



TRAJECTOIRES  
parcours & inégalités

# – BAROMÈTRE 2020 DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

Une consolidation des rémunérations en 2019, qui pourrait être remise en question par la crise de 2020 –

SEPTEMBRE 2020

## La rémunération des cadres s'est consolidée en 2019

- > La rémunération brute annuelle médiane des cadres (fixe + variable) s'est stabilisée à 50 000 euros fin 2019, après deux années consécutives d'augmentation.
- > Les services, premier secteur employeur de cadres, ont connu une poursuite de l'augmentation des rémunérations de +2,1 % entre 2018 et 2019.
- > Des écarts de rémunération persistent selon le genre et la région.
- > Les cadres en début de carrière ont particulièrement bénéficié de la dynamique du marché et du contexte de tension en 2019, avec une augmentation notable de leur rémunération.

## La crise de 2020 devrait avoir un impact sur les composantes variables de la rémunération

- > La part variable de la rémunération devrait baisser, affectant en particulier les cadres commerciaux et ceux des grandes entreprises.
- > L'intéressement et la participation devraient être moindres en 2020.

## Les changements de trajectoires auront aussi un effet en 2020 sur les rémunérations

- > Les cadres en début de carrière pourraient être moins bien lotis que leurs aînés en matière d'évolution salariale.
- > Les cadres pourraient être beaucoup moins nombreux à connaître une mobilité externe et à bénéficier d'une évolution salariale.
- > L'augmentation du nombre de cadres passant par une période de chômage pourrait affecter leurs rémunérations.



04

-  
**LA CONSOLIDATION DES RÉMUNÉRATIONS EN 2019 POURRAIT ÊTRE REMISE EN QUESTION PAR LA CRISE DE 2020**  
-

Les rémunérations se sont consolidées dans la plupart des secteurs d'activité

Les écarts de rémunérations persistent entre les hommes et les femmes, ainsi qu'entre l'Île-de-France et les autres régions

Les cadres en début de carrière ont bénéficié de progressions importantes de rémunération

10

-  
**EN 2020, LA CRISE DEVRAIT FRAGILISER LES COMPOSANTES VARIABLES DE LA RÉMUNÉRATION**  
-

La crise devrait affecter la rémunération des cadres à plusieurs niveaux en 2020

La part variable devrait baisser, affectant en particulier les cadres commerciaux et ceux des grandes entreprises

L'intéressement et la participation devraient être plus faibles en 2020, avec des effets notables pour les cadres des grandes entreprises

14

-  
**LES CHANGEMENTS DE TRAJECTOIRES POURRAIENT AVOIR UN EFFET SUR LES RÉMUNÉRATIONS EN 2020**  
-

Les cadres en début de carrière pourraient être moins bien lotis que leurs aînés en matière d'évolution salariale

Les cadres pourraient être beaucoup moins nombreux à connaître une mobilité externe et à bénéficier d'une évolution salariale

L'augmentation du nombre de cadres passant par une période de chômage pourrait affecter leur rémunération

L'étude s'appuie sur une enquête réalisée par la direction Données, études et analyses de l'Apec auprès de cadres du secteur privé.

## — LES OBJECTIFS

- Déterminer les niveaux de rémunération des cadres et identifier leurs composantes.
- Mesurer l'évolution de la rémunération des cadres.

## — LE QUESTIONNAIRE

Les cadres qui sont restés dans la même entreprise tout au long de l'année 2019 sont interrogés sur leur rémunération et sur l'évolution de leur rémunération.

Les cadres recrutés en externe au cours de l'année 2019 sont interrogés spécifiquement sur leur rémunération à l'embauche et sur l'évolution de leur rémunération dans le cadre de leur recrutement.

## — LE TERRAIN DE L'ENQUÊTE

Un questionnaire a été envoyé par e-mailing à un échantillon de cadres, clients de l'Apec. Le terrain de l'enquête a eu lieu en mars 2020. L'enquête a permis d'obtenir près de 16 000 questionnaires complets et exploitables du point de vue de la rémunération. L'interrogation a été réalisée par l'institut CSA.

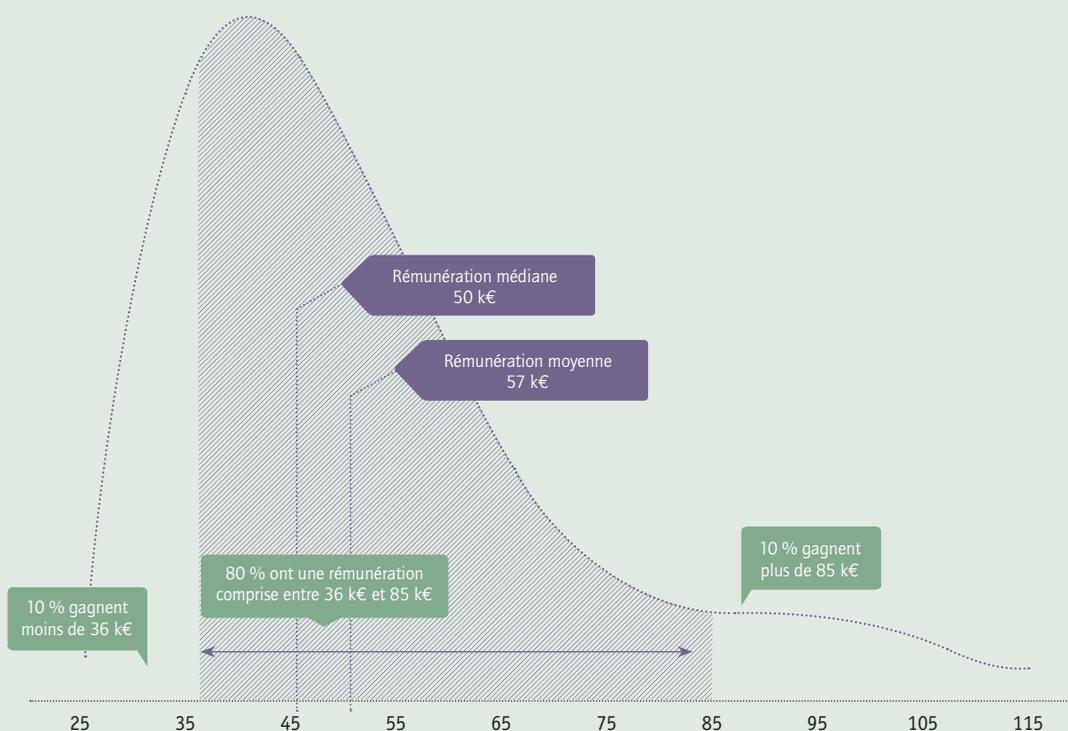
## — REPRÉSENTATIVITÉ DES RÉSULTATS

Un redressement des résultats de cette enquête a été réalisé à partir de sources DADS (Insee), par âge, sexe, taille d'entreprise, secteur et région ainsi que sur les taux de mobilités internes et externes. Les résultats sont représentatifs de la population des cadres du secteur privé selon ces critères.

