

# – ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES : une légère augmentation qui devrait se poursuivre –

N° 2018-36

SEPTEMBRE 2018

- Le niveau de rémunération des cadres
- L'évolution de leur rémunération
- Leurs perspectives salariales

*Enquête réalisée auprès de 18 000 cadres du secteur privé.*

- La rémunération annuelle brute médiane des cadres (fixe + variable) progresse légèrement en un an (+ 2 %, 49 100 euros), en lien avec l'amélioration de la conjoncture économique.
- Les augmentations des cadres qui n'ont pas changé de poste en 2017 progressent, quelle que soit la taille des entreprises.
- Les augmentations restent toutefois plus fréquentes pour les cadres qui ont changé de poste en interne ou en externe sans période de chômage.
- En revanche, les cadres qui ont changé de poste suite à une période de chômage sont nettement moins nombreux à voir leur rémunération augmenter, en particulier en cas de chômage de longue durée.
- À moyen terme, la progression des rémunérations des cadres devrait se poursuivre, soutenue par un optimisme croissant des cadres quant à leurs perspectives salariales.

# –SOMMAIRE–

03 Principaux enseignements

## 1

### – **PROGRESSION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES ET MAINTIEN DES ÉCARTS STRUCTURELS** –

04 Une rémunération annuelle brute médiane de 49 100 €, en augmentation de 2 % sur un an

05 Les écarts de rémunération progressent avec l'âge

05 Les grandes entreprises rémunèrent davantage leurs cadres

06 Les cadres de l'industrie perçoivent les rémunérations les plus élevées

07 Les grandes entreprises recourent davantage à la part variable et au salaire différé

## 2

### – **DAVANTAGE DE CADRES AUGMENTÉS PARMIS CEUX N'AYANT PAS CHANGÉ DE POSTE** –

10 46 % des cadres restés au même poste dans la même entreprise ont vu leur rémunération augmenter (+3 points en un an)

11 Les cadres sont de plus en plus augmentés sur une base individuelle

13 Les cadres les plus jeunes bénéficient davantage d'augmentations que leurs aînés

13 Les augmentations sont légèrement plus fréquentes pour les hommes

14 La progression salariale est plus forte dans les grandes entreprises

15 La part de cadres augmentés est plus importante dans l'industrie et la R&D

## 3

### – **DES AUGMENTATIONS QUI RESTENT PLUS FRÉQUENTES EN CAS DE CHANGEMENT D'ENTREPRISE SANS PÉRIODE DE CHÔMAGE** –

17 En interne le changement de poste entraîne une augmentation dans deux tiers des cas

17 Le changement d'entreprise sans période de chômage entraîne une augmentation dans deux tiers des cas

19 En revanche, après une période de chômage, les augmentations sont minoritaires

19 Les jeunes cadres mobiles bénéficient davantage d'augmentation salariale

## 4

### – **DES CADRES DE PLUS EN PLUS OPTIMISTES POUR LEURS PERSPECTIVES SALARIALES** –

21 La part des cadres qui pensent obtenir une augmentation à court terme progresse

22 La confiance des cadres quant à l'avenir de leur rémunération se redresse

23 Méthodologie

## — **PROGRESSION DE LA RÉMUNÉRATION DE L'ENSEMBLE DES CADRES ET MAINTIEN DES ÉCARTS STRUCTURELS** —

En 2017, la rémunération annuelle brute médiane (fixe + variable) des cadres s'établit à 49 100 euros. En légère hausse sur un an (+2 %), ce niveau de salaire observé traduit une amélioration de la conjoncture économique.

80 % des rémunérations des cadres sont comprises entre 35 000 et 85 000 euros, illustrant la diversité des situations liées à l'âge, l'expérience, la fonction occupée, la taille de l'entreprise... Le salaire médian s'établit ainsi à 37 000 euros en début de carrière (chez les cadres de moins de 30 ans) et atteint 56 000 euros pour les cadres seniors (50 ans et plus). Les grandes entreprises (1 000 salariés et plus) affichent les niveaux de rémunération les plus élevés et proposent plus souvent une rémunération comprenant plusieurs composantes (partie variable à court terme, salaire différé, avantages additionnels).

## — **DES AUGMENTATIONS QUI PROGRESSENT POUR LES CADRES QUI N'ONT PAS CHANGÉ DE POSTE** —

La part des cadres augmentés sans avoir changé de poste est en progression sur un an (46 % contre 43 %) et atteint son niveau le plus élevé depuis 2011. En 2017, la part des cadres augmentés sans avoir connu de changement de poste est en hausse quelle que soit la taille de l'entreprise, mais l'écart reste de 20 points entre les parts de cadres augmentés dans les entreprises de 1 à 19 salariés et ceux d'entreprises de 1 000 salariés et plus.

Une tendance structurelle se dégage par ailleurs : la part des augmentations collectives connaît une érosion lente au profit des augmentations individuelles.

## — **DES AUGMENTATIONS QUI RESENT PLUS FRÉQUENTES EN CAS DE CHANGEMENT D'ENTREPRISE SANS PÉRIODE DE CHÔMAGE** —

Deux tiers des cadres ayant connu un changement de poste en interne (65 %) ou qui ont changé d'entreprise sans période de chômage (66 %) ont connu une augmentation de leur rémunération. Cette proportion tombe à un quart pour les cadres ayant changé d'entreprise après avoir connu une période de chômage de plus d'un an, en lien avec une révision des exigences et une posture différente dans la négociation.

## — **DES CADRES DE PLUS EN PLUS OPTIMISTES POUR LEURS PERSPECTIVES SALARIALES** —

Dans un contexte économique favorable, 38 % des cadres pensent qu'ils vont obtenir une augmentation individuelle en 2018, soit une progression de 3 points en un an. À moyen terme, la confiance des cadres est également bien orientée. 35 % jugent intéressantes leurs perspectives salariales dans un horizon de 3 à 5 ans, en nette progression de 6 points par rapport à l'an passé. Cette progression de la confiance quant aux perspectives salariales concerne l'ensemble des cadres, quel que soit leur âge, leur sexe ou leur secteur d'activité. Les cadres les plus jeunes restent toutefois les plus optimistes.

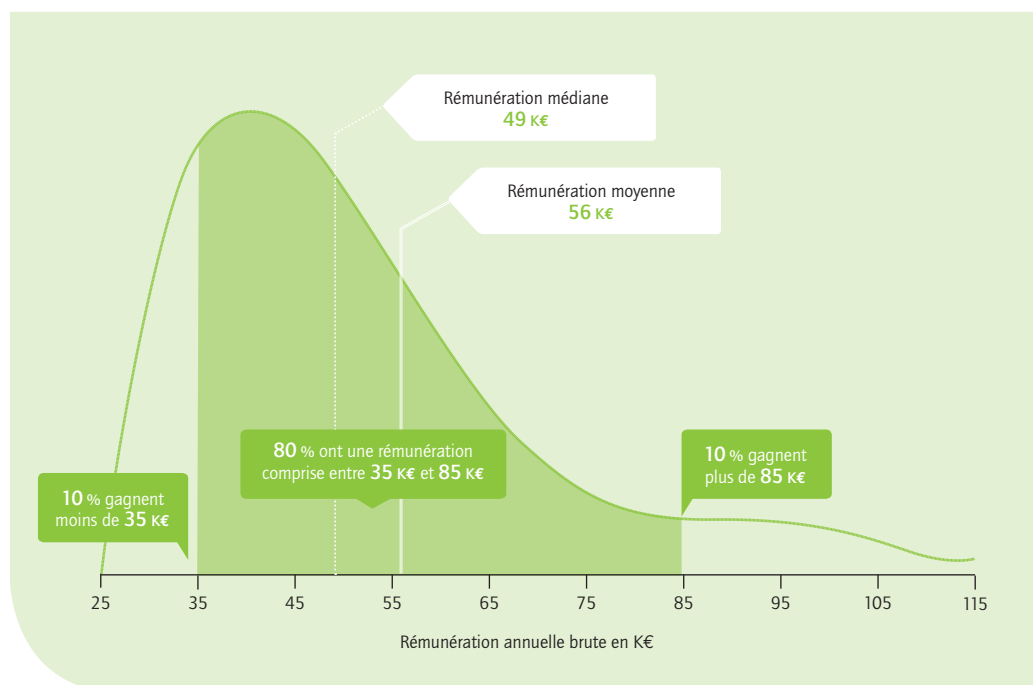
## –PROGRESSION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES ET MAINTIEN DES ÉCARTS STRUCTURELS–

### – UNE RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE MÉDIANE DE 49 100 €, EN AUGMENTATION DE 2 % SUR UN AN –

En 2017, la rémunération annuelle brute médiane des cadres en poste dans des entreprises du secteur privé s'établit à 49 100 euros : pour la moitié des cadres, leur rémunération est inférieure ; pour l'autre moitié, elle est supérieure. Cette rémunération médiane est en légère hausse de 2 % par rapport à l'année dernière. Le salaire moyen s'établit quant à

lui à 56 000 euros. La dispersion des niveaux de rémunération traduit la forte hétérogénéité des salaires puisque 80 % des cadres déclarent avoir un salaire brut (fixe + variable) compris entre 35 000 et 85 000 euros par an (Figure 1). Si cette distribution évolue peu, elle révèle la diversité des situations de l'emploi cadre en termes de caractéristiques personnelles, de trajectoires et de compétences. Les hommes cadres affichent un niveau de rémunération supérieur à celui des femmes cadres avec des salaires annuels bruts médians respectifs de 51 500 euros contre 45 000 euros – soit un écart de près de 13 %.

