



Baromètre 2023 de la rémunération des cadres

Des augmentations beaucoup plus fréquentes mais sans effet sur la réduction des inégalités salariales femmes-hommes

- **La part de cadres ayant bénéficié d'une augmentation dans l'année a atteint un niveau record en 2022 et tous les profils de cadres sont concernés**
 - La proportion de cadres ayant bénéficié d'une augmentation a fortement progressé (57 %, +11 pts vs 2021, +19 pts vs 2020) dépassant largement son niveau d'avant crise sanitaire (48 % en 2019, 51 % en 2018).
 - La rémunération annuelle brute médiane (fixe + variable) des cadres s'établit au 31 décembre à 52 000 €, contre 51 000 € un an auparavant.
 - La part de cadres augmentés progresse quel que soit l'âge, le genre, le secteur d'activité, la taille d'entreprise ou la fonction exercée.
- **La mobilité, qu'elle soit interne à l'entreprise ou externe, continue d'être une stratégie payante pour les cadres**
 - En 2022, 74 % des cadres ayant changé d'entreprise (sans passer par le chômage) et 72 % des cadres ayant changé de poste au sein de leur entreprise ont été augmentés, contre seulement 55 % des cadres n'ayant pas évolué en interne.
- **Toutefois, les inégalités salariales entre les femmes et les hommes cadres persistent**
 - La part de cadres augmentés a nettement progressé en 2022, pour les hommes cadres (+11 pts) comme pour les femmes cadres (+10 pts). Les hommes sont cependant plus nombreux à avoir été augmentés (59 % vs 54 %).
 - Aussi, un homme cadre continue de gagner 15 % de plus qu'une femme cadre, un écart stable depuis 10 ans.
 - À « profil et poste équivalents », un écart salarial de 7 % entre les hommes et les femmes cadres demeure.

Sommaire

01

La part des cadres ayant bénéficié d'une augmentation atteint un niveau record

02

Changer de poste reste une stratégie payante pour les cadres

03

Quel que soit leur profil, davantage de cadres ont bénéficié d'augmentations en 2022

04

Mais les inégalités salariales entre femmes et hommes persistent

Méthodologie

L'étude s'appuie sur une enquête annuelle menée en février 2023 auprès de 13 000 cadres du secteur privé, clients de l'Apec.

Un redressement des résultats de cette enquête a été réalisé à partir de la Déclaration sociale nominative (Insee), par âge, sexe, taille d'entreprise, secteur et région et de l'enquête *Panorama des mobilités* (Apec) pour les taux de mobilité des cadres. Les résultats sont ainsi représentatifs de la population des cadres du secteur privé selon ces critères.

01. La part des cadres ayant bénéficié d'une augmentation atteint un niveau record

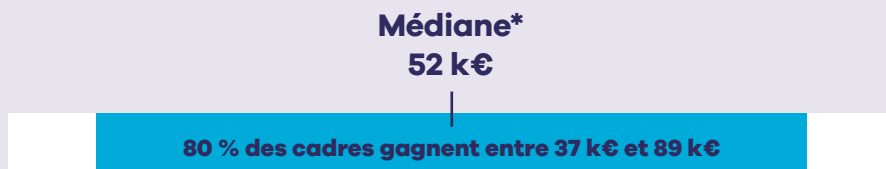
Après une année 2021 de rattrapage, les volumes de recrutements de cadres ont à nouveau nettement progressé en 2022 (+15 %). Ils atteignent ainsi un niveau record dépassant ceux d'avant la crise sanitaire : 308 300 cadres ont été recrutés en 2022 contre 281 300 en 2019¹. Dans ce contexte marqué par le dynamisme du marché de l'emploi cadre, conjugué à une forte inflation qui s'est traduite par des augmentations compensatoires, la rémunération brute des cadres a augmenté en 2022.

Après trois années de stagnation, l'augmentation des salaires observée en 2021 s'est poursuivie en 2022. Ainsi, la rémunération annuelle brute médiane (fixe + variable) des cadres a progressé en 2022 de 2 % pour

s'établir au 31 décembre à 52 000 €. Toutefois, malgré cette augmentation, une partie des cadres a perdu en pouvoir d'achat en raison de la forte inflation (5,2 % en 2022)².

