

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](http://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<sup>er</sup> 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
<b>1</b>	<b>COMMERCIAL, MARKETING</b>
16	Administration des ventes et SAV
20	Chargé 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
<b>2</b>	<b>COMMUNICATION, CREATION</b>
49	Communication
<b>3</b>	<b>DIRECTION D'ENTREPRISE</b>
54	Adjoint, conseil de direction
58	Direction generale
<b>4</b>	<b>ETUDES, RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT</b>
63	Conception, recherche
67	Direction recherche et developpement
71	Etudes socio-economiques
75	Projets scientifiques et techniques
79	Test, essai, validation, expertise
<b>5</b>	<b>GESTION, FINANCE, ADMINISTRATION</b>
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 salaire<sup>1</sup> : 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](http://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<sup>er</sup> et le 9<sup>e</sup> décile : 10 % des salaires sont inférieurs au 1<sup>er</sup> décile et 10 % sont supérieurs au 9<sup>e</sup> 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<sup>er</sup> et 9<sup>e</sup> 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.

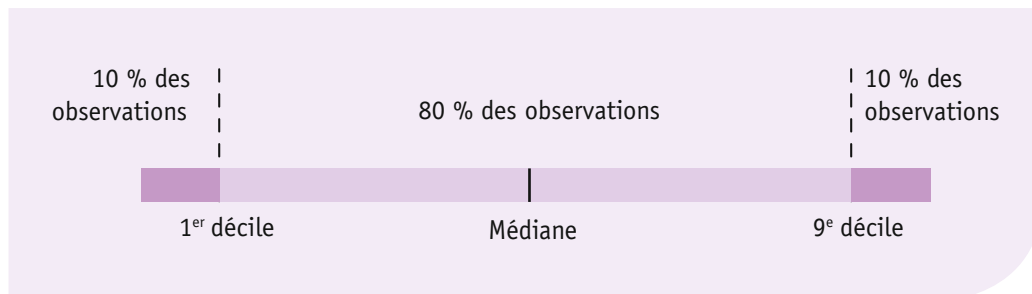
### L'ENQUÊTE SALAIRES À L'EMBAUCHE

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 recrutement<sup>2</sup> 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



<sup>2</sup> 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<sup>e</sup> et 14<sup>e</sup> 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 –

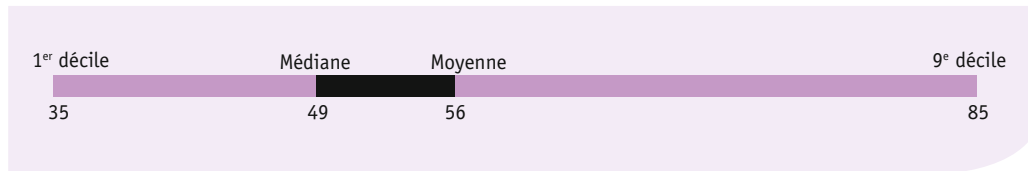
Le salaire médian des cadres en poste (salaire fixe + part variable) s'établit à 49 k€ (figure 1) : la moitié des cadres perçoit un salaire annuel brut inférieur à ce montant et l'autre moitié un salaire supérieur.

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 –

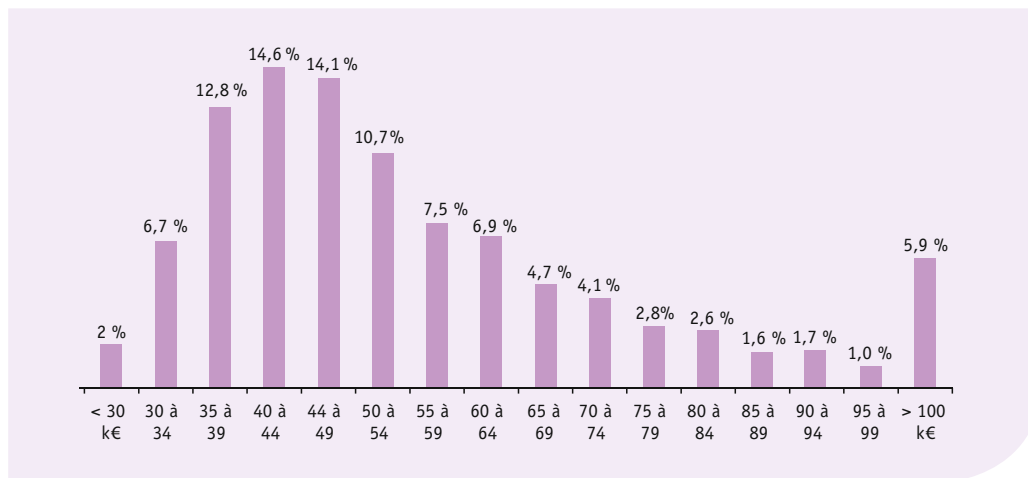
Distribution de la rémunération annuelle brute totale des cadres (fixe + variable en k€)



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<sup>er</sup> 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 transports<sup>3</sup> (38 %) figurent parmi les avantages les plus répandus (Tableau 4).

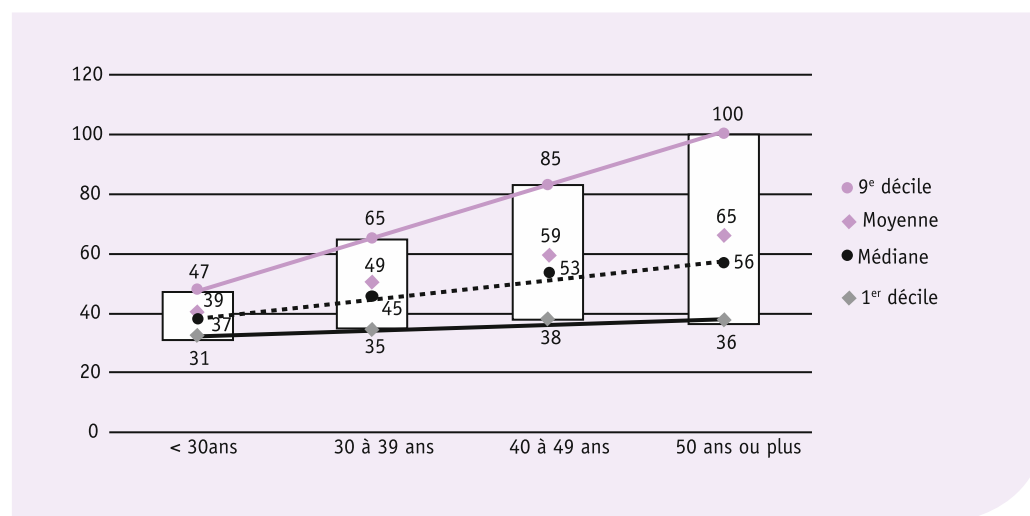
## L'ÂGE EST LE DÉTERMINANT PRINCIPAL DU SALAIRE

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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.

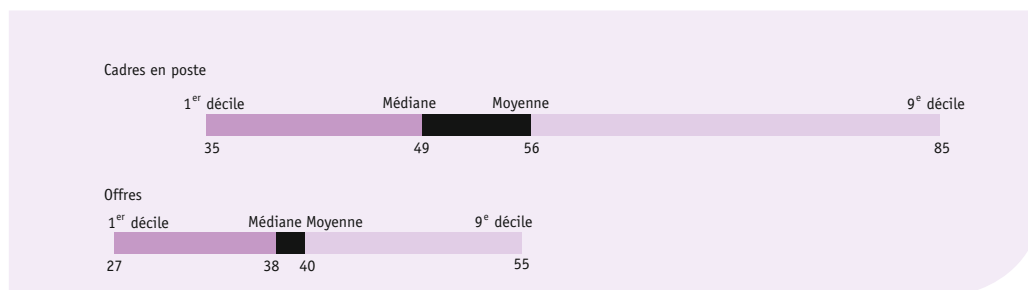
Le salaire médian des offres d'emploi publiées à l'Apec en 2017 est de 38 k€. La moitié des salaires mentionnés dans ces offres est supérieure à ce montant, l'autre moitié est inférieure. Le salaire moyen est de 40 k€ (figure 4).

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 –

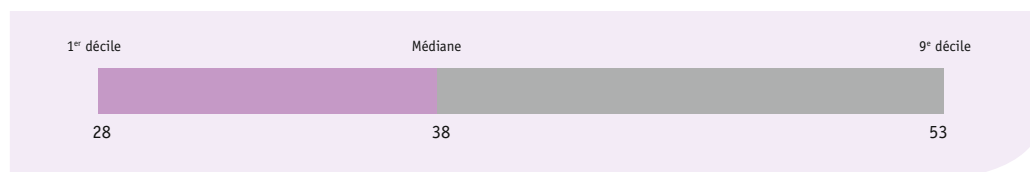
En 2017, la rémunération brute annuelle fixe moyenne à l'embauche s'élève à 39 000 euros (figure 5). La médiane, quant à elle, s'établit en 2017 à 38 000 euros. Ainsi, 80 % des salaires à l'embauche en 2017 se situent dans une fourchette de 28 000 à 53 000 euros. Selon les fonctions, la rémunération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

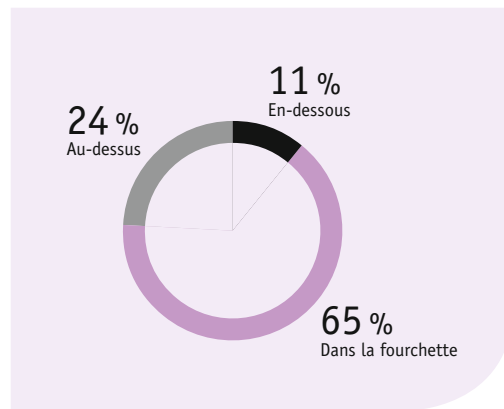
significative, plus ils bénéficient d'ajustements de salaire à la hausse.

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. ●

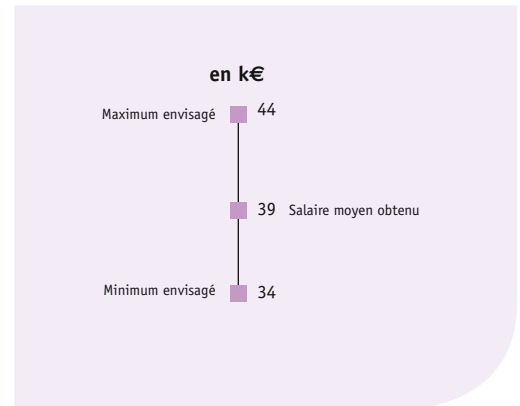
– Figure 6 –

**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-

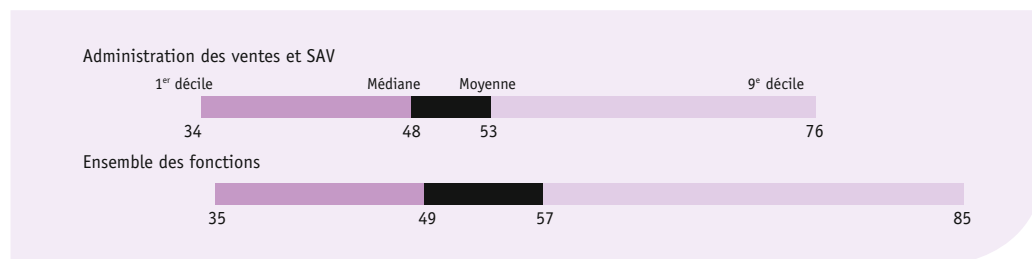
16	Administration des ventes et SAV
20	Chargé d'affaires, technico-commercial
24	Commercial
28	Commerce international
32	Direction commerciale et marketing
36	Direction régionale et d'agence
40	Marketing
44	Ventes en magasin

- 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

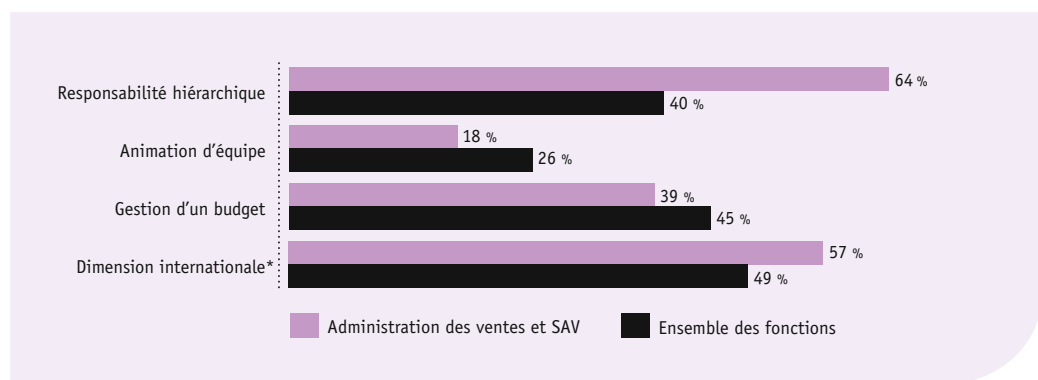
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 40 ans	32	44	68
	40 à 49 ans	35	48	78
	50 ans et plus	38	53	90
Sexe	Homme	37	53	90
	Femme	33	45	70

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

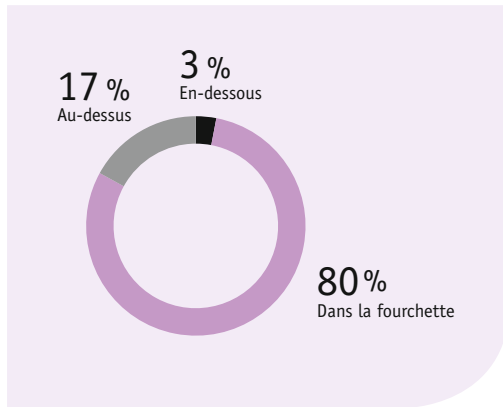
## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

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

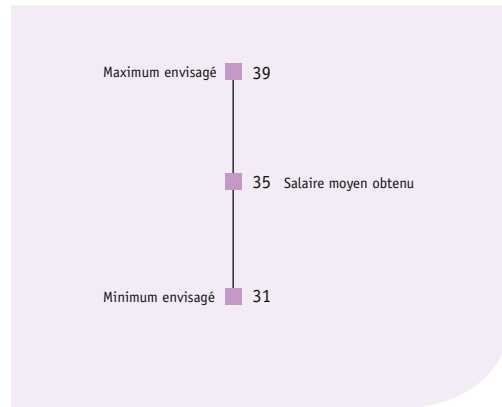




En 2017, 17 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée

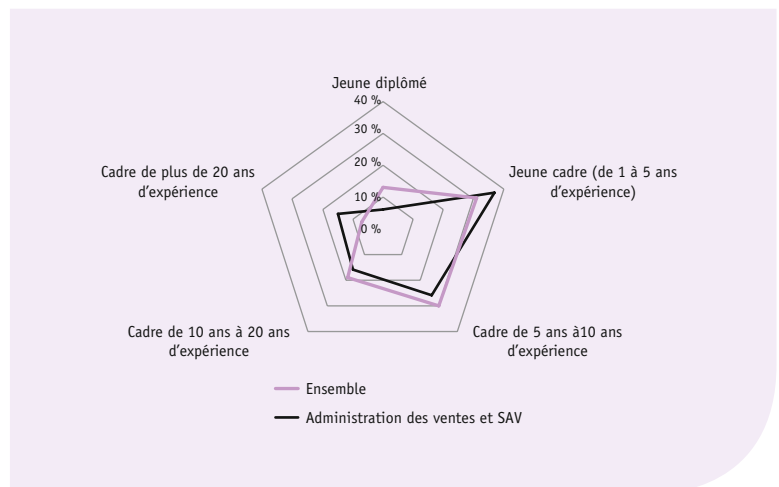


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 35 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 31 à 39 k€



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).

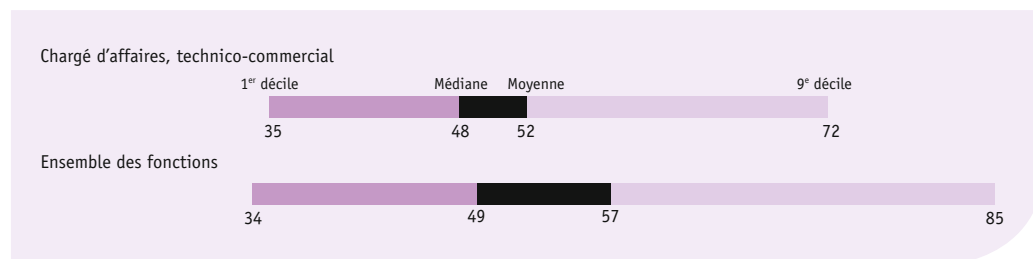
### Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



# –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

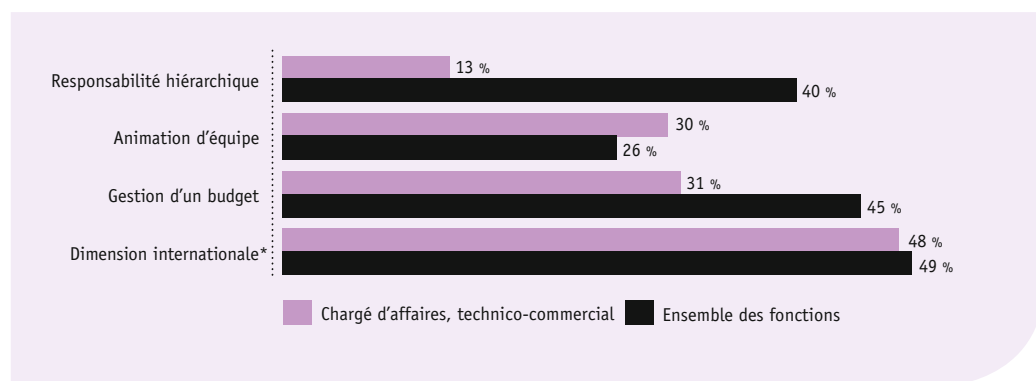
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 30 ans	32	40	52
	30 à 34 ans	35	45	64
	35 à 39 ans	38	48	71
	40 à 44 ans	38	52	83
	45 à 49 ans	39	52	75
	50 ans et plus	36	51	86
Sexe	Homme	36	50	72
	Femme	34	45	70

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

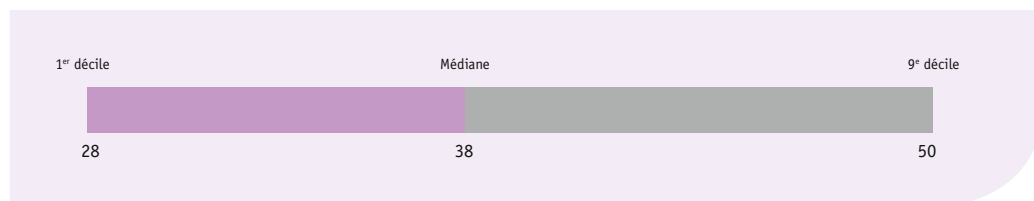
## LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

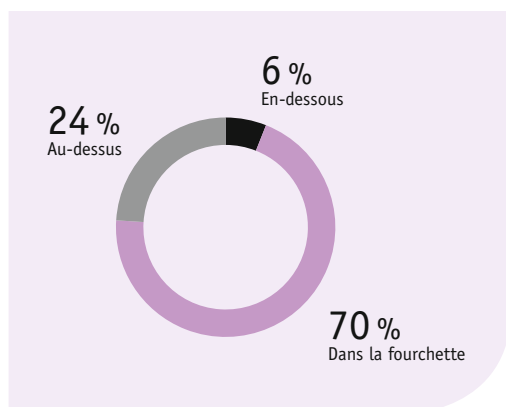
Source : Apec, offres 2017

## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

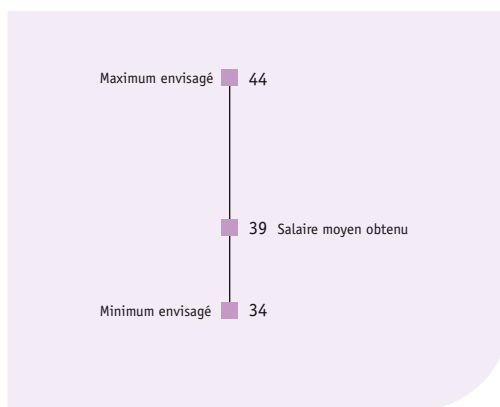
En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 28 et 50 k€



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

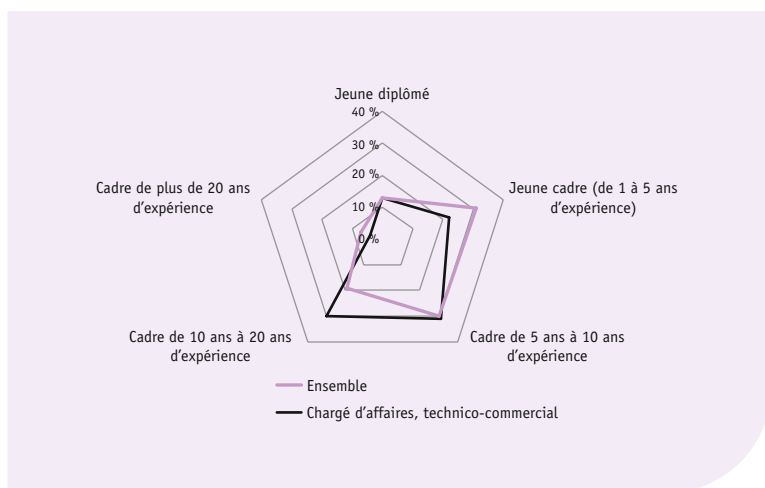


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 39 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 34 à 44 k€



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. ●

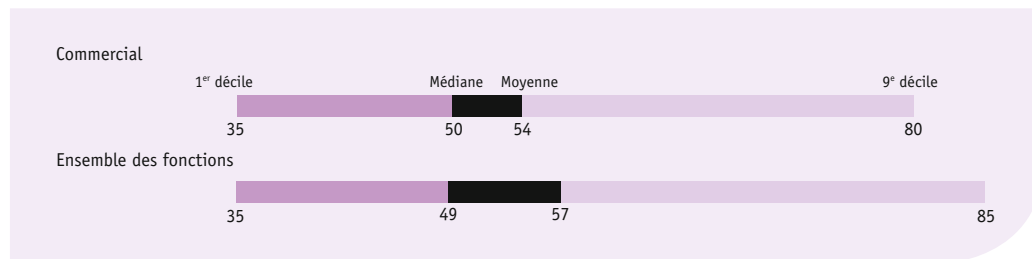
## Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



# -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

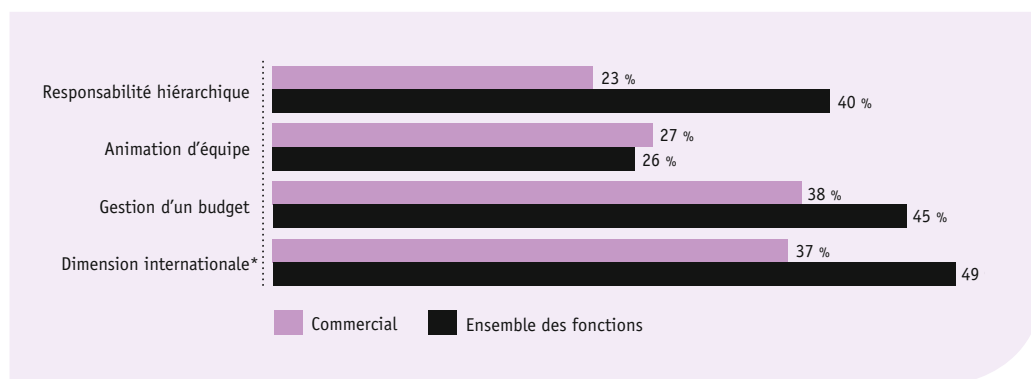
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 30 ans	31	40	51
	30 à 39 ans	34	48	70
	40 à 49 ans	36	52	80
	50 ans et plus	36	53	90
Sexe	Homme	36	52	84
	Femme	32	45	70

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

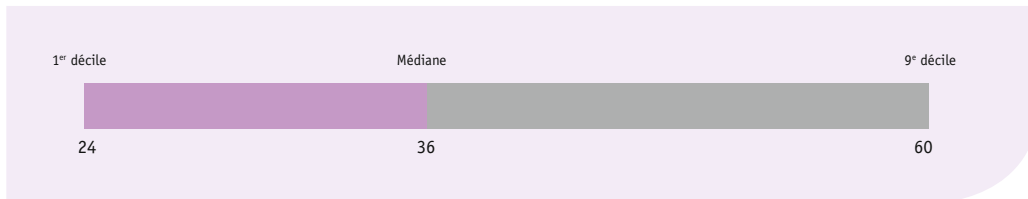
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Ensemble de la fonction		25	36	55
Lieu de travail	Île-de-France	27	38	60
	Province	25	35	52
	DOM-TOM/Étranger	25	36	54
Secteur d'activité	Commerce	25	35	51
	Industrie	27	38	54
	Construction	27	40	53
	Services	25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

Source : Apec, offres 2017

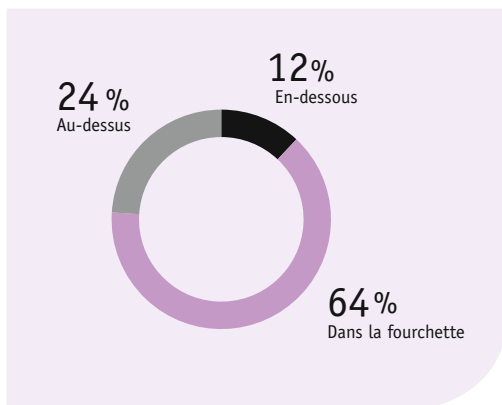


## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

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

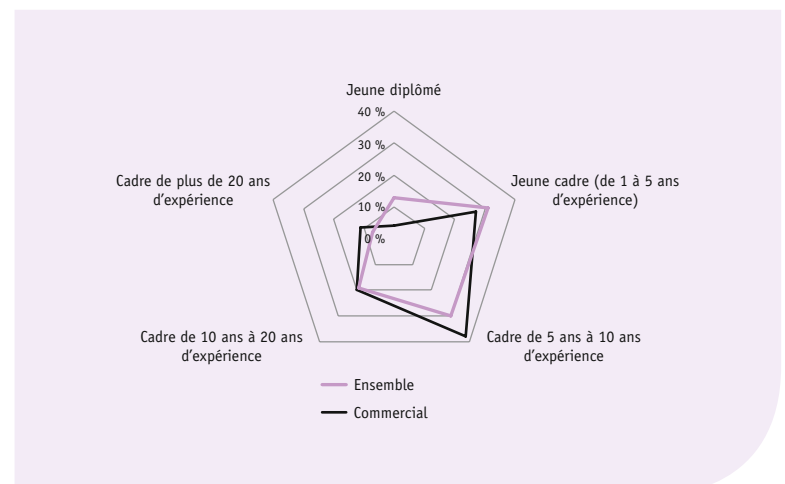


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 39 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 35 à 49 k€



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. ●

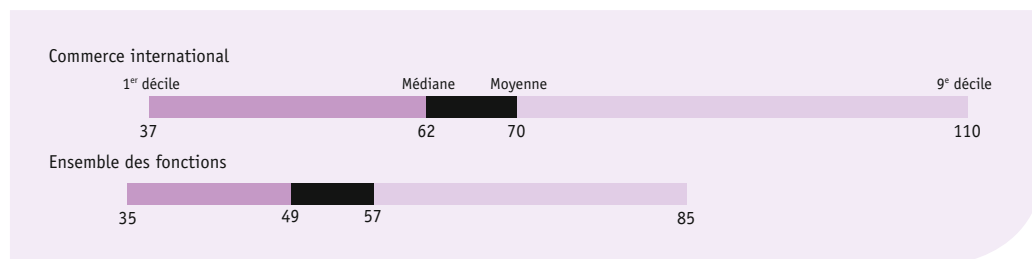
### Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



## –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

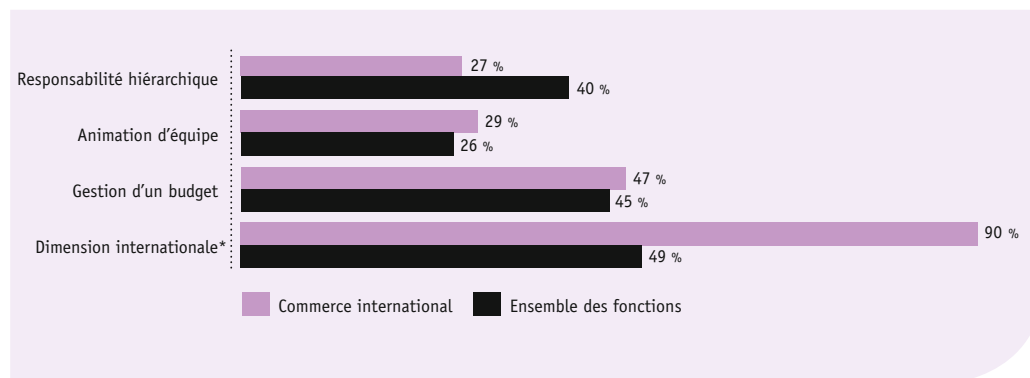
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 40 ans	36	54	80
	40 ans et plus	42	70	120
Sexe	Homme	45	70	120
	Femme	34	50	100