– Figure 1 –  
Distribution de la rémunération annuelle brute totale des cadres (fixe + variable) en 2017

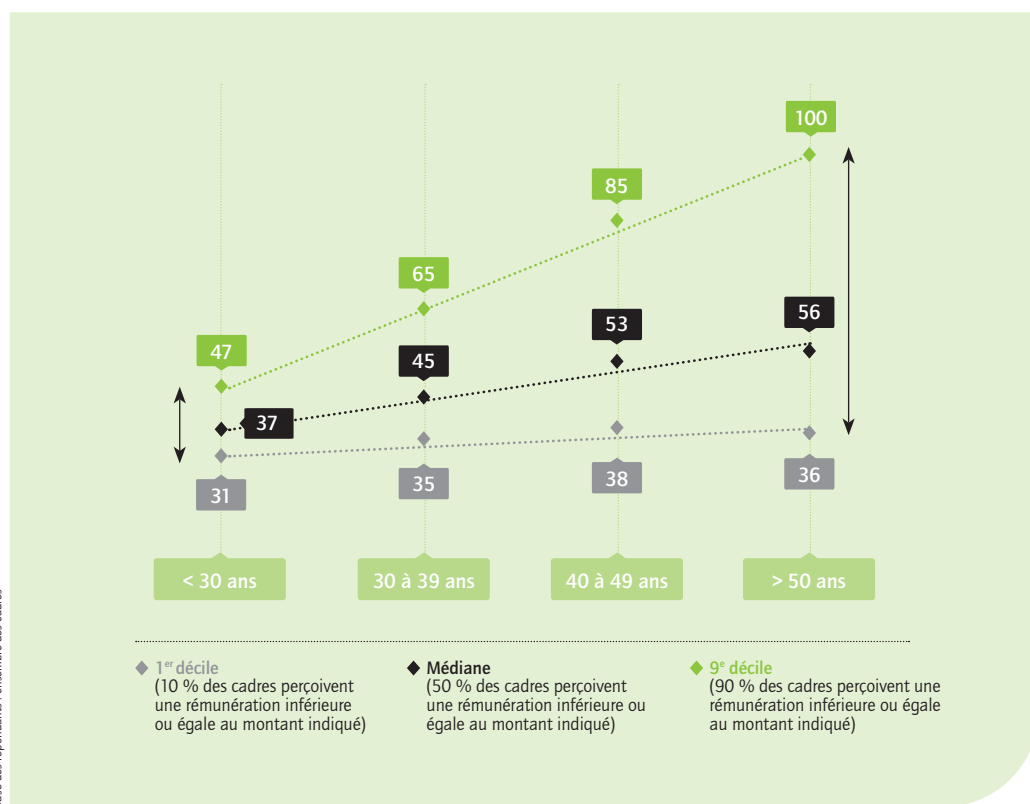


## LES ÉCARTS DE RÉMUNÉRATION PROGRESSENT AVEC L'ÂGE

L'expérience professionnelle, étroitement liée à la variable d'âge, agit sur les niveaux de rémunération : logiquement, les salaires annuels bruts sont moins élevés pour les cadres de moins de 30 ans que pour les cadres de 50 ans et plus. 80 % des jeunes cadres

bénéficient ainsi d'une rémunération comprise entre 31 000 et 47 000 euros (Figure 2), soit une dispersion de 16 000 euros. Aussi les écarts de rémunération s'accroissent avec l'âge. Ainsi 80 % des rémunérations des cadres seniors sont comprises entre 36 000 et 100 000 euros, soit une dispersion quatre fois plus importante que pour les cadres en début de carrière. Cet élément réaffirme la diversité des trajectoires des cadres et leur impact sur les rémunérations.

— Figure 2 —  
Rémunération annuelle brute des cadres en 2017 en fonction de l'âge (fixe + variable) (en k€)



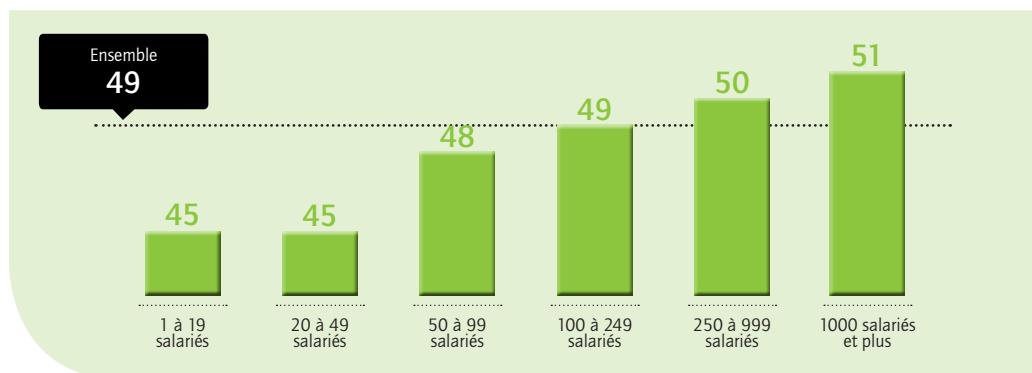
## LES GRANDES ENTREPRISES RÉMUNÈRENT D'AVANTAGE LEURS CADRES

La taille des entreprises influence également considérablement le niveau des rémunérations des cadres. Les cadres en poste dans des entités de 1 000 salariés et plus déclarent des salaires médians et

moyens plus élevés, respectivement 51 000 euros et 59 000 euros, que des entités plus petites (Figure 3). Toutefois, si les salaires médians et moyens sont les plus faibles dans les entreprises de 1 à 19 salariés, les progressions des salaires moyens par rapport à l'an dernier ont été plus importantes pour ces entités que pour les plus grandes. En ce sens, on assiste, en 2017, à un resserrement des écarts salariaux liés à la taille des entreprises.

– Figure 3 –

Rémunération médiane annuelle brute des cadres en 2017 selon la taille de l'entreprise (fixe + variable) (en k€)



Source : Apec, Enquête Situation Professionnelle et rémunération des cadres 2018 - Base des répondants : ensemble des cadres

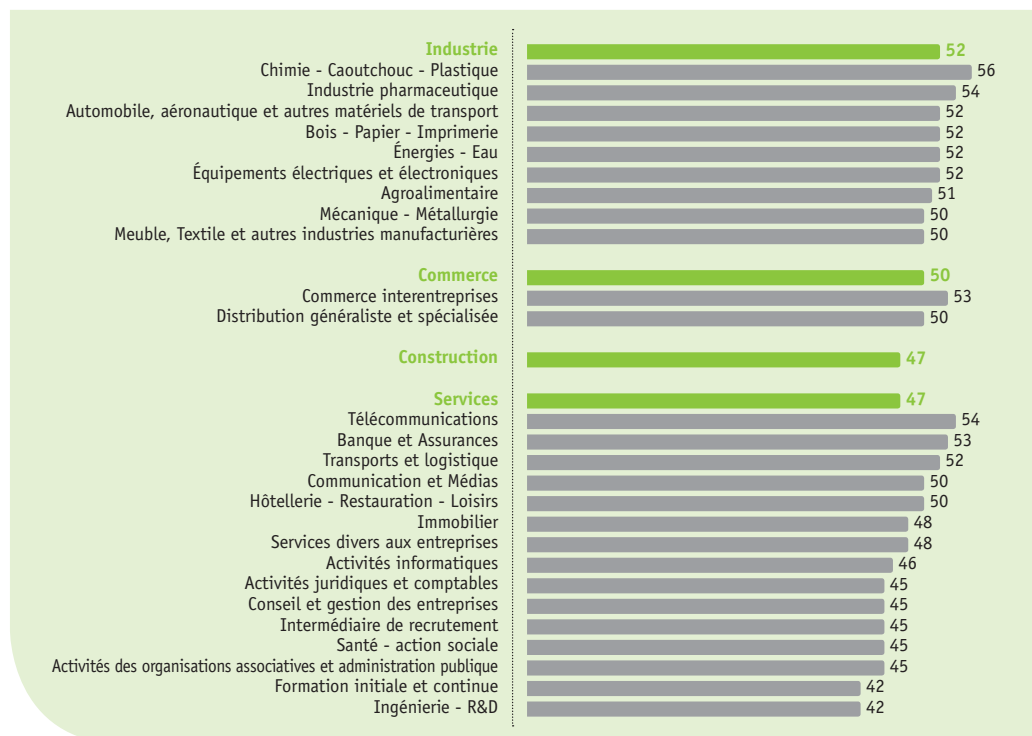
### LES CADRES DE L'INDUSTRIE PERÇOIVENT LES RÉMUNÉRATIONS LES PLUS ÉLEVÉES

Les niveaux de rémunération varient également sensiblement selon les secteurs d'activité, et l'industrie demeure en tête des secteurs les mieux rémunérateurs. Ainsi, les cadres de l'industrie déclarent un salaire

annuel brut médian (fixe + variable) de 52 000 euros, stable par rapport à l'an dernier. Dans le détail, ce sont les cadres des secteurs de la filière chimie, caoutchouc, plastique (56 000 euros) et de l'industrie pharmaceutique (54 000 euros) qui ont les rémunérations les plus élevées. Et ceux des activités de la mécanique, métallurgie ou du meuble, des textiles et des autres industries manufacturières disposent des plus basses (50 000 euros) (Figure 4).

– Figure 4 –

Rémunération médiane annuelle brute des cadres en 2017 selon le secteur d'activité (fixe + variable) (en k€)



Source : Apec, Enquête Situation Professionnelle et rémunération des cadres 2018 - Base des répondants : ensemble des cadres

Dans les activités des services, celles des télécommunications (54 000 euros), de la banque et des assurances (53 000) et du transport et de la logistique présentent des salaires élevés.

Qu'il s'agisse du secteur de l'industrie ou des services, les activités les plus rémunératrices sont en partie liées à la présence d'entreprises de grande taille avec des activités plus souvent tournées vers l'international. Cet élément est corroboré par le fait que les cadres ayant des déplacements réguliers à l'étranger déclarent des rémunérations brutes médianes (fixe + variable) de 58 000 euros contre 45 000 euros pour les cadres dont le périmètre d'activité est strictement national.

### LES GRANDES ENTREPRISES RECOURENT DAVANTAGE À LA PART VARIABLE ET AU SALAIRE DIFFÉRÉ

Les rémunérations comprenant une partie variable court terme (prime sur objectif, commission sur chiffre

d'affaires...) concernent 52 % des cadres. La moitié des cadres perçoit une part variable supérieure à 9 % de leur rémunération annuelle brute totale ; et pour 10 % des cadres, le montant de cette part est supérieur à 21 % de la rémunération brute totale.

Le pourcentage de cadres bénéficiant d'une part variable est fortement dépendant de la taille de l'entreprise dans laquelle les cadres exercent leur activité : si 59 % des cadres en poste dans une entreprise de 1 000 salariés et plus déclarent une composante variable à leur rémunération, ce n'est le cas que de 38 % des cadres d'entités de 1 à 19 salariés (Figure 5). Quelle que soit la taille d'entreprise, la part des cadres déclarant disposer d'une composante variable a augmenté par rapport à 2016. Par ailleurs, des spécificités sectorielles sont à prendre en compte : les cadres du secteur du commerce sont 68 % à déclarer disposer d'une part variable à leur rémunération, et 54 % dans l'industrie. Dans les secteurs de la construction et des services, cette composante reste minoritaire.

