

DOCUMENT SOUS EMBARGO
JUSQU'AU 13/09/2017 - 00h 01

-ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES-

ÉDITION 2017

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N° 2017-34

SEPTEMBRE 2017

- Les cadres et leur rémunération

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



– 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 de l'enseignement supérieur, des cadres et des entreprises. Le département Études et Recherche de l'Apec et sa quarantaine de collaborateurs animent cet observatoire.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.cadres.apec.fr rubrique **observatoire de l'emploi**

© Apec, 2017

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, UPA, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, UGICA-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).

SOMMAIRE

02	Principaux enseignements
1	LES CADRES ET LEUR RÉMUNÉRATION
04	La rémunération des cadres en 2016
17	L'évolution de la rémunération des cadres non mobiles en 2016
28	L'évolution de la rémunération des cadres mobiles en interne en 2016
32	L'évolution de la rémunération des cadres mobiles en externe en 2016
2	LES PERSPECTIVES POUR 2017
38	L'opinion des cadres sur les perspectives d'évolution salariale

– PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS –

Les niveaux de rémunération en 2016

En 2016, 80 % des cadres en poste avaient une rémunération annuelle brute (fixe + variable) comprise entre 34 000 et 85 000 euros. Le salaire médian annuel brut, quant à lui, s'élevait à 48 000 euros, à un niveau similaire observé en 2015. Cette distribution traduit la forte diversité des situations de l'emploi des cadres selon les caractéristiques individuelles, la formation initiale, la nature de l'emploi occupé, le parcours professionnel ou encore les caractéristiques de leur entreprise. L'âge est aussi une variable clef à considérer. Les niveaux de rémunération des cadres, peu élevés au début de leur vie professionnelle, progressent régulièrement en première partie de carrière. Puis, cette progression s'érode à partir de 50 ans. La taille des entreprises jouent également un rôle central : plus elle est élevée et plus le niveau de rémunération des cadres est conséquent. De plus, dans les grandes structures, la rémunération se complexifie, avec une proportion plus importante de cadres bénéficiant à la fois d'une part variable court terme, d'un salaire différé (participation, intéressement...) ou encore d'avantages additionnels (prévoyance, tickets restaurant, indemnité de transport...).

L'évolution de la rémunération des cadres en 2016 selon leur situation professionnelle

L'évolution de la rémunération est fortement corrélée à leur situation professionnelle. En effet, les cadres n'ayant connu aucun changement tant en interne qu'en externe (72 % des cadres en poste) ne sont que 43 % à avoir obtenu une augmentation salariale en 2016. Cette proportion oscille avec l'âge des cadres : 56 % pour ceux âgés de moins de 30 ans, contre 33 % pour leurs aînés de 50 ans et plus. Les cadres masculins bénéficient également plus fréquemment d'une revalorisation salariale que leurs homologues féminins (respectivement 44 % et 41 % de cadres augmentés). Si en début de carrière la parité est de mise en termes d'augmentation, les écarts entre hommes et femmes se creusent à partir de 30 ans et perdurent par la suite. Enfin les grandes entreprises (1 000 salariés et plus) sont les plus généreuses en matière de revalorisation salariale. Dans ces dernières, 49 % des cadres n'ayant connu aucun changement professionnel en 2016 en ont bénéficié contre 29 % pour ceux en poste dans une entreprise de moins de 20 salariés.

Parmi les cadres restés dans leur entreprise, certains ont connu des changements professionnels internes (21 % des cadres en poste). Ces mouvements ont un impact sur l'évolution de la rémunération avec 53 % des cadres mobiles en interne ayant bénéficié d'une augmentation en 2016. Et la nature de cette mobilité interne entre aussi

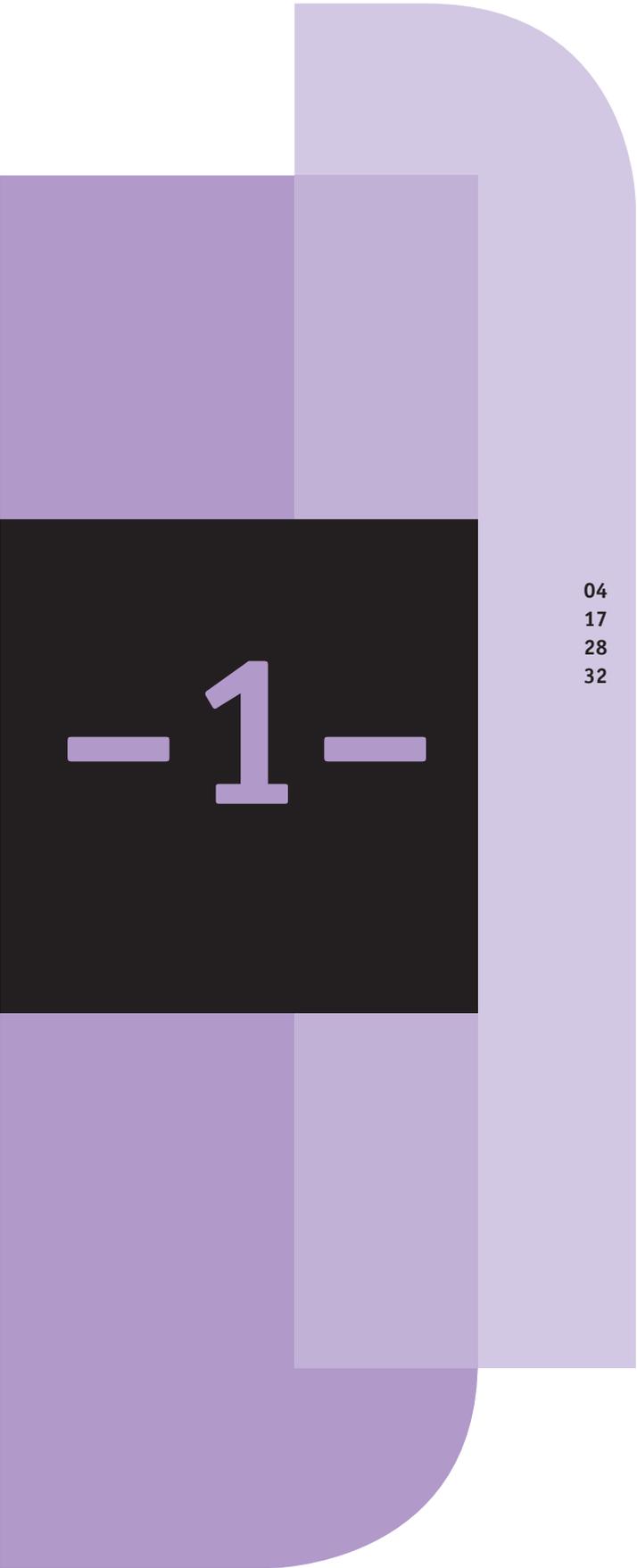
en ligne de compte en matière d'évolution de la rémunération. Dans le cas d'un changement de poste (changement de métier, mobilité horizontale ou verticale), 62 % des cadres ont été augmentés. En revanche, dans le cadre d'autres changements internes qui se formalisent notamment par un changement d'établissement, de services et/ou de département, la proportion de cadres augmentés tombe à 45 %. Plus souvent à l'initiative de l'employeur, ce type de mobilité interne est fréquemment vécu lors d'une réorganisation ou restructuration de l'entreprise, contexte qui s'avère peu propice aux revalorisations salariales.

Enfin, ce sont les cadres ayant changé d'entreprise (7 % des cadres en poste) qui sont les plus fréquemment augmentés, avec 56 % de cadres déclarant une hausse de leur rémunération à l'occasion du changement d'entreprise. Pour autant, le changement d'entreprise n'est pas dans tous les cas synonyme d'augmentation de la rémunération. Dans le cas d'un changement direct, c'est-à-dire sans période de chômage, la proportion de cadres augmentés atteint 66 %. Elle tombe à 38 % lorsqu'ils ont connu une période de chômage. Le constat est encore plus tranché lorsqu'il s'agit de cadres en fin de carrière qui se retrouve dans cette situation : seuls 23 % d'entre eux déclarent une rémunération plus élevée que celle de leur précédent emploi, et, dans 54 % des cas, ils ont dû se résigner à concéder une baisse de salaire pour décrocher le poste.

Les perspectives 2017

En lien avec un contexte économique porteur et des perspectives de croissance bien orientées, les cadres sont un peu plus nombreux, en proportion, à avoir le sentiment que leur pouvoir d'achat s'est amélioré (+2 points sur un an). Dans le même temps, la part des cadres estimant qu'il s'est dégradé est en net recul (-5 points). Si 45 % des cadres ont l'intention de demander une augmentation, seuls 35 % des cadres estiment être en mesure de l'obtenir, qu'ils l'aient ou pas demandée. Certains cadres ont bien intégré le fait qu'il fallait être volontariste en matière d'augmentation salariale.

Quant à leurs perspectives d'évolution de rémunération à moyen terme (3 à 5 ans), ce sont environ 3 cadres sur 10 qui les jugent intéressantes. Plus que la taille de l'entreprise, c'est la santé économique de leur entreprise qui influence leur jugement : 40 % des cadres travaillant dans des structures en développement estiment que leurs perspectives salariales à 3-5 ans sont intéressantes, contre seulement 17 % pour les cadres travaillant dans des entreprises en difficulté. ●



– LES CADRES ET LEUR RÉMUNÉRATION –

- 04 La rémunération des cadres en 2016
- 17 L'évolution de la rémunération des cadres non mobiles en 2016
- 28 L'évolution de la rémunération des cadres mobiles en interne en 2016
- 32 L'évolution de la rémunération des cadres mobiles en externe en 2016

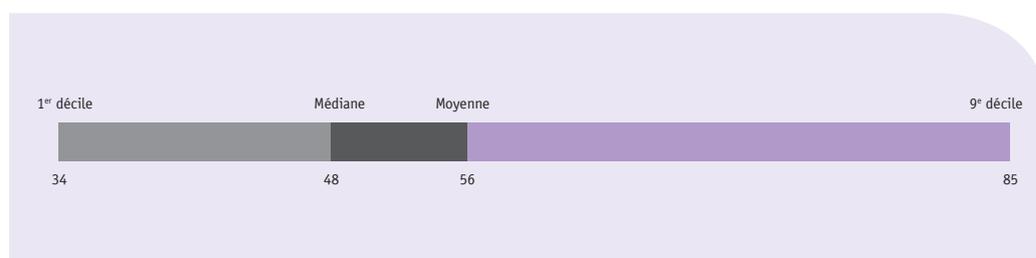
- LA RÉMUNÉRATION DES CADRES EN 2016 -

En 2016, la rémunération annuelle brute moyenne des cadres en poste dans des entreprises du secteur privé s'établissait à 56 000 euros (salaire fixe + part variable), soit un niveau quasi-identique à celui enregistré un an auparavant. Le salaire annuel brut médian est également demeuré stable à 48 000 euros (**Figure 1**). 80 % des cadres déclarent avoir un salaire annuel brut (fixe + part variable) compris entre 34 000 et 85 000 euros. Cette forte dispersion tra-

duit la diversité des situations de l'emploi des cadres selon les caractéristiques individuelles, l'emploi occupé, la formation initiale, le parcours professionnelle ou encore les caractéristiques de leur entreprise. Les hommes cadres déclarent une rémunération médiane supérieure de près de 12 % à celle de leurs homologues féminins (respectivement 50 200 et 45 000 euros). Toutefois, cet écart se contracte d'année en année (il était de 16 % en 2013).

