

BAROMÈTRE SEMESTRIEL APEC-ANDRH

2^E SEMESTRE 2012

Novembre 2012

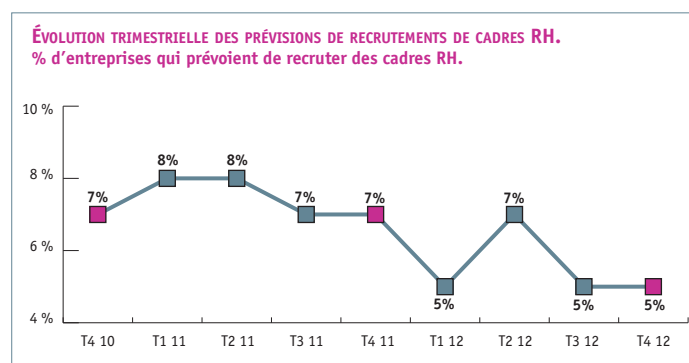
Après une résistance au premier semestre 2012, le marché de l'emploi cadre s'est détérioré au second semestre. Au global, les prévisions de recrutements de cadres sont en recul par rapport à l'an passé. Ce fléchissement concerne également les cadres en ressources humaines. Seules 5 % des entreprises prévoient de recruter un cadre RH au quatrième trimestre 2012, soit deux points de moins qu'au quatrième trimestre 2011.

FLÉCHISSEMENT DES PRÉVISIONS DE RECRUTEMENTS DE CADRES RH

Le deuxième semestre 2012 est marqué par une détérioration du marché de l'emploi cadre. Selon le baromètre trimestriel de l'Apec, seules 49 % des entreprises prévoient de recruter au moins un cadre au quatrième trimestre 2012, soit 4 points de moins qu'il y a un an à la même période. De surcroît, les entreprises qui continuent d'embaucher font état d'une contraction du volume des recrutements. Un tiers des entreprises qui ont recruté au moins un cadre au troisième trimestre 2012 précisent que leur volume d'embauches de cadres est moins élevé que l'année dernière à la même période, contre un quart des entreprises qui jugent qu'il est plus élevé.

Cette dégradation globale du marché devrait toucher les cadres RH. En effet, 5 % des entreprises interrogées pour le baromètre trimestriel de l'Apec prévoient de recruter au moins un cadre en ressources humaines au quatrième trimestre 2012, soit deux points de moins qu'au quatrième trimestre 2011. Pour chaque trimestre de l'année 2012, la proportion d'entreprises prévoyant d'embaucher des cadres RH se trouve ainsi en recul par rapport au trimestre équivalent de 2011.

Aussi, le volume global de recrutements de cadres RH en 2012 devrait être inférieur à celui de 2011.



Source : Apec, Baromètre trimestriel de recrutement cadre.

UNE CROISSANCE MODÉRÉE DES OFFRES D'EMPLOI POUR LES CADRES RH

La croissance des offres d'emploi diffusées par l'Apec dans les fonctions RH se poursuit entre le troisième trimestre 2011 et le troisième trimestre 2012 (+8%), mais de façon considérablement ralentie par rapport à la progression de l'an passé (+42%). Ce niveau de croissance, certes modéré, reste comparable à celui de l'ensemble des fonctions (+9%). Au global, la part de la fonction RH dans l'ensemble des offres Apec reste identique par rapport à l'an passé à la même période. Avec 4 830 offres publiées sur le site de l'Apec au troisième trimestre 2012, les offres en RH représentent 3 % de l'ensemble des offres diffusées par l'Apec.

Toutes les fonctions RH ne connaissent pas les mêmes évolutions. Ainsi, la *Formation initiale et continue* est celle qui connaît la plus forte augmentation du nombre de ses offres (+26%), et c'est également la seule fonction dont la croissance des offres s'accélère par rapport à l'an passé. Logiquement, les offres en *Formation initiale et continue* représentent une part plus importante des opportunités pour les cadres RH : 21% des offres RH émanent de cette fonction contre 18% un an plus tôt. À l'inverse, la part de l'*Administration des ressources humaines* dans l'ensemble des offres de la fonction RH diminue de 35% à 32%.

