



ROBERT WALTERS
SALAIRES DES CADRES, QUEL BILAN À MI-ANNÉE ?

A Robert Walters Group Company

ROBERT WALTERS

Introduction

Suite à la publication de notre étude de rémunération en décembre 2022, nous souhaitons faire un premier bilan, à mi-année.

Les cadres ont-ils eu les augmentations attendues ?
Ont-ils mis à exécution leurs projets de démission ? Dans ce contexte d'entretiens de mi-année, sur quels leviers les entreprises peuvent-elles désormais jouer pour tenter d'attirer et retenir les talents ?

Méthodologie de l'étude

Le cabinet Robert Walters a réalisé cette étude au cours du 1er semestre 2023, et a interrogé plus de 600 cadres en France, toutes divisions confondues.

Sommaire :

I. Quels cadres ont été augmentés cette année ?

II. Focus sur les différentes fonctions

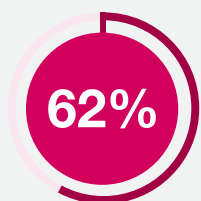
- a) Achats & Supply Chain
- b) IT & Digital
- c) Marketing & Commercial
- d) Finance
- e) Juridique, Fiscal & Conformité
- f) Ressources Humaines
- g) Manufacturing & Engineering

III. Quels leviers pour les entreprises ?

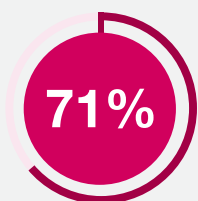
Quels cadres ont été augmentés en ce début d'année ?

68%
des cadres ont été augmentés début 2023

En décembre dernier, plus de **7 cadres sur 10** déclaraient être poussés par le contexte inflationniste pour demander une augmentation en janvier. Quelques mois après les évaluations annuelles, **68% des cadres disent avoir été augmentés.**



Femmes

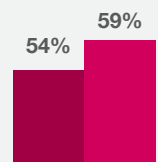


Hommes

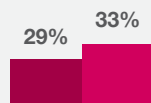
Parmi ces augmentations toutefois, des disparités sont à noter entre les hommes et les femmes, ces dernières étant toujours moins nombreuses à avoir été augmentées.

Si un effet rattrapage semble avoir été mis en place ces dernières années pour les femmes cadres, les augmentations les plus élevées ont toutefois été davantage accordées aux hommes. En effet, parmi les cadres augmentés, **17% des hommes** ont perçu une augmentation de plus de 11%, contre **8% des femmes.**

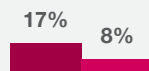
Augmentations accordées par les entreprises, selon le genre :



Moins de 5%



Entre 6 et 10%



Plus de 11%

■ Hommes ■ Femmes

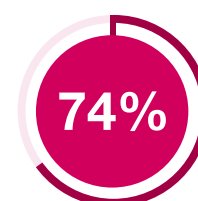


“Malgré les difficultés liées au contexte économique et géopolitique, les dirigeants et managers ne doivent pas laisser de côté les sujets de diversité, d’inclusion et d’égalité salariale, qui comptent de plus en plus dans l’avis que se font les candidats des entreprises. S’engager sur ces sujets permet en effet aux entreprises de fidéliser leurs collaborateurs, mais également d’en attirer de nouveaux, un argument non négligeable dans cette période de pénurie de talents”

Coralie Rachet, Managing Director des cabinets Robert Walters & Walters People France

D'autres disparités sont à noter du côté de l'âge des professionnels ayant été augmentés. Les cadres de **moins de 39 ans sont plus nombreux que les plus de 40 ans** à avoir reçu une augmentation en ce début d'année. En effet, ils sont plus susceptibles d'évoluer dans leur carrière et donc de prendre de nouvelles responsabilités, versus les cadres de plus de 40 ans, qui se situent davantage en haut de la pyramide et ont déjà atteint des niveaux de rémunération élevés.

