



# Focus sur la rémunération des jeunes cadres

## La mobilité interne constitue une stratégie payante pour être augmenté

- **En 2021, les jeunes cadres ont renoué avec des augmentations fréquentes**
  - 63 % des cadres de moins de 30 ans ont bénéficié d'une augmentation en 2021, retrouvant ainsi le niveau d'avant crise.
  - *In fine*, la rémunération brute annuelle médiane des jeunes cadres de moins de 30 ans s'élevait fin 2021 à 40 000 € (fixe + variable).
- **Ces augmentations font la part belle à la mobilité interne...**
  - 83 % des jeunes cadres ayant connu un changement de poste dans leur entreprise en 2021 ont vu leur rémunération augmenter, contre 55 % de ceux qui sont restés au même poste et 65 % de ceux qui ont changé d'entreprise. Évoluer au sein même de son entreprise peut être une stratégie payante pour les moins de 30 ans.
- **... mais n'ont pas permis de réduire les disparités en matière de salaire chez les jeunes cadres entre femmes et hommes**
  - Un écart de salaire entre les jeunes femmes cadres et leurs homologues masculins se perpétue depuis des années. En 2021, la rémunération brute médiane des jeunes femmes cadres est inférieure de 6 % à celle des jeunes hommes cadres.
- **Dans un contexte de fortes tensions géopolitiques et inflationnistes, les perspectives 2022 pour la rémunération des jeunes cadres restent favorables, mais nourrissent une insatisfaction grandissante**
  - La proportion de jeunes cadres augmentés devrait être supérieure à celle de 2021, comme pour les autres classes d'âge des cadres, mais le contexte inflationniste pourrait accentuer l'insatisfaction des jeunes cadres vis-à-vis de leur rémunération.

# Sommaire

## 03

Les jeunes cadres ont renoué en 2021 avec des augmentations fréquentes

## 04

Les augmentations font la part belle à la mobilité interne

## 05

L'embellie n'a pas permis de réduire les disparités en matière de salaire entre jeunes femmes et jeunes hommes cadres

## 07

Les perspectives pour la rémunération des jeunes cadres restent favorables

## Méthodologie

L'étude s'appuie sur une enquête annuelle menée en février 2022 auprès de 13 000 cadres du secteur privé clients de l'Apec. Les jeunes cadres de moins de 30 ans qui font l'objet de cette publication représentent 700 répondants.

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. En complément, des résultats plus récents sont issus de la vague de mai 2022 de l'omnibus cadres de l'Apec (enquête mensuelle réalisée auprès d'un échantillon de 1 000 cadres, représentatif des cadres du secteur privé).

# 01. Les jeunes cadres ont renoué en 2021 avec des augmentations fréquentes de salaire

Après la crise de 2020, les volumes de recrutements de cadres ont connu un net rebond (+18 % en 2021). Ils se rapprochent, sans toutefois les égaler, des niveaux record observés en 2019. Cette éclaircie sur le marché de l'emploi cadre a entraîné des conséquences positives sur la rémunération des cadres. Beaucoup des indicateurs suivis par l'Apec reprennent de la vigueur et renouent avec la période pré Covid : hausse de la rémunération médiane, de la part des cadres augmentés et des demandes d'augmentation [tous les indicateurs sont disponibles dans le *Baromètre 2022 de la rémunération des cadres*.]

Les jeunes cadres ont particulièrement bien tiré leur épingle du jeu. Les recrutements de cadres de moins de 6 ans d'expérience ont ainsi progressé de 25 % en 2021 et regroupent la moitié des embauches. Ils ont aussi largement bénéficié de cette embellie sur le plan de leur rémunération.

