | 33 | 50 | 96 |
| | 500 salariés et plus | 40 | 62 | 140 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

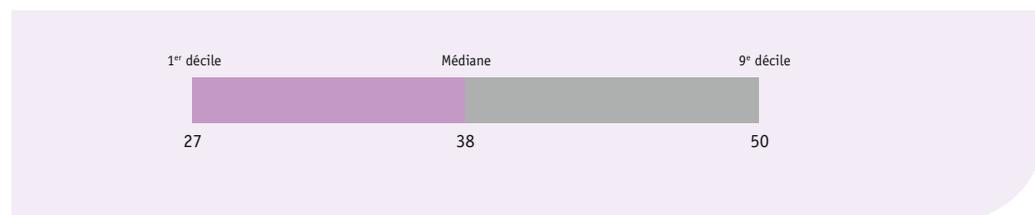
LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 28 | 40 | 65 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 31 | 43 | 68 |
| | Province | 27 | 38 | 60 |
| | DOM-TOM/Étranger | 33 | 46 | 75 |
| Secteur d'activité | Commerce | 27 | 38 | 58 |
| | Industrie | 31 | 41 | 70 |
| | Construction | ns | ns | ns |
| | Services | 28 | 40 | 65 |

Source : Apec, offres 2017

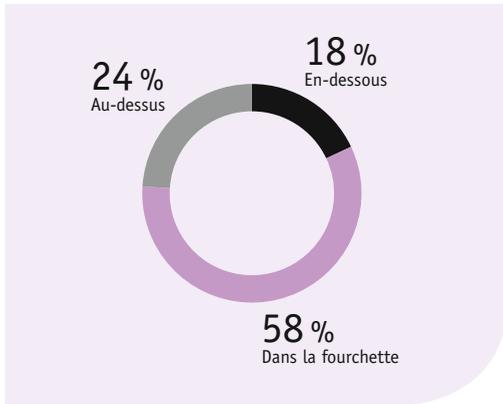
LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 27 et 50 k€

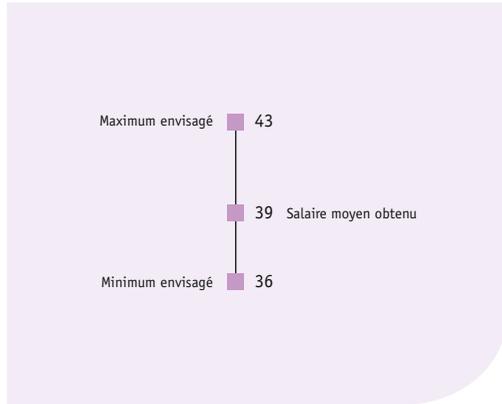


Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

En 2017, 24 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée

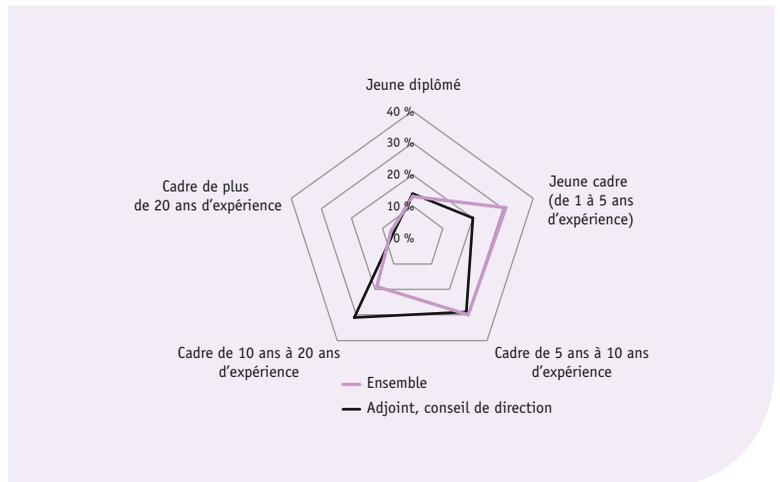


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 39 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 36 à 43 k€



80 % des salaires à l'embauche se situent entre 27 000 et 50 000 euros. Dans un quart des recrutements, les ajustements de salaires sont favorables aux cadres. Dans cette fonction, les cadres expérimentés de plus de 10 ans d'expérience sont plus recherchés qu'en moyenne : 37 % contre 26 %. Ces derniers peuvent valoriser leur expérience professionnelle lors de négociation salariale et obtenir plus souvent des salaires au dessus de la fourchette envisagée. ●

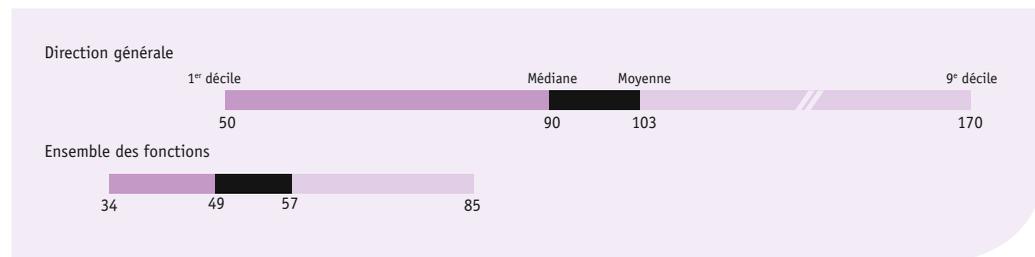
En 2017, 3 recrutements sur 10 concernent des cadres de 10 à 20 ans d'expérience.



-DIRECTION GÉNÉRALE-

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Direction générale | Ensemble des fonctions |
|---|--------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 51 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 44 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 7 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 7 % | 9 % |
| Sans partie variable | 46 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Direction générale | Ensemble des fonctions |
|---|--------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 4 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 7 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 14 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 21 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 28 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

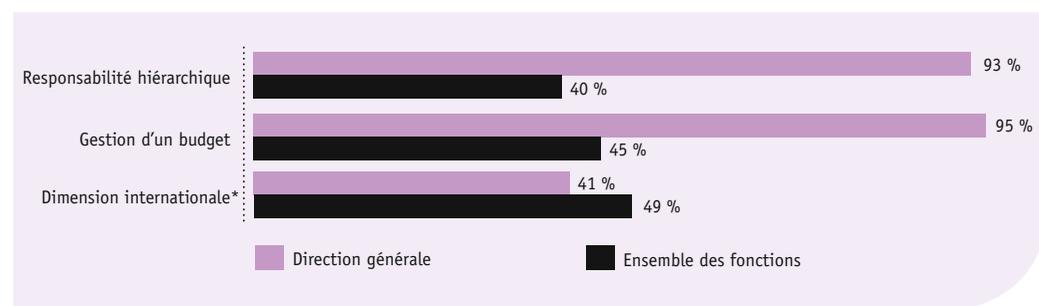
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 45 ans | 48 | 76 | 160 |
| | 45 ans et plus | 50 | 93 | 175 |
| Sexe | Homme | 54 | 94 | 175 |
| | Femme | 36 | 62 | 125 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 19 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-------------------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 55 | 105 | 190 |
| | Sans dimension internationale | 42 | 75 | 132 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|----------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 50 | 100 | 200 |
| | Province | 48 | 80 | 142 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 99 salariés | 36 | 65 | 125 |
| | 100 à 499 salariés | 52 | 100 | 160 |
| | 500 salariés et plus | 50 | 120 | 230 |
| Secteur d'activité | Industrie | 53 | 90 | 190 |
| | Commerce | 39 | 115 | 170 |
| | Services | 40 | 70 | 148 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

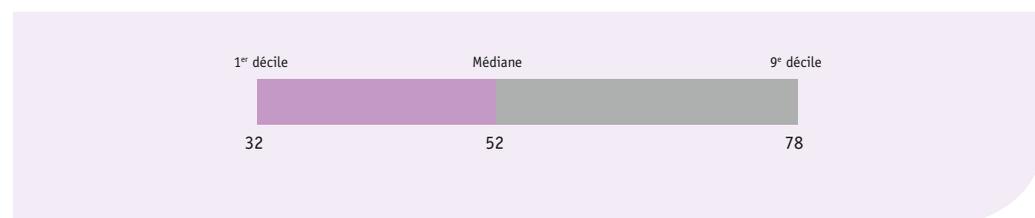
LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 32 | 50 | 90 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 31 | 51 | 90 |
| | Province | 32 | 49 | 90 |
| | DOM-TOM/Étranger | 35 | 78 | 125 |
| Secteur d'activité | Commerce | 28 | 43 | 95 |
| | Industrie | 36 | 65 | 105 |
| | Construction | 36 | 59 | 90 |
| | Services | 33 | 50 | 90 |

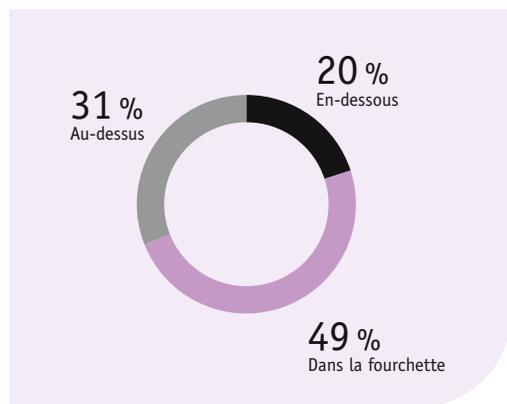
Source : Apec, offres 2017

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 32 et 78 k€



En 2017, 31 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée



En 2017, le salaire moyen obtenu est de 54 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 46 à 56 k€



80 % des salaires à l'embauche se situent entre 32 000 euros et 78 000 euros, soit une fourchette large. Dans près d'un tiers des recrutements, les ajustements de salaires se font au dessus de la fourchette envisagée. Dans cette fonction, les recruteurs recherchent plus souvent qu'en moyenne des cadres expérimentés : 56 % de cadres de plus de 10 ans d'expérience contre 26 %. Ces cadres très expérimentés et mieux armés disposent de marges de négociation en leur faveur pour obtenir des salaires au dessus de la fourchette envisagée. Disposant plus fréquemment d'un niveau de diplôme plus élevé qu'attendu (14 % contre 6 %), et d'une expérience différente (26 % contre 11 %), ces cadres recrutés ont su tirer profit de leurs atouts. Ainsi, le salaire moyen obtenu est proche de la fourchette haute envisagée : 54 k€.

En 2017, 4 recrutements sur 10 concernent des cadres de 10 à 20 ans d'expérience.



-ÉTUDES, RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT-

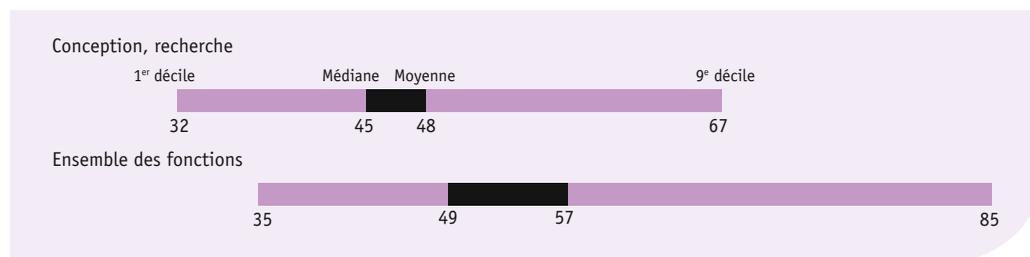
| | |
|--------------------------------------|----|
| Conception, recherche | 63 |
| Direction recherche et développement | 67 |
| Études socio-économiques | 71 |
| Projets scientifiques et techniques | 75 |
| Test, essai, validation, expertise | 79 |

-4-

-CONCEPTION, RECHERCHE-

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Conception, recherche | Ensemble des fonctions |
|---|-----------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 33 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 25 % | 41 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 4 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 9 % | 9 % |
| Sans partie variable | 67 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Conception, recherche | Ensemble des fonctions |
|---|-----------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 2 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 4 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 6 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 10 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 15 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

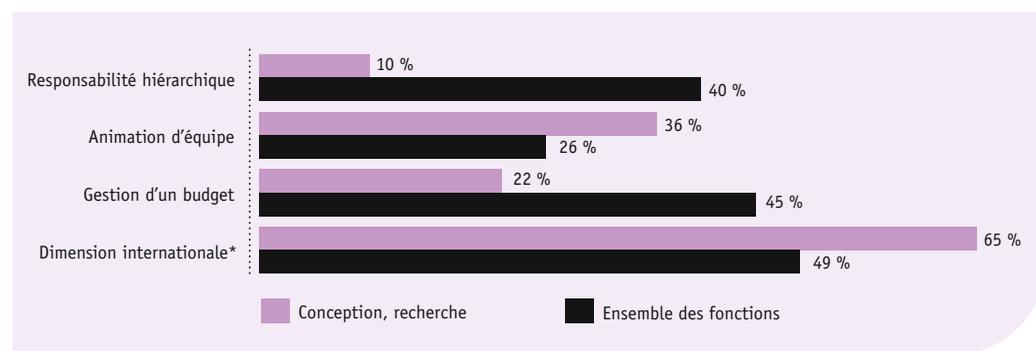
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 30 ans | 30 | 36 | 45 |
| | 30 à 34 ans | 34 | 42 | 51 |
| | 35 à 39 ans | 38 | 47 | 65 |
| | 40 à 44 ans | 39 | 52 | 70 |
| | 45 à 49 ans | 38 | 55 | 83 |
| | 50 à 54 ans | 40 | 56 | 85 |
| | 55 ans et plus | 42 | 60 | 90 |
| | Sexe | Homme | 34 | 46 |
| Femme | | 31 | 40 | 60 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 23 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 38 | 55 | 90 |
| | Avec animation d'équipe | 34 | 45 | 66 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 31 | 42 | 61 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 34 | 48 | 80 |
| | Sans gestion de budget | 32 | 43 | 65 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 33 | 45 | 69 |
| | Sans dimension internationale | 31 | 41 | 62 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 36 | 47 | 73 |
| | Province | 32 | 42 | 61 |
| | <i>Midi-Pyrénées</i> | 32 | 42 | 62 |
| | <i>Pays de la Loire</i> | 33 | 43 | 60 |
| | <i>Pacac</i> | 34 | 44 | 70 |
| | <i>Rhône-Alpes</i> | 33 | 44 | 61 |
| | DOM-TOM/Étranger | 34 | 63 | 120 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 99 salariés | 30 | 40 | 57 |
| | 100 à 499 salariés | 33 | 42 | 65 |
| | 500 à 4 999 salariés | 33 | 45 | 70 |
| | 5 000 salariés et plus | 35 | 47 | 70 |
| Secteur d'activité | Industrie | 35 | 46 | 70 |
| | <i>Automobile, aéronautique et autres matériels de transport</i> | 38 | 49 | 67 |
| | <i>Chimie – Caoutchouc – Plastique</i> | | | |
| | <i>Énergies – Eau</i> | 36 | 44 | 66 |
| | <i>Équipements électriques et électroniques</i> | 35 | 46 | 65 |
| | <i>Mécanique – Métallurgie</i> | 34 | 42 | 56 |
| | Construction | 32 | 42 | 55 |
| | Services | 31 | 39 | 56 |
| | <i>Ingénierie – R&D</i> | 31 | 38 | 54 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

ns = non significatif

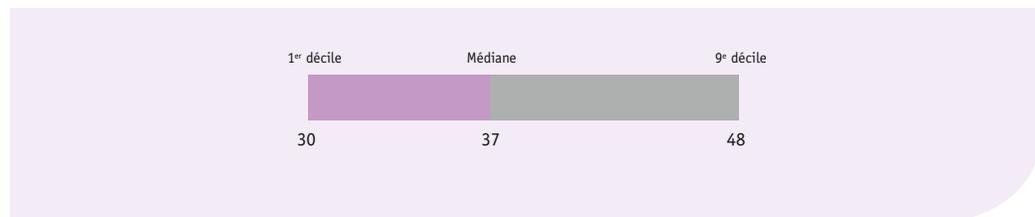
LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 28 | 37 | 48 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 30 | 39 | 50 |
| | Province | 28 | 35 | 45 |
| | DOM-TOM/Étranger | 31 | 40 | 55 |
| Secteur d'activité | Commerce | 28 | 39 | 53 |
| | Industrie | 28 | 38 | 50 |
| | Construction | 27 | 35 | 48 |
| | Services | 28 | 37 | 48 |

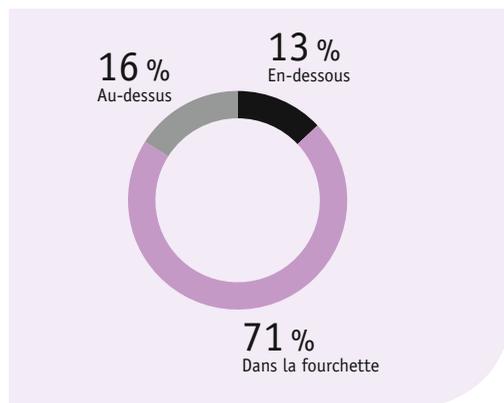
Source : Apec, offres 2017

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 30 et 48 k€



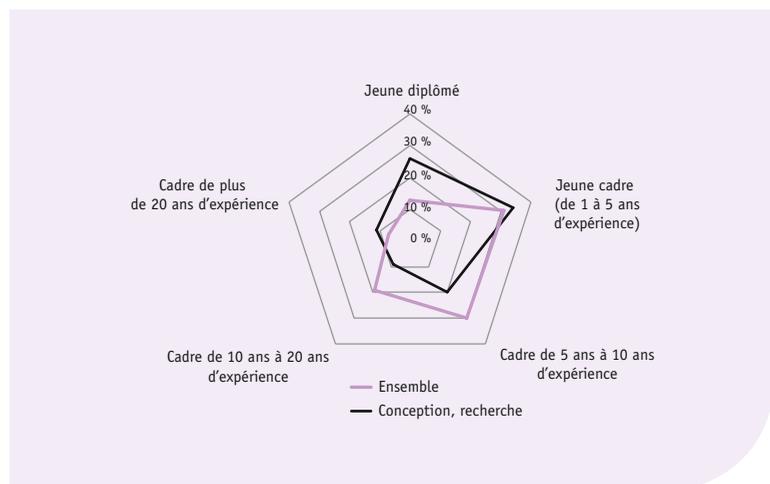
En 2017, 16 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée



En 2017, le salaire moyen obtenu est de 38 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 33 à 43 k€



Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017

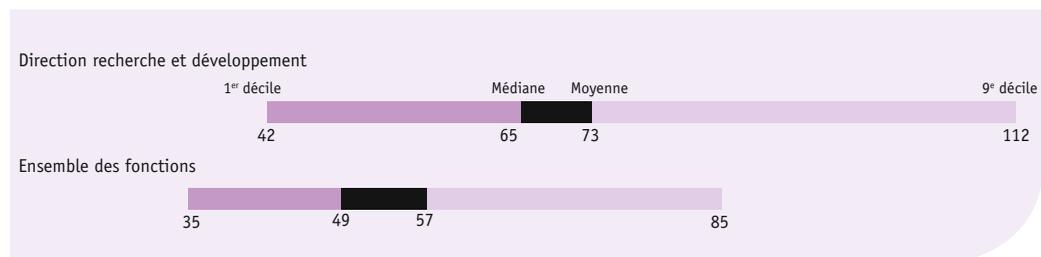


80 % Les salaires à l'embauche se situent entre 30 000 et 48 000 euros. Ils sont moins souvent l'objet d'ajustements qu'en moyenne : plus de 7 sur 10 correspondent à ce qui était prévu. Les ajustements à la hausse y notamment moins fréquents, du fait de la proportion élevée de jeunes diplômés et jeunes cadres parmi les recrutés (60 %), moins expérimentés que souhaités (près d'un tiers des personnes recrutées sont moins expérimentées qu'attendu). Toutefois, le salaire à l'embauche moyen se situe au milieu de la fourchette envisagée. ●

-DIRECTION RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT-

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Direction recherche et développement | Ensemble des fonctions |
|---|--------------------------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 50 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 43 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 6 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 8 % | 9 % |
| Sans partie variable | 50 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Direction recherche et développement | Ensemble des fonctions |
|---|--------------------------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 4 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 6 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 9 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 14 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 19 % | 22 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

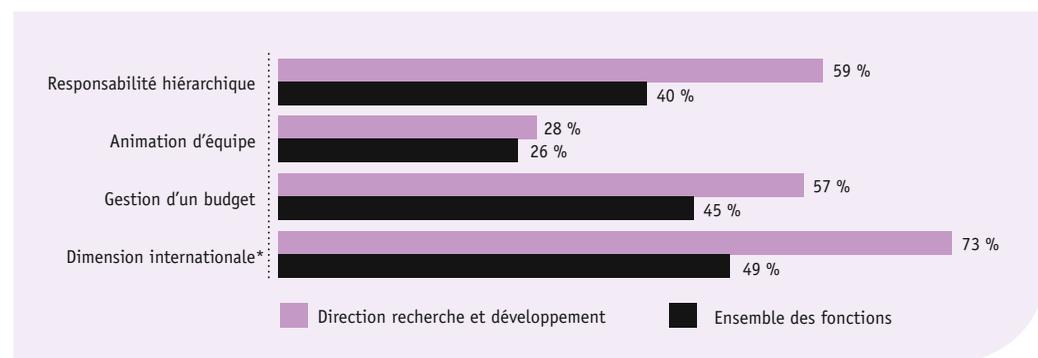
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 40 ans | 37 | 52 | 80 |
| | 40 à 49 ans | 48 | 69 | 113 |
| | 50 ans et plus | 48 | 81 | 130 |
| Sexe | Homme | 44 | 65 | 120 |
| | Femme | 37 | 60 | 100 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 23 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-------------------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 48 | 72 | 120 |
| | Sans gestion de budget | 38 | 57 | 95 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 42 | 65 | 110 |
| | Sans dimension internationale | 40 | 60 | 98 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 47 | 78 | 121 |
| | Province | 40 | 60 | 103 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 99 salariés | 38 | 50 | 90 |
| | 100 à 499 salariés | 40 | 60 | 100 |
| | 500 à 4 999 salariés | 45 | 74 | 130 |
| | 5 000 salariés et plus | 45 | 71 | 120 |
| Secteur d'activité | Industrie | 42 | 60 | 107 |
| | Services | 38 | 60 | 125 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 33 | 45 | 68 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 35 | 45 | 70 |
| | Province | 30 | 43 | 65 |
| | DOM-TOM/Étranger | 33 | 45 | 80 |
| Secteur d'activité | Commerce | 35 | 48 | 80 |
| | Industrie | 35 | 45 | 70 |
| | Construction | 33 | 45 | 70 |
| | Services | 31 | 44 | 68 |

Source : Apec, offres 2017

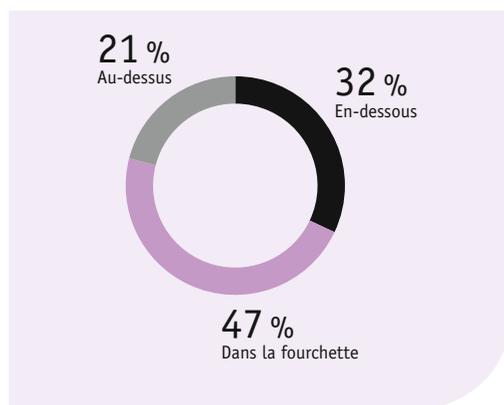
LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 28 et 63 k€

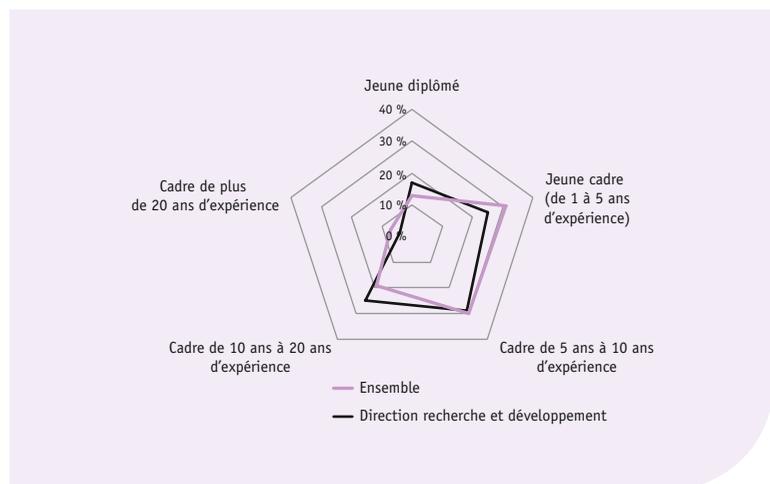


En 2017, 32 % des salaires à l'embauche sont inférieurs au minimum de la fourchette envisagée

En 2017, le salaire moyen obtenu est de 42 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 37 à 50 k€



Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017

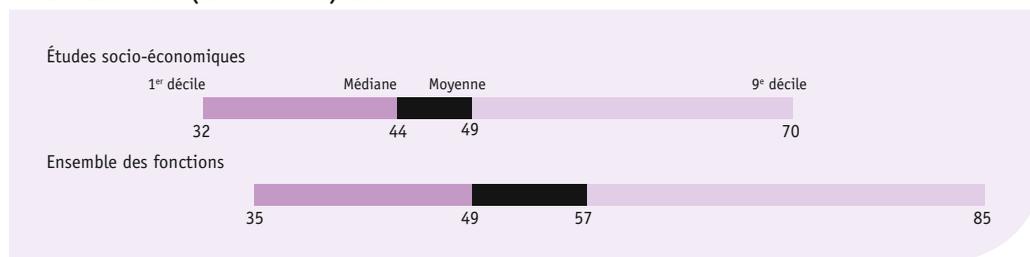


80 % des salaires de cette fonction de direction se situent dans une fourchette large de 28 k€ à 63 k€. Malgré de nombreux recrutements de cadres expérimentés, un tiers des salaires obtenus sont inférieurs à ce qui était envisagé en amont du recrutement. Aussi, le salaire moyen à l'embauche se situe plus près du minimum envisagé que du maximum. La proportion de cadres dont la nature de l'expérience est différente de celle attendue est particulièrement élevée (20 % contre 11 % en moyenne) ; Cette expérience semble difficilement valorisable. Les jeunes diplômés y sont aussi plus souvent recrutés qu'en moyenne, ce qui participe aussi de cette forte proportion de salaires à l'embauche ajustés à la baisse. ●

-ÉTUDES SOCIO-ÉCONOMIQUES-

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Études socio-économiques | Ensemble des fonctions |
|---|--------------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 42 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 32 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 7 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 9 % | 9 % |
| Sans partie variable | 58 % | 48 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Études socio-économiques | Ensemble des fonctions |
|---|--------------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 2 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 4 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 7 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 9 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 14 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

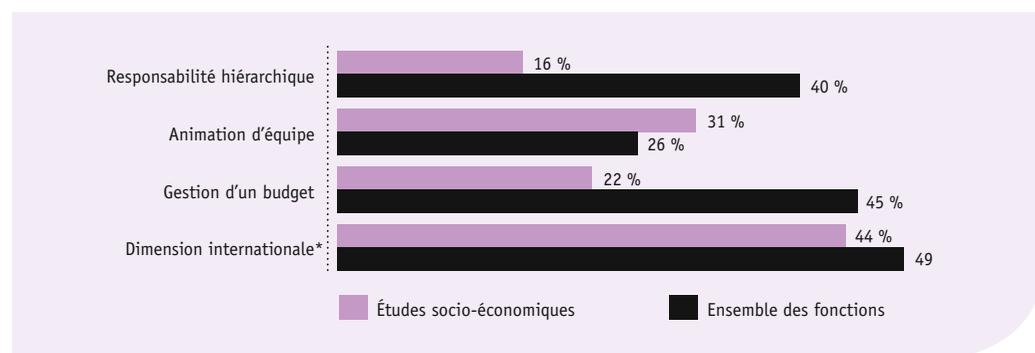
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 30 ans | 30 | 37 | 57 |
| | 30 à 39 ans | 32 | 44 | 68 |
| | 40 ans et plus | 40 | 55 | 91 |
| Sexe | Homme | 35 | 50 | 80 |
| | Femme | 30 | 42 | 67 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 53 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 40 | 62 | 80 |
| | Avec animation d'équipe | 33 | 46 | 70 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 30 | 42 | 64 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 32 | 50 | 80 |
| | Sans gestion de budget | 32 | 43 | 67 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 32 | 46 | 73 |
| | Sans dimension internationale | 32 | 42 | 69 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|----------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 35 | 46 | 73 |
| | Province | 30 | 43 | 68 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 499 salariés | 30 | 42 | 67 |
| | 500 salariés et plus | 35 | 48 | 75 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

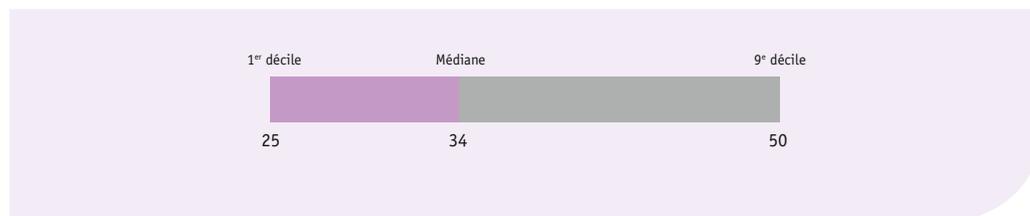
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 27 | 38 | 53 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 29 | 40 | 55 |
| | Province | 25 | 34 | 47 |
| | DOM-TOM/Étranger | ns | ns | ns |
| Secteur d'activité | Commerce | ns | ns | ns |
| | Industrie | 30 | 41 | 55 |
| | Construction | 29 | 36 | 48 |
| | Services | 27 | 38 | 53 |