-Figure 1-

Distribution de la rémunération annuelle brute totale des cadres en 2016 (fixe + variable, en k€)



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : ensemble des cadres

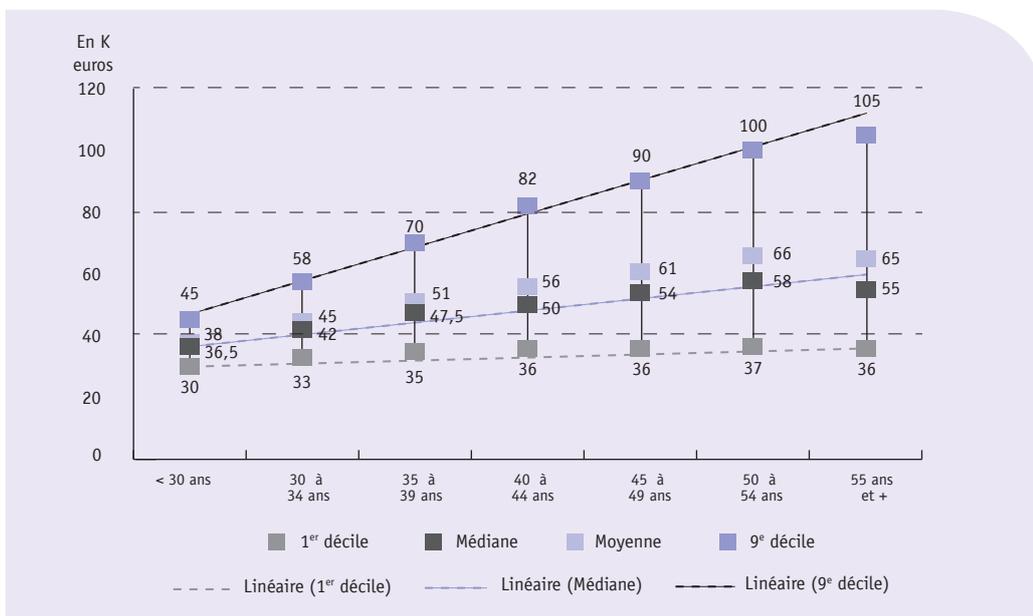
L'ÂGE, FACTEUR EXPLICATIF DU SALAIRE

Outre la position dans la classification de leur entreprise, le niveau de rémunération des cadres est en grande partie conditionné par leur âge et leur expérience pro-

fessionnelle, deux variables étroitement liées. En toute logique, les jeunes cadres (moins de 30 ans), en phase d'acquisition de compétences, affichent le salaire médian le moins élevé (36 500 euros) (**Figure 2**). Le niveau de rémunération connaît une progression régulière, notamment en première partie de carrière pour ensuite s'éroder une fois la cinquantaine atteinte.

–Figure 2–

Rémunération annuelle brute des cadres en 2016 selon leur âge (fixe + variable, en k€)



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : ensemble des cadres

LES SALAIRES SONT PLUS ÉLEVÉS DANS LES GRANDES ENTREPRISES...

La taille des entreprises a aussi un impact sur le niveau des rémunérations des cadres. Ceux en poste dans les entités de 1 000 salariés et plus peuvent se prévaloir des salaires médians les plus élevés (51 000 euros). A l'inverse, pour les cadres travaillant dans des PME de petite taille (moins de 20 salariés) disposant d'une surface financière beaucoup plus restreinte, le salaire médian s'établit à 42 000 euros (Tableau 1).

–Tableau 1–

Rémunération annuelle brute des cadres en 2016 selon la taille de l'entreprise (fixe + variable, en euros)

	Salaire médian	Salaire moyen
1 à 19 salariés	42 000	46 000
20 à 49 salariés	45 000	49 000
50 à 99 salariés	47 000	53 000
100 à 249 salariés	48 000	52 000
250 à 999 salariés	48 000	55 000
1 000 salariés et plus	51 000	60 000
Ensemble	48 000	56 000

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : ensemble des cadres

...ET DANS L'INDUSTRIE

L'industrie arrive en tête des secteurs qui rémunèrent le mieux les cadres avec un salaire annuel brut médian (fixe + variable) de 52 000 euros. Ce sont ceux en poste dans l'industrie pharmaceutique (57 000 euros) ou dans les entreprises de la filière chimie, caoutchouc, plastique (56 000 euros) qui tirent leur épingle du jeu.

En revanche, dans l'agroalimentaire ou encore dans les activités de la mécanique, métallurgie, les cadres sont moins bien lotis (50 000 euros). Dans les services, les cadres de certaines activités comme les télécommunications (56 000 euros) ou la banque, assurance (55 000 euros) rivalisent en matière de rémunération avec ceux de l'industrie (Tableau 2). La plupart de ces cadres ont en commun de travailler dans des entreprises de grande

taille et pour des activités tournées vers l'international. Les cadres effectuant des missions à l'étranger affichent des salaires annuels bruts médians nettement supérieurs à ceux ayant des activités strictement hexagonales (respectivement 50 800 euros et 45 000 euros). En outre, plus les déplacements sont fréquents hors de France et plus la rémunération annuelle brute médiane est élevée (56 000 euros).

-Tableau 2-
Rémunération annuelle brute des cadres en 2016 selon le secteur d'activité (fixe + variable, en euros)

	Salaire médian	Salaire moyen
Industrie	52 000	60 400
Agroalimentaire	50 000	57 800
Automobile, aéronautique et autres matériels de transport	54 000	59 700
Bois - Papier - Imprimerie	50 000	56 600
Chimie - Caoutchouc - Plastique	56 000	64 000
Énergies - Eau	53 000	62 200
Équipements électriques et électroniques	52 000	61 300
Industrie pharmaceutique	57 000	65 100
Mécanique - Métallurgie	50 000	58 500
Meuble, Textile et autres industries manufacturières	51 800	58 700
Construction	47 000	52 100
Commerce	50 000	57 800
Commerce interentreprises	50 760	58 800
Distribution généraliste et spécialisée	48 300	57 200
Services	45 500	52 400
Activités informatiques	44 900	51 200
Activités juridiques et comptables	45 000	50 000
Activités des organisations associatives et administration publique	44 000	50 600
Banque et Assurances	55 000	59 000
Communication et Médias	47 000	52 000
Conseil et gestion des entreprises	45 000	50 900
Formation initiale et continue	41 000	45 200
Hôtellerie - Restauration - Loisirs	45 000	51 700
Immobilier	48 100	54 700
Ingénierie - R&D	43 000	49 400
Intermédiaire de recrutement	42 000	47 300
Santé - action sociale	43 000	47 400
Services divers aux entreprises	48 000	54 900
Télécommunications	56 000	63 700
Transports et logistique	50 000	60 000

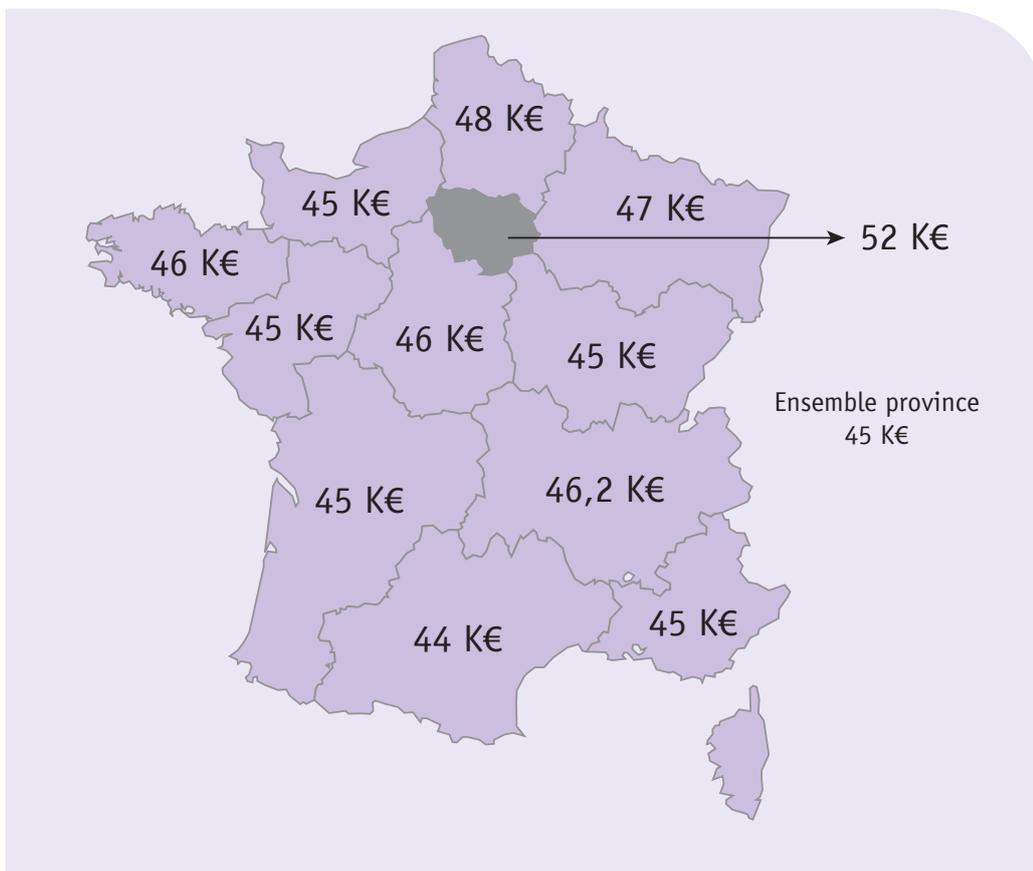
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : ensemble des cadres

— **LES CADRES FRANCILIENS GAGNENT PLUS QUE LES PROVINCIAUX**

Les cadres en poste en Ile-de-France déclarent des salaires annuels bruts médians (52 000 euros) plus élevés que leurs homologues de province (45 500 euros) (**Figure 3**). Les spécificités du tissu

économique francilien jouent un rôle central. En effet, la région parisienne est fortement présente dans les activités tertiaires à forte valeur ajoutée et hautement qualifiée (conseil, ingénierie, R&D, finance...). De plus, l'économie francilienne se caractérise par une concentration unique de sièges sociaux et de grandes entreprises dans lesquelles les rémunérations des cadres sont plus élevées qu'ailleurs.