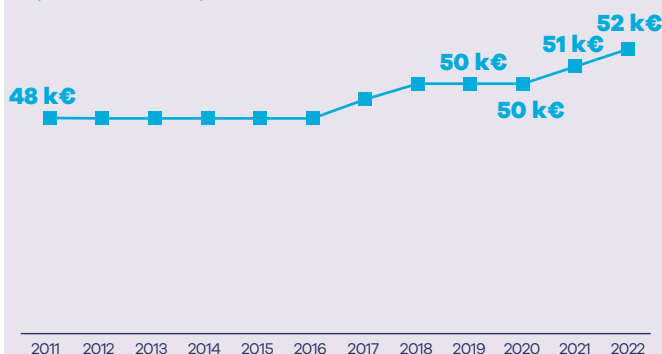
La proportion de cadres ayant bénéficié d'une augmentation a quant à elle, fortement augmenté (57 %, +11 pts vs 2021) dépassant largement son niveau d'avant la crise sanitaire (48 %) ainsi que le record de 2018 (51 %). En effet, de nombreuses entreprises confrontées à des difficultés de recrutement toujours plus prégnantes et à une inflation très élevée ont consenti à des efforts sur le salaire, notamment en renforçant les enveloppes dédiées aux augmentations pour retenir et attirer des cadres.

Rémunération pour l'ensemble des cadres en 2022

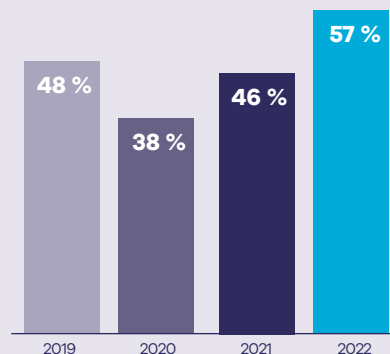


* Médiane : 50 % des cadres gagnent moins, 50 % des cadres gagnent plus.

Évolution de la rémunération médiane (fixe + variable)



Part de cadres augmentés



Rémunération annuelle brute (fixe + variable) au 31 décembre 2022
Source : Apec 2023

¹ Apec, *Prévisions Apec 2023*, avril 2023.

² Selon l'indice des prix à la consommation de l'Insee.

02. Changer de poste, reste une stratégie payante pour les cadres

La mobilité professionnelle continue d'être une stratégie payante pour les cadres, qu'il s'agisse de mobilité interne ou de mobilité externe. En effet, 72 % de ceux qui ont connu une promotion interne et 74 % de ceux ayant changé d'entreprise (sans période de chômage) ont été augmentés en 2022, tandis que seuls 55 % des cadres n'ayant pas évolué en interne l'ont été. À l'inverse, seulement 47 % des cadres qui ont changé d'entreprise en passant par une période de chômage ont été augmentés.

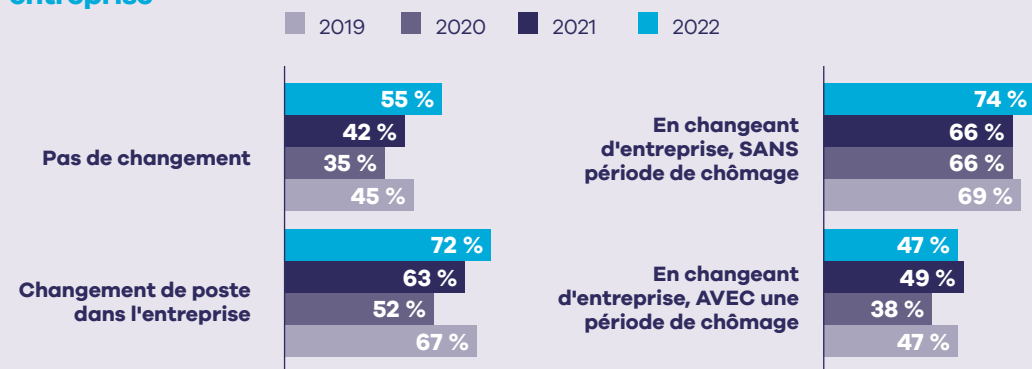
En outre, les augmentations des cadres restés dans la même entreprise retrouvent une

forte dynamique après avoir été bridées durant la crise sanitaire. La part des cadres augmentés est ainsi en hausse de 13 points en 2022 pour les cadres restés dans le même poste et de 9 points pour les cadres ayant changé de poste en interne. Pour ces cadres, l'année a en effet été marquée par une hausse importante des augmentations individuelles mais surtout collectives. Dans un contexte de forte inflation³, 39 % d'entre eux ont obtenu une augmentation individuelle (+6 pts par rapport à 2021) et 24 % une augmentation collective (+10 pts).