## –LA CONSOLIDATION DES RÉMUNÉRATIONS EN 2019 POURRAIT ÊTRE REMISE EN QUESTION PAR LA CRISE DE 2020–

Dans le contexte de tension qui caractérisait le marché de l'emploi cadre avant la crise sanitaire, les rémunérations des cadres ont confirmé en 2019 la progression des années précédentes. La médiane des rémunérations (fixe + variable) des cadres s'est stabilisée à hauteur de 50 000 euros : 50 % des cadres gagnent moins de 50 000 euros et 50 % gagnent plus de 50 000 euros. Indicateur non centré et dépendant des rémunérations les plus basses ou les plus élevées, la moyenne a progressé de 2,5 % sur l'année (57 100 euros en 2019 versus 55 700 euros en 2018). Cette évolution s'explique par la progression des niveaux de rémunération les plus élevés : en 2019, 10 % des cadres percevaient une rémunération supérieure à 85 000 euros (versus 83 000 euros l'année précédente).

1 Distribution de la rémunération brute annuelle des cadres (en k€, fixe + variable) en 2019



Base des répondants : ensemble des cadres.  
Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2020.

— **LES RÉMUNÉRATIONS SE SONT CONSOLIDÉES DANS LA PLUPART DES SECTEURS D'ACTIVITÉ**

Cette progression annuelle de la rémunération s'observe dans la plupart des secteurs d'activité, en particulier dans les équipements électriques et électroniques (+5,8 %), les industries chimiques (+4,4 %), la construction, le BTP (+4,2 %) et le commerce,

distribution (+4,0 %). Suite à ces évolutions, l'industrie reste le secteur le plus rémunérateur pour les cadres.

La baisse de la rémunération brute annuelle médiane des cadres en 2019 dans le secteur de la banque, assurance et immobilier (-1,9 %) intervient après une forte évolution entre 2017 et 2018 : sur cette période, elle se situait entre 50 000 euros et 52 000 euros. En 2018, elle atteignait 54 000 euros. Elle se consolide en 2019 avec un niveau de 53 000 euros.

Évolution de la rémunération brute annuelle médiane des cadres par sous-secteur

	Rémunération médiane 2018	Rémunération médiane 2019	Évolution 2019/2018
<b>Industrie</b>	<b>53 000</b>	<b>54 000</b>	<b>1,9%</b>
Industrie mécanique, métallurgie, automobile	53 000	53 000	0,0%
Agroalimentaire	52 000	52 000	0,0%
Industries chimiques	55 000	57 400	4,4%
Équipements électriques et électroniques	52 000	55 000	5,8%
Autres industries	53 500	54 000	0,9%
<b>Commerce, distribution</b>	<b>50 000</b>	<b>52 000</b>	<b>4,0%</b>
<b>Services</b>	<b>48 000</b>	<b>49 000</b>	<b>2,1%</b>
Activités informatiques, télécommunications, ingénierie, R&D	46 300	47 000	1,5%
Banque, assurance, immobilier	54 000	53 000	-1,9%
Communication, médias, conseil, activités juridiques et comptables	47 000	48 000	2,1%
Transport, logistique, tourisme	49 500	50 000	1,0%
Autres services	45 000	46 000	2,2%
<b>Construction, BTP</b>	<b>48 000</b>	<b>50 000</b>	<b>4,2%</b>

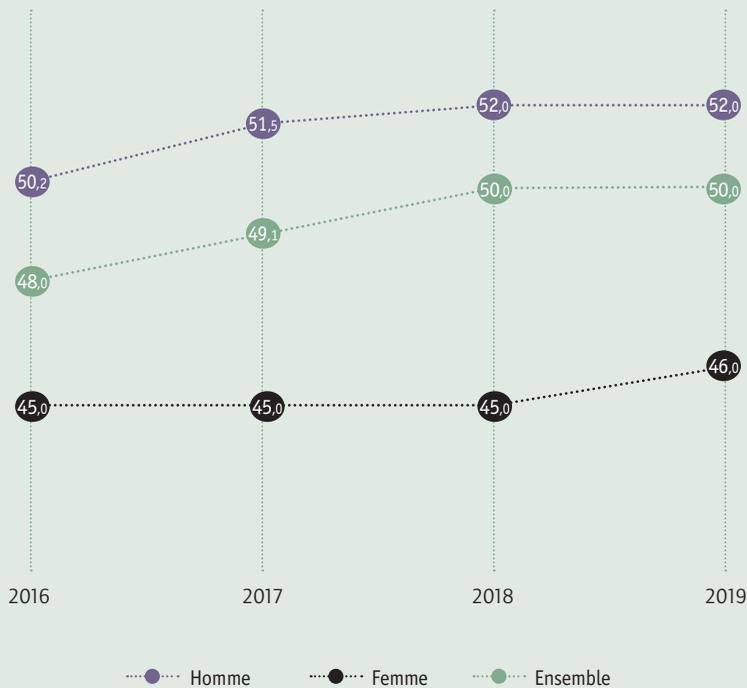
Base des répondants : ensemble des cadres.  
Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2020.

— **LES ÉCARTS DE RÉMUNÉRATIONS PERSISTENT ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES, AINSI QU'ENTRE L'ÎLE-DE-FRANCE ET LES AUTRES RÉGIONS**

Tous secteurs confondus, l'écart de rémunérations chez les cadres entre les femmes et les hommes s'est réduit en 2019, le salaire médian des femmes cadres progressant de +2,2 % versus 0 % pour celui des

hommes cadres. A noter que le salaire moyen des femmes cadres a davantage progressé en 2019 que celui de leurs homologues masculins (+4,6 % versus +1,7 %), sous l'effet d'une progression plus forte des rémunérations les plus élevées pour les femmes cadres. En 2019, les hommes cadres ont un salaire médian supérieur d'environ 9 % par rapport aux femmes cadres (13 % de plus en comparant les salaires moyens), les écarts s'expliquant en partie par des différences de profil et de poste occupé, et ce, dès le début de la vie professionnelle.

### Évolution de la rémunération brute annuelle médiane des cadres selon le genre (en k€)



Base des répondants : ensemble des cadres.  
Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2020.

Toutes choses égales par ailleurs ou « à profil identique », les hommes cadres gagnent 8 % de plus que les femmes cadres<sup>1</sup>. Il faudra rester particulièrement vigilant en 2020, la réduction des écarts pouvant être stoppée par les effets de la crise.

#### LES CADRES EN DÉBUT DE CARRIÈRE ONT BÉNÉFICIÉ DE PROGRESSIONS IMPORTANTES DE RÉMUNÉRATION

Du point de vue des régions, les écarts de rémunération restent également importants : la médiane de rémunération brute annuelle des cadres en Île-de-France était de 54 000 euros en 2019 contre 48 000 euros dans le reste de la France métropolitaine. Cette différence s'explique par la présence en nombre des postes de direction d'entreprise dans la région francilienne en lien avec celle de nombreux sièges de grandes entreprises, ainsi que par le coût plus élevé de la vie dans cette région<sup>2</sup>. Ces trois dernières années, dans le contexte de tension du marché, cet écart de rémunération entre l'Île-de-France et la province s'est maintenu sous l'effet d'une progression des rémunérations dans toutes les régions.