—Figure 3—
Rémunération annuelle brute médiane des cadres en 2016 selon le lieu de travail (fixe + variable, en k€)



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base : ensemble des cadres en poste en France métropolitaine

DIPLÔME ET RÉMUNÉRATION DES CADRES

Lorsqu'on examine les écarts de salaire des cadres dans leur première partie de carrière (c'est-à-dire les trentenaires), on observe des différences notables selon leur formation : un cadre trentenaire diplômé de niveau Bac+5 et plus gagne 10 % de plus que celui qui est diplômé de niveau Bac+2 et moins (écart de salaire médian) (Tableau 3). De même, un cadre trentenaire diplômé d'une école de commerce gagne 16 % de plus que celui diplômé de l'université (Tableau 4). Ces écarts se renforcent avec l'âge : respectivement 21 % et 36 %, entre les cadres diplômés de niveau Bac+5 et plus et ceux diplômés de niveau Bac+2 et moins pour les quadragénaires et les 50 ans et plus.

Il faut néanmoins observer les salaires dans leur aspect multidimensionnel. Au-delà du diplôme et de l'âge, d'autres éléments entrent en ligne de compte dans la composition du salaire : classification, taille d'entreprise, secteur, dimension du poste, lieu de travail et d'autres éléments relevant de la politique de rémunération d'une entreprise. La mesure des écarts réels s'observe donc à l'aune de la multiplicité des critères expliquant le salaire.

- Tableau 3 -

Rémunération annuelle brute des cadres de 30 à 39 ans en 2016
selon leur niveau de diplôme (fixe + variable, en euros)

	Salaire médian	Salaire moyen
Niveau Bac + 2 et moins	41 000	44 000
Niveau Bac + 3 à bac + 4	43 000	46 000
Niveau Bac + 5 et plus	45 000	48 700

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base : cadres âgés de 30 à 39 ans

- Tableau 4 -

Rémunération annuelle brute des cadres de 30 à 39 ans en 2016
selon la nature de leur diplôme (fixe + variable, en euros)

	Salaire médian	Salaire moyen
Université	42 500	45 400
École de commerce	49 500	53 000
École d'ingénieurs	46 000	50 000

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base : cadres âgés de 30 à 39 ans

LA MOITIÉ DES RÉMUNÉRATIONS COMPRENENT UNE PART VARIABLE

Les rémunérations composées d'un fixe et d'une partie variable à court terme concernent désormais la moitié des cadres (47 % en 2013). Cette composante variable se formalise, le plus souvent, via une prime sur objectif (42 % des cadres du privé) alors que les commissions sur le chiffre d'affaires ne concernent que 8 % des cadres. Enfin d'autres éléments variables (bonus, primes d'astreinte...) sont mobilisés pour 9 % des cadres (**Tableau 5**).

Cette partie variable peut représenter, dans un cas sur deux, plus de 9 % de la rémunération brute annuelle. Pour 10 % des cadres, elle peut dépasser 22 % de leur rémunération (**Tableau 6**).

– Tableau 5 –
Part des cadres concernés par une partie variable à court terme en 2016 (en %)

Plusieurs réponses possibles

Avec partie variable	50
<i>une prime sur objectif</i>	42
<i>une commission sur le chiffre d'affaires</i>	8
<i>d'autres éléments de salaire variable</i>	9
Sans partie variable	50

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base : ensemble des cadres

– Tableau 6 –
Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale en 2016 (en % de la rémunération annuelle brute totale)

90% des cadres perçoivent une part variable supérieure à	3
75% des cadres perçoivent une part variable supérieure à	5
50% des cadres perçoivent une part variable supérieure à	9
25% des cadres perçoivent une part variable supérieure à	14
10% des cadres perçoivent une part variable supérieure à	22

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : ensemble des cadres qui bénéficient d'une partie variable



Pour 90 % des cadres bénéficiaires d'une part variable à court terme, le montant de la part variable perçue est supérieur à 3 % de la rémunération brute totale.

LA PART VARIABLE EST PLUS FRÉQUENTE DANS LES GRANDES ENTREPRISES

Les rémunérations comprenant une partie variable à court terme sont très largement installées dans les grandes entités. En effet, 59 % des cadres en poste dans une entreprise de 1 000 salariés et plus déclarent

avoir une composante variable (Figure 4). En revanche, plus l'effectif de l'entreprise décroît et plus cette proportion s'érode. Ainsi dans les PME de moins de 20 salariés, 32 % des cadres seulement ont un salaire composé d'une partie variable. Les spécificités sectorielles sont toutefois à considérer, avec des cadres du secteur du commerce qui bénéficient, pour les deux tiers d'entre eux, d'une composante variable (Tableau 7).

-Figure 4-
Part des cadres déclarant avoir perçu en 2016 une rémunération avec une part variable à court terme selon la taille de l'entreprise



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : ensemble des cadres

- Tableau 7 -
Part des cadres déclarant avoir perçu en 2016 une rémunération avec une part variable à court terme, selon le secteur d'activité (en %)

Industrie	54
Construction	48
Commerce	67
Services	45
Ensemble	50

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : ensemble des cadres

À l'instar des observations réalisées sur les niveaux de salaire des cadres, la taille de l'entreprise a un effet prégnant sur les composantes de la rémunération et en particulier sur la prime sur objectif, qui concerne 52 % des cadres en poste dans une grande structure (1 000 salariés et plus) contre 18 % dans celles de moins de 20 salariés (**Tableau 8**). En revanche, concernant la commission sur le chiffre d'affaires, ce sont ceux en poste dans une entreprise de moins de

50 salariés qui sont, en proportion, les plus nombreux à en bénéficier. Cette singularité est liée à la structure des emplois dans les entreprises de petite taille. Dans les PME de moins de 50 salariés, 21 % des cadres occupent un poste dans la fonction commerciale contre 18 % dans les grandes entreprises. Les cadres de cette fonction sont intrinsèquement plus souvent concernés par une commission sur le chiffre d'affaires.

– Tableau 8 –

Part des cadres concernés en 2016 par les éléments variables de la rémunération selon la taille de l'entreprise (en %)

	Une prime sur objectif	Une commission sur le chiffre d'affaires	D'autres éléments de salaire variable
1 à 19 salariés	18	10	9
20 à 49 salariés	29	10	7
50 à 99 salariés	34	8	8
100 à 249 salariés	40	7	9
250 à 999 salariés	44	7	8
1 000 salariés et plus	52	7	10
Ensemble	42	8	9

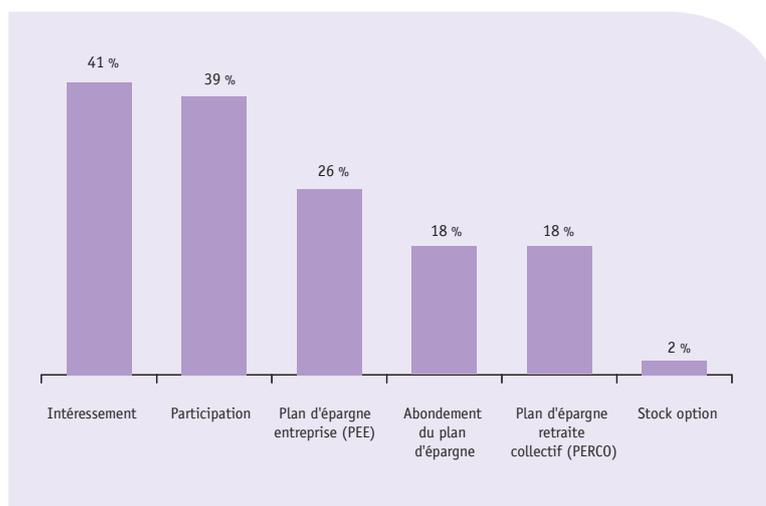
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : ensemble des cadres

L'INTÉRESSEMENT ET LA PARTICIPATION SONT LES PRINCIPALES COMPOSANTES DU SALAIRE DIFFÉRÉ

D'autres éléments peuvent compléter la rémunération des cadres. Différents dispositifs permettent aux cadres, et plus globalement à l'ensemble des salariés, d'être associés aux résultats de leur entreprise et de pouvoir se constituer une épargne salariale dans un cadre collectif. Il s'agit du plan d'épargne entreprise (PEE), du plan d'épargne retraite collectif (PERCO), de l'intéressement ou encore de la participation. Ces deux derniers dispositifs sont, de loin, les éléments de salaire différé les plus utilisés (**Figure 5**). En 2016, dès lors qu'un intéressement a été versé, il a été inférieur à 1 500 euros pour près de la moitié des cadres concernés. Quant à la participation, elle n'a pas dépassé le seuil des 1 500 euros dans 55 % des cas.

– Figure 5 –

Part des cadres bénéficiant en 2016 d'éléments de rémunération différée



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : ensemble des cadres

Globalement, plus les structures sont de grande taille et plus les pratiques en matière de rémunération se complexifient. En moyenne, les cadres des entreprises de 1 000 salariés et plus bénéficient de deux éléments de salaire différé contre ceux en poste dans les entités de moins de 50 salariés. Leurs politiques salariales peuvent répondre à différents enjeux : renforcer la motivation des salariés, être compétitif par rapport au marché externe, assurer l'équité interne ou encore flexibiliser la masse salariale et les rémunérations individuelles. Pièce maîtresse dans leur arsenal pour attirer les compétences cadres et les conserver, les rémunéra-

tions proposées par les grandes entreprises sont plus souvent composées d'éléments de salaire différé. Quel que soit le dispositif considéré, la part des cadres concernés s'accroît avec la taille de l'entreprise (**Tableau 10**).

Les cadres de l'industrie sont les plus nombreux à bénéficier d'éléments de salaire différé, au premier rang desquels on retrouve l'intéressement et la participation. Cette spécificité est liée à la présence de nombreuses entreprises de grande taille dans ce secteur d'activité (**Tableau 11**).