Cadres ayant été augmentés, par tranche d'âge :



Moins de 39 ans



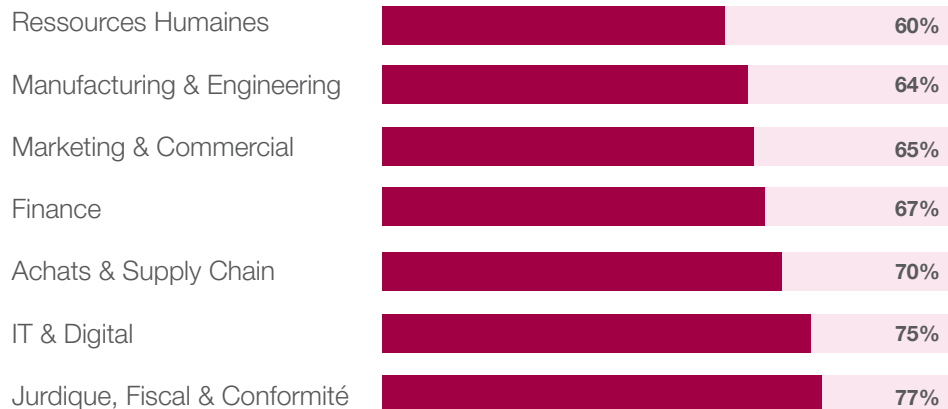
Plus de 40 ans

Quels cadres ont été augmentés en ce début d'année ?

Des augmentations pour toutes les fonctions

Au global, **l'ensemble des fonctions** a vu ses professionnels être augmentés, avec quelques écarts toutefois. Ainsi, les cadres des fonctions **Juridique, Fiscal & Conformité** ont été les plus nombreux à être augmentés (77%), suivis par les professionnels des fonctions **IT & Digital** (75%), puis par les **Achats & Supply Chain** (70%).

Augmentations accordées, selon les fonctions :



56%

des cadres insatisfaits de leur augmentation

Cependant, malgré les augmentations accordées, les cadres ne semblent pas en être satisfaits : **près de 6 sur 10 les jugent inférieures à leurs attentes**. En effet, d'après leurs déclarations en décembre dernier, les cadres espéraient des revalorisations supérieures à l'inflation (5,5%), or la majorité des augmentations accordées ont été inférieures à 5%.

Augmentations accordées par les entreprises :





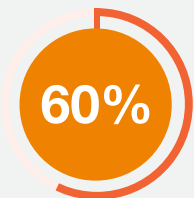
**Quelles augmentations selon
les fonctions ?**

Les augmentations en Achats & Supply Chain

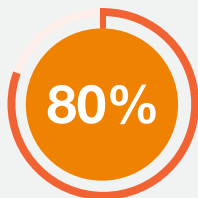
70%
de cadres augmentés en Achats & Supply Chain

Les projections pour 2023 étaient déjà positives en décembre dernier, avec des prévisions d'augmentations stables, hormis sur les postes d'Acheteur IT, Acheteur énergie, Responsable transports, en raison des tensions observées sur le marché. Les postes en supply planning, demand planning, S&Op bondissent : dans ce contexte d'incertitudes, **la prévision sera le mot d'ordre.** "L'enjeu pour beaucoup d'entreprises sera à la fois de sourcer d'autres fournisseurs, et ainsi de définir de nouveaux flux logistiques", analyse **Cléo Gouiffes, Managing Consultant.**

Cadres augmentés, selon le genre :



Femmes



Hommes

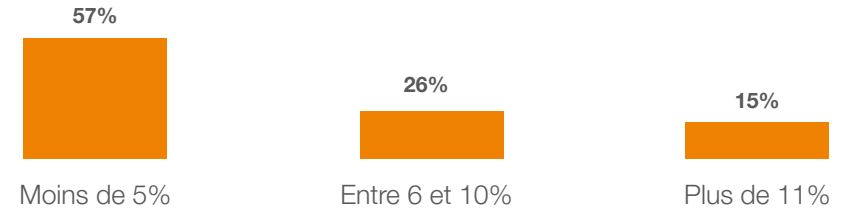
Les différences d'augmentations entre les hommes et les femmes ne sont pas une surprise, notamment parce qu'il s'agit d'une fonction sur laquelle il y a peu de femmes. Dans notre dernier livre blanc sur les tendances du marché de la Supply Chain, nous notions seulement 35% de femmes.