En 2020, la crise avait fortement ralenti la progression salariale des moins de 30 ans. La part des jeunes cadres augmentés avait chuté pour s'établir à 48 %, soit 14 points

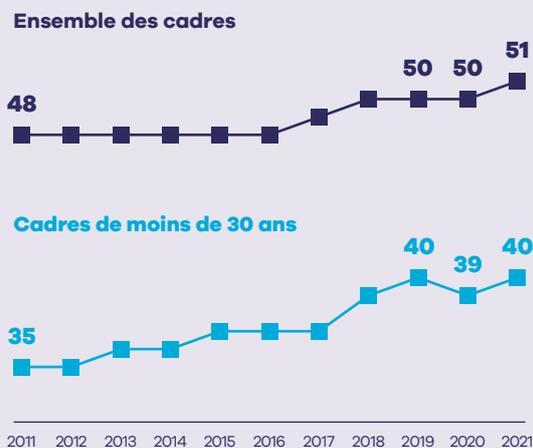
de moins par rapport à 2019. Les cadres de moins de 30 ans étaient surtout la seule classe d'âge dont la rémunération globale médiane (fixe + variable) s'était rétractée. Cette baisse de revenus, tous secteurs et toutes tailles d'entreprises confondus, n'avait jamais eu lieu au cours des 10 dernières années pour cette catégorie de cadres.

En 2021, la situation est revenue à celle de 2019, avec une rémunération brute annuelle médiane des jeunes cadres ayant progressé de 1 000 € et s'élevant à nouveau à 40 k€. 80 % d'entre eux se situent dans la fourchette de salaire comprise entre 33 et 55 k€, la moitié dispose d'une rémunération constituée d'une partie variable (primes, bonus, etc.), hors intéressement et participation.

En matière d'augmentation de salaire, les jeunes cadres constituent à nouveau de très loin, comme avant la crise, la classe d'âge qui est la plus fréquemment augmentée : en 2021, 63 % des jeunes cadres ont ainsi bénéficié d'une augmentation de salaire, contre 44 % des cadres de 30 ans et plus.

## Évolution de la rémunération des cadres entre 2011 et 2021 (en k€)

Rémunération annuelle brute (fixe + variable) au 31 décembre 2021



## Évolution de la part des cadres augmentés selon l'âge (en %)



Source : Apec, Baromètre 2022 de la rémunération des cadres

## 02. Les augmentations de salaire font la part belle à la mobilité interne

Contrairement à certaines idées reçues, évoluer au sein même de son entreprise s'avère à nouveau une stratégie payante en matière d'augmentation de salaire pour les moins de 30 ans.

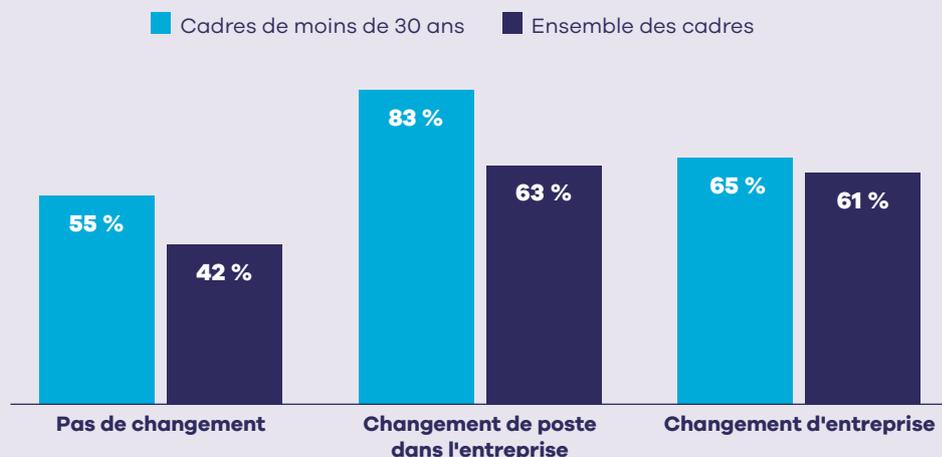
Ainsi, plus de 8 jeunes cadres sur 10 ont vu leur rémunération croître en 2021 lors d'un changement de poste effectué dans l'année au sein de la même entreprise. Dans le même temps, ceux qui ont conservé leur poste à l'identique sont seulement 55 % à avoir bénéficié d'une valorisation de leur salaire. Cela reste toutefois beaucoup plus en proportion que pour l'ensemble des cadres (42 %).