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

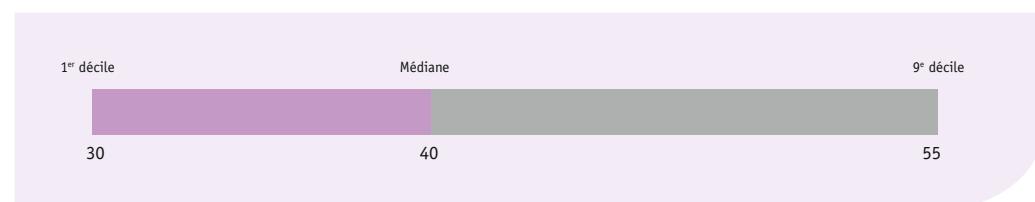
## LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

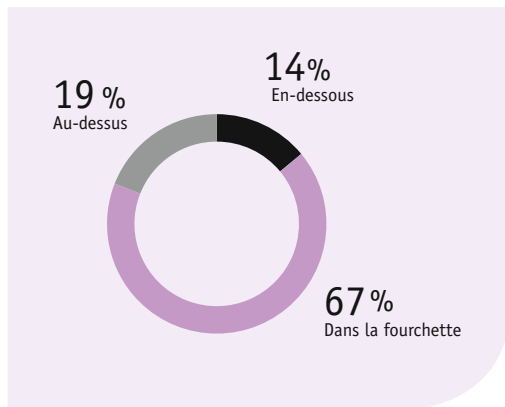
Source : Apec, offres 2017

## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

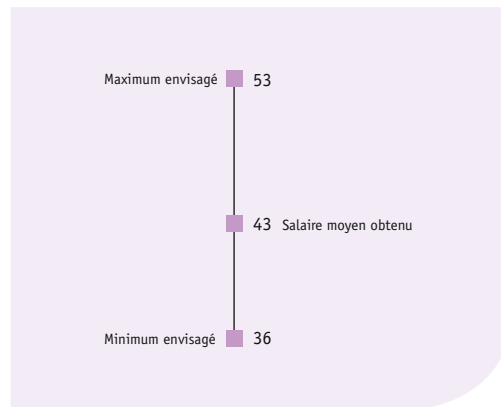
En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 30 et 55 k€



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

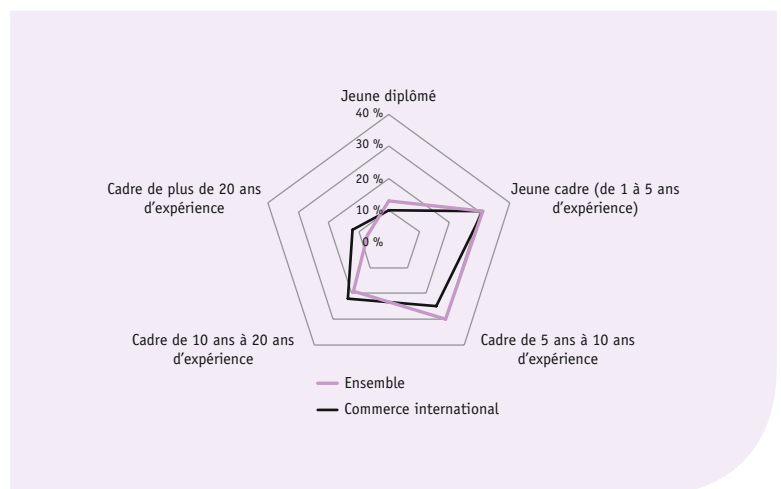


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 43 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 36 à 53 k€



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. ●

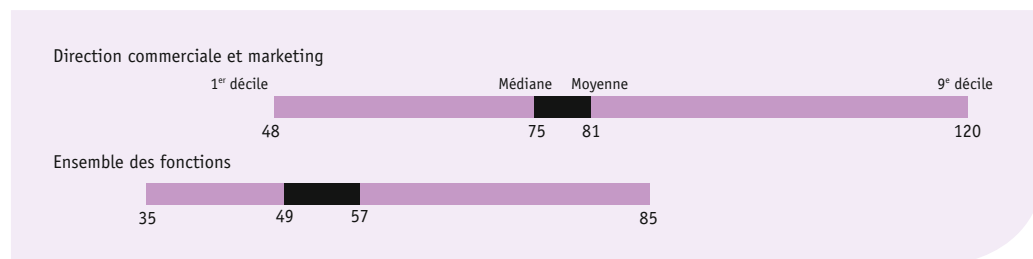
### Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



# –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

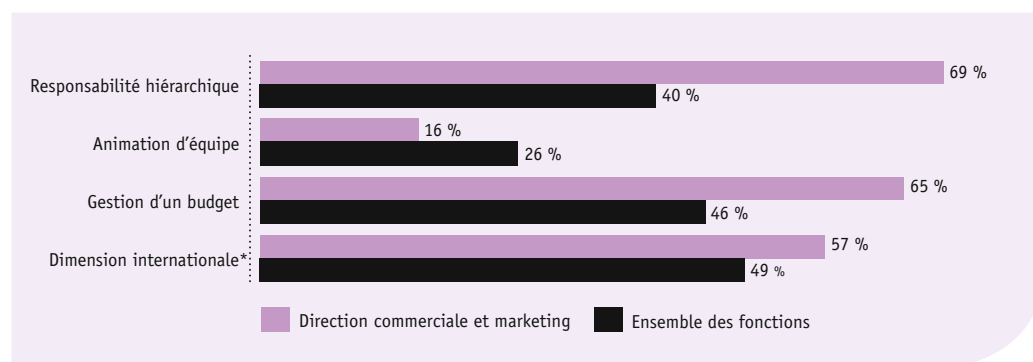
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 40 ans	45	60	100
	40 à 49 ans	50	75	116
	50 ans et plus	47	80	130
Sexe	Homme	50	77	120
	Femme	42	65	100

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

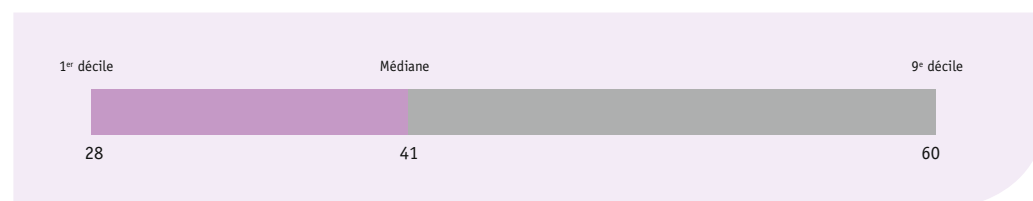
## LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

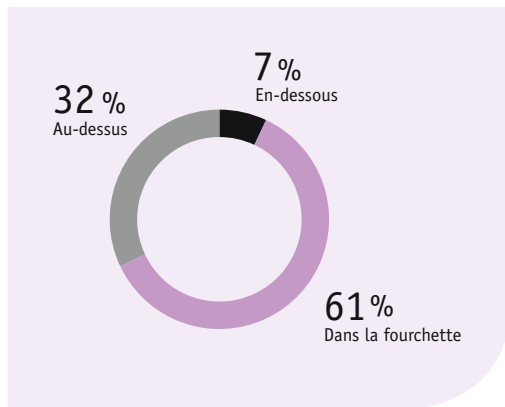
## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

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

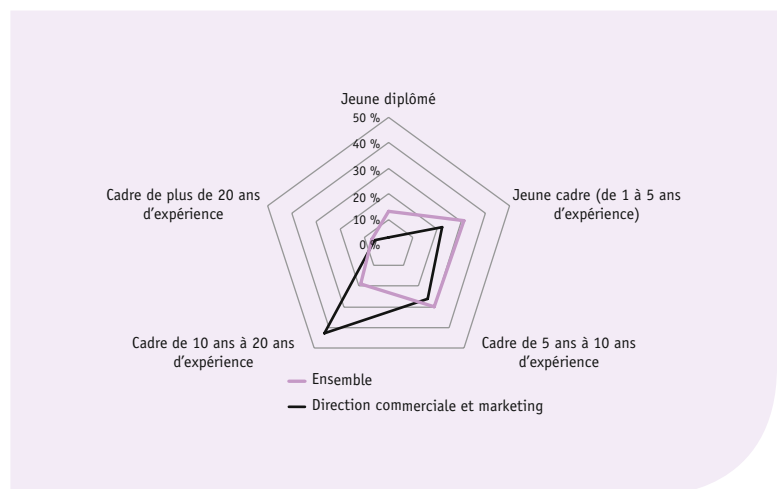


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 43 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 38 à 53 k€



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. ●

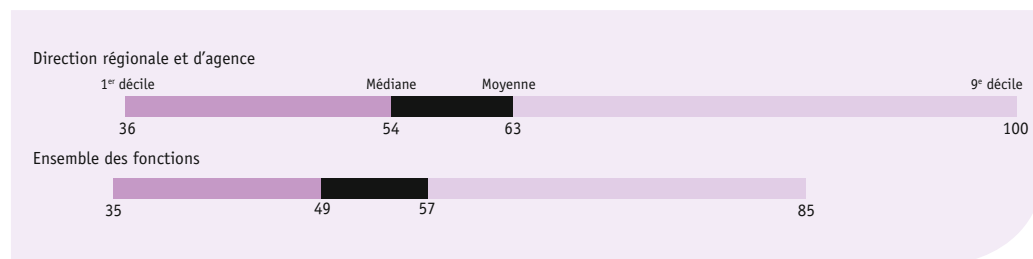
### Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



# –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

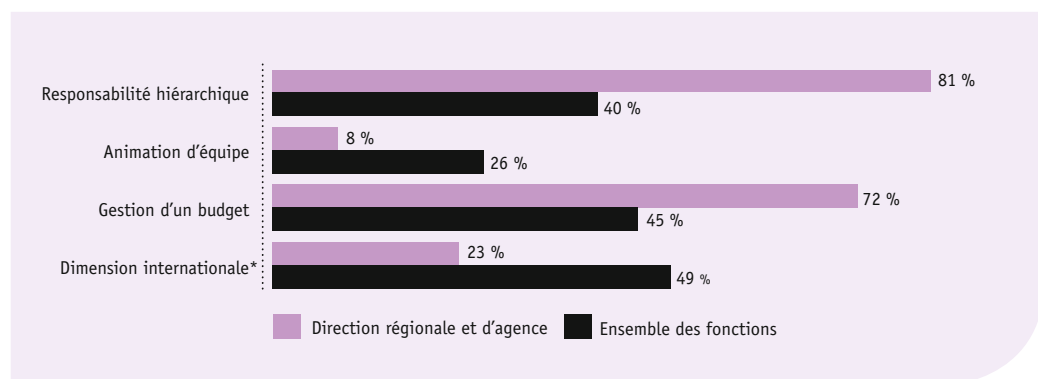
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 40 ans	35	48	72
	40 à 49 ans	37	56	95
	50 ans et plus	38	61	113
Sexe	Homme	38	60	105
	Femme	32	45	70

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

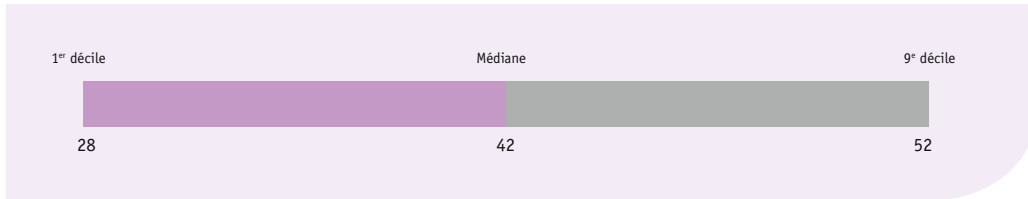
## LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

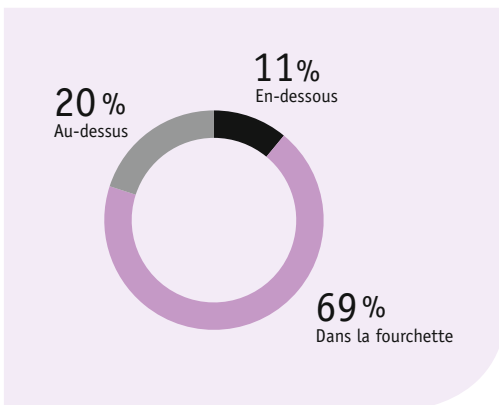
Source : Apec, offres 2017

## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

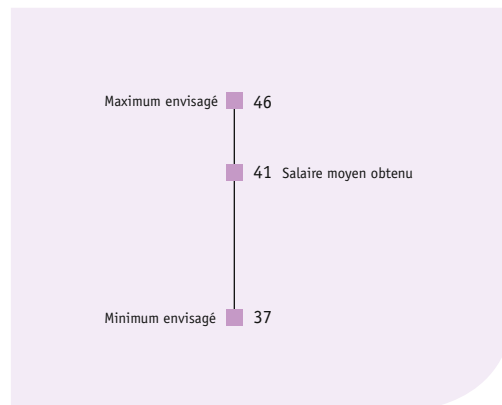
En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 28 et 52 k€



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

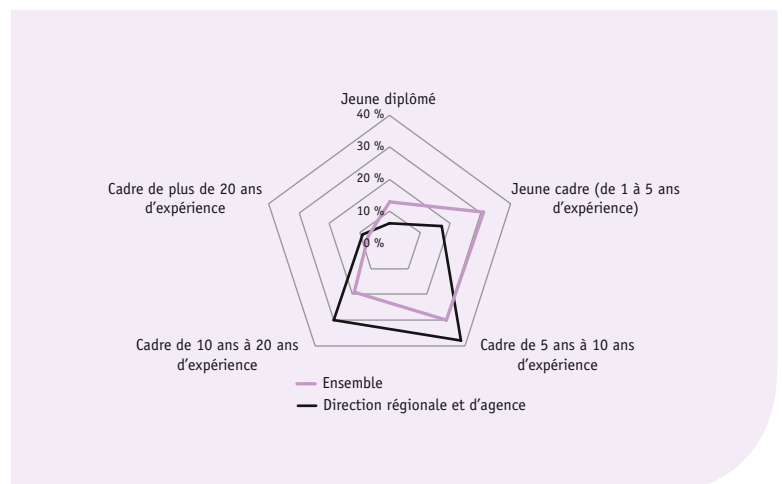


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 41 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 37 à 46 k€



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€).

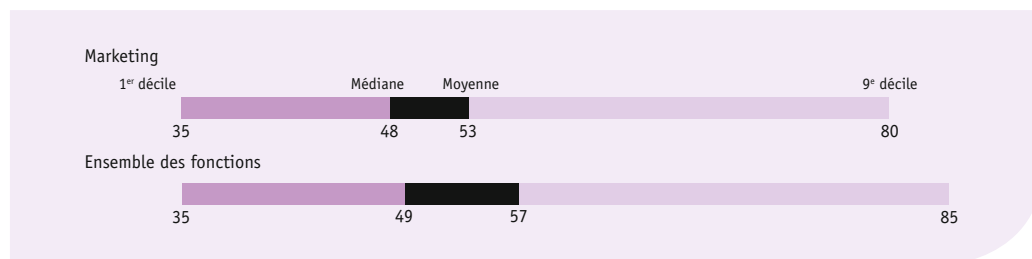
Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



# -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

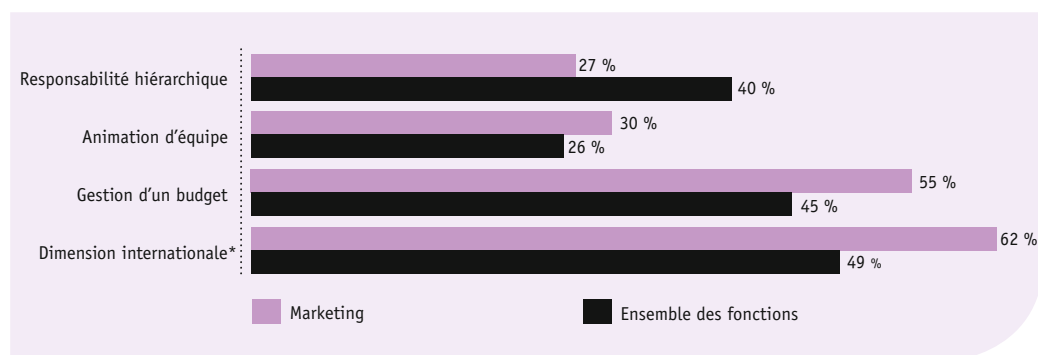
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 30 ans	32	39	53
	30 à 34 ans	34	45	62
	35 à 39 ans	40	53	76
	40 à 44 ans	40	56	90
	45 à 49 ans	40	60	100
	50 à 54 ans	44	65	100
	55 ans et plus	ns	ns	ns
Sexe	Homme	36	55	94
	Femme	33	45	70

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

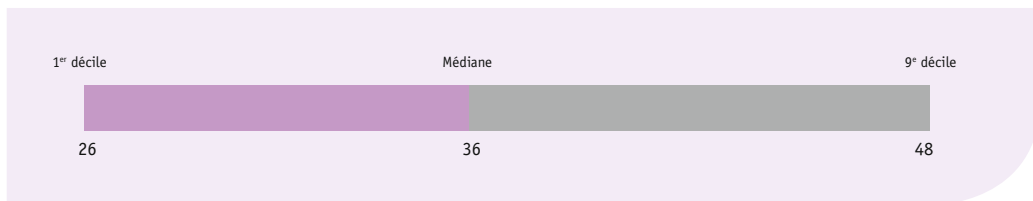
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Ensemble de la fonction		28	38	58
Lieu de travail	Île-de-France	29	40	58
	Province	26	35	55
	DOM-TOM/Étranger	27	40	75
Secteur d'activité	Commerce	28	38	55
	Industrie	28	40	60
	Construction	28	40	65
	Services	28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

Source : Apec, offres 2017

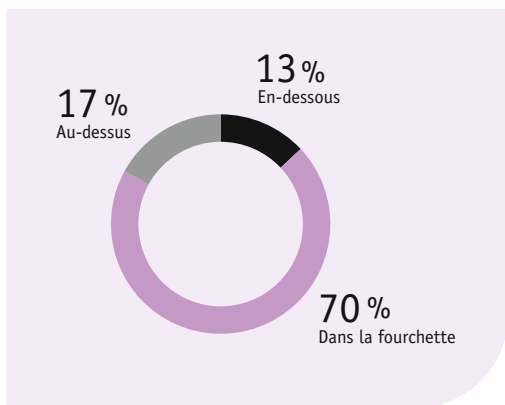


## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

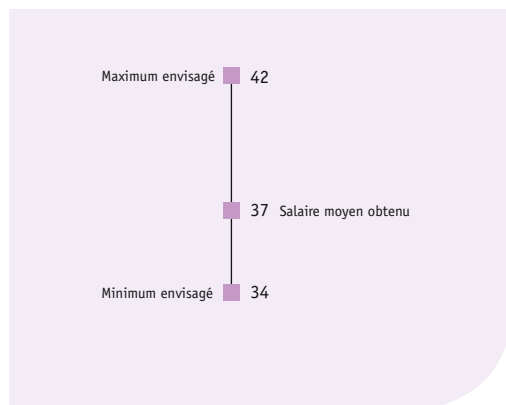
En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 26 et 48 k€



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

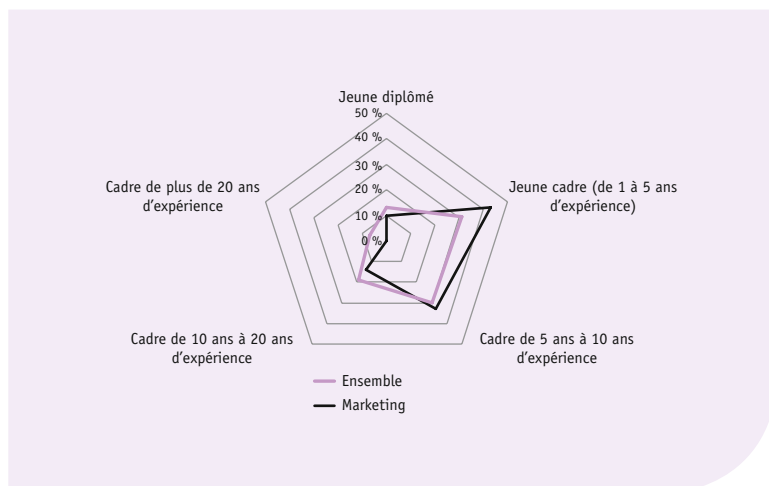


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 37 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 34 à 42 k€



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).

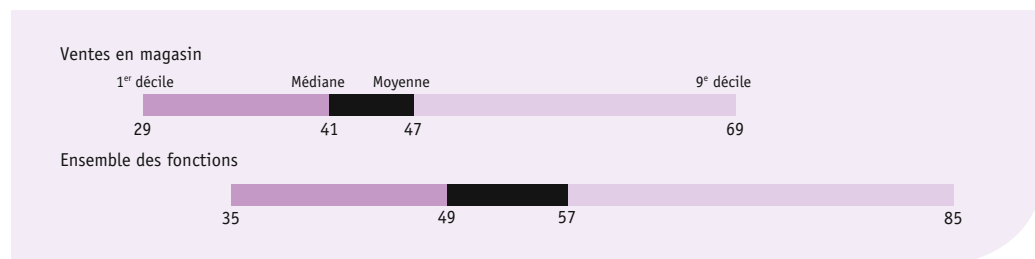
### Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



## -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

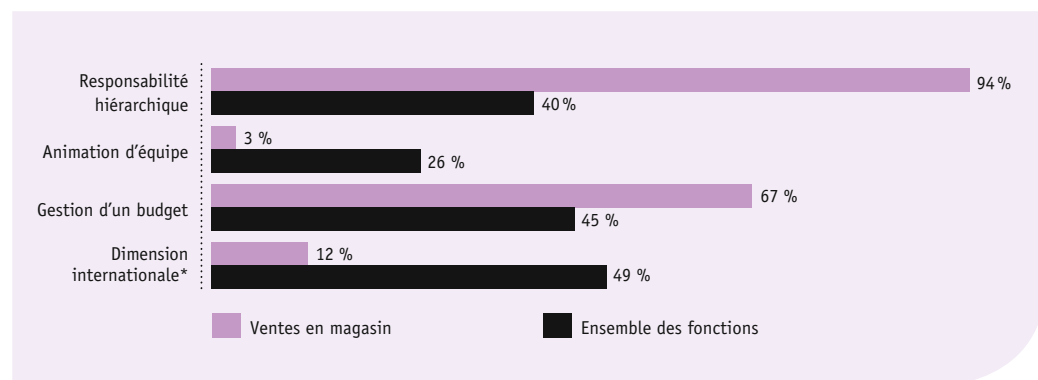
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 40 ans	28	37	55
	40 ans et plus	30	44	80
Sexe	Homme	30	43	85
	Femme	27	36	58

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

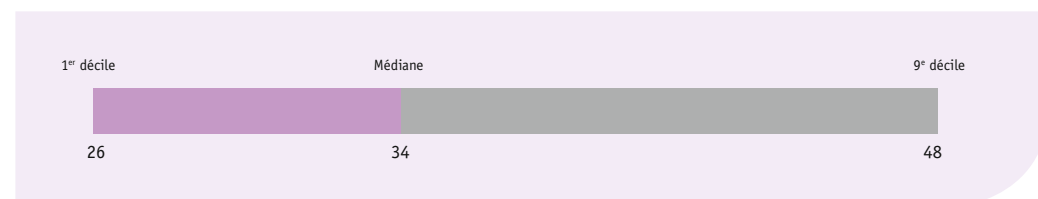
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Ensemble de la fonction		24	31	43
Lieu de travail	Île-de-France	23	31	43
	Province	24	30	43
	DOM-TOM/Étranger	28	40	55
Secteur d'activité	Commerce	23	30	43
	Industrie	25	30	43
	Construction	ns	ns	ns
	Services	24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

Source : Apec, offres 2017

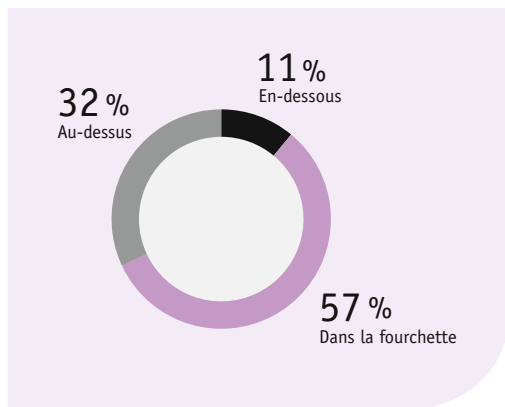
ns = non significatif

## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

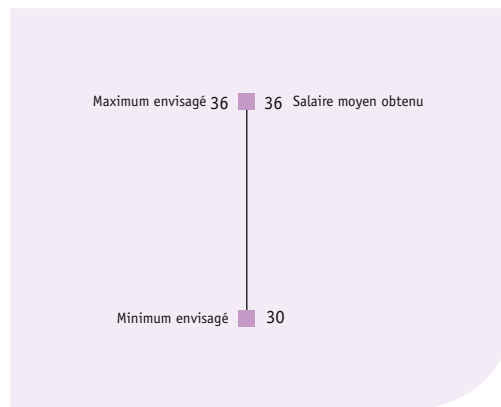
En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 26 et 48 k€



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

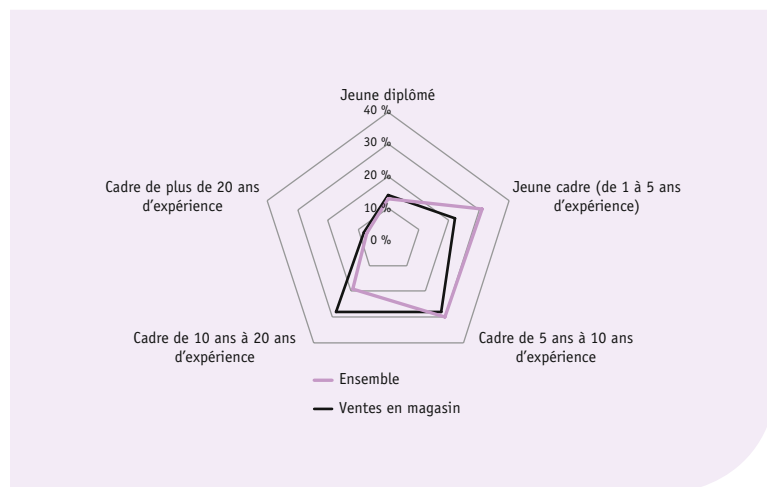


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 36 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 30 à 36 k€



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 –

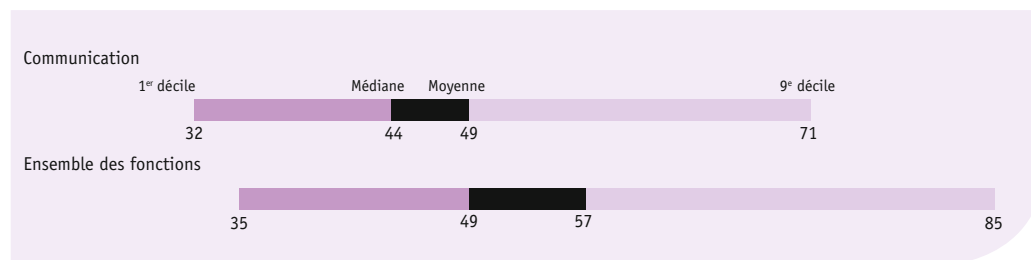
Communication 49

– 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

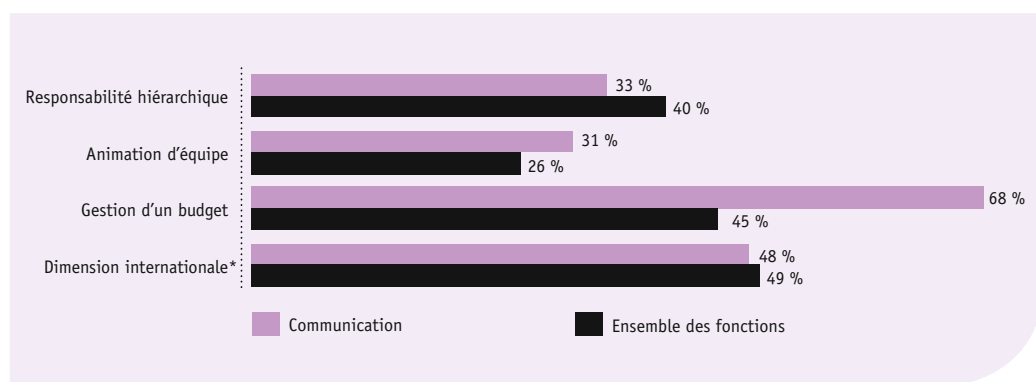
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 30 ans	28	35	45
	30 à 39 ans	32	43	60
	40 ans et plus	36	51	85
Sexe	Homme	32	48	100
	Femme	32	43	70

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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>	30	40	61

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

## LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

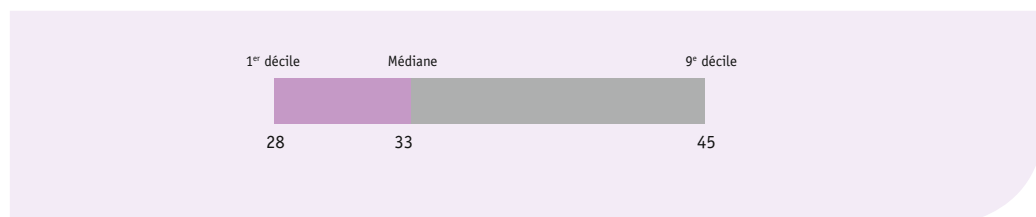
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Ensemble de la fonction		25	34	50
Lieu de travail	Île-de-France	27	35	51
	Province	23	31	45
	DOM-TOM/Étranger	ns	ns	ns
Secteur d'activité	Commerce	25	35	48
	Industrie	25	37	58
	Construction	26	38	55
	Services	25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