Enfin, ces trois dernières années, les augmentations de rémunération des cadres ont particulièrement bénéficié aux cadres de moins de cinq ans d'expérience, essentiellement des jeunes cadres en début de carrière. En effet, ces derniers ont eu de nombreuses opportunités de mobilité externe, sous l'effet de la dynamique du marché de l'emploi cadre et des mécanismes d'ajustement sur le profil en lien avec les difficultés des entreprises pour recruter certains des cadres ayant un peu plus d'expérience<sup>3</sup>. En 2019, leur rémunération brute annuelle médiane s'élevait à 41 000 euros (versus 37 000 euros en 2016). ■

1. Les Écarts de salaire femmes-hommes chez les cadres, Apec, février 2020.

2. Rémunération des cadres, la singularité francilienne, Apec, 2017.

3. Panorama 2020 des mobilités professionnelles des cadres, Apec, juillet 2020

### Évolution de la rémunération brute annuelle médiane des cadres selon la région (en k€)



Base des répondants : ensemble des cadres.  
Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2020.

### Évolution de la rémunération brute annuelle médiane des cadres selon le niveau d'expérience (en k€)



Base des répondants : ensemble des cadres.  
Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2020.

## Rémunération brute annuelle médiane des cadres en 2019 par secteur (en k€, fixe + variable)

- Rémunérations de niveau supérieur ou égal à la rémunération globale de 50 000 euros
- Rémunérations de niveau inférieur

		Rémunération médiane 2019
<b>SECTEURS</b>	Industrie	54 000
	Construction	50 000
	Commerce	51 934
	Services	49 000
<b>SOUS-SECTEURS DÉTAILLÉS</b>	Agroalimentaire	52 000
	Automobile, aéronautique et autres matériels de transport	53 650
	Bois, papier, imprimerie	55 000
	Chimie, caoutchouc, plastique	56 000
	Énergies, eau	54 000
	Équipements électriques et électroniques	55 000
	Gestion des déchets	50 000
	Industrie pharmaceutique	60 000
	Mécanique, métallurgie	52 000
	Meuble, textile et autres industries manufacturières	55 000
	Construction, BTP	50 000
	Commerce interentreprises	50 160
	Distribution généraliste et spécialisée	52 500
	Activités informatiques	48 000
	Activités juridiques et comptables	47 500
	Activités des organisations associatives et administration publique	48 000
	Banque et assurances	53 000
	Communication et médias	48 000
	Conseil et gestion des entreprises	49 000
	Formation initiale et continue	43 688
	Hôtellerie, restauration, loisirs	48 000
	Immobilier	53 900
	Ingénierie, R&D	45 000
	Intermédiaire de recrutement	46 000
	Santé, action sociale	45 160
	Services divers aux entreprises	48 900
	Télécommunications	55 000
	Transports et logistique	51 000

Base des répondants : ensemble des cadres.  
Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2020.

## Rémunération brute annuelle médiane des cadres en 2019 par critère détaillé (en k€, fixe + variable)

- Rémunérations de niveau supérieur ou égal à la rémunération globale de 50 000 euros
- Rémunérations de niveau inférieur

		Rémunération médiane 2019
<b>FONCTIONS</b>	Commercial, marketing	52 000
	Communication, création	45 000
	Direction d'entreprise	73 000
	Études, recherche et développement	46 000
	Gestion, finance, administration (juridique, assistantat de direction)	50 000
	Informatique	50 000
	Production industrielle, travaux et chantier	50 700
	Ressources humaines, formation	47 000
	Santé, social, culture	42 000
	Services techniques (achat, logistique, méthodes, maintenance, qualité)	50 000
<b>ÂGES</b>	Moins de 30 ans	40 000
	30 à 39 ans	46 700
	40 à 49 ans	55 000
	50 ans et plus	58 000
<b>GENRES</b>	Un homme	52 000
	Une femme	46 000
<b>RÉGIONS</b>	Île-de-France	54 000
	Province	48 000
	Hauts de France	50 000
	Centre-Val-de-Loire	50 000
	Normandie	47 000
	Bretagne	48 000
	Pays de Loire	47 000
	Nouvelle Aquitaine	46 625
	Occitanie	46 000
	Grand Est	50 000
	Bourgogne-Franche Comté	48 000
	Auvergne-Rhône-Alpes	47 000
PACA-Corse	46 000	
<b>TAILLES D'ENTREPRISE</b>	Moins de 10 salariés	45 000
	10 à 249 salariés	49 000
	250 salariés et plus	52 000
<b>ANIMATION D'ÉQUIPE</b>	OUI, je suis responsable hiérarchique	58 000
	OUI, j'anime une équipe	48 500
	NON, je suis responsable uniquement de ma propre activité	45 000

Base des répondants : ensemble des cadres.  
Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2020.

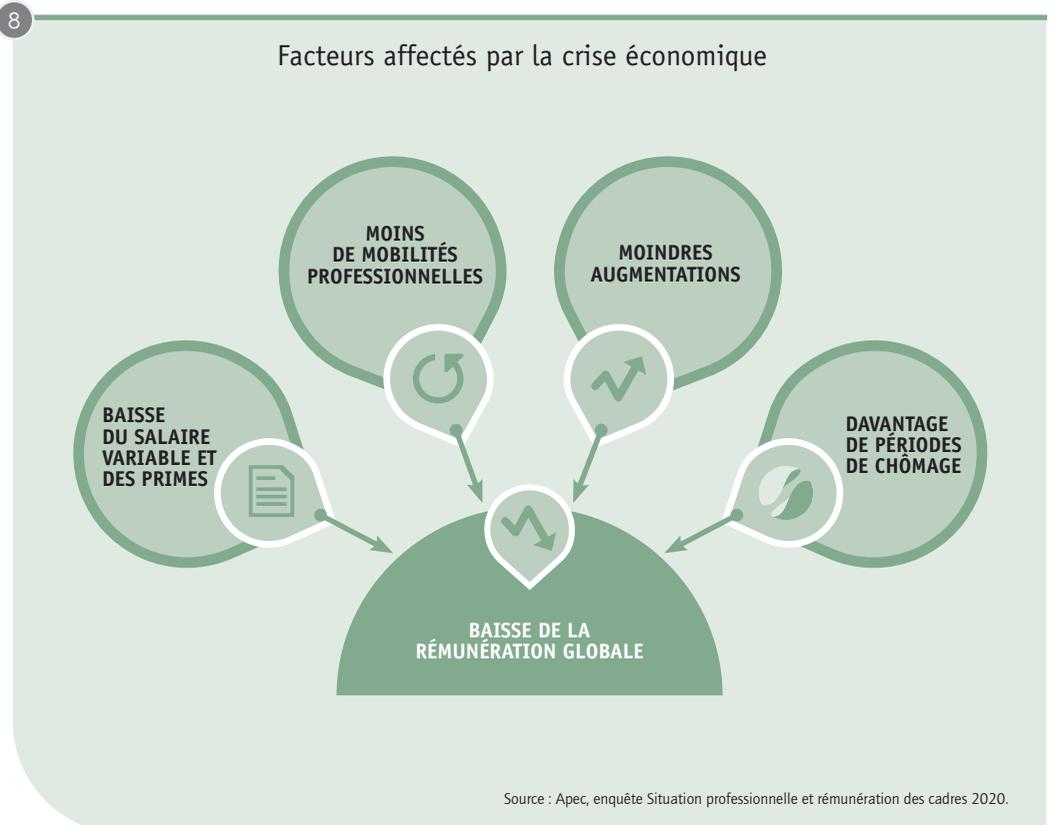
## – EN 2020, LA CRISE DEVRAIT FRAGILISER LES COMPOSANTES DE LA RÉMUNÉRATION –

La crise économique et sociale actuelle, découlant de la crise sanitaire du Covid-19, aura un impact sur l'emploi et les rémunérations. Au plus fort de celle-ci, 50 % des salarié·e·s du privé étaient en chômage partiel<sup>4</sup>. Les contraintes sanitaires et les fermetures des établissements imposées par le gouvernement ont, en effet, engendré un ralentissement de l'économie sans précédent depuis 1946<sup>5</sup>.