NOMBRE D'OFFRES CADRES DIFFUSÉES SUR APEC.FR DANS LES FONCTIONS RH ENTRE LE 3^E TRIMESTRE 2011 ET LE 3^E TRIMESTRE 2012

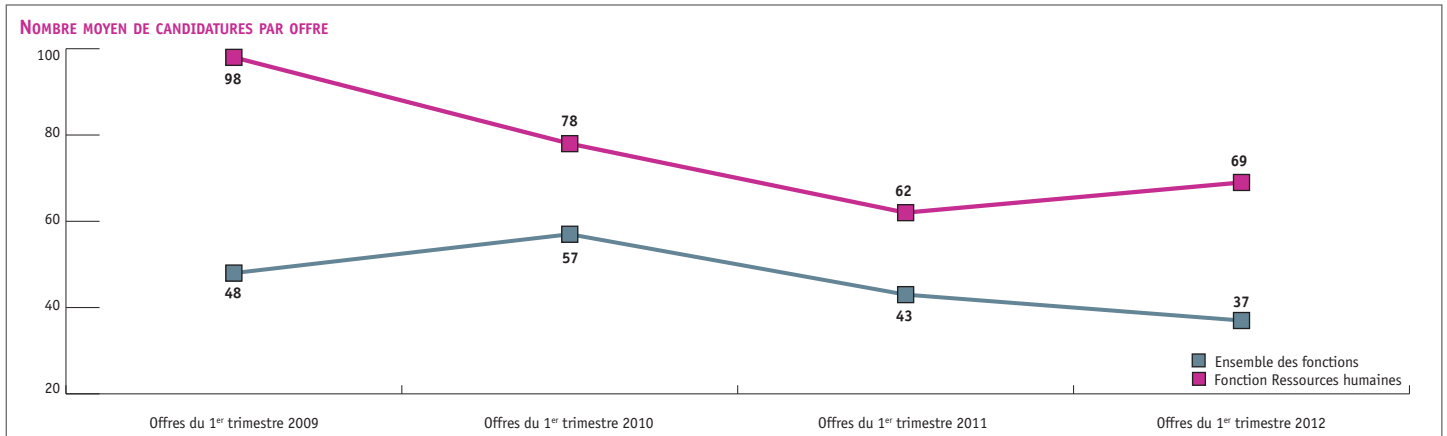
	3 ^e trim. 2011	4 ^e trim. 2011	1 ^{er} trim. 2012	2 ^e trim. 2012	3 ^e trim. 2012	Évolution 3 ^e trim. 2011 - 3 ^e trim. 2012
RESSOURCES HUMAINES dont	4 460	4 365	4 948	4 950	4 830	8 %
Administration des ressources humaines	1 579	1 459	1 522	1 587	1 656	5 %
Développement des ressources humaines	1 418	1 330	1 540	1 580	1 487	5 %
Direction des ressources humaines	682	763	826	724	704	3 %
Formation initiale et continue	781	813	1 060	1 059	983	26 %
Offres de l'ensemble des fonctions	139 082	145 416	167 874	161 144	151 652	9 %

Source : Offres Apec.

DES RECRUTEMENTS EN RH JUGÉS DE PLUS EN PLUS DIFFICILES

Au contraire de la tendance générale qui est au reflux du nombre de candidatures par offre, la fonction RH est la seule à attirer davantage de postulants au premier trimestre 2012 qu'un an auparavant. Les offres en Ressources humaines publiées au premier trimestre 2012 sur le site de l'Apec ont ainsi généré 69 candidatures en moyenne, contre 62 pour les offres du premier trimestre 2011. L'écart se creuse vis-à-vis

du nombre moyen de candidatures pour l'ensemble des fonctions, qui passe de 43 à 37 candidatures sur cette même période. Dans une situation économique davantage dégradée en 2012 qu'en 2011, il convient de préciser que le nombre de candidatures par offre devrait au global logiquement remonter pour les prochains trimestres mesurés dans l'enquête Apec.



Source : Apec 2012, Enquête suivi des offres et de tension.

Malgré une augmentation du nombre de candidatures par offre, la fonction Ressources humaines enregistre une hausse importante de la part de ses recrutements jugés difficiles : 59% des recruteurs ayant publié une offre au premier trimestre 2012 témoignent de difficultés à trouver des candidats adaptés au poste à pourvoir, contre 43% un an plus tôt. Les candidatures sont certes plus nombreuses mais semblent moins satisfaire les exigences des recruteurs. Ceci peut être le signe

d'une certaine dégradation de la situation dans cette fonction, à travers un fléchissement des opportunités d'emploi et un durcissement des exigences des recruteurs. Les difficultés à recruter dans la fonction RH restent toutefois moindres que pour la moyenne des fonctions. Au global, 63% des entreprises ayant diffusé une offre au premier trimestre 2012 jugent qu'elles ont trouvé plutôt ou très difficilement des candidatures adéquates, soit 4 points de plus que pour les seuls recrutements en RH.