- Tableau 10 -
Part des cadres bénéficiant en 2016 d'éléments de rémunération différée selon la taille de l'entreprise (en %)

	Intéressement	Participation	Plan d'épargne entreprise (PEE)	Abondement du plan d'épargne	Plan d'épargne retraite collectif (PERCO)	Stock option	Nombre moyen d'éléments de salaire différé
1 à 19 salariés	9	4	7	4	4	1	0,3
20 à 49 salariés	16	8	9	6	6	1	0,5
50 à 99 salariés	25	25	14	7	8	1	0,8
100 à 249 salariés	32	36	17	9	11	1	1,1
250 à 999 salariés	43	42	24	15	14	2	1,4
1 000 salariés et plus	58	56	39	29	29	4	2,1
Ensemble	41	39	26	18	18	2	1,4

Source: Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : ensemble des cadres

- Tableau 11 -
Part des cadres bénéficiant en 2016 d'éléments de rémunération différée selon le secteur d'activité (en %)

	Intéressement	Participation	Plan d'épargne entreprise (PEE)	Abondement du plan d'épargne	Plan d'épargne retraite collectif (PERCO)	Stock option
Industrie	53	49	31	21	24	4
Construction	46	44	31	25	22	1
Commerce	41	42	25	14	15	2
Services	33	31	22	15	14	2
Ensemble	41	39	26	18	18	2

Source: Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : ensemble des cadres

DÉFINITION DES PRINCIPAUX DISPOSITIFS DE RÉMUNÉRATION DIFFÉRÉE

Dispositif facultatif, **l'intéressement** permet à toute entreprise qui le souhaite, dès lors qu'elle satisfait à ses obligations en matière de représentation du personnel (délégués du personnel, comité d'entreprise, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), d'instituer par accord un intéressement collectif des salariés présentant un caractère aléatoire et résultant d'une formule de calcul liée aux résultats ou aux performances de l'entreprise. Les sommes versées au titre de l'intéressement sont immédiatement disponibles, sauf si les salariés décident individuellement de les verser sur un plan d'épargne salariale. L'intéressement bénéficie d'exonérations de charges sociales patronales et salariales (hors CSG/CRDS et hors forfait social). Si le salarié place l'intéressement qu'il a perçu dans un plan d'épargne salariale, il est également exonéré d'impôt sur le revenu.

La participation est un dispositif légal prévoyant la redistribution – au profit des salariés – d'une partie des bénéfices qu'ils ont contribué, par leur travail, à réaliser dans leur entreprise. Obligatoire pour les entreprises d'au moins 50 salariés, facultative pour les autres, la participation est mise en place par un accord qui précise les modalités de son application. Les sommes distribuées au titre de la participation bénéficient d'avantages fiscaux et sociaux pour les entreprises qui les versent et, sous réserve de leur blocage, pour les salariés qui les perçoivent.

Le plan d'épargne d'entreprise (PEE) se définit comme «un système d'épargne collectif ouvrant aux salariés de l'entreprise la faculté de participer, avec l'aide de celle-ci, à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières». Le plan d'épargne d'entreprise est donc un système d'épargne original combinant un cadre collectif défini au niveau de l'entreprise et une initiative individuelle du salarié qui ne peut jamais être contraint de verser des sommes dans le PEE. Il effectue lui-même le choix des modes de placement de son épargne. Tous les salariés de l'entreprise, quelle que soit la nature de leur contrat de travail, y compris les apprentis, doivent pouvoir participer au plan d'épargne, s'ils le désirent.

Le plan d'épargne retraite collectif (PERCO) est un plan d'épargne salariale qui bénéficie d'un régime social et fiscal favorable afin d'encourager la constitution d'une épargne retraite collective venant s'ajouter aux retraites de base et complémentaire obligatoires. Les sommes ou valeurs sont bloquées jusqu'au départ à la retraite, et le plan est accessible à tous les salariés de l'entreprise. Seule une durée minimale d'ancienneté peut être exigée dans l'accord portant règlement du PERCO : cette durée ne peut en aucun cas être supérieure à trois mois. Un PERCO peut être institué par accord collectif ou à l'initiative de l'entreprise. Après le départ à la retraite, les sommes ou valeurs inscrites au compte du participant sont, à sa demande, versées sous forme de rente viagère acquise à titre onéreux, selon les conditions fixées par l'accord collectif instituant le PERCO.

Source : Ministère du Travail, Guide de l'épargne salariale.

1. La loi de sécurisation de l'emploi de 2013 a prévu l'instauration d'une complémentaire santé obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2016, y compris pour les TPE. Ainsi, tout employeur du secteur privé, entreprise ou association, a l'obligation de proposer une couverture santé collective à ses salariés en complément des garanties de base d'assurance maladie de la sécurité sociale. Certains salariés en contrat court peuvent être dispensés d'adhérer à la mutuelle et bénéficier d'un versement santé délivré par l'employeur.

Des avantages additionnels complètent les dispositifs de rémunération proposés par les entreprises. Ces avantages sont de différentes natures et peuvent se répartir en plusieurs catégories. Outre le dispositif de mutuelle santé fortement généralisé et désormais obligatoire¹, **la prévoyance complémentaire** (non obligatoire et financée en partie par l'employeur) concerne 60 % des cadres du privé en poste. Dans la catégorie **des frais professionnels** (dépenses engagées par le salarié pour les besoins de son activité profession-

nelle), ce sont les tickets restaurants ou la cantine d'entreprise que les cadres citent le plus souvent (64 %). Parmi **les avantages en nature** (fourniture par l'employeur à ses salariés d'un bien ou d'un service), c'est la possibilité d'utiliser un téléphone qui est la plus répandue chez les cadres (39 %). Enfin, parmi les prestations liées **aux activités sociales et culturelles** (souvent gérées par un comité d'entreprise), ce sont celles concernant les vacances qui arrivent en tête (37 %) (**Tableau 12**).

-Tableau 12-
Parts des cadres déclarant avoir bénéficié en 2016 d'avantages additionnels à leur rémunération (en %)

La prévoyance complémentaire	
Prévoyance	60
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)	39
Les avantages en nature	
Usage privé du téléphone	39
Usage privé de la voiture de fonction	20
Tarifs préférentiels sur les produits et services de l'entreprise	17
Logement de fonction	2
Les retraites complémentaires	
Retraite surcomplémentaire (article 83, article 39)	25
Les activités sociales et culturelles	
Budget vacances : chèques vacances, billets d'avion ...	37
Culture : chèques culture, financement d'activités culturelles	28
Salle de sport ou financement d'activités sportives	17
Chèques CESU	11
Possibilité de prêt de l'entreprise	9
Crèches d'entreprise	5
Divers	
Conciergerie	8

Source: Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : ensemble des cadres

Pour la plupart des avantages additionnels à la rémunération – prime sur objectif, intéressement, participation ou encore plan épargne entreprise... – la proportion de cadres concernés par chacune de ces composantes de la rémunération varie avec la taille de leur entreprise. Seulement, l'usage d'une voiture de fonction est aussi répandu dans les PME de 20 à 49 salariés que dans les grandes entités (1 000 salariés et plus). Le fait d'appartenir à une grande structure

permet de bénéficier le plus souvent d'une large palette d'avantages : avantages en nature, frais professionnels, activités sociales et culturelles, retraites complémentaires... Quant aux petites entreprises (1 à 19 salariés), les avantages qu'elles procurent à leurs cadres sont plus restreints et sont assez classiques : prévoyance, tickets restaurant, téléphone portable, coût de transport (**Tableau 13**).

– Tableau 13 –

Parts des cadres déclarant avoir bénéficié en 2016 d'avantages additionnels à leur rémunération selon la taille de l'entreprise (en %)

	1 à 19 salariés	20 à 49 salariés	50 à 99 salariés	100 à 249 salariés	250 à 999 salariés	1 000 salariés et plus	Ensemble
La prévoyance complémentaire							
Prévoyance	52	56	58	60	61	63	60
Les frais professionnels							
Tickets restaurant ou cantine/restaurant d'entreprise	41	54	58	61	68	73	64
Financement d'une partie du coût des transports (financement partiel ou total du titre de transport en commun, indemnité)	25	29	33	33	40	48	39
Les avantages en nature							
Usage privé du téléphone	31	32	35	40	39	43	39
Usage privé de la voiture de fonction	15	20	20	22	23	20	20
Tarifs préférentiels sur les produits et services de l'entreprise	5	8	10	12	16	25	17
Logement de fonction	1	1	1	1	1	2	2
Les retraites complémentaires							
Retraite surcomplémentaire (article 83, article 39)	15	18	22	22	24	30	25
Les activités sociales et culturelles							
Budget vacances : chèques vacances, billets d'avion ...	6	11	19	30	40	54	37
Culture : chèques culture, financement d'activités culturelles	4	8	15	20	30	42	28
Salle de sport ou financement d'activités sportives	2	4	6	8	16	29	17
Chèques CESU	1	2	3	4	8	20	11
Possibilité de prêt de l'entreprise	2	3	5	6	8	13	9
Crèches d'entreprise	1	1	2	1	4	9	5
Divers							
Conciergerie	0	1	1	1	5	16	8

Source: Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : ensemble des cadres

Globalement, les cadres de l'industrie bénéficient plus souvent d'avantages additionnels en lien avec la concentration de nombreuses entreprises de grande taille dans ce secteur d'activité. D'autres spécificités sectorielles peuvent être mises en exergue. Ainsi, les cadres en poste dans le commerce ont souvent accès à des tarifs préférentiels sur les produits et les services

qu'ils contribuent à commercialiser. Ceux travaillant dans la construction ont bien plus souvent à leur disposition une voiture de fonction et un téléphone portable, compte tenu de leurs modalités de travail, souvent à l'extérieur de leur entreprise et impliquant de fréquents déplacements sur les chantiers qu'ils gèrent. ●

-Tableau 14-

Parts des cadres déclarant avoir bénéficié en 2016 d'avantages additionnels à leur rémunération selon le secteur (en %)

	Industrie	Construction	Commerce	Services	Ensemble
La prévoyance complémentaire					
Prévoyance	60	60	57	61	60
Les frais professionnels					
Tickets restaurant ou cantine/restaurant d'entreprise	59	55	56	70	64
Financement d'une partie du coût des transports (financement partiel ou total du titre de transport en commun, indemnité)	34	25	29	46	39
Les avantages en nature					
Usage privé du téléphone	44	58	44	33	39
Usage privé de la voiture de fonction	22	48	31	15	20
Tarifs préférentiels sur les produits et services de l'entreprise	16	16	39	13	17
Logement de fonction	2	5	2	1	2
Les retraites complémentaires					
Retraite surcomplémentaire (article 83, article 39)	29	24	23	22	25
Les activités sociales et culturelles					
Budget vacances : chèques vacances, billets d'avion ...	43	29	28	35	37
Culture : chèques culture, financement d'activités culturelles	29	21	19	30	28
Salle de sport ou financement d'activités sportives	19	14	13	17	17
Chèques CESU	13	5	7	11	11
Possibilité de prêt de l'entreprise	8	12	8	9	9
Crèches d'entreprise	8	5	4	4	5
Divers					
Conciergerie	10	5	6	7	8

Source: Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : ensemble des cadres

– L'ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES NON MOBILES EN 2016 –

En 2016, un peu moins de trois quarts des cadres actuellement en poste n'ont pas connu d'évolution de leur situation professionnelle², 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). Cette proportion, relativement stable par rapport à 2015, caractérise donc la grande majorité des situations des cadres en poste.