« Dans ce contexte géopolitique et économique difficile, les entreprises ont de nombreux besoins sur les postes liés à l'approvisionnement, la logistique et le transport et recherchent des professionnels expérimentés. Ainsi, les organisations investissent de plus en plus dans leurs fonctions Achats & Supply Chain, et n'hésitent pas à revoir les rémunérations à la hausse pour attirer et retenir leurs collaborateurs »

Cléo Gouiffes, Managing Consultant

Augmentations accordées par les entreprises :



41%
jugent cette augmentation insuffisante

Malgré les efforts fournis par les entreprises, les professionnels des fonctions Achats & Supply Chain ne sont pas satisfaits de leurs augmentations, et parmi eux **81% souhaitent désormais démissionner.** Un risque déjà mis en lumière dans notre enquête sur les salaires, où de nombreux professionnels menaçaient de quitter leur entreprise si leur augmentation n'était pas supérieure à l'inflation (5,5%).

Les désirs de départ commencent à se faire sentir du côté des cadres n'ayant pas été augmentés : 23% d'entre eux commencent à envisager de changer d'entreprise, contre 9% pour les cadres ayant été augmentés.

Les augmentations en Tech & Digital

75%
de cadres augmentés en Tech & Digital

Dans la continuité des rémunérations déjà élevées en 2022, les prévisions pour 2023 annoncées en décembre dernier s'inscrivaient dans une tendance haussière. C'est notamment le cas pour les **profils data**, comme en Data Science, pour qui les entreprises sont prêtes à adapter leurs grilles de rémunération.

C'est également le cas pour les profils à double-compétences, comme ceux mêlant IS et Business, dans le cadre de grands programmes de transformation.

Cadres augmentés, selon le genre :



Femmes



Hommes

“La compétence avant tout”, tel est le crédo au sein d'une DSI ou d'une digital factory. Cela se constate avec une **égalité quasi parfaite** en termes d'augmentation salariale entre les collaborateurs et collaboratrices.

Ces environnements étant encore aujourd'hui très masculins, certaines entreprises n'hésitent d'ailleurs pas à mettre en place des **rémunérations incitatives** afin d'attirer les femmes au sein de leurs équipes, parfois conjuguées à des programmes de formation.



“Les entreprises accentuent leur digitalisation dans des environnements de plus en plus complexes et ouverts. Les grands gagnants de ces projets sont les profils spécialisés en Data et Cyber sécurité. Ces derniers étant en déficit par rapport à la demande du marché, ils tirent profit de cette situation et bénéficient d'augmentations significatives, supérieures à 10%. Dans une moindre mesure, on constate ce phénomène sur d'autres profils Tech. Plus que jamais, les entreprises doivent investir sur la formation et l'attractivité de leurs métiers afin de féminiser la profession et rééquilibrer l'offre et la demande”

Thibault Gautherot, Manager

Augmentations accordées aux cadres en Tech & Digital :



58%
jugent cette augmentation insuffisante

Peu nombreux à avoir obtenu, comme espéré, une augmentation supérieure à l'inflation, près de 6 cadres sur 10 en Tech & Digital déclarent ne pas être satisfaits de leur hausse de rémunération.

Un motif qui pourrait pousser à la démission, d'autant plus fort chez les cadres n'ayant pas perçu d'augmentation. En effet, parmi eux, **44% prévoient de changer d'emploi, contre 27% des cadres ayant été augmentés.**

Les augmentations en Marketing & Commercial

65%
de cadres augmentés en Marketing & Commercial

Dans ce contexte très dynamique, les salaires étaient voués à être augmentés en ce début d'année. Ainsi, en Marketing & Commercial, plus de 6 cadres sur 10 ont été augmentés. Des revalorisations notamment accordées aux candidats possédant des **compétences spécifiques**, par exemple dans le digital, indispensables à l'évolution du marché.

Cadres augmentés, selon le genre :



Femmes



Hommes

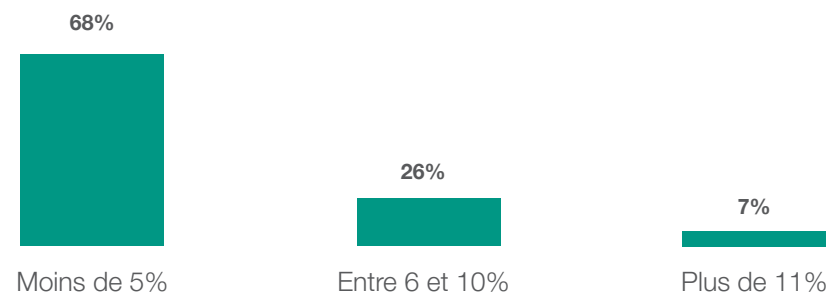
Au même titre que dans les autres divisions, des disparités sont à noter entre les hommes et les femmes, moins nombreuses à avoir perçu une augmentation en ce début d'année.