Source : Apec, offres 2017

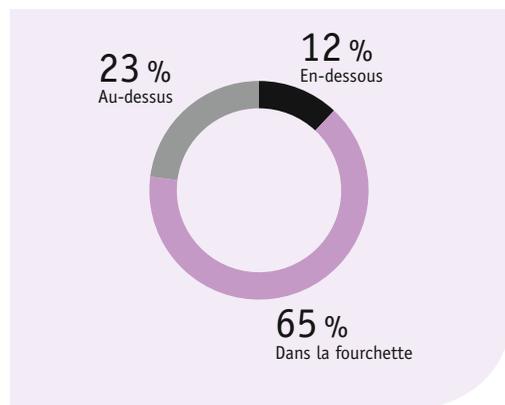
ns = non significatif

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 25 et 50 k€



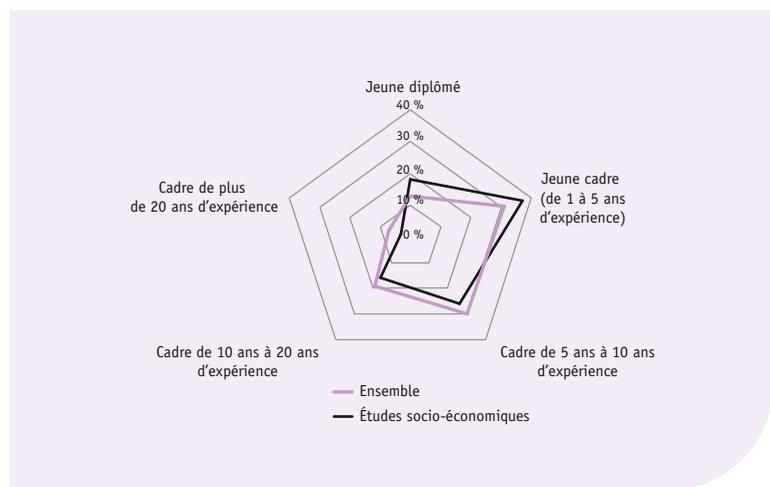
En 2017, 23 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée



En 2017, le salaire moyen obtenu est de 36 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 32 à 39 k€



Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017

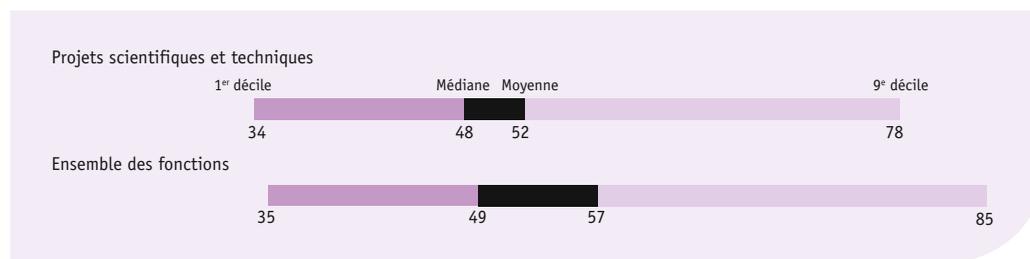


Les études socio-économiques recrutent majoritairement des cadres peu expérimentés : 55 % ont moins de 5 ans d'expérience. Et ils répondent largement aux attentes des recruteurs, 60 % d'entre eux ayant l'expérience requise initialement. En conséquence, les salaires correspondent souvent, à 65 %, à ce qui était envisagé. 80 % d'entre eux se situent entre 25 k€ et 50 k€ et le salaire moyen s'élève à 36 k€, au milieu de la fourchette moyenne envisagée. ●

– PROJETS SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES –

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Projets scientifiques et techniques | Ensemble des fonctions |
|---|-------------------------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 40 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 31 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 6 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 8 % | 9 % |
| Sans partie variable | 60 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Projets scientifiques et techniques | Ensemble des fonctions |
|---|-------------------------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 2 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 4 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 7 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 10 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 15 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

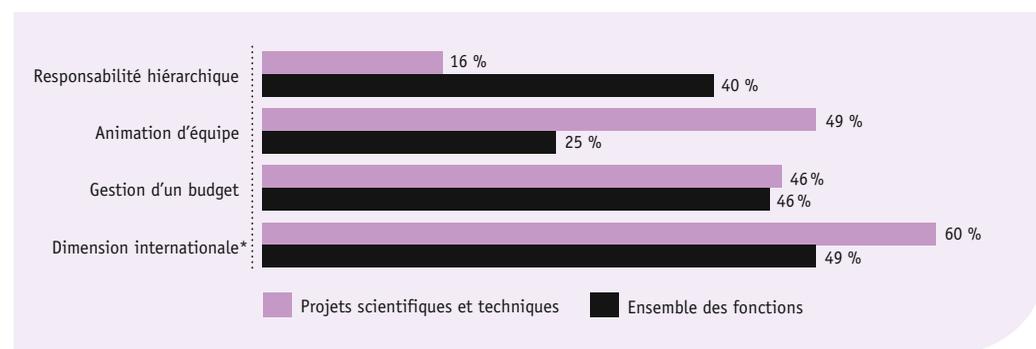
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 30 ans | 31 | 38 | 48 |
| | 30 à 34 ans | 34 | 43 | 55 |
| | 35 à 39 ans | 37 | 49 | 70 |
| | 40 à 44 ans | 40 | 53 | 78 |
| | 45 à 49 ans | 40 | 55 | 85 |
| | 50 à 54 ans | 40 | 60 | 100 |
| | 55 ans et plus | 44 | 63 | 105 |
| Sexe | Homme | 36 | 50 | 81 |
| | Femme | 32 | 42 | 67 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 28 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 38 | 57 | 100 |
| | Avec animation d'équipe | 36 | 49 | 75 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 32 | 43 | 64 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 36 | 51 | 88 |
| | Sans gestion de budget | 33 | 45 | 70 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 35 | 50 | 80 |
| | Sans dimension internationale | 33 | 45 | 74 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 36 | 52 | 85 |
| | Province | 33 | 45 | 70 |
| | <i>Pacac</i> | 34 | 48 | 80 |
| | <i>Rhône-Alpes</i> | 35 | 46 | 71 |
| | DOM-TOM/Étranger | 40 | 62 | 140 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 99 salariés | 32 | 42 | 57 |
| | 100 à 499 salariés | 34 | 46 | 65 |
| | 500 à 4 999 salariés | 35 | 48 | 85 |
| | 5 000 salariés et plus | 38 | 51 | 87 |
| Secteur d'activité | Industrie | 36 | 49 | 85 |
| | <i>Automobile, aéronautique et autres matériels de transport</i> | 39 | 56 | 85 |
| | <i>Énergies – Eau</i> | 36 | 48 | 102 |
| | <i>Équipements électriques et électroniques</i> | 40 | 53 | 81 |
| | <i>Mécanique – Métallurgie</i> | 35 | 47 | 69 |
| | Construction | 33 | 46 | 60 |
| | Services | 33 | 45 | 68 |
| | <i>Ingénierie – R&D</i> | 32 | 43 | 65 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

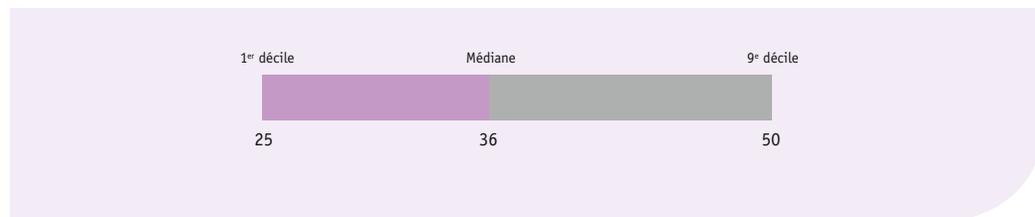
LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 30 | 40 | 53 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 32 | 40 | 55 |
| | Province | 29 | 38 | 50 |
| | DOM-TOM/Étranger | 30 | 40 | 60 |
| Secteur d'activité | Commerce | 29 | 40 | 58 |
| | Industrie | 31 | 42 | 55 |
| | Construction | 28 | 38 | 50 |
| | Services | 30 | 40 | 53 |

Source : Apec, offres 2017

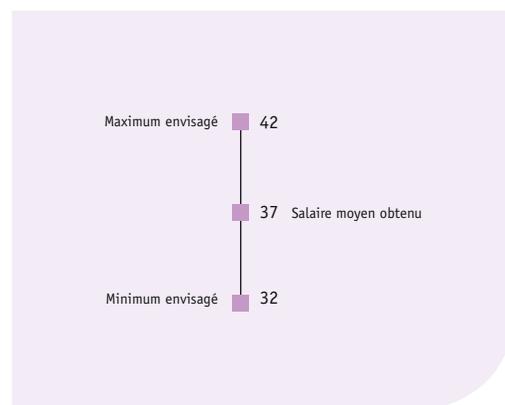
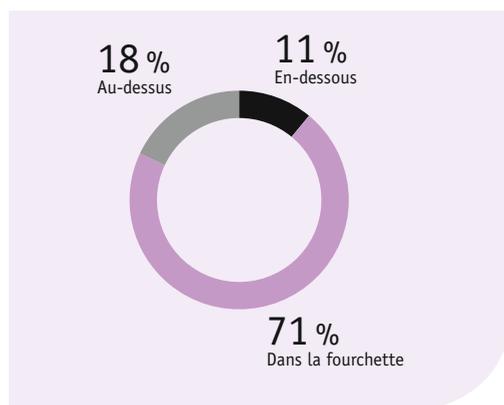
LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 25 et 50 k€

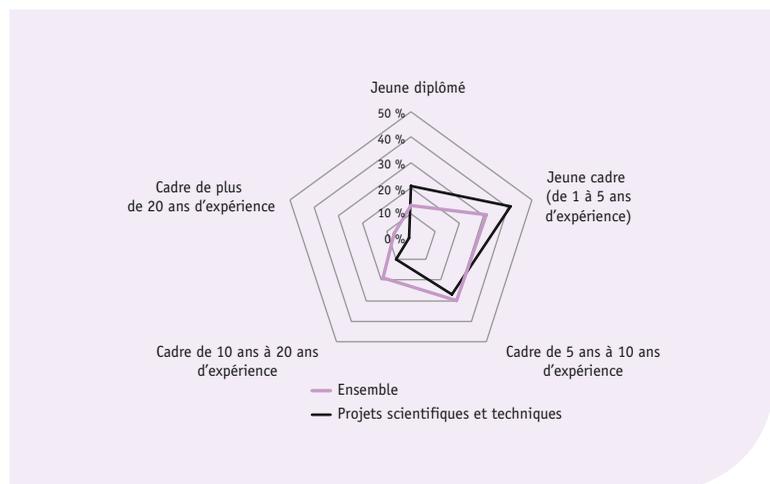


En 2017, 18 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée

En 2017, le salaire moyen obtenu est de 37 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 32 à 42 k€



Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017

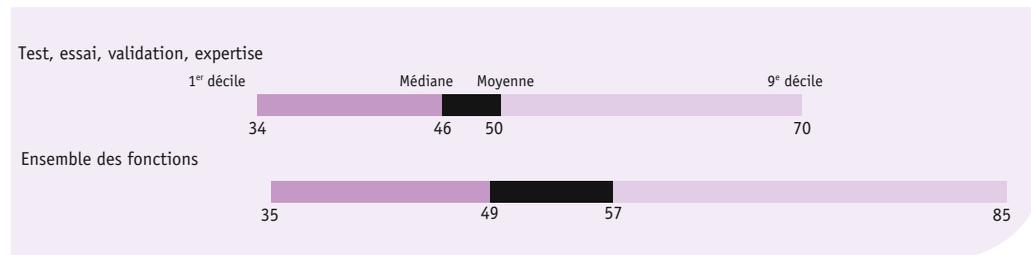


Les recrutements en projets scientifiques et techniques concernent essentiellement des jeunes diplômés et jeunes cadres. Ils représentent près des deux tiers des recrutés, dont 30 % sont sous-dimensionnés en termes d'expérience dans cette fonction. Malgré tout, les négociations salariales ne sont pas décevantes aux candidats qui ne voient pas plus souvent qu'en moyenne leur salaire d'embauche revu à la baisse par rapport aux anticipations des recruteurs. Plus de 7 salaires sur 10 correspondent à ces anticipations et le salaire moyen à l'embauche se situe au milieu de la fourchette moyenne envisagée. ●

-TEST, ESSAI, VALIDATION, EXPERTISE-

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Test, essai, validation, expertise | Ensemble des fonctions |
|---|------------------------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 38 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 29 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 6 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 9 % | 9 % |
| Sans partie variable | 62 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Test, essai, validation, expertise | Ensemble des fonctions |
|---|------------------------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 1 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 4 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 7 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 10 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 15 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

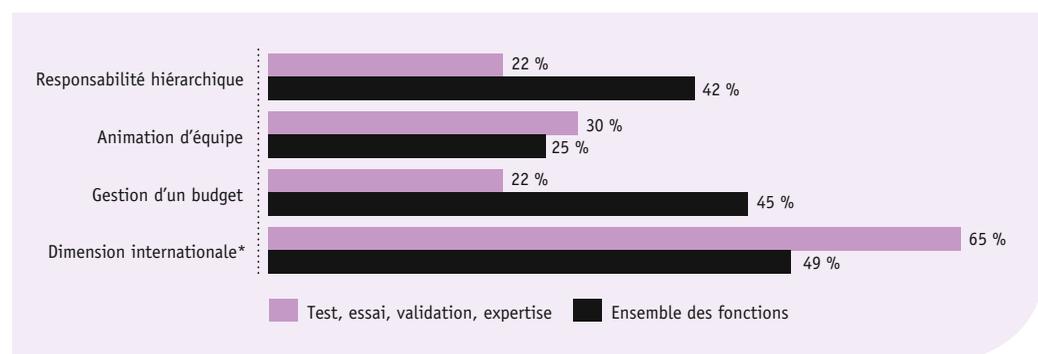
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 30 ans | 30 | 36 | 44 |
| | 30 à 34 ans | 34 | 43 | 55 |
| | 35 à 39 ans | 37 | 48 | 62 |
| | 40 à 49 ans | 40 | 52 | 80 |
| | 50 ans et plus | 42 | 58 | 85 |
| Sexe | Homme | 35 | 48 | 74 |
| | Femme | 32 | 42 | 62 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 24 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 40 | 55 | 90 |
| | Avec animation d'équipe | 36 | 48 | 67 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 33 | 42 | 64 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 38 | 52 | 78 |
| | Sans gestion de budget | 33 | 44 | 67 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 34 | 47 | 72 |
| | Sans dimension internationale | 33 | 45 | 65 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 35 | 51 | 80 |
| | Province | 33 | 44 | 64 |
| | <i>Rhône-Alpes</i> | 34 | 47 | 67 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 99 salariés | 32 | 43 | 63 |
| | 100 à 499 salariés | 34 | 47 | 65 |
| | 500 à 4 999 salariés | 34 | 48 | 67 |
| | 5 000 salariés et plus | 36 | 50 | 83 |
| Secteur d'activité | Industrie | 36 | 48 | 75 |
| | <i>Automobile, aéronautique et autres matériels de transport</i> | 38 | 51 | 85 |
| | <i>Équipements électriques et électroniques</i> | 38 | 50 | 76 |
| | Services | 33 | 45 | 65 |
| | <i>Ingénierie – R&D</i> | 32 | 43 | 65 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

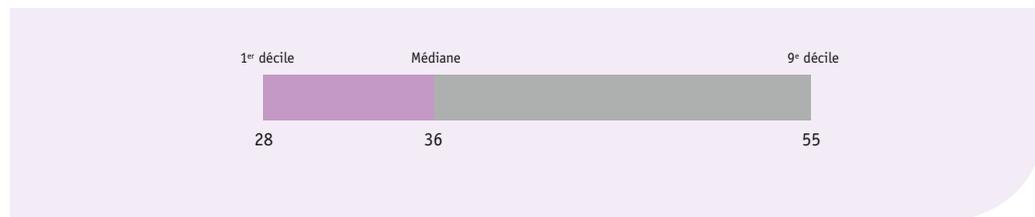
LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 27 | 38 | 50 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 29 | 39 | 53 |
| | Province | 26 | 35 | 48 |
| | DOM-TOM/Étranger | 30 | 40 | 55 |
| Secteur d'activité | Commerce | 24 | 35 | 55 |
| | Industrie | 26 | 38 | 50 |
| | Construction | 27 | 38 | 50 |
| | Services | 27 | 37 | 50 |

Source : Apec, offres 2017

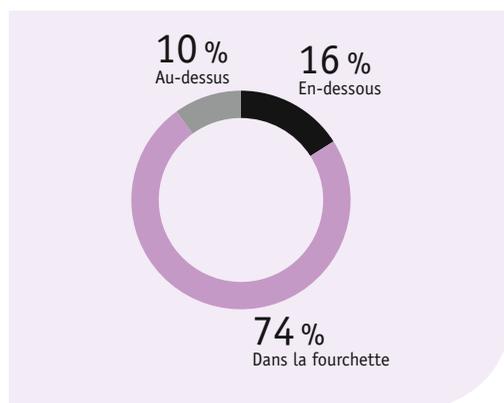
LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 28 et 55 k€

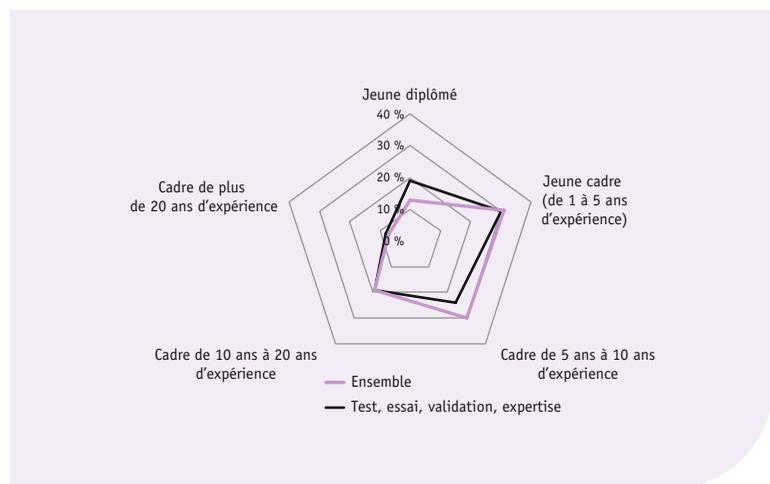


En 2017, 16 % des salaires à l'embauche sont inférieurs au minimum de la fourchette envisagée

En 2017, le salaire moyen obtenu est de 38 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 34 à 46 k€



Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



Les candidats de cette fonction possèdent peu de marges de manoeuvre en leur faveur : les 3/4 des rémunérations à l'embauche sont conformes à celles envisagées et 16 % sont inférieures. Les recrutés sont un peu plus souvent de jeunes diplômés que la moyenne, mais surtout 22 % d'entre eux ont une expérience de nature différente de celle initialement demandée. Au final, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 28 k€ et 55 k€ et le salaire moyen de 38 k€ se positionne plutôt vers le bas de la fourchette moyenne envisagée. •

–GESTION, FINANCE, ADMINISTRATION–

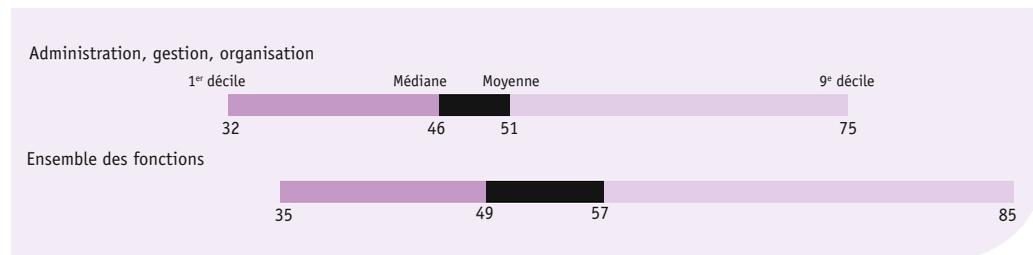
–5–

| | |
|-----|---------------------------------------|
| 84 | Administration, gestion, organisation |
| 88 | Comptabilité |
| 92 | Contrôle de gestion, audit |
| 96 | Direction gestion, finance |
| 100 | Droit, fiscalité |
| 104 | Finance, trésorerie |

-ADMINISTRATION, GESTION, ORGANISATION-

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Administration, gestion, organisation | Ensemble des fonctions |
|---|---------------------------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 39 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 27 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 4 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 12 % | 9 % |
| Sans partie variable | 61 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Administration, gestion, organisation | Ensemble des fonctions |
|---|---------------------------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 3 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 5 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 8 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 13 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 19 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

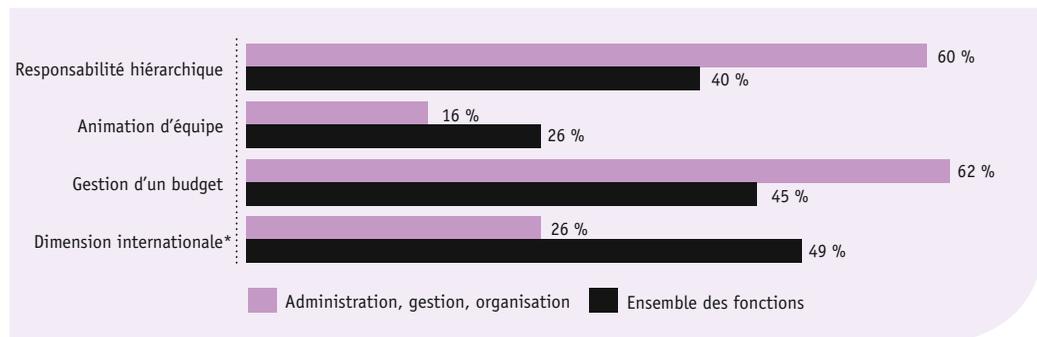
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 30 ans | 30 | 40 | 51 |
| | 30 à 39 ans | 30 | 43 | 67 |
| | 40 à 49 ans | 33 | 46 | 77 |
| | 50 ans et plus | 34 | 48 | 84 |
| Sexe | Homme | 36 | 50 | 89 |
| | Femme | 31 | 43 | 65 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 59 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 34 | 48 | 80 |
| | Avec animation d'équipe | 32 | 45 | 80 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 30 | 42 | 69 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 33 | 47 | 79 |
| | Sans gestion de budget | 30 | 43 | 72 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 33 | 48 | 91 |
| | Sans dimension internationale | 32 | 45 | 70 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 35 | 48 | 85 |
| | Province | 30 | 45 | 66 |
| | <i>Midi-Pyrénées</i> | 32 | 46 | 65 |
| | <i>Pacac</i> | 30 | 45 | 72 |
| | <i>Rhône-Alpes</i> | 32 | 45 | 68 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 99 salariés | 30 | 42 | 62 |
| | 100 à 499 salariés | 33 | 47 | 70 |
| | 500 à 4 999 salariés | 35 | 50 | 85 |
| | 5 000 salariés et plus | 37 | 55 | 100 |
| Secteur d'activité | Industrie | 35 | 50 | 105 |
| | Construction | ns | ns | ns |
| | Commerce | 31 | 44 | 76 |
| | <i>Distribution généraliste et spécialisée</i> | 30 | 45 | 77 |
| | Services | 32 | 48 | 75 |
| | <i>Activités des organisations associatives et administration publique</i> | 32 | 44 | 67 |
| | <i>Banque et Assurances</i> | 36 | 52 | 90 |
| | <i>Conseil et gestion des entreprises</i> | 35 | 50 | 90 |
| | <i>Hôtellerie – Restauration – Loisirs</i> | 31 | 44 | 77 |
| | <i>Immobilier</i> | 35 | 48 | 75 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

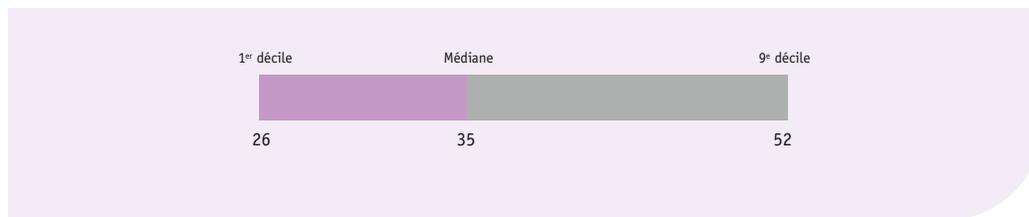
LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 24 | 33 | 48 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 26 | 34 | 48 |
| | Province | 23 | 31 | 48 |
| | DOM-TOM/Étranger | 27 | 40 | 65 |
| Secteur d'activité | Commerce | 24 | 33 | 50 |
| | Industrie | 25 | 35 | 50 |
| | Construction | 24 | 33 | 54 |
| | Services | 24 | 33 | 48 |

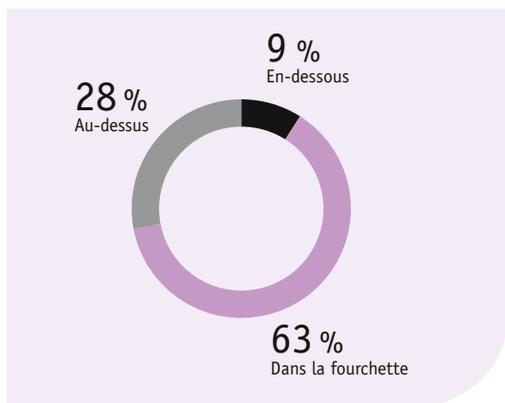
Source : Apec, offres 2017

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 26 et 52 k€



En 2017, 28 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée

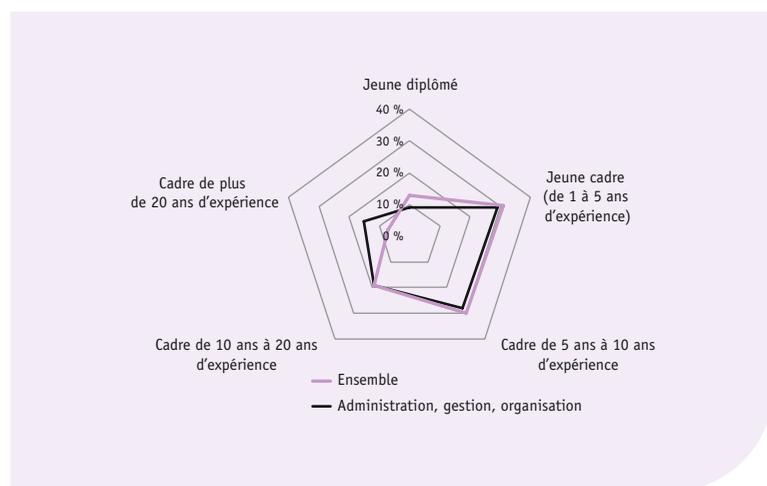


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 37 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 33 à 39 k€



80 % des salaires à l'embauche se situent entre 26 000 et 52 000 euros. Cette fonction recrute une part de jeunes diplômés et jeunes cadres moins importante que la moyenne, pour se tourner davantage vers les cadres les plus expérimentés. Ces profils ont généralement plus de marge de manœuvre pour la négociation. De ce fait, bien que 31 % des candidats ont une expérience professionnelle moins importante que celle attendue, le salaire moyen obtenu de 37 000 euros se situe plutôt dans le haut de la fourchette envisagée. On note également que plus d'un quart des salaires à l'embauche s'élevaient au dessus de cette fourchette. ●

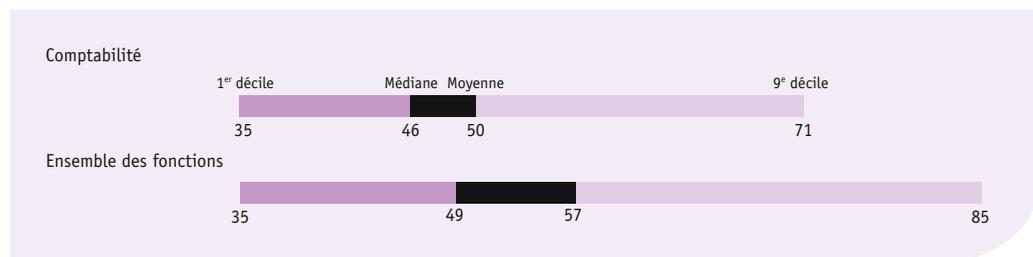
Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



-COMPTABILITÉ-

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Comptabilité | Ensemble des fonctions |
|---|--------------|------------------------|
| Avec partie variable | 42 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 34 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 2 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 9 % | 9 % |
| Sans partie variable | 58 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Comptabilité | Ensemble des fonctions |
|---|--------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 3 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 5 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 8 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 10 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 13 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