### LA CRISE DEVRAIT AFFECTER LA RÉMUNÉRATION DES CADRES À PLUSIEURS NIVEAUX EN 2020

- La rémunération variable, qui, par définition, est la part de la rémunération la plus à même de fluctuer dans le temps ;

- L'intéressement et la participation ;
- Les augmentations, qu'elles soient individuelles ou collectives ;
- Les mobilités internes (au sein de l'organisation) ou externes (vers une autre organisation), s'accompagnant fréquemment d'augmentation du revenu ;
- Le passage par des périodes de chômage, s'accompagnant parfois d'une baisse de la rémunération.



4. Voir *Situation sur le marché du travail au 28 avril 2020*, Dares, tableaux de bord hebdomadaires.

5. Le PIB devrait reculer de 10 % selon la Banque de France (juin 2020) et de 9 % selon l'INSEE (juillet 2020).

6. Voir [travail-emploi.gouv.fr](http://travail-emploi.gouv.fr).

La rémunération fixe des cadres pourrait également être impactée par la crise via la signature d'accords de performance collective (APC). En effet, ce disposi-

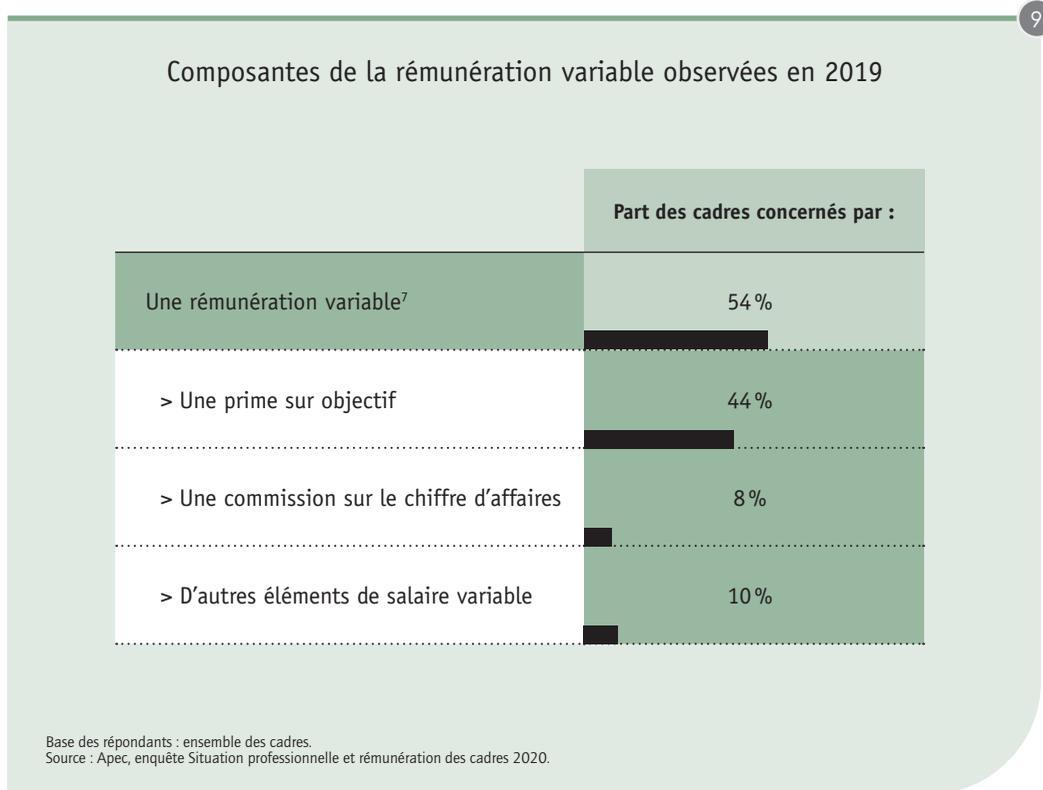
tif permet à l'employeur de réduire le salaire fixe de ses salarié·e·s, en cas d'accord entre la direction et les syndicats ou un conseil d'entreprise<sup>6</sup>.

— **LA PART VARIABLE DEVRAIT BAISSER, AFFECTANT EN PARTICULIER LES CADRES COMMERCIAUX ET CEUX DES GRANDES ENTREPRISES**

— La part variable est le principal élément impactant l'évolution de la rémunération des cadres. En 2019,

54 % des cadres percevaient une part variable. La médiane de cette rémunération variable <sup>9</sup> était de 5 000 euros, ce qui représentait 10 % du salaire total.

En plus de la prime sur objectif, qui est la forme la plus fréquente de part variable, d'autres éléments peuvent intervenir, comme une rémunération sur commission.



Deux éléments peuvent expliquer la réduction de la rémunération variable en temps de crise économique.

- Une partie de la rémunération variable est indexée aux objectifs atteints par le cadre, et est souvent en lien avec le niveau de performance de l'entreprise. Or, dans le contexte actuel, celle-ci va probablement diminuer, principalement sous l'effet de la baisse d'activité dans de nombreuses entreprises et la non-atteinte de leurs objectifs économiques et financiers.
- La rémunération fixe ne pouvant varier que dans le cadre d'accords encadrés par la loi, les primes excep-

tionnelles accordées par les employeurs pourraient être revues à la baisse.

Les cadres de la fonction commerciale (commerciaux, technico-commerciaux, etc.) sont très nombreux à bénéficier d'une rémunération variable : en 2019, 72 % en disposaient contre 49 % pour les autres fonctions. En cas de baisse de cette composante de la rémunération, ils seraient donc les plus affectés. Les fonctions non commerciales sont également de plus en plus nombreuses à faire l'objet d'une part variable : un poste sur deux est à présent concerné (49 %, + 12 points en dix ans, passant de 37 à 49 % sur la même période) <sup>10</sup>.

<sup>7</sup> La somme des trois composantes de la rémunération variable n'est pas égale à l'ensemble puisqu'un cadre peut cumuler celles-ci

## Évolution de la part des cadres bénéficiant d'une rémunération variable



Base des répondants : ensemble des cadres.  
Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2020.

Les grandes entreprises sont plus nombreuses en proportion que les autres entreprises à proposer une rémunération variable à leurs salarié·e·s : ainsi, en 2019, 62 % des cadres appartenant à des entreprises de plus de 1 000 salarié·e·s ont bénéficié d'une part variable contre 42 % pour ceux en poste dans des entreprises de moins de 20 salarié·e·s. À l'instar des cadres commerciaux, de nombreux cadres des grandes entreprises pourraient voir la part variable de leur rémunération baisser.