Source : Apec, offres 2017

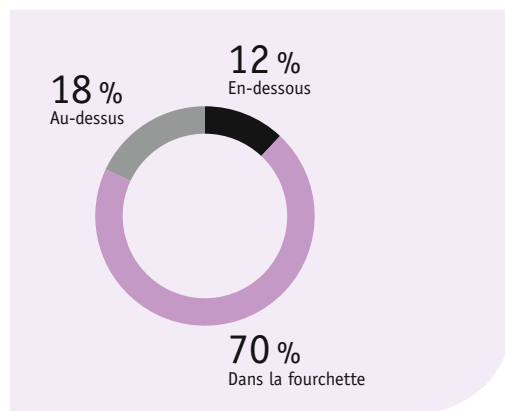
ns = non significatif

## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

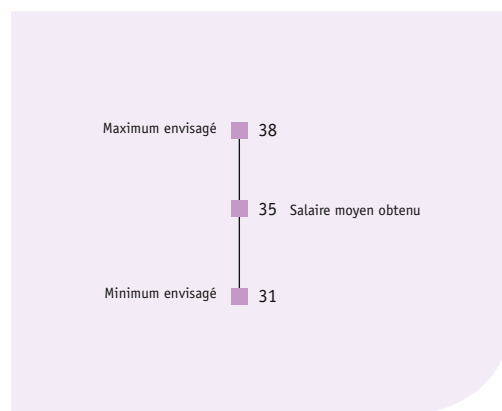
En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 28 et 45 k€



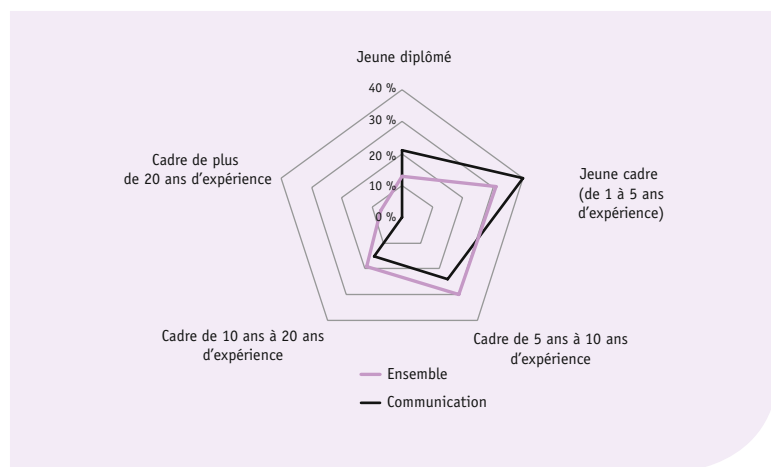
En 2017, 18 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée



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–

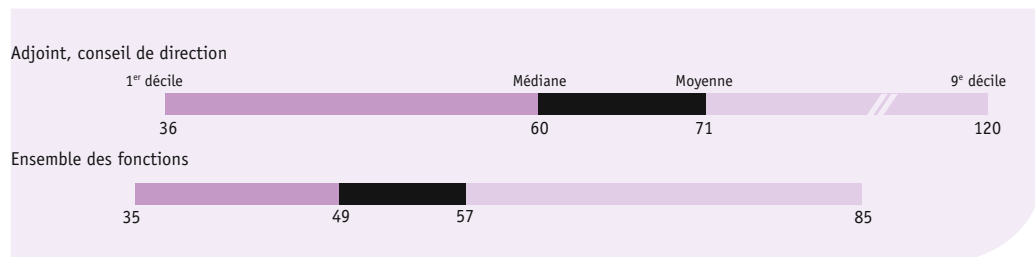
54 Adjoint, conseil de direction  
58 Direction générale

– 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

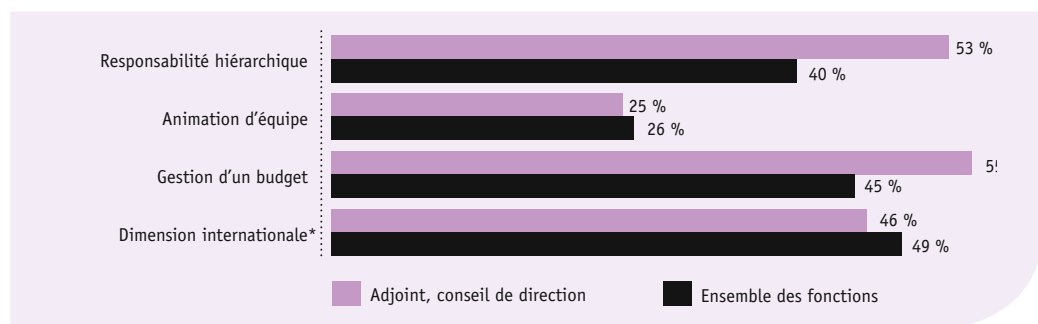
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 40 ans	33	50	90
	40 ans et plus	43	70	138
Sexe	Homme	42	68	138
	Femme	34	50	100

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

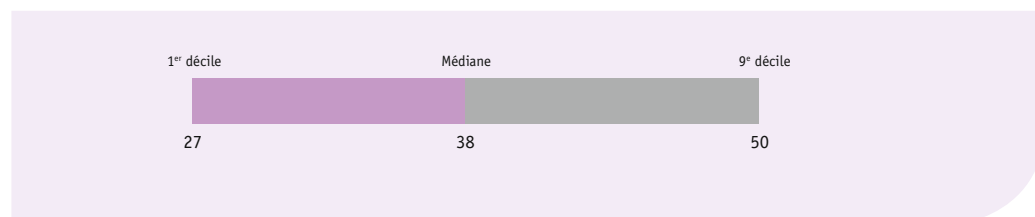
## LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

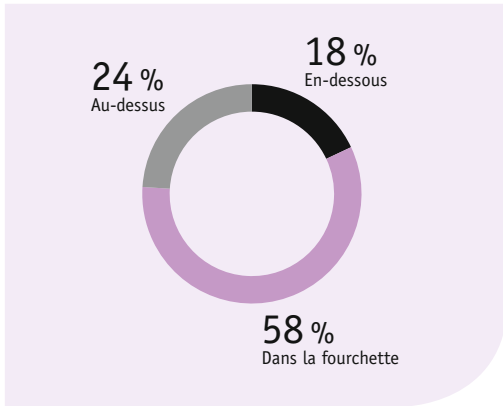
## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

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

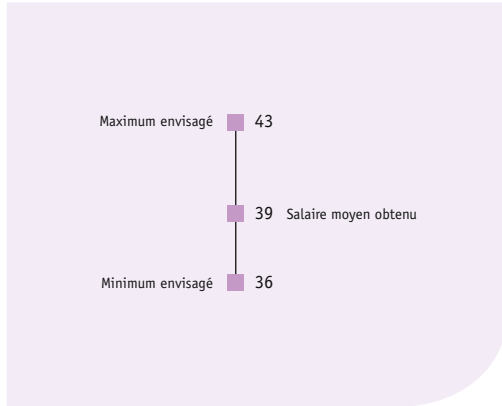


Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

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

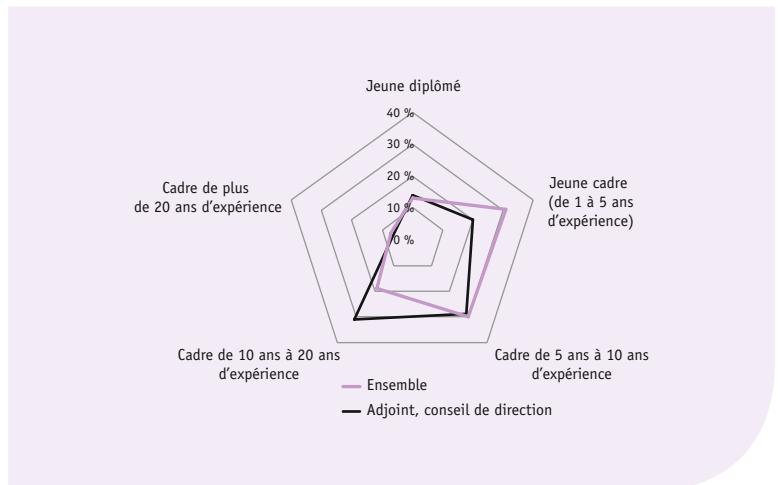


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 39 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 36 à 43 k€



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. ●

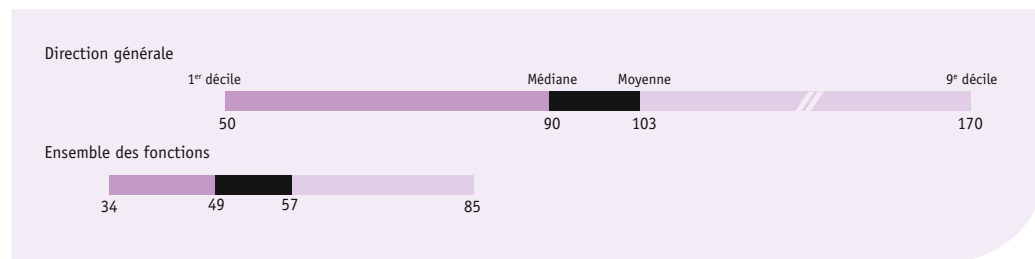
En 2017, 3 recrutements sur 10 concernent des cadres de 10 à 20 ans d'expérience.



## -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

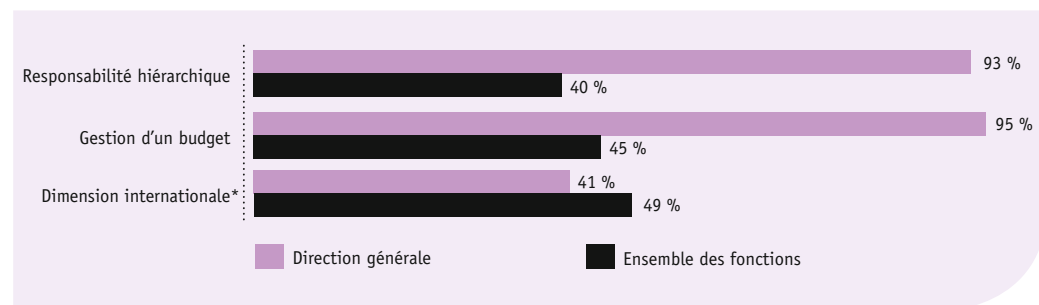
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 45 ans	48	76	160
	45 ans et plus	50	93	175
Sexe	Homme	54	94	175
	Femme	36	62	125

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

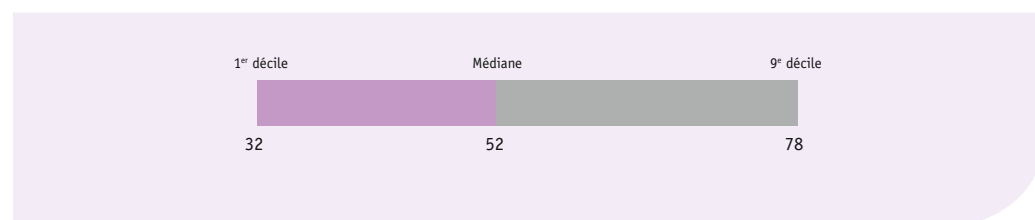
### LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

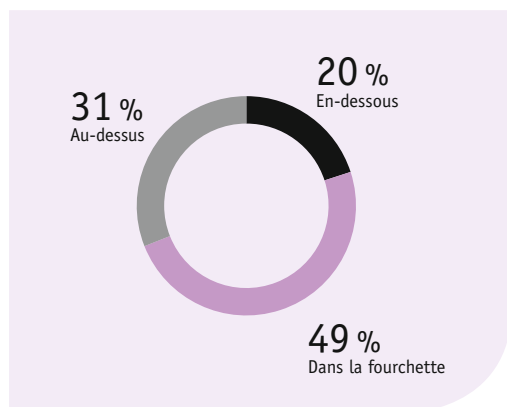
Source : Apec, offres 2017

### 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

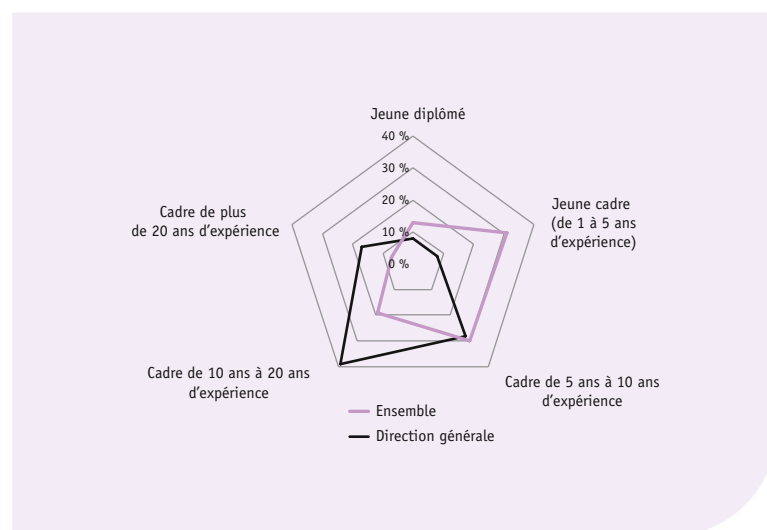


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 54 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 46 à 56 k€



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-

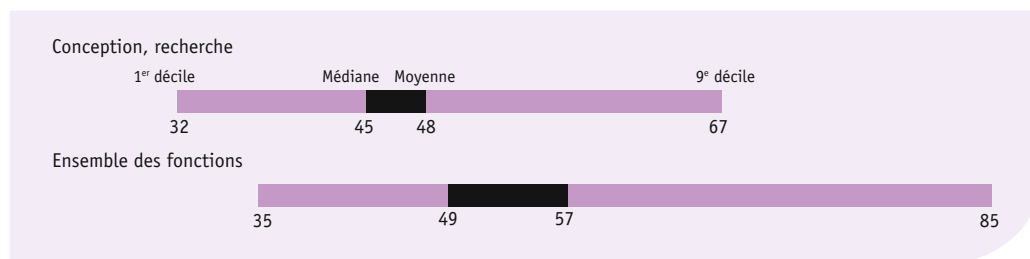
Conception, recherche	63
Direction recherche et développement	67
Études socio-économiques	71
Projets scientifiques et techniques	75
Test, essai, validation, expertise	79

-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

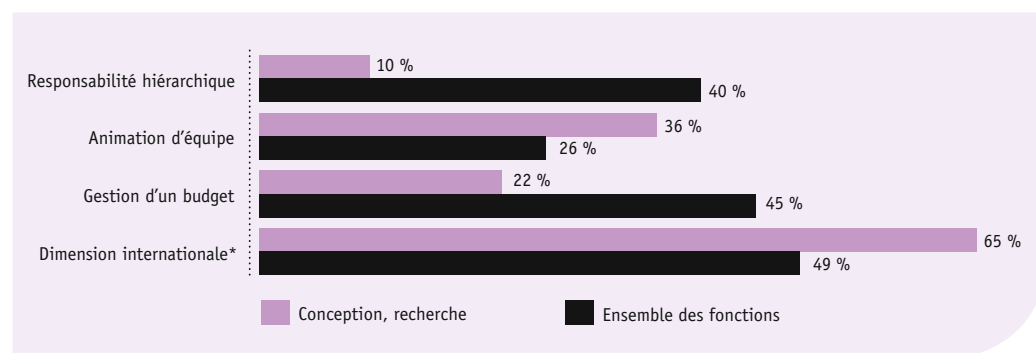
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 30 ans	30	36	45
	30 à 34 ans	34	42	51
	35 à 39 ans	38	47	65
	40 à 44 ans	39	52	70
	45 à 49 ans	38	55	83
	50 à 54 ans	40	56	85
	55 ans et plus	42	60	90
	Sexe	Homme	34	46
Femme		31	40	60

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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&amp;D</i>	31	38	54

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

ns = non significatif

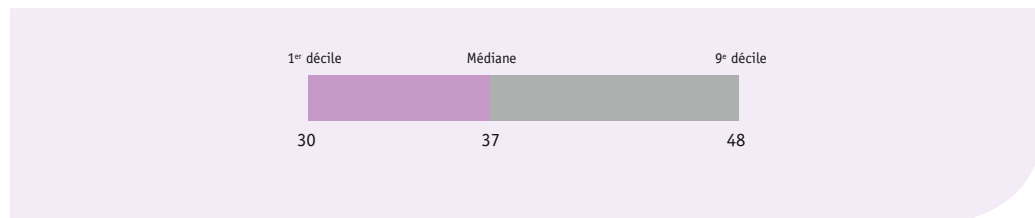
## LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

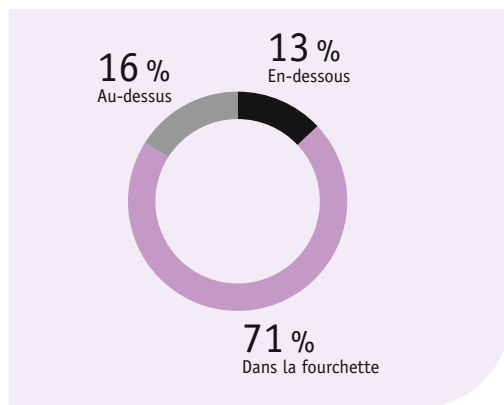
Source : Apec, offres 2017

## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

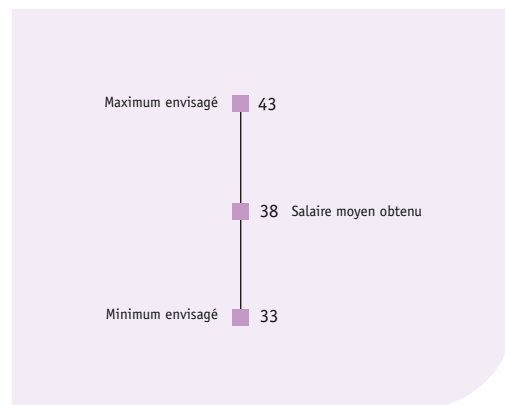
En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 30 et 48 k€



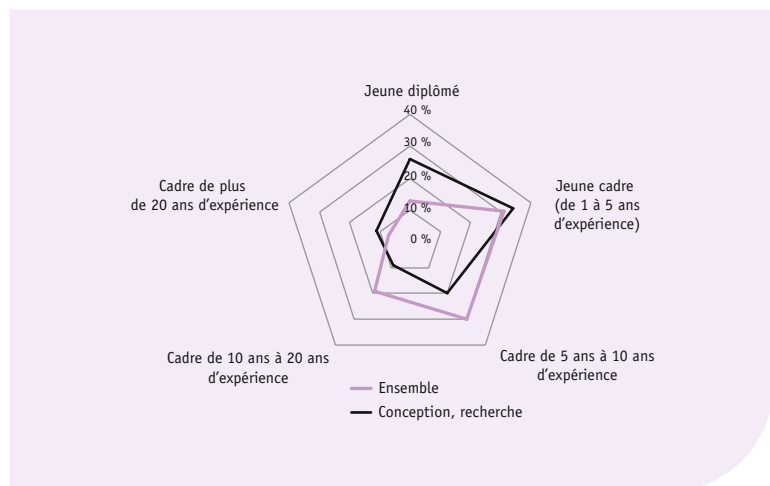
En 2017, 16 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée



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



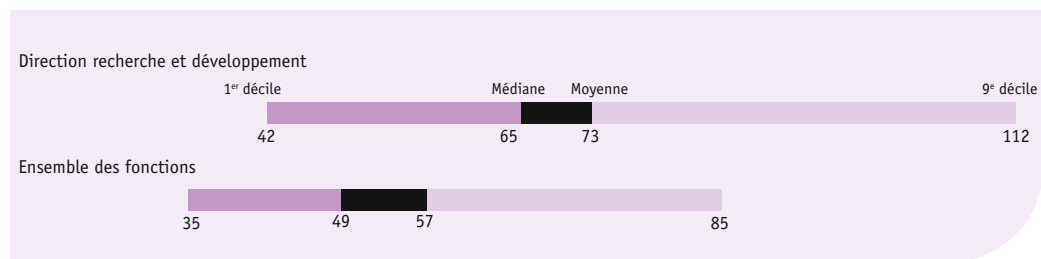
80 % Les salaires à l'embauche se situent entre 30 000 et 48 000 euros. Ils sont moins souvent l'objet d'ajustements qu'en moyenne : plus de 7 sur 10 correspondent à ce qui était prévu. Les ajustements à la hausse y notamment moins fréquents, du fait de la proportion élevée de jeunes diplômés et jeunes 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

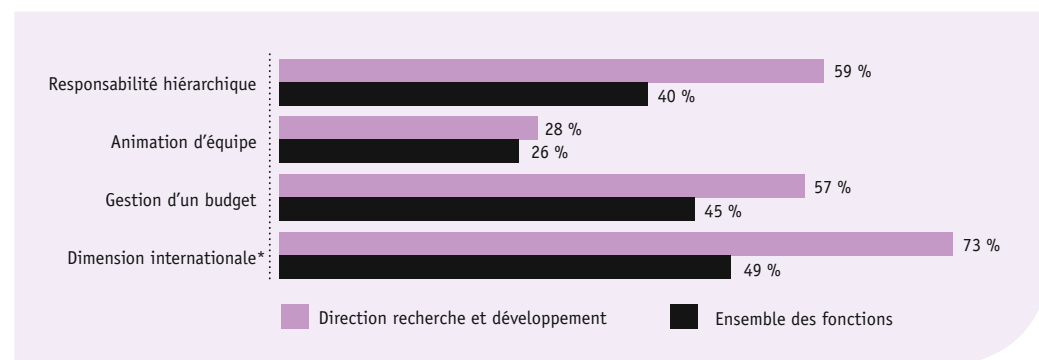
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 40 ans	37	52	80
	40 à 49 ans	48	69	113
	50 ans et plus	48	81	130
Sexe	Homme	44	65	120
	Femme	37	60	100

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

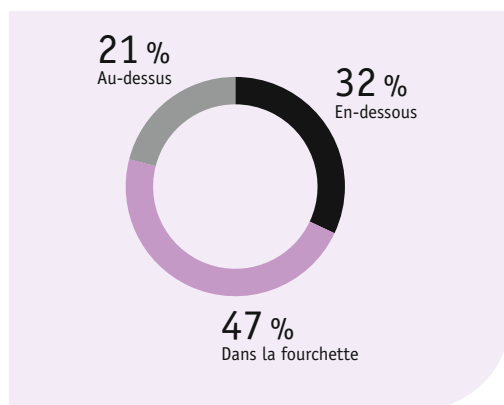
## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

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

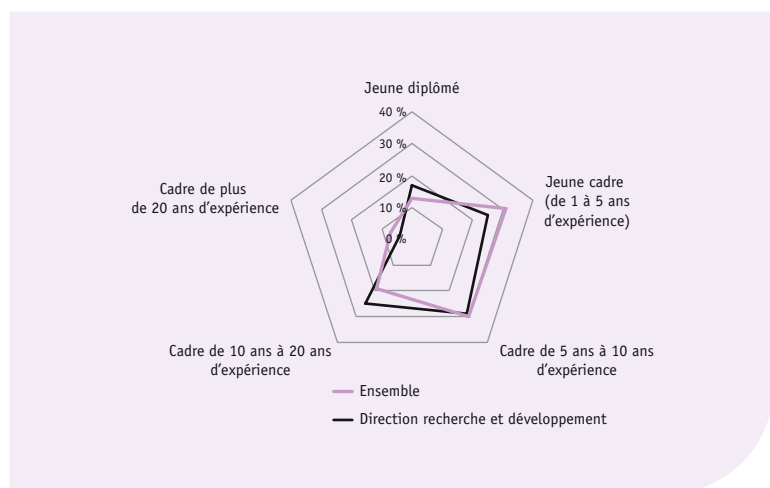


En 2017, 32 % des salaires à l'embauche sont inférieurs au minimum de la fourchette envisagée

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

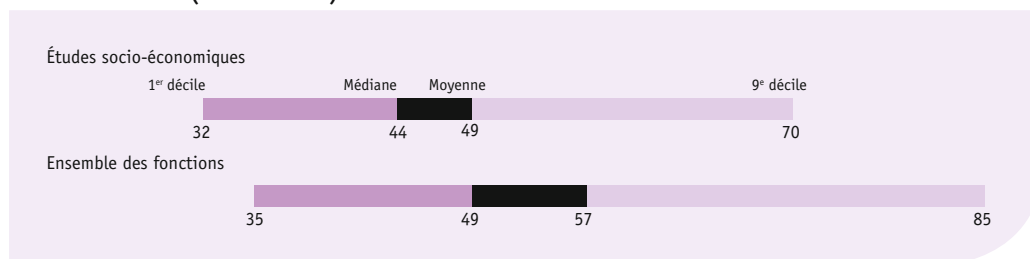


80 % des salaires de cette fonction de direction se situent dans une fourchette large de 28 k€ à 63 k€. Malgré de nombreux recrutements de cadres expérimentés, un tiers des salaires obtenus sont inférieurs à ce qui était envisagé en amont du recrutement. Aussi, le salaire moyen à l'embauche se situe 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

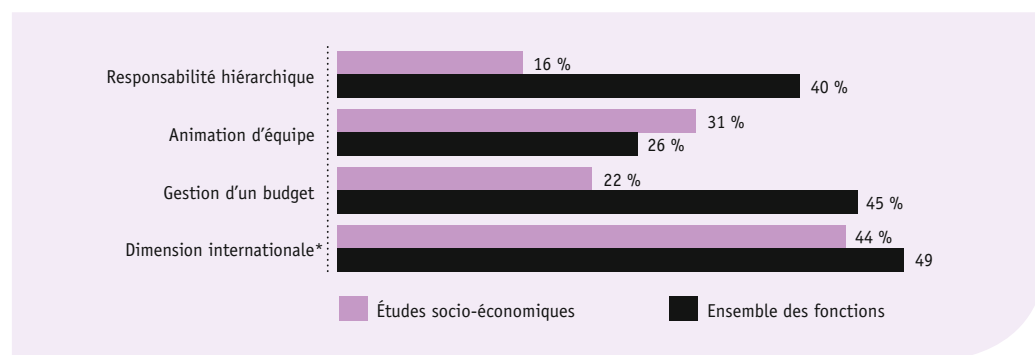
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 30 ans	30	37	57
	30 à 39 ans	32	44	68
	40 ans et plus	40	55	91
Sexe	Homme	35	50	80
	Femme	30	42	67

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

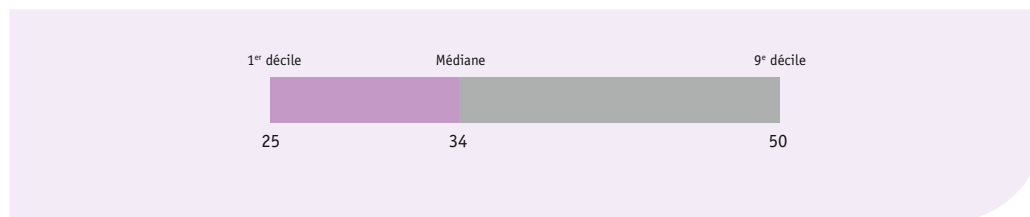
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Ensemble de la fonction		27	38	53
Lieu de travail	Île-de-France	29	40	55
	Province	25	34	47
	DOM-TOM/Étranger	ns	ns	ns
Secteur d'activité	Commerce	ns	ns	ns
	Industrie	30	41	55
	Construction	29	36	48
	Services	27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

Source : Apec, offres 2017

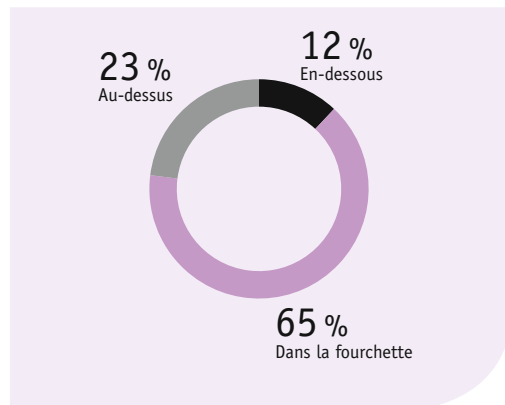
ns = non significatif

## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

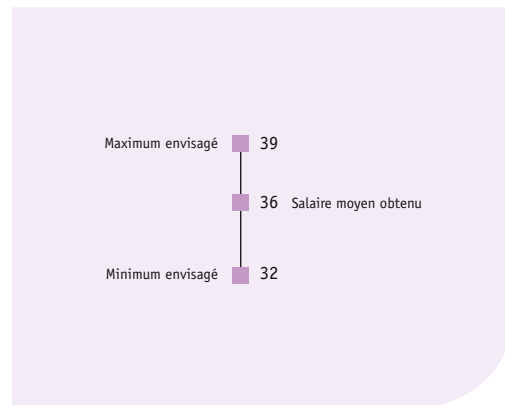
En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 25 et 50 k€