Part de cadres augmentés selon les changements de poste en 2022

Cadres restés dans la même entreprise

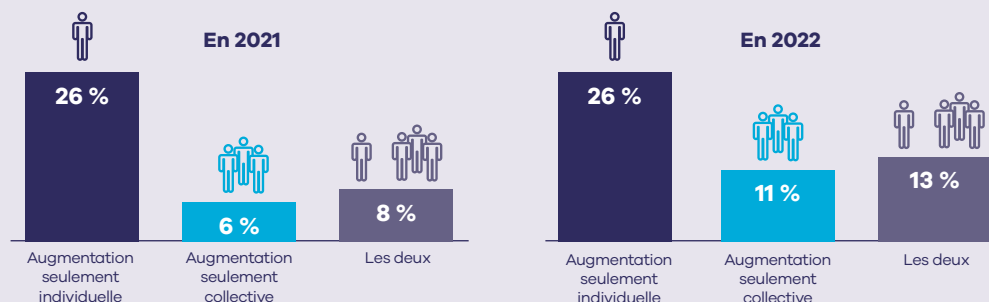
Cadres ayant changé d'entreprise



Les augmentations peuvent concerner la rémunération fixe et/ou la rémunération variable.
Source : Apec 2023

Augmentations de la partie fixe du salaire des cadres restés dans la même entreprise

Part des cadres bénéficiaires d'une augmentation collective et/ou individuelle de leur rémunération fixe



Base : cadres restés dans la même entreprise et bénéficiaires d'une augmentation sur la partie fixe de leur rémunération
Source : Apec 2023

³ Selon l'indice des prix à la consommation de l'Insee, le taux d'inflation s'est établi à 5,2 % en 2022.

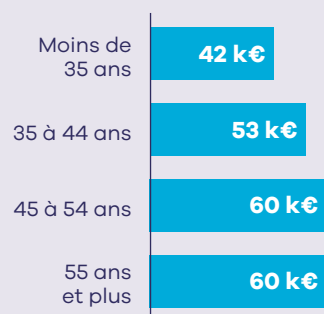
03. Quel que soit leur profil, davantage de cadres ont bénéficié d'augmentations en 2022

En 2022, la part de cadres augmentés a progressé quel que soit leur âge, leur secteur d'activité, la taille de l'entreprise ou la fonction exercée. Elle s'est particulièrement accrue dans le secteur de l'industrie (+19 pts) et dans les grandes entreprises de 5 000 salarié.es et plus (+15 pts).

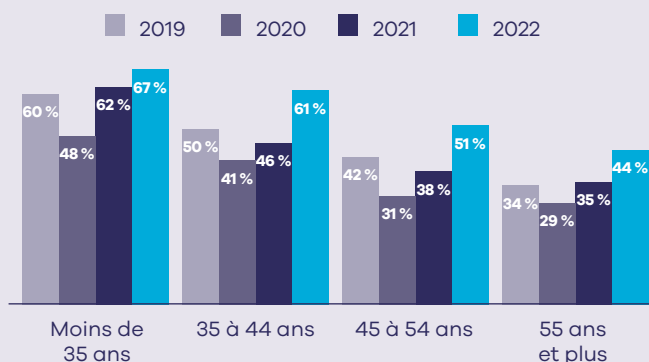
Les cadres de moins de 35 ans restent ceux qui, en proportion, sont les plus nombreux à être augmentés (67 % en 2022), mais leur part d'augmentés a évolué moins fortement en 2022 que celle des autres catégories d'âge (+5 pts, contre +15 pts pour les cadres âgés de 35 à 44 ans, par exemple).