### L'INTÉRESSEMENT ET LA PARTICIPATION DEVRAIENT ÊTRE PLUS FAIBLES EN 2020, AVEC DES EFFETS NOTABLES POUR LES CADRES DES GRANDES ENTREPRISES

Au-delà de la rémunération fixe et variable, certains sont également concernés par des compléments de salaire comme l'intéressement ou la participation dont les montants sont tous deux basés sur les résultats économiques des entreprises (voir définition ci-dessous). En 2019, environ un tiers des cadres ont bénéficié de l'intéressement et de la participation

(respectivement 34 et 31 % des cadres). Et, pour certains cadres, ce surplus de salaire est significatif : respectivement 5 et 8 % des cadres touchent plus de 3 000 euros d'intéressement ou de participation par an<sup>11 12</sup>. En outre, le montant de l'intéressement est notamment en hausse constante depuis 2012.

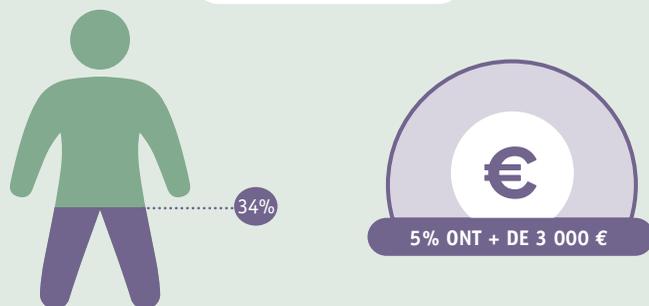
En 2020, la crise économique, qui affectera la performance et les résultats de nombreuses entreprises, aura un impact sur ces composantes de la rémunération. À titre indicatif, lors de la dernière crise financière de 2009, les montants des participations et des intéressements versés avaient respectivement baissé de 15 et 3 % en France, soit une baisse cumulée de 1,4 milliard d'euros<sup>9</sup> non versés aux salarié·e·s<sup>9</sup> par rapport à l'année 2008.

La part des cadres concernés par un intéressement ou une participation est d'autant plus importante que la taille de l'entreprise l'est : si respectivement 51 et 48 % des cadres des entreprises de plus de 250 salarié·e·s ont perçu un intéressement ou une participation en 2019, ils n'étaient que respectivement 20 et 15 % des cadres des PME (moins de 250 salarié·e·s). ■

8. Dares, enquêtes Acemo-Pipa.  
9. Cadres et non-cadres.

Part des cadres ayant bénéficié d'un intéressement en 2019  
et part des cadres dont celui-ci est supérieur à 3 000 euros

### L'INTÉRESSEMENT

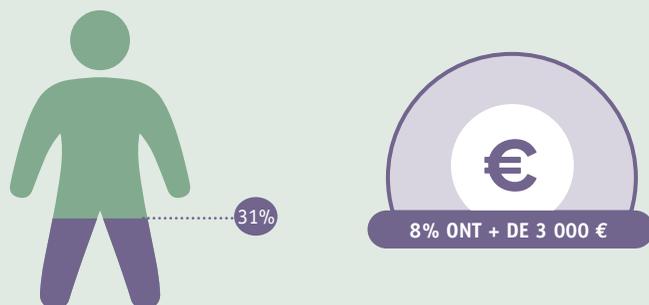


L'intéressement consiste à verser aux salarié-e-s une prime **directement proportionnelle aux résultats ou aux performances de leur entreprise**. Cet argent est directement disponible mais le la salarié-e peut décider de le placer sur un compte d'épargne salariale ou un compte épargne temps.

Base des répondants : ensemble des cadres.  
Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2020.

Part des cadres ayant bénéficié d'une participation en 2019  
et part des cadres dont celle-ci est supérieure à 3 000 euros

### LA PARTICIPATION



La participation consiste à verser à chaque salarié-e **une part sur les bénéfices de l'entreprise**. Sa mise en place est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salarié-e. Ses modalités sont définies dans un accord entre l'entreprise et les salarié-e-s ou leurs représentants.

Base des répondants : ensemble des cadres.  
Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2020.

# – LES CHANGEMENTS DE TRAJECTOIRES POURRAIENT AVOIR UN EFFET SUR LES RÉMUNÉRATIONS EN 2020

## – LES CADRES EN DÉBUT DE CARRIÈRE POURRAIENT ÊTRE MOINS BIEN LOTIS QUE LEURS AÎNÉS EN MATIÈRE D'ÉVOLUTION SALARIALE

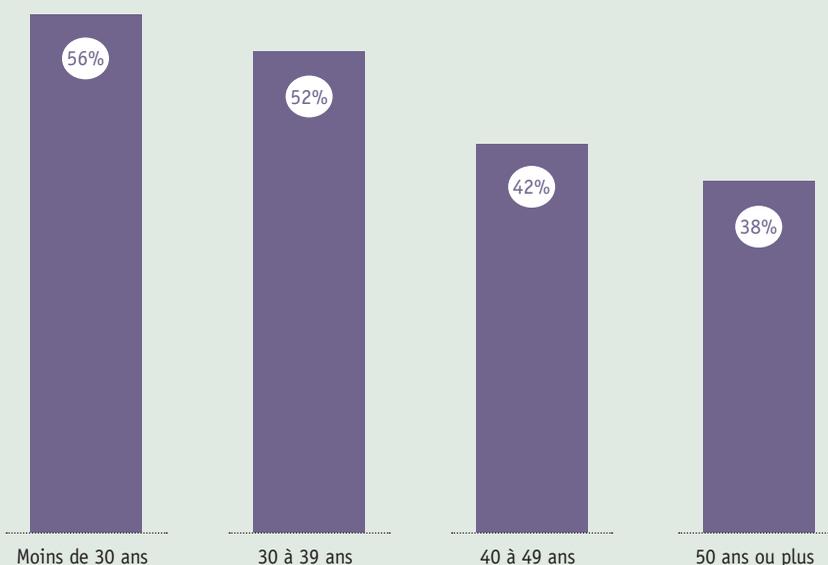
En 2019, 45 % des cadres n'ayant pas connu de mobilité<sup>10</sup> ont été augmentés. Les augmentations individuelles étaient alors les plus répandues : celles-ci ont concerné 35 % des cadres n'ayant pas changé

de poste, pour un montant médian brut en 2019 de près de 1 500 euros. À l'inverse, les augmentations collectives ont concerné seulement 15 % de ces mêmes cadres pour un montant médian de 870 euros.

Par ailleurs, de fortes disparités existent selon l'âge des cadres : 56% des cadres de moins de 30 ans n'ayant pas connu de changement de poste en 2019 ont été augmentés contre 38 % de ceux âgés de plus de 50 ans <sup>13</sup>.