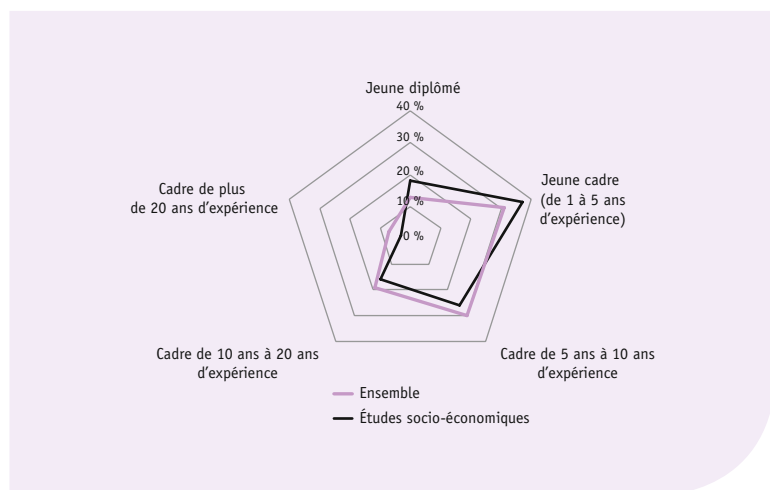
En 2017, 23 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée



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



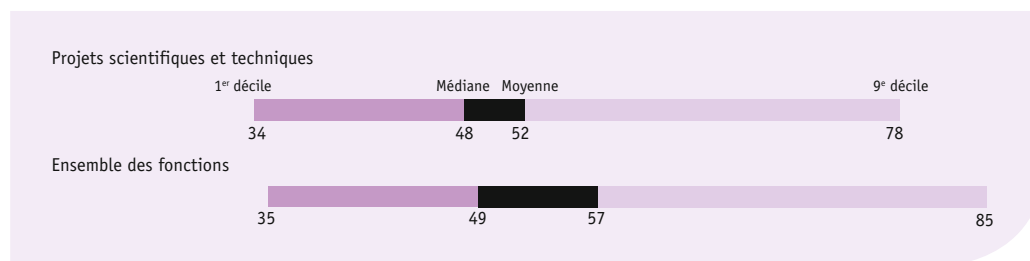
Les études socio-économiques recrutent majoritairement des cadres peu expérimentés : 55 % ont moins de 5 ans d'expérience. Et ils répondent largement aux attentes des recruteurs, 60 % d'entre eux ayant l'expérience requise initialement. En conséquence, les salaires correspondent souvent, à 65 %, à ce 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

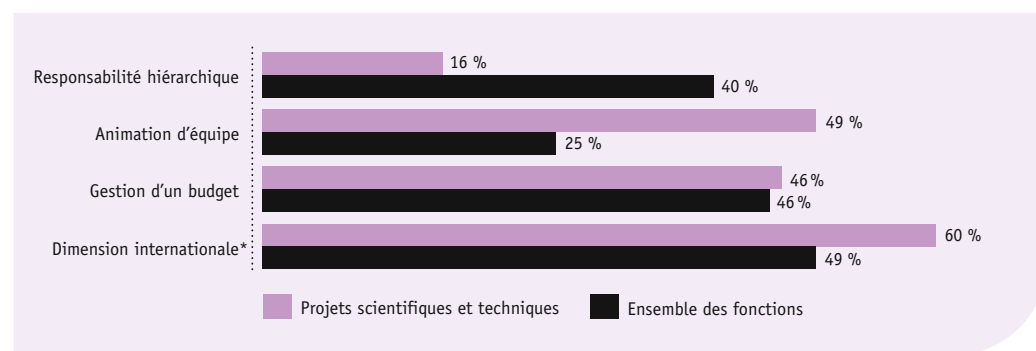
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 30 ans	31	38	48
	30 à 34 ans	34	43	55
	35 à 39 ans	37	49	70
	40 à 44 ans	40	53	78
	45 à 49 ans	40	55	85
	50 à 54 ans	40	60	100
	55 ans et plus	44	63	105
Sexe	Homme	36	50	81
	Femme	32	42	67

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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&amp;D</i>	32	43	65

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

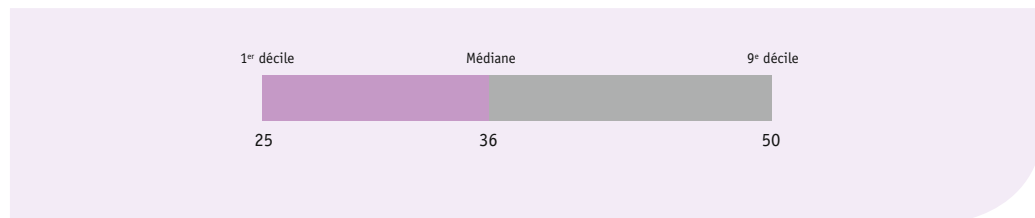
## LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

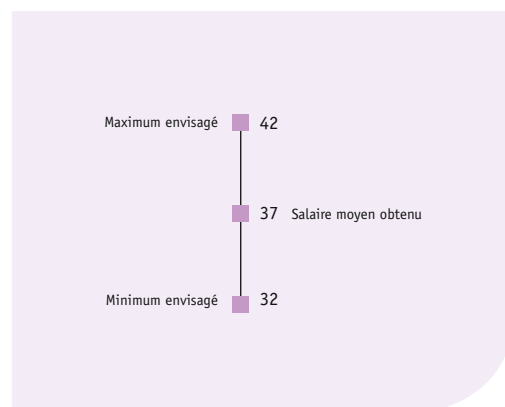
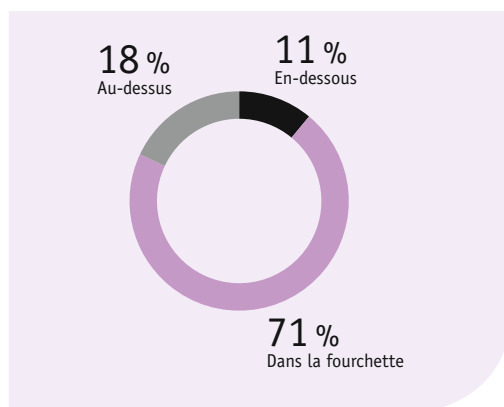
## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

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

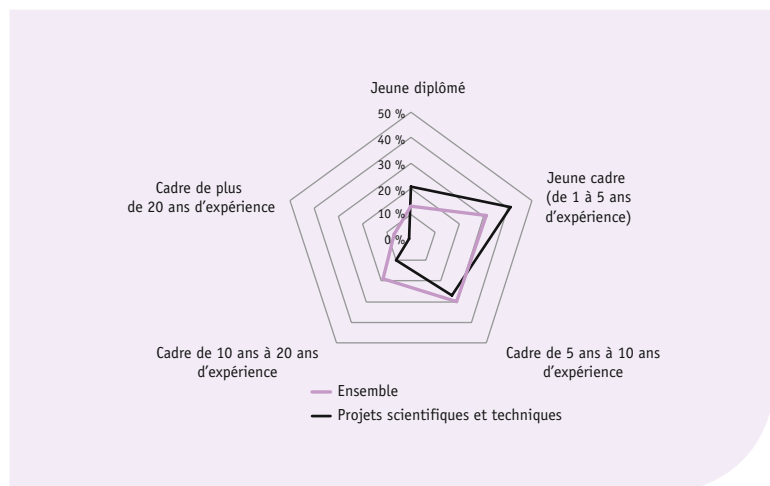


En 2017, 18 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée

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

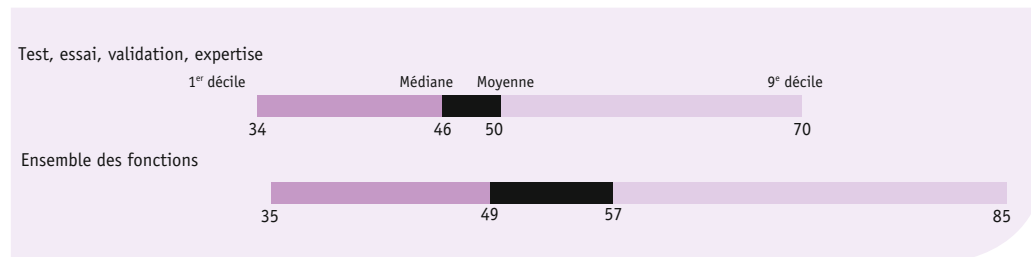


Les recrutements en projets scientifiques et techniques concernent essentiellement des jeunes diplômés et jeunes cadres. Ils représentent près des deux tiers des recrutés, dont 30 % sont sous-dimensionnés en termes d'expérience dans cette fonction. Malgré tout, les négociations salariales ne sont pas 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

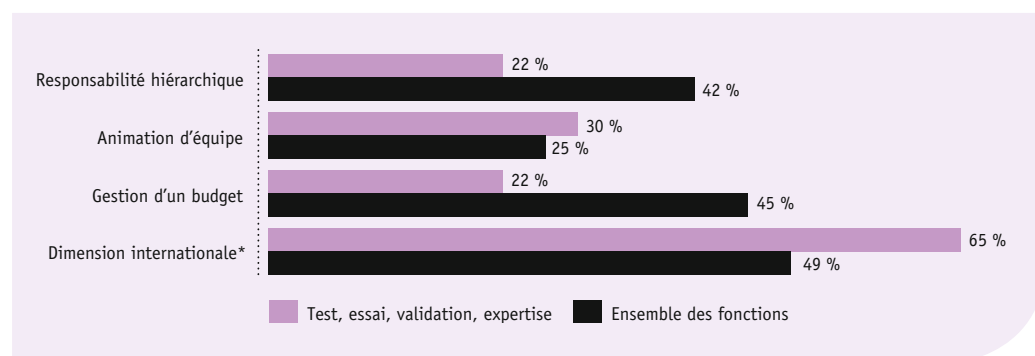
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 30 ans	30	36	44
	30 à 34 ans	34	43	55
	35 à 39 ans	37	48	62
	40 à 49 ans	40	52	80
	50 ans et plus	42	58	85
Sexe	Homme	35	48	74
	Femme	32	42	62

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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&amp;D</i>	32	43	65

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

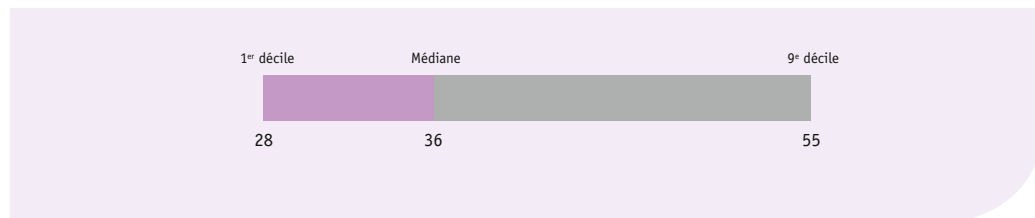
## LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

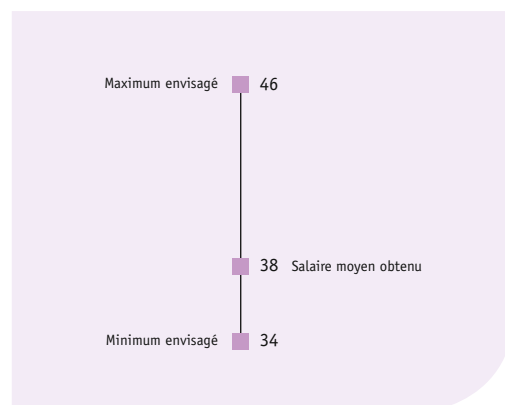
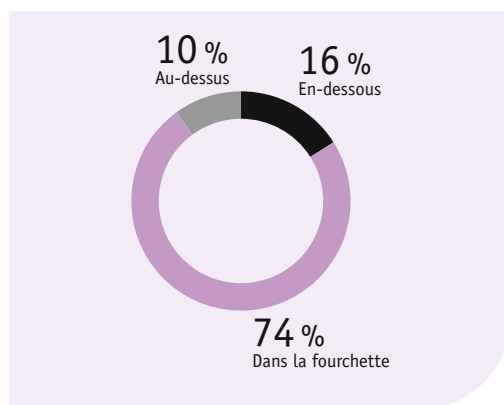
## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

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

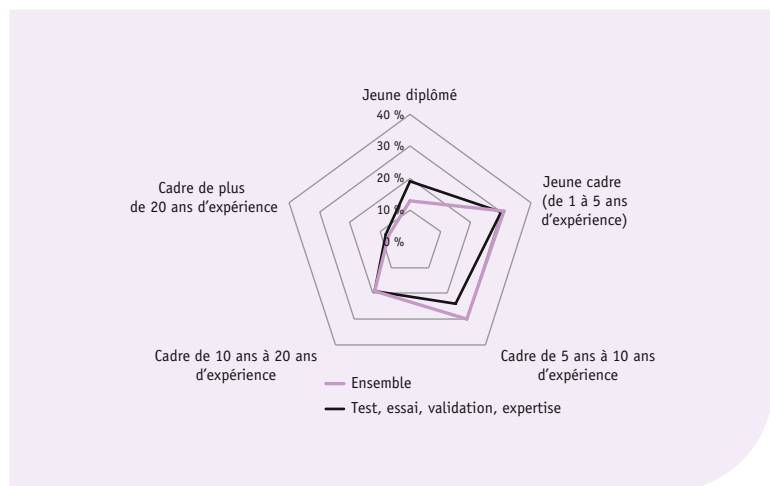


En 2017, 16 % des salaires à l'embauche sont inférieurs au minimum de la fourchette envisagée

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–

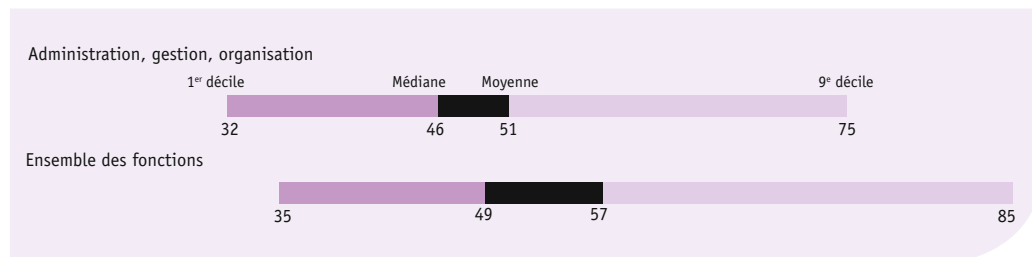
–5–

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

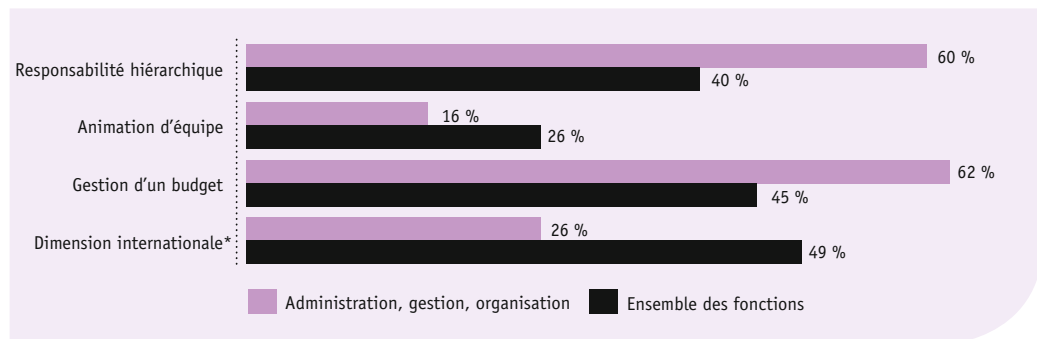
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 30 ans	30	40	51
	30 à 39 ans	30	43	67
	40 à 49 ans	33	46	77
	50 ans et plus	34	48	84
Sexe	Homme	36	50	89
	Femme	31	43	65

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

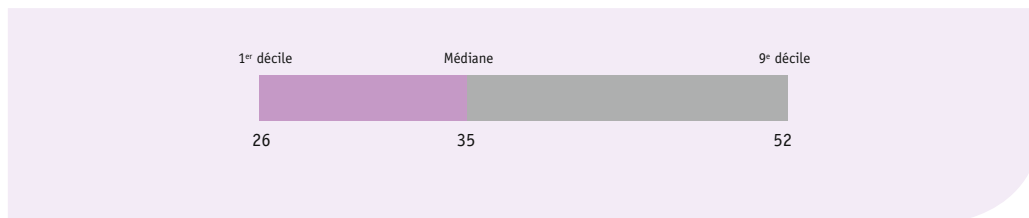
## LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

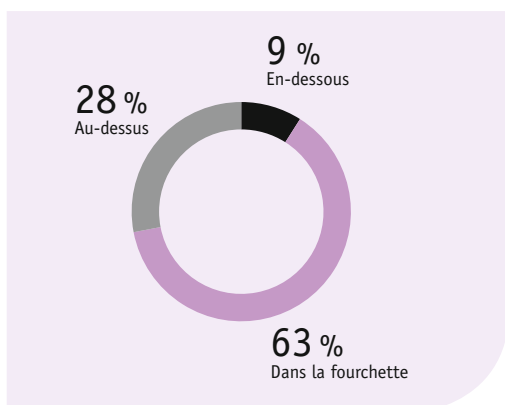
Source : Apec, offres 2017

## 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

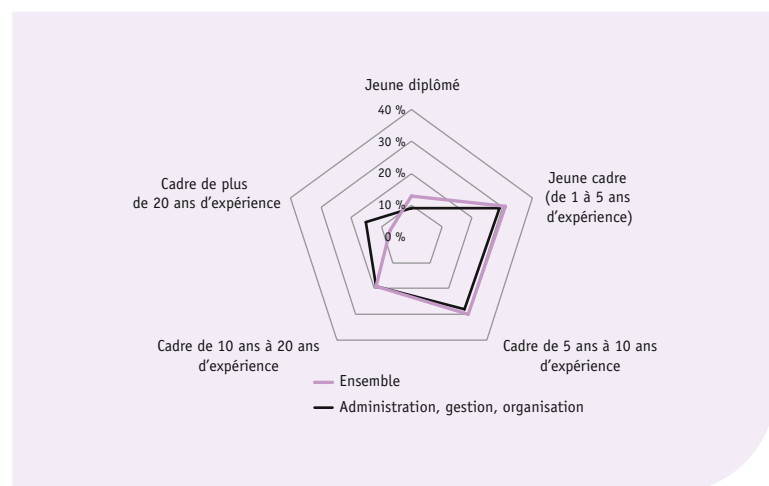


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 37 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 33 à 39 k€



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'élèvent au dessus de cette fourchette. ●

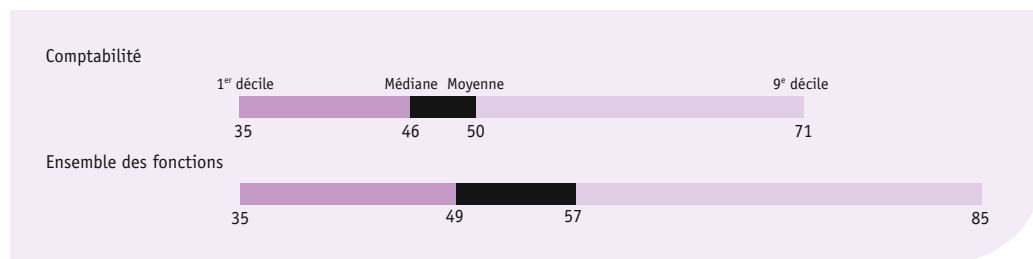
## Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



# -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

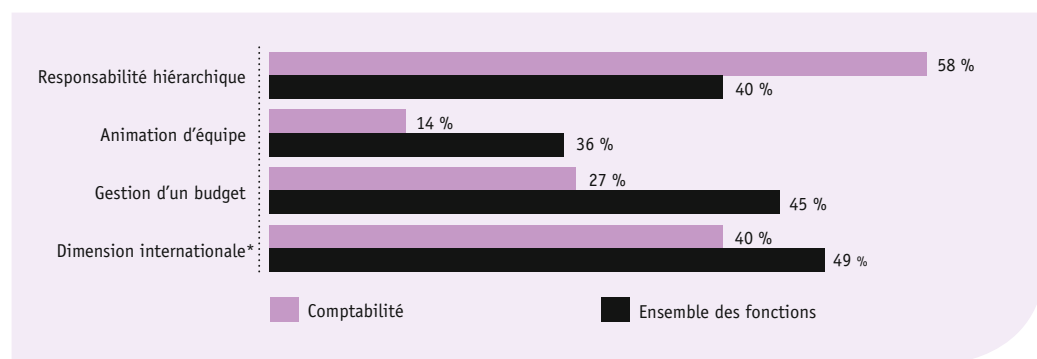
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 40 ans	35	45	65
	40 à 49 ans	36	48	69
	50 ans et plus	37	48	80
Sexe	Homme	36	50	80
	Femme	35	45	65

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

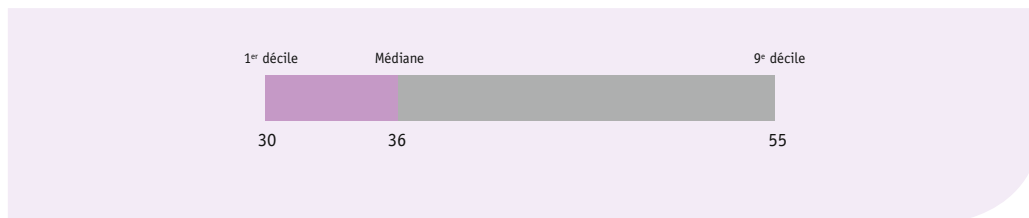
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Ensemble de la fonction		25	33	48
Lieu de travail	Île-de-France	28	35	53
	Province	24	30	45
	DOM-TOM/Étranger	26	35	58
Secteur d'activité	Commerce	25	33	47
	Industrie	26	35	50
	Construction	25	34	50
	Services	25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

Source : Apec, offres 2017

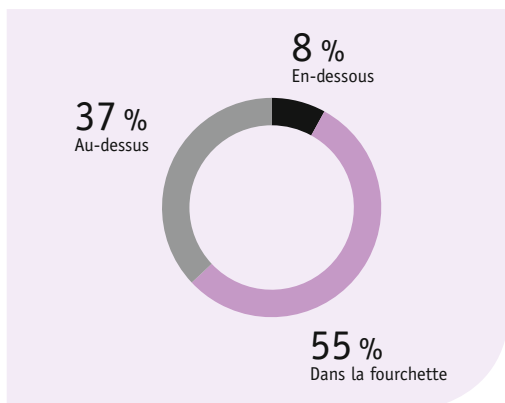


## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

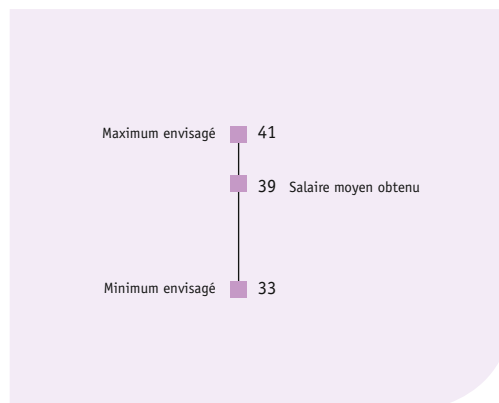
En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 30 et 55 k€



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

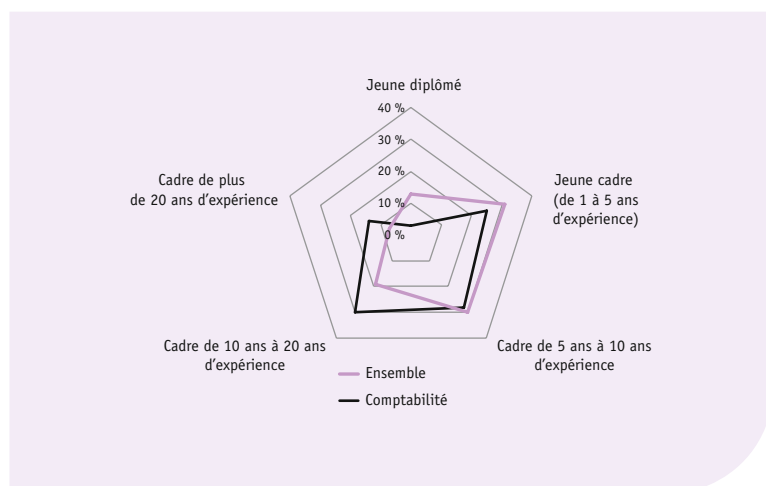


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 39 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 33 à 41 k€



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. ●

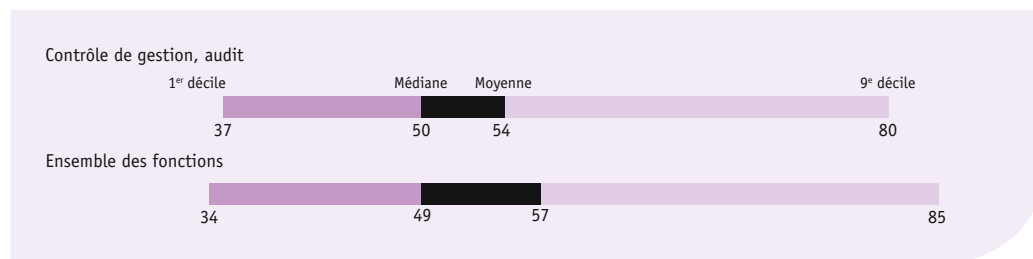
### Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



# –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

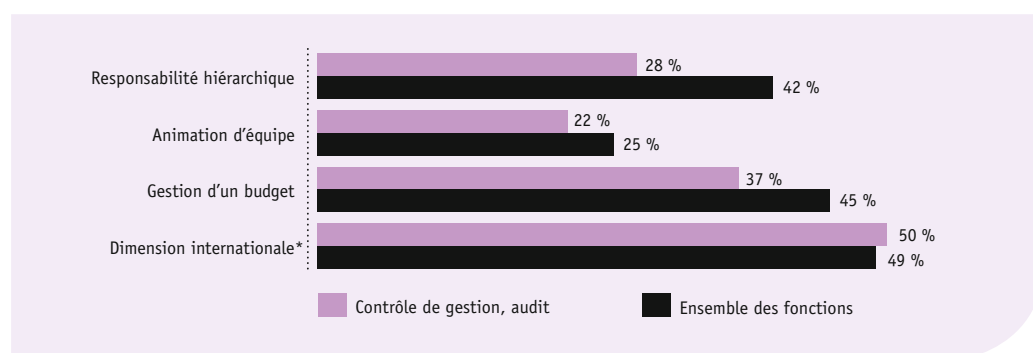
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 30 ans	34	41	52
	30 à 34 ans	37	47	70
	35 à 39 ans	40	53	80
	40 à 44 ans	41	58	90
	45 à 49 ans	41	59	100
	50 ans et plus	42	58	100
Sexe	Homme	38	51	85
	Femme	36	47	73

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

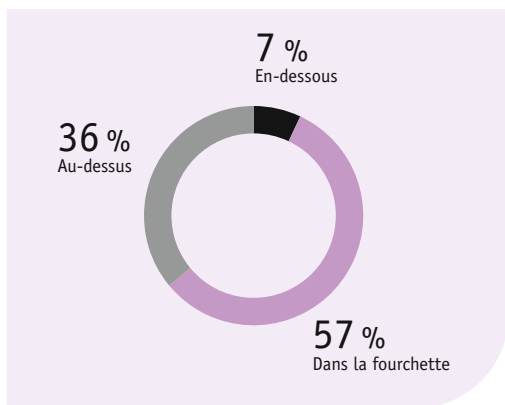
Source : Apec, offres 2017

## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

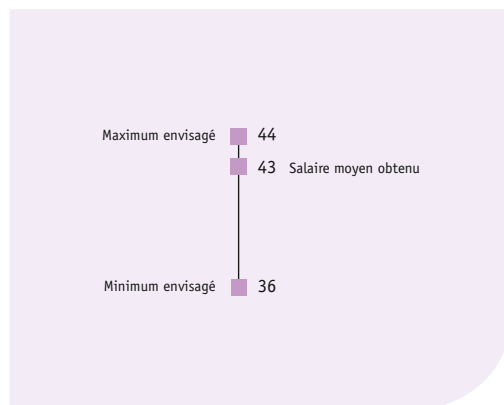
En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 32 et 70 k€



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

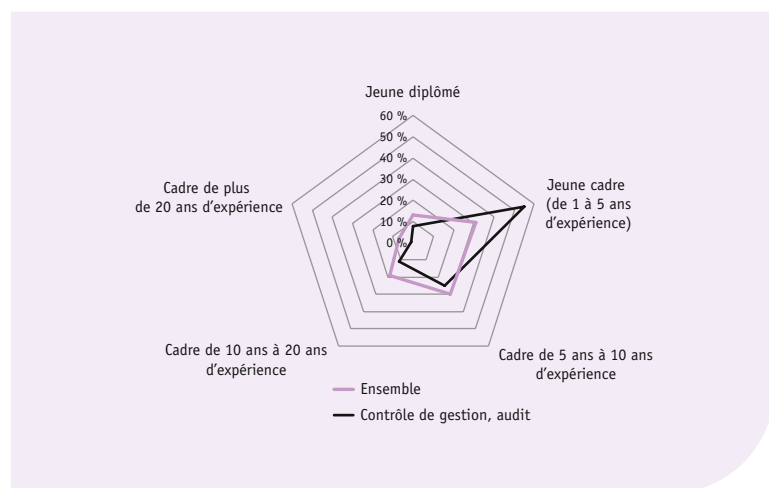


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 43 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 36 à 44 k€