« Les entreprises ayant augmenté leurs collaborateurs ont ainsi favorisé leurs chances de les retenir. Même si le package constitue un élément important, les cadres disposant de places en crèche, d'une voiture de fonction, d'une prime de participation, seront moins susceptibles d'aller voir ailleurs. Les PME et startups peuvent avoir du mal à faire face aux grands groupes sur le plan des packages, il peut donc être intéressant pour elles de valoriser une potentielle ouverture du capital, l'attribution d'actions, LTI (long term incentive).

Justine Baronnet Fruges, Senior Manager

Augmentations accordées aux cadres en Marketing & Commercial :



37%
jugent cette augmentation insuffisante

Malgré ces revalorisations, près de 4 cadres sur 10 ne sont pas satisfaits de leur augmentation, et seraient donc susceptibles de chercher un nouvel emploi. « Si les augmentations permettent de verrouiller les talents, ces derniers partiront tout de même si une proposition plus intéressante se présente à eux. Peu de candidats sont attirés uniquement par le salaire : le projet, les valeurs, les perspectives d'évolution et le poste en tant que tel sont des éléments à ne pas négliger pour satisfaire les talents », observe Justine.

Ces intentions de démission sont davantage marquées du côté des professionnels n'ayant pas été augmentés : 76% prévoient de changer d'emploi d'ici les 6 prochains mois (vs 47% des cadres augmentés).

Les augmentations en Finance

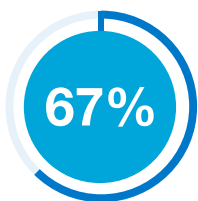
67%
de cadres augmentés en Finance

Si les projections pour les rémunérations en 2023 des cadres en Finance étaient prudentes, 67% de ces professionnels ont été augmentés depuis ce début d'année.

Cadres augmentés, selon le genre :



Femmes



Hommes

Le faible écart entre les augmentations des hommes et des femmes en Finance s'explique par le fait que le **savoir-faire de ces dernières est fortement valorisé** par les entreprises.



« Dans un contexte de forte inflation, les salaires ont été revus à la hausse en début d'année. Toutes les fonctions financières ont été impactées par cette tendance.

Cela s'est traduit essentiellement par une hausse du salaire fixe dans certains groupes, et l'obtention de divers avantages au niveau du package : prime exceptionnelle, obtention d'un véhicule, ou encore ouverture au capital dans certains cas.

On constate également le même effet en cabinet d'audit, avec notamment la mise en place de primes de rétention. Les professionnels de la Finance y sont globalement très sensibles et les employeurs cherchent le bon équilibre pour s'assurer de leur fidélité »

Olivia Jacob, Senior Manager

Augmentations accordées aux cadres en Finance :



41%
jugent cette augmentation insuffisante

Les professionnels de la Finance **comptent parmi les plus nombreux à avoir reçu une hausse de rémunération entre 6 et 10%**. Toutefois, plus de 4 professionnels augmentés sur 10 ne sont pas satisfaits de cette augmentation et 31% d'entre eux envisagent de changer d'emploi d'ici les 3 prochains mois.

Cependant, les cadres ayant été augmentés sont moins nombreux à envisager sérieusement de démissionner en raison du sujet de la rémunération : 24%, contre 37% des cadres n'ayant pas perçu d'augmentation.

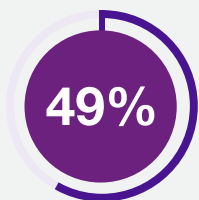
Les augmentations en Juridique, Fiscal & Conformité

77%

de cadres augmentés en Juridique, Fiscal & Conformité

Alors que la guerre des talents s'intensifie et que les prétentions salariales augmentent, près de 8 cadres sur 10 ont été augmentés sur les fonctions Juridique, Fiscal et Conformité.