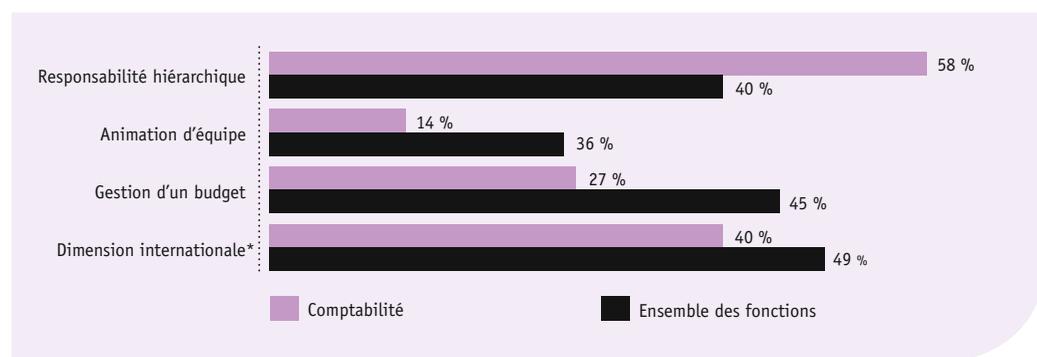
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 40 ans | 35 | 45 | 65 |
| | 40 à 49 ans | 36 | 48 | 69 |
| | 50 ans et plus | 37 | 48 | 80 |
| Sexe | Homme | 36 | 50 | 80 |
| | Femme | 35 | 45 | 65 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 58 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 37 | 50 | 80 |
| | Avec animation d'équipe | 33 | 45 | 62 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 33 | 43 | 58 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 35 | 49 | 91 |
| | Sans gestion de budget | 36 | 46 | 67 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 39 | 50 | 80 |
| | Sans dimension internationale | 34 | 45 | 65 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|-----------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 39 | 50 | 80 |
| | Province | 34 | 44 | 64 |
| | <i>Pacac</i> | <i>ns</i> | <i>ns</i> | <i>ns</i> |
| | <i>Rhône-Alpes</i> | 35 | 45 | 70 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 99 salariés | 34 | 43 | 59 |
| | 100 à 499 salariés | 37 | 48 | 71 |
| | 500 salariés et plus | 39 | 53 | 80 |
| Secteur d'activité | Industrie | 40 | 47 | 70 |
| | Commerce | 35 | 48 | 70 |
| | <i>Distribution généraliste et spécialisée</i> | 35 | 50 | 73 |
| | Services | 35 | 45 | 70 |
| | <i>Activités juridiques et comptables</i> | 34 | 43 | 65 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

ns = non significatif

LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 25 | 33 | 48 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 28 | 35 | 53 |
| | Province | 24 | 30 | 45 |
| | DOM-TOM/Étranger | 26 | 35 | 58 |
| Secteur d'activité | Commerce | 25 | 33 | 47 |
| | Industrie | 26 | 35 | 50 |
| | Construction | 25 | 34 | 50 |
| | Services | 25 | 33 | 48 |

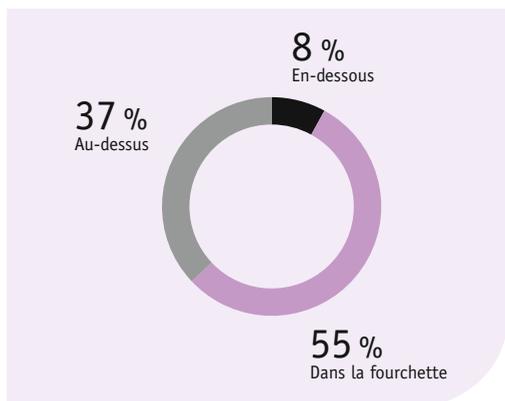
Source : Apec, offres 2017

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

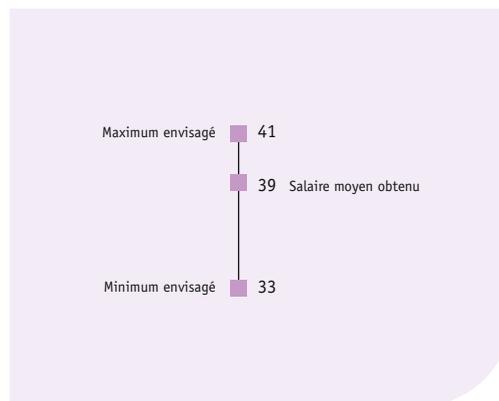
En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 30 et 55 k€



En 2017, 37 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée

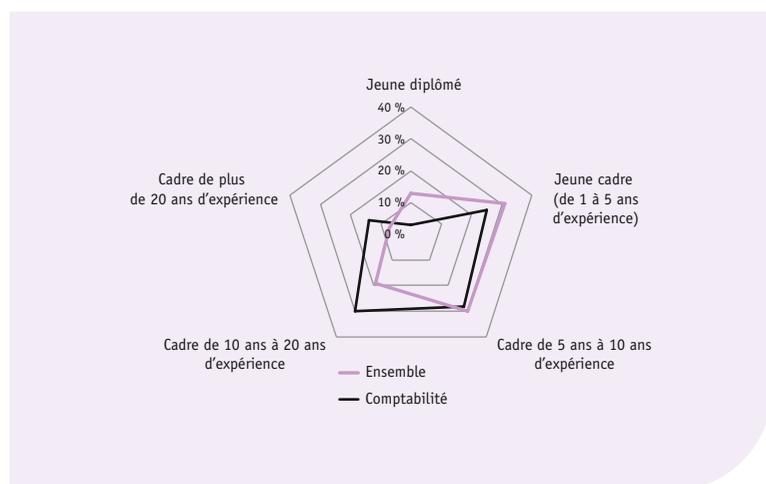


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 39 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 33 à 41 k€



80 % des salaires à l'embauche se situent entre 30 000 et 55 000 euros. Cette fonction s'intéresse moins aux jeunes diplômés et jeunes cadres que la moyenne, pour se tourner davantage vers les cadres de plus de 10 ans d'expérience. Cette expérience offre des possibilités de négociation plus importantes, d'autant plus que les cadres recrutés sont plus souvent plus expérimentés qu'attendu que la moyenne (16 % contre 9 %). De ce fait, le salaire moyen obtenu de 37 000 euros se situe plutôt dans le haut de la fourchette envisagée, et plus d'un tiers des salaires à l'embauche s'élèvent au dessus de cette fourchette. ●

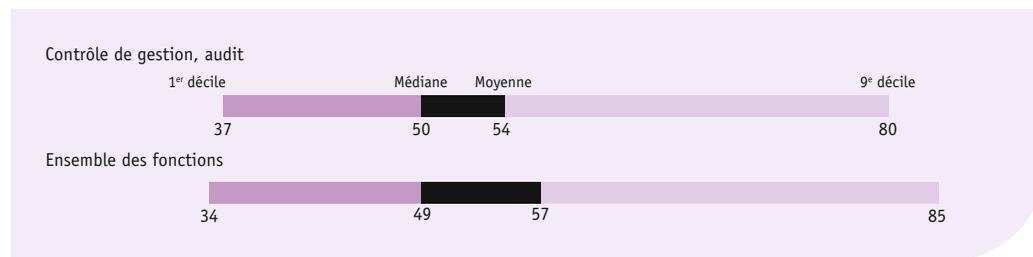
Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



–CONTRÔLE DE GESTION, AUDIT–

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Contrôle de gestion, audit | Ensemble des fonctions |
|---|----------------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 58 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 52 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 4 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 7 % | 9 % |
| Sans partie variable | 42 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Contrôle de gestion, audit | Ensemble des fonctions |
|---|----------------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 4 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 5 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 8 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 10 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 14 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

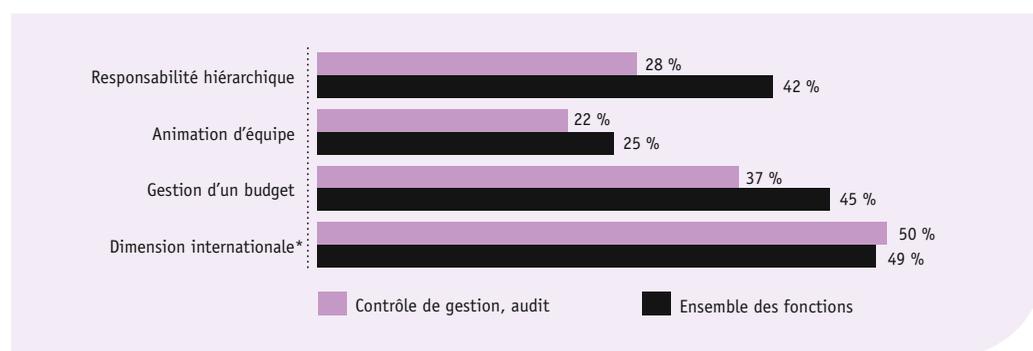
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 30 ans | 34 | 41 | 52 |
| | 30 à 34 ans | 37 | 47 | 70 |
| | 35 à 39 ans | 40 | 53 | 80 |
| | 40 à 44 ans | 41 | 58 | 90 |
| | 45 à 49 ans | 41 | 59 | 100 |
| | 50 ans et plus | 42 | 58 | 100 |
| Sexe | Homme | 38 | 51 | 85 |
| | Femme | 36 | 47 | 73 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 50 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 42 | 60 | 92 |
| | Avec animation d'équipe | 37 | 50 | 80 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 35 | 45 | 70 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 37 | 54 | 90 |
| | Sans gestion de budget | 37 | 49 | 75 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 38 | 51 | 85 |
| | Sans dimension internationale | 36 | 46 | 75 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 38 | 53 | 85 |
| | Province | 36 | 46 | 70 |
| | <i>Rhône-Alpes</i> | 37 | 48 | 72 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 499 salariés | 36 | 47 | 70 |
| | 500 salariés et plus | 38 | 50 | 82 |
| Secteur d'activité | Industrie | 38 | 50 | 80 |
| | <i>Automobile, aéronautique et autres matériels de transport</i> | 39 | 50 | 85 |
| | Commerce | 38 | 50 | 77 |
| | <i>Distribution généraliste et spécialisée</i> | 38 | 51 | 82 |
| | Services | 36 | 48 | 76 |
| | <i>Banque et Assurances</i> | 38 | 51 | 85 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 29 | 40 | 55 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 33 | 43 | 60 |
| | Province | 28 | 38 | 50 |
| | DOM-TOM/Étranger | 31 | 43 | 63 |
| Secteur d'activité | Commerce | 29 | 39 | 55 |
| | Industrie | 30 | 43 | 58 |
| | Construction | 30 | 40 | 50 |
| | Services | 29 | 40 | 55 |

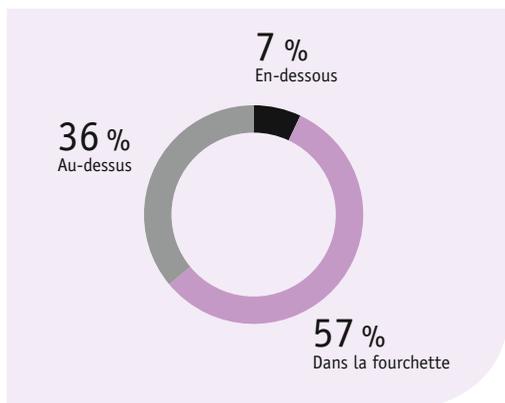
Source : Apec, offres 2017

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

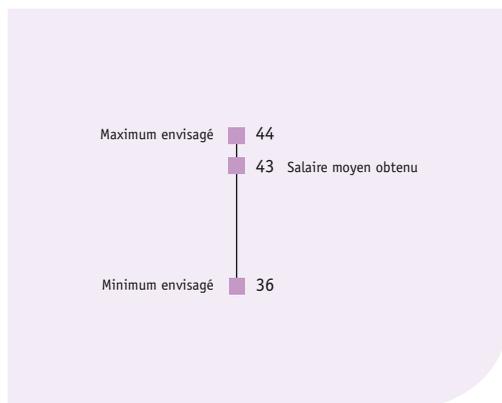
En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 32 et 70 k€



En 2017, 36 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée

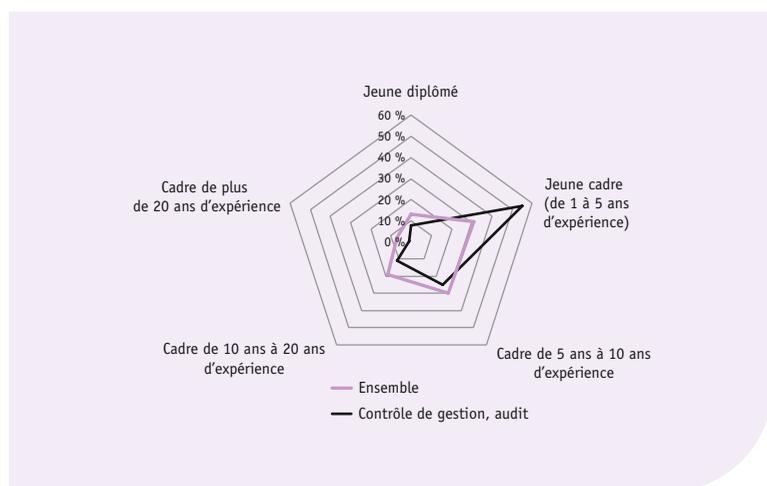


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 43 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 36 à 44 k€



La fourchette dans laquelle se situent 80 % des salaires à l'embauche s'étend de 32 000 à 70 000 euros, soit une amplitude large qui révèle une grande disparité de la nature des postes de cette fonction. La fonction s'intéresse particulièrement aux jeunes cadres de 1 à 5 ans d'expérience. Bien que 13 % des candidats ont une expérience professionnelle moins importante que celle attendue par les recruteurs, plus d'un tiers des salaires à l'embauche s'élève au-delà de la fourchette envisagée. On note également que le salaire moyen obtenu est de 43 000 euros et se situe donc dans le haut de la fourchette mentionnée dans l'offre. ●

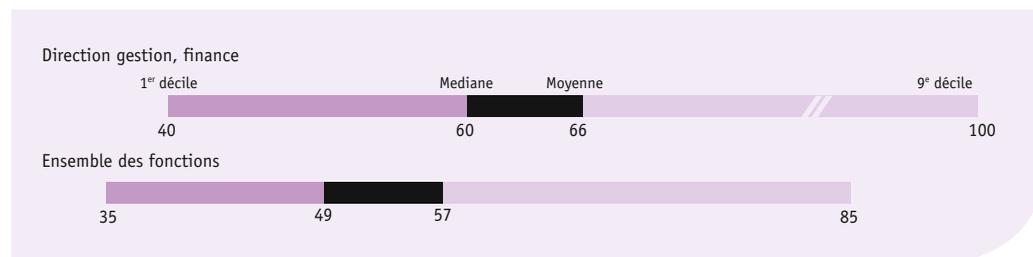
Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



–DIRECTION GESTION, FINANCE–

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Direction gestion, finance | Ensemble des fonctions |
|---|----------------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 46 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 39 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 1 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 6 % | 9 % |
| Sans partie variable | 54 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Direction gestion, finance | Ensemble des fonctions |
|---|----------------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 3 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 6 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 9 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 14 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 19 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

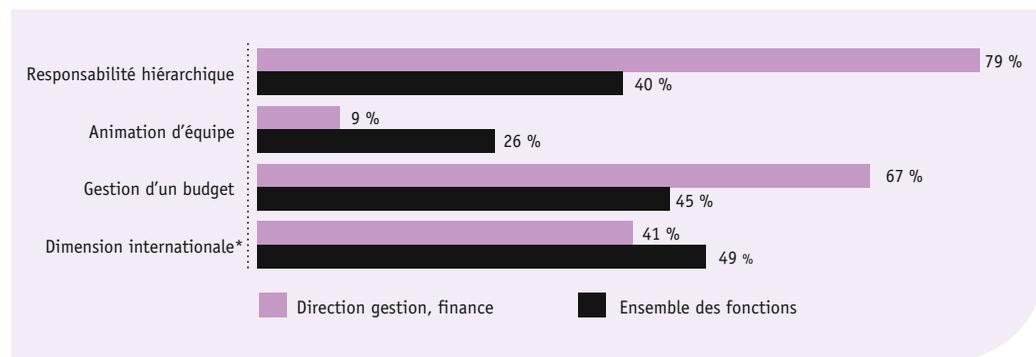
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 40 ans | 37 | 55 | 85 |
| | 40 à 44 ans | 39 | 60 | 100 |
| | 45 à 49 ans | 42 | 64 | 105 |
| | 50 à 54 ans | 43 | 63 | 110 |
| | 55 ans et plus | 44 | 62 | 106 |
| Sexe | Homme | 43 | 65 | 110 |
| | Femme | 38 | 53 | 85 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 42 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-------------------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 40 | 65 | 109 |
| | Sans gestion de budget | 39 | 55 | 90 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 42 | 66 | 115 |
| | Sans dimension internationale | 38 | 55 | 85 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 45 | 65 | 120 |
| | Province | 38 | 58 | 88 |
| | <i>Rhône-Alpes</i> | 40 | 55 | 97 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 99 salariés | 37 | 54 | 85 |
| | 100 à 499 salariés | 42 | 67 | 100 |
| | 500 salariés et plus | 50 | 75 | 125 |
| Secteur d'activité | Industrie | 43 | 66 | 107 |
| | Construction | 42 | 57 | 80 |
| | Commerce | 42 | 60 | 102 |
| | <i>Distribution généraliste et spécialisée</i> | 45 | 63 | 105 |
| | Services | 36 | 59 | 97 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 32 | 48 | 75 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 33 | 49 | 80 |
| | Province | 31 | 45 | 75 |
| | DOM-TOM/Étranger | 40 | 60 | 100 |
| Secteur d'activité | Commerce | 35 | 50 | 80 |
| | Industrie | 36 | 50 | 78 |
| | Construction | 33 | 46 | 73 |
| | Services | 31 | 47 | 75 |

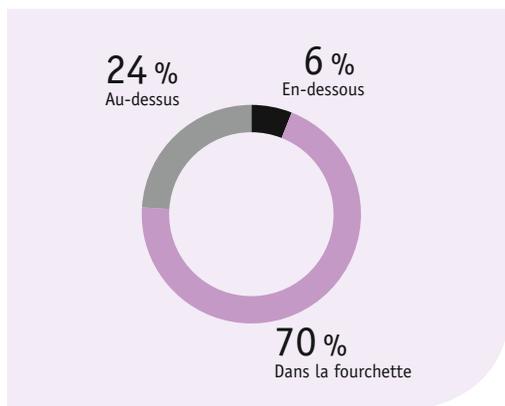
Source : Apec, offres 2017

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 33 et 70 k€



En 2017, 24 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée

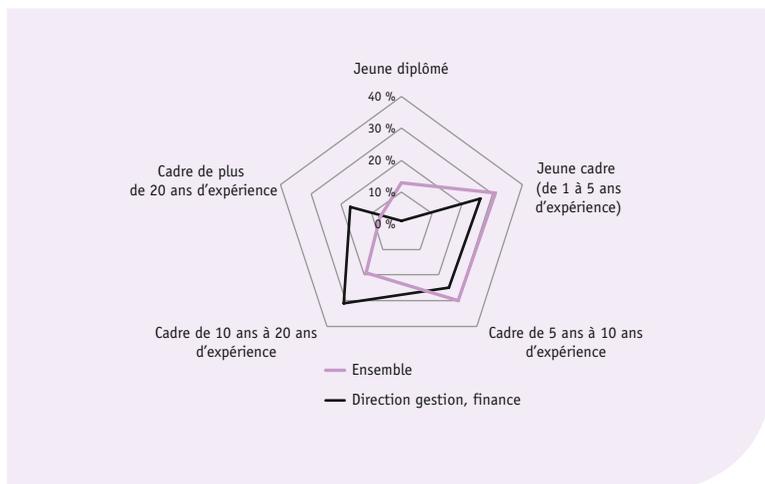


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 51 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 42 à 53 k€



La fourchette dans laquelle se situent 80 % des salaires à l'embauche s'étend de 33 000 à 70 000 euros, soit une amplitude large qui révèle une grande disparité de la nature des postes de cette fonction. Les cadres de plus de 10 ans d'expérience sont les plus recherchés, et représentent près de la moitié des recrutements (contre un quart au global). Leur niveau d'expérience ne leur permet pas toutefois de compenser le fait qu'elle est dans 26 % des cas de nature différente de celle recherchée initialement. Aussi, ils se situent dans la moyenne pour ce qui est de la part de salaires négociés à la hausse. Ils obtiennent toutefois un salaire moyen qui se situe largement dans le haut de la fourchette envisagée. ●

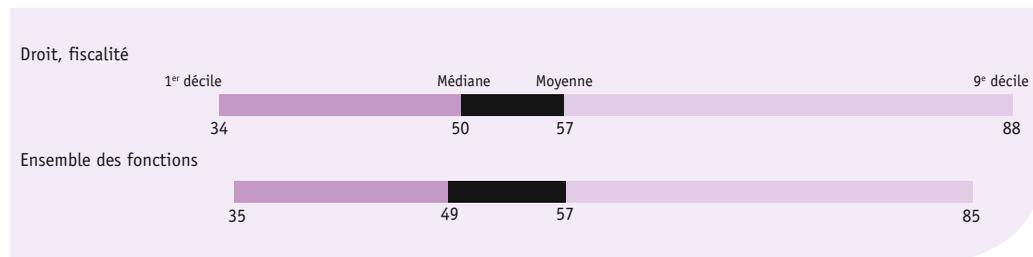
Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



-DROIT, FISCALITÉ-

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Droit, fiscalité | Ensemble des fonctions |
|---|------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 48 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 39 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 4 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 9 % | 9 % |
| Sans partie variable | 52 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Droit, fiscalité | Ensemble des fonctions |
|---|------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 3 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 4 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 8 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 12 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 17 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

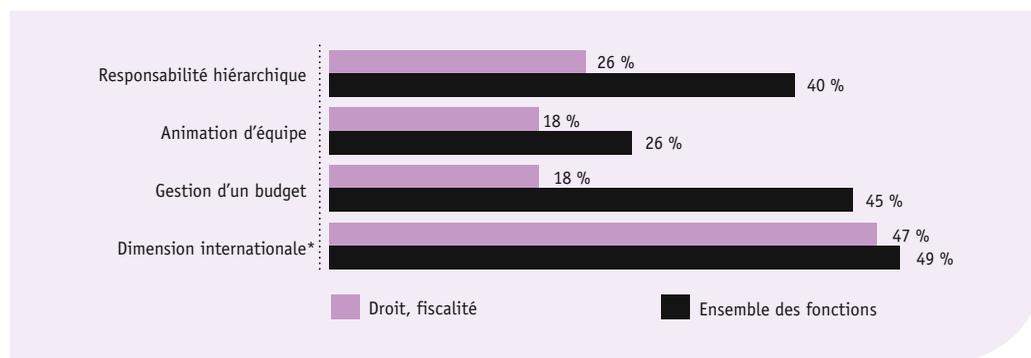
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 30 ans | 30 | 37 | 48 |
| | 30 à 34 ans | 35 | 43 | 60 |
| | 35 à 39 ans | 37 | 50 | 82 |
| | 40 à 44 ans | 38 | 57 | 90 |
| | 45 à 49 ans | 42 | 60 | 105 |
| | 50 ans et plus | 42 | 70 | 120 |
| Sexe | Homme | 35 | 58 | 120 |
| | Femme | 34 | 46 | 77 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 70 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 41 | 66 | 110 |
| | Avec animation d'équipe | 36 | 48 | 80 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 33 | 44 | 70 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 40 | 62 | 105 |
| | Sans gestion de budget | 34 | 46 | 80 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 36 | 56 | 100 |
| | Sans dimension internationale | 33 | 45 | 75 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 36 | 53 | 95 |
| | Province | 32 | 45 | 75 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 99 salariés | 30 | 42 | 75 |
| | 100 à 499 salariés | 36 | 49 | 80 |
| | 500 salariés et plus | 36 | 51 | 100 |
| Secteur d'activité | Industrie | 36 | 59 | 132 |
| | Services | 34 | 46 | 80 |
| | <i>Banque et Assurances</i> | 36 | 50 | 92 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

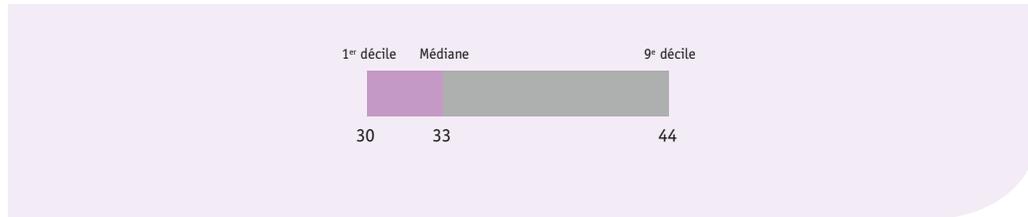
LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 26 | 36 | 55 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 29 | 39 | 60 |
| | Province | 24 | 32 | 50 |
| | DOM-TOM/Étranger | 28 | 31 | 60 |
| Secteur d'activité | Commerce | 25 | 35 | 52 |
| | Industrie | 28 | 40 | 63 |
| | Construction | 24 | 38 | 65 |
| | Services | 26 | 35 | 55 |

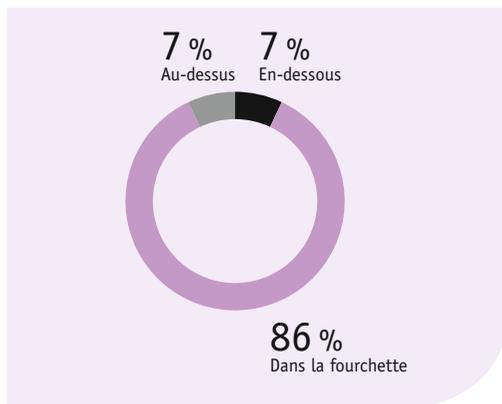
Source : Apec, offres 2017

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 30 et 44 k€



En 2017, 7 % des salaires à l'embauche sont inférieurs au minimum de la fourchette envisagée

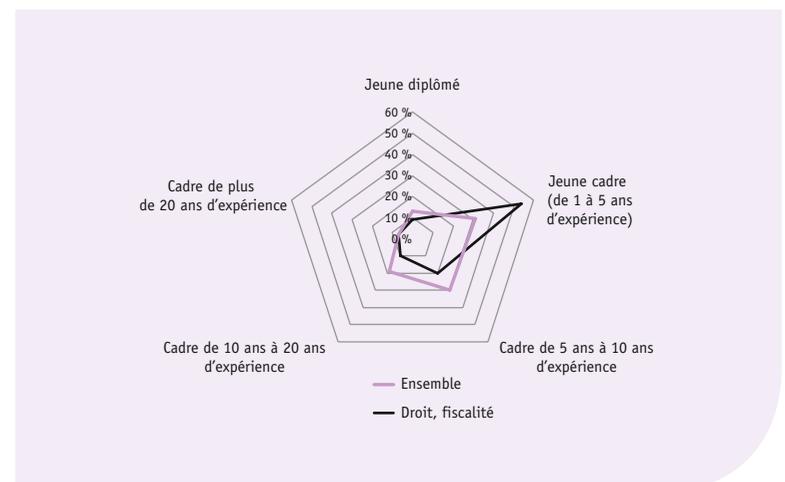


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 36 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 34 à 42 k€



80 % des salaires à l'embauche se situent entre 30 000 et 44 000 euros et pour 86 % correspondent à la fourchette envisagée. Plus de la moitié des candidats recrutés sont des jeunes cadres de 1 à 5 ans d'expérience et un quart des cadres embauchés ont une expérience professionnelle inférieure à celle initialement envisagée par le recruteur, ce qui ne leur permet pas de négocier leur rémunération d'embauche. En conséquence, on constate que le salaire moyen obtenu dans cette fonction est relativement proche du minimum envisagé. •

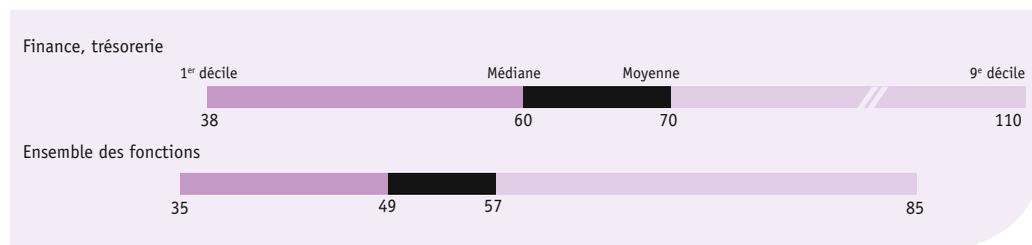
Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



-FINANCE, TRÉSORERIE-

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Finance, trésorerie | Ensemble des fonctions |
|---|---------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 61 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 52 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 4 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 12 % | 9 % |
| Sans partie variable | 39 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Finance, trésorerie | Ensemble des fonctions |
|---|---------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 3 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 6 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 9 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 14 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 20 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