– Figure 5 –

Part des cadres déclarant avoir perçu une rémunération avec une part variable court terme selon la taille de l'entreprise en 2016 et en 2017 (en %)



Source : Apec, Enquête Situation Professionnelle et rémunération des cadres 2018  
Base des répondants : ensemble des cadres

Plusieurs autres éléments sont susceptibles de compléter la rémunération des cadres du secteur privé. L'intéressement et la participation sont les dispositifs les plus courants et concernent respectivement 41 % et 38 % des cadres. En 2017, lorsqu'un intéressement a été versé, il a été inférieur à 1 500 euros dans 55 % des cas. De même en ce qui concerne la participation, les versements ont été inférieurs à 1 500 euros dans 65 % des cas. D'autres éléments peuvent être mobilisés en termes de salaire différé, tels que le plan d'épargne entreprise (PEE) pour 25 % des cadres interrogés ou encore le plan d'épargne retraite collectif (PERCO) dans 17 % des cas. La pratique des *stock-options* demeure largement minoritaire.

Par ailleurs, comme précédemment, la diversité de la politique salariale croît avec la taille de l'entreprise.

La politique salariale devient dès lors un élément pour attirer les cadres et conserver leurs compétences. L'intéressement et la participation sont ainsi majoritaires dans les entreprises de 1 000 salariés et plus (en lien avec des obligations légales) alors que seuls 10 % des cadres de structures de 1 à 19 salariés déclarent bénéficier d'un intéressement et 4 % d'une participation (**Tableau 1**).

En termes sectoriels, ce sont les cadres de l'industrie puis ceux de la construction qui sont les plus nombreux à bénéficier d'éléments de salaire différé au premier rang desquels on trouve toujours l'intéressement et la participation (**Tableau 2**). Dans le cas de l'industrie, cet élément s'explique en partie par le fait que ce secteur concentre davantage d'entités de grande taille que les autres secteurs. ●

– Tableau 1 –

Part des cadres concernés en 2017 par les éléments de rémunération différée selon la taille de l'entreprise (en %)

	Intéressement	Participation	Plan d'épargne entreprise (PEE)	Abonnement du plan d'épargne	Plan d'épargne retraite collectif (PERCO)	Stock option	Aucun
1 à 19 salariés	10	4	7	3	4	2	80
20 à 49 salariés	18	9	8	5	4	1	72
50 à 99 salariés	25	22	14	6	7	1	60
100 à 249 salariés	35	36	19	9	10	1	48
250 à 999 salariés	44	44	23	13	14	2	41
1 000 salariés et plus	58	54	38	28	28	4	30
<b>Ensemble</b>	<b>41</b>	<b>38</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>46</b>

Source : Apec, Enquête Situation Professionnelle et rémunération des cadres 2018 - Base des répondants : ensemble des cadres

– Tableau 2 –

Part des cadres concernés en 2017 par les éléments de rémunération différée selon le secteur d'activité (en %)

	Intéressement	Participation	Plan d'épargne entreprise (PEE)	Abonnement du plan d'épargne	Plan d'épargne retraite collectif (PERCO)	Stock option	Aucun
Industrie	53	47	29	20	22	4	39
Construction	45	41	27	18	18	0	44
Commerce	40	39	21	11	13	2	45
Services	32	30	22	14	13	2	54
<b>Ensemble</b>	<b>41</b>	<b>38</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>46</b>

Source : Apec, Enquête Situation Professionnelle et rémunération des cadres 2018 - Base des répondants : ensemble des cadres



## LA MAJORITÉ DES CADRES BÉNÉFICIENT D'AVANTAGES ADDITIONNELS À LA RÉMUNÉRATION

Plusieurs avantages additionnels peuvent être pris en compte et s'ajouter aux éléments de rémunération proposés par les entreprises. La couverture complémentaire santé collective est obligatoire depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016 et sa généralisation est désormais quasi-totale<sup>1</sup>. En revanche, la prévoyance complémentaire (non obligatoire et financée en partie par l'employeur) ne concerne que 59 % des cadres. En termes de frais professionnels, catégorie qui correspond aux dépenses engagées par le salarié dans le cadre de son activité professionnelle, la cantine d'entreprise et les tickets restaurant sont majoritairement répandus (64 %), alors que le financement ou l'indemnité de transport demeure minoritaire (38 %). L'usage privé d'un téléphone ou d'un ordinateur portable sont parmi les avantages en nature les plus répandus mais seul un cadre sur cinq a accès à une voiture de fonction et un sur cent à un logement de fonction. Enfin, parmi les activités sociales et culturelles, 36 % des cadres déclarent bénéficier d'une aide aux vacances et 27 % d'une aide à l'accès à l'offre culturelle (Tableau 3).

– Tableau 3 –

Part des cadres déclarant avoir bénéficié en 2017 d'avantages de différente nature (en %)

Intéressement	
Prévoyance	59
Les frais professionnels	
Tickets restaurant ou cantine/restaurant d'entreprise	64
Financement d'une partie du coût des transports (financement partiel ou total du titre de transport en commun, indemnité)	38
Les avantages en nature	
Usage privé du téléphone	39
Usage privé d'un ordinateur portable	37
Usage privé de la voiture de fonction	20
Tarifs préférentiels sur les produits et services de l'entreprise	17
Logement de fonction	1
Les retraites complémentaires	
Retraite surcomplémentaire (article 83, article 39)	22
Les activités sociales et culturelles	
Budget vacances : chèques vacances, billets d'avion...	36
Culture : chèques culture, financement d'activités culturelles	27
Salle de sport ou financement d'activités sportives	17
Chèques CESU	10
Possibilité de prêt de l'entreprise	7
Crèches d'entreprise	4
Divers	
Conciergerie	8

Exception faite de l'avantage que constitue la voiture de fonction et, dans une moindre mesure, celui de la retraite surcomplémentaire, chacun de ces éléments additionnels est sensible à la taille de l'entreprise. La palette des avantages additionnels se diversifie avec l'augmentation de la taille des entreprises. Cela se vérifie particulièrement pour les activités sociales et culturelles : par exemple, 54 % des cadres d'entreprises de 1 000 salariés et plus disent bénéficier d'un soutien aux vacances et 42 % d'une aide à l'accès à l'offre culturelle contre seulement 5 % dans les deux cas pour les salariés d'entités de 1 à 19 personnes. Pour ces dernières, les avantages additionnels se concentrent donc autour de la prévoyance (52 %), des tickets restaurant ou de la cantine d'entreprise (39 %), de l'usage privé du téléphone (34 %) ou d'un ordinateur portable (30 %).

1. Certains salariés en contrat court peuvent être dispensés d'adhérer à la mutuelle et bénéficier d'un versement santé délivré par l'employeur.

## – DAVANTAGE DE CADRES AUGMENTÉS PARMIS CEUX N'AYANT PAS CHANGÉ DE POSTE –

### – 46 % DES CADRES RESTÉS DANS LA MÊME ENTREPRISE ONT VU LEUR RÉMUNÉRATION AUGMENTER (+3 POINTS EN UN AN) –

En 2017, 69 % des cadres actuellement en poste n'ont pas connu d'évolution de leur situation professionnelle<sup>2</sup>, qu'il s'agisse d'une mobilité externe (un changement d'entreprise) ou d'une mobilité interne (un changement de poste, d'établissement, de service et / ou de département ou encore un changement majeur de leur contenu de poste au sein de l'entreprise).

46 % de ces cadres que l'on peut désigner comme « non mobiles » disent avoir perçu une augmentation de salaire ; ce taux est le plus élevé depuis 2011, année marquant le début de la crise de la dette dans la zone euro d'une part, et dernière année à « forte » croissance avec une hausse de 2,1 % du PIB d'autre part (Figure 6). Le processus de maîtrise des coûts salariaux mis en place par les entreprises à partir de 2012 semble donc amorcer un retournement. L'amélioration économique sensible en 2017, avec des entreprises plus optimistes et des recrutements en hausse<sup>3</sup>, se traduit donc par une proportion de cadres augmentés qui tend vers les niveaux d'avant crise.

– Figure 6 –  
Part des cadres non mobiles augmentés entre 2011 et 2017 (fixe + variable) (en %)



Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2018  
Base : cadres non mobiles en 2017

2. *Panorama des mobilités professionnelles des cadres*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre de l'Apec, juin 2018

3. *Emploi cadre : le niveau de confiance des entreprises n'a jamais été aussi élevé*, Apec, coll. Note de conjoncture trimestrielle de l'Apec, 2e trimestre 2018

## LES CADRES SONT DE PLUS EN PLUS AUGMENTÉS SUR UNE BASE INDIVIDUELLE

Parmi les 46 % des cadres restés au même poste qui ont pu bénéficier d'une hausse de leur rémunération en 2017, 31 % n'ont connu qu'une augmentation de leur partie fixe, 5 % de la seule partie variable et 10 % une augmentation conjointe de la partie fixe et variable de leur rémunération. Et parmi les cadres qui ont vu leur rémunération fixe augmenter, la majorité de ces augmentations a pris la forme

d'augmentations exclusivement individuelles (26 %). Dans 6 % des cas, ces augmentations sont exclusivement collectives et dans 9 % des situations, elles sont à la fois collectives et individuelles.

2017 confirme ainsi le constat établi l'année précédente : la part des augmentations collectives connaît une érosion lente au profit des augmentations individuelles (Figure 7). Cet élément peut s'inscrire dans un contexte plus global d'émergence d'une norme salariale soulignant l'individualisation des objectifs professionnels et la reconnaissance progressive de davantage d'autonomie dans l'espace professionnel.