² Panorama des mobilités professionnelles des cadres, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre de l'Apec, juin 2017

– PLUS DE 4 CADRES NON MOBILES SUR 10 ONT ÉTÉ AUGMENTÉS EN 2016 –

Plus de 4 cadres sur 10 n'ayant pas connu de changement professionnel au cours de l'année 2016 déclarent avoir bénéficié d'une augmentation de leur rémunération (+3 points sur un an). Symétriquement, la part des cadres non mobiles ayant connu une diminution de leur rémunération baisse de 2 points par rapport à 2015. Depuis 2012, les entreprises semblaient particulièrement attentives à la maîtrise de leurs coûts salariaux, marquant ainsi une césure avec 2011, dernière année à forte croissance (hausse de 2,1 % du PIB). Les quatre dernières années ont ainsi été marquées par une érosion progressive de la part

des cadres non mobiles augmentés (**Figure 6**). Bien que la croissance ait été moins tonique qu'attendue, plusieurs marqueurs sont orientés positivement : investissement des entreprises, capacités d'autofinancement, indice de confiance des entreprises ou encore créations d'emploi dans la sphère marchande. Cette amélioration économique sensible semble se traduire dans une évolution des rémunérations qui tend vers les niveaux d'avant crise.

Parmi les 43 % de cadres qui ont vu leur rémunération augmenter, la majorité (30 %) a bénéficié uniquement d'une hausse de la partie fixe, tandis que 9 % se sont vu accorder une hausse concomitante du fixe et du variable. Enfin, 4 % des cadres augmentés ont bénéficié uniquement d'une augmentation de la partie variable.

–Figure 6–

Évolution de la rémunération brute (fixe + variable) des cadres non mobiles entre 2011 et 2016

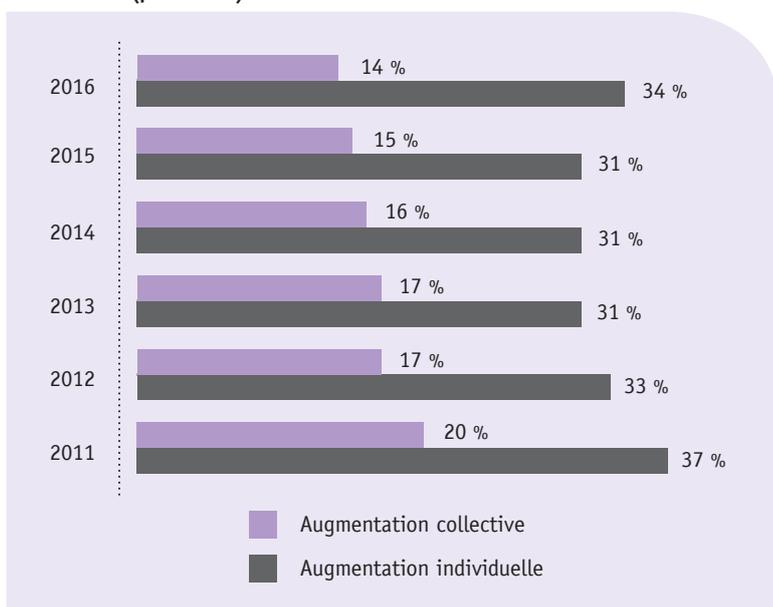


Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : cadres non mobiles en 2016

L'AUGMENTATION DES SALAIRES FIXES PREND AVANT TOUT LA FORME D'UNE AUGMENTATION INDIVIDUELLE

En 2016, 34 % des cadres n'ayant pas connu de changement professionnel ont bénéficié d'une augmentation individuelle de la partie fixe de leur rémunération (+3 points par rapport à l'année précédente).

-Figure 7-
Part des cadres non mobiles bénéficiaires d'une augmentation individuelle ou collective (partie fixe) entre 2011 et 2016

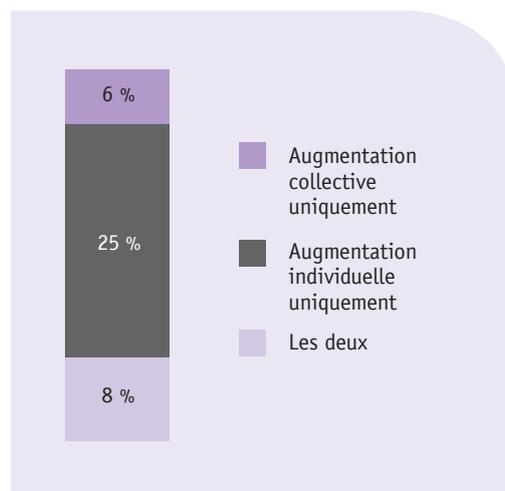


Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : cadres non mobiles en 2016

Si la part des augmentations individuelles semblait avoir atteint un plateau autour de 31 % ces dernières années, la progression de 2016 peut concrétiser, là encore, un rattrapage vers les niveaux de 2011. Parallèlement, 14 % de ces cadres ont connu une augmentation collective, soit une baisse d'un point par rapport à 2015. Cette évolution s'inscrit dans une tendance structurelle : la part des augmentations collectives connaît une érosion lente et régulière depuis plusieurs années (on note une baisse de 6 points entre 2011 et 2016) (Figure 7).

En ce qui concerne l'évolution de la partie fixe des salaires, 39 % des cadres non mobiles disent avoir bénéficié d'une augmentation individuelle et/ou collective de leur rémunération, soit une proportion proche de celles mesurées en 2015 et en 2014. L'année 2011, dernière année de forte croissance économique, est la dernière pour laquelle cette proportion est supérieure à 45 %. Si 8 % des cadres non mobiles ont cumulé simultanément augmentations individuelles et collectives du salaire fixe, la progression des premières et le recul des secondes confirment l'émergence d'une norme salariale marquée par l'individualisation des objectifs professionnels (Figure 8).

-Figure 8-
Part des cadres non mobiles bénéficiaires d'une augmentation individuelle ou collective (partie fixe) en 2016

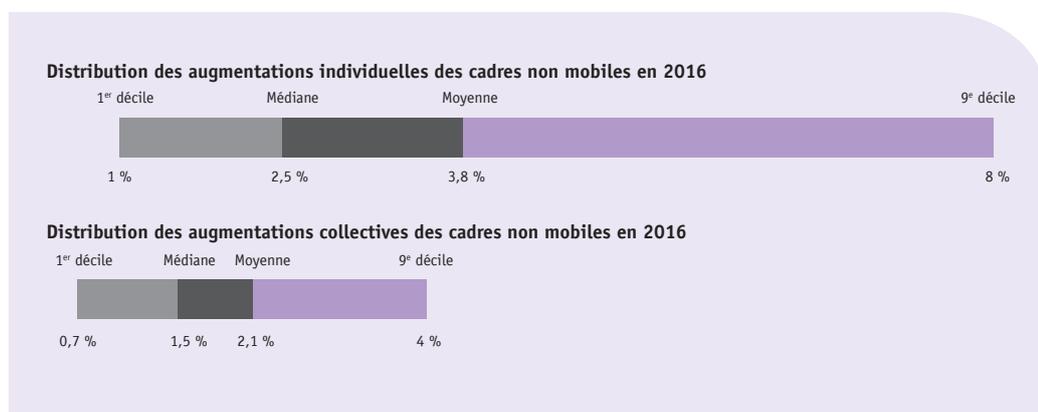


Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : cadres non mobiles en 2016

En ce qui concerne la partie fixe de la rémunération, on peut faire le constat d'une relative stabilité dans la distribution des augmentations durant les trois dernières années. Comme en 2015, 80 % des augmentations individuelles des cadres n'ayant pas connu de mobilité en 2016 sont comprises entre 1 % et 8 %. Si l'augmentation médiane est de 2,5 %, l'augmentation moyenne s'établit à 3,8 %, soit des niveaux similaires à ceux mesurés ces dernières années (**Figure 9**).

En comparaison, 80 % des augmentations collectives sont comprises en 0,7 % et 4 %, des bornes légèrement plus élevées qu'en 2015 et 2014. En revanche, l'augmentation collective moyenne reste stable à 2,1 %. En toute logique, l'amplitude de la fourchette des augmentations collectives est beaucoup plus resserrée que celle des augmentations individuelles.

–Figure 9–
Distribution des augmentations individuelles des cadres non mobiles en 2016

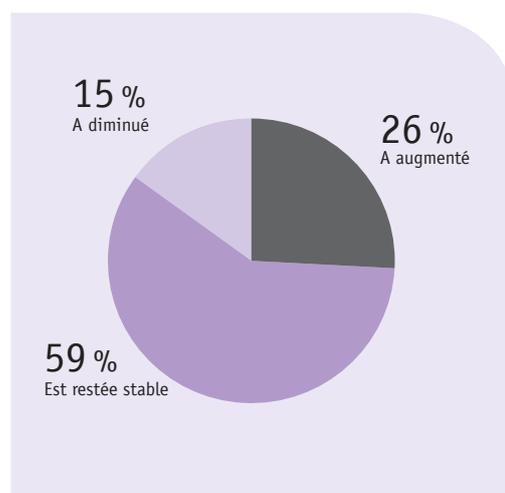


Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : cadres non mobiles en 2016 qui ont bénéficié d'une augmentation de leur rémunération fixe

LA PART VARIABLE À COURT TERME A AUGMENTÉ DANS UN PEU PLUS D'UN QUART DES CAS

En 2016, un peu plus d'un cadre non mobile sur deux a bénéficié d'une part variable dans sa rémunération. Parmi ceux-ci, 26 % ont bénéficié d'une augmentation de cette part (**Figure 10**). Pour la majorité de cadres non mobiles concernés, cette part est cependant demeurée stable. Si la baisse de la part variable dans la rémunération concerne 15 % des cadres non mobiles, cette part est en recul de 2 points par rapport à 2015 et de 5 points par rapport à 2014.