Parmi les jeunes cadres ayant changé d'entreprise au cours de l'année 2021, 65 % ont

vu leur rémunération progresser, une proportion très inférieure à ceux ayant effectué un changement de poste en interne (83 %).

Par ailleurs, l'incidence des périodes d'inactivité chez les jeunes cadres lors d'un changement d'entreprise semble avoir moins d'impact sur le salaire et la proportion de cadres augmentés, vraisemblablement par le fait qu'elles sont moins fréquentes et moins longues pour cette catégorie d'âge. Ainsi, les deux tiers des jeunes cadres ayant changé d'entreprise ont été augmentés qu'ils aient connu ou non une période de chômage entre leurs deux postes.

### Part de cadres augmentés selon les changements de poste en 2021



Source : Apec, Baromètre 2022 de la rémunération des cadres

# 03. L'embellie n'a pas permis de réduire les disparités en matière de salaire entre jeunes femmes et jeunes hommes cadres

La remontée en 2021 des principaux indicateurs de rémunération auprès des jeunes cadres n'est pas sans masquer certaines disparités qui perdurent, notamment par secteur et lieu de résidence mais aussi selon le genre.

## Des écarts de rémunération selon le secteur et la région

Près de 6 jeunes cadres en poste sur 10 se concentrent dans les secteurs des services à forte valeur ajoutée (informatique, ingénierie-R&D, activités juridiques et comptables, etc.), traditionnels secteurs d'entrée dans des postes cadres pour les jeunes diplômé.e.s de l'enseignement supérieur. Comparativement à l'ensemble des cadres, les plus jeunes sont ainsi surreprésentés dans ces secteurs. Les jeunes cadres des services à forte valeur ajoutée ont par ailleurs une rémunération brute

annuelle médiane de 42 000 euros, soit 2 000 à 3 000 euros de plus que les jeunes cadres travaillant dans les autres secteurs (industrie, construction, commerce, autres services).

Aussi, un écart de rémunération médiane de 13 % est constaté en 2021 entre les jeunes cadres résidant en Île-de-France et ceux habitant dans les autres régions (44 000 euros versus 38 000 euros, en brut annuel). Cet écart est stable depuis plusieurs années.

## Des écarts de salaire dès le début de carrière entre femmes et hommes

Si la proportion de femmes est plus importante parmi les cadres de moins de 30 ans (41 % versus 36 % pour l'ensemble des cadres), des écarts de rémunération significatifs sont toutefois observés selon le genre dans cette classe d'âge, comme pour l'ensemble des cadres.

Les rémunérations médianes des jeunes hommes et femmes cadres ont progressé chacune d'environ 1 000 € en 2021, mais les jeunes femmes cadres sont payées 6 % de moins que les jeunes hommes cadres, un écart de salaire qui se perpétue depuis des années. Cet écart, qui s'explique en partie par des différences de filières de formation, de métiers ou de dimension de postes, s'accroît au fil du temps pour culminer au-delà de 50 ans<sup>1</sup>.

La part des cadres augmentés chez les jeunes cadres révèle aussi des fortes disparités selon le genre. Si les jeunes cadres

masculins ont été plus fréquemment augmentés en 2021 que leurs homologues féminins sans changer de poste ni d'entreprise (64 % versus 44 %), cela était l'inverse dans le cas d'une promotion interne ou d'un changement d'entreprise. Ainsi, les jeunes cadres féminins l'ont été plus fréquemment (respectivement 88 % et 67 %).

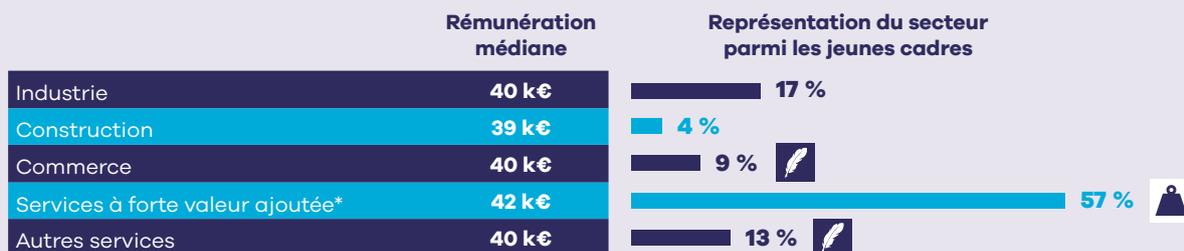
Il est important de préciser qu'il n'existe pas de différence significative concernant les demandes d'augmentation selon le genre.