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. ●

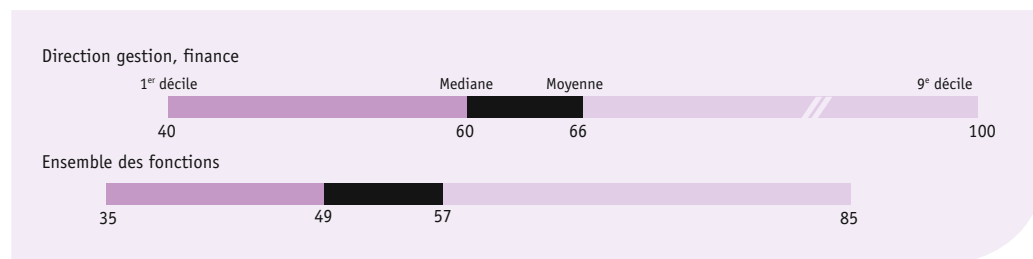
## Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



## –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

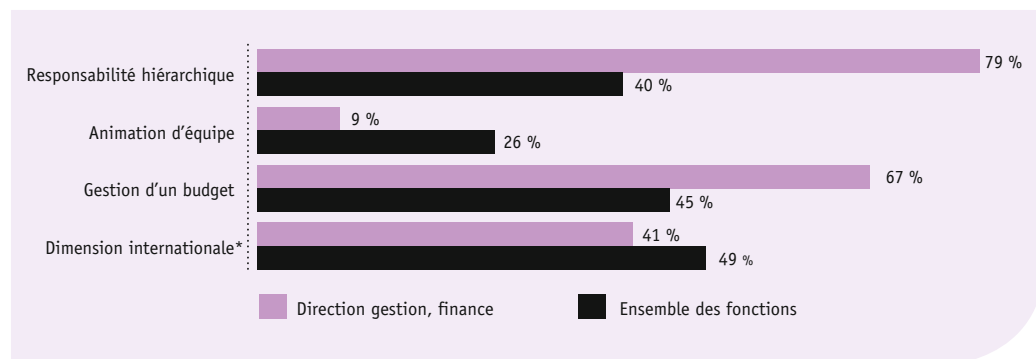
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 40 ans	37	55	85
	40 à 44 ans	39	60	100
	45 à 49 ans	42	64	105
	50 à 54 ans	43	63	110
	55 ans et plus	44	62	106
Sexe	Homme	43	65	110
	Femme	38	53	85

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

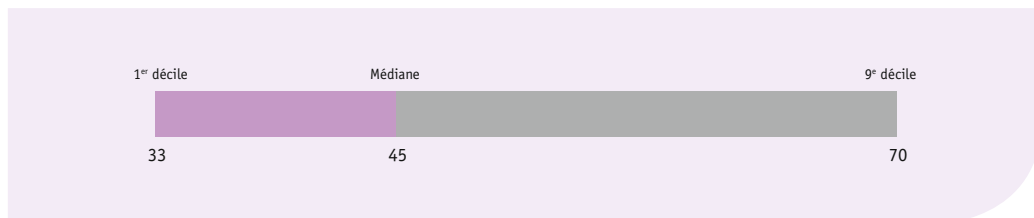
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Ensemble de la fonction		32	48	75
Lieu de travail	Île-de-France	33	49	80
	Province	31	45	75
	DOM-TOM/Étranger	40	60	100
Secteur d'activité	Commerce	35	50	80
	Industrie	36	50	78
	Construction	33	46	73
	Services	31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

Source : Apec, offres 2017

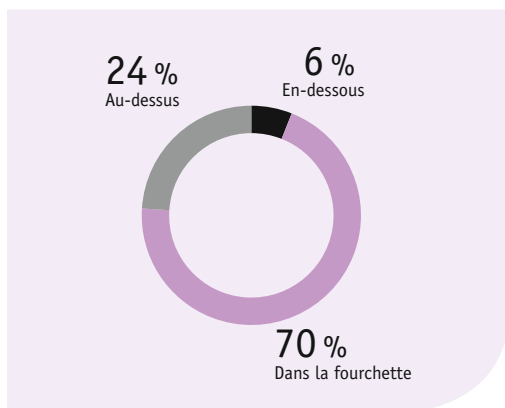


## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

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

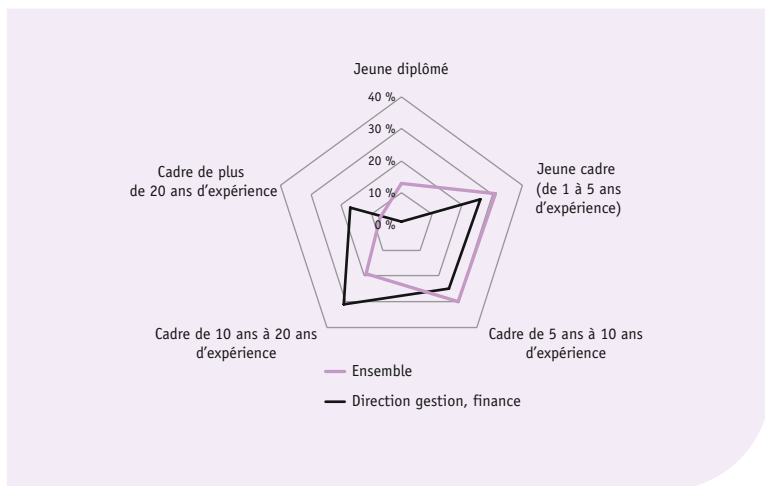


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 51 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 42 à 53 k€



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. ●

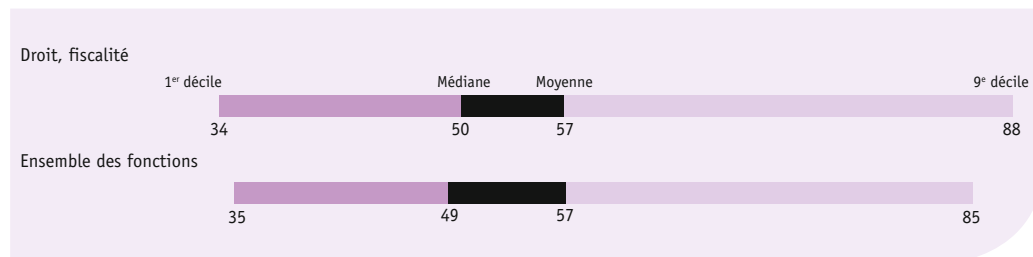
## Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



# -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

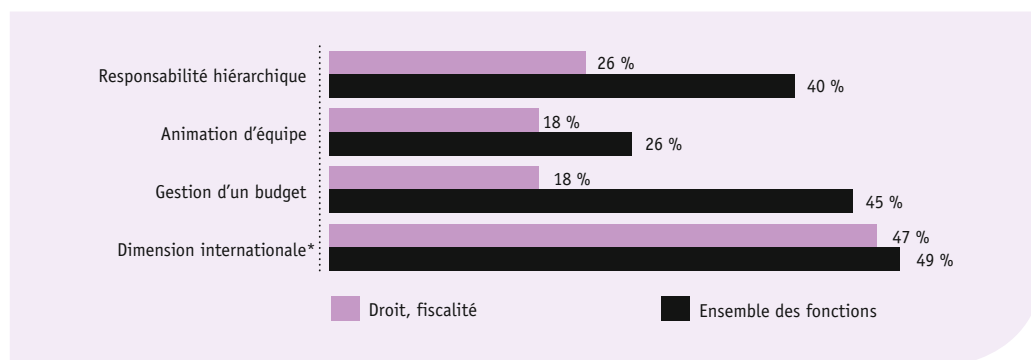
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 30 ans	30	37	48
	30 à 34 ans	35	43	60
	35 à 39 ans	37	50	82
	40 à 44 ans	38	57	90
	45 à 49 ans	42	60	105
	50 ans et plus	42	70	120
Sexe	Homme	35	58	120
	Femme	34	46	77

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

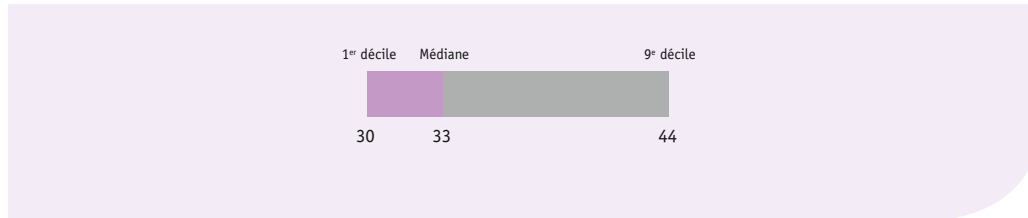
## LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

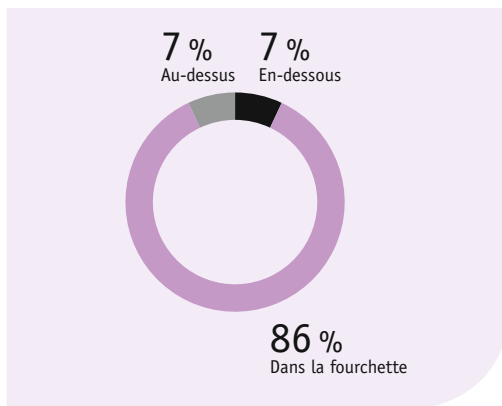
Source : Apec, offres 2017

## 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

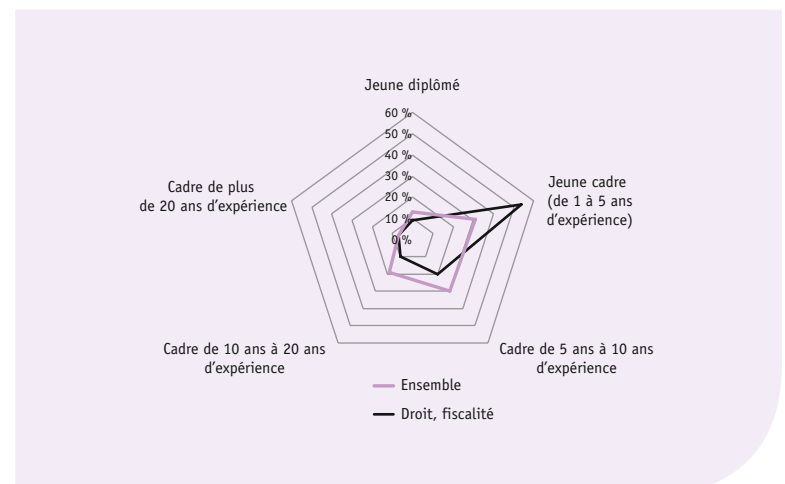


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 36 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 34 à 42 k€



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. •

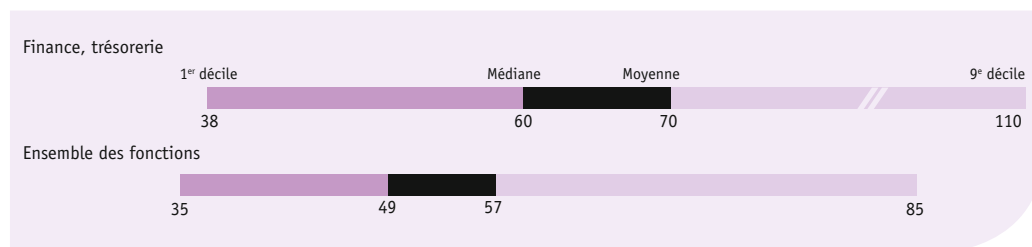
### Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



# -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

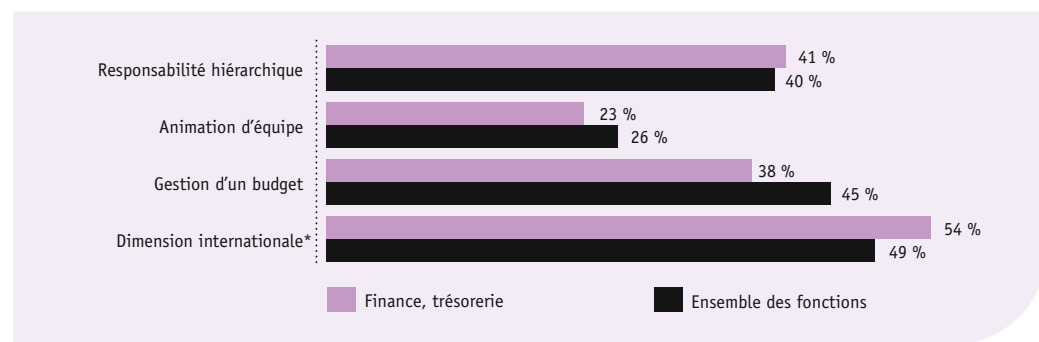
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 40 ans	36	50	87
	40 ans et plus	43	68	125
Sexe	Homme	42	68	125
	Femme	36	50	91

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 —

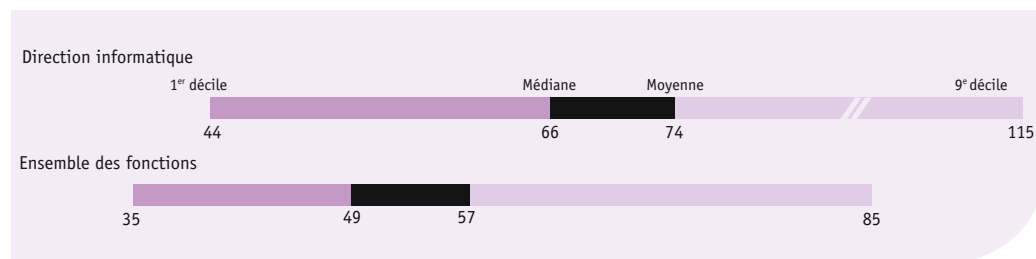
## — INFORMATIQUE —

<b>108</b>	Direction informatique
<b>111</b>	Exploitation, maintenance informatique
<b>114</b>	Informatique de gestion
<b>118</b>	Informatique industrielle
<b>122</b>	Informatique web, sites et portails internet
<b>126</b>	Maîtrise d'ouvrage et fonctionnel
<b>130</b>	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

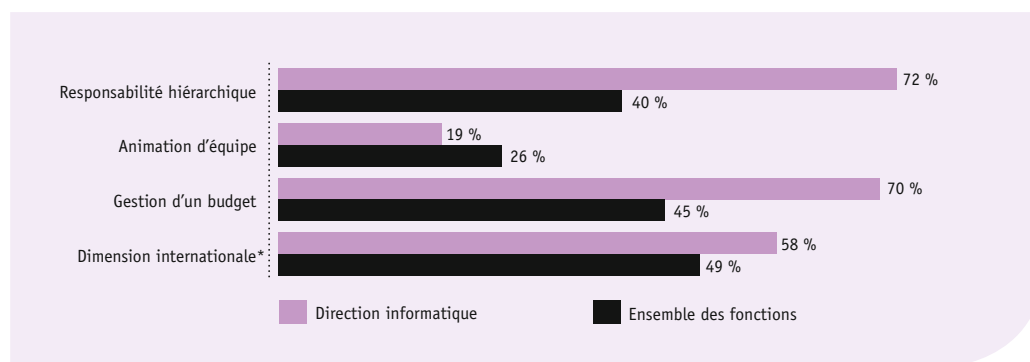
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 40 ans	40	60	90
	40 à 49 ans	45	67	110
	50 ans et plus	48	78	133
Sexe	Homme	44	67	115
	Femme	40	58	100

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

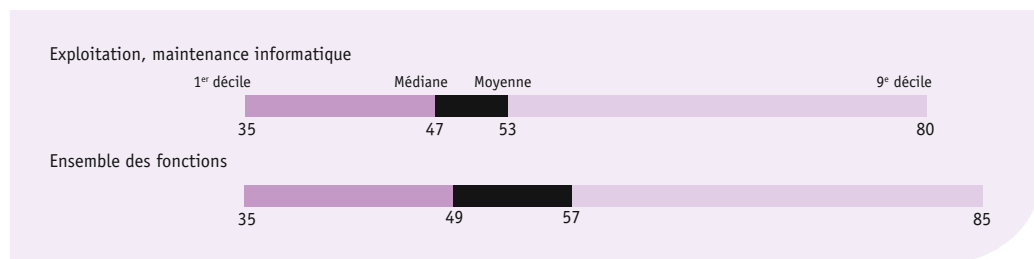
Source : Apec, offres 2017

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
<b>Avec partie variable</b>	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 %
<b>Sans partie variable</b>	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

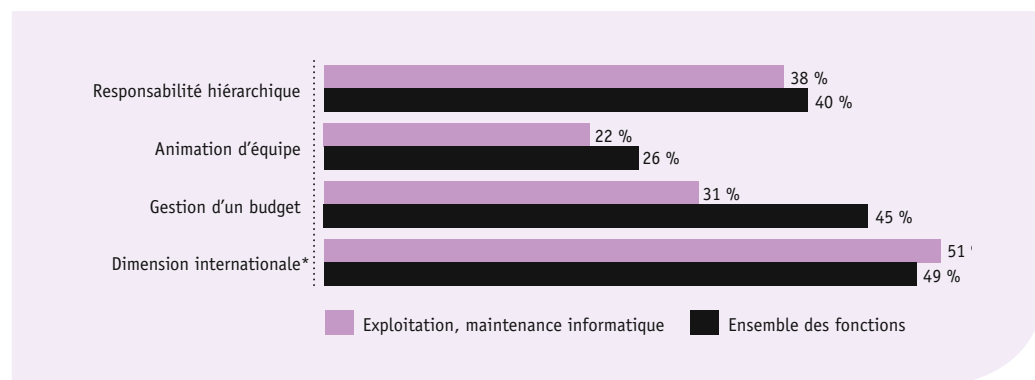
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 40 ans	34	42	62
	40 à 49 ans	36	50	77
	50 ans et plus	39	60	101
Sexe	Homme	35	48	85
	Femme	34	45	75

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

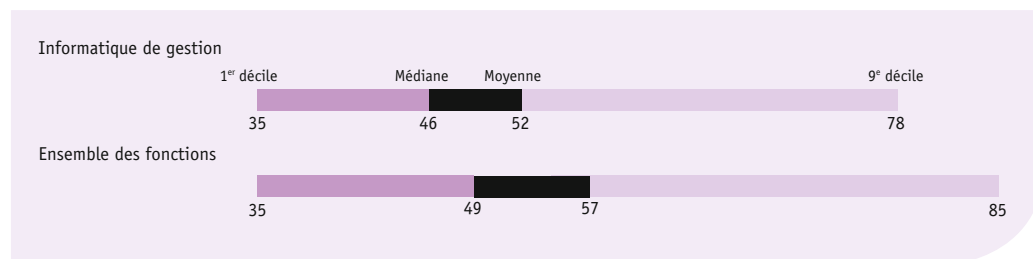
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Ensemble de la fonction		25	37	50
Lieu de travail	Île-de-France	27	40	53
	Province	25	35	45
	DOM-TOM/Étranger	28	40	60
Secteur d'activité	Commerce	23	33	53
	Industrie	27	37	55
	Construction	25	33	50
	Services	25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

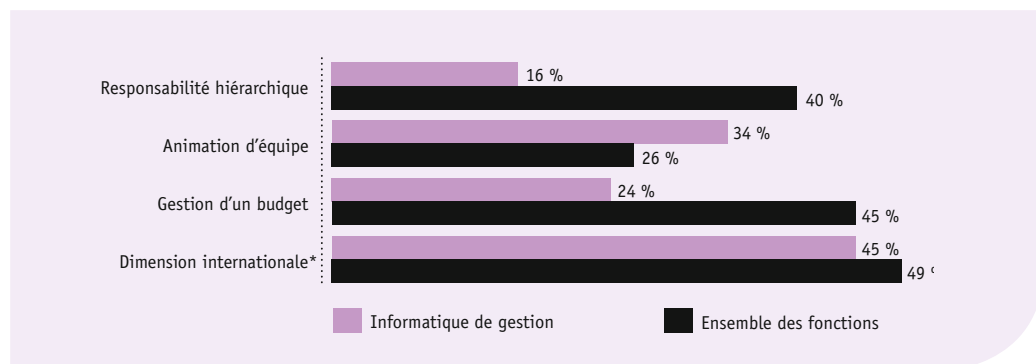
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 30 ans	31	36	46
	30 à 34 ans	34	42	57
	35 à 39 ans	36	45	66
	40 à 44 ans	38	48	75
	45 à 49 ans	37	50	80
	50 ans et plus	38	55	95
Sexe	Homme	36	47	78
	Femme	32	43	73

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

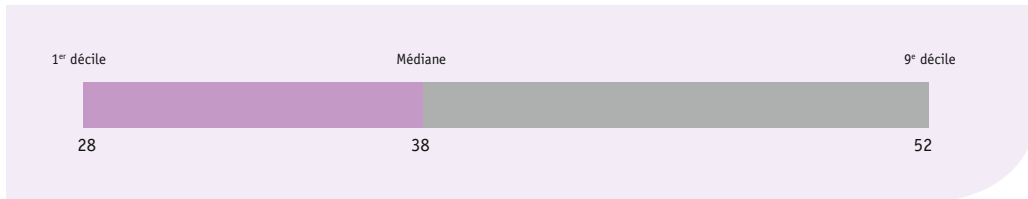
## LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

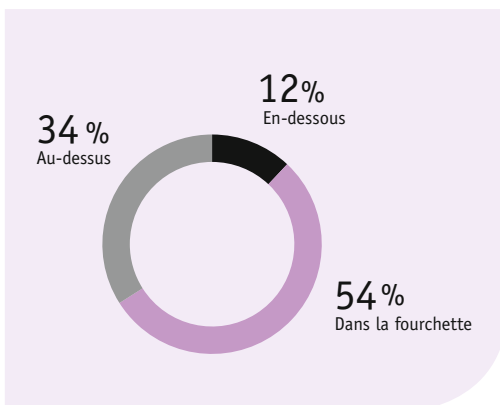
Source : Apec, offres 2017

## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

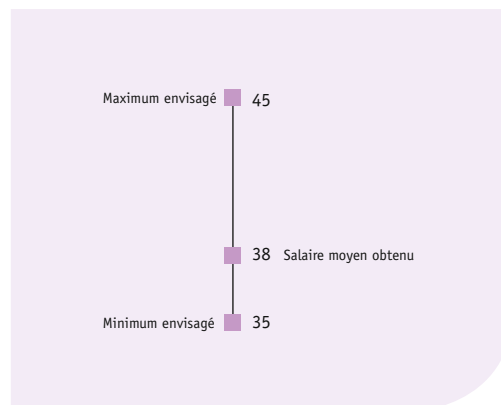
En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 28 et 52 k€



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

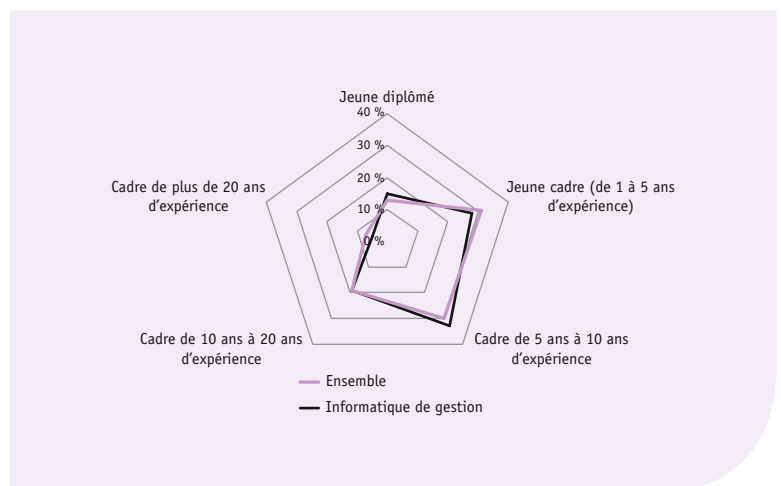


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 38 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 35 à 45 k€



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. ●

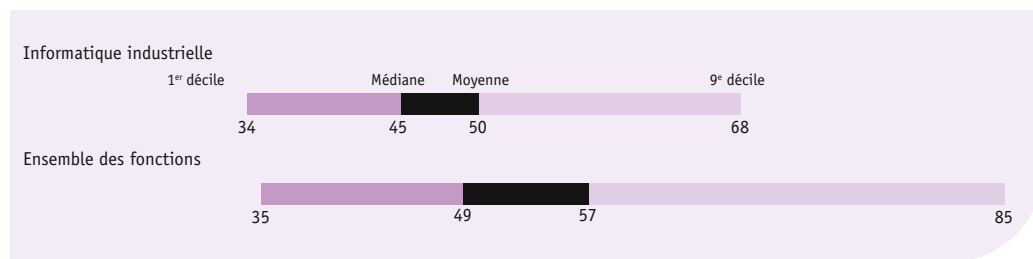
### Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



# -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

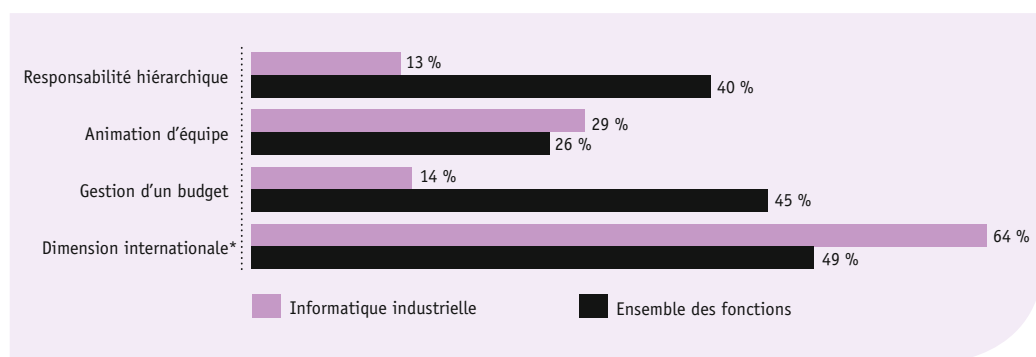
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 30 ans	31	36	45
	30 à 39 ans	35	43	60
	40 ans et plus	40	52	80
Sexe	Homme	34	46	72
	Femme	34	42	62

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

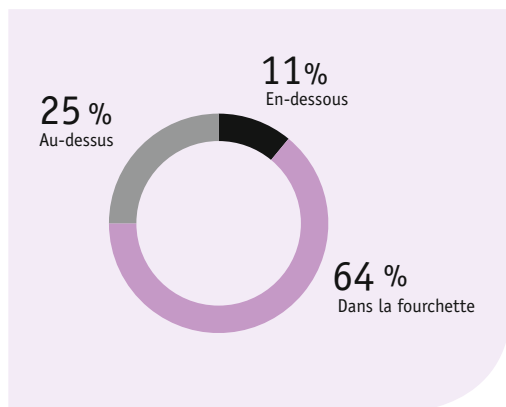
Source : Apec, offres 2017

### 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

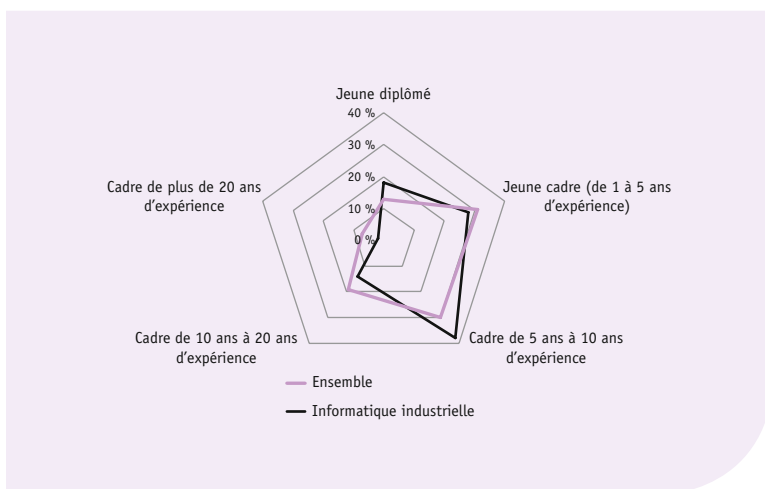


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 39 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 31 à 42 k€



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. ●

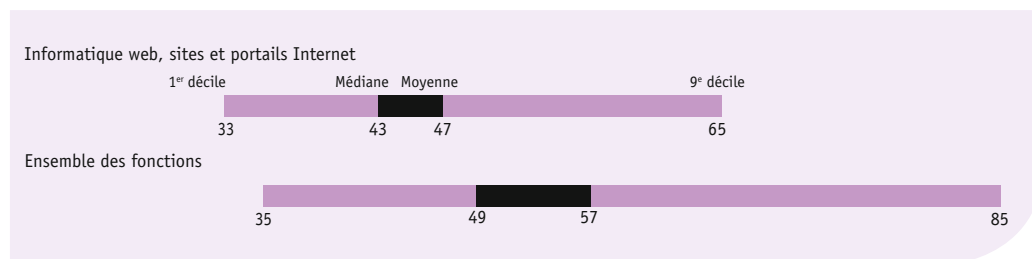
### Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



# –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

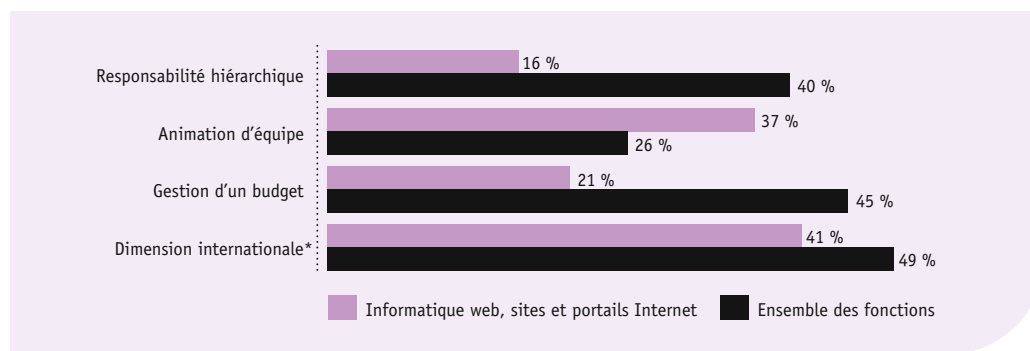
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 30 ans	30	36	45
	30 à 39 ans	35	43	57
	40 ans et plus	37	48	75
Sexe	Homme	34	44	63
	Femme	32	41	69