– Figure 7 –  
Part des cadres non mobiles bénéficiaires d'une augmentation individuelle ou collective (partie fixe) (en %)

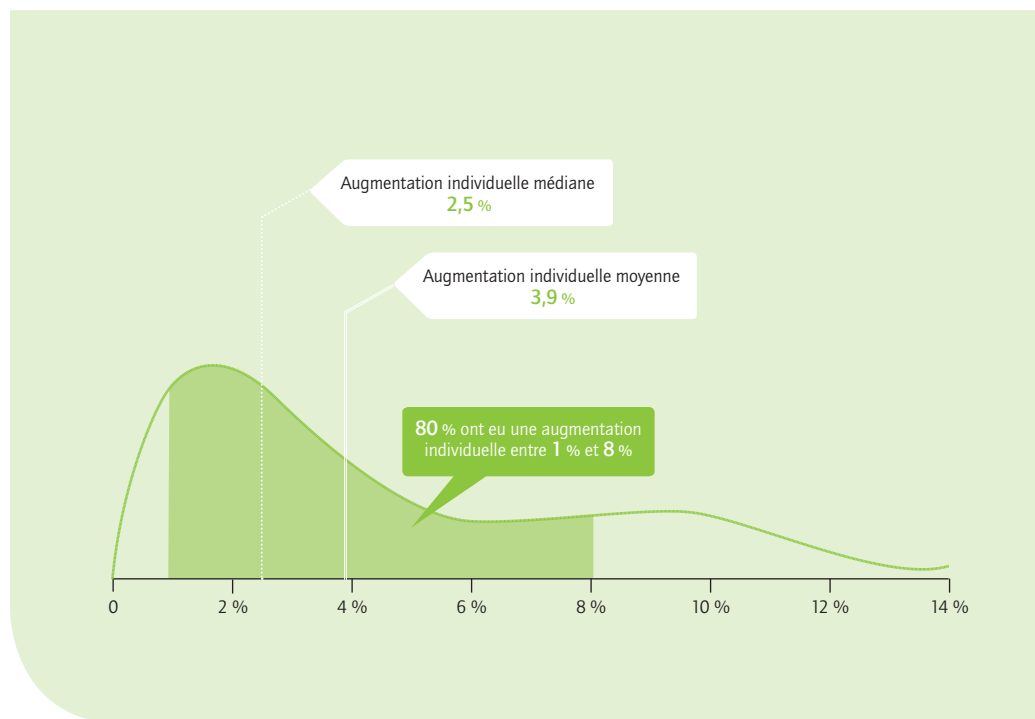


Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2018  
Base : cadres non mobiles en 2017

Toujours en ce qui concerne la composante fixe de la rémunération, le constat d'une forte stabilité dans la distribution des augmentations sur les quatre dernières années s'impose. 80 % des augmentations individuelles des cadres n'ayant pas connu de mobilité en 2017 sont comprises entre 1 % et 8 %. Si l'augmentation médiane est de 2,5 %, l'augmentation moyenne s'établit à 3,9 %, soit des niveaux extrêmement similaires à ceux mesurés ces dernières années (Figure 8).

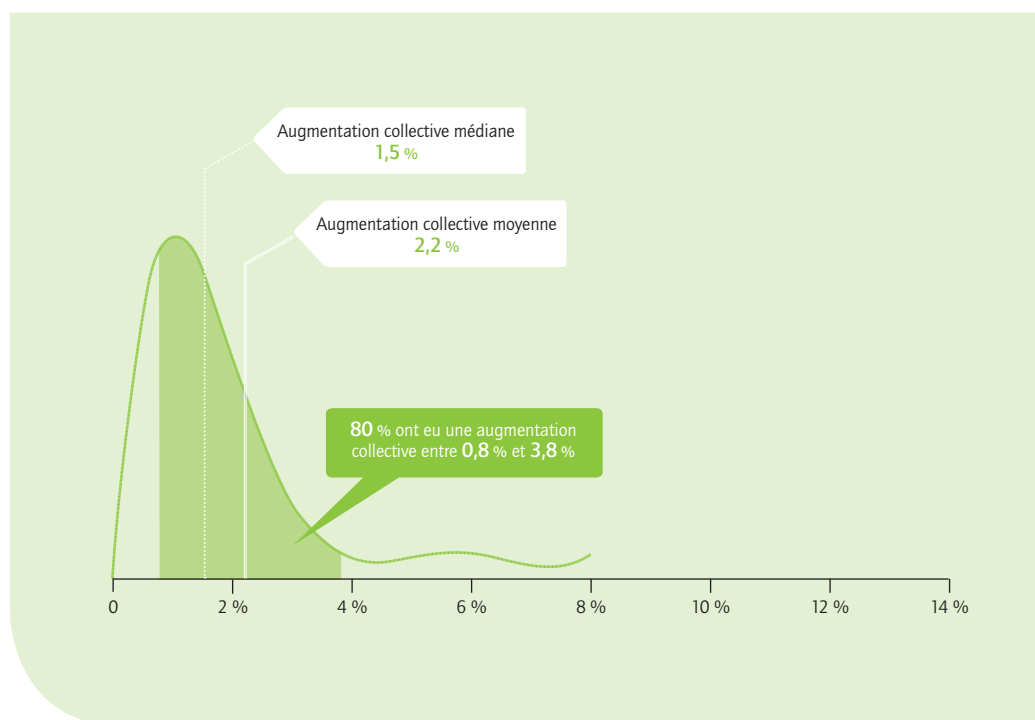
Parallèlement, ce constat vaut pour les augmentations collectives dont 80 % sont comprises entre 0,8 % et 3,8 % en 2017. L'augmentation collective moyenne reste stable à 2,2 %. L'amplitude des augmentations collectives est ainsi beaucoup plus resserrée que celle des augmentations individuelles. Si le nombre de cadres non mobiles augmentés en 2017 est en hausse par rapport aux années précédentes, l'ampleur de cette hausse demeure identique (Figure 9).

**-Figure 8-**  
**Distribution des augmentations individuelles des cadres non mobiles en 2017**



Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2018  
Base : cadres non mobiles

**-Figure 9-**  
**Distribution des augmentations collectives des cadres non mobiles en 2017**



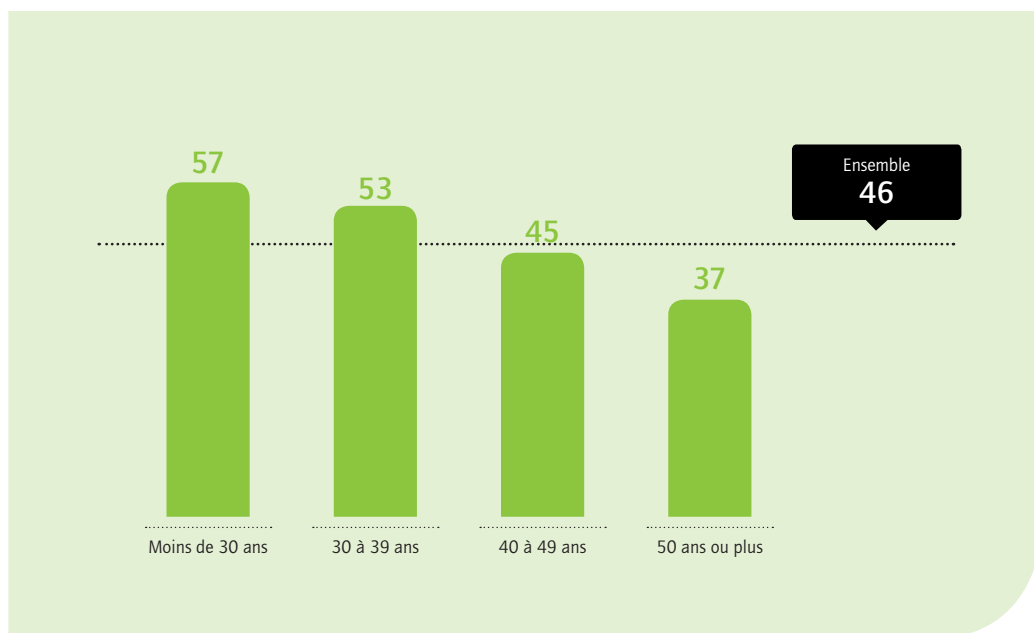
Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2018  
Base : cadres non mobiles

## LES CADRES LES PLUS JEUNES BÉNÉFICIENT D'AVANTAGE D'AUGMENTATIONS QUE LEURS AINÉS

L'âge, variable indirecte de l'expérience professionnelle acquise par les cadres, influe significativement sur l'évolution de la rémunération des cadres n'ayant pas connu de mobilité en 2017.

Plus les cadres sont jeunes, plus la part des cadres augmentés est importante. Ainsi, 57 % des cadres de moins de 30 ans restés au même poste ont été augmentés en 2017 contre 37 % des 50 ans et plus (Figure 10). Toutefois, sur les trois dernières années, les cadres de 40 ans et plus sont ceux pour qui la part de cadres augmentés s'accroît le plus. Il semblerait donc que les progressions salariales profitent davantage aux cadres expérimentés (+6 points depuis 2015) qu'aux jeunes cadres (+1 point).

— Figure 10 —  
Part des cadres non mobiles augmentés en 2017 selon l'âge (fixe + variable) (en %)



Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2018  
Base : cadres non mobiles en 2017