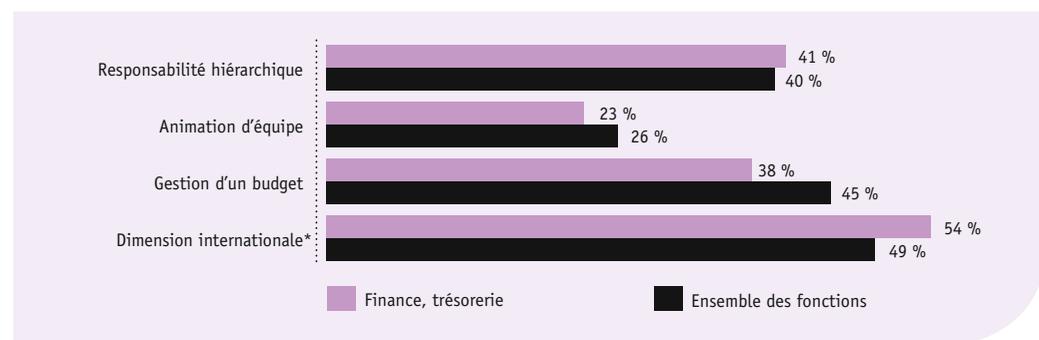
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 40 ans | 36 | 50 | 87 |
| | 40 ans et plus | 43 | 68 | 125 |
| Sexe | Homme | 42 | 68 | 125 |
| | Femme | 36 | 50 | 91 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 40 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 47 | 72 | 126 |
| | Avec animation d'équipe | 38 | 59 | 105 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 36 | 50 | 86 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 42 | 70 | 125 |
| | Sans gestion de budget | 38 | 55 | 100 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 40 | 65 | 120 |
| | Sans dimension internationale | 37 | 53 | 95 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 40 | 62 | 114 |
| | Province | 36 | 51 | 95 |
| Secteur d'activité | Industrie | 42 | 75 | 125 |
| | Services | 37 | 57 | 110 |
| | <i>Banque et Assurances</i> | 40 | 58 | 112 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 29 | 40 | 63 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 30 | 41 | 63 |
| | Province | 26 | 38 | 60 |
| | DOM-TOM/Étranger | 30 | 48 | 85 |
| Secteur d'activité | Commerce | 29 | 40 | 60 |
| | Industrie | 31 | 45 | 65 |
| | Construction | 25 | 37 | 53 |
| | Services | 29 | 40 | 63 |

Source : Apec, offres 2017

ns = non significatif

— 6 —

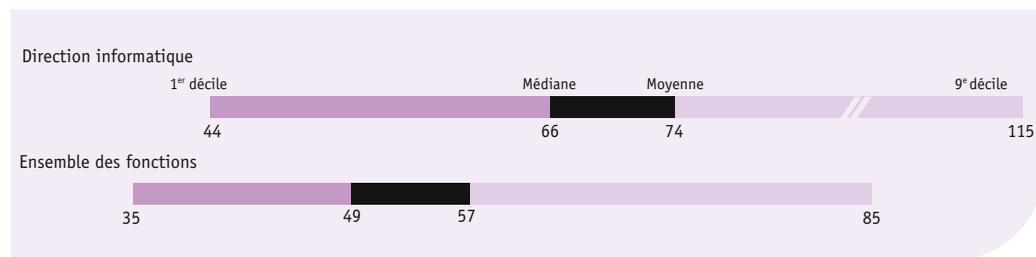
— INFORMATIQUE —

| | |
|-----|--|
| 108 | Direction informatique |
| 111 | Exploitation, maintenance informatique |
| 114 | Informatique de gestion |
| 118 | Informatique industrielle |
| 122 | Informatique web, sites et portails internet |
| 126 | Maîtrise d'ouvrage et fonctionnel |
| 130 | Système, réseaux, données |

-DIRECTION INFORMATIQUE-

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Direction informatique | Ensemble des fonctions |
|---|------------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 58 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 52 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 7 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 8 % | 9 % |
| Sans partie variable | 42 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Direction informatique | Ensemble des fonctions |
|---|------------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 4 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 6 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 10 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 14 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 19 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

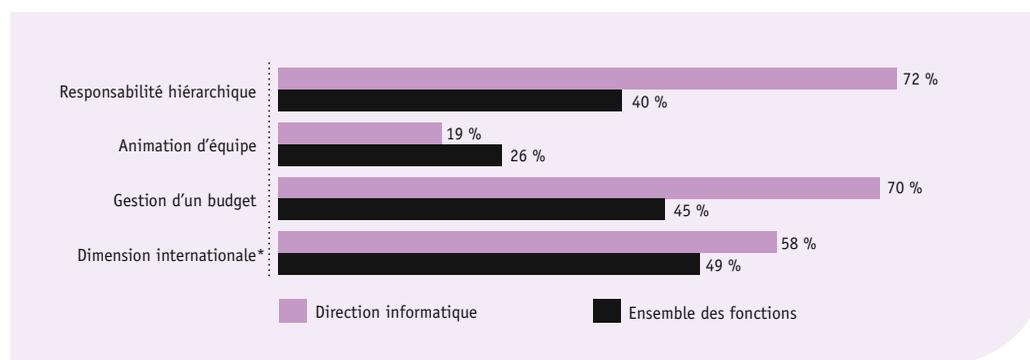
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 40 ans | 40 | 60 | 90 |
| | 40 à 49 ans | 45 | 67 | 110 |
| | 50 ans et plus | 48 | 78 | 133 |
| Sexe | Homme | 44 | 67 | 115 |
| | Femme | 40 | 58 | 100 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 10 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-------------------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 47 | 70 | 120 |
| | Sans gestion de budget | 40 | 60 | 90 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 48 | 74 | 122 |
| | Sans dimension internationale | 40 | 61 | 108 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--------------------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 53 | 80 | 130 |
| | Province | 41 | 60 | 100 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 99 salariés | 39 | 58 | 80 |
| | 100 à 499 salariés | 43 | 60 | 93 |
| | 500 à 4 999 salariés | 45 | 70 | 110 |
| | 5 000 salariés et plus | 48 | 82 | 145 |
| Secteur d'activité | Industrie | 48 | 68 | 113 |
| | Services | 40 | 65 | 116 |
| | <i>Activités informatiques</i> | 48 | 66 | 116 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 35 | 50 | 75 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 38 | 52 | 80 |
| | Province | 33 | 45 | 70 |
| | DOM-TOM/Étranger | 38 | 55 | 80 |
| Secteur d'activité | Commerce | 35 | 50 | 75 |
| | Industrie | 38 | 50 | 78 |
| | Construction | ns | ns | ns |
| | Services | 35 | 50 | 75 |

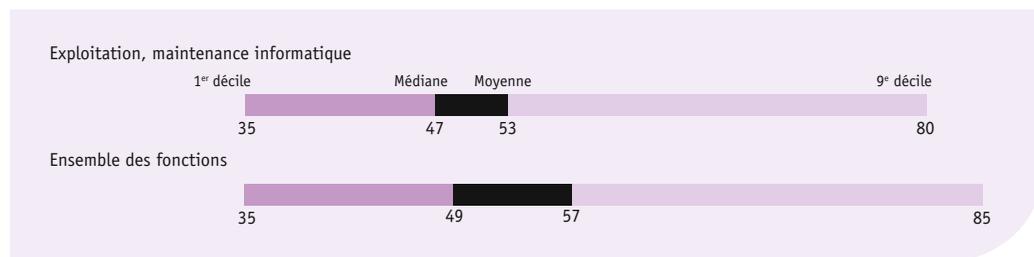
Source : Apec, offres 2017

ns = non significatif

–EXPLOITATION, MAINTENANCE INFORMATIQUE–

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Exploitation, maintenance informatique | Ensemble des fonctions |
|---|--|------------------------|
| Avec partie variable | 50 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 41 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 8 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 10 % | 9 % |
| Sans partie variable | 50 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Exploitation, maintenance informatique | Ensemble des fonctions |
|---|--|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 2 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 5 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 7 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 11 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 17 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

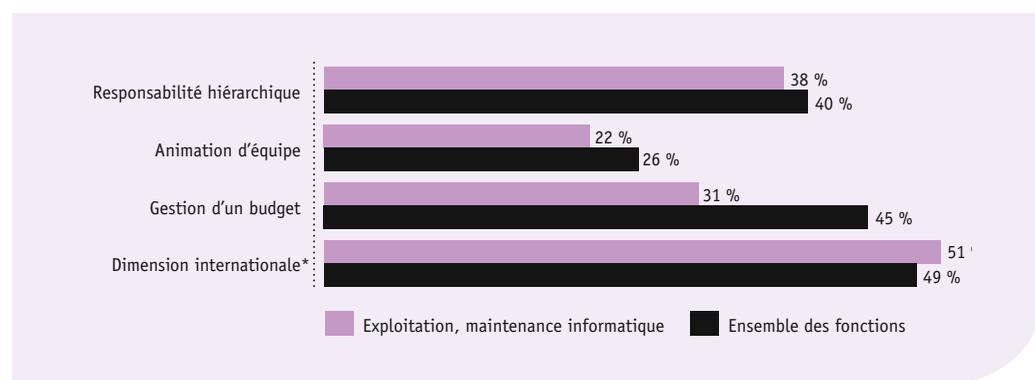
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 40 ans | 34 | 42 | 62 |
| | 40 à 49 ans | 36 | 50 | 77 |
| | 50 ans et plus | 39 | 60 | 101 |
| Sexe | Homme | 35 | 48 | 85 |
| | Femme | 34 | 45 | 75 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 20 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 40 | 57 | 95 |
| | Avec animation d'équipe | 35 | 50 | 75 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 33 | 44 | 60 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 42 | 69 | 101 |
| | Sans gestion de budget | 34 | 44 | 68 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 38 | 50 | 84 |
| | Sans dimension internationale | 34 | 45 | 80 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|----------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 40 | 55 | 95 |
| | Province | 34 | 43 | 62 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 499 salariés | 35 | 44 | 70 |
| | 500 salariés et plus | 35 | 50 | 85 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 25 | 37 | 50 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 27 | 40 | 53 |
| | Province | 25 | 35 | 45 |
| | DOM-TOM/Étranger | 28 | 40 | 60 |
| Secteur d'activité | Commerce | 23 | 33 | 53 |
| | Industrie | 27 | 37 | 55 |
| | Construction | 25 | 33 | 50 |
| | Services | 25 | 38 | 50 |

Source : Apec, offres 2017

–INFORMATIQUE DE GESTION–

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Informatique de gestion | Ensemble des fonctions |
|---|-------------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 39 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 31 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 5 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 8 % | 9 % |
| Sans partie variable | 61 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Informatique de gestion | Ensemble des fonctions |
|---|-------------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 2 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 4 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 7 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 10 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 16 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

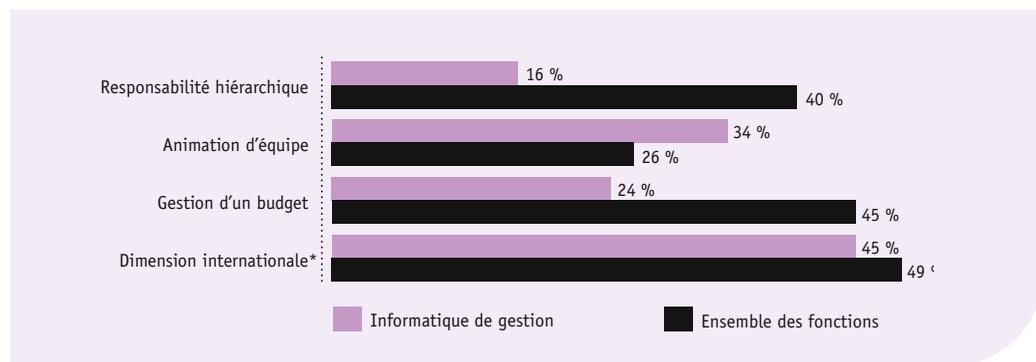
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 30 ans | 31 | 36 | 46 |
| | 30 à 34 ans | 34 | 42 | 57 |
| | 35 à 39 ans | 36 | 45 | 66 |
| | 40 à 44 ans | 38 | 48 | 75 |
| | 45 à 49 ans | 37 | 50 | 80 |
| | 50 ans et plus | 38 | 55 | 95 |
| Sexe | Homme | 36 | 47 | 78 |
| | Femme | 32 | 43 | 73 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 21 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 43 | 62 | 105 |
| | Avec animation d'équipe | 36 | 49 | 78 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 33 | 42 | 60 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 40 | 58 | 96 |
| | Sans gestion de budget | 34 | 44 | 66 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 36 | 50 | 80 |
| | Sans dimension internationale | 34 | 44 | 70 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--------------------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 39 | 55 | 85 |
| | Province | 33 | 42 | 63 |
| | <i>Aquitaine</i> | 33 | 42 | 60 |
| | <i>Languedoc-Roussillon</i> | 37 | 41 | 53 |
| | <i>Midi-Pyrénées</i> | 35 | 44 | 64 |
| | <i>Nord</i> | 33 | 43 | 78 |
| | <i>Pays de la Loire</i> | 33 | 42 | 72 |
| | <i>Pacac</i> | 35 | 45 | 70 |
| | <i>Rhône-Alpes</i> | 35 | 43 | 64 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 99 salariés | 34 | 43 | 65 |
| | 100 à 499 salariés | 36 | 44 | 72 |
| | 500 à 4 999 salariés | 36 | 46 | 71 |
| | 5 000 salariés et plus | 35 | 51 | 85 |
| Secteur d'activité | Industrie | 38 | 50 | 82 |
| | Commerce | 40 | 52 | 85 |
| | Services | 34 | 45 | 75 |
| | <i>Activités informatiques</i> | 34 | 43 | 70 |
| | <i>Banque et Assurances</i> | 40 | 55 | 83 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

ns = non significatif

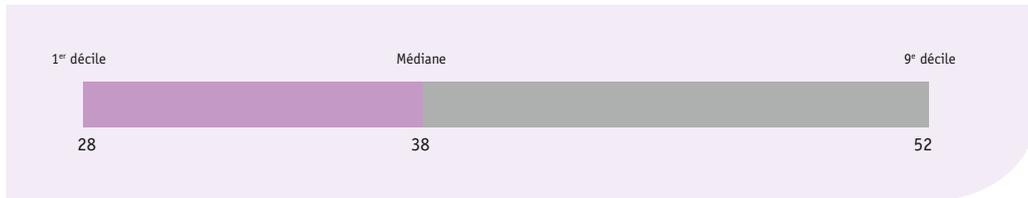
LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 31 | 40 | 53 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 35 | 45 | 58 |
| | Province | 30 | 38 | 45 |
| | DOM-TOM/Étranger | 33 | 48 | 68 |
| Secteur d'activité | Commerce | 29 | 39 | 55 |
| | Industrie | 30 | 42 | 55 |
| | Construction | 30 | 40 | 50 |
| | Services | 31 | 39 | 53 |

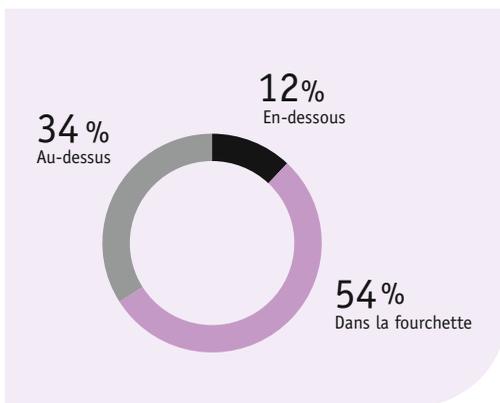
Source : Apec, offres 2017

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 28 et 52 k€



En 2017, 34 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée

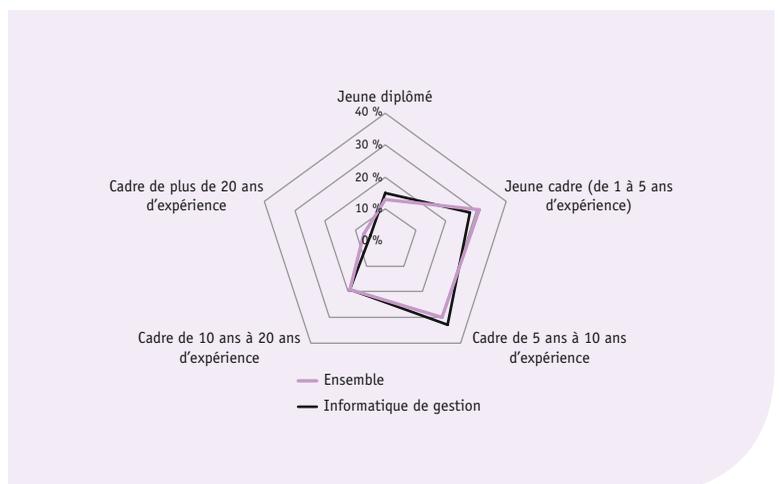


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 38 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 35 à 45 k€



La fourchette dans laquelle se situent 80 % des salaires à l'embauche s'étend de 28 000 à 52 000 euros. Cette fonction s'intéresse particulièrement aux jeunes diplômés ainsi qu'aux cadres de 5 à 10 ans d'expérience qui représentent au total près de la moitié des recrutements. Bien que le salaire moyen obtenu de 38 000 euros se situe plutôt dans le bas de la fourchette envisagée, plus d'un tiers des cadres rémunérés perçoivent un salaire qui s'élève au dessus de cette fourchette. Dans les ESN (Entreprises de services du numérique), 18 % des recruteurs ont déclaré cette rémunération supérieure à ce qu'ils avaient initialement prévu. ●

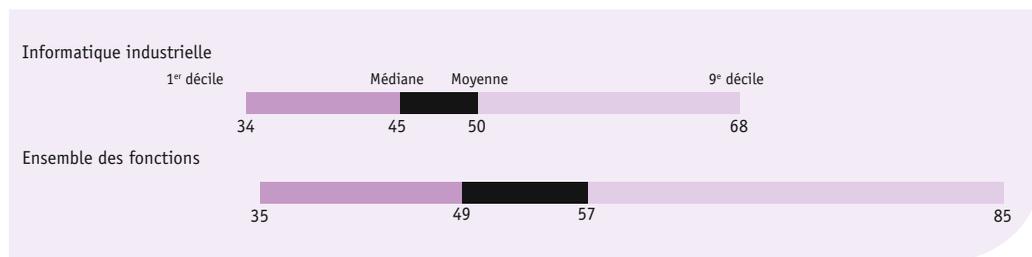
Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



-INFORMATIQUE INDUSTRIELLE-

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Informatique industrielle | Ensemble des fonctions |
|---|---------------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 33 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 25 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 6 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 7 % | 9 % |
| Sans partie variable | 67 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Informatique industrielle | Ensemble des fonctions |
|---|---------------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 2 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 4 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 7 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 11 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 17 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

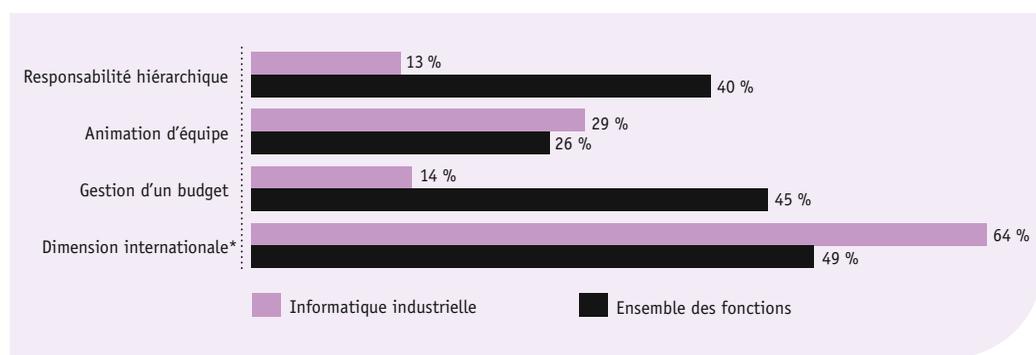
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 30 ans | 31 | 36 | 45 |
| | 30 à 39 ans | 35 | 43 | 60 |
| | 40 ans et plus | 40 | 52 | 80 |
| Sexe | Homme | 34 | 46 | 72 |
| | Femme | 34 | 42 | 62 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 14 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 38 | 60 | 100 |
| | Avec animation d'équipe | 37 | 47 | 70 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 32 | 42 | 60 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 34 | 47 | 73 |
| | Sans dimension internationale | 34 | 43 | 60 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-------------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 38 | 52 | 84 |
| | Province | 33 | 44 | 60 |
| | Rhône-Alpes | 35 | 45 | 65 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 499 salariés | 34 | 44 | 60 |
| | 500 à 4 999 salariés | 35 | 45 | 73 |
| | 5 000 salariés et plus | 34 | 49 | 77 |
| Secteur d'activité | Industrie | 36 | 49 | 75 |
| | Services | 34 | 44 | 66 |
| | Activités informatiques | 34 | 43 | 66 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 32 | 39 | 50 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 34 | 41 | 53 |
| | Province | 31 | 38 | 46 |
| | DOM-TOM/Étranger | 32 | 40 | 60 |
| Secteur d'activité | Commerce | 29 | 37 | 55 |
| | Industrie | 30 | 40 | 53 |
| | Construction | 27 | 37 | 48 |
| | Services | 32 | 39 | 48 |

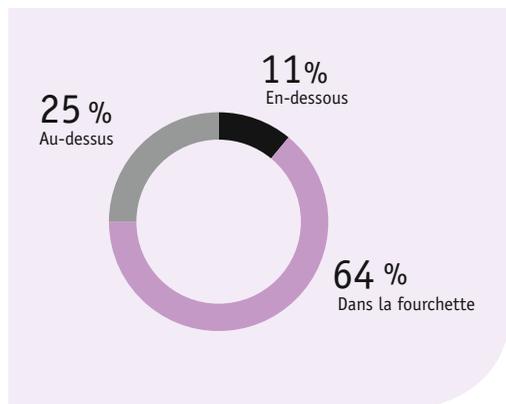
Source : Apec, offres 2017

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 29 et 58 k€



En 2017, 25 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée

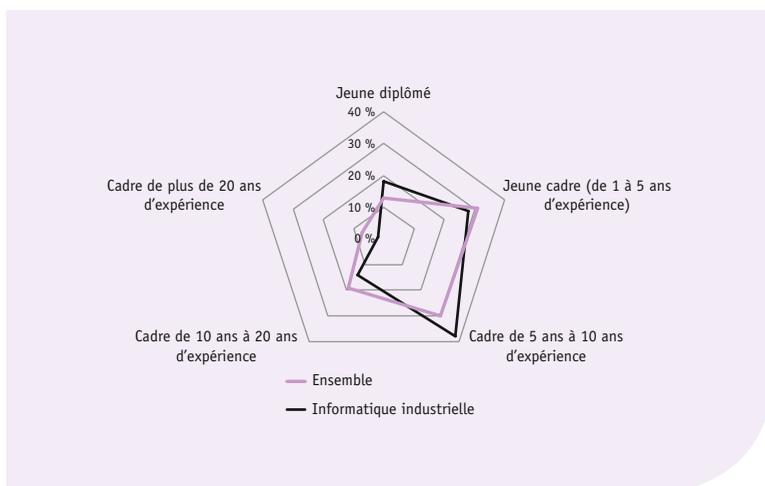


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 39 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 31 à 42 k€



L'amplitude de la fourchette dans laquelle se situe 80 % des rémunérations s'élève à 29 000 euros. La fonction informatique industrielle s'intéresse principalement aux cadres de 5 à 10 ans d'expérience, mais elle recrute également plus souvent des jeunes diplômés que l'ensemble des fonctions. Malgré 36 % de candidats recrutés ayant une expérience professionnelle moins importante que celle souhaitée initialement par l'employeur, les cadres de cette fonction ne voient pas plus souvent que la moyenne leur rémunération d'embauche s'établir en dessous de ce qui était prévu. Un quart des cadres de la fonction perçoivent un salaire à l'embauche supérieur à la fourchette envisagée et les deux-tiers un salaire dans la fourchette envisagée. Le salaire moyen obtenu de 39 000 euros se situe même plutôt dans le haut de cette fourchette. ●

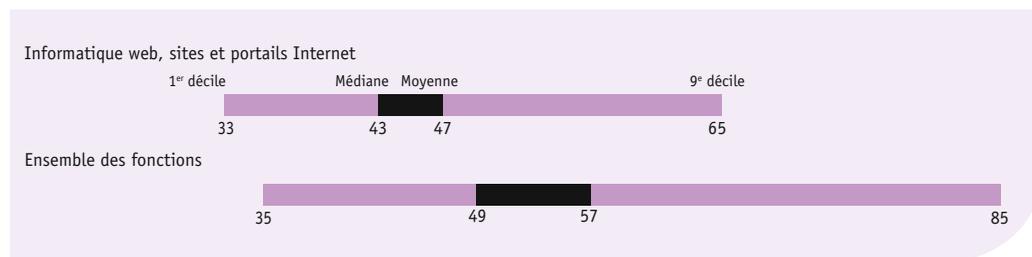
Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



–INFORMATIQUE WEB, SITES ET PORTAILS INTERNET–

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Informatique web, sites et portails Internet | Ensemble des fonctions |
|---|--|------------------------|
| Avec partie variable | 38 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 30 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 6 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 8 % | 9 % |
| Sans partie variable | 62 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Informatique web, sites et portails Internet | Ensemble des fonctions |
|---|--|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 2 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 4 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 6 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 9 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 14 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

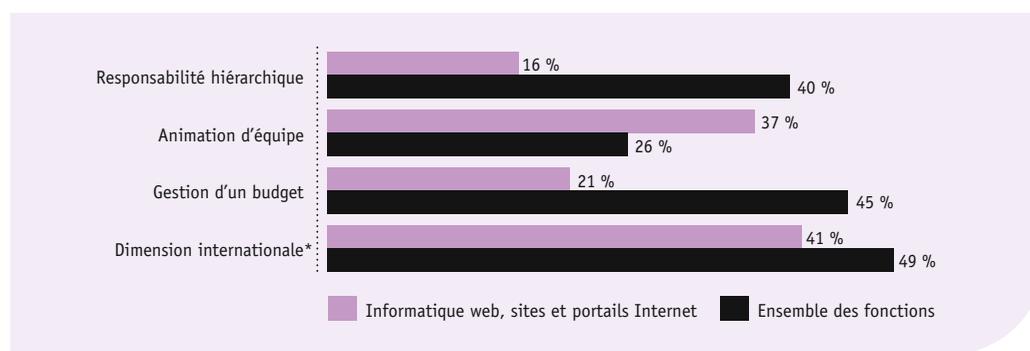
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 30 ans | 30 | 36 | 45 |
| | 30 à 39 ans | 35 | 43 | 57 |
| | 40 ans et plus | 37 | 48 | 75 |
| Sexe | Homme | 34 | 44 | 63 |
| | Femme | 32 | 41 | 69 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 22 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 42 | 55 | 80 |
| | Avec animation d'équipe | 35 | 45 | 65 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 32 | 39 | 52 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 35 | 46 | 73 |
| | Sans dimension internationale | 32 | 42 | 57 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|----------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 36 | 50 | 73 |
| | Province | 32 | 40 | 54 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 499 salariés | 33 | 42 | 57 |
| | 500 salariés et plus | 34 | 45 | 67 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

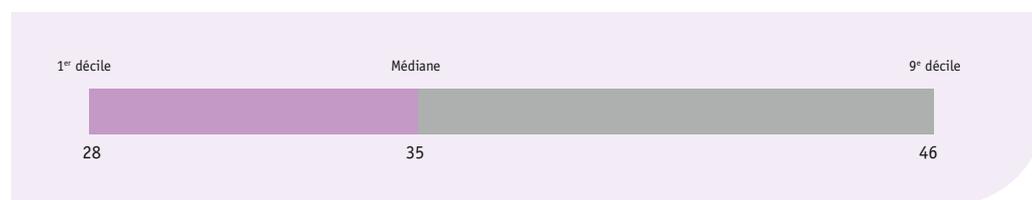
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 30 | 38 | 50 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 33 | 43 | 55 |
| | Province | 29 | 35 | 43 |
| | DOM-TOM/Étranger | 32 | 43 | 67 |
| Secteur d'activité | Commerce | 28 | 38 | 50 |
| | Industrie | 29 | 40 | 53 |
| | Construction | ns | ns | ns |
| | Services | 30 | 38 | 50 |

Source : Apec, offres 2017

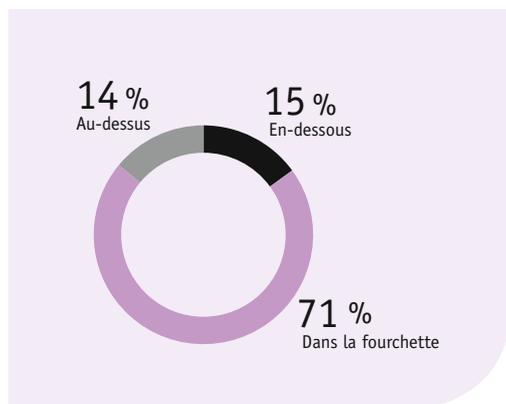
ns = non significatif

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 28 et 46 k€



En 2017, 15 % des salaires à l'embauche sont inférieurs au minimum de la fourchette envisagée

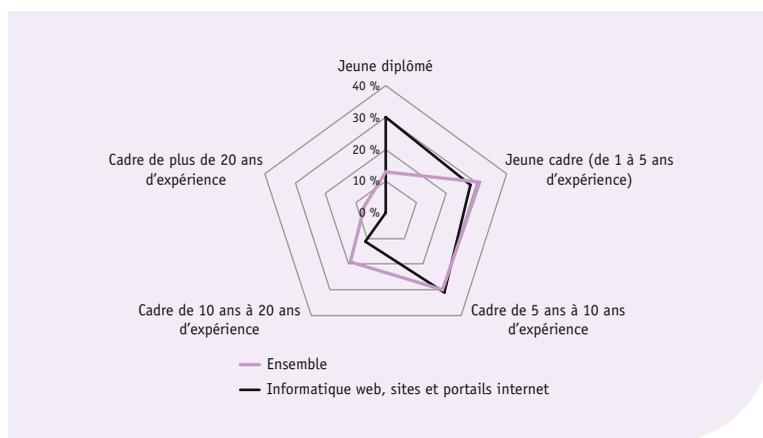


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 36 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 31 à 41 k€