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

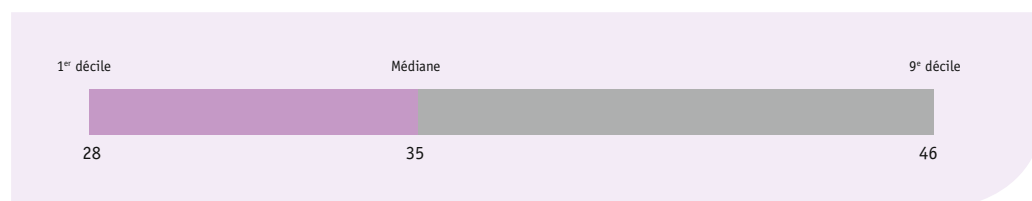
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Ensemble de la fonction		30	38	50
Lieu de travail	Île-de-France	33	43	55
	Province	29	35	43
	DOM-TOM/Étranger	32	43	67
Secteur d'activité	Commerce	28	38	50
	Industrie	29	40	53
	Construction	ns	ns	ns
	Services	30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

Source : Apec, offres 2017

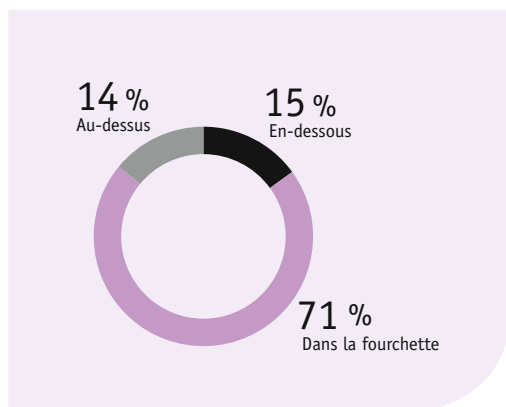
ns = non significatif

## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

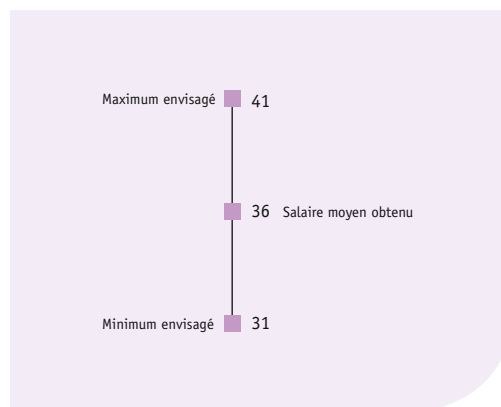
En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 28 et 46 k€



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

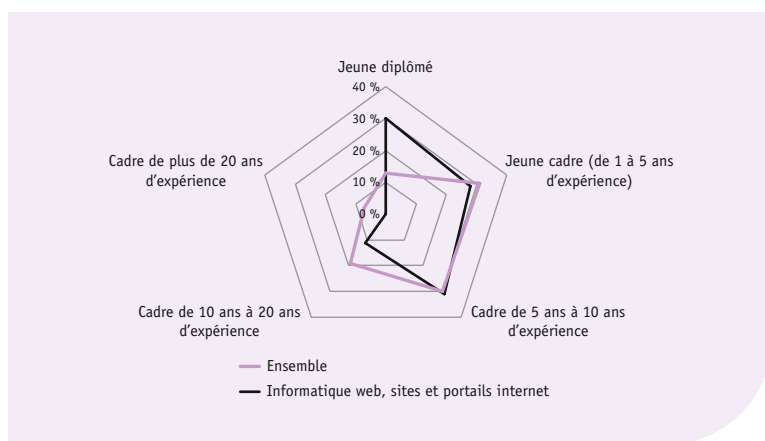


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 36 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 31 à 41 k€



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. ●

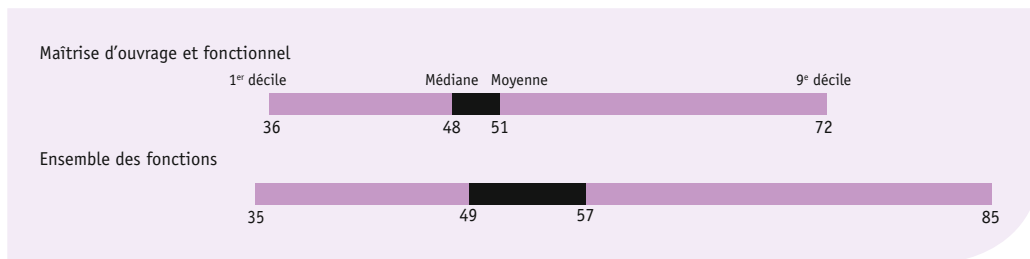
### Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



# –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

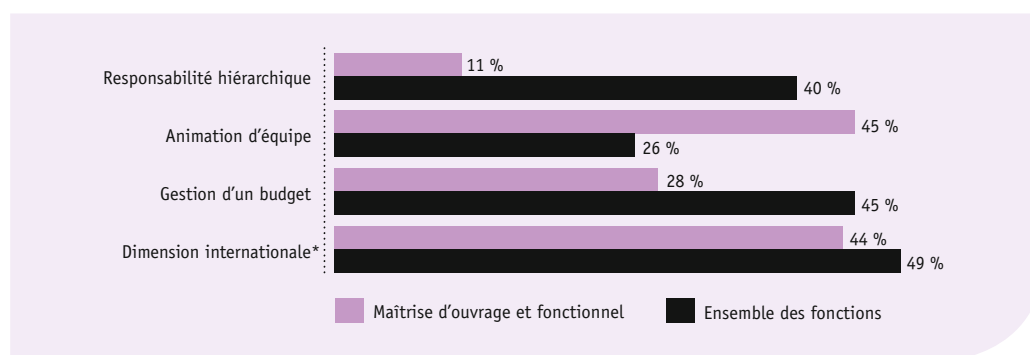
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 30 ans	32	39	50
	30 à 39 ans	37	47	62
	40 à 49 ans	40	53	75
	50 ans et plus	41	57	85
Sexe	Homme	38	50	75
	Femme	35	45	65

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

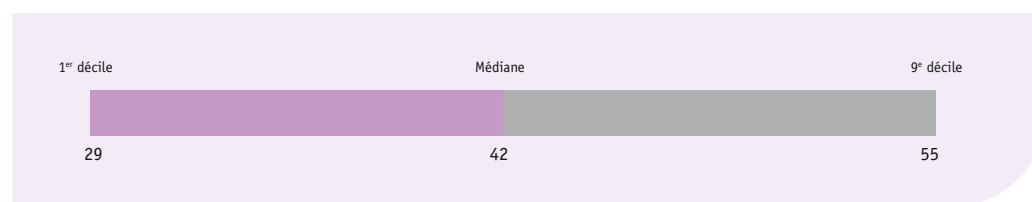
### LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

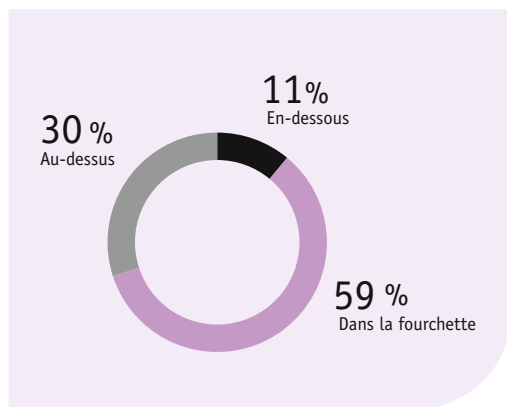
Source : Apec, offres 2017

### 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

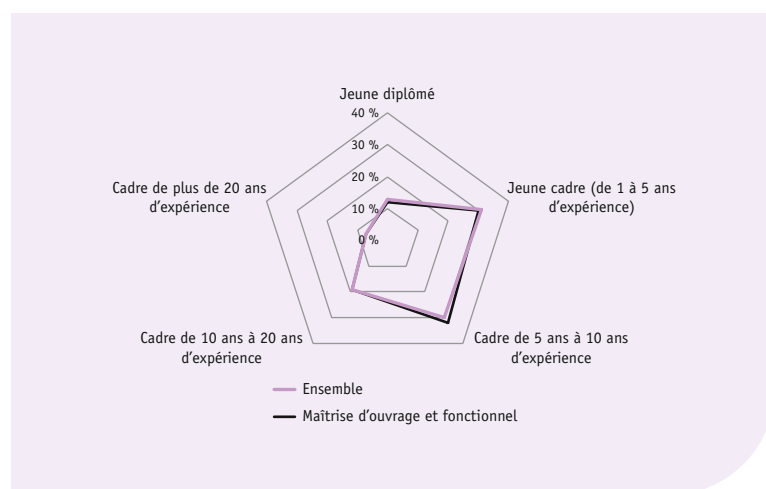


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 42 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 36 à 49 k€



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 %).

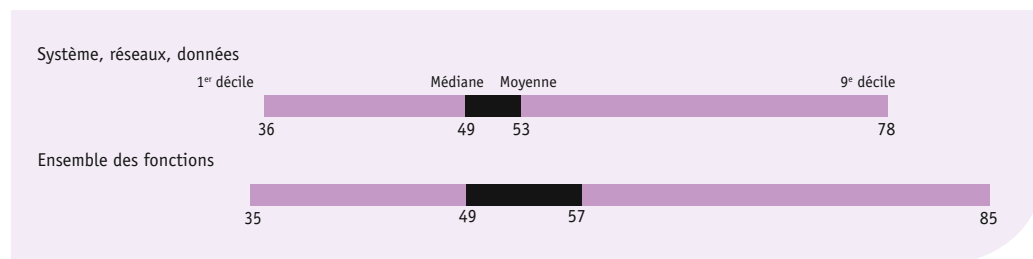
### Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



# -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

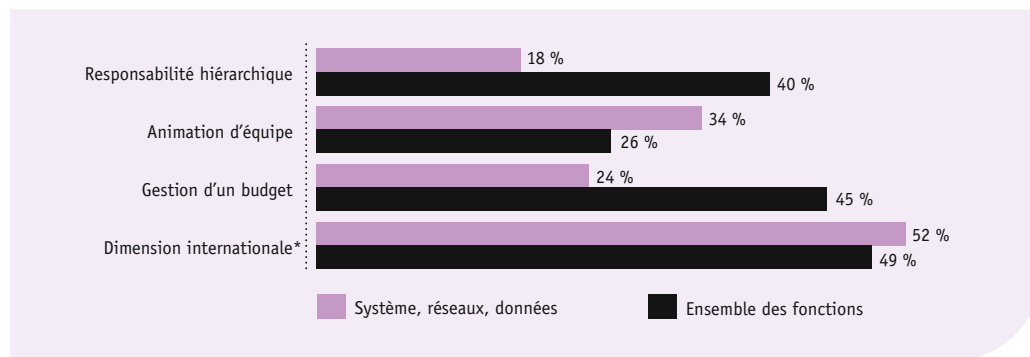
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 30 ans	30	37	48
	30 à 39 ans	36	46	68
	40 à 49 ans	39	53	80
	50 ans et plus	40	57	88
Sexe	Homme	36	50	78
	Femme	34	46	70

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

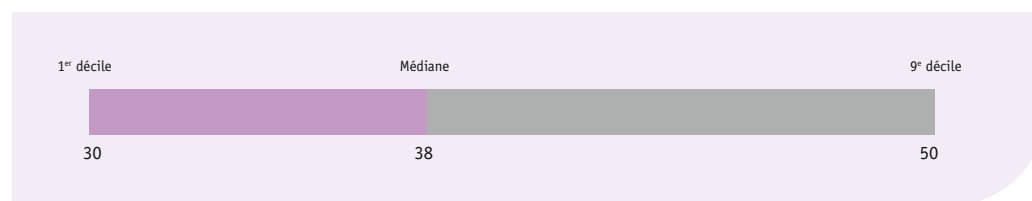
## LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

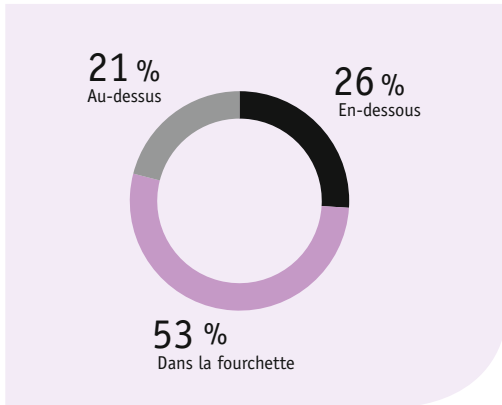
Source : Apec, offres 2017

## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

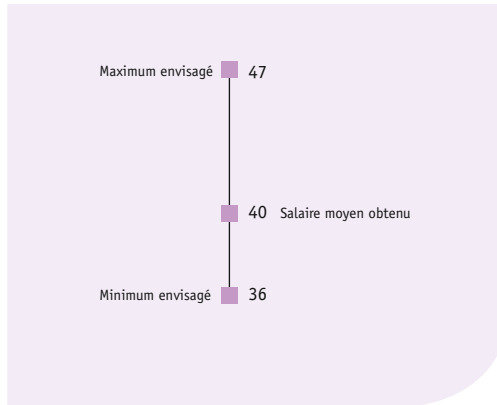
En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 30 et 50 k€



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

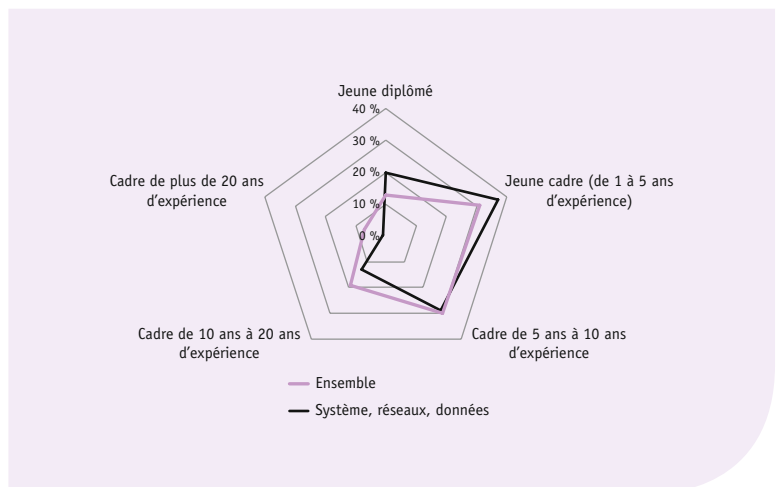


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 40 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 36 à 47 k€



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 -

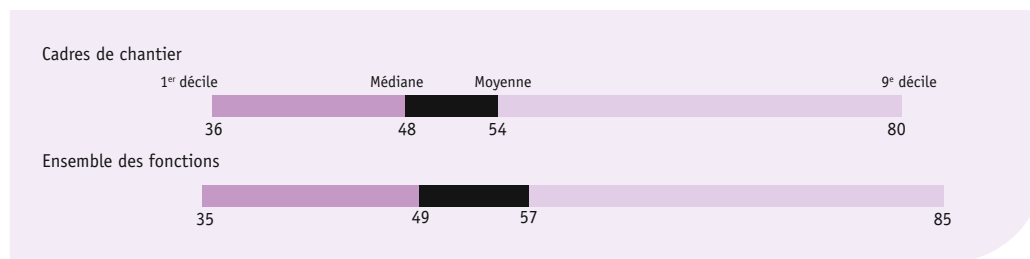
Cadres de chantier	135
Cadres de production industrielle	139
Direction d'unité industrielle	143

- 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

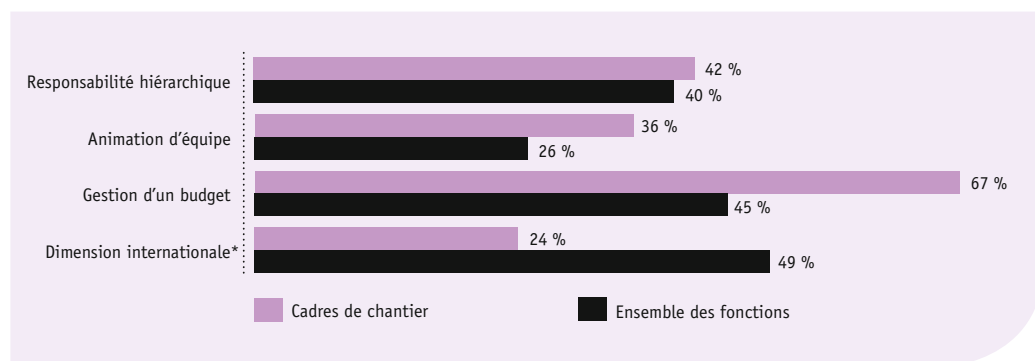
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 40 ans	35	43	60
	40 à 49 ans	38	52	90
	50 ans et plus	40	55	89
Sexe	Homme	36	50	80
	Femme	35	43	60

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

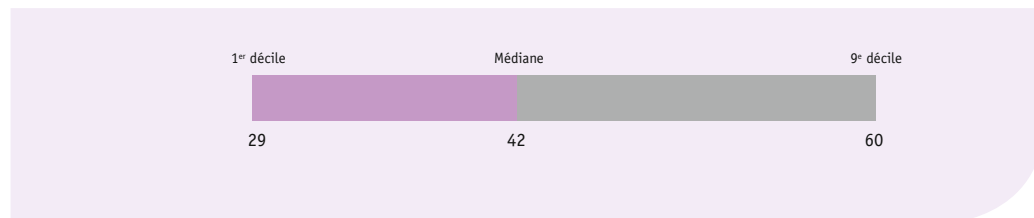
## LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

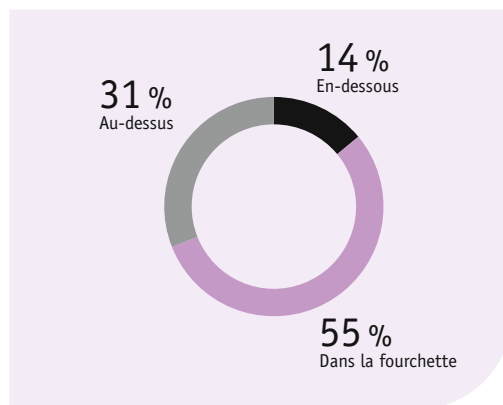
Source : Apec, offres 2017

## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

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



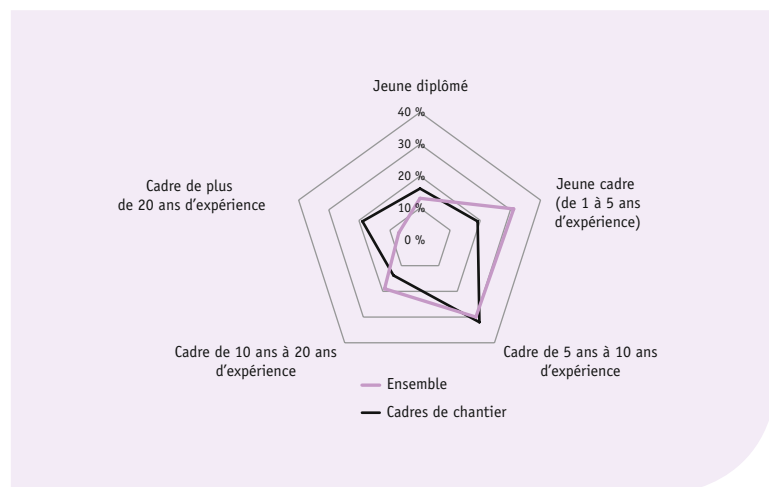
En 2017, 31 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée



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



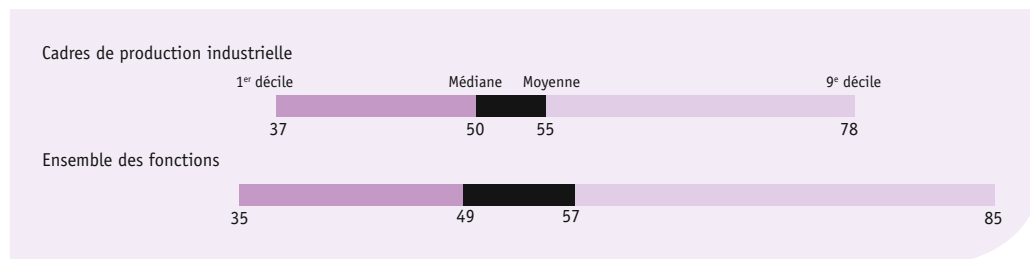
80 % des salaires à l'embauche se situent dans une fourchette large. Près d'un tiers des cadres recrutés ont réussi à négocier leur salaire à la hausse. Cela s'explique notamment par le fait que cette fonction recrute plus fréquemment qu'en moyenne des cadres expérimentés : deux fois plus de cadres de 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

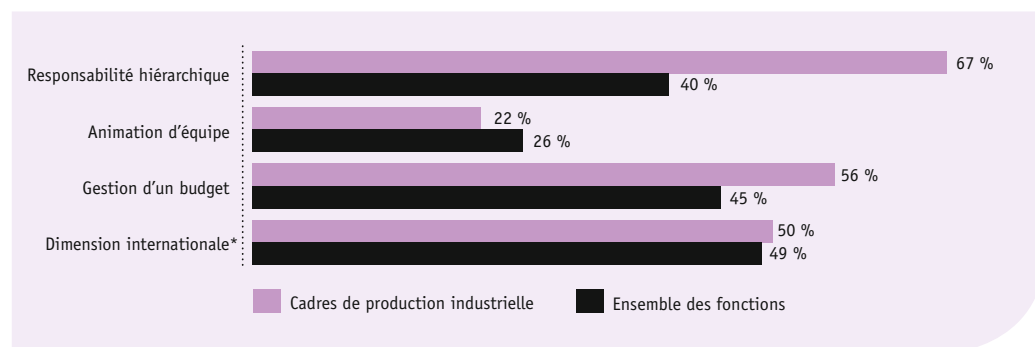
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 30 ans	34	40	48
	30 à 39 ans	39	49	70
	40 à 49 ans	40	57	81
	50 ans et plus	42	56	93
Sexe	Homme	38	51	80
	Femme	35	47	67

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

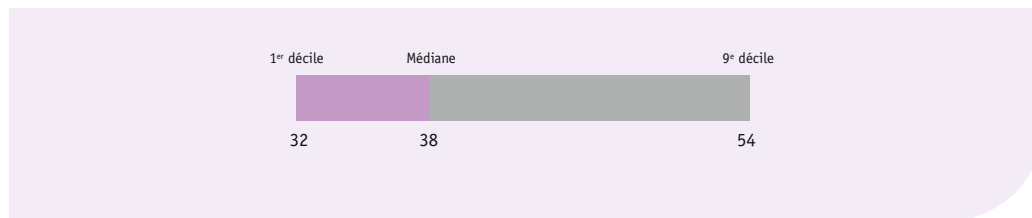
## LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

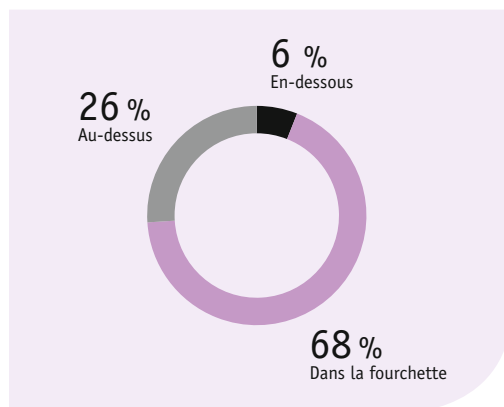
Source : Apec, offres 2017

## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

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



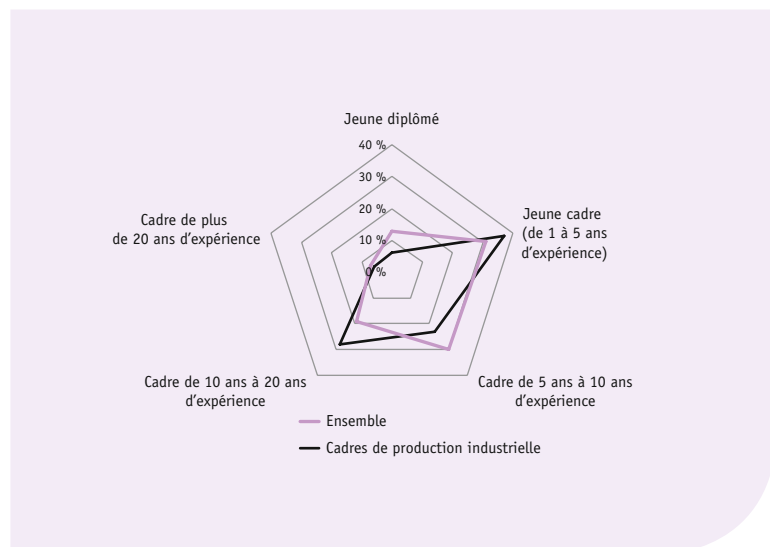
En 2017, 26 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée



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

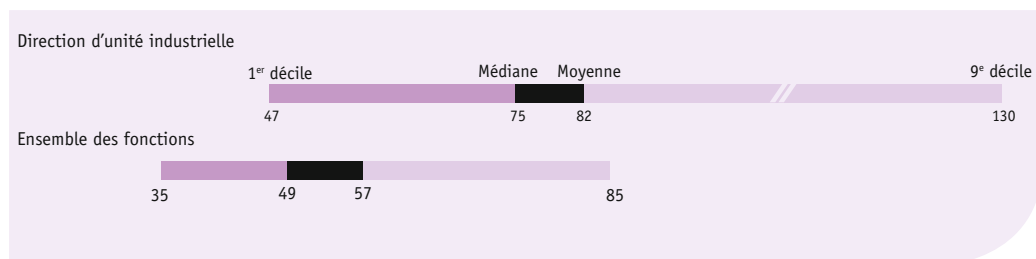


80 % des salaires à l'embauche se situent entre 32 000 et 54 000 euros. La majorité des cadres recrutés (deux tiers des cas) ont obtenu un salaire dans la fourchette envisagée. Toutefois un quart d'entre eux ont réussi à négocier un salaire au dessus de la fourchette. Dans cette fonction, les recruteurs 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
<b>Avec partie variable</b>	<b>66 %</b>	<b>51 %</b>
<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 %
<b>Sans partie variable</b>	<b>34 %</b>	<b>49 %</b>

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

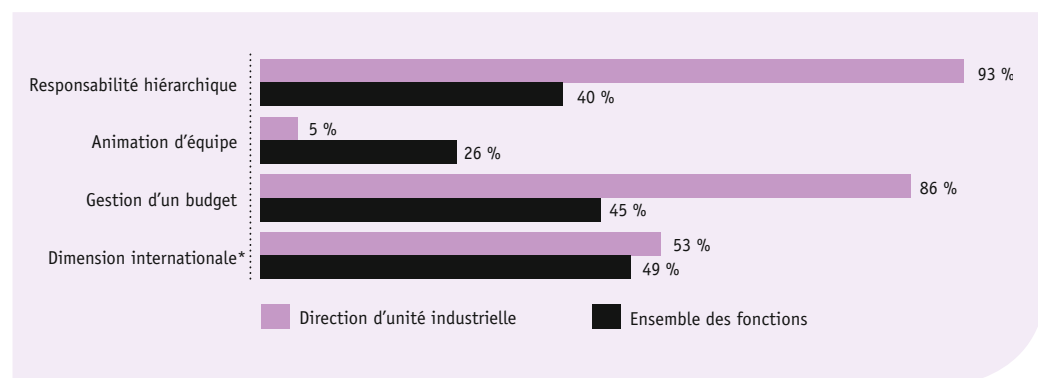
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 40 ans	42	60	100
	40 ans et plus	45	73	120
Sexe	Homme	47	75	130
	Femme	40	59	95

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

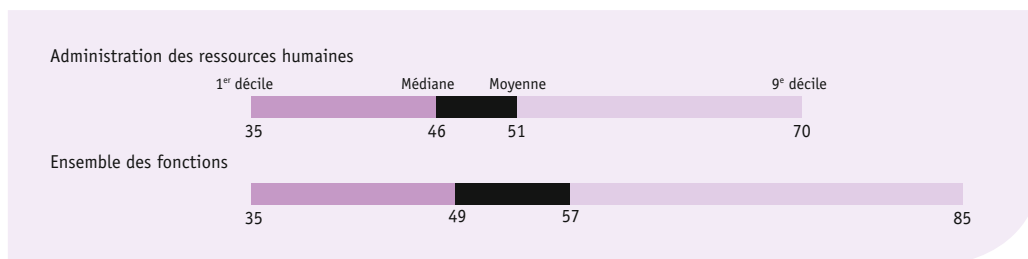
- 8 -



# –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

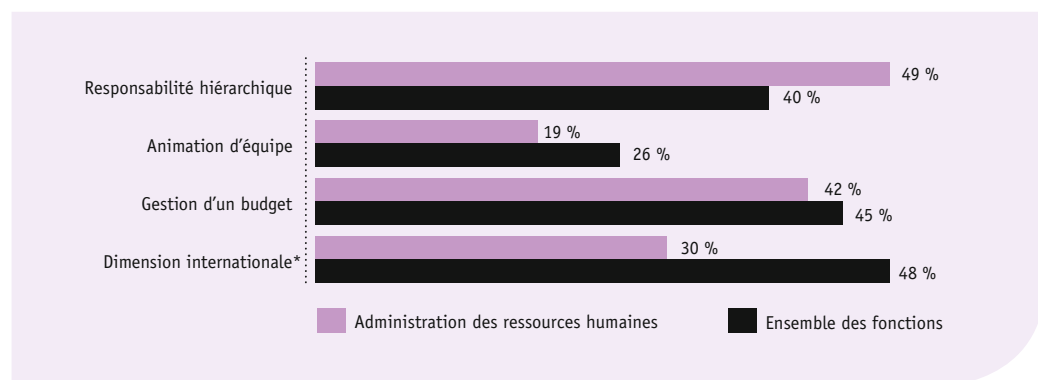
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 30 ans	30	38	50
	30 à 34 ans	35	45	60
	35 à 39 ans	36	50	68
	40 à 49 ans	38	53	76
	50 ans et plus	38	50	80
Sexe	Homme	36	52	81
	Femme	34	46	68