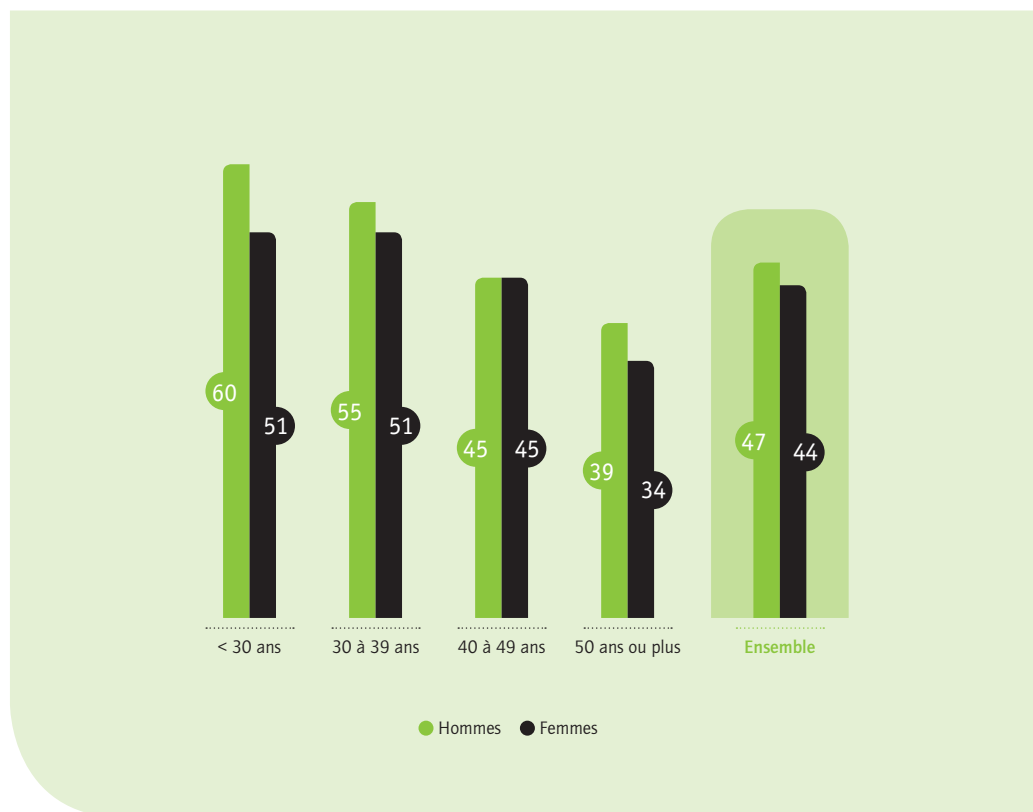
## LES AUGMENTATIONS SONT LÉGÈREMENT PLUS FRÉQUENTES POUR LES HOMMES

Le sexe des cadres joue également un rôle en termes d'augmentation de la rémunération. En moyenne, 47 % des cadres masculins non mobiles ont connu une revalorisation salariale en 2017 contre 44 % des

cadres féminins (Figure 11). Comme les années précédentes, l'écart est plus prononcé pour les cadres en début de carrière qu'en fin de carrière : il est, par exemple, de 9 points entre les hommes et les femmes de moins de 30 ans. Cet élément est probablement à prendre en compte en termes de politique d'égalité salariale : si une distorsion existe dès le début de carrière, elle tend à amplifier les écarts de rémunérations dans la durée.

— Figure 11 —

Part des cadres non mobiles augmentés en 2017 selon l'âge et le sexe (fixe + variable) (en %)



Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2018  
Base : cadres non mobiles en 2017

### LA PROGRESSION SALARIALE EST PLUS FORTE DANS LES GRANDES ENTREPRISES

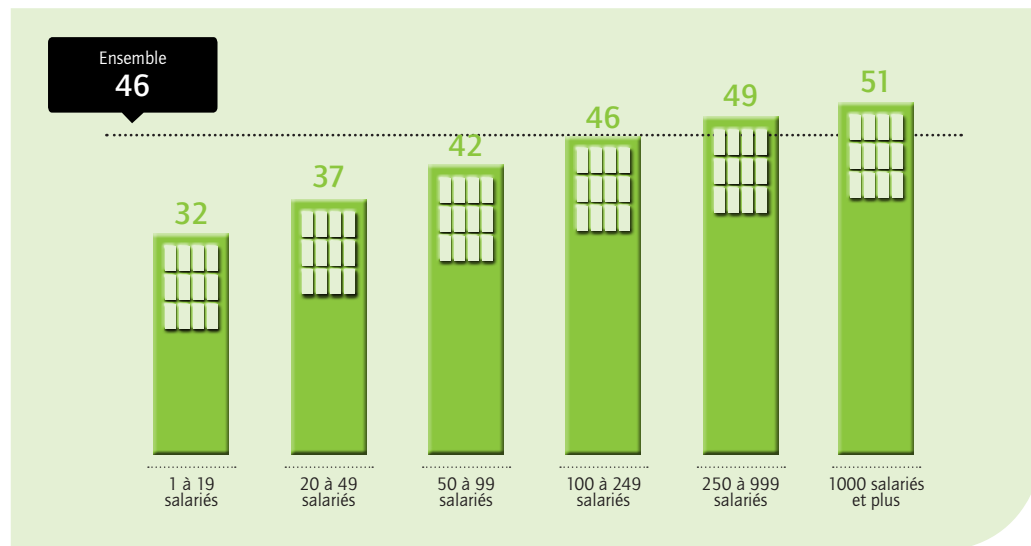
La taille de l'entreprise est une variable déterminante dans l'augmentation des rémunérations d'une part, et dans l'explication de ses composantes d'autre part, car plus la taille s'élève, plus ces composantes sont diverses, multipliant ainsi les leviers d'augmentation possibles. En 2017, la part des cadres non mobiles augmentés est en hausse quelle que soit la taille de l'entreprise par rapport à 2016 (Figure 12) : tous les établissements ont ainsi accordé davantage d'augmentations que l'an dernier. Toutefois, l'écart de 20 points entre les parts de cadres augmentés

— dans les entreprises de 1 à 19 salariés et ceux d'entreprises de 1 000 salariés et plus demeure. Élément nouveau, en moyenne, dans ces dernières, une majorité de cadres a été augmentée (51 %).

Ici encore, ces augmentations prennent avant tout la forme d'augmentations individuelles. Ce constat demeure vrai quelle que soit la taille de l'entreprise (Tableau 4) Il semblerait que si les augmentations collectives sont utilisées de manière relativement indiscriminée quelle que soit la taille de l'entreprise, l'usage des augmentations individuelles progresse avec la taille de l'entreprise. Les entités de grande taille paraissent ainsi disposer d'un levier important pour fidéliser et motiver leurs cadres.

– Figure 12 –

Part des cadres non mobiles augmentés en 2017 selon la taille de l'entreprise (fixe + variable) (en %)



Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2018  
Base : cadres non mobiles en 2017

– Tableau 4 –

Part des cadres non mobiles bénéficiaires d'une augmentation individuelle et / ou collective sur la partie fixe en 2017 selon la taille de l'entreprise (en %)

	Augmentation individuelle	Augmentation collective
1 à 19 salariés	22	10
20 à 49 salariés	27	12
50 à 99 salariés	29	15
100 à 249 salariés	34	15
250 à 999 salariés	38	17
1 000 salariés et plus	42	17
<b>Ensemble</b>	<b>35</b>	<b>15</b>

Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2018 - Base : cadres non mobiles en 2017

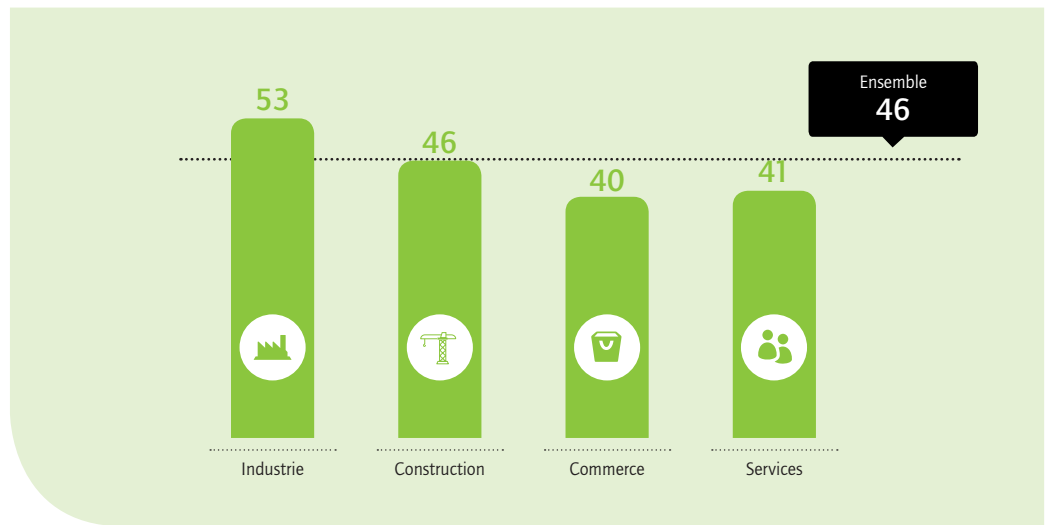
## LA PART DE CADRES AUGMENTÉS EST PLUS IMPORTANTE DANS L'INDUSTRIE ET LA R&D

En 2017, comme pour les années précédentes, c'est l'industrie qui présente la proportion de cadres augmentés la plus importante même si celle-ci est restée stable quand elle a progressé pour tous les autres secteurs : construction (+3 points), commerce (+1 point) et services (+3 points), sous-tendant ainsi une forme de rattrapage entre secteurs de l'économie (Figure 13). Ces différences sectorielles sont en grande

partie liées à la concentration de grandes entreprises dans l'industrie ; au demeurant, la part des cadres non mobiles augmentés est la plus importante dans les secteurs industriels les plus concentrés : l'automobile et l'aéronautique (60 %), l'industrie pharmaceutique (60 %) ou la chimie-caoutchouc-plastique (57 %). Dans les services, c'est le conseil et gestion des entreprises qui se singularise (54 % des cadres augmentés) suivi de la R&D et de l'ingénierie (53 %). C'est également au sein des services que la part des cadres augmentés est la plus faible : la santé et l'action sociale (25 %), la communication et les médias (29 %) ou la formation initiale et continue (31 %).