Rémunération selon l'âge

Rémunération médiane en 2022



Part de cadres augmentés



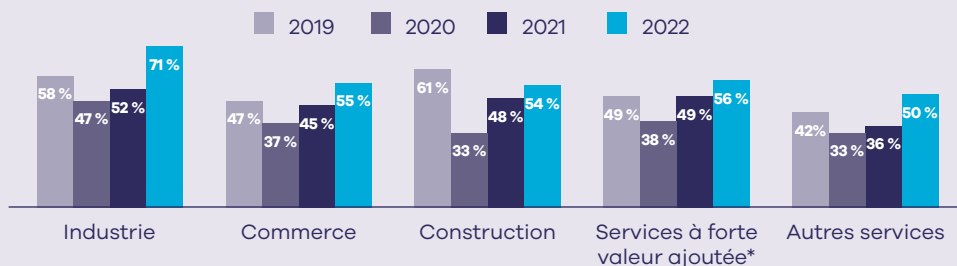
Rémunération annuelle brute (fixe +variable) au 31 décembre 2022
Source : Apec 2023

Rémunération selon le secteur

Rémunération médiane en 2022



Part de cadres augmentés

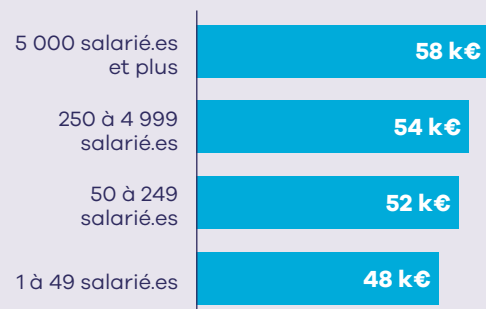


* Services à forte valeur ajoutée : informatique, ingénierie-R&D, banque-assurance, activités juridiques et comptables, communication et médias.

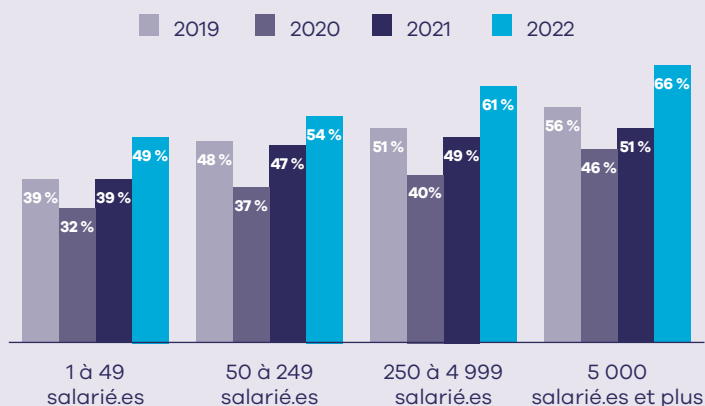
Rémunération annuelle brute (fixe +variable) au 31 décembre 2022
Source : Apec 2023