Les jeunes diplômés sont très fréquemment recrutés dans cette fonction, à hauteur de 30 %. Pour autant, les recruteurs ne déclarent pas plus souvent qu'en moyenne que les cadres embauchés sont moins expérimentés que souhaité. Par ailleurs, les cadres les plus expérimentés sont très peu présents. Aussi, près de 9 recrutements sur 10 s'adressent à des cadres de moins de 10 ans d'expérience. Les rémunérations sont très largement conformes à ce qui était envisagé, dans les ESN (où 70 % des recruteurs déclarent que le salaire à l'embauche est équivalent à celui envisagé) comme dans les autres entreprises. Le salaire moyen obtenu de 36 000 euros s'inscrit d'ailleurs au milieu de la fourchette envisagée par le recruteur. ●

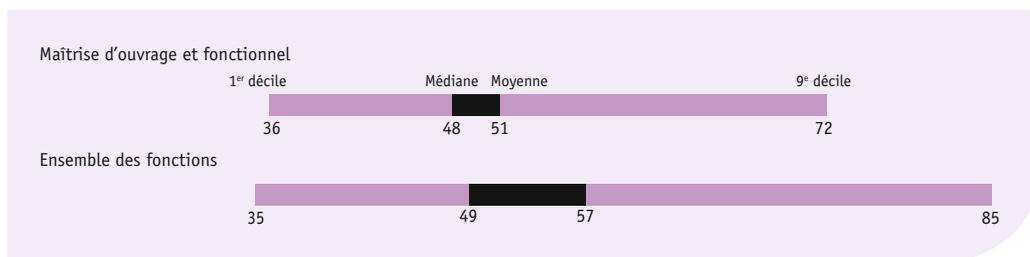
Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



–MAÎTRISE D’OUVRAGE ET FONCTIONNEL–

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Maîtrise d'ouvrage et fonctionnel | Ensemble des fonctions |
|---|-----------------------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 43 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 36 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 6 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 8 % | 9 % |
| Sans partie variable | 57 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Maîtrise d'ouvrage et fonctionnel | Ensemble des fonctions |
|---|-----------------------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 2 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 4 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 7 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 9 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 13 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

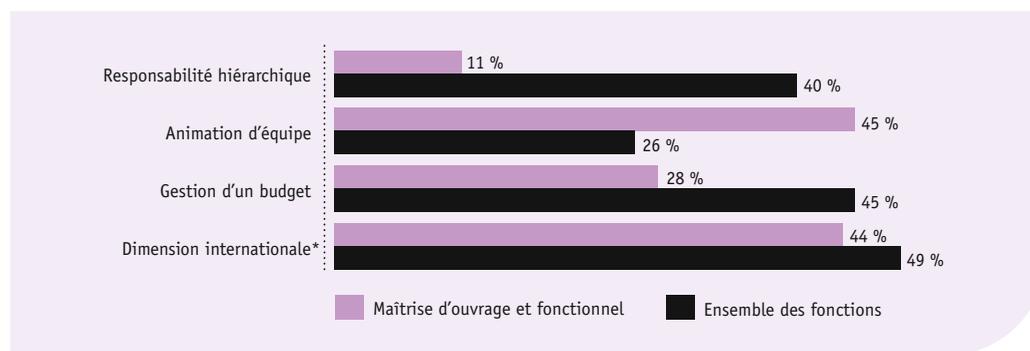
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 30 ans | 32 | 39 | 50 |
| | 30 à 39 ans | 37 | 47 | 62 |
| | 40 à 49 ans | 40 | 53 | 75 |
| | 50 ans et plus | 41 | 57 | 85 |
| Sexe | Homme | 38 | 50 | 75 |
| | Femme | 35 | 45 | 65 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 33 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 42 | 60 | 90 |
| | Avec animation d'équipe | 38 | 50 | 74 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 35 | 46 | 65 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 40 | 55 | 83 |
| | Sans gestion de budget | 36 | 47 | 68 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 38 | 50 | 78 |
| | Sans dimension internationale | 36 | 47 | 66 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l’entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-------------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 40 | 53 | 76 |
| | Province | 35 | 44 | 63 |
| | Midi-Pyrénées | 34 | 44 | 70 |
| | Rhône-Alpes | 36 | 45 | 64 |
| Taille de l’entreprise | 1 à 99 salariés | 36 | 48 | 66 |
| | 100 à 499 salariés | 36 | 48 | 65 |
| | 500 salariés et plus | 36 | 48 | 70 |
| Secteur d’activité | Industrie | 40 | 52 | 78 |
| | Services | 36 | 48 | 70 |
| | Activités informatiques | 35 | 46 | 67 |
| | Banque et Assurances | 41 | 54 | 80 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

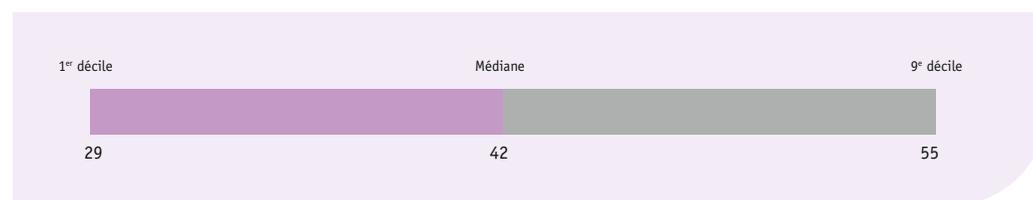
LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 33 | 43 | 58 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 36 | 48 | 60 |
| | Province | 30 | 39 | 50 |
| | DOM-TOM/Étranger | 35 | 50 | 70 |
| Secteur d’activité | Commerce | 31 | 43 | 58 |
| | Industrie | 30 | 43 | 58 |
| | Construction | 29 | 40 | 60 |
| | Services | 33 | 43 | 58 |

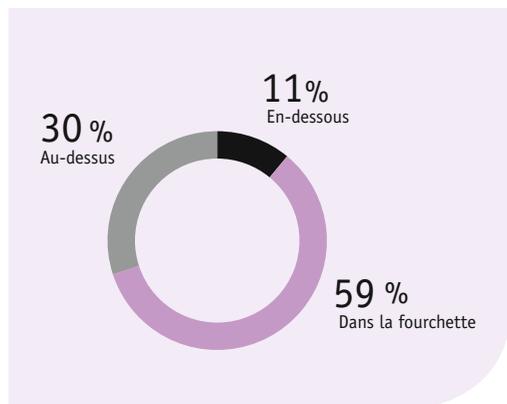
Source : Apec, offres 2017

LES SALAIRES À L’EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l’embauche se situent entre 29 et 55 k€



En 2017, 30 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée

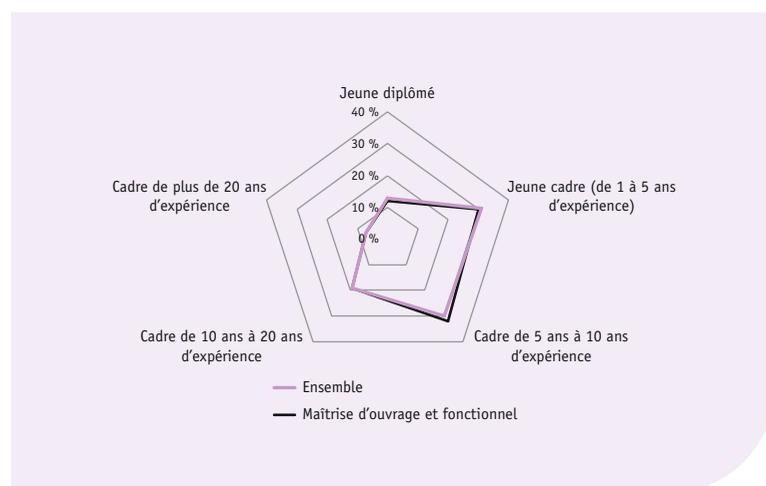


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 42 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 36 à 49 k€



L'amplitude de la fourchette dans laquelle se situent 80 % des rémunérations s'élève à 26 000 euros. Cette fonction s'intéresse principalement aux cadres de 5 à 10 ans d'expérience puisqu'ils représentent près d'un tiers des recrutements. Le salaire moyen obtenu est quant à lui de 42 000 euros, soit au milieu de la fourchette envisagée. Toutefois, 30 % des salaires sont supérieurs à la fourchette initialement envisagée par le recruteur. Les marges de négociation existent donc dans cette fonction, notamment pour les cadres plus expérimentés qu'attendu, qui y sont plus nombreux que la moyenne (15 % contre 9 %).

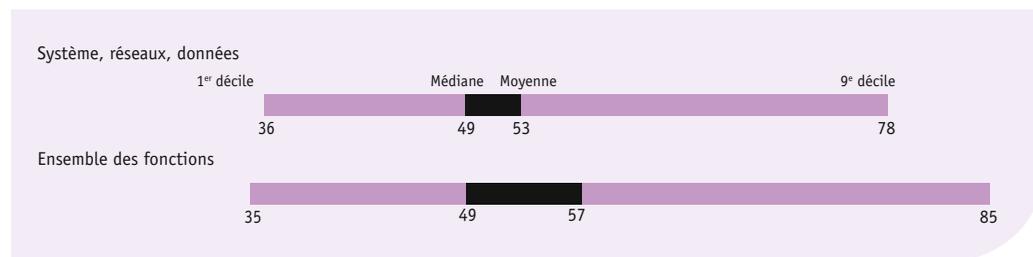
Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



-SYSTÈME, RÉSEAUX, DONNÉES-

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Système, réseaux, données | Ensemble des fonctions |
|---|---------------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 44 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 35 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 5 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 10 % | 9 % |
| Sans partie variable | 56 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Système, réseaux, données | Ensemble des fonctions |
|---|---------------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 3 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 4 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 8 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 11 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 16 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

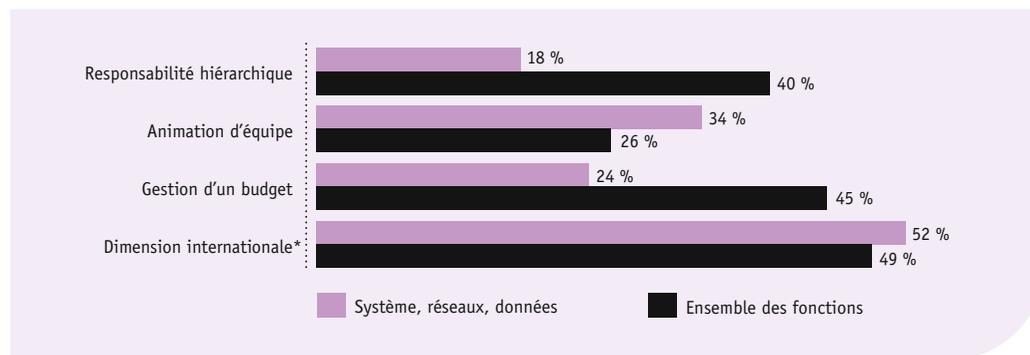
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 30 ans | 30 | 37 | 48 |
| | 30 à 39 ans | 36 | 46 | 68 |
| | 40 à 49 ans | 39 | 53 | 80 |
| | 50 ans et plus | 40 | 57 | 88 |
| Sexe | Homme | 36 | 50 | 78 |
| | Femme | 34 | 46 | 70 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 10 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 40 | 63 | 93 |
| | Avec animation d'équipe | 36 | 52 | 78 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 34 | 45 | 70 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 40 | 57 | 93 |
| | Sans gestion de budget | 35 | 47 | 74 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 36 | 53 | 80 |
| | Sans dimension internationale | 35 | 45 | 70 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--------------------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 40 | 55 | 82 |
| | Province | 34 | 45 | 65 |
| | <i>Rhône-Alpes</i> | 36 | 45 | 70 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 499 salariés | 34 | 48 | 70 |
| | 500 à 4 999 salariés | 36 | 48 | 78 |
| | 5 000 salariés et plus | 37 | 54 | 81 |
| Secteur d'activité | Industrie | 40 | 55 | 85 |
| | Services | 35 | 48 | 77 |
| | <i>Activités informatiques</i> | 34 | 45 | 72 |
| | <i>Banque et Assurances</i> | 44 | 61 | 90 |
| | <i>Télécommunications</i> | 42 | 55 | 88 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

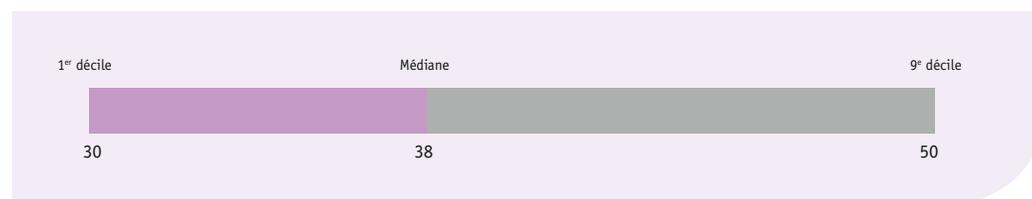
LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 30 | 40 | 55 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 33 | 43 | 58 |
| | Province | 28 | 38 | 48 |
| | DOM-TOM/Étranger | 33 | 45 | 70 |
| Secteur d'activité | Commerce | 28 | 38 | 55 |
| | Industrie | 30 | 42 | 57 |
| | Construction | 29 | 40 | 53 |
| | Services | 30 | 40 | 54 |

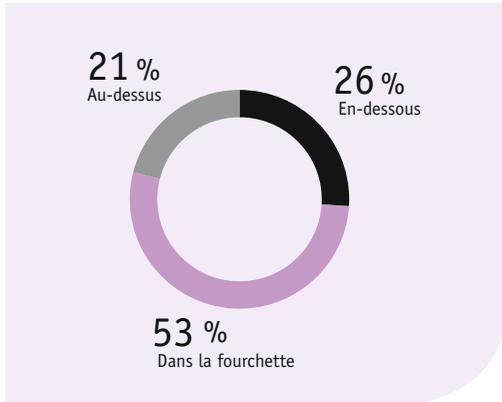
Source : Apec, offres 2017

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 30 et 50 k€



En 2017, 26 % des salaires à l'embauche sont inférieurs au minimum de la fourchette envisagée

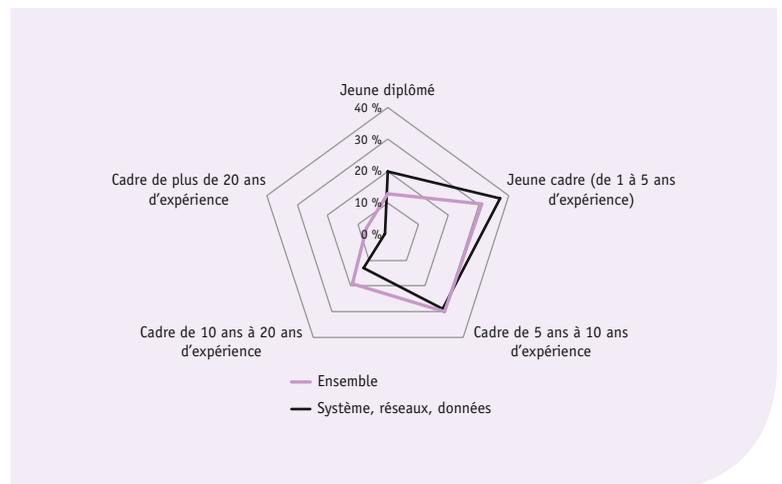


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 40 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 36 à 47 k€



80 % des rémunérations à l'embauche sont comprises dans une fourchette de 30 000 à 50 000 euros. La fonction s'intéresse particulièrement aux jeunes cadres de moins de 5 ans d'expérience puisqu'ils représentent près de 6 recrutements sur dix. Plus des 2/3 des cadres embauchés ont le niveau d'expérience attendu initialement par le recruteur. Toutefois, plus d'un quart des rémunérations se situent en-dessous du minimum envisagé, conséquence de la forte part de jeunes diplômés, dont le pouvoir de négociation est plus faible. Le salaire moyen obtenu de 40 000 euros est quant à lui dans le bas de la fourchette envisagée. ●

Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



- PRODUCTION INDUSTRIELLE, TRAVAUX ET CHANTIER -

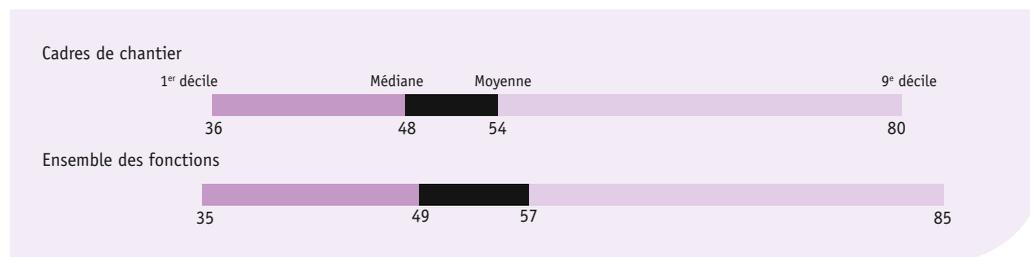
| | |
|-----------------------------------|-----|
| Cadres de chantier | 135 |
| Cadres de production industrielle | 139 |
| Direction d'unité industrielle | 143 |

- 7 -

–CADRES DE CHANTIER–

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Cadres de chantier | Ensemble des fonctions |
|---|--------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 30 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 33 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 4 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 10 % | 9 % |
| Sans partie variable | 57 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Cadres de chantier | Ensemble des fonctions |
|---|--------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 2 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 5 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 7 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 11 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 21 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

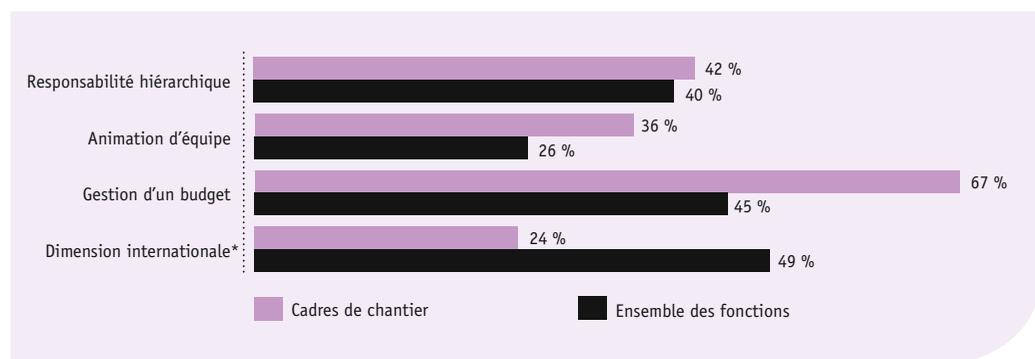
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 40 ans | 35 | 43 | 60 |
| | 40 à 49 ans | 38 | 52 | 90 |
| | 50 ans et plus | 40 | 55 | 89 |
| Sexe | Homme | 36 | 50 | 80 |
| | Femme | 35 | 43 | 60 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 15 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 38 | 54 | 85 |
| | Avec animation d'équipe | 36 | 46 | 79 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 35 | 43 | 65 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 36 | 50 | 83 |
| | Sans gestion de budget | 34 | 47 | 72 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 36 | 50 | 91 |
| | Sans dimension internationale | 36 | 46 | 75 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 37 | 51 | 75 |
| | Province | 35 | 45 | 70 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 99 salariés | 35 | 45 | 65 |
| | 100 à 499 salariés | 36 | 50 | 72 |
| | 500 à 4 999 salariés | 35 | 50 | 79 |
| | 5 000 salariés et plus | 37 | 47 | 89 |
| Secteur d'activité | Industrie | 37 | 50 | 83 |
| | Construction | 36 | 47 | 75 |
| | Services | 35 | 46 | 70 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

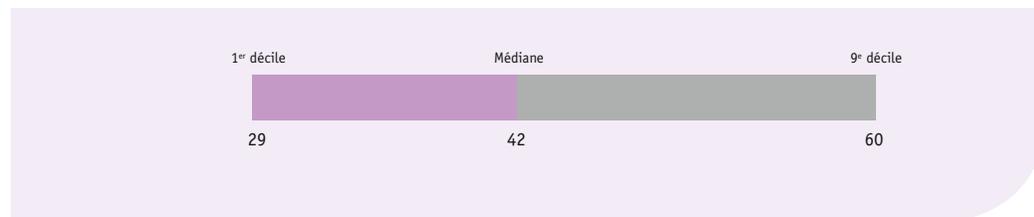
LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 30 | 38 | 50 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 31 | 40 | 55 |
| | Province | 29 | 38 | 48 |
| | DOM-TOM/Étranger | 35 | 50 | 88 |
| Secteur d'activité | Commerce | 29 | 37 | 50 |
| | Industrie | 28 | 36 | 48 |
| | Construction | 30 | 39 | 53 |
| | Services | 29 | 38 | 50 |

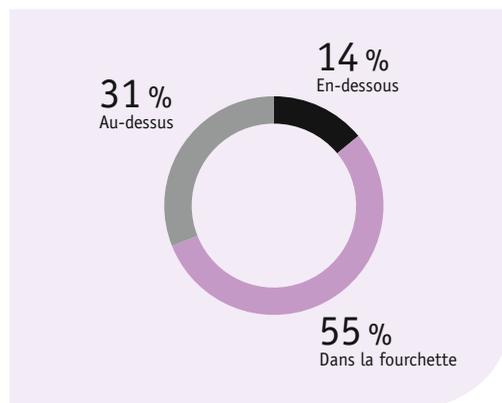
Source : Apec, offres 2017

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 29 et 60 k€



En 2017, 31 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée



En 2017, le salaire moyen obtenu est de 44 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 35 à 45 k€



Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017

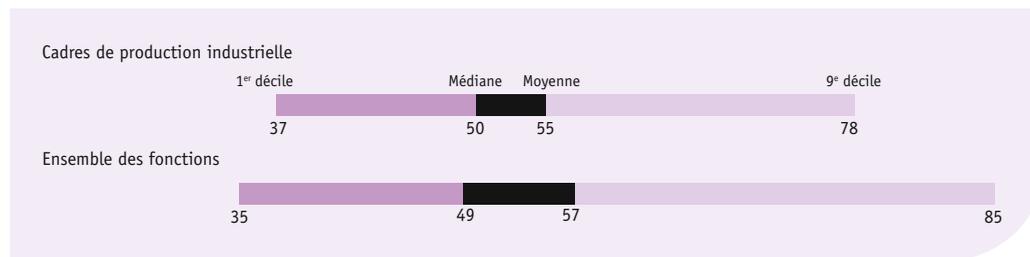


80 % des salaires à l'embauche se situent dans une fourchette large. Près d'un tiers des cadres recrutés ont réussi à négocier leur salaire à la hausse. Cela s'explique notamment par le fait que cette fonction recrute plus fréquemment qu'en moyenne des cadres expérimentés : deux fois plus de cadres de plus de 20 ans d'expérience que pour l'ensemble des fonctions. Plus aguerris et mieux préparés à la négociation salariale, ces derniers arrivent plus souvent à obtenir des salaires au-dessus de la fourchette envisagée. Dans cette perspective, le salaire moyen obtenu est proche du salaire maximum envisagé. ●

–CADRES DE PRODUCTION INDUSTRIELLE–

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Cadres de production industrielle | Ensemble des fonctions |
|---|-----------------------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 49 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 41 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 6 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 9 % | 9 % |
| Sans partie variable | 51 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Cadres de production industrielle | Ensemble des fonctions |
|---|-----------------------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 3 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 5 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 7 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 10 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 15 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

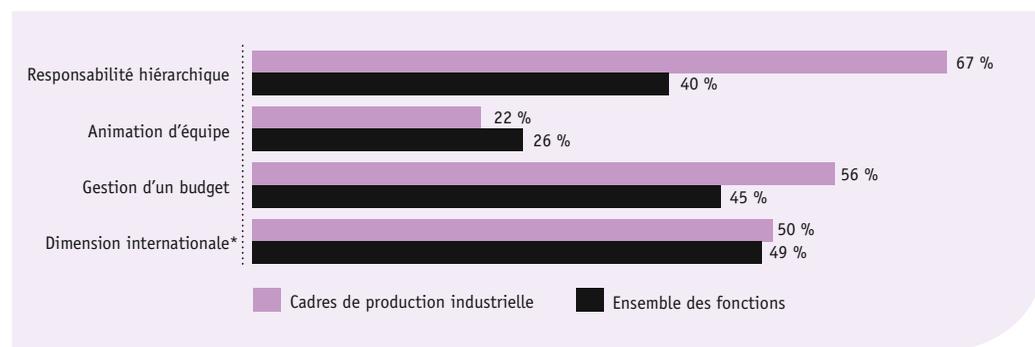
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 30 ans | 34 | 40 | 48 |
| | 30 à 39 ans | 39 | 49 | 70 |
| | 40 à 49 ans | 40 | 57 | 81 |
| | 50 ans et plus | 42 | 56 | 93 |
| Sexe | Homme | 38 | 51 | 80 |
| | Femme | 35 | 47 | 67 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 14 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 38 | 52 | 78 |
| | Avec animation d'équipe | 37 | 49 | 84 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 35 | 47 | 75 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 40 | 55 | 85 |
| | Sans gestion de budget | 36 | 46 | 66 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 38 | 52 | 78 |
| | Sans dimension internationale | 36 | 49 | 73 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 39 | 55 | 85 |
| | Province | 37 | 49 | 73 |
| | <i>Rhône-Alpes</i> | 37 | 51 | 70 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 99 salariés | 35 | 45 | 62 |
| | 100 à 499 salariés | 38 | 49 | 72 |
| | 500 à 4 999 salariés | 40 | 55 | 81 |
| | 5 000 salariés et plus | 40 | 55 | 90 |
| Secteur d'activité | <i>Agroalimentaire</i> | 37 | 50 | 75 |
| | <i>Automobile, aéronautique et autres matériels de transport</i> | 39 | 54 | 81 |
| | <i>Chimie – Caoutchouc – Plastique</i> | 42 | 57 | 90 |
| | <i>Mécanique – Métallurgie</i> | 38 | 50 | 82 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

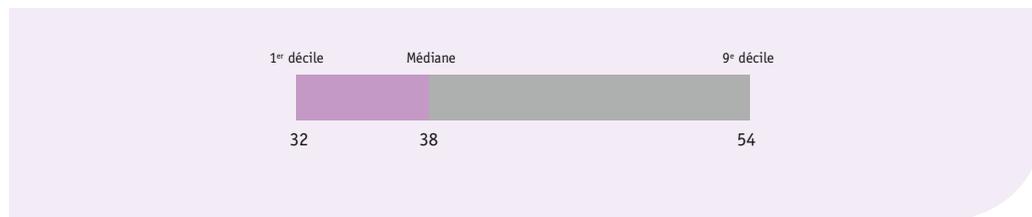
LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 28 | 39 | 55 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 31 | 40 | 55 |
| | Province | 28 | 38 | 55 |
| | DOM-TOM/Étranger | 33 | 46 | 73 |
| Secteur d'activité | Commerce | 25 | 36 | 55 |
| | Industrie | 29 | 40 | 55 |
| | Construction | 27 | 36 | 53 |
| | Services | 28 | 38 | 55 |

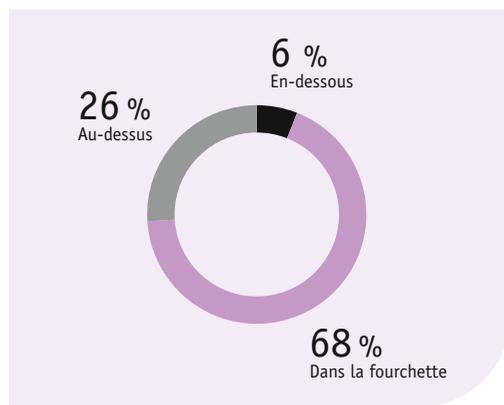
Source : Apec, offres 2017

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 32 et 54 k€



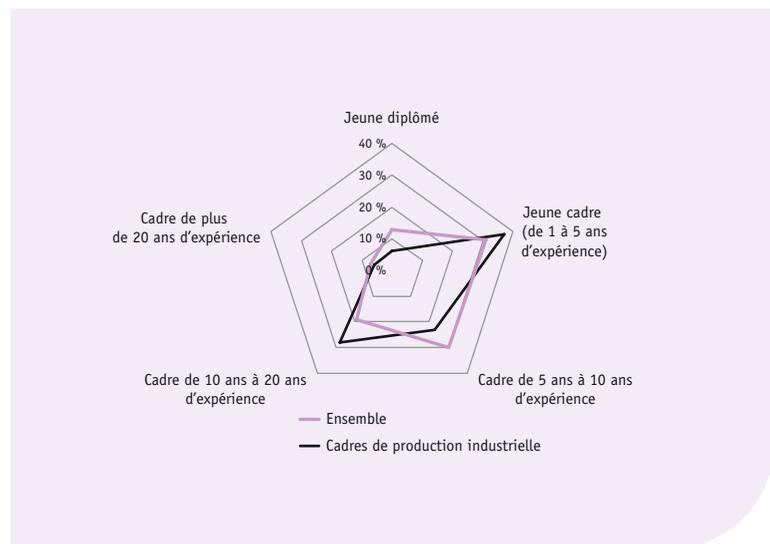
En 2017, 26 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée



En 2017, le salaire moyen obtenu est de 41 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 35 à 43 k€



Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017

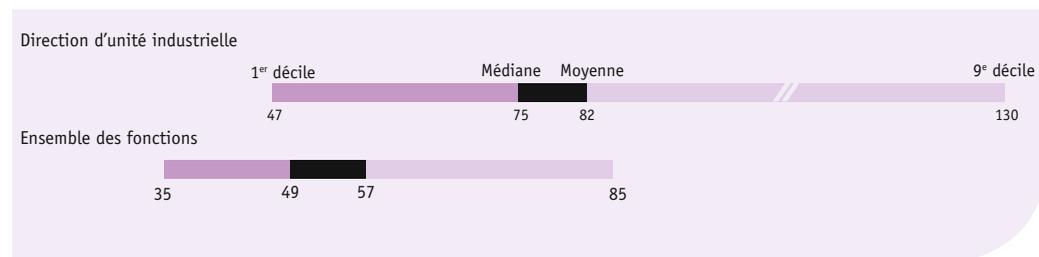


80 % des salaires à l'embauche se situent entre 32 000 et 54 000 euros. La majorité des cadres recrutés (deux tiers des cas) ont obtenu un salaire dans la fourchette envisagée. Toutefois un quart d'entre eux ont réussi à négocier un salaire au dessus de la fourchette. Dans cette fonction, les recruteurs se tournent plus fréquemment vers les cadres de 10 à 20 ans d'expérience (28 % contre 19 % en moyenne), qui ont plus de marges de négociation. En effet, les entreprises recherchent des cadres disposant de compétences pour moderniser les appareils de production, en gestion de projet, mais également dans le management d'équipe. Au final, le salaire moyen obtenu est proche du salaire maximal envisagé. Cette fonction constitue aussi une opportunité non négligeable pour les cadres de 1 à 5 ans d'expérience : 37 % d'entre eux y sont recrutés contre 31 % en moyenne. •

-DIRECTION D'UNITÉ INDUSTRIELLE-

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Direction d'unité industrielle | Ensemble des fonctions |
|---|--------------------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 66 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 59 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 7 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 9 % | 9 % |
| Sans partie variable | 34 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Direction d'unité industrielle | Ensemble des fonctions |
|---|--------------------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 5 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 7 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 10 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 15 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 20 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

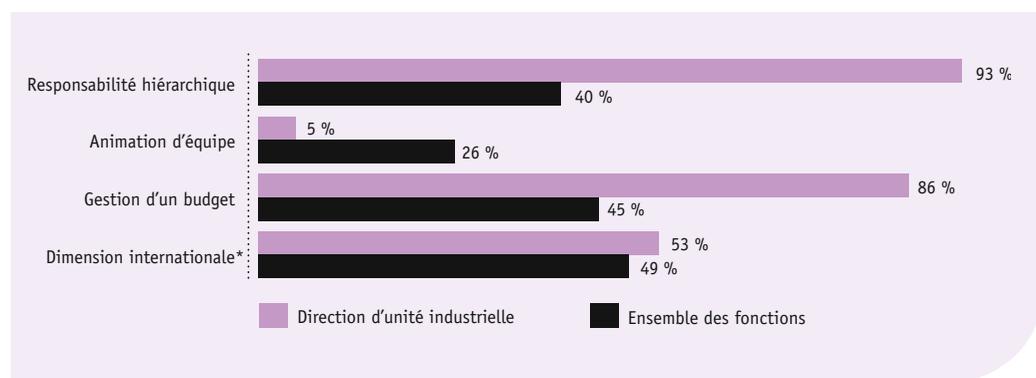
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 40 ans | 42 | 60 | 100 |
| | 40 ans et plus | 45 | 73 | 120 |
| Sexe | Homme | 47 | 75 | 130 |
| | Femme | 40 | 59 | 95 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 6 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-------------------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 49 | 76 | 130 |
| | Sans gestion de budget | 42 | 60 | 100 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 53 | 82 | 135 |
| | Sans dimension internationale | 45 | 65 | 110 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 50 | 90 | 150 |
| | Province | 46 | 71 | 118 |
| | <i>Rhône-Alpes</i> | 48 | 75 | 110 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 99 salariés | 43 | 65 | 92 |
| | 100 à 499 salariés | 47 | 80 | 130 |
| | 500 salariés et plus | 48 | 85 | 143 |
| Secteur d'activité | <i>Automobile, aéronautique et autres matériels de transport</i> | 57 | 98 | 132 |
| | <i>Mécanique – Métallurgie</i> | 50 | 75 | 137 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 33 | 50 | 85 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 33 | 48 | 83 |
| | Province | 33 | 50 | 82 |
| | DOM-TOM/Étranger | 43 | 64 | 105 |
| Secteur d'activité | Commerce | 33 | 48 | 80 |
| | Industrie | 33 | 53 | 90 |
| | Construction | 34 | 50 | 68 |
| | Services | 33 | 49 | 85 |

Source : Apec, offres 2017

- RESSOURCES HUMAINES -

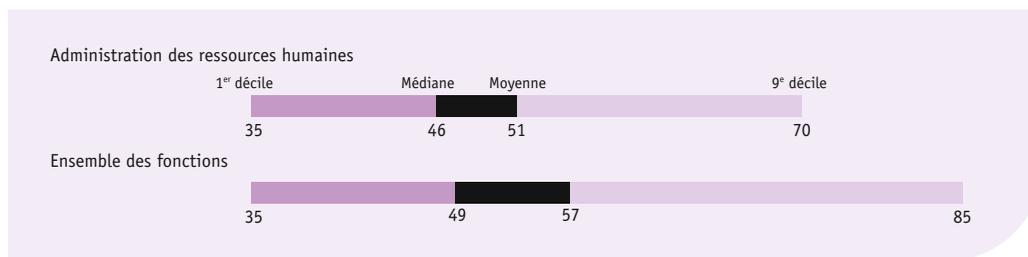
| | |
|--|-----|
| Administration des ressources humaines | 147 |
| Développement des ressources humaines | 151 |
| Direction des ressources humaines | 155 |
| Formation initiale et continue | 159 |

- 8 -

–ADMINISTRATION DES RESSOURCES HUMAINES–

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Administration des ressources humaines | Ensemble des fonctions |
|---|--|------------------------|
| Avec partie variable | 53 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 46 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 3 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 9 % | 9 % |
| Sans partie variable | 47 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Administration des ressources humaines | Ensemble des fonctions |
|---|--|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 3 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 5 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 8 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 11 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 15 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

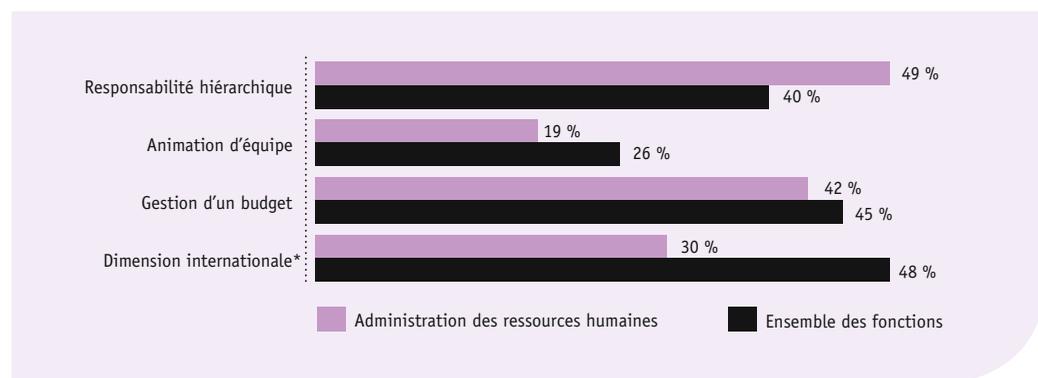
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 30 ans | 30 | 38 | 50 |
| | 30 à 34 ans | 35 | 45 | 60 |
| | 35 à 39 ans | 36 | 50 | 68 |
| | 40 à 49 ans | 38 | 53 | 76 |
| | 50 ans et plus | 38 | 50 | 80 |
| Sexe | Homme | 36 | 52 | 81 |
| | Femme | 34 | 46 | 68 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 79 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

*Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 39 | 53 | 78 |
| | Avec animation d'équipe | 35 | 46 | 75 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 32 | 42 | 60 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 36 | 50 | 80 |
| | Sans gestion de budget | 34 | 46 | 65 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 38 | 52 | 80 |
| | Sans dimension internationale | 34 | 46 | 70 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

*Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 36 | 50 | 75 |
| | Province | 34 | 46 | 68 |
| | <i>Rhône-Alpes</i> | 36 | 45 | 78 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 99 salariés | 31 | 41 | 62 |
| | 100 à 499 salariés | 36 | 46 | 65 |
| | 500 salariés et plus | 36 | 52 | 75 |
| Secteur d'activité | Industrie | 39 | 52 | 78 |
| | Commerce | 34 | 45 | 64 |
| | <i>Distribution généraliste et spécialisée</i> | 36 | 50 | 70 |
| | Services | 34 | 45 | 70 |
| | <i>Santé – action sociale</i> | 32 | 45 | 64 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

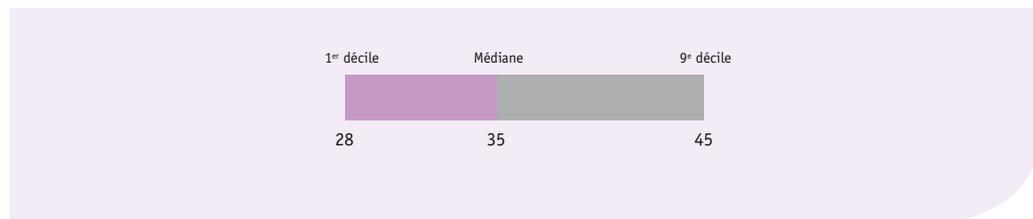
LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 24 | 31 | 45 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 27 | 34 | 48 |
| | Province | 23 | 29 | 43 |
| | DOM-TOM/Étranger | 26 | 33 | 55 |
| Secteur d'activité | Commerce | 25 | 33 | 49 |
| | Industrie | 25 | 34 | 53 |
| | Construction | 26 | 34 | 50 |
| | Services | 24 | 31 | 45 |

Source : Apec, offres 2017

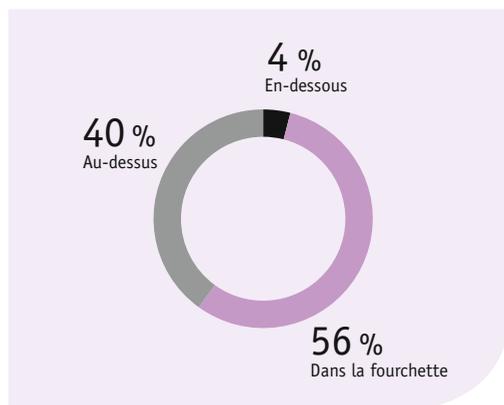
LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 28 et 45 k€

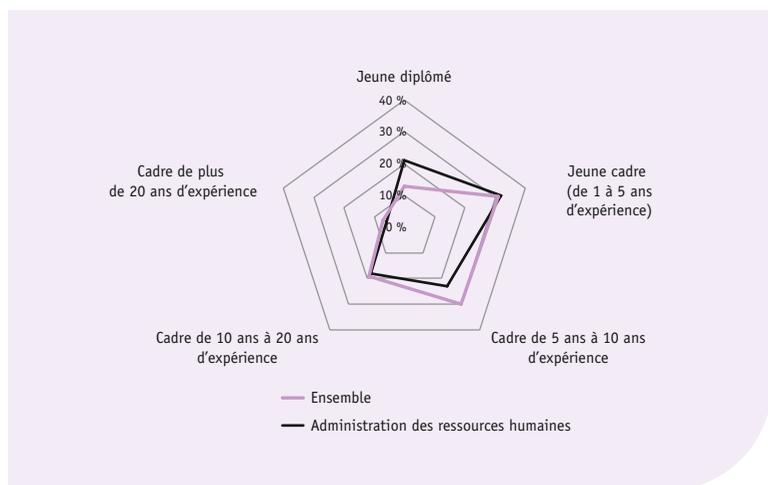


En 2017, 40 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée

En 2017, le salaire moyen obtenu est de 36 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 31 à 36 k€



Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017

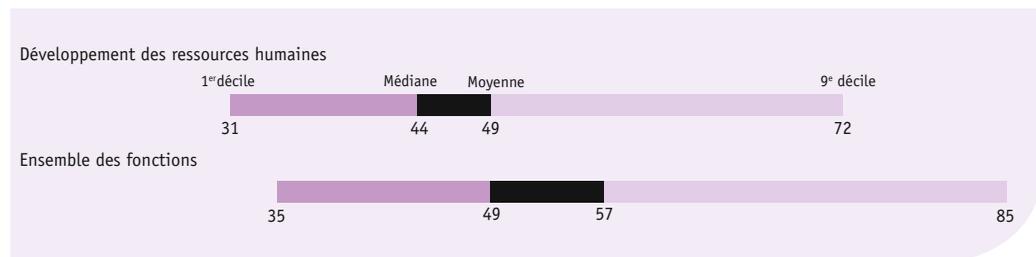


80 % des salaires à l'embauche se situent entre 28 000 et 45 000 euros. Dans 40 % des cas, les salaires ont été revus à la hausse. Dans cette fonction, les recruteurs embauchent plus fréquemment des cadres de moins de 5 ans d'expérience : 53 % contre 44 % en moyenne. Malgré leur expérience moindre, les candidats mieux informés et évoluant dans les domaines RH arrivent à tirer avantage et à obtenir des salaires au-dessus de la fourchette envisagée. Et le salaire finalement obtenu correspond au salaire maximum envisagé. ●

– DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES –

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Développement des ressources humaines | Ensemble des fonctions |
|---|---------------------------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 62 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 52 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 13 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 7 % | 9 % |
| Sans partie variable | 38 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Développement des ressources humaines | Ensemble des fonctions |
|---|---------------------------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 3 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 6 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 9 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 13 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 24 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

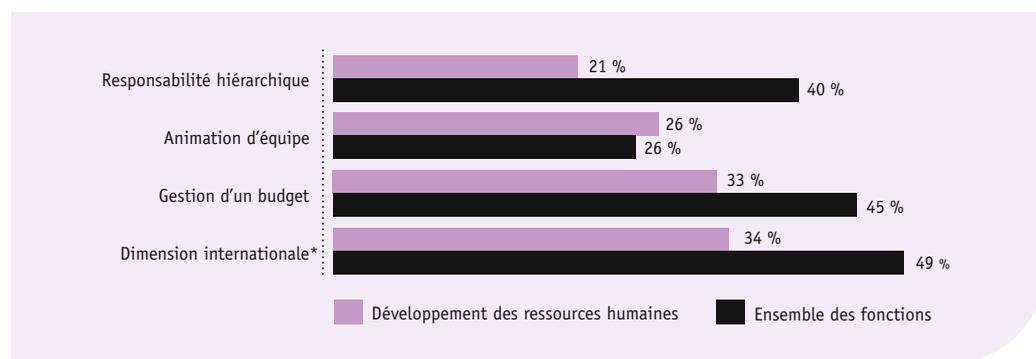
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 30 ans | 28 | 36 | 49 |
| | 30 à 34 ans | 31 | 42 | 55 |
| | 35 à 39 ans | 35 | 46 | 72 |
| | 40 à 44 ans | 35 | 45 | 80 |
| | 45 à 49 ans | 35 | 49 | 82 |
| | 50 ans et plus | 36 | 50 | 90 |
| Sexe | Homme | 35 | 48 | 82 |
| | Femme | 31 | 43 | 70 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 79 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

*Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 40 | 55 | 90 |
| | Avec animation d'équipe | 32 | 45 | 72 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 30 | 40 | 64 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 35 | 49 | 80 |
| | Sans gestion de budget | 30 | 41 | 70 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 34 | 50 | 89 |
| | Sans dimension internationale | 30 | 42 | 65 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

*Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|---|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 34 | 46 | 85 |
| | Province | 30 | 40 | 67 |
| | <i>Rhône-Alpes</i> | 32 | 45 | 71 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 499 salariés | 30 | 40 | 60 |
| | 500 salariés et plus | 34 | 48 | 80 |
| Secteur d'activité | Industrie | 38 | 52 | 100 |
| | Services | 30 | 42 | 67 |
| | <i>Activités informatiques</i> | 28 | 40 | 58 |
| | <i>Banque et Assurances</i> | ns | ns | ns |
| | <i>Conseil et gestion des entreprises</i> | 30 | 42 | 75 |
| | <i>Intermédiaires du recrutement</i> | 29 | 42 | 65 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

ns = non significatif

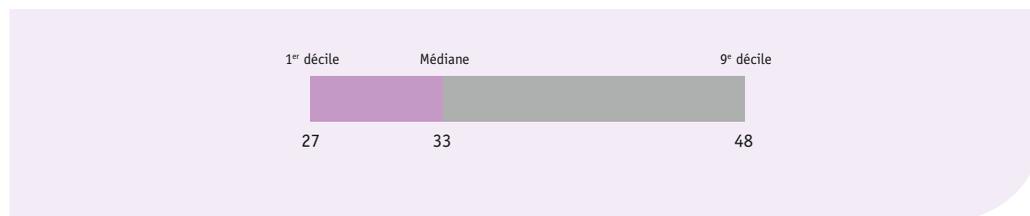
LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 24 | 32 | 48 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 25 | 33 | 50 |
| | Province | 23 | 29 | 45 |
| | DOM-TOM/Étranger | 24 | 35 | 48 |
| Secteur d'activité | Commerce | 27 | 35 | 50 |
| | Industrie | 28 | 38 | 53 |
| | Construction | 23 | 30 | 48 |
| | Services | 23 | 31 | 45 |

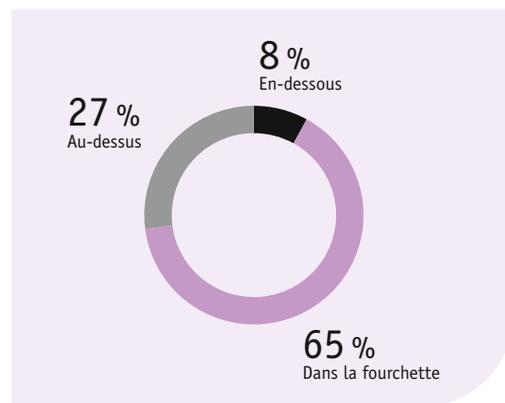
Source : Apec, offres 2017

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 27 et 48 k€



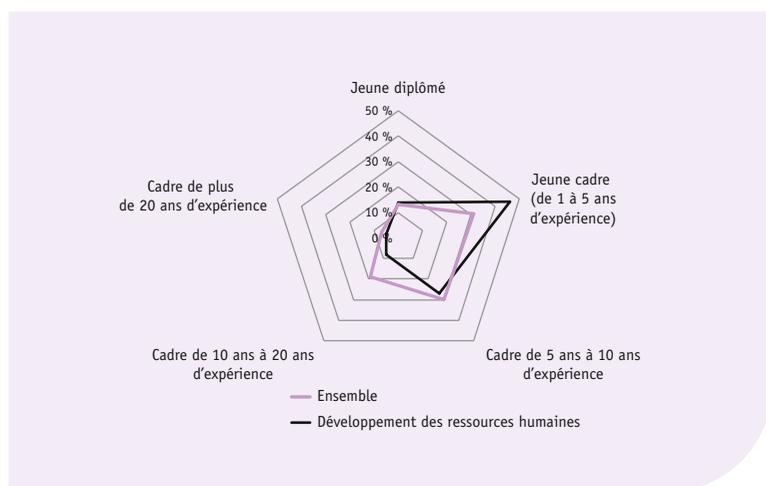
En 2017, 27 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée



En 2017, le salaire moyen obtenu est de 35 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 31 à 37 k€



Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017

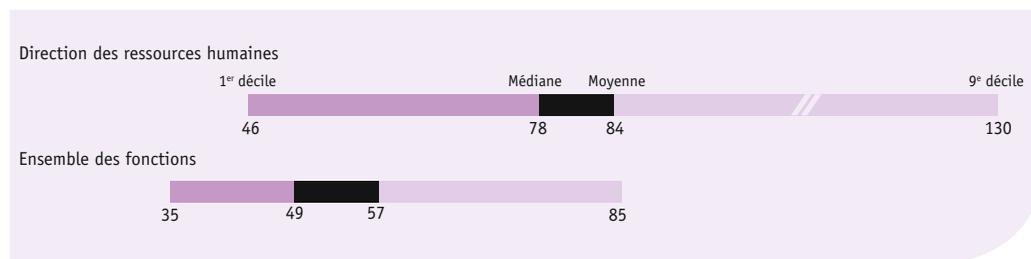


80 % des salaires à l'embauche se situent entre 27 000 euros et 48 000 euros. Les salaires obtenus se situent le plus souvent dans la fourchette envisagée (près des deux tiers des embauches), alors que dans 20 % des cas les cadres recrutés ont une expérience différente de celle attendue. Cette fonction recrute une part importante de cadres débutants : 60 % des cadres embauchés ont moins de 5 ans d'expérience ; des cadres qui ont moins de marges de manoeuvre et d'expérience pour négocier leur salaire. ●

-DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES-

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Direction des ressources humaines | Ensemble des fonctions |
|---|-----------------------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 64 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 58 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 4 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 6 % | 9 % |
| Sans partie variable | 36 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Direction des ressources humaines | Ensemble des fonctions |
|---|-----------------------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 5 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 7 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 11 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 15 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 20 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

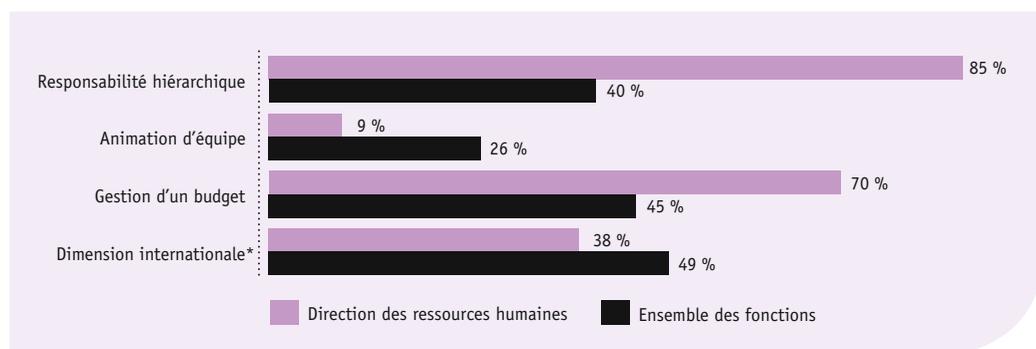
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 45 ans | 43 | 68 | 115 |
| | 45 ans et plus | 52 | 85 | 131 |
| Sexe | Homme | 62 | 90 | 145 |
| | Femme | 43 | 75 | 120 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 64 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

*Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-------------------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 50 | 82 | 140 |
| | Sans gestion de budget | 46 | 70 | 120 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 57 | 100 | 140 |
| | Sans dimension internationale | 44 | 72 | 120 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

*Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|----------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 55 | 85 | 150 |
| | Province | 45 | 70 | 110 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 499 salariés | 45 | 70 | 122 |
| | 500 salariés et plus | 45 | 80 | 130 |
| Secteur d'activité | Industrie | 54 | 100 | 140 |
| | Services | 42 | 70 | 117 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 31 | 45 | 70 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 32 | 45 | 71 |
| | Province | 30 | 45 | 70 |
| | DOM-TOM/Étranger | ns | ns | ns |
| Secteur d'activité | Commerce | 33 | 46 | 75 |
| | Industrie | 35 | 49 | 78 |
| | Construction | ns | ns | ns |
| | Services | 30 | 45 | 70 |

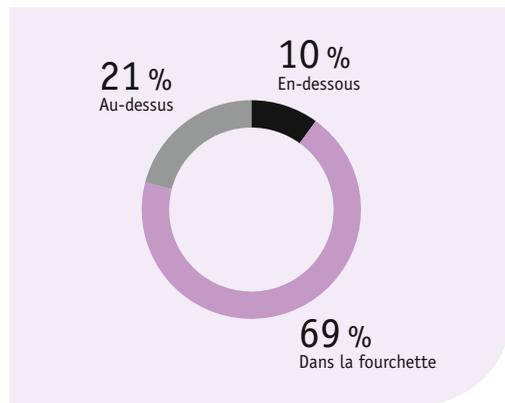
Source : Apec, offres 2017

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

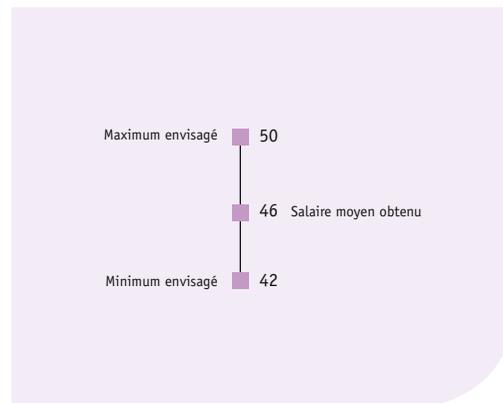
En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 30 et 70 k€



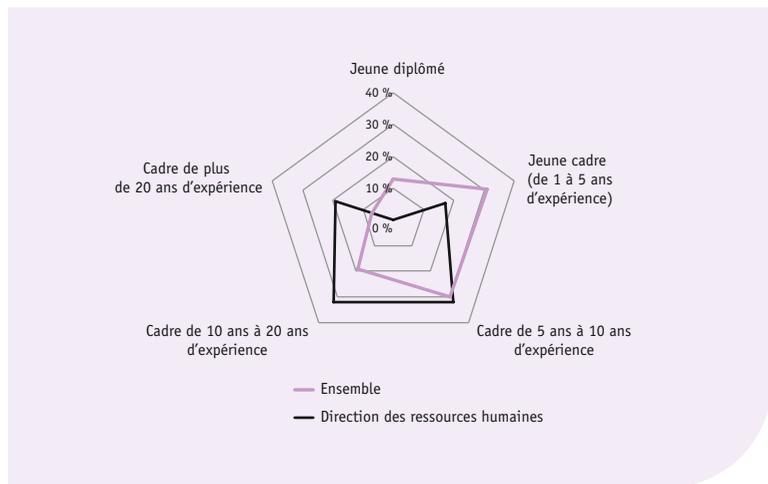
En 2017, 21 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée



En 2017, le salaire moyen obtenu est de 46 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 42 à 50 k€



Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017

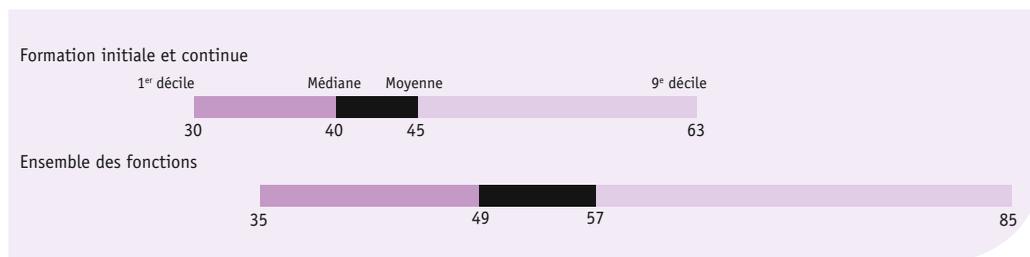


80 % des salaires à l'embauche se situent dans une fourchette large, entre 30 000 et 70 000 euros. Dans 70 % des cas, les salaires à l'embauche se situent dans la fourchette envisagée. Seul un cadre recruté sur cinq obtient un salaire réajusté à la hausse alors même que dans cette fonction, les recruteurs se tournent plus souvent vers des cadres expérimentés : 64 % des cadres de 10 à 20 ans d'expérience contre 49 % en moyenne. Même si les candidats disposent d'une expérience professionnelle plus importante qu'attendue (26 % des cas), ils n'arrivent pas à en tirer avantage. Ainsi, le salaire moyen obtenu se situe dans le milieu de la fourchette envisagée, à 46 k€.