Cadres augmentés, selon le genre :



jugent cette augmentation insuffisante

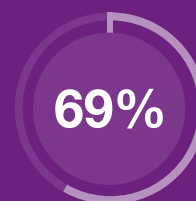
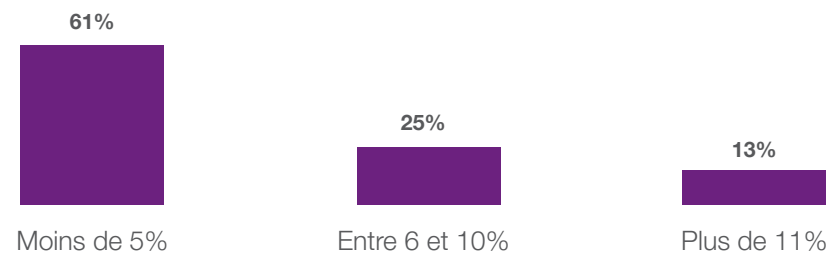
Les cadres des fonctions Juridique, Fiscal & Conformité **comptent parmi ceux ayant reçu les augmentations les plus significatives.** Pour autant, et de manière surprenante, près de la moitié d'entre eux considère cette hausse de rémunération comme insuffisante. *“Pour pallier cette insatisfaction, il est important que les entreprises travaillent sur la perception de ces fonctions, davantage que sur le sujet monétaire”,* explique Salomé. Face à ce manque de reconnaissance déploré par les cadres, les organisations peuvent les inviter à participer à davantage d'événements, à devenir membres de comités transverses, ou encore à être leaders de programmes de formation.



« Les fonctions juridiques et fiscales comptent parmi les fonctions les plus augmentées, notamment en raison d'un effet rattrapage et d'une valorisation de cette fonction trop longtemps relayée au rang de support. On note également un effet boule de neige, lié à l'augmentation significative des grilles de salaires des cabinets d'avocats d'affaires »

Salomé Agid, Manager

Augmentations accordées aux cadres en Juridique, Fiscal & Conformité :



Femmes



Hommes

Près de la moitié des cadres ayant été augmentés ne sont pas satisfaits de leur rémunération. Parmi eux, 41% déclarent commencer à envisager de changer d'entreprise.

Les augmentations en Ressources Humaines

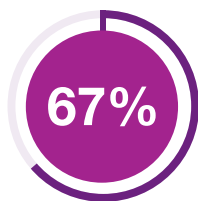
60%
de cadres augmentés en Ressources Humaines

Dans ce contexte inflationniste, nos experts conseillaient d'ores et déjà aux entreprises de garder leurs collaborateurs motivés, notamment en jouant sur la rémunération. Un conseil plus ou moins suivi par les organisations, puisque 6 cadres sur 10 travaillant dans les ressources humaines ont été augmentés en ce début d'année. Parmi les postes les plus augmentés, nous retrouvons notamment ceux **liés à la donnée RH, car ces profils sont extrêmement pénuriques** (paie, SIRH, etc.).

Cadres augmentés, selon le genre :



Femmes



Hommes

Si les entreprises mettent peu à peu de nouvelles initiatives en place, il est nécessaire de **renforcer le coaching des femmes**, afin qu'elles prennent conscience de leur valeur sur le marché, sachent comment demander une augmentation de salaire et puissent briser le plafond de verre.



« Le travail des RH est toujours aussi clé pour les entreprises, que ce soit en rétention, développement, transformation digitale et en optimisation des process. Néanmoins, les augmentations de ces derniers, bien qu'en progression, ne sont pas encore à la hauteur de leurs attentes, dans un marché qui est très actif »

Audrey Silvain, Senior Consultant

Augmentations accordées aux cadres en Ressources Humaines :



43%
jugent cette augmentation insuffisante

Si près de la moitié des professionnels en Ressources Humaines déclarent être déçus par leur augmentation, le sujet du salaire n'est pas leur unique préoccupation. En effet, ils attachent une **importance grandissante à la vision et à la stratégie RH de leur entreprise**, et sont en quête de sens et de valeurs.

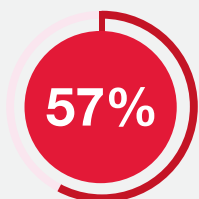
Du côté des entreprises, leurs exigences ont également évolué. Elles se tournent peu à peu vers des profils qui, au-delà de leur savoir-être et empathie, possèdent **des compétences terrain, avec une sensibilité pour les sujets Finance et Juridique** notamment. Les recruteurs recherchent désormais des DRH ayant du leadership ainsi qu'une orientation business, leur permettant d'évoluer au sein des CODIR, en binôme avec le Directeur Général.