– Figure 13 –

Part des cadres non mobiles bénéficiaires d'une augmentation individuelle et / ou collective en 2017 selon le secteur d'activité (en %)



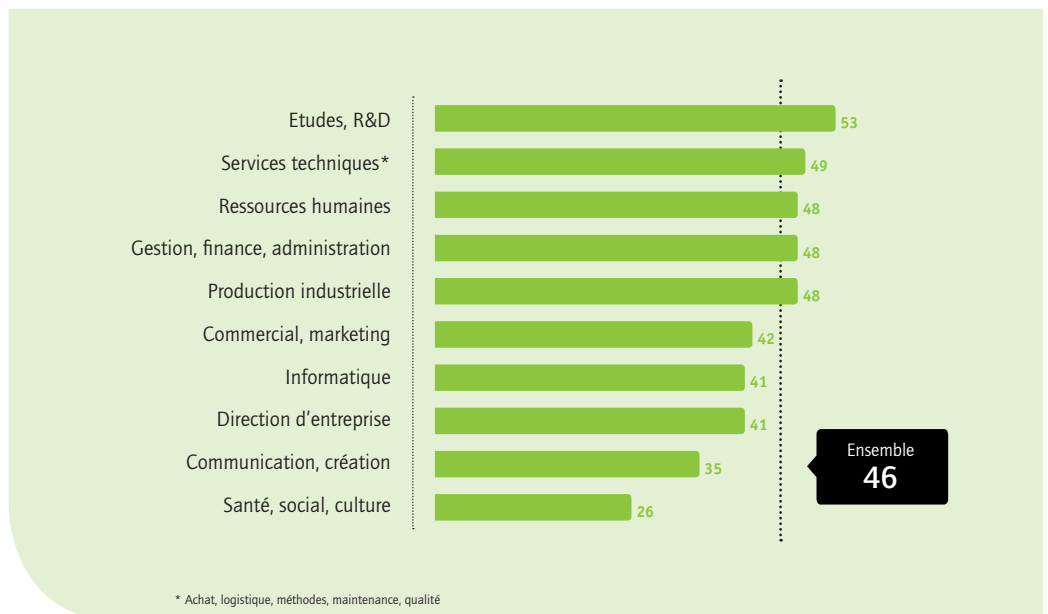
Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2018  
Base : cadres non mobiles en 2017

En termes de fonctions exercées, toutes ont vu leur part de cadres non mobiles augmentés progresser en 2017 à l'exception des services techniques (-2 points) et de la communication-crétion (part stable) (Figure 14). Si la hiérarchie des fonctions les plus augmentées change peu d'une année sur l'autre, 2017 témoigne d'une progression non négligeable

de la R&D (+8 points), des ressources humaines (+5 points) ou des métiers de gestion-finance-administration (+10 points). Les métiers de la santé, du social et de la culture restent certes ceux avec la part de cadres augmentés la plus faible (26 %) mais en nette progression par rapport à 2016 (+14 points). ●

– Figure 14 –

Part des cadres non mobiles augmentés en 2017 selon la fonction (fixe + variable) (en %)



\* Achat, logistique, méthodes, maintenance, qualité

Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2018  
Base : cadres non mobiles en 2017



## – DES AUGMENTATIONS QUI RESTENT PLUS FRÉQUENTES EN CAS DE CHANGEMENT D’ENTREPRISE SANS PÉRIODE DE CHÔMAGE –

### – EN INTERNE LE CHANGEMENT DE POSTE ENTRAÎNE UNE AUGMENTATION DANS DEUX TIERS DES CAS

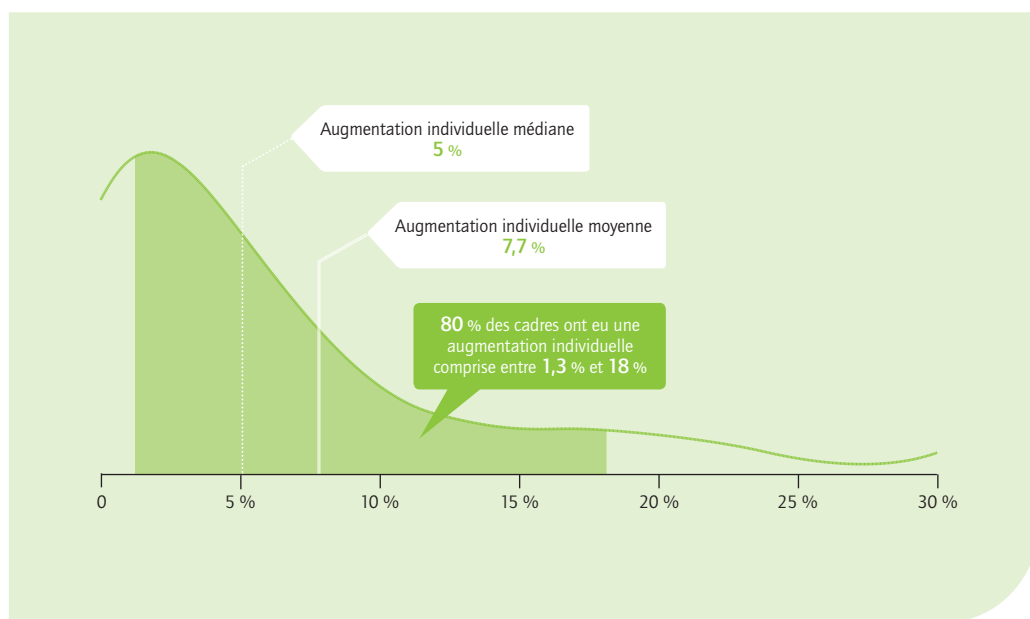
En 2017, 22,2 % des cadres en poste ont connu une mobilité interne (promotion hiérarchique, réorientation vers un autre métier, changement de service ou de département, réorganisation, évolution

du contenu de leur poste)<sup>4</sup>. Parmi les cadres ayant changé de poste en interne (mobilité verticale, horizontale ou fonctionnelle), 65 % d’entre eux ont été augmentés.

80 % des augmentations individuelles des cadres ayant changé de poste en interne sont comprises entre 1,3 % et 18 % (Figure 15). Les augmentations individuelles médianes et moyennes de ces cadres sont respectivement de 5 % et 7,7 %.

– Figure 15 –

Distribution des augmentations individuelles des cadres ayant changé de poste en interne en 2017



### – LE CHANGEMENT D’ENTREPRISE SANS PÉRIODE DE CHÔMAGE ENTRAÎNE UNE AUGMENTATION DANS DEUX TIERS DES CAS

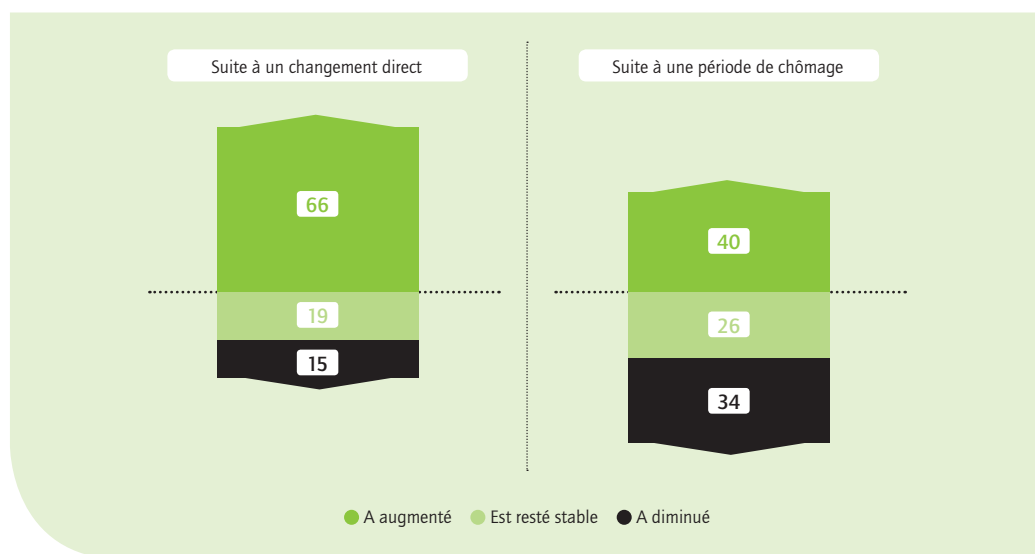
8,4 % des cadres en activité et salariés du secteur privé ont connu une mobilité externe en 2017

(changement d’entreprise)<sup>5</sup>. Toutefois, les circonstances du changement d’entreprise influent beaucoup sur l’évolution de leur rémunération. Les cadres ayant intégré une nouvelle entreprise en 2017 suite à un changement direct sont nettement plus nombreux à avoir vu leur rémunération augmenter : 66 % contre 40 % des cadres ayant préalablement connu une période de chômage (Figure 16).

4. Panorama des mobilités professionnelles des cadres, Apec, coll. Les études de l’emploi cadre de l’Apec, juin 2018  
5. Ibid.

– Figure 16 –

Évolution de la rémunération brute (fixe + variable) des cadres ayant changé d'entreprise en 2017 selon les circonstances du changement (en %)



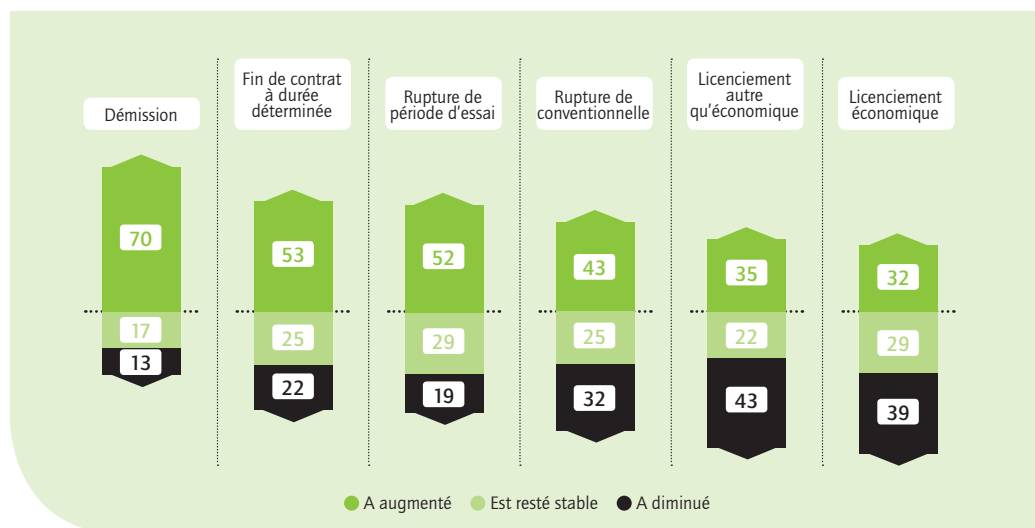
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2018  
Base des répondants : cadres ayant changé d'entreprise en 2017

La rémunération évolue également selon les conditions de départ du cadre de l'entreprise dans lequel il était en poste. Lorsque le départ est désiré (comme lors d'une démission par exemple), 70 % des cadres voient leur rémunération augmenter (Figure 17). C'est le cas notamment des jeunes cadres, souvent à l'initiative de leur départ, qui ont préparé leur changement d'entreprise en négociant

leur rémunération à l'embauche. Un départ provenant d'une fin de contrat ou d'un commun accord avec l'employeur, comme une rupture conventionnelle, s'accompagne d'une hausse de la rémunération dans respectivement 53 % et 43 % des cas. À l'inverse, la rémunération des cadres diminue plus souvent lorsque ceux-ci quittent leur entreprise précédente de manière non-désirée, à la suite d'un licenciement.