Les jeunes femmes sollicitent une augmentation autant que les hommes : 66 % des jeunes hommes comptent demander une augmentation en 2022, contre 62 % des jeunes femmes. Elles sont néanmoins moins confiantes sur le fait de les obtenir. Et les chiffres leur donnent parfois raison.

<sup>1</sup> Apec x Datagora, *Portrait statistique des femmes cadres du secteur privé*, mars 2022.

## Rémunération des cadres de moins de 30 ans par secteur

### Rémunération médiane annuelle (rémunération brute, fixe + variable)



Par rapport à l'ensemble des cadres :



Surreprésentation du secteur

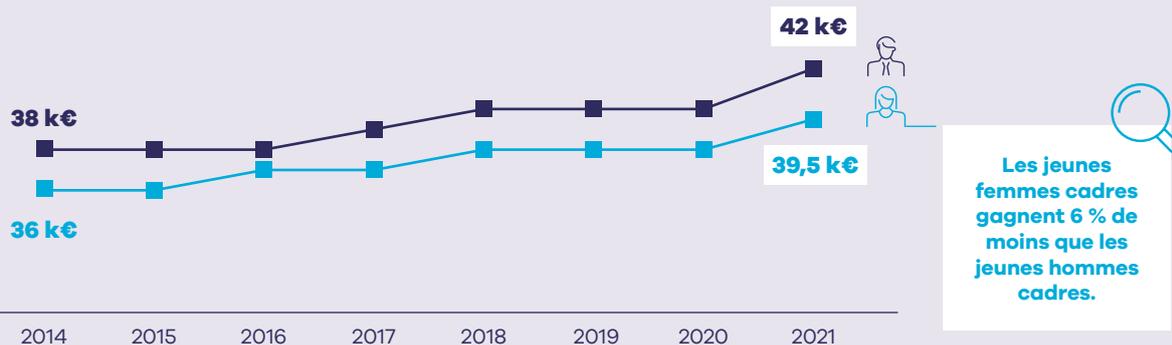


Sous-représentation du secteur

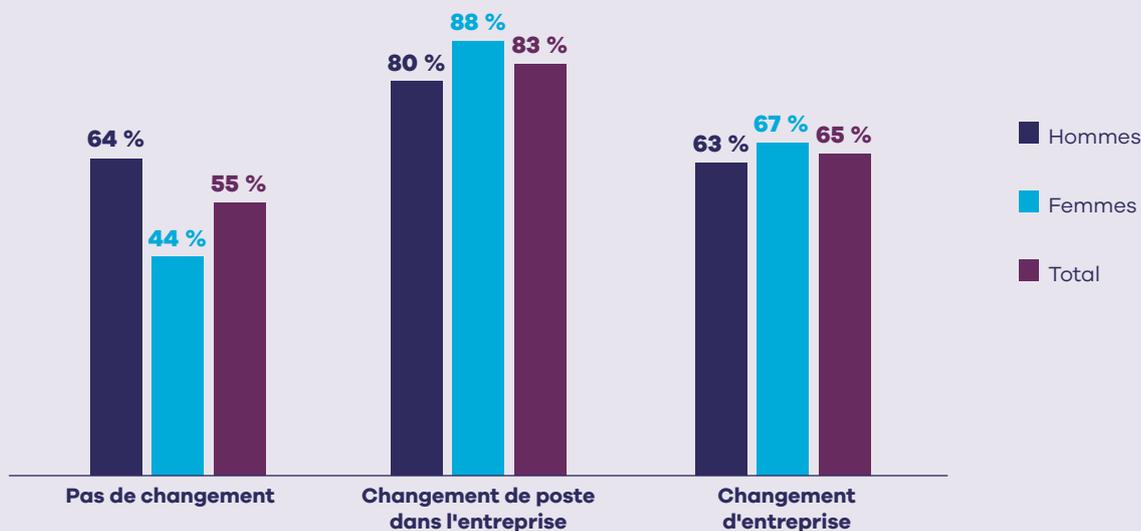
\*Informatique, ingénierie-R&D, banque-assurance, activités juridiques et comptables, communication et médias