Les augmentations en Manufacturing & Engineering

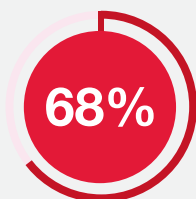
64%
de cadres augmentés en Manufacturing & Engineering

Les experts du cabinet Robert Walters faisaient preuve de prudence en décembre dernier, prévoyant des augmentations plus ponctuelles, et davantage attribuées aux fonctions très spécifiques. Malgré cela, plus de 6 cadres sur 10 ont été augmentés en Manufacturing & Engineering depuis ce début d'année.

Cadres augmentés, selon le genre :



Femmes



Hommes

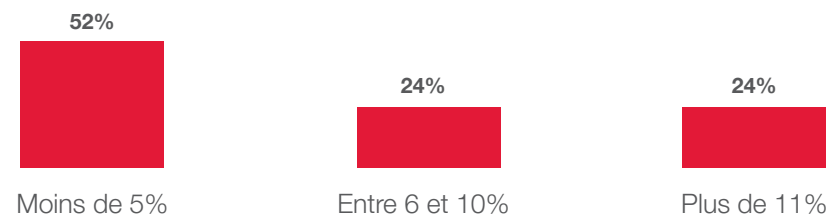
Ces métiers étant peu féminisés, les entreprises n'hésitent pas à **valoriser leurs collaboratrices afin de les conserver**, expliquant ainsi que les hommes et femmes aient été augmentés de manière quasiment égale cette année.



« Les augmentations sur les métiers du manufacturing et engineering ont été cruciales pour retenir ou attirer les professionnels sur ce premier semestre. On constate que presque un quart de ces augmentations l'a été dans de très grandes proportions : cela traduit une remise à niveau de certaines rémunérations mais aussi la tension sur des métiers très spécifiques ou à très grands enjeux que les entreprises n'ont pas hésité à réévaluer fortement »

Maxime Alves, Manager

Augmentations accordées aux cadres en Manufacturing & Engineering :



28%
jugent cette augmentation insuffisante

Les métiers en Manufacturing & Engineering étant généralement moins valorisés que d'autres, comme les fonctions commerciales par exemple, les cadres ayant été augmentés cette année comptent parmi les plus satisfaits. En effet, **ils ne s'attendaient pas à voir leur rémunération être réévaluée à la hausse**, et considèrent cette hausse comme égale voire supérieure à leurs attentes.

Si les tensions du marché ont propulsé les cadres en position de force, cette hausse des salaires **ne pourra pas continuer éternellement**. Elle remet en question la structure salariale, et les entreprises devront finir par trouver un certain équilibre. « Charge aux cadres d'identifier leur plus grand intérêt : changer de société pour gagner plus, ou privilégier un environnement qu'ils connaissent pour continuer d'évoluer et miser sur l'avenir pour être potentiellement augmentés », analyse Maxime Alves.



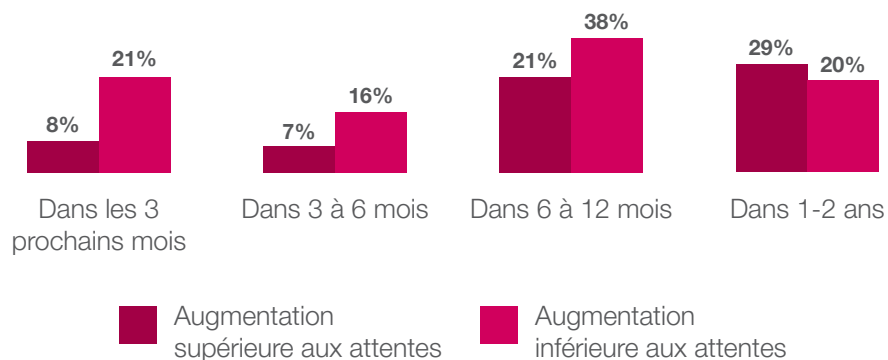
Quels leviers pour les entreprises ?

Quels leviers pour le second semestre ?