Rémunération selon la taille d'entreprise

Rémunération médiane en 2022



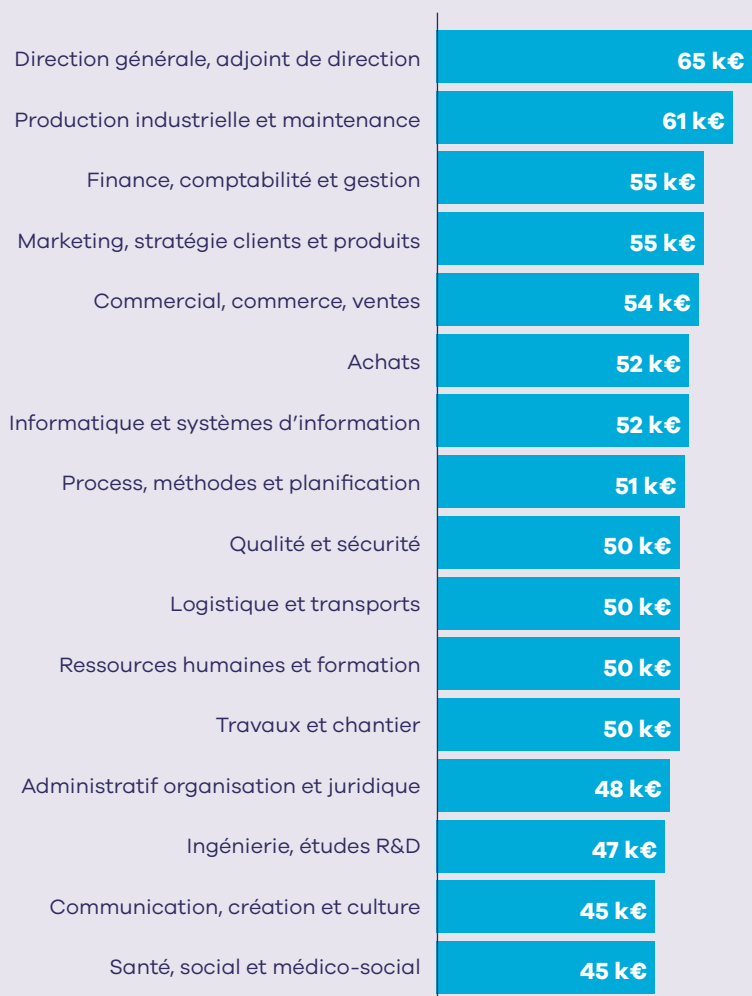
Part de cadres augmentés



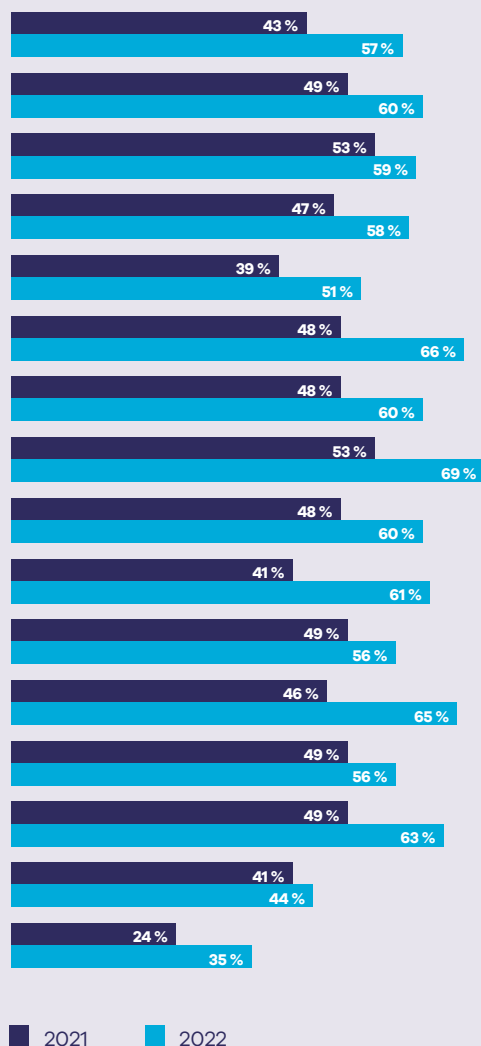
Rémunération annuelle brute (fixe + variable) au 31 décembre 2022
Source : Apec 2023

Rémunération selon la fonction

Rémunération médiane en 2022



Part de cadres augmentés



Rémunération annuelle brute (fixe + variable) au 31 décembre 2022
Source : Apec 2023

04. Mais les inégalités salariales entre femmes et hommes cadres persistent

La part de femmes cadres ayant bénéficié d'une augmentation de leur rémunération a fortement progressé en 2022 (+10 pts), au même titre que celle des hommes (+11 pts). Mais en 2022, comme lors des années précédentes, les femmes cadres ont été un peu moins nombreuses que leurs homologues masculins à bénéficier d'une augmentation (54 % vs 59 %), en particulier chez les jeunes cadres (62 % vs 70 %).

Aussi, la rémunération annuelle brute médiane des femmes a progressé en 2022 pour atteindre 48 000 €, soit un différentiel de 15 % par rapport à celle des hommes cadres (55 000 €). Stable depuis des années, cet écart de 15 % continue à augmenter avec l'âge. De 6 % chez les moins de 35 ans, il atteint en effet 19 % chez les 55 ans et plus.