–Figure 10–
Évolution de la partie variable de la rémunération des cadres non mobiles en 2016



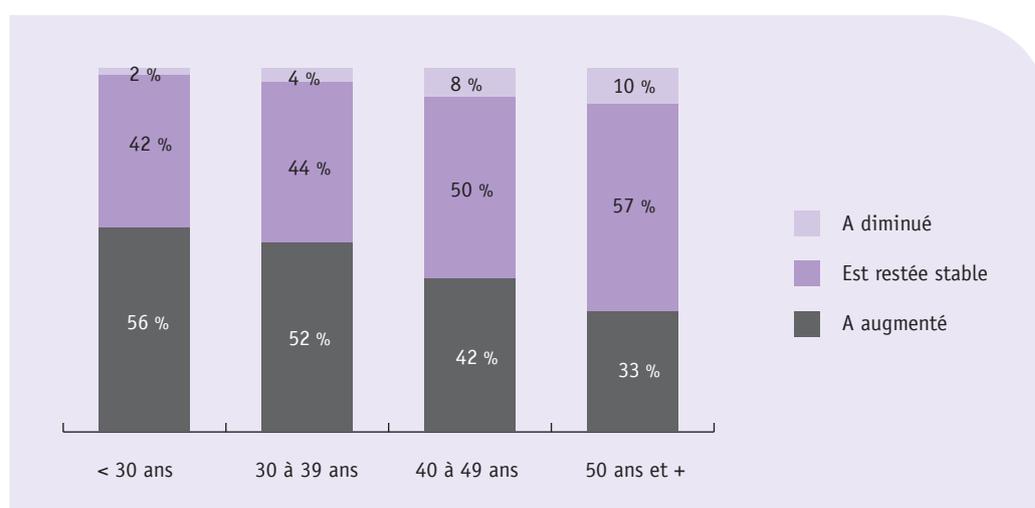
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : cadres non mobiles en 2016 qui perçoivent une part variable

L'ÂGE EST UNE VARIABLE DÉTERMINANTE DANS LES AUGMENTATIONS DES CADRES NON MOBILES

L'évolution de la rémunération est significativement corrélée à l'âge des cadres n'ayant pas connu de mobilité en 2016. Plus les cadres sont jeunes, plus la

part des cadres augmentés est importante, et inversement plus ils sont âgés et plus cette proportion est faible : 56 % des cadres non mobiles de moins de 30 ans ont bénéficié d'une augmentation de leur rémunération en 2016 contre 33 % pour les 50 ans et plus (Figure 11). Par ailleurs, les cadres plus âgés sont ceux qui ont le plus souvent connu une baisse de leur rémunération (10 % pour les cadres non mobiles de 50 ans et plus contre 2 % pour les moins de 30 ans).

-Figure 11- Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles en 2016 selon l'âge



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : cadres non mobiles en 2016

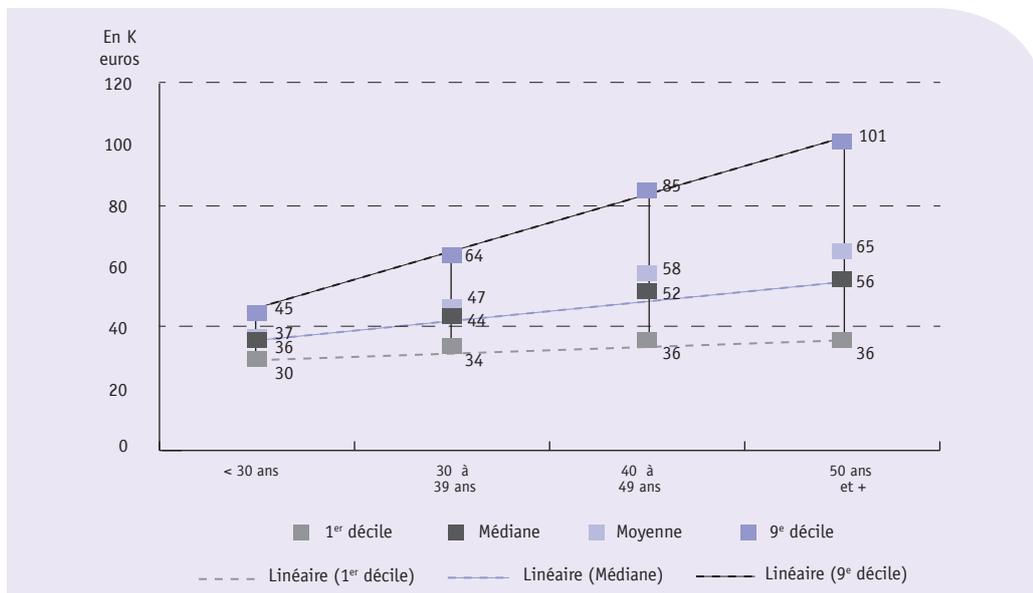
En outre, la proportion des cadres non mobiles qui bénéficient d'augmentations individuelles décroît avec l'âge : les cadres âgés de moins de 30 ans sont en proportion deux fois plus nombreux que ceux de 50 ans et plus à avoir connu une augmentation individuelle de la partie fixe de leur rémunération en 2016 (respectivement 47 % et 23 %).

Si les augmentations de rémunération sont plus souvent accordées à des jeunes cadres, les niveaux médian et moyen des rémunérations annuelles brutes totales progressent également avec l'âge. La rémunération médiane d'un cadre non mobile de 50 ans et

plus est de 20 000 euros supérieure à celle d'un cadre de moins de 30 ans (Figure 12). Ainsi, si les jeunes cadres sont plus souvent augmentés, leurs niveaux de rémunération sont plus faibles : 80 % des cadres non mobiles de moins de 30 ans ont une rémunération annuelle brute totale comprise entre 30 000 euros et 45 000 euros. Inversement, les cadres de 50 ans et plus sont moins souvent augmentés mais l'amplitude de leur rémunération est plus importante : 80 % de ces cadres bénéficient d'une rémunération comprise entre 36 000 euros et 101 000 euros.

–Figure 12–

Rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles en 2016 en fonction de l'âge (en k€)



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : cadres non mobiles en 2016

EN MATIÈRE D'AUGMENTATION, LES HOMMES GARDENT L'AVANTAGE

Les cadres non mobiles masculins conservent un avantage en matière d'augmentation de rémunération sur les femmes : 44 % des premiers ont connu une revalorisation salariale en 2016 contre 41 % pour ces dernières (Tableau 15). Il n'y a pas d'écart

sensible pour les cadres de moins de 30 ans : 56 % d'entre eux ont été augmentés quel que soit leur sexe. Toutefois, comme en 2015, l'écart est particulièrement prononcé pour la tranche d'âge 30 à 39 ans (5 points d'écart en faveur des hommes). Ainsi, alors même que les différences de rémunération sont peu prononcées à l'entrée dans la vie active, des écarts se creusent à partir de 30 ans et perdurent par la suite. Le sexe est donc une variable déterminante de l'augmentation des rémunérations.

–Tableau 15–

Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles en 2016 selon le sexe et l'âge (en %)

	< 30 ans	30 à 39 ans	40 à 49 ans	50 ans et +	Ensemble
Hommes					
A augmenté	56	53	43	35	44
Est restée stable	42	42	49	56	49
A diminué	2	5	8	9	7
Total	100	100	100	100	100

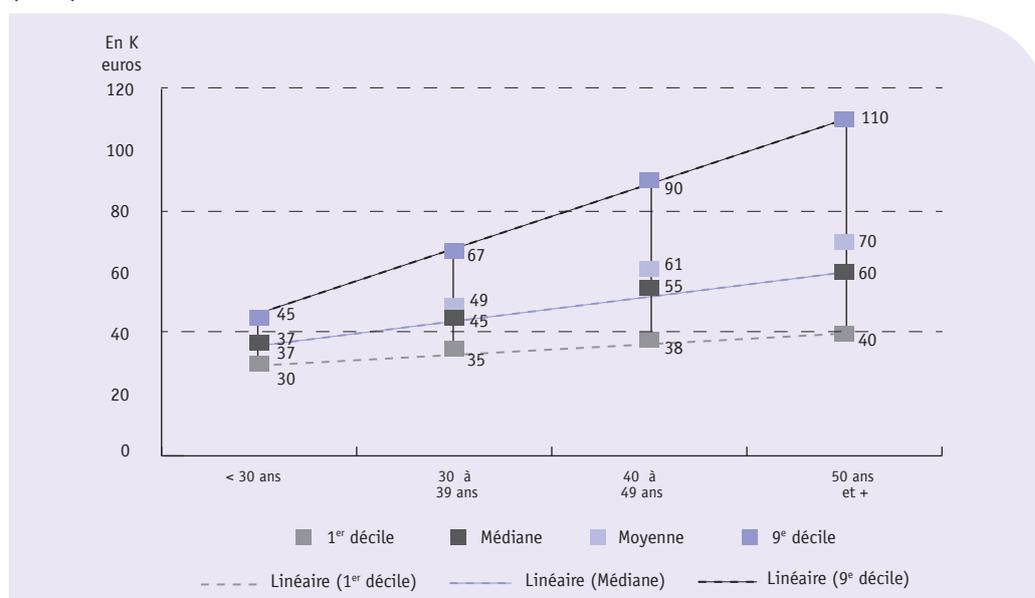
	< 30 ans	30 à 39 ans	40 à 49 ans	50 ans et +	Ensemble
Femmes					
A augmenté	56	48	40	31	41
Est restée stable	41	47	52	59	52
A diminué	3	5	8	10	7
Total	100	100	100	100	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : cadres non mobiles en 2016

Ce constat se confirme lorsque l'on considère les niveaux de rémunération selon le sexe et l'âge. Le salaire médian des cadres non mobiles de moins de 30 ans, hommes et femmes, est proche (respectivement 36 500 euros et 36 000 euros). L'écart se creuse avec l'avancée en âge des cadres avec notamment des hauts salaires (situés après le 9e décile) plus importants pour les cadres masculins. Ainsi, 80 % des cadres masculins non mobiles de 50 ans ou plus ont une rémunération comprise entre 39 600 euros et 110 000 euros (Figure 13) alors que 80 % des cadres féminins de 50 ans ou plus ont une rémunération comprise entre 35 000 euros et 85 000 euros

(Figure 14). Ces différences sont liées en partie aux caractéristiques des entreprises avec des cadres masculins davantage présents dans l'industrie, secteur plus rémunérateur que les services dans lesquels les cadres femmes sont mieux représentées. Les hommes sont également plus nombreux dans les entreprises de plus de 1 000 salariés (nombreuses dans l'industrie), où les niveaux de rémunération des cadres sont plus élevés. D'autres éléments entrent également en ligne de compte : les métiers exercés, les filières de formation suivies, l'accès au poste à responsabilité, les parcours professionnels...