87%
des cadres insatisfaits souhaitent démissionner

Malgré les augmentations accordées en ce début d'année, près de **9 cadres insatisfaits sur 10 souhaitent démissionner**. Parmi eux, 21% pensent le faire dans les 3 prochains mois. En revanche, du côté des collaborateurs ayant obtenu une augmentation supérieure à leurs attentes, 37% déclarent que cela les a poussés à **ralentir leur recherche** d'un nouvel emploi.

Délai de démission en fonction de la satisfaction des cadres :



Pour tenter de les retenir, les entreprises peuvent jouer sur différents leviers, considérés comme les plus importants par les cadres :

- 1 Un très bon niveau de rémunération**
- 2 Des missions stimulantes et intéressantes**
- 3 Un management à l'écoute et efficace**
- 4 De la flexibilité au travail**
- 5 Une culture d'entreprise en phase avec leurs valeurs**



« *Ecoute et agilité seront des qualités indispensables pour les managers souhaitant conserver leurs talents. Ils devront s'approcher au plus près de leurs attentes, aussi bien sur les sujets de bien-être au travail que de rémunération, et être en capacité d'ajuster les rémunérations à l'issue des entretiens annuels* »

Arnaud Monteil, Directeur Associé du cabinet Robert Walters

Quels leviers pour le second semestre ?



Les conseils de nos experts

- **Penser au-delà de la rémunération :**

Si le salaire semble plus que jamais représenter un outil de rétention de talents, certains pourraient envisager de quitter leur emploi pour un salaire similaire, mais avec un **projet plus enthousiasmant**, pour une entreprise avec laquelle ils partagent des valeurs, ou encore s'ils se voient présenter des **perspectives** à moyen/long terme.



« Si les cadres peuvent se montrer attirés par la nouveauté, ils ne sont tout de même pas prêts à quitter leur emploi pour une rémunération plus faible, leur salaire actuel restant le plancher acceptable »

Arnaud Monteil, Directeur Associé du cabinet Robert Walters

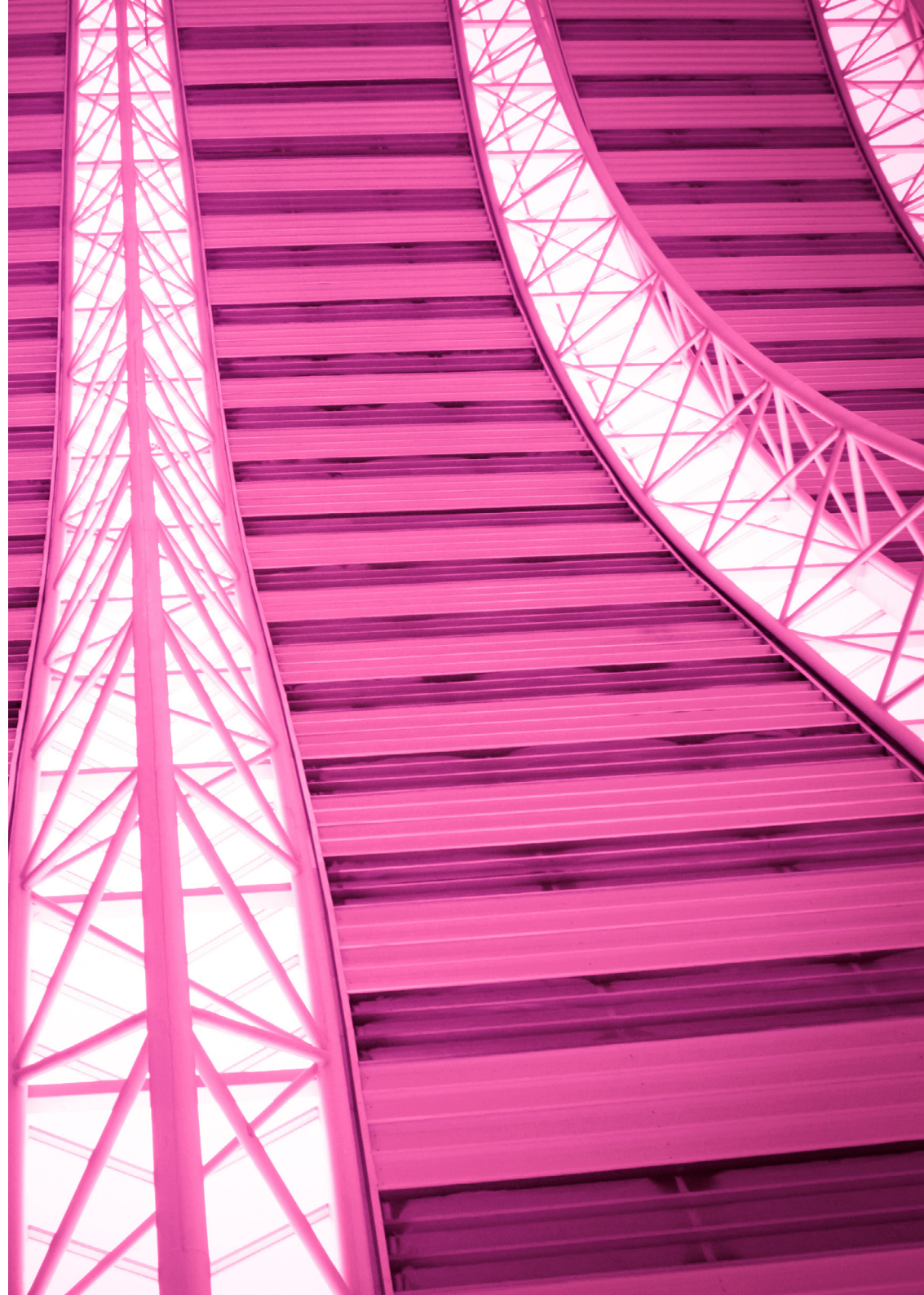
- **Réfléchir et définir la fiche de poste en amont :**