–FORMATION INITIALE ET CONTINUE–

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Formation initiale et continue | Ensemble des fonctions |
|---|--------------------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 37 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 27 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 7 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 7 % | 9 % |
| Sans partie variable | 63 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Formation initiale et continue | Ensemble des fonctions |
|---|--------------------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 2 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 4 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 7 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 11 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 18 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

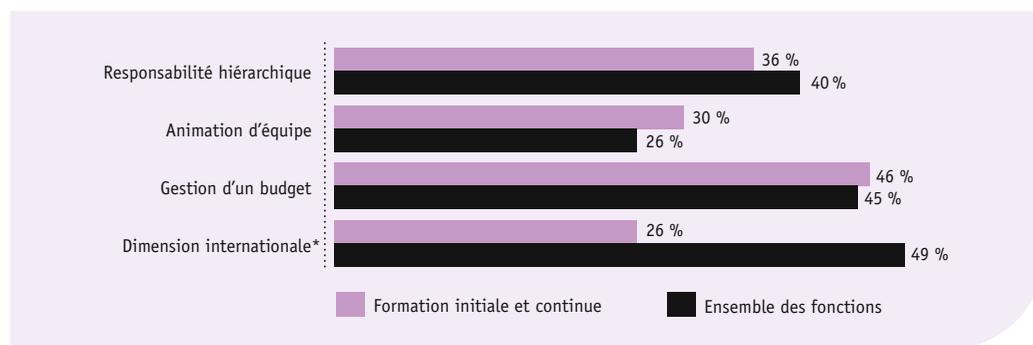
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 40 ans | 30 | 39 | 52 |
| | 40 à 49 ans | 30 | 41 | 65 |
| | 50 ans et plus | 30 | 43 | 70 |
| Sexe | Homme | 30 | 42 | 70 |
| | Femme | 30 | 40 | 60 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 57 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

*Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 32 | 46 | 70 |
| | Avec animation d'équipe | 30 | 40 | 60 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 28 | 38 | 58 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 32 | 45 | 70 |
| | Sans gestion de budget | 28 | 39 | 60 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 32 | 45 | 70 |
| | Sans dimension internationale | 28 | 40 | 60 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

*Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|----------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 33 | 46 | 70 |
| | Province | 28 | 38 | 58 |
| | <i>Rhône-Alpes</i> | 31 | 41 | 60 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 99 salariés | 27 | 38 | 59 |
| | 100 à 499 salariés | 32 | 40 | 60 |
| | 500 salariés et plus | 32 | 46 | 70 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

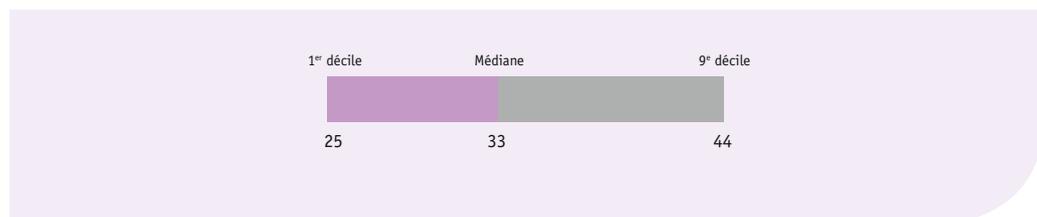
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 25 | 33 | 46 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 27 | 37 | 50 |
| | Province | 24 | 32 | 44 |
| | DOM-TOM/Étranger | ns | ns | ns |
| Secteur d'activité | Commerce | 29 | 37 | 53 |
| | Industrie | 27 | 37 | 51 |
| | Construction | ns | ns | ns |
| | Services | 25 | 33 | 46 |

Source : Apec, offres 2017

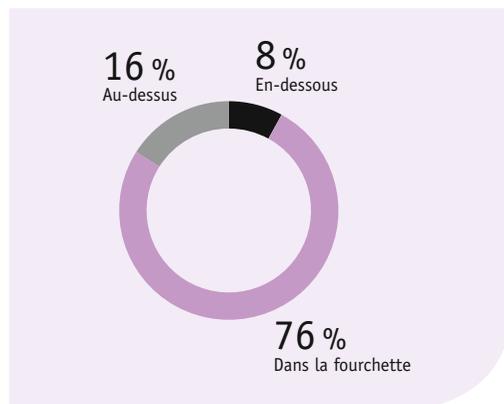
ns = non significatif

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 25 et 44 k€



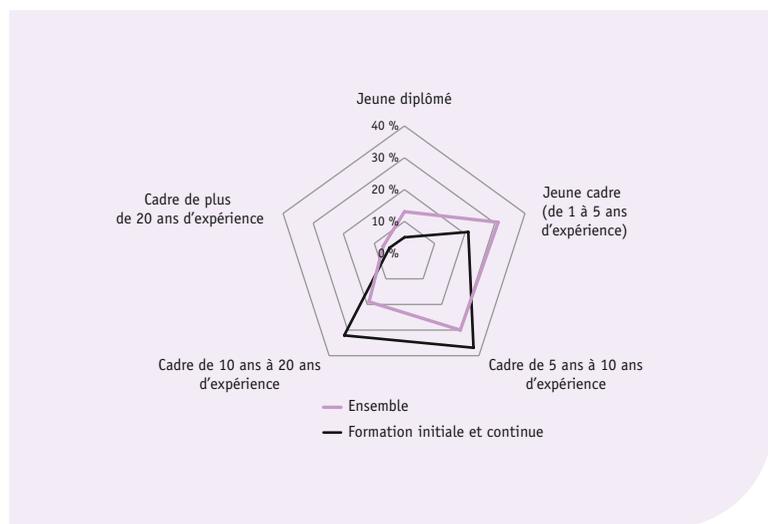
En 2017, 16 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée



En 2017, le salaire moyen obtenu est de 34 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 29 à 35 k€



Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



80 % des salaires à l'embauche se situent entre 25 000 et 44 000 euros, une fourchette étroite. Les ajustements de salaires, à la hausse comme à la baisse, sont peu fréquents dans cette fonction : dans trois quarts des cas, les salaires à l'embauche se situent dans la fourchette prévue. Même si les recrutements réalisés concernent plus souvent des cadres expérimentés (près de 70 % des cadres ont entre 5 et 20 ans d'expérience contre 49 % en moyenne), ces derniers n'ont pas réussi à négocier leur salaire à la hausse. De la même façon, alors qu'ils disposent plus souvent d'une expérience professionnelle plus importante (15 % contre 9 % en moyenne) et d'un niveau de diplôme plus élevé qu'attend (16 % contre 6 %), les cadres recrutés ne sont pas arrivés à en tirer avantage. ●

-SANTÉ, SOCIAL, CULTURE-

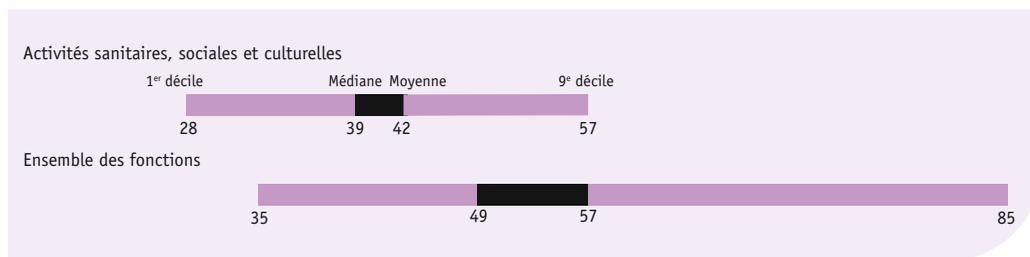
164 Activités sanitaires, sociales et culturelles

-9-

–ACTIVITÉS SANITAIRES, SOCIALES ET CULTURELLES–

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Activités sanitaires, sociales et culturelles | Ensemble des fonctions |
|---|---|------------------------|
| Avec partie variable | 29 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 11 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 3 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 17 % | 9 % |
| Sans partie variable | 71 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Activités sanitaires, sociales et culturelles | Ensemble des fonctions |
|---|---|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 1 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 3 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 6 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 11 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 19 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 40 ans | 23 | 35 | 50 |
| | 40 à 49 ans | 28 | 40 | 55 |
| | 50 ans et plus | 30 | 44 | 70 |
| Sexe | Homme | 30 | 42 | 70 |
| | Femme | 26 | 38 | 56 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 78 %

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|---------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 28 | 40 | 75 |
| | Province | 27 | 38 | 55 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 27 | 40 | 90 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 28 | 41 | 90 |
| | Province | 27 | 40 | 90 |
| | DOM-TOM/Étranger | 31 | 58 | 110 |
| Secteur d'activité | Commerce | 29 | 36 | 55 |
| | Industrie | 28 | 45 | 95 |
| | Construction | 34 | 55 | 91 |
| | Services | 27 | 40 | 90 |

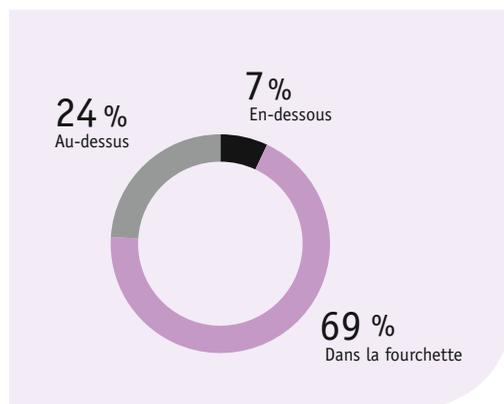
Source : Apec, offres 2017

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 28 et 60 k€



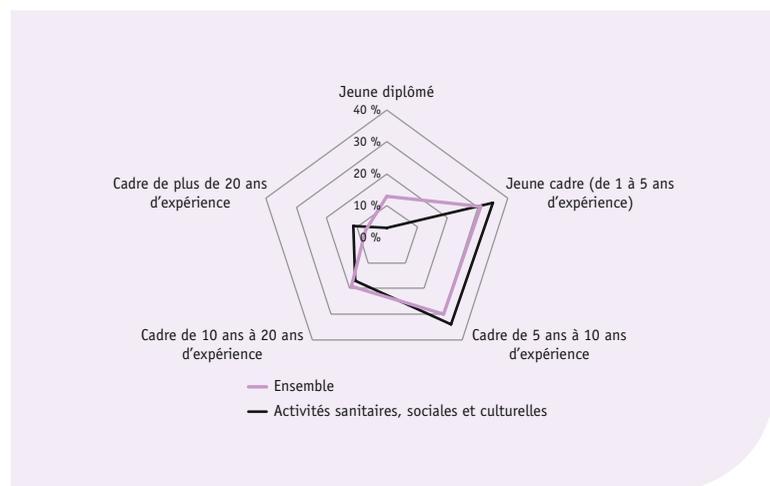
En 2017, 24 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée



En 2017, le salaire moyen obtenu est de 42 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 37 à 46 k€



Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



Dans 70 % des cas, les salaires à l'embauche correspondent à la fourchette envisagée au départ par le recruteur. Les ajustements à la baisse sont particulièrement rares (7 %), du fait de la très faible proportion de jeunes diplômés parmi les recrutés. Les recruteurs se tournent davantage vers les cadres avec quelques années d'expérience (70 % des recrutés ont entre 1 et 10 ans d'expérience), mais aussi vers les cadres très expérimentés pour les postes à fortes responsabilités (directeur d'ehpad par exemple). L'expérience des nouveaux embauchés est toutefois bien souvent moins importante ou différente de celle qui était attendue (dans 43 % des cas), il est donc plus difficile pour eux de la faire valoir pour négocier leur salaire à la hausse. Un quart des recrutés y parvient. Les cadres obtiennent un salaire moyen qui se situe au milieu de la fourchette envisagée (42 k€). La fourchette des rémunérations est toutefois particulièrement large dans cette fonction. •

- 10 -

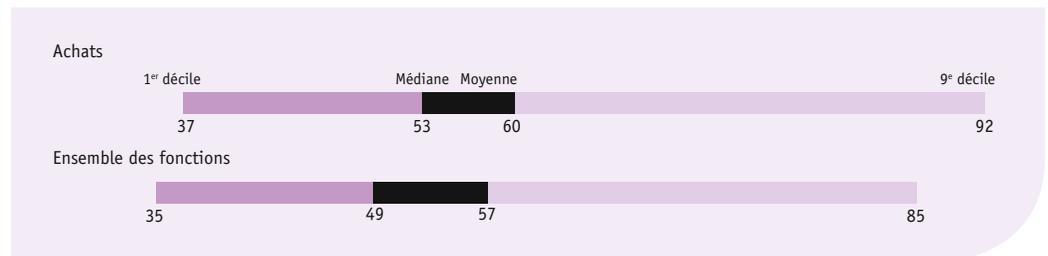
- SERVICES TECHNIQUES -

| | |
|------------|-----------------------------------|
| 168 | Achats |
| 172 | Direction des services techniques |
| 176 | Logistique |
| 180 | Maintenance, sécurité |
| 184 | Process, méthodes |
| 188 | Qualité |

-ACHATS-

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Achats | Ensemble des fonctions |
|---|--------|------------------------|
| Avec partie variable | 56 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 50 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 3 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 8 % | 9 % |
| Sans partie variable | 44 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Achats | Ensemble des fonctions |
|---|--------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 4 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 6 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 9 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 12 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 18 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

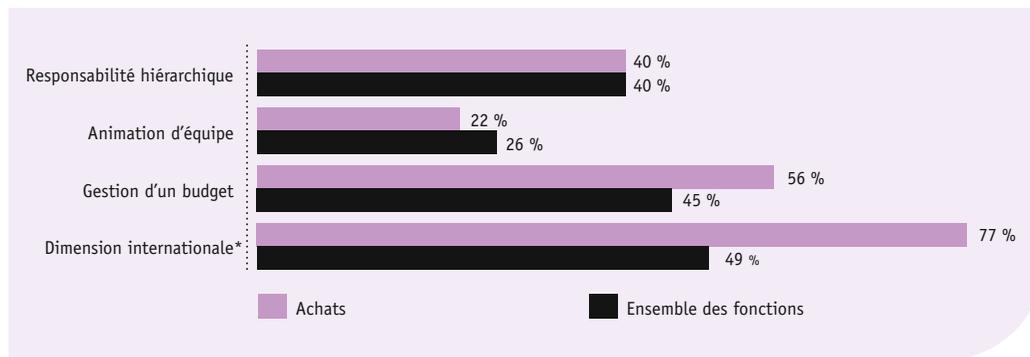
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 30 ans | 33 | 40 | 50 |
| | 30 à 34 ans | 36 | 48 | 68 |
| | 35 à 39 ans | 39 | 55 | 85 |
| | 40 ans et plus | 40 | 59 | 100 |
| Sexe | Homme | 39 | 58 | 100 |
| | Femme | 36 | 48 | 80 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 37 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 41 | 65 | 115 |
| | Avec animation d'équipe | 38 | 52 | 85 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 36 | 48 | 70 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 38 | 55 | 100 |
| | Sans gestion de budget | 36 | 50 | 80 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 38 | 54 | 85 |
| | Sans dimension internationale | 35 | 50 | 80 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 39 | 55 | 92 |
| | Province | 36 | 50 | 80 |
| | <i>Rhône-Alpes</i> | 38 | 52 | 90 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 99 salariés | 34 | 45 | 70 |
| | 100 à 499 salariés | 38 | 50 | 75 |
| | 500 à 4 999 salariés | 37 | 55 | 100 |
| | 5 000 salariés et plus | 40 | 61 | 105 |
| Secteur d'activité | Industrie | 38 | 55 | 100 |
| | <i>Automobile, aéronautique et autres matériels de transport</i> | 39 | 56 | 92 |
| | <i>Mécanique – Métallurgie</i> | 38 | 53 | 81 |
| | Commerce | 36 | 50 | 85 |
| | <i>Distribution généraliste et spécialisée</i> | 38 | 51 | 85 |
| | Services | 35 | 50 | 90 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

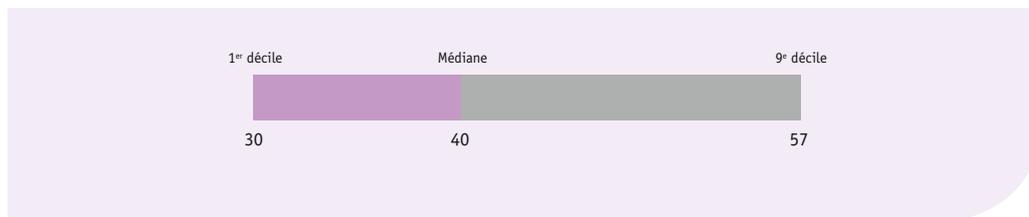
LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 28 | 40 | 55 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 30 | 42 | 58 |
| | Province | 27 | 39 | 55 |
| | DOM-TOM/Étranger | 32 | 49 | 73 |
| Secteur d'activité | Commerce | 26 | 38 | 55 |
| | Industrie | 29 | 40 | 55 |
| | Construction | 29 | 41 | 63 |
| | Services | 28 | 40 | 56 |

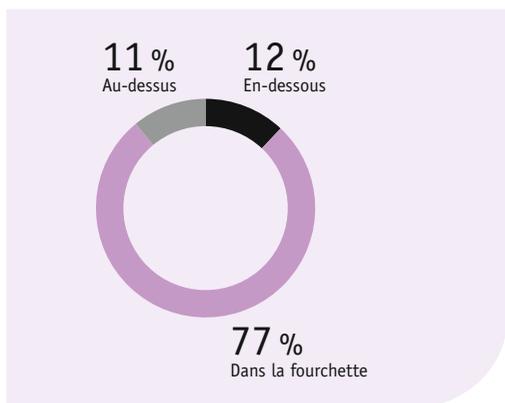
Source : Apec, offres 2017

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 30 et 57 k€



En 2017, 12 % des salaires à l'embauche sont inférieurs au minimum de la fourchette envisagée

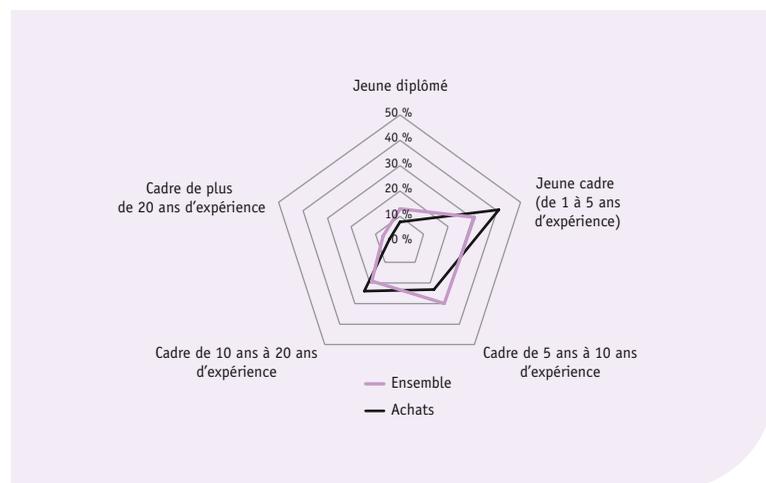


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 42 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 35 à 46 k€



Dans les trois quarts des cas, le salaire à l'embauche se situe dans la fourchette envisagée lors du recrutement, et les ajustements à la hausse sont beaucoup moins fréquents qu'en moyenne (17 % contre 24 %). Dans cette fonction, les recruteurs embauchent plus fréquemment des jeunes cadres : 41 % contre 31 %. Et, ces derniers disposent de moins de marges de négociation salariale que les cadres plus expérimentés. Ce qui peut expliquer des ajustements à la hausse de salaires plus rares, même si les candidats recrutés possèdent plus qu'en moyenne un niveau de diplôme plus élevé (17 % contre 6 %) et une expérience professionnelle plus importante (14 % contre 9 %) qu'attendu. ●

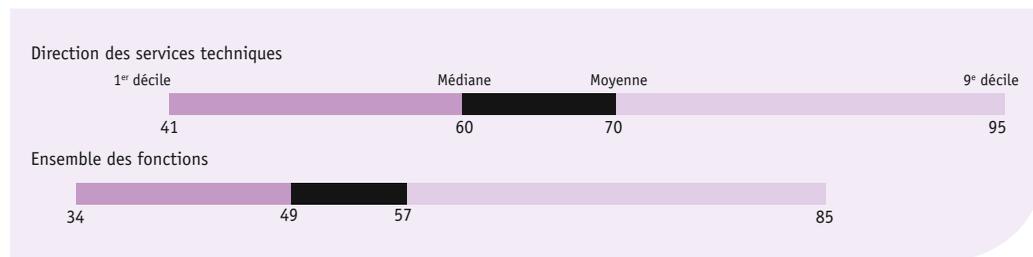
Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



–DIRECTION DES SERVICES TECHNIQUES–

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Direction des services techniques | Ensemble des fonctions |
|---|-----------------------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 55 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 48 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 8 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 7 % | 9 % |
| Sans partie variable | 45 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Direction des services techniques | Ensemble des fonctions |
|---|-----------------------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 3 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 5 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 8 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 12 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 17 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

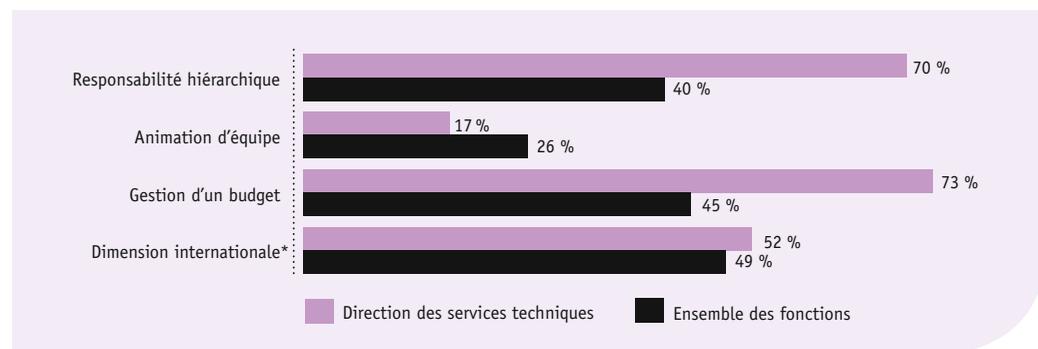
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 40 ans | 39 | 51 | 77 |
| | 40 à 49 ans | 45 | 60 | 94 |
| | 50 ans et plus | 45 | 70 | 104 |
| Sexe | Homme | 42 | 60 | 95 |
| | Femme | 40 | 53 | 76 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 10 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-------------------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 44 | 64 | 109 |
| | Sans dimension internationale | 40 | 55 | 93 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

* Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|----------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 46 | 69 | 100 |
| | Province | 40 | 55 | 90 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 499 salariés | 38 | 55 | 89 |
| | 500 salariés et plus | 41 | 63 | 110 |
| Secteur d'activité | Industrie | 45 | 69 | 100 |
| | Services | 38 | 55 | 90 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

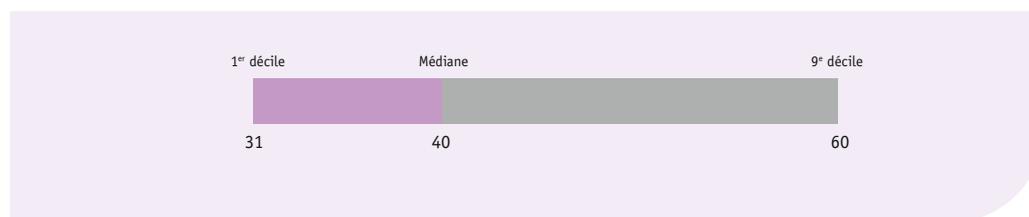
LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 30 | 42 | 60 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 30 | 43 | 63 |
| | Province | 30 | 40 | 60 |
| | DOM-TOM/Étranger | 31 | 45 | 71 |
| Secteur d'activité | Commerce | 30 | 40 | 58 |
| | Industrie | 31 | 43 | 68 |
| | Construction | 30 | 42 | 60 |
| | Services | 30 | 41 | 60 |

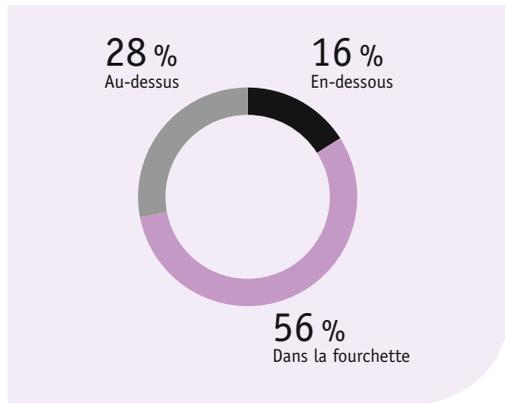
Source : Apec, offres 2017

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 31 et 60 k€



En 2017, 28 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée

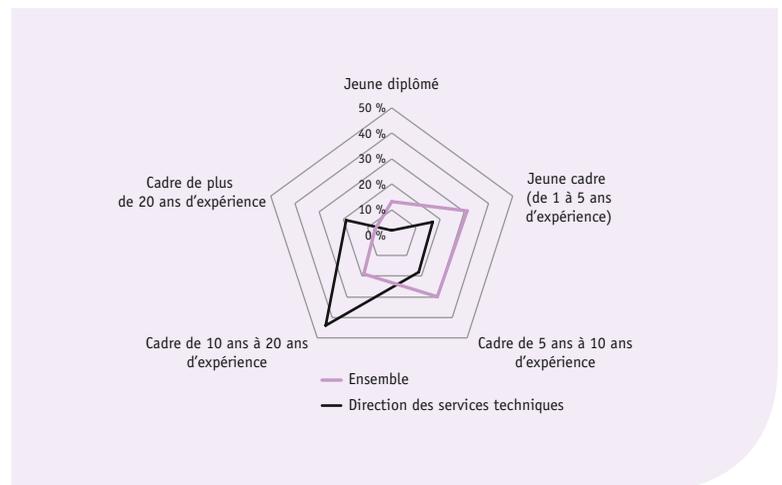


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 43 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 37 à 47 k€



80 % des salaires à l'embauche se situent entre 31 000 euros et 60 000 euros, soit une fourchette large. Dans près de 3 cas sur 10, des ajustements de salaires ont été réalisés à la hausse. Dans cette fonction, les recruteurs recherchent en priorité des cadres très expérimentés : 44 % des cadres ont entre 10 et 20 d'expérience et 19 % plus de 20 ans d'expérience. Compte tenu de leur expérience professionnelle plus importante que celle attendue (16 % contre 9 %), ces derniers sont mieux armés et préparés pour négocier leur salaire et obtenir des ajustements au dessus de la fourchette envisagée initialement. •

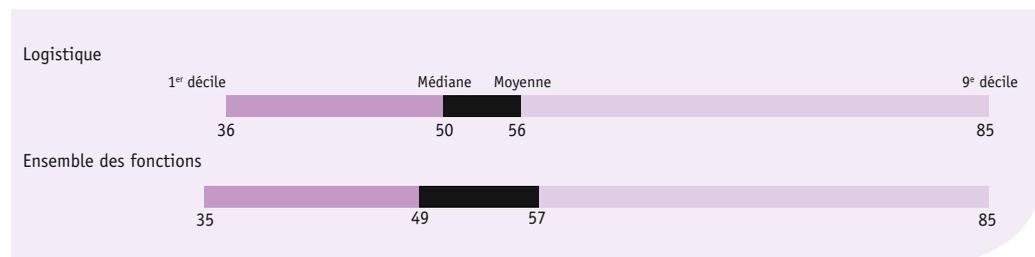
Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



–LOGISTIQUE–

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Logistique | Ensemble des fonctions |
|---|------------|------------------------|
| Avec partie variable | 57 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 52 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 5 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 6 % | 9 % |
| Sans partie variable | 43 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Logistique | Ensemble des fonctions |
|---|------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 3 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 6 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 8 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 11 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 16 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

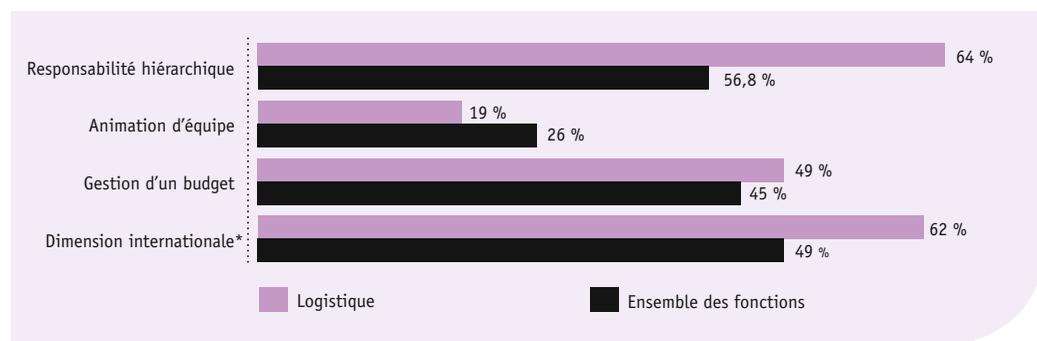
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 40 ans | 35 | 46 | 68 |
| | 40 ans et plus | 40 | 55 | 92 |
| Sexe | Homme | 37 | 52 | 90 |
| | Femme | 35 | 46 | 77 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 31 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

*Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 38 | 52 | 90 |
| | Avec animation d'équipe | 36 | 49 | 90 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 34 | 45 | 72 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 40 | 57 | 95 |
| | Sans gestion de budget | 35 | 45 | 70 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 37 | 52 | 85 |
| | Sans dimension internationale | 35 | 46 | 80 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

*Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 38 | 52 | 85 |
| | Province | 35 | 49 | 80 |
| | <i>Rhône-Alpes</i> | 37 | 52 | 80 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 99 salariés | 34 | 45 | 65 |
| | 100 à 499 salariés | 36 | 50 | 75 |
| | 500 à 4 999 salariés | 37 | 52 | 85 |
| | 5 000 salariés et plus | 38 | 54 | 92 |
| Secteur d'activité | Industrie | 38 | 53 | 90 |
| | <i>Agroalimentaire</i> | 40 | 60 | 90 |
| | <i>Automobile, aéronautique et autres matériels de transport</i> | 38 | 56 | 94 |
| | <i>Chimie – Caoutchouc – Plastique</i> | 41 | 54 | 75 |
| | Commerce | 35 | 48 | 80 |
| | <i>Distribution généraliste et spécialisée</i> | 36 | 48 | 85 |
| | Services | 35 | 48 | 80 |
| | <i>Transports et logistique</i> | 37 | 50 | 85 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

ns = non significatif

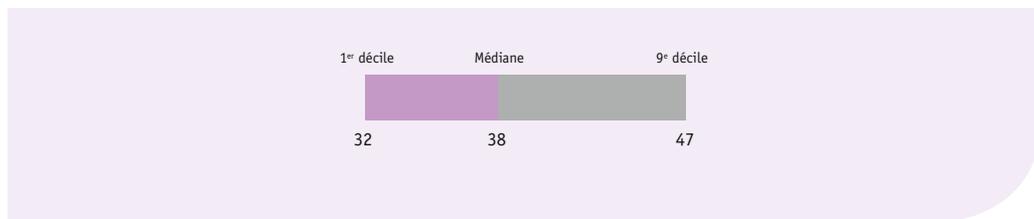
LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 25 | 35 | 53 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 26 | 36 | 55 |
| | Province | 24 | 33 | 52 |
| | DOM-TOM/Étranger | 27 | 40 | 65 |
| Secteur d'activité | Commerce | 24 | 35 | 50 |
| | Industrie | 26 | 38 | 55 |
| | Construction | 24 | 33 | 50 |
| | Services | 25 | 34 | 54 |