DIRIEZ-VOUS QUE VOUS AVEZ TROUVÉ DES CANDIDATS ADAPTÉS AU POSTE ?

	Offres RH du 1 ^{er} trimestre 2011	Offres RH du 1 ^{er} trimestre 2012	Ensemble des offres du 1 ^{er} trimestre 2012
Très ou plutôt facilement	55 %	35 %	36 %
Plutôt ou très difficilement	43 %	59 %	63 %
Ne sait pas	2 %	6 %	1 %
Total	100 %	100 %	100 %

Source : Apec, Enquête de suivi des offres et de tension.

Les fortes exigences associées aux postes à pourvoir sont l'une des principales raisons avancées par les recruteurs pour expliquer leurs difficultés de recrutement. Les postes nécessiteraient un niveau d'expérience élevé, une combinaison de compétences ou des compétences pointues, difficiles à trouver chez les candidats. La connaissance du secteur d'activité de l'entreprise, de ses activités et métiers, la maîtrise de logiciels spécifiques et de langues étrangères, sont des critères qui semblent primordiaux aux yeux des recruteurs. En particulier, les recruteurs évoquent d'importantes difficultés à trouver les profils qu'ils recherchent pour des postes de formateurs, qui nécessitent des compétences techniques et pédagogiques, ainsi que pour des postes de gestionnaires de formation pour lesquels est attendue une connaissance précise des métiers de l'entreprise.

- « Il fallait un niveau d'anglais courant ++. Nous avons eu des candidats qui connaissaient très mal nos métiers. Nos métiers nécessitent des connaissances particulières et très pointues. Il faut des compétences en ingénierie pédagogique. »

- « La spécificité est la double compétence du poste puisqu'on recherche un conseiller formation. Il faut qu'il soit à la fois RH et qu'il connaisse un minimum l'activité de l'entreprise. »

- « C'est un poste atypique. Nous recherchons un double profil, à la fois un pédagogue et à la fois quelqu'un qui aurait de l'expérience dans le domaine créatif, type art ou design. »

Des recruteurs soulignent la rareté de certains profils, en particulier dans le domaine de la paie, qui seraient fortement convoités et en conséquence difficiles à approcher.

- « Il y a une pénurie de profils de responsable paie. »

- « Je cherche des experts en paie. Ils sont dans les grandes entreprises et elles les gardent. Les experts ont peur d'aller dans de petites structures. »

Enfin, certains recruteurs expliquent leurs difficultés par le manque d'attractivité de l'offre, en raison de la situation géographique de l'entreprise, de la rémunération proposée ou des conditions d'emploi (temps partiel, CDD...)

- « Je pense qu'il y avait un facteur géographique, le poste était à pourvoir dans les Alpes de Haute-Provence. Nous avons eu des candidatures de Marseille mais cela faisait trop loin pour les personnes. Dans le tissu local, il n'y avait pas le profil recherché. »

- « Il s'agissait d'un poste en CDD de courte durée. »

- « Le niveau de diplôme souhaité était très élevé. Le salaire proposé moins élevé. »

ZOOM SUR LES SALAIRES À L'EMBAUCHE

Près de 4 200 entreprises et cabinets de recrutement ayant confié au moins une offre à l'Apec au cours de l'année 2011 ont été interrogés sur le déroulement du recrutement, le profil de la personne recrutée et le salaire à l'embauche.

Les cadres en *Administration des ressources humaines* obtiennent une rémunération légèrement plus élevée que ceux en *Développement des RH* et en *Formation initiale et continue*, avec un salaire annuel brut médian de 34 keuros contre 33 keuros. Leur salaire à l'embauche reste toutefois inférieur à celui de l'ensemble des fonctions (35 keuros).

Aussi, l'éventail des rémunérations des cadres RH, hors direction des ressources humaines, est plus étroit que pour l'ensemble des fonctions. L'*Administration des RH* est celle dont la dispersion de salaires est la plus faible : 80% des salaires sont compris entre 26 et 41 keuros. La fourchette est plus large pour les cadres en *Développement des RH* (25-43 keuros), mais reste plus resserrée que celle de l'ensemble des fonctions (25-50 keuros).