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

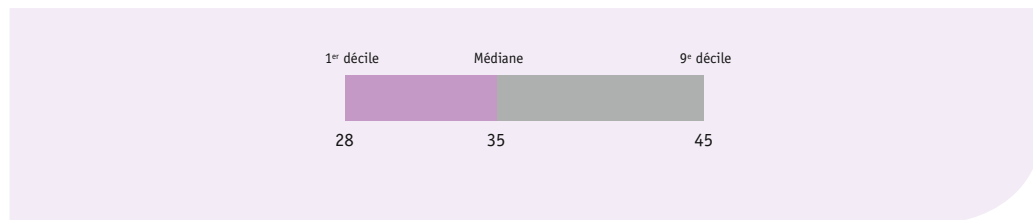
## LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

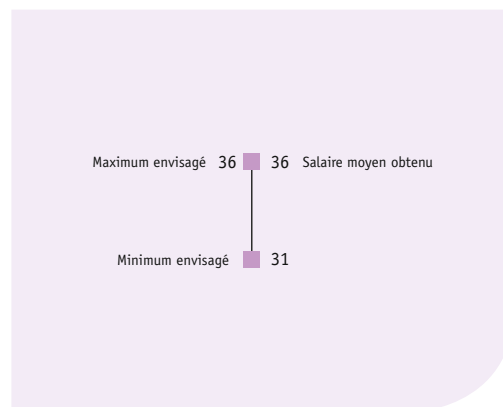
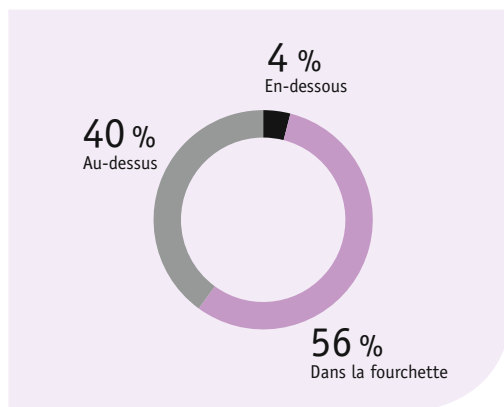
## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

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

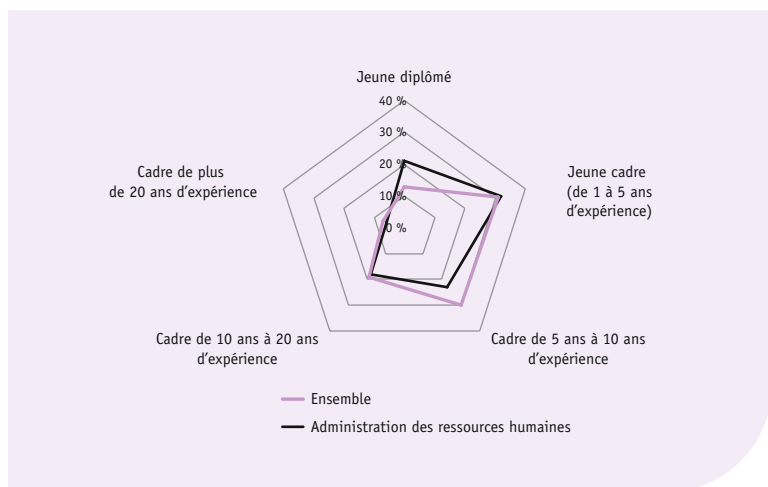


En 2017, 40 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée

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

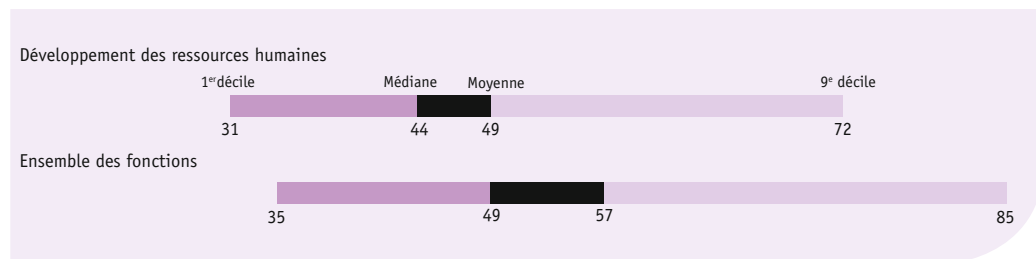


80 % des salaires à l'embauche se situent entre 28 000 et 45 000 euros. Dans 40 % des cas, les salaires ont été revus à la hausse. Dans cette fonction, les recruteurs embauchent plus fréquemment des cadres de moins de 5 ans d'expérience : 53 % contre 44 % en moyenne. Malgré leur expérience moindre, les 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

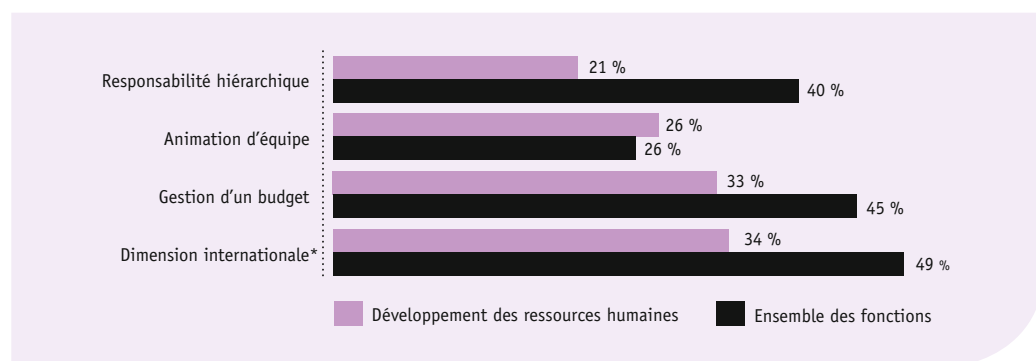
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 30 ans	28	36	49
	30 à 34 ans	31	42	55
	35 à 39 ans	35	46	72
	40 à 44 ans	35	45	80
	45 à 49 ans	35	49	82
	50 ans et plus	36	50	90
Sexe	Homme	35	48	82
	Femme	31	43	70

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

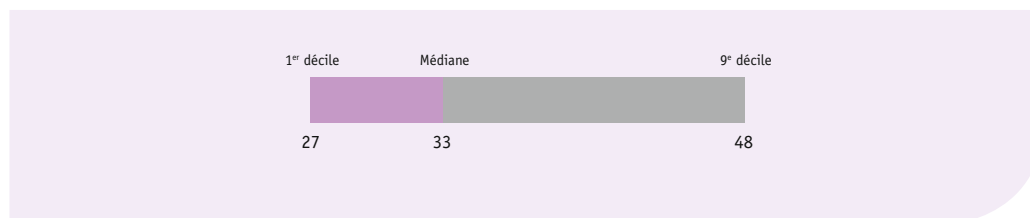
## LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

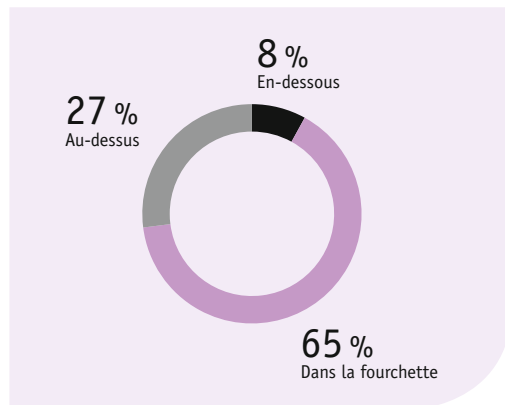
Source : Apec, offres 2017

## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

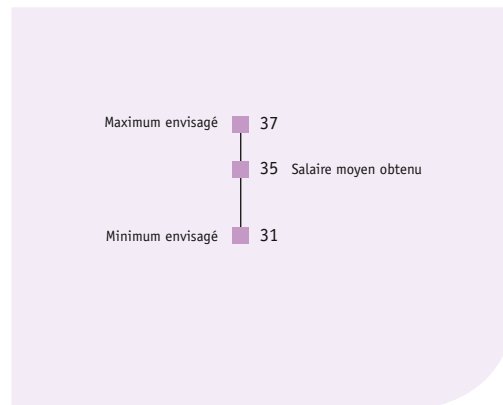
En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 27 et 48 k€



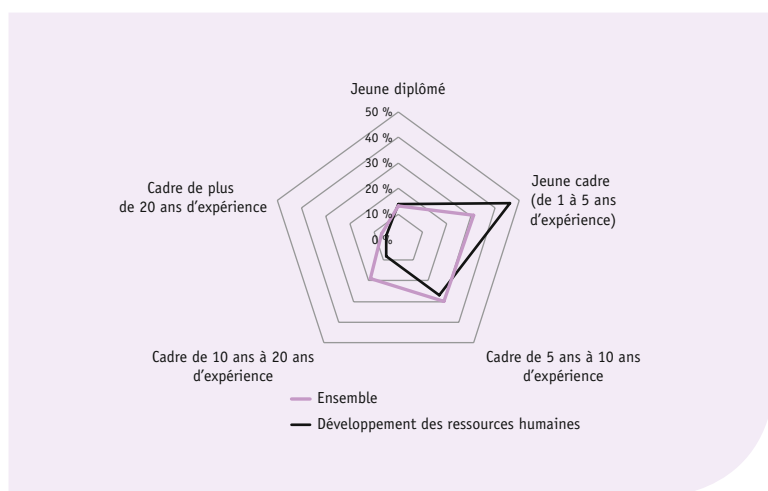
En 2017, 27 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée



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



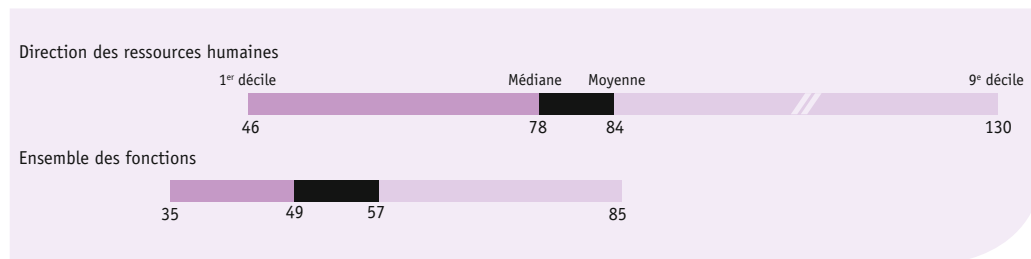
80 % des salaires à l'embauche se situent entre 27 000 euros et 48 000 euros. Les salaires obtenus se situent le plus souvent dans la fourchette envisagée (près des deux tiers des embauches), alors que dans 20 % des cas les cadres recrutés ont une expérience différente de celle attendue. Cette fonction 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

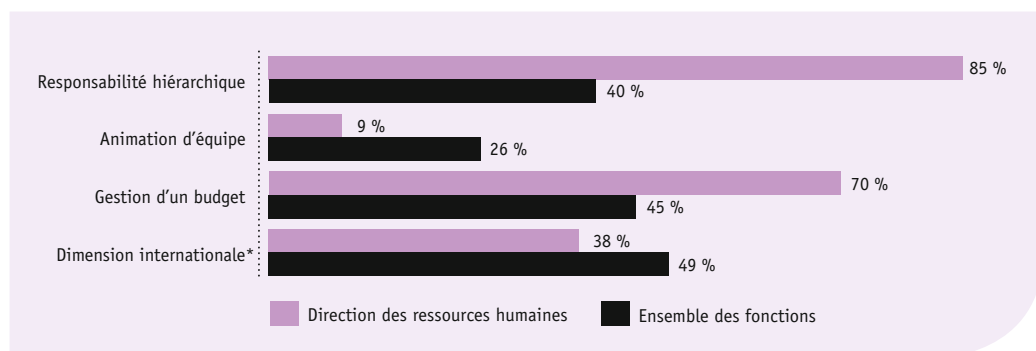
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 45 ans	43	68	115
	45 ans et plus	52	85	131
Sexe	Homme	62	90	145
	Femme	43	75	120

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

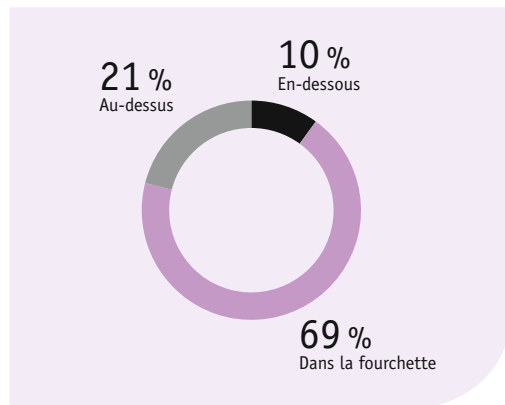
Source : Apec, offres 2017

## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

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



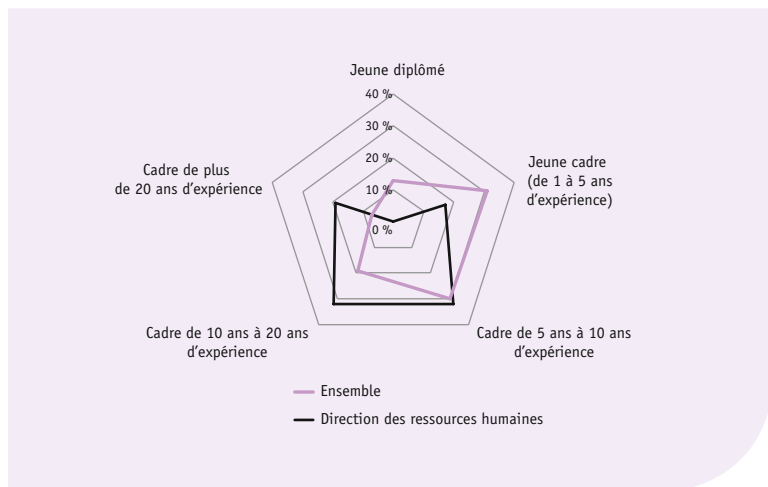
En 2017, 21 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée



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

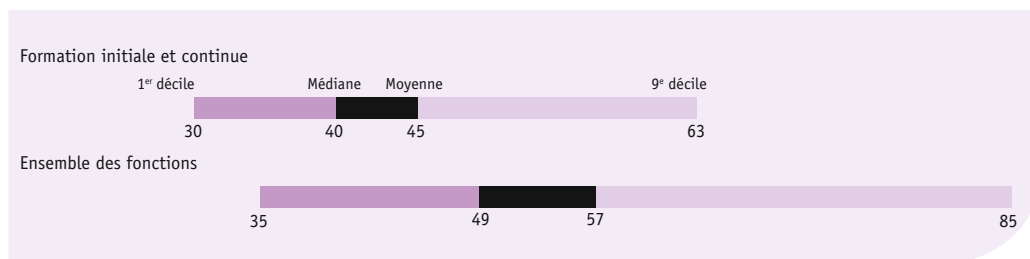


80 % des salaires à l'embauche se situent dans une fourchette large, entre 30 000 et 70 000 euros. Dans 70 % des cas, les salaires à l'embauche se situent dans la fourchette envisagée. Seul un cadre recruté sur cinq obtient un salaire réajusté à la hausse alors même que dans cette fonction, les recruteurs 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

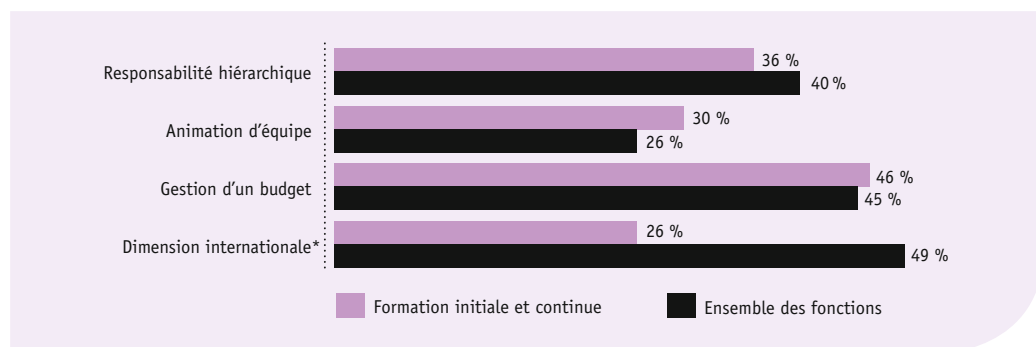
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 40 ans	30	39	52
	40 à 49 ans	30	41	65
	50 ans et plus	30	43	70
Sexe	Homme	30	42	70
	Femme	30	40	60

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

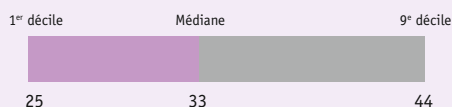
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Ensemble de la fonction		25	33	46
Lieu de travail	Île-de-France	27	37	50
	Province	24	32	44
	DOM-TOM/Étranger	ns	ns	ns
Secteur d'activité	Commerce	29	37	53
	Industrie	27	37	51
	Construction	ns	ns	ns
	Services	25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

Source : Apec, offres 2017

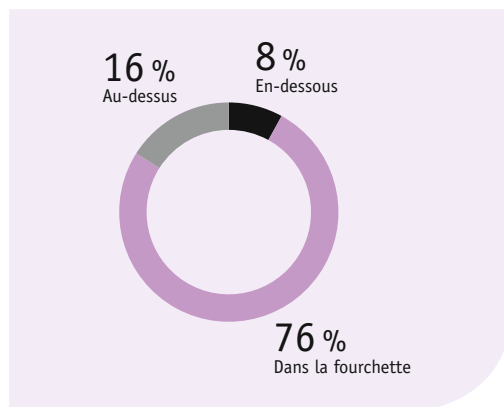
ns = non significatif

## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

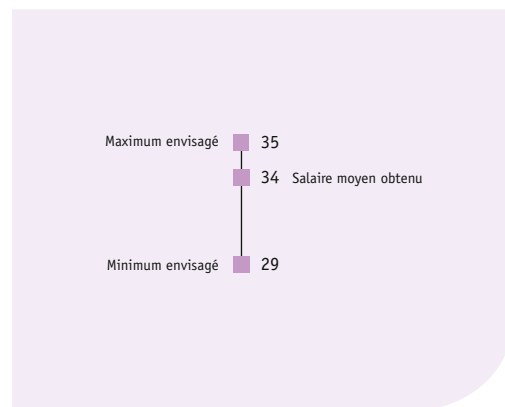
En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 25 et 44 k€



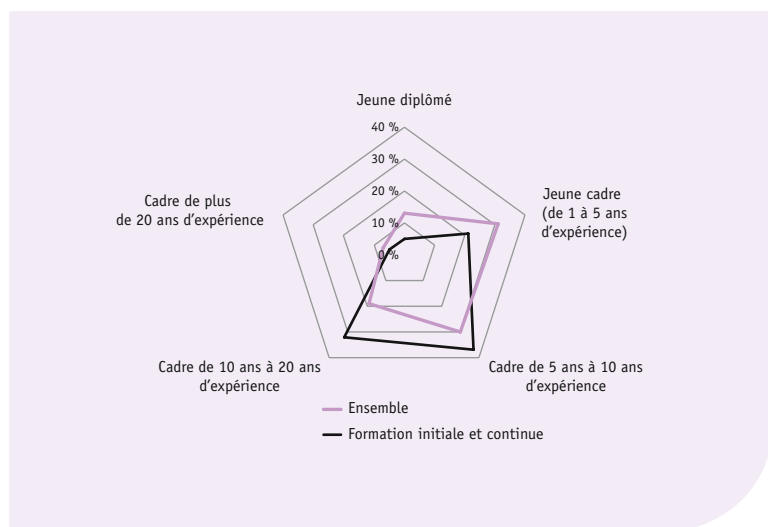
En 2017, 16 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée



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-

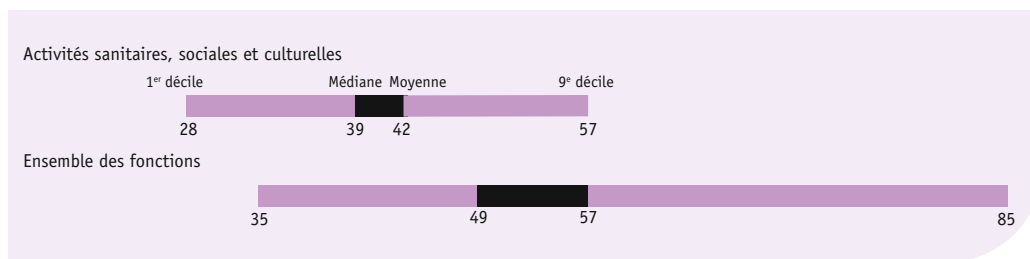
164 Activités sanitaires, sociales et culturelles

-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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

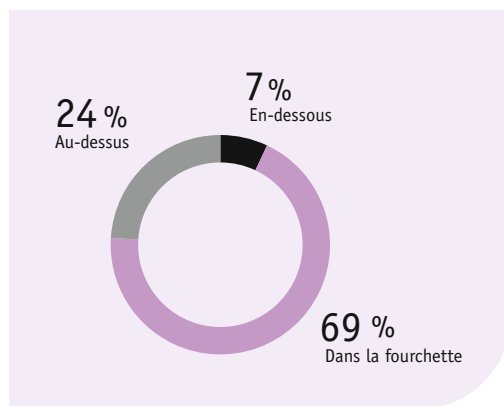
Source : Apec, offres 2017

## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

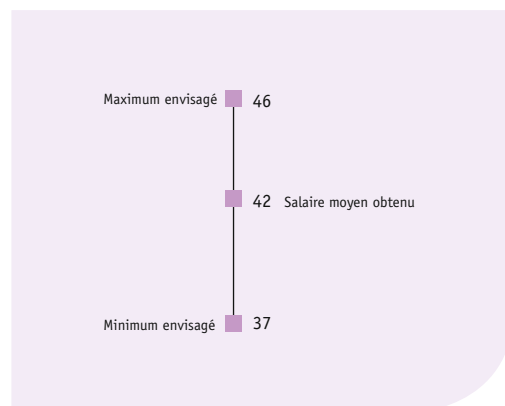
En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 28 et 60 k€



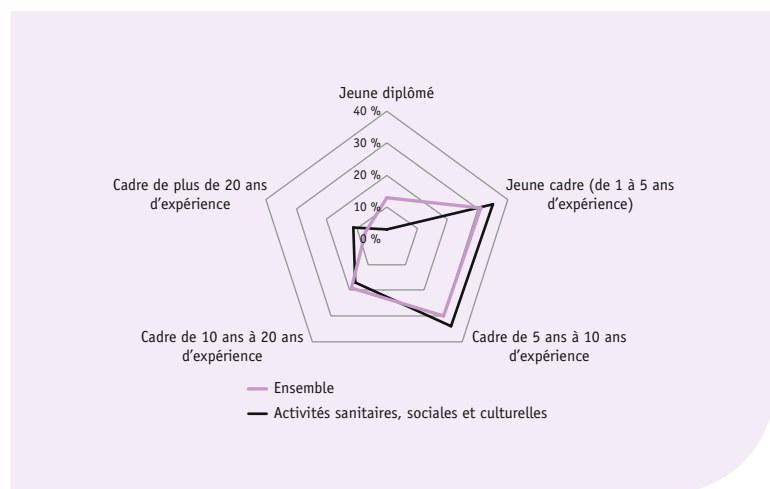
En 2017, 24 % des salaires à l'embauche sont supérieurs au maximum de la fourchette envisagée



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 -

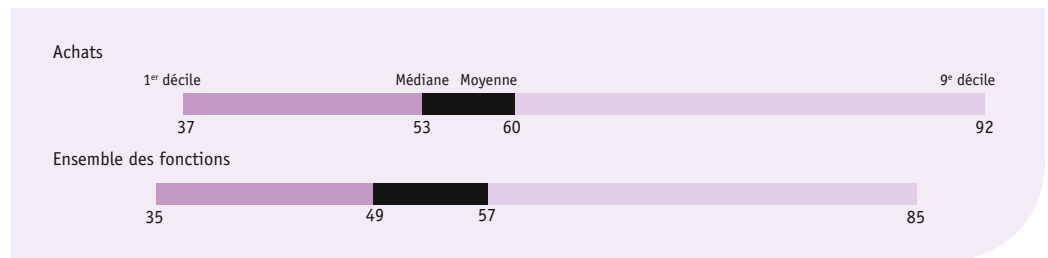
## - SERVICES TECHNIQUES -

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

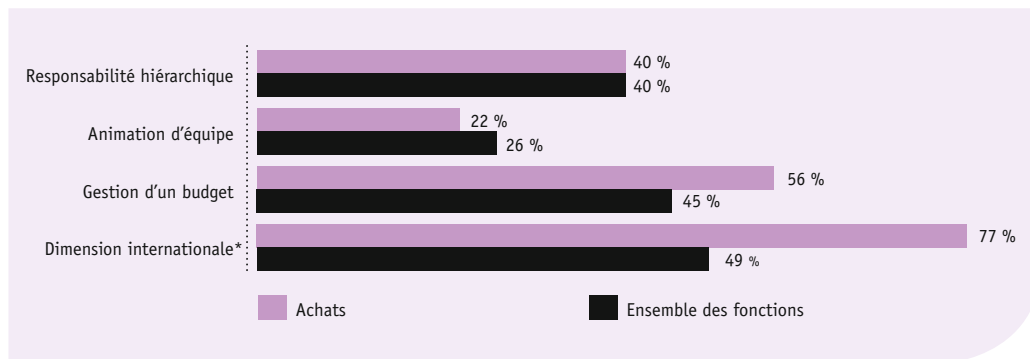
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 30 ans	33	40	50
	30 à 34 ans	36	48	68
	35 à 39 ans	39	55	85
	40 ans et plus	40	59	100
Sexe	Homme	39	58	100
	Femme	36	48	80

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

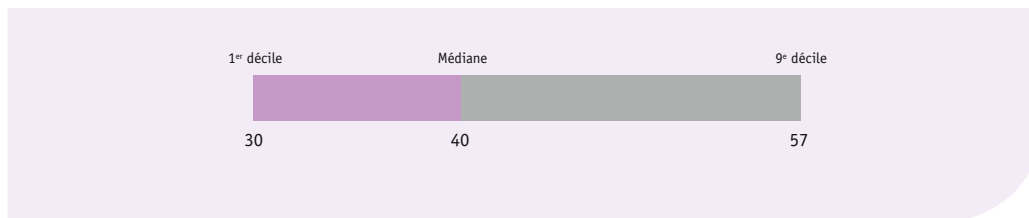
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Ensemble de la fonction		28	40	55
Lieu de travail	Île-de-France	30	42	58
	Province	27	39	55
	DOM-TOM/Étranger	32	49	73
Secteur d'activité	Commerce	26	38	55
	Industrie	29	40	55
	Construction	29	41	63
	Services	28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

Source : Apec, offres 2017

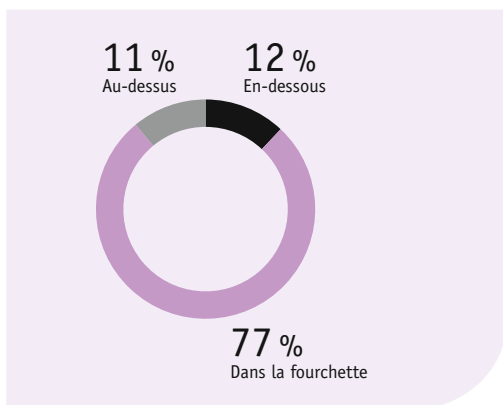


## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

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

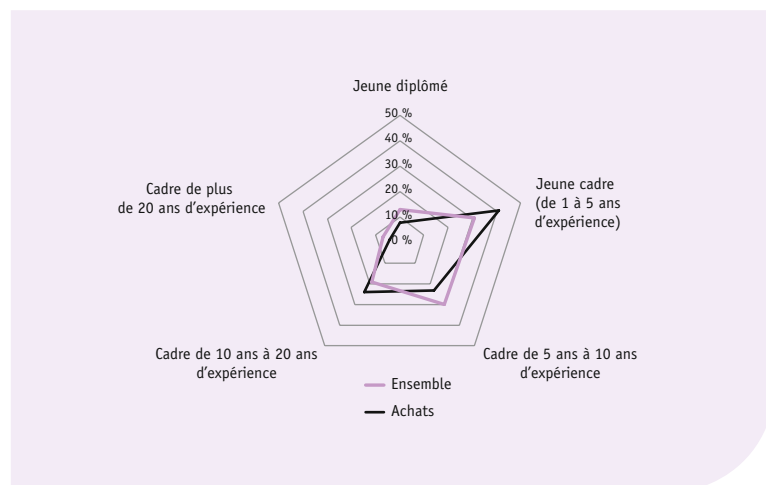


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 42 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 35 à 46 k€