– Figure 17 –

Évolution de la rémunération brute (fixe + variable) des cadres ayant changé d'entreprise en 2017 selon les conditions de départ du poste précédent (en %)



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2018  
Base des répondants : cadres ayant changé d'entreprise en 2017

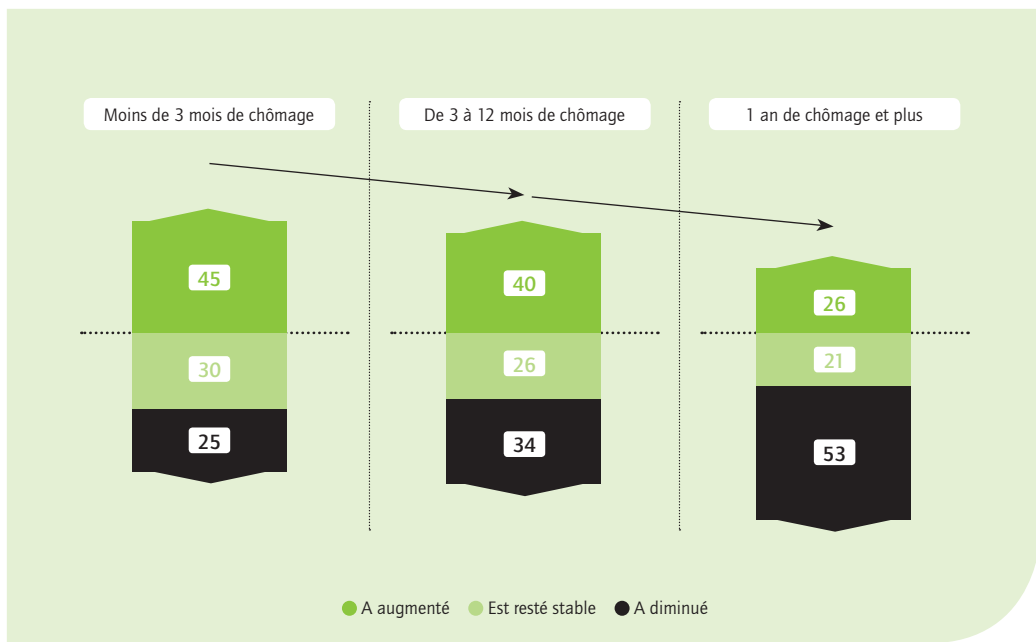
— **EN REVANCHE, APRÈS UNE PÉRIODE DE CHÔMAGE, LES AUGMENTATIONS SONT MINORITAIRES** —

40 % des cadres ayant connu une période de chômage avant de retrouver une nouvelle entreprise ont connu une augmentation de salaire par rapport à leur précédent poste. Dans 34 % des cas, la rémunération est même inférieure. On peut en effet supposer qu'à la suite d'une période de chômage, il est plus difficile pour les cadres de négocier une augmentation de salaire ; ces derniers accepteront davantage d'être moins bien rémunérés afin de trouver rapidement un emploi.

La rémunération est en outre corrélée à la durée de chômage que les cadres peuvent connaître avant d'intégrer une nouvelle entreprise : plus cette durée est longue, plus la baisse de leur rémunération est fréquente. Au-delà d'un an de chômage, la rémunération de plus de la moitié des cadres (53 %) diminue, tandis qu'elle décroît pour seulement un quart des cadres mobiles en externe dans les 3 premiers mois de chômage (Figure 18). Le risque de connaître une longue période de chômage est aussi plus élevé pour les cadres en fin de carrière. Ces derniers doivent alors faire davantage de compromis afin de trouver un emploi.

— Figure 18 —

Évolution de la rémunération brute (fixe + variable) des cadres ayant changé d'entreprise en 2017 selon la durée du chômage (en %)



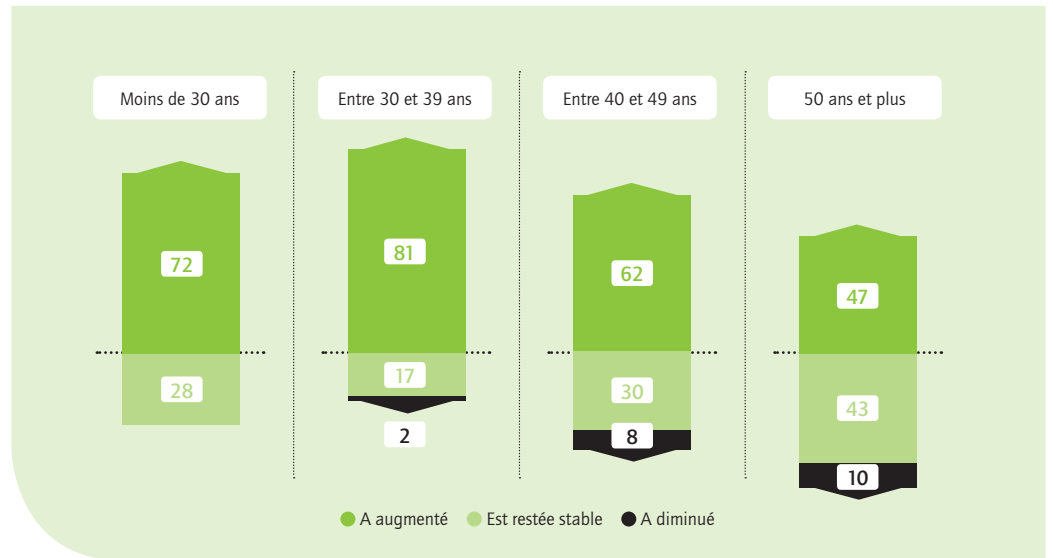
— **LES JEUNES CADRES MOBILES BÉNÉFICIENT D'AVANTAGE D'AUGMENTATION SALARIALE** —

L'âge des cadres mobiles influe sur l'évolution de leur rémunération, que ce soit une mobilité interne ou externe.

Plus de 8 cadres sur 10 âgés de 30 à 39 ans et ayant changé de poste en interne ont en effet vu leur rémunération augmenter (Figure 19). À l'inverse, 47 % seulement de ces cadres âgés de 50 ans ou plus ont été augmentés en 2017.

– Figure 19 –

Évolution de la rémunération brute (fixe + variable) des cadres ayant connu un changement de poste en interne en 2017 selon l'âge des cadres (en %)



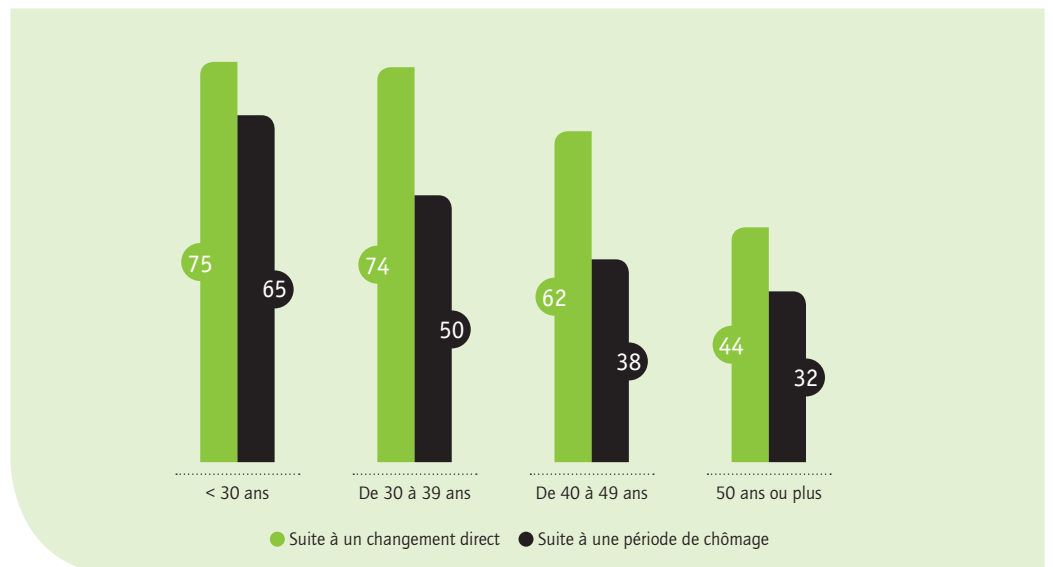
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2018  
Base des répondants : cadres ayant connu un changement de poste en interne en 2017

De même, plus les cadres sont jeunes, plus leur rémunération augmente lorsqu'ils intègrent une nouvelle entreprise. Quelles que soient les conditions du changement, en moyenne 70 % des cadres de moins de 30 ans voient leur salaire augmenter en changeant d'entreprise (Figure 20). En revanche, il

est d'autant plus difficile pour un cadre plus âgé ayant connu une période de chômage de négocier son salaire : entre 30 et 39 ans, la moitié ont été augmentés ; 32 % l'ont été pour les cadres mobiles en externe âgés de 50 ans et plus. ●

– Figure 20 –

Part des cadres ayant changé d'entreprise en 2017 et dont la rémunération brute (fixe + variable) a augmenté selon l'âge et les circonstances du changement (en %)



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2018  
Base des répondants : cadres ayant changé d'entreprise en 2017

## –DES CADRES DE PLUS EN PLUS OPTIMISTES POUR LEURS PERSPECTIVES SALARIALES–

### – LA PART DES CADRES QUI PENSENT OBTENIR UNE AUGMENTATION À COURT TERME PROGRESSE –

47 % de l'ensemble des cadres ont l'intention de demander une augmentation en 2018, un chiffre en hausse de 2 points par rapport à 2017.