13

Part des cadres sans changement de poste augmentés en 2019 par tranche d'âge



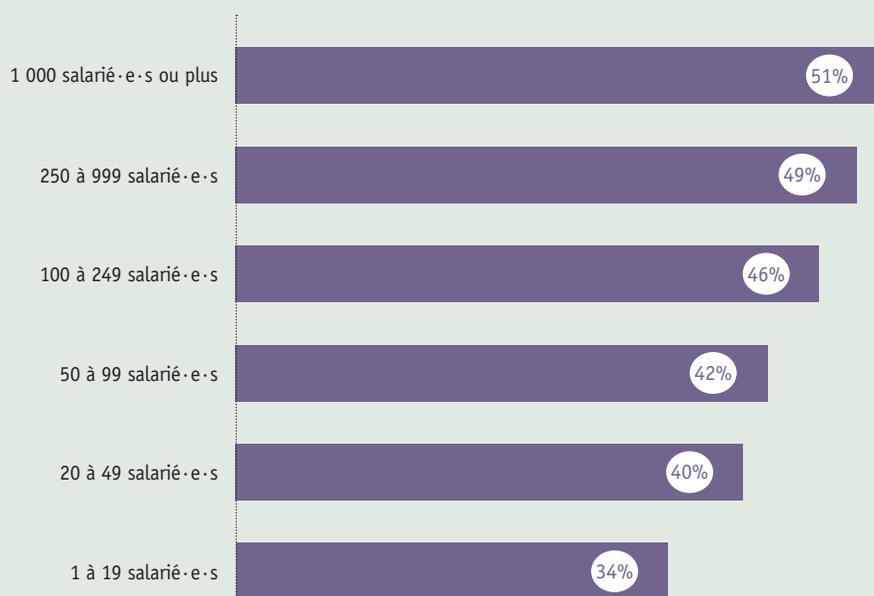
📌 56 % des moins de 30 ans qui n'ont pas changé de poste ont été augmentés  
Base des répondants : cadres qui n'ont pas changé de poste.  
Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2020.

Les augmentations des jeunes cadres sont également plus rapides. En 2019, les cadres de moins de 30 ans ayant bénéficié d'une augmentation individuelle ont été augmentés de 4,2 % en médiane contre 2 % pour ceux âgés de plus de 50 ans. En valeur, ces augmentations s'élevaient respectivement à 1 580 et 1 400 euros.

De plus, les salarié-e-s des grandes entreprises sont les plus concerné-e-s par des augmentations de salaire. Ainsi, 51 % des cadres en poste des entreprises de plus de 1 000 salarié-e-s ont vu leur revenu augmenter en 2019, contre 34% des cadres des structures de moins de 20 salarié-e-s <sup>14</sup>.

<sup>10</sup> Cadres occupant le même emploi (sans promotion interne ou mobilité externe).

## Part des cadres en poste augmentés en 2019 en fonction de la taille d'entreprise



34 % des cadres dans des entreprises de moins de 20 salarié.e.s qui n'ont pas changé de poste ont été augmentés  
 Base des répondants : ensemble des cadres.  
 Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2020.

Enfin, des disparités existent également en fonction des secteurs d'activité. L'industrie se démarque par une proportion plus importante de cadres augmentés : 56 % des cadres restés dans le même poste en 2019 ont été augmentés contre 44 % dans la construction, 43 % dans les services et 38 % dans le commerce.

Avec la crise économique, la fréquence des augmentations pourrait baisser et, par ce biais, affecter ceux qui habituellement en bénéficiaient le plus : les cadres les plus jeunes et ceux des grandes entreprises et de l'industrie.

### LES CADRES POURRAIENT ÊTRE BEAUCOUP MOINS NOMBREUX À CONNAÎTRE UNE MOBILITÉ EXTERNE, ET DONC À BÉNÉFICIER D'UNE ÉVOLUTION SALARIALE

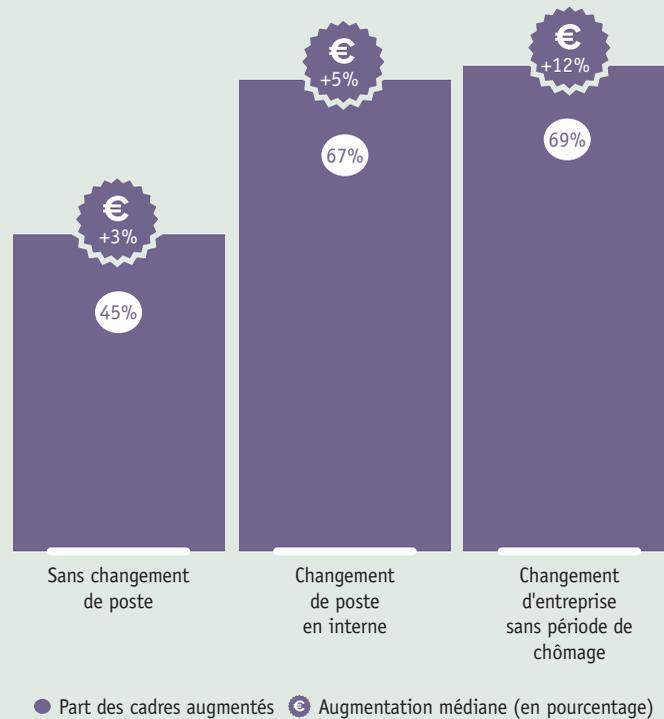
Changer d'entreprise est une manière pour les cadres d'augmenter significativement leur rémunération. Ces

dix dernières années, la part des cadres ayant changé d'entreprise dans l'année fluctuait entre 6 et 9 %. Or, la crise de 2020 risque d'éroder le besoin en recrutement des entreprises ainsi que la disposition des cadres à s'exposer aux incertitudes liées au changement d'entreprise : les cadres seraient alors moins nombreux à connaître une mobilité externe et l'augmentation de rémunération qui l'accompagne fréquemment.

Lors d'une mobilité externe, les cadres sont plus fréquemment augmentés que les cadres en poste : en 2019, 69 % des cadres changeant d'entreprise sans période de chômage ont été augmentés contre 45 % des cadres ayant gardé le même poste. De plus, l'augmentation individuelle médiane de la rémunération des cadres augmentés lors d'un changement d'entreprise est plus importante : +12 % (+5 300 euros) en 2019, contre +3 % pour ceux augmentés ne changeant pas de poste

15.

## Part des cadres augmentés en 2019 selon leur mobilité et augmentation médiane (en pourcentage)



Base des répondants : ensemble des cadres.  
Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2020.