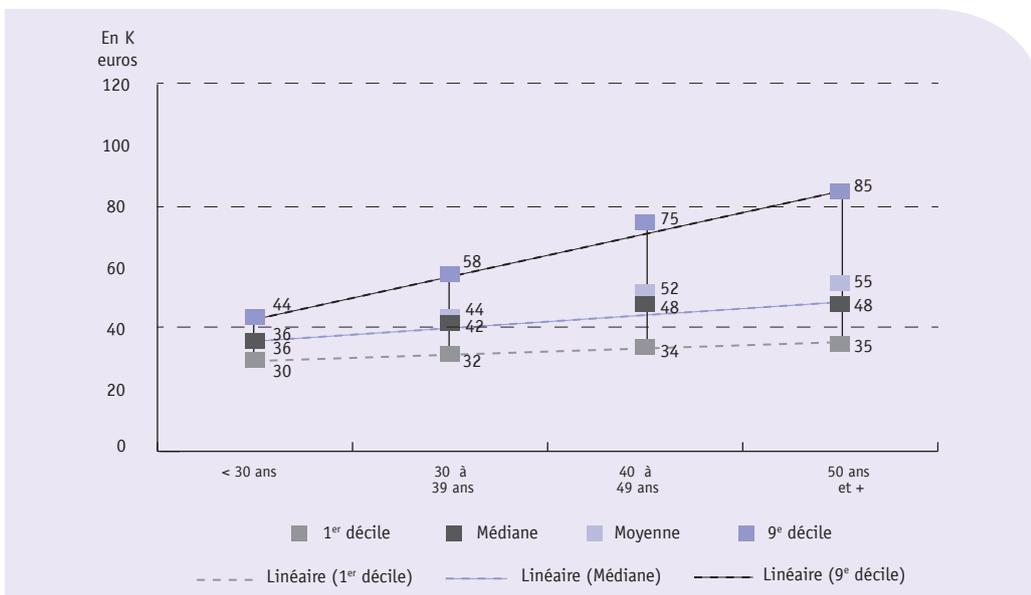
-Figure 13-
Rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles masculins en 2016 en fonction de l'âge (en k€)



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : cadres non mobiles en 2016

–Figure 14–

Rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles féminins en 2016 en fonction de l'âge (en k€)



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : cadres non mobiles en 2016

LES GRANDES ENTREPRISES SONT PLUS GÉNÉREUSES EN MATIÈRE D'AUGMENTATION

La taille de l'entreprise est une variable déterminante dans l'augmentation des salaires. Plus l'entreprise est grande, plus les cadres bénéficient d'une hausse de leur rémunération (fixe et variable). Rappelons également que plus la taille de l'entreprise augmente, plus les composantes de la rémunération sont diverses, multipliant les leviers d'augmentation possibles. Ainsi, en 2016, 49 % des cadres des entreprises de plus de 1 000 salariés non mobiles ont connu une augmentation de leur rémunération contre 29 % des cadres d'entreprises de 1 à 19 salariés (Figure 15). Cet écart de 20 points est identique à celui mesuré en 2015. Toutefois, quelle que soit la

taille de l'entreprise, la part des cadres augmentés progresse par rapport à l'an dernier (avec une progression maximale de 6 points pour les entreprises de 50 à 99 salariés).

Ces augmentations de rémunération prennent davantage la forme d'augmentation individuelle que collective, quelle que soit la taille de l'entreprise. En moyenne, 33 % des cadres n'ayant pas connu de mobilité en 2016 ont bénéficié d'une augmentation individuelle contre 14 % d'une augmentation collective (Tableau 16). Au demeurant, si la taille de l'entreprise n'est pas particulièrement discriminante en ce qui concerne les augmentations collectives, elle l'est beaucoup plus pour les augmentations individuelles : 19 % des cadres non mobiles en poste dans des entreprises de 1 à 19 salariés ont connu une augmentation individuelle de leur rémunération contre 39 % pour ceux appartenant à des entités de 1 000 salariés ou plus.

-Figure 15-
Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles en 2016 selon la taille de l'entreprise



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : cadres non mobiles en 2016

-Tableau 16-
Part des cadres non mobiles bénéficiaires d'une augmentation individuelle et/ou collective sur la partie fixe en 2016 selon la taille de l'entreprise (en %)

	Augmentation individuelle	Augmentation collective
1 à 19 salariés	19	10
20 à 49 salariés	24	11
50 à 99 salariés	29	14
100 à 249 salariés	31	15
250 à 999 salariés	36	16
1 000 salariés et plus	39	15
Ensemble	33	14

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : cadres non mobiles en 2016

—
L'INDUSTRIE AUGMENTE PLUS FRÉQUEMMENT SES CADRES
 —

Plus d'un cadre de l'industrie sur deux a connu une augmentation de rémunération cette année, contre seulement 38 % des cadres des services et 39 % pour ceux du commerce (Figure 16). Ces écarts sont en partie liés à la concentration de grandes entreprises dans l'industrie, et dans une moindre mesure à la nature même des activités sectorielles. Si 53 % des cadres non mobiles du secteur industriel ont été augmentés en 2016, cette part atteint 58 % dans la construction automobile et aéronautique, et 56 % dans l'industrie des équipements électriques et électroniques ou dans l'industrie pharmaceutique. Mais cette proportion est de 42 % dans les industries manufacturières (textile, meuble, etc.). Dans les services, cette part est de 48 % pour les cadres des télé-

communications contre 24 % pour ceux de l'hôtellerie, la restauration et les loisirs ou ceux de la santé et de l'action sociale. Ces secteurs se singularisent par la part de cadres augmentés la plus faible, tous secteurs d'activité confondus. Par ailleurs, le commerce interentreprises, la distribution généraliste et spécialisée, l'hôtellerie / restauration / loisirs ainsi que la banque et assurance sont des secteurs dans lesquels la part de cadres qui ont vu leur rémunération diminuer est supérieure à 10 % en 2016.

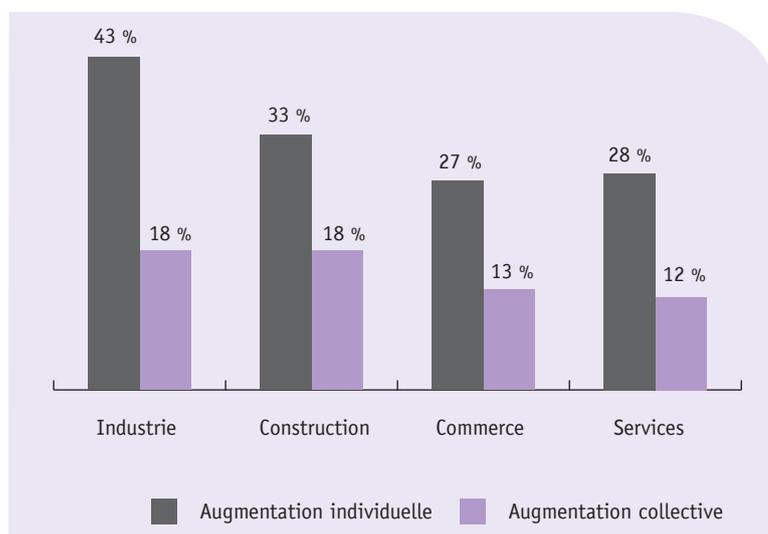
Les cadres non mobiles de l'industrie et ceux du secteur de la construction ont davantage bénéficié d'une augmentation individuelle ou collective que ceux des secteurs du commerce ou des services (Figure 17). Le constat de l'importance des modalités individuelles sur les modalités collectives dans les augmentations de rémunération s'avère valide ici aussi : quel que soit le secteur considéré, la part des augmentations individuelles est au moins deux fois plus importante que celle des augmentations collectives.

—Figure 16—
Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles en 2016 selon le secteur d'activité



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
 Base des répondants : cadres non mobiles en 2016

-Figure 17-
Part des cadres non mobiles bénéficiaires d'une augmentation individuelle et / ou collective en 2016 selon le secteur d'activité



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : cadres non mobiles en 2016

Parmi les cadres n'ayant pas connu de mobilité en 2016, ceux qui occupent un poste dans les métiers des services techniques ont le plus bénéficié d'une augmentation (51 % contre 43 % pour l'ensemble). Cette proportion est en augmentation de 3 points entre 2015 et 2016. Les fonctions des études et de la R&D et des ressources humaines ont également des parts de cadres augmentés supérieures à 45 %. Les services techniques (+4 points), l'informatique

(+4 points), les ressources humaines (+3 points) ainsi que le commercial, marketing (+3 points) regroupent les métiers qui ont connu les progressions les plus importantes entre 2015 et 2016 en ce qui concerne la part des cadres augmentés. Parmi l'ensemble des fonctions, celles relatives à la santé, au social et à la culture se singularisent : la rémunération d'un peu plus de 8 cadres non mobiles sur 10 est restée stable sur l'année (Tableau 17).

-Tableau 17-
Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles en 2016 selon la fonction (en %)

	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
Services techniques*	51	44	5	100
Production industrielle	47	49	4	100
Etudes, R&D	45	50	5	100
Ressources humaines	43	52	5	100
Informatique	42	52	6	100
Commercial, marketing	41	45	14	100
Gestion, finance, administration	38	56	6	100
Direction d'entreprise	35	60	5	100
Communication, création	35	57	8	100
Santé, social, culture	12	83	5	100
Ensemble	43	50	7	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : cadres non mobiles en 2016
* Achats, logistique, maintenance, sécurité, qualité.

LES RESPONSABILITÉS ET LA DIMENSION INTERNATIONALE DU POSTE INFLUENCENT L'ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION

La dimension du poste est un autre facteur important de l'évolution de la rémunération des cadres non mobiles. La responsabilité hiérarchique et l'animation d'une équipe sont susceptibles de favoriser les augmentations (Tableau 18). Les cadres non mobiles avec responsabilité hiérarchique sont dans la

moyenne des augmentations. Toutefois, plus l'équipe encadrée comporte de cadres, plus la part des cadres managers d'équipe augmentés progresse. Ainsi, 37 % des cadres managers d'équipe composée de salariés non cadres ont été augmentés en 2016 contre 50 % des cadres responsables d'équipes comportant au moins 7 cadres. L'animation d'équipe, y compris sans responsabilité hiérarchique, est également valorisée : 47 % des cadres animant des équipes ont été augmentés en 2016 contre 41 % des cadres n'ayant ni responsabilité hiérarchique, ni rôle d'animation d'équipe.

– Tableau 18 –

Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles en 2016 selon le niveau de responsabilité hiérarchique (en %)

	A augmenté	Est restée stable	A diminué
Avec responsabilité hiérarchique	43	49	8
<i>d'une équipe ne comprenant pas de cadre</i>	37	54	9
<i>d'une équipe comprenant 1 cadre</i>	40	54	6
<i>d'une équipe comprenant entre 2 et 6 cadres</i>	46	47	7
<i>d'une équipe comprenant 7 cadres et plus</i>	50	41	9
Avec animation d'équipe, sans responsabilité hiérarchique	47	46	7
Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe	41	52	7
Ensemble	43	50	7

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : cadres non mobiles en 2016

La dimension internationale du poste pèse également sur les augmentations de rémunération (Tableau 19). En moyenne, 51 % des cadres non mobiles travaillant dans un environnement international ont bénéficié d'une augmentation en 2016 (+4 points par rapport à 2015). Ils sont du reste 53 % lorsque

le poste implique des déplacements à l'étranger. En comparaison, seuls 37 % des cadres dont le poste ne comporte pas de dimension internationale ont connu une augmentation de leur rémunération en 2016 (+4 points également au rapport à 2015).