En cette période d'entretiens de mi-année, il est important pour les organisations de **réfléchir au sujet de la rémunération en amont des négociations**.



« Benchmark externe, analyse des écarts avec les grilles internes : les entreprises doivent trouver les bons ajustements. Les éléments de rémunération permettent d'affiner le profil recherché et éviter toute perte de temps pendant la phase d'identification du candidat, voire lors de la finalisation du processus »

Aude Boudaud, Directrice Associée du cabinet Robert Walters



Quels leviers pour le second semestre ?



Les conseils de nos experts

- **Étendre ses critères de recherches :**

Dans ce marché tendu, il est nécessaire pour les entreprises de **s'ouvrir aux soft skills** afin de créer davantage de fluidité face à des cahiers des charges souvent trop fermés du côté des entreprises. C'est notamment le cas pour les expériences professionnelles, le secteur, ou encore les équipes managées.



« Les entreprises doivent affiner la définition du cahier des charges, non pas pour ajouter des critères de recherche mais pour réfléchir et déterminer les soft skills autant que les hard skills, ainsi que pour mieux hiérarchiser les attentes »

Aude Boudaud, Directrice Associée du cabinet Robert Walters

Cependant, les besoins et attentes ont évolué du côté des candidats : sursollicités, ils laissent moins de temps à la rencontre et ont une checklist de plus en plus arrêtée.

- **Soigner l'onboarding:**

On ne le répétera jamais assez : **l'onboarding est essentiel pour les professionnels**. Même après avoir signé son contrat, il y a toujours un risque qu'il décide de ne pas poursuivre l'aventure, à cause du management, de l'intégration, etc



« Proposer une culture d'entreprise forte et un onboarding de qualité est indispensable : le candidat doit sentir une cohérence entre son expérience au sein de l'organisation et ce qui lui a été présenté lors de l'entretien »

Arnaud Monteil, Directeur Associé du cabinet Robert Walters

AFRIQUE DU SUD
ALLEMAGNE
AUSTRALIE
BELGIQUE
BRÉSIL
CANADA
CHILI
CHINE
CORÉE DU SUD
ÉMIRATS ARABES UNIS
ESPAGNE
ÉTATS-UNIS
FRANCE
HONG KONG
INDONÉSIE
IRLANDE
ITALIE
JAPON
LUXEMBOURG
MALAISIE
MEXIQUE
NOUVELLE-ZÉLANDE
PAYS-BAS
PHILIPPINES
PORTUGAL
ROYAUME-UNI
SINGAPOUR
SUISSE
TAÏWAN
THAÏLANDE
VIETNAM