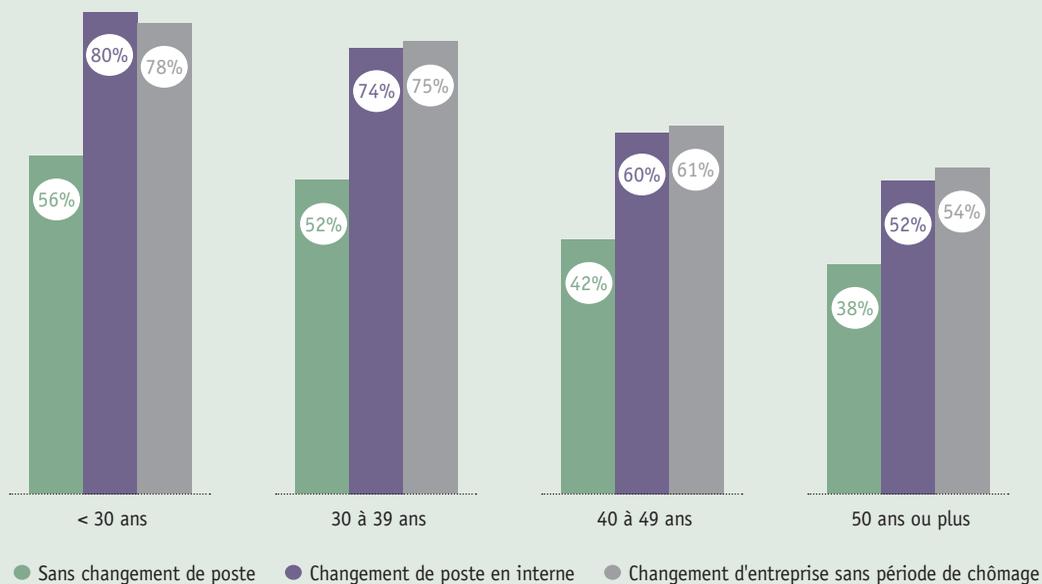
Dans une conjoncture favorable, les cadres en début de carrière et ceux intégrant une grande entreprise sont les plus nombreux en proportion à changer d'entreprise et bénéficier donc d'augmentations de salaire conséquentes. Ainsi, 78 % des cadres de moins de 30 ans ayant changé d'entreprise sans période de chômage ont été augmentés en 2019. Ce changement de poste est un tremplin pour leur rémunération et pour leur carrières. Les cadres nouvellement arrivés dans une grande entreprise sont également plus nombreux à avoir été augmentés en 2019 (77 % pour les entreprises de plus de 1 000 salarié-e-s contre 61 % pour les entreprises de moins de 20 salarié-e-s). En 2020, sous l'effet de la crise, la situation pourrait être différente pour ces deux catégories de profils de cadres qui pourraient être moins nombreux à changer d'entreprise et donc être augmentés.

Si la mobilité externe va ralentir en 2020, changer de poste au sein d'une même entreprise pourrait être

perçu comme plus rassurant pour les cadres. En 2019, 19 % des cadres en poste ont fait ce choix, une proportion quasi stable depuis le début des années 2010. Aussi, les augmentations, qui suivent ce type de changement de poste, sont tout aussi fréquentes que lors d'un changement d'entreprise : en 2019, 67 % des cadres ayant eu une mobilité interne ont été augmentés (15). Toutefois, le montant de cette augmentation reste plus limité que lors d'un changement d'entreprise, avec une augmentation individuelle médiane de la rémunération de 5 % en 2019 (+2 600 euros).

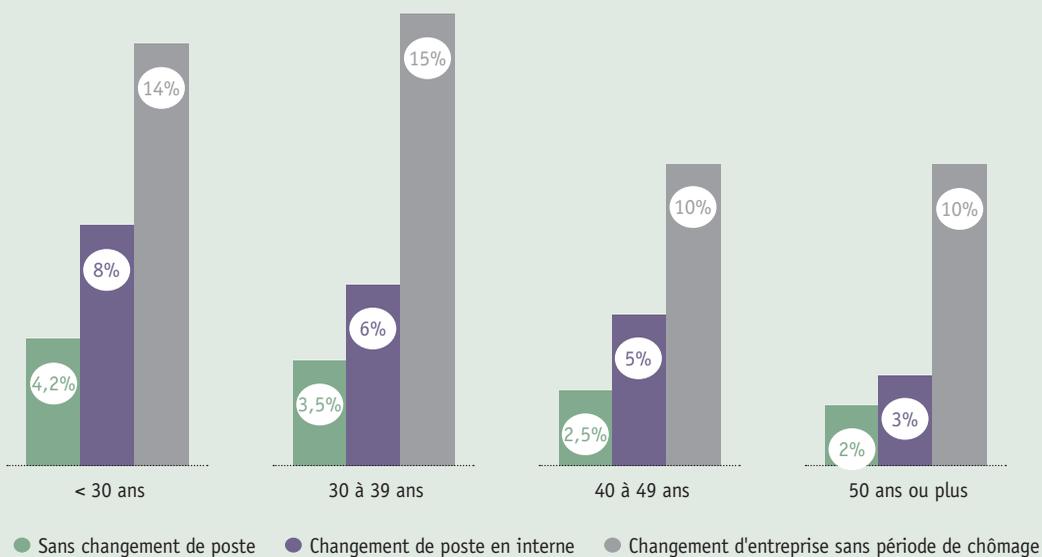
Le profil des cadres changeant de poste en interne et ayant une augmentation ressemble à ceux qui changent d'entreprise. Ce sont notamment les plus jeunes : 80 % des cadres de moins de 30 ans ayant changé de poste dans leur entreprise ont connu une augmentation contre 52 % de ceux âgés de 50 ans et plus.

## Part des cadres augmentés en 2019 selon l'âge et le type de mobilité



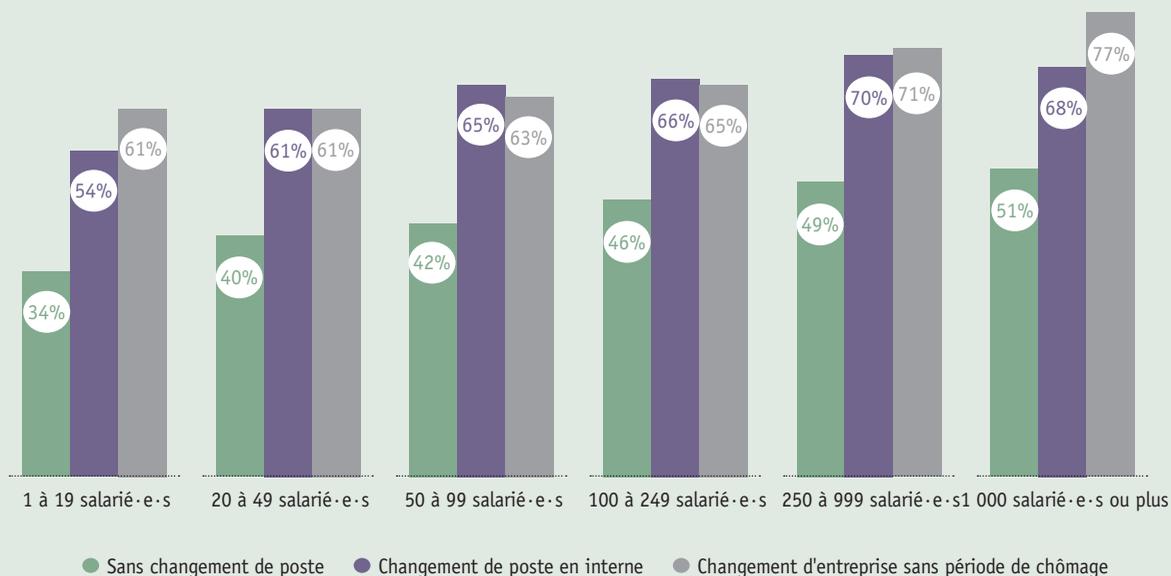
Base des répondants : ensemble des cadres.  
Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2020.