Cet écart s'explique en partie par des différences de profils entre les femmes et les

hommes. Les femmes cadres, relativement plus jeunes que les hommes cadres, n'occupent souvent pas les mêmes emplois que les hommes. Elles sont par exemple sous-représentées dans les postes à responsabilité hiérarchique⁴.

À « profil et poste équivalents », les hommes cadres gagnaient en 2022 encore 7,1 % de plus que les femmes cadres. Cet écart de rémunération « toutes choses égales par ailleurs », qui peut pour partie résulter de comportements discriminatoires de la part des employeurs, est là aussi relativement stable. Il oscille entre 7 % et 8 % depuis qu'il est mesuré par l'Apec (en 2014).

Là encore, cet écart de salaire « à profil et poste équivalents » s'accroît avec l'âge : en 2022, il s'élève à 3 % pour les cadres de moins de 35 ans et atteint 10 % pour ceux de 55 ans et plus.

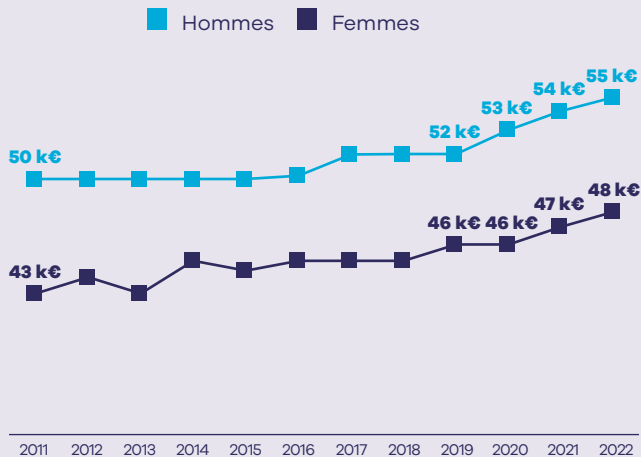
Calcul de l'écart de rémunération à "profil et poste équivalents"

Pour calculer un écart « à profil et poste équivalents » ou « toutes choses égales par ailleurs », une modélisation statistique est nécessaire. La méthode ANOVA, utilisée ici, décompose la rémunération en facteurs explicatifs. Le modèle estime pour chaque femme (respectivement pour chaque homme) de l'échantillon, le salaire « théorique » qu'elle (il) aurait touché en étant un homme (une femme), d'après les caractéristiques de l'emploi occupé (secteur, région, taille d'entreprise, fonction, encadrement, etc.) et de l'individu (âge, diplôme, etc.). L'écart global à caractéristiques égales est ensuite déduit de ces écarts théoriques de salaire.

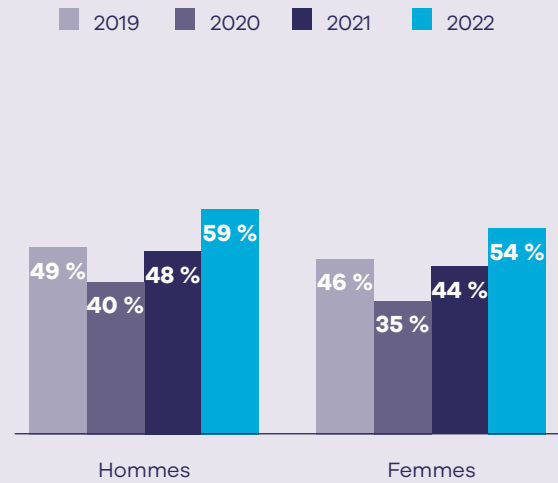
⁴ Apec x Datagora, *Portrait statistique des femmes cadres du secteur privé*, mars 2022.