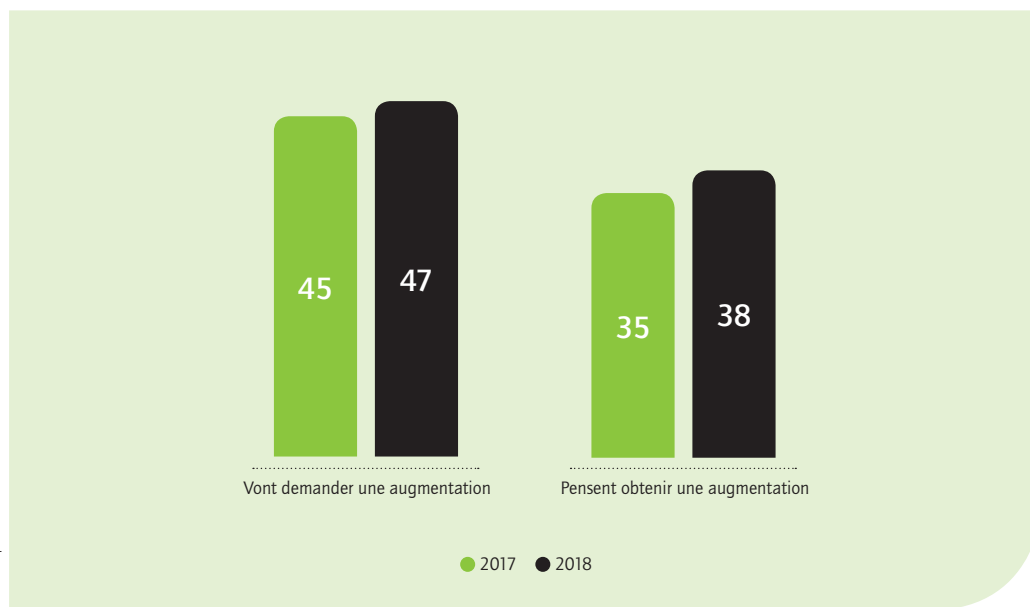
Le fait de demander une augmentation salariale ne garantit cependant pas le fait de l'obtenir.

Ainsi, parmi les cadres ayant demandé une augmentation individuelle au cours de l'année, plus de la moitié pense l'obtenir, soit 4 points de plus que l'année passée. Par ailleurs, un peu plus d'un quart des cadres pensent obtenir une augmentation, sans pour autant l'avoir demandée.

Au total, 38 % des cadres pensent pouvoir obtenir une augmentation en 2018, qu'ils l'aient ou non demandée (+3 points par rapport à l'an dernier) (Figure 21).

–Figure 21–

Part des cadres qui vont demander une augmentation dans l'année et part des cadres qui pensent obtenir une augmentation dans l'année (en %)



Source : Apec. Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2018  
Base des répondants : ensemble des cadres

La taille d'entreprise apparaît corrélée aux intentions des cadres de demander une augmentation, ainsi qu'au fait d'envisager de l'obtenir. Les cadres des plus grandes entreprises sont plus nombreux à demander une revalorisation salariale : plus d'1 cadre sur 2 travaillant dans une entreprise d'au moins 1 000 salariés contre 37 % des cadres d'entreprises de moins de 20 salariés. En ce qui concerne la confiance

des salariés dans le fait de l'obtenir, ces proportions sont respectivement de 42 % contre 28 %. Les diverses opportunités d'évolution professionnelle ainsi que la situation financière pérenne de certaines grandes entreprises peuvent notamment expliquer cette attitude plus volontariste et plus optimiste de la part des cadres des grandes entités.

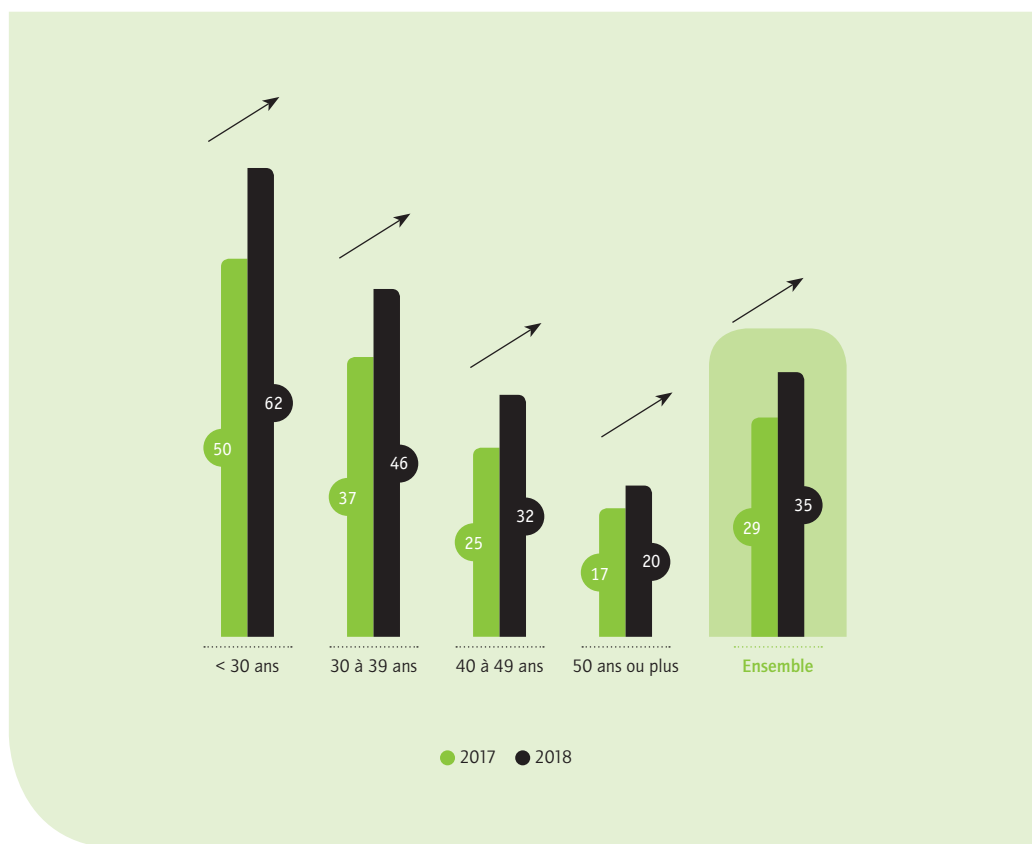
—  
**LA CONFIANCE DES CADRES QUANT À L'AVENIR DE LEUR RÉMUNÉRATION SE REDRESSE**  
 —

S'agissant de leurs perspectives salariales dans un horizon de 3 à 5 ans, 35 % des cadres en poste se montrent confiants et les jugent intéressantes contre

29 % un an auparavant (Figure 22). Les cadres les plus jeunes apparaissent les plus optimistes concernant l'avenir de leur rémunération : 62 % des cadres âgés de moins de 30 ans pensent intéressantes, voire très intéressantes, leurs perspectives d'évolution de rémunération à l'horizon 3-5 ans, soit 12 points de plus qu'en 2017. Cependant, cet optimisme de plus en plus fort est présent dans toutes les catégories d'âge.

— Figure 22 —

**Part des cadres jugeant intéressantes ou très intéressantes leurs perspectives d'évolution de rémunération à l'horizon 3-5 ans selon l'âge, en 2017 et 2018 (en %)**



Femmes et hommes sont également de plus en plus confiants dans leur avenir salarial. Les hommes le sont cependant davantage : 37 % des hommes cadres jugent intéressantes leurs perspectives d'évolution de rémunération (+7 points par rapport à l'an passé) contre 32 % des femmes (+6 points) On observe par ailleurs un optimisme croissant dans tous les secteurs d'activité.

Cette confiance renforcée en termes de perspectives salariales concerne donc l'ensemble des cadres, quelle que soit leur situation personnelle ou professionnelle. Ainsi, la tendance constatée cette année d'une légère augmentation de la rémunération des cadres pourrait se poursuivre à court et moyen terme, portée par un marché de l'emploi cadre dynamique et un contexte économique favorable. ●

# —MÉTHODOLOGIE—

L'étude « Évolution de la rémunération des cadres » est basée sur une enquête réalisée par la direction données, études et analyses de l'Apec : l'enquête « Situation professionnelle et rémunération des cadres » réalisée auprès de cadres du secteur privé.

## LES OBJECTIFS

S'agissant des rémunérations, cette enquête a un triple objectif :

- Déterminer les niveaux de rémunération des cadres et identifier leurs composantes ;
- Mesurer l'évolution de la rémunération des cadres ;
- Recueillir l'opinion des cadres sur leur rémunération.

Cette enquête renseigne sur la perception qu'ont les cadres de l'évolution de leur rémunération. La perception et la réalité peuvent être légèrement différentes : des évolutions réelles mais faibles aux yeux des cadres concernés peuvent ne pas apparaître dans leurs réponses aux questions posées.

## LE CHAMP DE L'ENQUÊTE

Il s'agit des cadres en poste du secteur privé. Dans la mesure où cette étude a pour objectif de mesurer l'évolution de la rémunération des cadres (dans la même entreprise ou après un changement d'entreprise), les jeunes diplômés recrutés en 2016 sont exclus du champ de l'étude.

## LE QUESTIONNAIRE

Les cadres sont interrogés sur leurs caractéristiques personnelles et leur situation professionnelle à la fin de l'année 2017.

Les cadres qui sont restés dans la même entreprise tout au long de l'année 2017 sont interrogés sur leur rémunération et sur l'évolution de leur rémunération.

Les cadres recrutés en externe au cours de l'année 2017 sont interrogés spécifiquement sur leur rémunération à l'embauche et sur l'évolution de leur rémunération dans le cadre de leur recrutement.

Les questions d'opinion sur la rémunération sont posées à l'ensemble des cadres interrogés. Ces questions portent sur la rémunération « actuelle », c'est-à-dire sur la rémunération des cadres au cours de la période d'interrogation, soit en avril 2018.

## LE TERRAIN DE L'ENQUÊTE

Un questionnaire a été envoyé par e-mailing à un échantillon de clients cadres de l'Apec. Le terrain de l'enquête a eu lieu en avril 2018. L'enquête a permis d'obtenir près de 18 000 réponses, dont 14 000 questionnaires complets et exploitables du point de vue de la rémunération.

## REPRÉSENTATIVITÉ DES RÉSULTATS

Un redressement des résultats de cette enquête a été réalisé à partir de la répartition des cotisants actifs Agirc (articles 4 et 4 bis) par âge et par sexe.

# – 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 1er juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

*Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle)*



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

ISBN 978-2-7336-0971-2

SEPTEMBRE 2018

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

*Pilotage de l'étude* : Christophe Lenzi

*Analyse et rédaction* : Bertille Bodineau, Jérémy Bouillet.

*Directeur de la DDEA* : Pierre Lamblin

*Maquette* : Ludovic Bouliol

**ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES**

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

**POUR CONTACTER L'APEC**

**0 809 361 212** Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H