## Taux d'augmentation individuelle selon l'âge et le type de mobilité



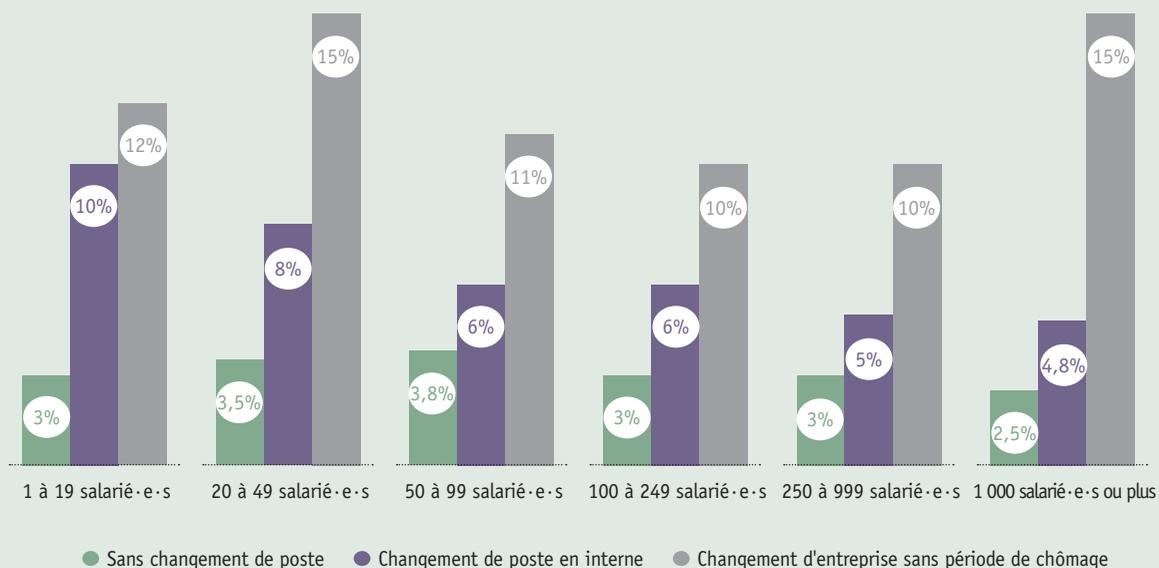
✧ Les cadres de moins de 30 ans qui ont perçus une augmentation individuelle sans avoir changé de poste ont perçu en médiane 4,2% d'augmentation. La moitié d'entre eux a perçu plus, l'autre moitié a perçu moins.  
Base des répondants : ensemble des cadres.  
Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2020.

### Part des cadres augmentés en 2019 selon la taille d'entreprise et le type de mobilité



Base des répondants : ensemble des cadres.  
Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2020.

### Taux d'augmentation individuelle selon la taille d'entreprise et le type de mobilité



Base des répondants : ensemble des cadres.  
Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2020.

—

## L'AUGMENTATION DU NOMBRE DE CADRES PASSANT PAR UNE PÉRIODE DE CHÔMAGE POURRAIT AFFECTER LEUR RÉMUNÉRATION

—

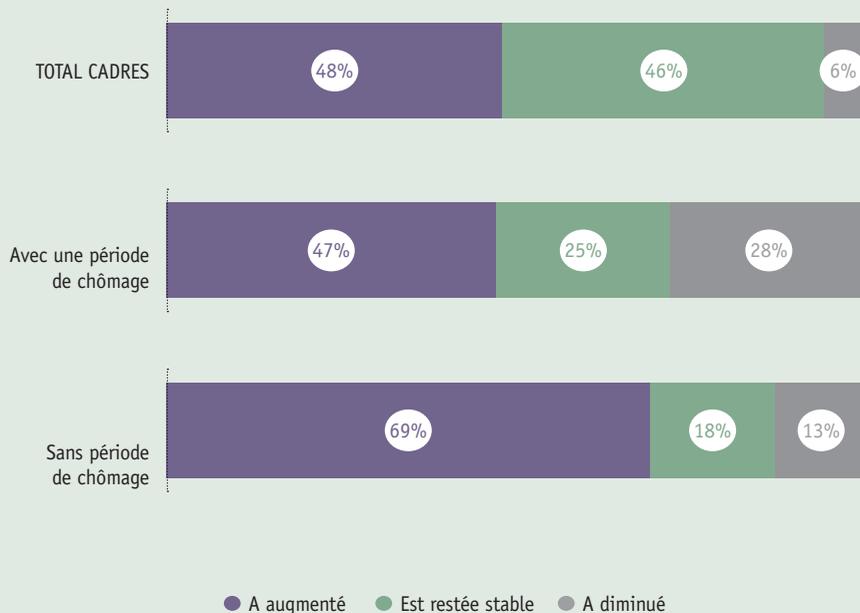
Parmi les cadres en poste, ceux ayant connu une période de chômage avant d'intégrer l'entreprise connaissent moins souvent que les autres une augmentation de leur salaire. À leur entrée dans le poste, leur salaire augmente moins, voire diminue, par rapport au salaire des autres cadres qui changent d'entreprise. En effet, en 2019, parmi les cadres en poste, 28 % de ceux ayant connu une période de chômage ont vu leur salaire diminuer, soit deux fois plus que la part des cadres ayant changé d'entreprise sans période de chômage. Leur situation est d'autant plus précaire que

17 % des cadres passés par le chômage sont en CDD (*versus* 2 % pour l'ensemble des cadres). Ils sont également plus nombreux à travailler dans une petite entreprise que les autres cadres : parmi les cadres en poste, la part de ceux ayant retrouvé un poste dans une entreprise de moins de 100 salarié-e-s après une période de chômage est de 45 % (*versus* 36 % pour les autres cadres).

Si le marché de l'emploi cadre était très dynamique jusqu'en 2019, avec un taux de chômage de 3,4 %, la crise de 2020 va entraîner une augmentation du taux de chômage des cadres et affecter le marché de l'emploi des cadres<sup>11</sup> dans son ensemble. Dans ce contexte, les cadres qui seraient au chômage pourraient rencontrer davantage de difficultés pour retrouver à la fois un emploi cadre et un niveau de salaire équivalent à leur emploi précédent.

20

Part des cadres en poste dont la rémunération a augmenté, diminué ou est restée stable en 2019 selon leur parcours avec ou sans période de chômage



Base des répondants : ensemble des cadres.  
Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2020.

11. Insee, taux de chômage au sens du BIT, 2019.

# – L'OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI CADRE –



L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences. Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- analyser les besoins, les difficultés et les processus de **recrutement** des cadres ;
- comprendre les **trajectoires** des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- révéler les évolutions des métiers et des **compétences** des cadres en lien avec les transformations sociétales.

## DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION

### « TRAJECTOIRES : PARCOURS & INÉGALITÉS »

- *Panorama 2020 des mobilités professionnelles des cadres*, juillet 2020.
- *Les Écarts de salaire femmes-hommes chez les cadres*, février 2020.
- *Inégalités en début de carrière. Des conditions d'emploi moins favorables pour les femmes même à formation équivalente*, mars 2019.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [corporate.apec.fr](http://corporate.apec.fr) > rubrique *Nos études*

Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter : [@Apec\\_Etudes](https://twitter.com/Apec_Etudes)



**NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.**

**ISSN 2680-400X**  
**SEPTEMBRE 2020**

Cette étude a été réalisée par la direction Données, études et analyses (DDEA) de l'Apec.  
*Directeur de la DDEA* : Pierre Lamblin.  
*Équipe projet* : Olivier Busnot, Sophie Hamman, Erwan Audren.  
*Maquette* : Artlequin.fr / Ludovic Bouliol.

**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**

\*prix d'un appel local

© Apec

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, 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).