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. ●

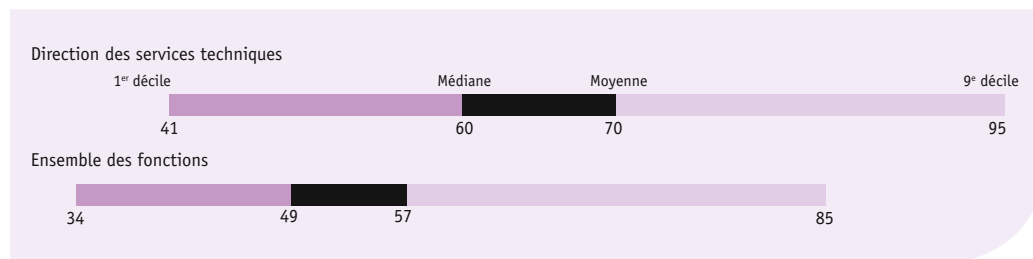
## Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



## –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

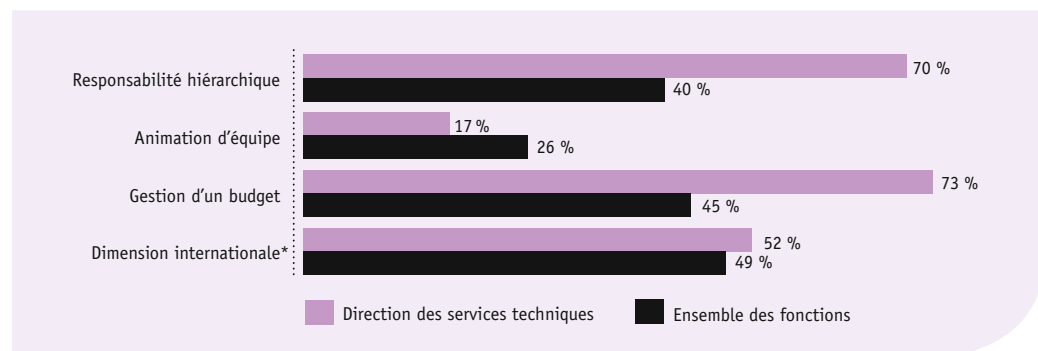
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 40 ans	39	51	77
	40 à 49 ans	45	60	94
	50 ans et plus	45	70	104
Sexe	Homme	42	60	95
	Femme	40	53	76

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

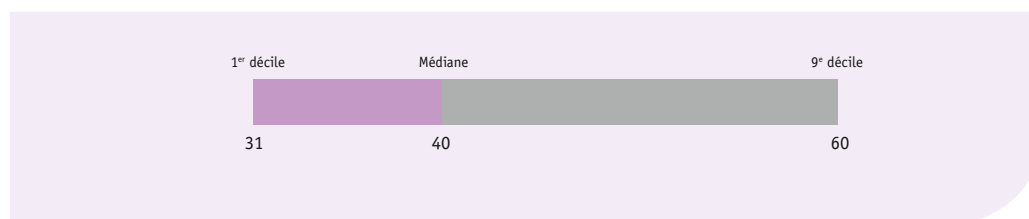
## LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

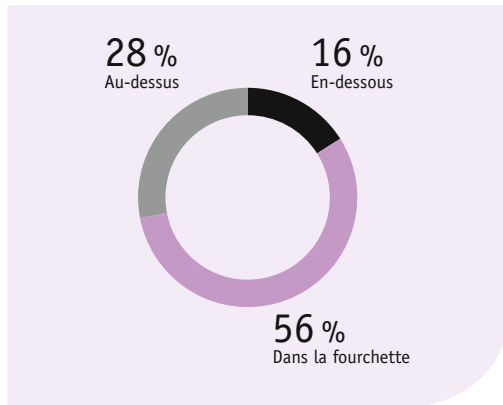
Source : Apec, offres 2017

## 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

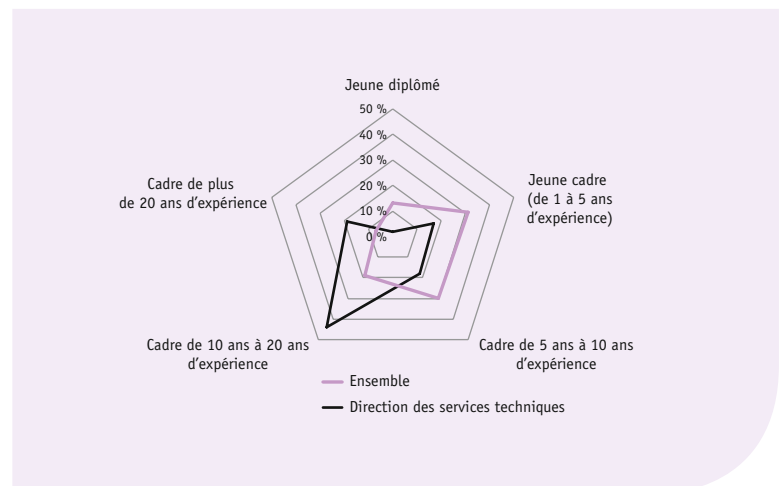


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 43 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 37 à 47 k€



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. •

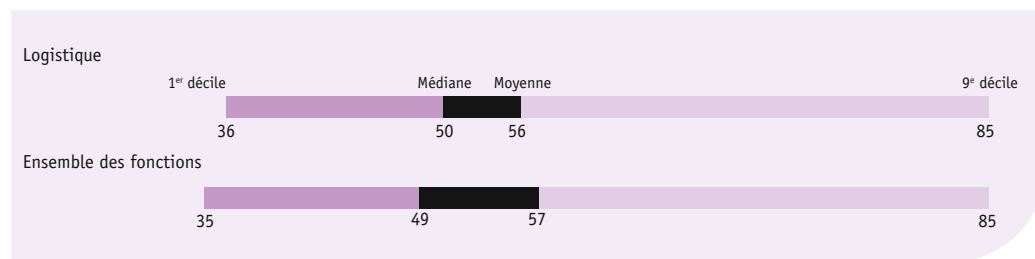
### Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



# –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

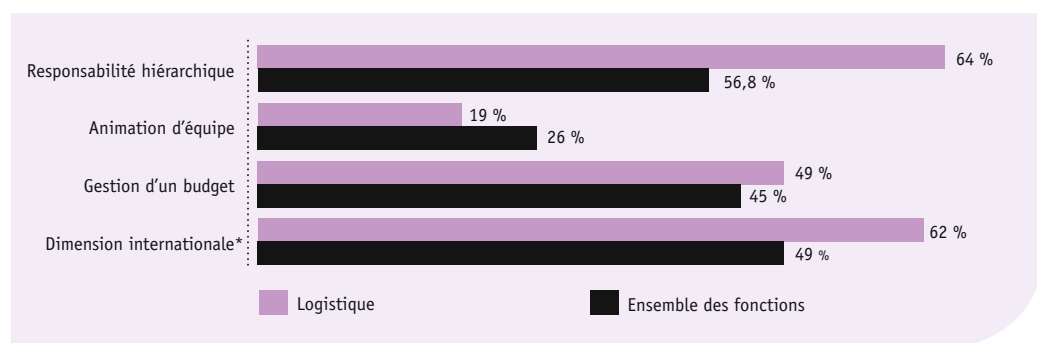
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 40 ans	35	46	68
	40 ans et plus	40	55	92
Sexe	Homme	37	52	90
	Femme	35	46	77

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

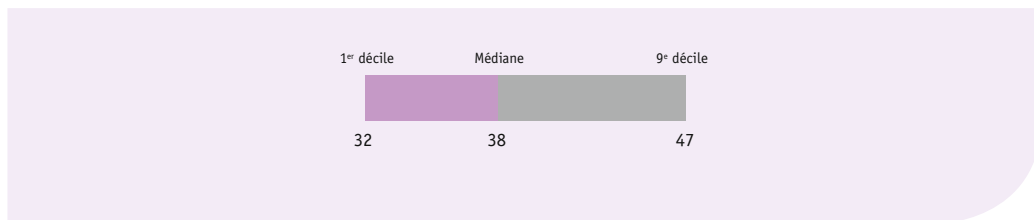
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Ensemble de la fonction		25	35	53
Lieu de travail	Île-de-France	26	36	55
	Province	24	33	52
	DOM-TOM/Étranger	27	40	65
Secteur d'activité	Commerce	24	35	50
	Industrie	26	38	55
	Construction	24	33	50
	Services	25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

Source : Apec, offres 2017

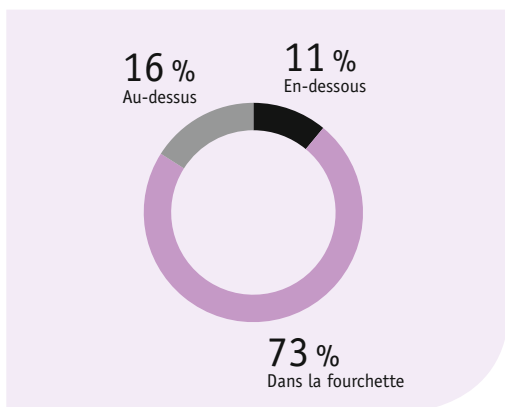


## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

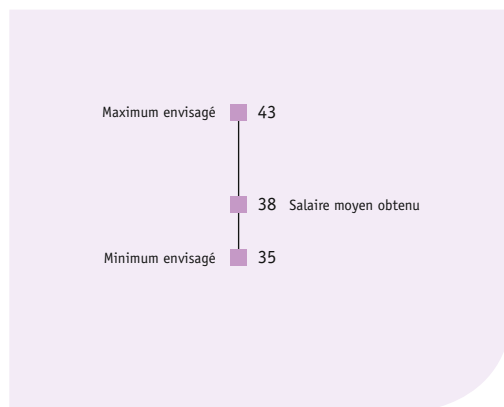
En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 32 et 47 k€



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

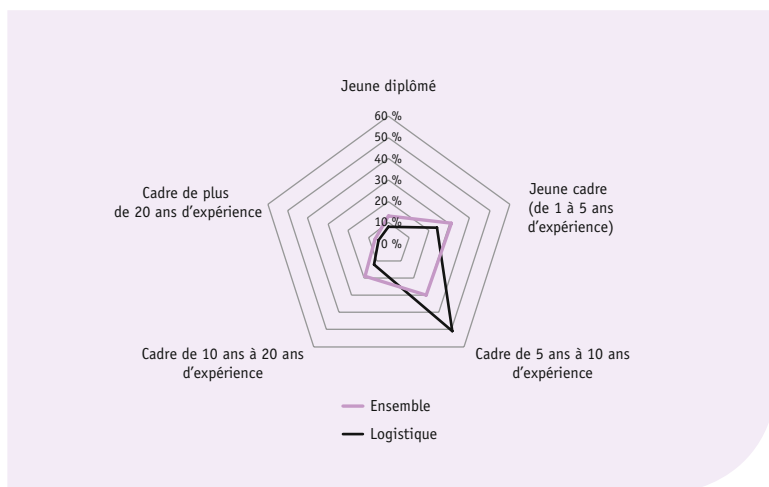


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 38 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 35 à 43 k€



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. ●

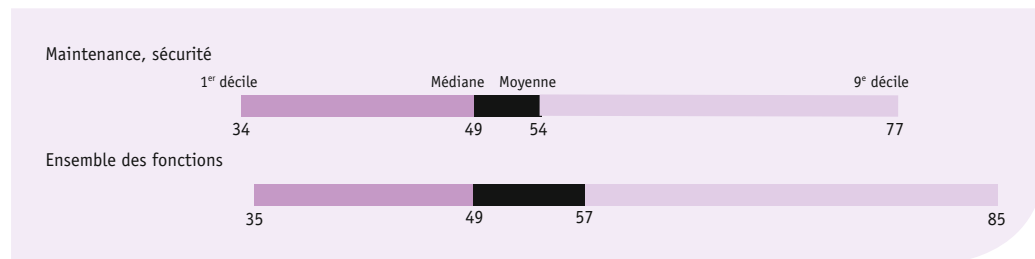
## Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



# –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

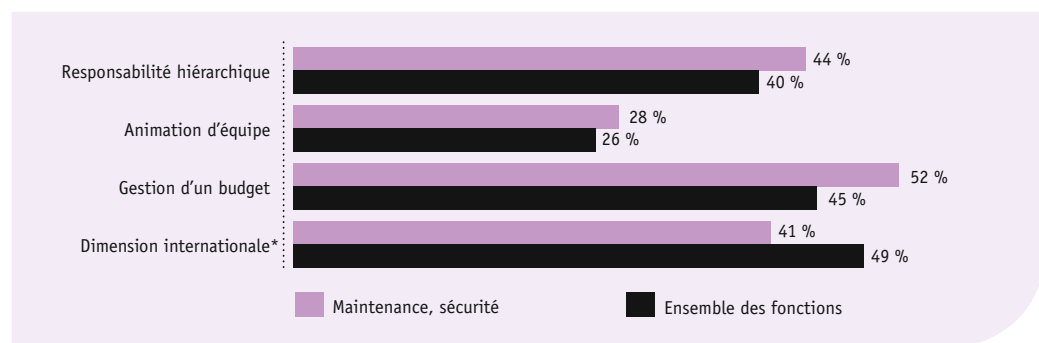
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 30 ans	30	36	48
	30 à 34 ans	34	43	62
	35 à 39 ans	36	47	70
	40 à 49 ans	36	53	78
	50 ans et plus	40	59	100
Sexe	Homme	35	50	80
	Femme	32	42	70

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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&amp;D</i>	32	43	70
<i>Services divers aux entreprises</i>	32	47	75	

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

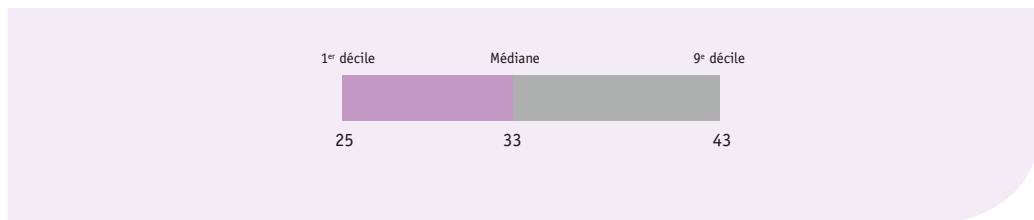
## LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

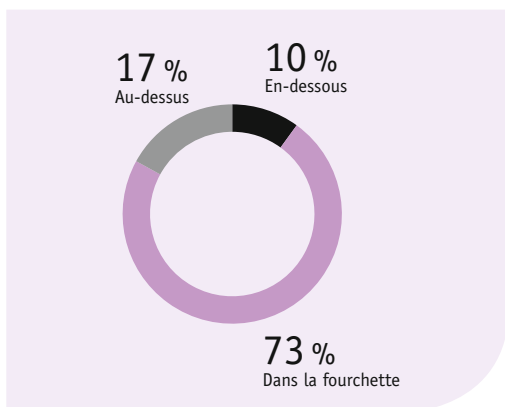
Source : Apec, offres 2017

## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

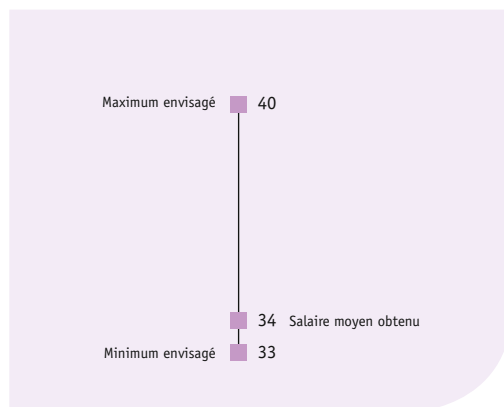
En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 25 et 43 k€



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

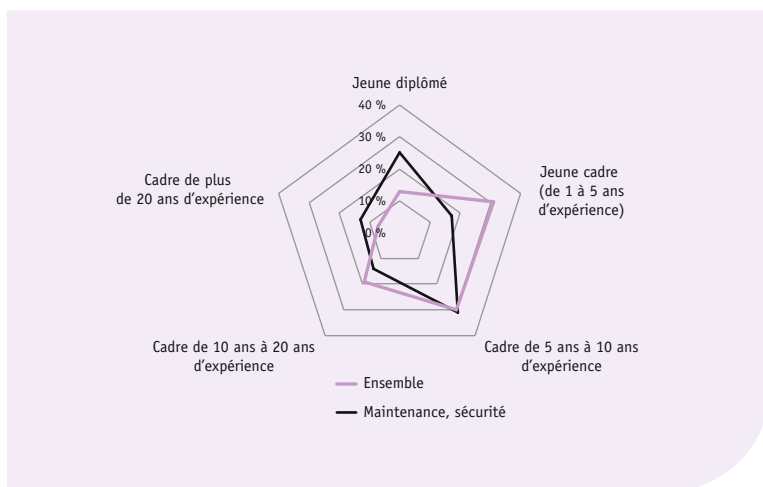


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 34 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 33 à 40 k€



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. ●

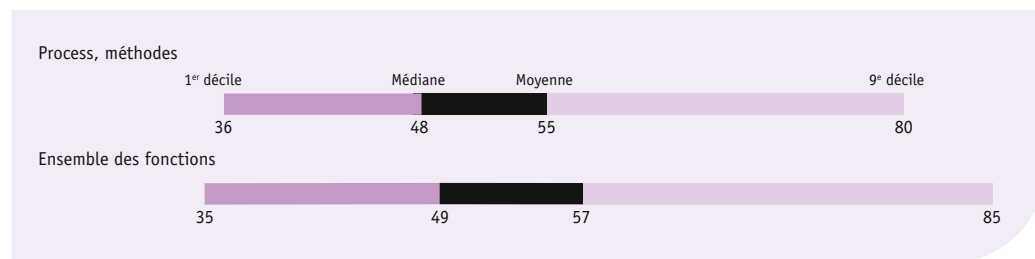
## Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



# –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

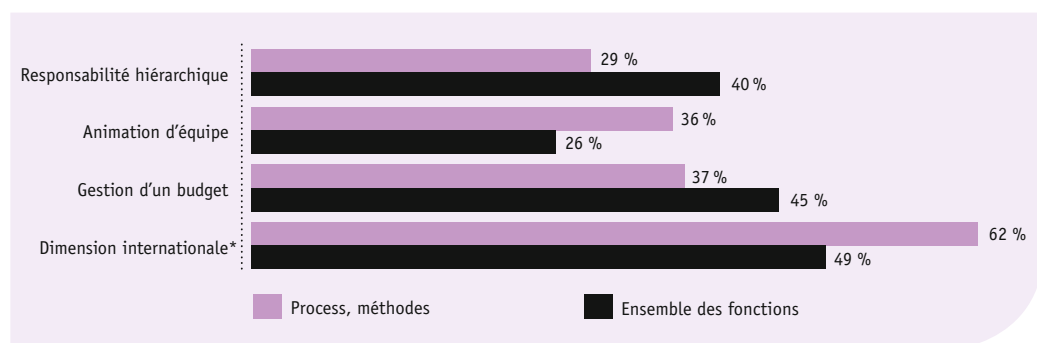
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 30 ans	32	38	50
	30 à 34 ans	36	44	60
	35 à 39 ans	39	50	67
	40 à 49 ans	40	54	81
	50 ans et plus	42	65	100
Sexe	Homme	36	50	81
	Femme	35	45	78

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

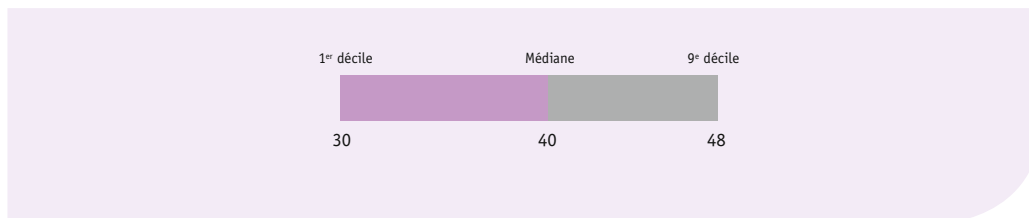
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Ensemble de la fonction		28	38	52
Lieu de travail	Île-de-France	30	40	55
	Province	28	37	50
	DOM-TOM/Étranger	30	41	65
Secteur d'activité	Commerce	27	38	53
	Industrie	28	38	50
	Construction	28	39	53
	Services	29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

Source : Apec, offres 2017

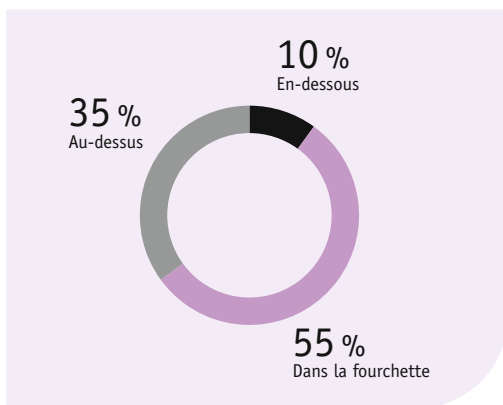


## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

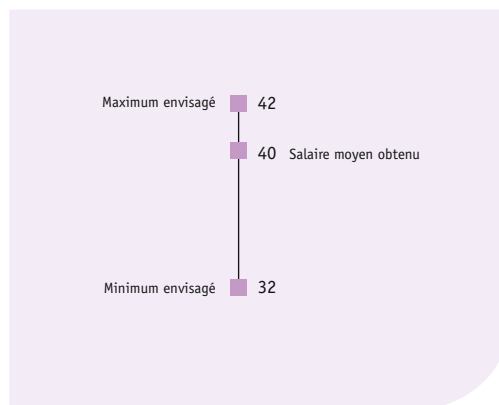
En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 30 et 48 k€



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

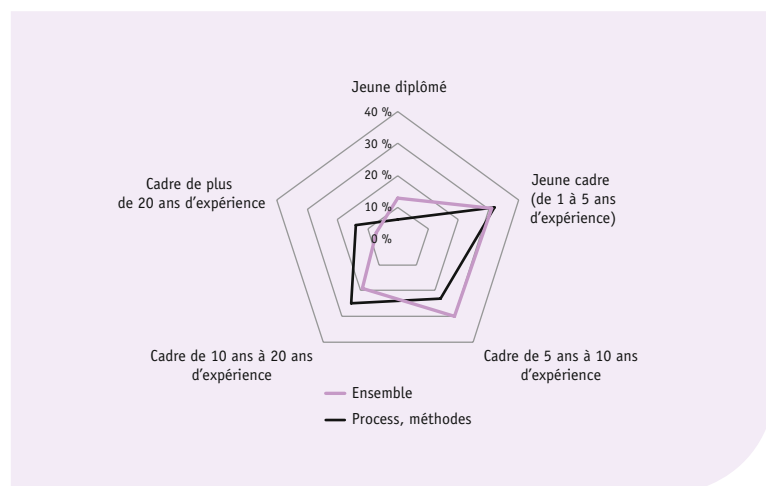


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 40 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 32 à 42 k€



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. ●

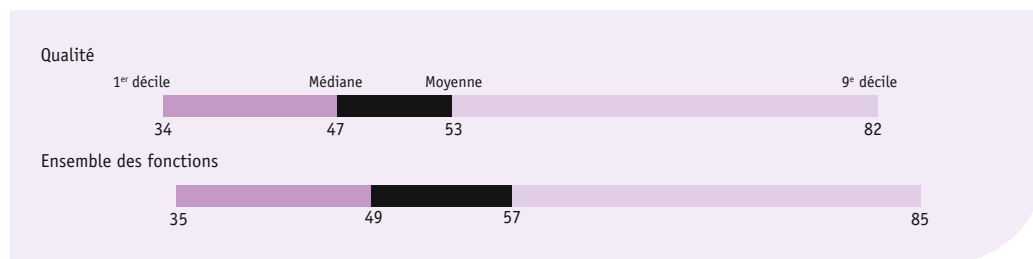
## Répartition des cadres embauchés par niveau d'expérience en 2017



## -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

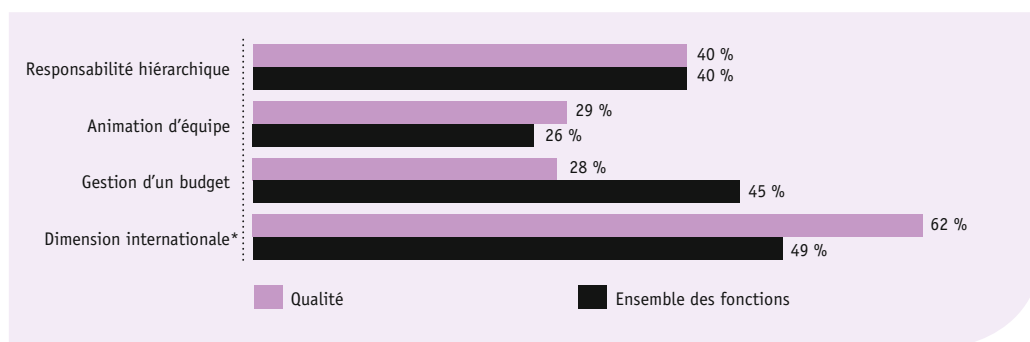
Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Âge	Moins de 30 ans	30	37	46
	30 à 34 ans	33	42	56
	35 à 39 ans	36	48	68
	40 à 44 ans	37	51	85
	45 à 49 ans	39	53	90
	50 ans et plus	40	60	95
Sexe	Homme	36	52	90
	Femme	32	43	68

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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

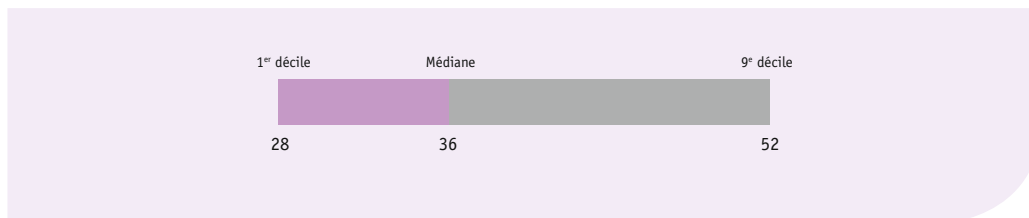
## LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES

Rémunération annuelle brute (en k€)		1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> 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

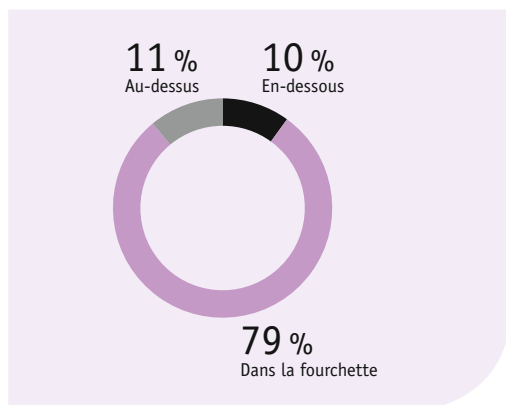
Source : Apec, offres 2017

## LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

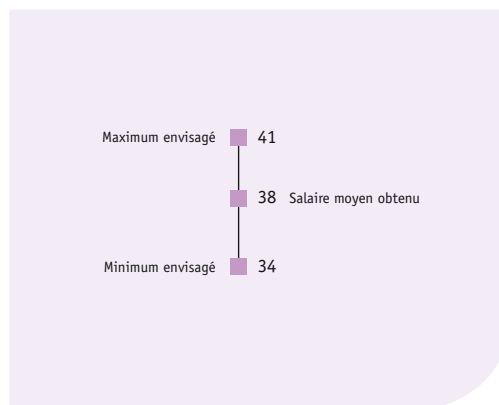
En 2017, 80 % des salaires à l'embauche se situent entre 28 et 52 k€



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

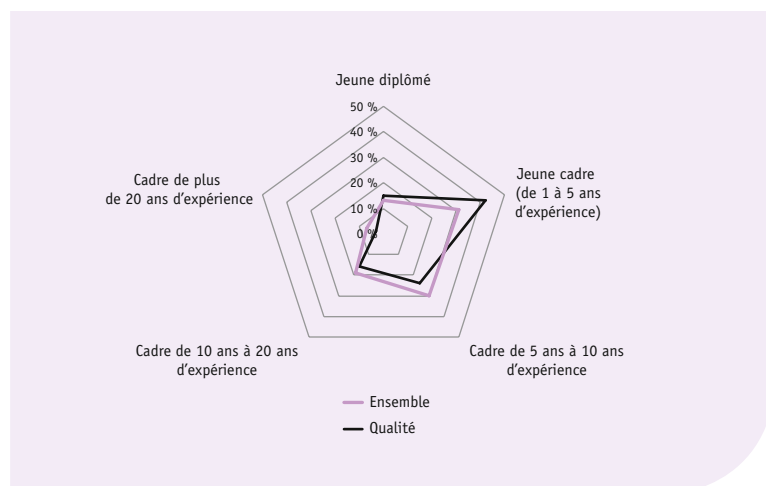


En 2017, le salaire moyen obtenu est de 38 k€ et la fourchette envisagée moyenne de 34 à 41 k€



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](http://www.apec.fr)