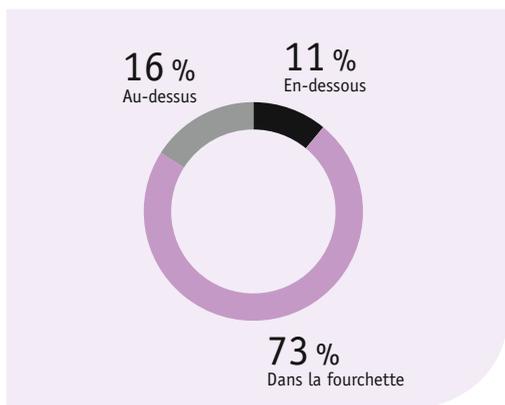
Source : Apec, offres 2017

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 32 et 47 k€



En 2017, 16 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée

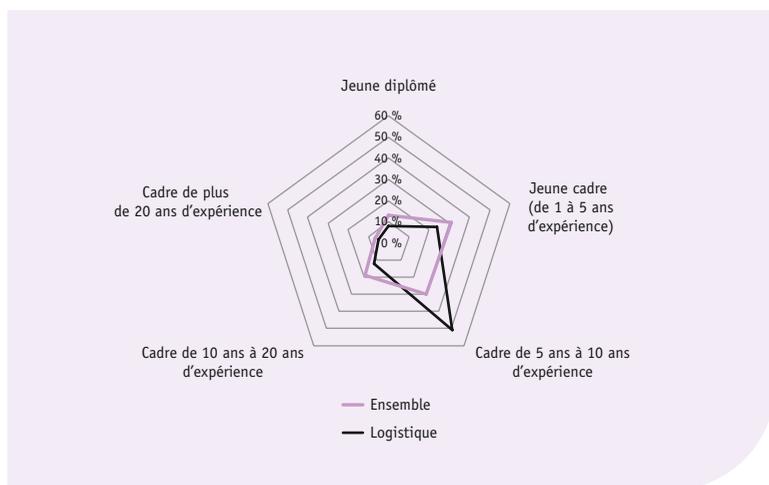


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 38 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 35 à 43 k€



80 % des salaires à l'embauche se situent dans une fourchette étroite, entre 32 000 et 47 000 euros. Dans cette fonction, les salaires à l'embauche se situent très majoritairement dans la fourchette envisagée. Les candidats détiennent plus souvent que la moyenne un diplôme équivalent aux attentes des recruteurs (84 % contre 79 %), cela leur permet d'obtenir un salaire conforme à la fourchette, et ce, malgré le fait qu'ils disposent plus fréquemment d'une expérience professionnelle différente de celle attendue (19 % contre 11 % en moyenne). Les cadres de 5 à 10 ans d'expérience constituent la cible principale des recruteurs : la moitié des recrutements les ont concernés. ●

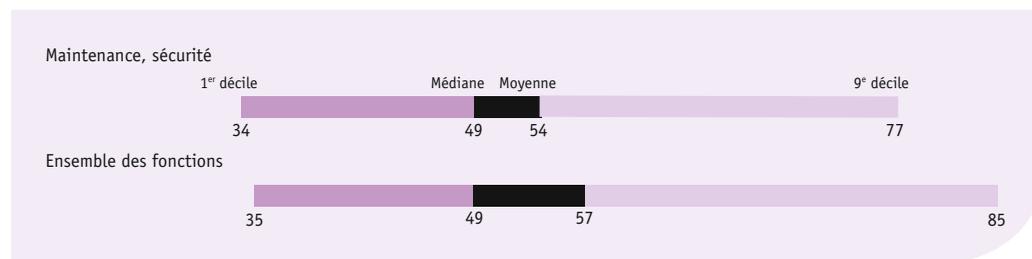
Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



–MAINTENANCE, SÉCURITÉ–

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Maintenance, sécurité | Ensemble des fonctions |
|---|-----------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 47 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 41 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 5 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 7 % | 9 % |
| Sans partie variable | 53 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Maintenance, sécurité | Ensemble des fonctions |
|---|-----------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 3 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 5 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 7 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 10 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 17 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

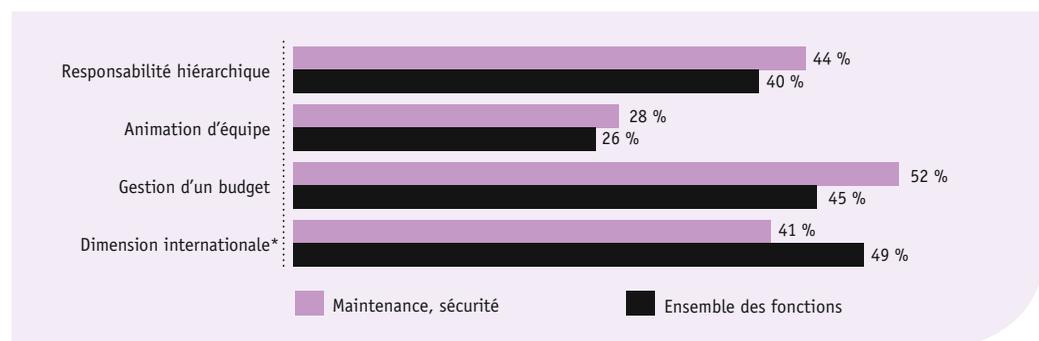
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 30 ans | 30 | 36 | 48 |
| | 30 à 34 ans | 34 | 43 | 62 |
| | 35 à 39 ans | 36 | 47 | 70 |
| | 40 à 49 ans | 36 | 53 | 78 |
| | 50 ans et plus | 40 | 59 | 100 |
| Sexe | Homme | 35 | 50 | 80 |
| | Femme | 32 | 42 | 70 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 26 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

*Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 37 | 52 | 80 |
| | Avec animation d'équipe | 34 | 47 | 90 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 32 | 44 | 67 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 36 | 51 | 85 |
| | Sans gestion de budget | 32 | 45 | 70 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 36 | 53 | 80 |
| | Sans dimension internationale | 33 | 45 | 73 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

*Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|--|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 36 | 51 | 80 |
| | Province | 33 | 46 | 72 |
| | <i>Rhône-Alpes</i> | 35 | 46 | 72 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 99 salariés | 30 | 42 | 65 |
| | 100 à 499 salariés | 35 | 49 | 75 |
| | 500 salariés et plus | 36 | 50 | 85 |
| Secteur d'activité | Industrie | 36 | 50 | 85 |
| | <i>Agroalimentaire</i> | 35 | 50 | 73 |
| | <i>Automobile, aéronautique et autres matériels de transport</i> | 38 | 51 | 87 |
| | <i>Chimie – Caoutchouc – Plastique</i> | 39 | 55 | 91 |
| | <i>Énergies – Eau</i> | 36 | 55 | 97 |
| | <i>Équipements électriques et électroniques</i> | 36 | 52 | 80 |
| | <i>Mécanique – Métallurgie</i> | 36 | 49 | 85 |
| | Construction | 33 | 50 | 71 |
| | Commerce | 37 | 50 | 68 |
| | Services | 32 | 45 | 72 |
| | <i>Ingénierie – R&D</i> | 32 | 43 | 70 |
| <i>Services divers aux entreprises</i> | 32 | 47 | 75 | |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

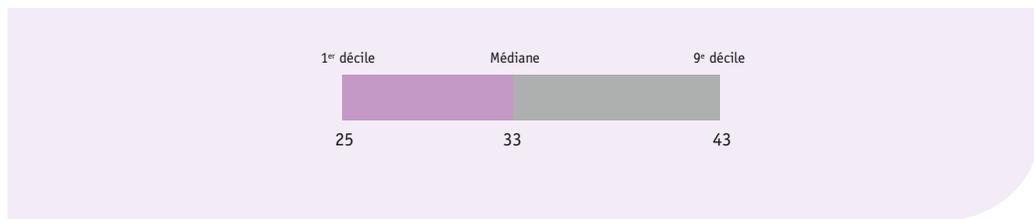
LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 27 | 35 | 50 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 28 | 38 | 53 |
| | Province | 26 | 35 | 50 |
| | DOM-TOM/Étranger | 28 | 41 | 65 |
| Secteur d'activité | Commerce | 26 | 35 | 48 |
| | Industrie | 27 | 36 | 52 |
| | Construction | 27 | 33 | 48 |
| | Services | 27 | 36 | 50 |

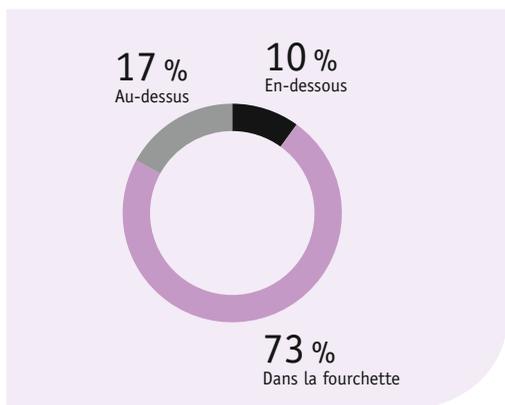
Source : Apec, offres 2017

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 25 et 43 k€



En 2017, 17 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée

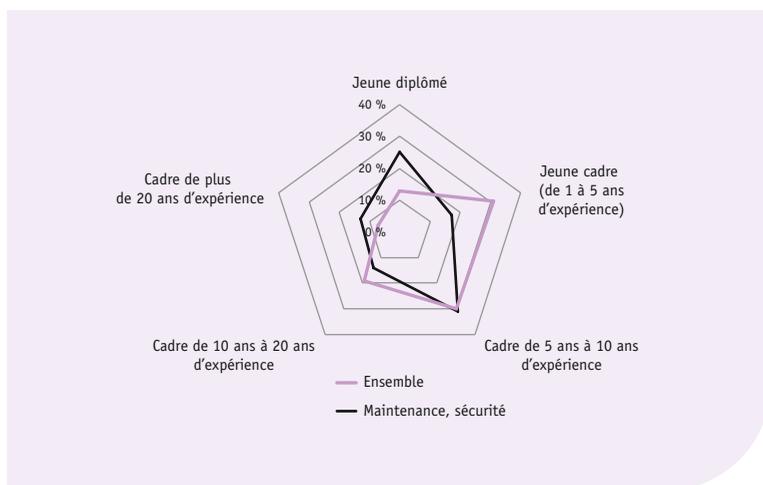


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 34 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 33 à 40 k€



80 % des salaires à l'embauche se situent entre 25 000 et 43 000 euros, une fourchette assez large. Dans cette fonction, les recruteurs embauchent plus fréquemment des jeunes diplômés (25 % contre 13 % en moyenne), qui ont peu de marge de négociation salariale. Ainsi, les cadres embauchés se voient attribuer dans près des trois quarts des cas un salaire se situant dans la fourchette prévue, mais avec un salaire moyen proche du bas de la fourchette envisagée. ●

Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



–PROCESS, MÉTHODES–

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Process, méthodes | Ensemble des fonctions |
|---|-------------------|------------------------|
| Avec partie variable | 44 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 37 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 4 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 8 % | 9 % |
| Sans partie variable | 56 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Process, méthodes | Ensemble des fonctions |
|---|-------------------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 3 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 4 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 7 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 10 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 15 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

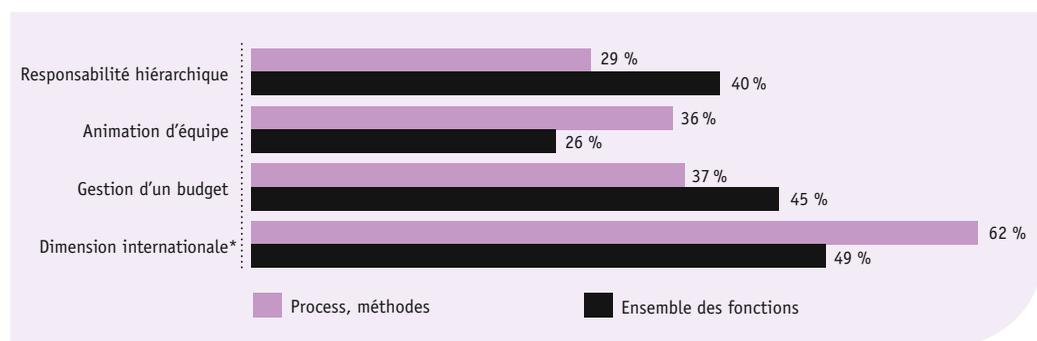
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 30 ans | 32 | 38 | 50 |
| | 30 à 34 ans | 36 | 44 | 60 |
| | 35 à 39 ans | 39 | 50 | 67 |
| | 40 à 49 ans | 40 | 54 | 81 |
| | 50 ans et plus | 42 | 65 | 100 |
| Sexe | Homme | 36 | 50 | 81 |
| | Femme | 35 | 45 | 78 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 29 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

*Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 40 | 55 | 85 |
| | Avec animation d'équipe | 36 | 49 | 84 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 34 | 44 | 70 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 38 | 54 | 95 |
| | Sans gestion de budget | 35 | 46 | 76 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 36 | 50 | 78 |
| | Sans dimension internationale | 35 | 45 | 75 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

*Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 36 | 51 | 85 |
| | Province | 36 | 46 | 70 |
| | <i>Rhône-Alpes</i> | 36 | 48 | 65 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 99 salariés | 34 | 43 | 67 |
| | 100 à 499 salariés | 35 | 46 | 75 |
| | 500 à 4 999 salariés | 36 | 49 | 80 |
| | 5 000 salariés et plus | 38 | 52 | 80 |
| Secteur d'activité | Industrie | 36 | 49 | 80 |
| | <i>Automobile, aéronautique et autres matériels de transport</i> | 39 | 52 | 75 |
| | <i>Équipements électriques et électroniques</i> | 39 | 51 | 78 |
| | <i>Mécanique – Métallurgie</i> | 36 | 46 | 78 |
| | Services | 34 | 46 | 80 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

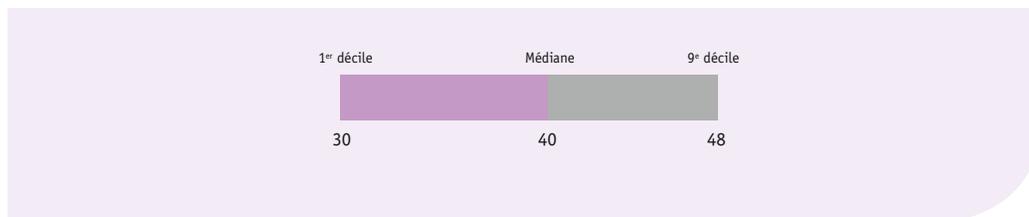
LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 28 | 38 | 52 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 30 | 40 | 55 |
| | Province | 28 | 37 | 50 |
| | DOM-TOM/Étranger | 30 | 41 | 65 |
| Secteur d'activité | Commerce | 27 | 38 | 53 |
| | Industrie | 28 | 38 | 50 |
| | Construction | 28 | 39 | 53 |
| | Services | 29 | 38 | 53 |

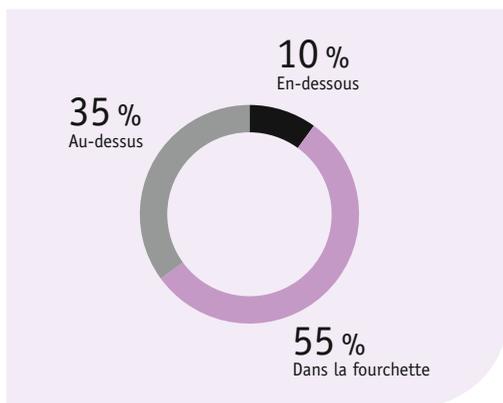
Source : Apec, offres 2017

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

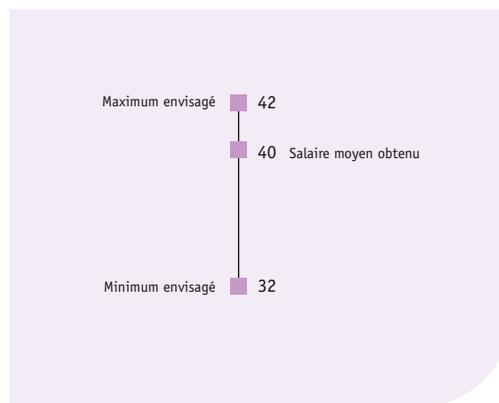
En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 30 et 48 k€



En 2017, 35 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée

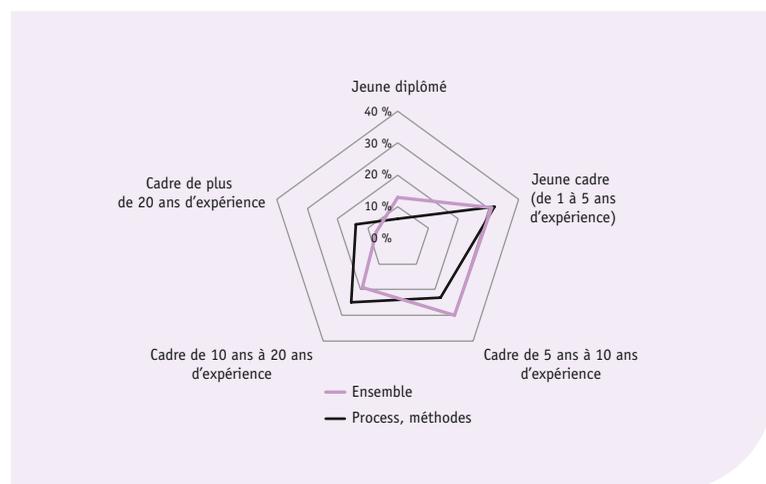


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 40 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 32 à 42 k€



Dans plus d'un tiers des cas, les cadres ont obtenu des salaires au-dessus de la fourchette envisagée, soit plus de 10 points au-dessus de la moyenne. Dans cette fonction les recruteurs embauchent majoritairement des cadres expérimentés : 39 % des recrutements ont concerné des cadres de plus 10 ans d'expérience (contre 26 % en moyenne). Les marges de négociation sont plutôt en faveur de ces cadres expérimentés. Par ailleurs, les candidats ont pu valoriser leur expérience professionnelle : un quart d'entre eux disposaient d'une expérience plus importante que celle attendue (contre 9 % en moyenne). Ainsi, le salaire moyen obtenu se situe dans le haut de la fourchette envisagée. ●

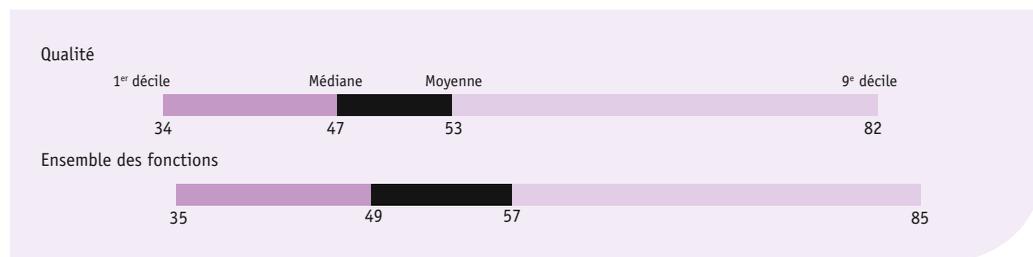
Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



-QUALITÉ-

LES SALAIRES DES CADRES EN POSTE

Salaire annuel brut (fixe + variable) en k€



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| La partie variable de la rémunération (en % de bénéficiaires) | Qualité | Ensemble des fonctions |
|---|---------|------------------------|
| Avec partie variable | 43 % | 51 % |
| <i>une prime sur objectif</i> | 36 % | 43 % |
| <i>une commission sur le chiffre d'affaires</i> | 5 % | 8 % |
| <i>d'autres éléments de salaire variable</i> | 7 % | 9 % |
| Sans partie variable | 57 % | 49 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

| Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en % de bénéficiaires) | Qualité | Ensemble des fonctions |
|---|---------|------------------------|
| 90 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 2 % | 3 % |
| 75 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 4 % | 5 % |
| 50 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 7 % | 9 % |
| 25 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 10 % | 14 % |
| 10 % des cadres perçoivent une part variable supérieure à | 13 % | 21 % |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Selon les caractéristiques individuelles des cadres

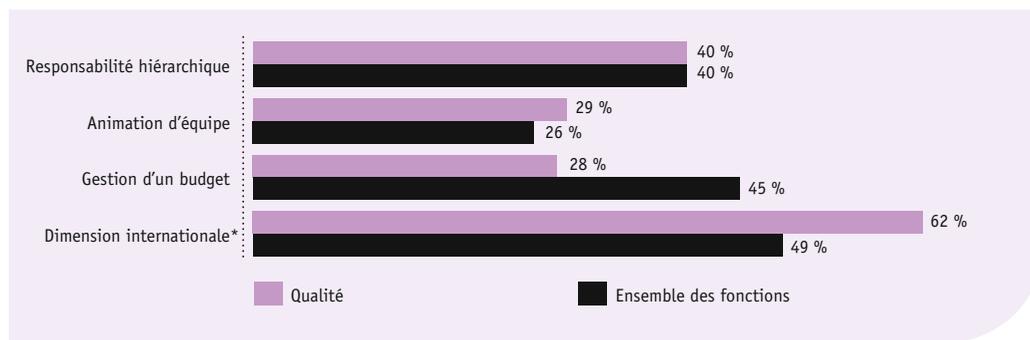
| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Âge | Moins de 30 ans | 30 | 37 | 46 |
| | 30 à 34 ans | 33 | 42 | 56 |
| | 35 à 39 ans | 36 | 48 | 68 |
| | 40 à 44 ans | 37 | 51 | 85 |
| | 45 à 49 ans | 39 | 53 | 90 |
| | 50 ans et plus | 40 | 60 | 95 |
| Sexe | Homme | 36 | 52 | 90 |
| | Femme | 32 | 43 | 68 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

Part des femmes : 44 %

Selon le poste

Les missions (en % de cadres concernés)



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

*Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|-----------------------|
| Responsabilité hiérarchique | Avec responsabilité hiérarchique | 36 | 51 | 90 |
| | Avec animation d'équipe | 32 | 45 | 79 |
| | Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe | 32 | 45 | 81 |
| Gestion d'un budget | Avec gestion de budget | 36 | 52 | 100 |
| | Sans gestion de budget | 32 | 45 | 75 |
| Dimension internationale* | Avec dimension internationale | 35 | 50 | 85 |
| | Sans dimension internationale | 32 | 42 | 74 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

*Ce point concerne uniquement les cadres qui travaillent en France Métropolitaine

Selon l'entreprise

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|---|------------------------|---------|-----------------------|
| Localisation géographique | Île-de-France | 35 | 51 | 90 |
| | Province | 33 | 45 | 70 |
| | Midi-Pyrénées | 33 | 49 | 65 |
| | Rhône-Alpes | 34 | 48 | 80 |
| Taille de l'entreprise | 1 à 99 salariés | 30 | 41 | 60 |
| | 100 à 499 salariés | 35 | 45 | 70 |
| | 500 à 999 salariés | 35 | 48 | 85 |
| | 1 000 à 4 999 salariés | 35 | 47 | 78 |
| | 5 000 salariés et plus | 36 | 57 | 95 |
| Secteur d'activité | Industrie | 36 | 50 | 85 |
| | Agroalimentaire | 35 | 54 | 85 |
| | Automobile, aéronautique et autres matériels de transport | 40 | 55 | 84 |
| | Chimie – Caoutchouc – Plastique | 36 | 52 | 85 |
| | Équipements électriques et électroniques | 36 | 52 | 94 |
| | Industrie pharmaceutique | 38 | 51 | 100 |
| | Mécanique – Métallurgie | 35 | 50 | 110 |
| | Services | 32 | 43 | 80 |
| | Ingénierie – R&D | 33 | 49 | 80 |

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

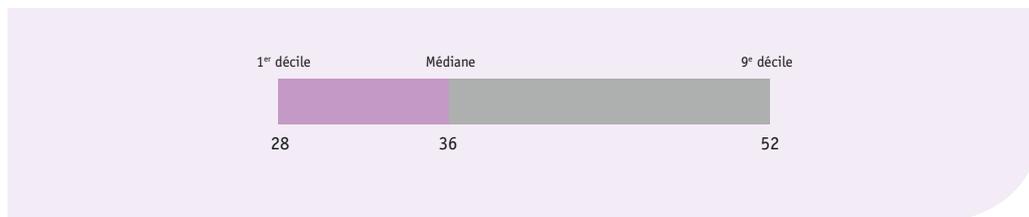
LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

| Rémunération annuelle brute (en k€) | | 1 ^{er} décile | Médiane | 9 ^e décile |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|---------|-----------------------|
| Ensemble de la fonction | | 26 | 38 | 53 |
| Lieu de travail | Île-de-France | 29 | 40 | 58 |
| | Province | 25 | 36 | 50 |
| | DOM-TOM/Étranger | 31 | 43 | 60 |
| Secteur d'activité | Commerce | 23 | 36 | 50 |
| | Industrie | 26 | 38 | 53 |
| | Construction | 26 | 38 | 54 |
| | Services | 27 | 38 | 53 |

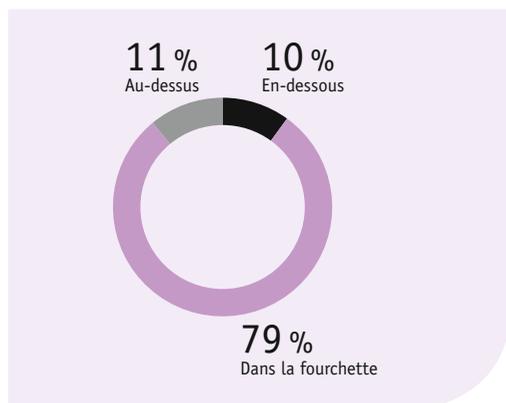
Source : Apec, offres 2017

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 28 et 52 k€



En 2017, 11 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée

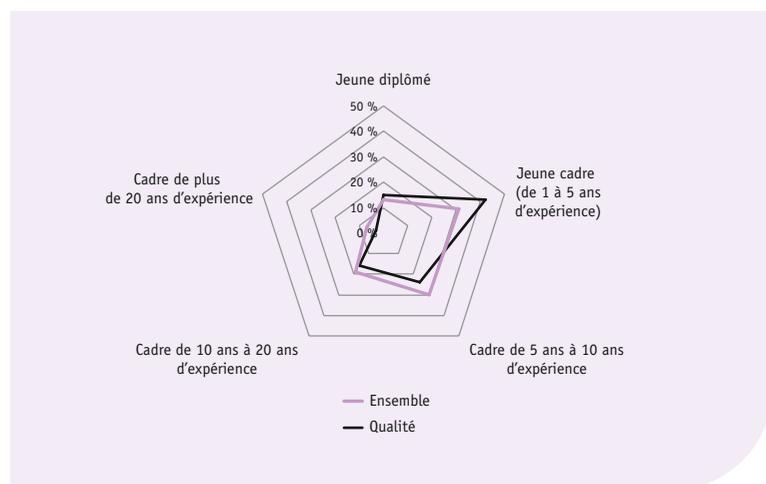


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 38 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 34 à 41 k€



80 % des salaires à l'embauche se situent entre 28 000 et 52 000 euros, une fourchette assez large. Dans cette fonction, les ajustements de salaire à la hausse comme à la baisse, sont plus rares qu'en moyenne : dans 8 cas sur 10, le salaire à l'embauche correspond à la fourchette envisagée. Les recruteurs embauchent majoritairement des cadres de moins de 5 ans d'expérience (42 %), qui disposent de moins de marge de négociation salariale. Bien que près de la moitié des candidats possèdent une expérience moins importante que celle attendue (47 % contre 25 % en moyenne), ils obtiennent au final un salaire à l'embauche dans la fourchette prévue. C'est vraisemblablement le signe d'une tension sur le marché concernant ces métiers. ●

Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



N° 2018-37

SEPTEMBRE 2018

– LES SALAIRES DANS LES FONCTIONS CADRES – ÉDITION 2018 –

Ce document propose un panorama complet des rémunérations des cadres en poste selon leurs caractéristiques individuelles, la dimension de leur poste (responsabilité hiérarchique, animation d'équipe, gestion d'un budget...) et leur entreprise (localisation géographique, taille et secteur d'activité). Il fournit également des données sur les salaires proposés dans les offres et les salaires à l'embauche. L'ensemble de ces éléments est présenté pour chaque fonction cadre détaillée.

ISBN 978-2-7336-1126-5

Cette étude a été réalisée par la direction Données, études et analyses de l'Apec.

Pilotage et analyse : Laurence Bonnevaux, Olivier Busnot

Direction de l'étude : Emmanuel Kahn et Gaël Bouron

Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin.

Analyse et rédaction : May Cha, France Lhermitte et Manon Louet

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212 Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H



www.apec.fr