Rémunération selon le genre

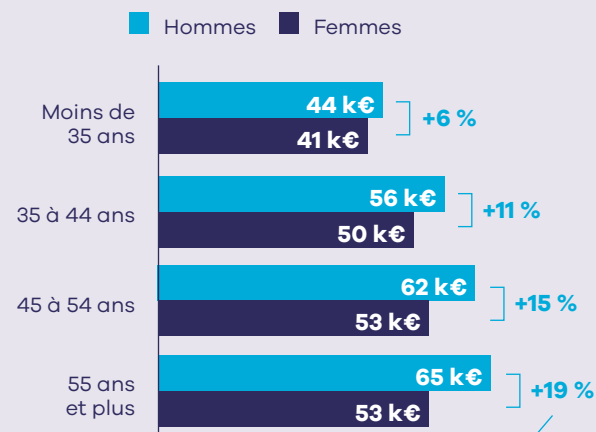
Évolution de la rémunération médiane



Part de cadres augmentés

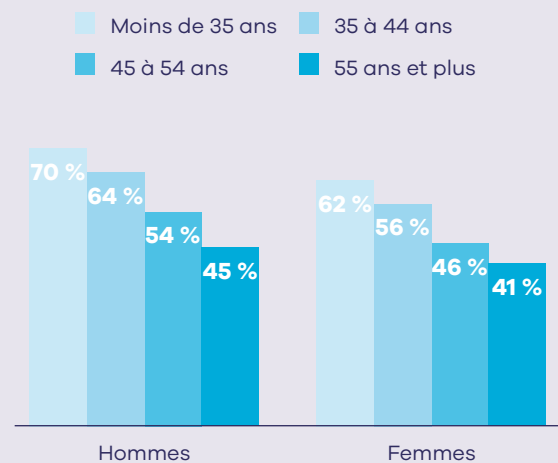


Rémunération médiane par genre et âge en 2022

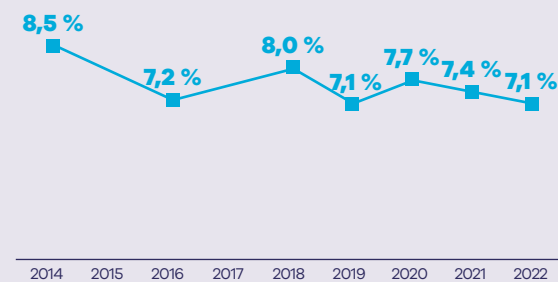


Exemple de lecture : les hommes cadres de 55 ans et plus gagnent 19 % de plus que les femmes cadres de 55 ans et plus.

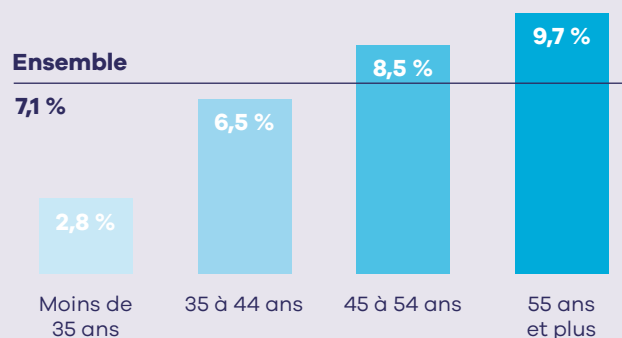
Part de cadres augmentés par genre et âge en 2022



Évolution de l'écart de rémunération à profil identique



Écart de rémunération à profil identique selon l'âge en 2022



Rémunération annuelle brute (fixe + variable) au 31 décembre de l'année concernée
Source : Apec 2023

L'observatoire de l'emploi cadre



RECRUTEMENT
PRÉVISIONS
& PROCESSUS



TRAJECTOIRES
PARCOURS
& INÉGALITÉS



COMPÉTENCES
MÉTIERS
& SOCIÉTÉ

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.

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION

« TRAJECTOIRES : PARCOURS ET INÉGALITÉS »

- > Baromètre 2023 de l'insertion des jeunes diplômés.es, avril 2023
- > Moments clés dans les parcours professionnels des cadres, mars 2023
- > Conciliation vie personnelle – vie professionnelle, février 2023
- > Reconversion professionnelle, décembre 2022

ISSN 2681-2819 (COLLECTION TRAJECTOIRES)

Juin 2023

Cette étude a été réalisée par la direction Données et Études (DDE) de l'Apec.

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin.

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet : Sylvie Hestin, Valentine Henrard, Cendrine Mouline.

Maquette : Character



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.corporate.apec.fr > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter : @Apec_Etudes

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212

Service gratuit + prix d'un appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H (France métropolitaine)

*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^{er} 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).