Base : cadres de moins de 30 ans

## Évolution de la rémunération médiane des cadres de moins de 30 ans par genre



## Part de cadres de moins de 30 ans augmentés selon le genre et les changements de poste en 2021



Source : Apec, Baromètre 2022 de la rémunération des cadres

## 04. Les perspectives pour la rémunération des jeunes cadres restent favorables

Interrogés en février 2022, les jeunes cadres étaient près de 6 sur 10 à juger leurs perspectives de rémunération intéressantes à l'horizon 3-5 ans, contre un tiers de l'ensemble des cadres. En 2022, la part des jeunes cadres augmentés devrait être supérieure à celle de 2021 comme pour les autres classes d'âge des cadres, et ce, sous un double effet, d'une part celui d'efforts salariaux consentis par les entreprises pour attirer et fidéliser les cadres dans un contexte de difficultés de recrutement et, d'autre part, celui du contexte de forte inflation comme jamais observée depuis 40 ans.

Ainsi, les jeunes cadres continueraient à tirer leur épingle de jeu. En effet, la moitié des recrutements prévus en 2022 par les entreprises concernant des jeunes cadres (maximum 5 ans d'expérience). De surcroît, face aux difficultés de recrutement qui devraient rester à un haut niveau, les entreprises devraient continuer à assouplir leurs

exigences en termes d'expérience et miser encore davantage sur les jeunes cadres pour pourvoir leur poste (en externe comme en interne). Elles pourraient aussi consentir à certains efforts salariaux.

Se sentant en position de force, 70 % des cadres de moins de 35 ans interrogés en mai 2022 jugent qu'il leur serait facile de retrouver un emploi équivalent en cas de perte d'emploi ou de changement d'entreprise, contre 48 % des 35-54 ans et 27 % des 55 ans ou plus<sup>2</sup>.

Malgré tout, la rémunération reste l'un des principaux sujets d'insatisfaction pour l'ensemble des cadres, et en particulier pour les cadres de moins de 35 ans. Ainsi, en mai 2022, pour les cadres de moins de 35 ans, la rémunération proposée constituait le critère n°1 de choix d'une entreprise en cas de mobilité externe, au même titre que l'intérêt des missions, et nettement devant les conditions de travail proposées ou la localisation de l'entreprise.

### Part des cadres de moins de 35 ans qui considèreraient ce critère comme essentiel s'ils devaient chercher un emploi



En 2021, 60 % des ETI et grandes entreprises ont recruté au moins une fois un cadre moins expérimenté qu'envisagé initialement

Sources : Apec, Omnibus cadres, mai 2022 / Recrutements de cadres en 2022, avril 2022 / Pratiques de recrutement de cadres 2022, juin 2022

<sup>2</sup> Apec, Omnibus cadres, mai 2022.

# 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 2022 de l'insertion des jeunes diplômé.e.s, avril 2022.
- > Perception des cadres sur les inégalités femmes-hommes et le sexisme en entreprise, mars 2022.
- > Discrimination à l'embauche : les cadres ne sont pas épargnés, mars 2022.
- > Les cadres seniors de 55 ans et plus demandeurs d'emploi, janvier 2022.

## ISSN 2681-2827 (COLLECTION TRAJECTOIRES) ISBN 978-2-7336-1334-4

Juin 2022

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, Olivier Busnot.

**Maquette :** Character.



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.corporate.apec.fr](http://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 gratuits + 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<sup>er</sup> juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une oeuvre 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-CG C, 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).