L'expérience constitue l'un des principaux déterminants des salaires proposés à l'embauche. Le salaire moyen des jeunes diplômés est de 28 keuros contre 45 keuros pour un cadre RH de plus de 10 ans d'expérience. Comparativement à l'ensemble des fonctions, la fonction RH est légèrement moins rémunératrice pour les débutants de moins

RÉMUNÉRATION BRUTE ANNUELLE FIXE À L'EMBAUCHE EN 2011 (RECRUTEMENTS SUR OFFRES)

En keuros	Moyenne	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile
Administration des ressources humaines	35	26	34	41
Développement des ressources humaines	34	25	33	43
Formation initiale et continue	33	25	33	42
Total ressources humaines	36	26	35	50
Ensemble des fonctions cadres (hors commissions)	37	25	35	50

Source : Apec, Les salaires à l'embauche - édition 2012.

d'un an d'expérience (1 keuros de moins) et pour les cadres de 6 à 10 ans d'expérience (3 keuros de moins). *A contrario*, les cadres RH de 1 à 5 ans d'expérience sont mieux rémunérés qu'en moyenne (1 keuros de plus). Enfin, les écarts disparaissent pour les cadres de plus de 10 ans d'expérience.

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

En keuros	Jeune diplômé moins d'1 an d'expérience	Jeune cadre de 1 à 5 ans d'expérience	Cadre expérimenté de 5 à 10 ans d'expérience	Cadre expérimenté de plus de 10 ans d'expérience	Ensemble
Fonction ressources humaines	28	35	37	49	36
Ensemble des fonctions cadres	29	34	40	43	37

Source : Apec, Les salaires à l'embauche - édition 2012.

Par rapport à la fourchette de salaire envisagée initialement, la fonction RH est celle pour laquelle les ajustements à la baisse sont les moins fréquents (à l'exception de la Direction d'entreprise) : seuls 19% des salaires finalement proposés aux cadres RH se situent dans le bas ou en dessous de la fourchette envisagée, contre 27% pour l'ensemble des fonctions. Ceci s'explique en partie par la plus faible proportion de jeunes diplômés parmi les profils recrutés dans cette fonction : 11% des recrutés ont moins d'un an d'expérience, contre 14% pour l'ensemble des fonctions. Or, les recrutements de jeunes diplômés sont ceux dont le salaire à l'embauche se situe le plus souvent en dessous ou dans le bas de la fourchette de rémunération envisagée par l'entreprise en amont du recrutement.

Dans la fonction RH, les postes en *Administration des RH* sont ceux pour lesquels les ajustements sont les plus rares, qu'ils soient à la baisse (17% des cas) ou à la hausse (33%). Ceci peut témoigner d'une bonne connaissance du marché de l'emploi et des rémunérations, aussi bien du côté des recruteurs que des candidats. *A contrario*, les salaires des cadres en *Formation initiale et continue* sont ceux qui font le plus souvent l'objet d'ajustements, à la baisse comme à la hausse, ce qui peut témoigner d'une plus grande difficulté pour les recruteurs à trouver des candidatures qui correspondent aux critères qu'ils recherchent. Pour finaliser leurs recrutements, ils peuvent par exemple être amenés à élever la rémunération proposée pour attirer les profils convoités.

POSITION DU SALAIRE À L'EMBAUCHE 2011 PAR RAPPORT À LA FOURCHETTE DE SALAIRES ENVISAGÉE

	En dessous/dans le bas de la fourchette	Dans la fourchette	Dans le haut/au-dessus de la fourchette	Total
Administration des ressources humaines	17 %	50 %	33 %	100 %
Développement des ressources humaines	21 %	44 %	35 %	100 %
Formation initiale et continue	24 %	38 %	38 %	100 %
Total ressources humaines	19 %	43 %	38 %	100 %
Ensemble des fonctions cadres	27 %	35 %	38 %	100 %

Source : Apec, Les salaires à l'embauche - édition 2012.

SOURCES ET MÉTHODOLOGIE

Cette note est réalisée à partir des données les plus récentes recueillies par l'Apec. Elles sont issues en particulier du Baromètre trimestriel de recrutement de cadre (enquête de septembre 2012 auprès d'entreprises de plus de 100 salariés), de l'enquête de suivi des offres et de tension (vague de juillet 2012), de l'enquête sur les salaires à l'embauche (enquête d'avril 2012 auprès de 4140 entreprises et cabinets de recrutement ayant confié au moins une offre à l'Apec au cours de l'année 2011).

Le Baromètre Apec (Association pour l'emploi des cadres) et ANDRH (Association nationale des directeurs des ressources humaines), 2^e semestre 2012 ■ Réalisation : Département Études et Recherche de l'Apec. Directeur du département Études et recherche : Pierre Lamblin ■ Coordination, rédaction : Raymond Pronier, Gaël Bouron, France Lhermitte ■ Apec, 51 boulevard Brune 75689 Paris Cedex 14. Tél. : 01 40 52 20 29 ■ Contact ANDRH : Nathalie Tran, responsable communication et études, 01 56 88 18 27.