– Tableau 19 –

Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles en 2016 selon la dimension internationale du poste

	A augmenté	Est restée stable	A diminué
Sans dimension internationale	37	55	8
Dimension internationale	51	43	6
<i>Déplacements à l'étranger</i>	53	41	6
<i>Liens avec des filiales / des clients / des fournisseurs</i>	50	44	6
<i>Autres activités à dimension internationale*</i>	49	44	7

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : cadres non mobiles en 2016
* Négociations, missions commerciales, etc.

- L'ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES MOBILES EN INTERNE EN 2016 -

3. Panorama des mobilités professionnelles des cadres, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre de l'Apec, juin 2017

En 2016, les cadres ayant connu une mobilité interne représentent 21 % des cadres en poste. Sur l'ensemble des cadres, 9 % ont connu un changement de poste, c'est-à-dire une mobilité interne correspondant à une mobilité verticale, horizontale ou fonctionnelle. 12 % ont connu d'autres types de changement

interne, c'est-à-dire un changement d'établissement, de service ou de département (suite à une réorganisation par exemple) ou une évolution significative du poste (élargissement du périmètre de responsabilité, responsabilité de nouveaux projets, etc.)³.

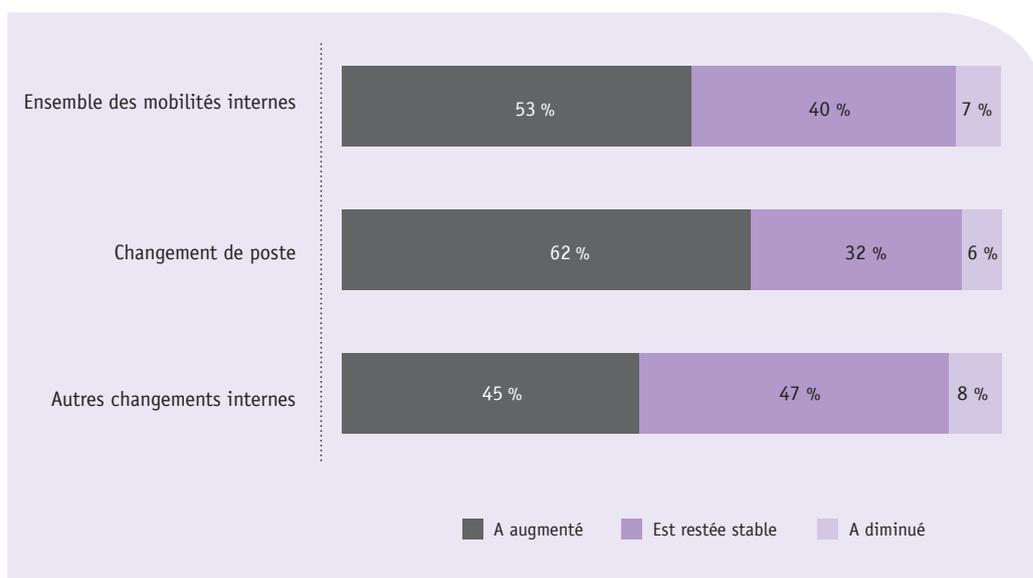
- LE TYPE DE MOBILITÉ INTERNE A UN IMPACT SUR LA RÉMUNÉRATION -

Dans l'ensemble, 53 % des cadres ayant connu une mobilité interne en 2016 ont bénéficié d'une augmentation de salaire (contre 43 % pour ceux n'ayant pas connu de mobilité durant la même période). En

détail toutefois, le type de mobilité a un impact différencié sur l'évolution de la rémunération (**Figure 18**). Dans le cas d'un changement de poste (mobilité verticale, horizontale ou fonctionnelle), 62 % des cadres mobiles ont été augmentés. Dans le cas d'autres types de changement interne, seulement 45 % des cadres ont vu leur salaire revalorisé et 47 % n'ont pas connu d'évolution de leur rémunération.

-Figure 18-

Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles en 2016 selon le secteur d'activité

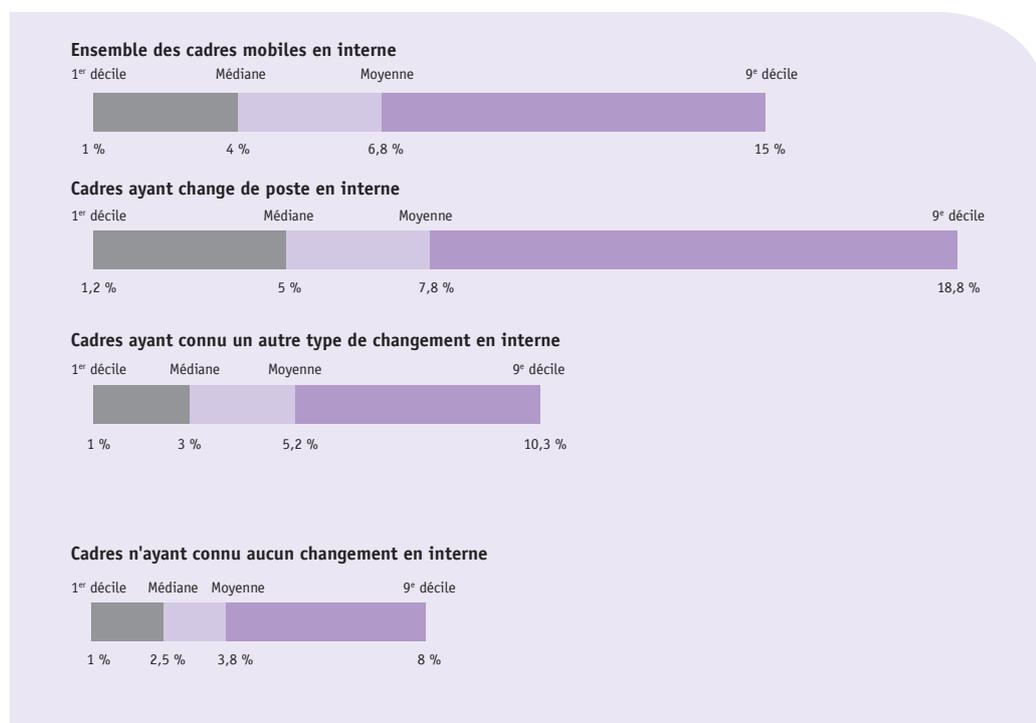


Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : cadres ayant connu une mobilité en interne en 2016

Dans l'ensemble, 80 % des augmentations des cadres mobiles en interne sont comprises entre 1 % et 15 %, l'augmentation médiane s'élevant à 4 % (Figure 19). Si cette distribution est identique à celle de l'an dernier, elle est plus élargie que celles enregistrées entre 2011 et 2014 où 80 % des augmentations étaient comprises entre 1 % et 11 %. Les augmentations médianes et moyennes sont plus élevées pour les cadres dont la mobilité prend la forme

d'un changement de poste en interne (respectivement 5 % et 7,8 %) que pour les cadres ayant connu d'autres types de changement en interne (respectivement 3 % et 5,2 %). L'amplitude des augmentations est également plus importante pour les premiers que pour les seconds. Parmi l'ensemble des mobilités internes possibles, les mobilités horizontales et fonctionnelles sont donc plus rémunératrices.

—Figure 19—
Distribution des augmentations individuelles des cadres en 2016



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : cadres ayant effectué une mobilité en interne en 2016 et ayant bénéficié d'une augmentation de salaire

LES MOBILITÉS IMPOSÉES S'ACCOMPAGNENT MOINS SOUVENT D'UNE HAUSSE DES RÉMUNÉRATIONS

La nature de la mobilité interne et le contexte dans lequel elle se produit exercent une influence sur l'évolution de la rémunération. En effet, cette mobilité interne peut être volontaire, c'est-à-dire engagée à l'initiative du cadre (44 % des mobilités internes⁴).

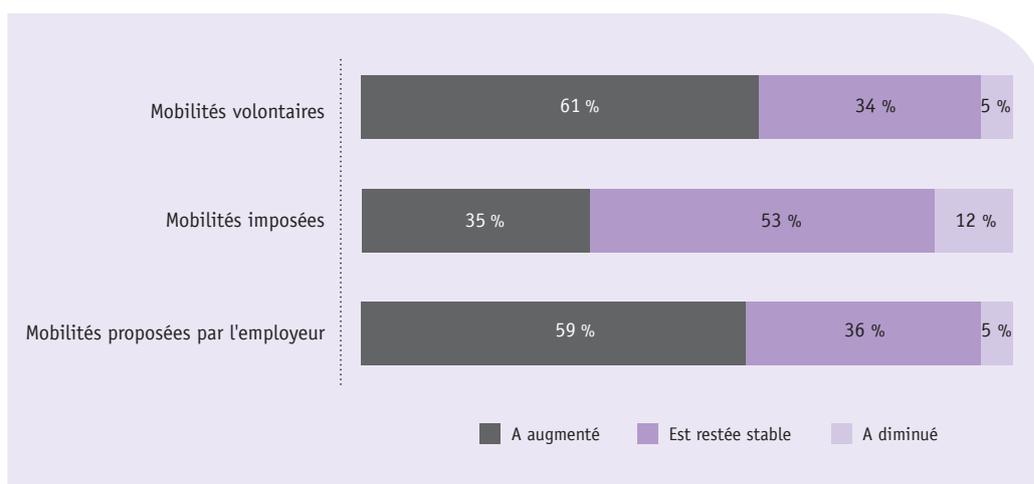
Elle peut être imposée par l'employeur (16 %) sans que le cadre ait la possibilité de la refuser. Ces mobilités imposées sont souvent initiées dans le sillage d'une réorganisation ou d'une restructuration. Enfin, la mobilité interne peut être proposée par l'employeur (40 %) sans que le cadre ait le sentiment de la subir. C'est notamment le cas lorsque ce dernier se voit proposer un nouveau poste avec une promotion hiérarchique et qui s'apparente davantage à une opportunité à saisir qu'à une contrainte.

4. Pour la répartition des mobilités internes, voir *Panorama des mobilités professionnelles des cadres*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre de l'Apec, juin 2017

Les mobilités volontaires et celles proposées par l'employeur se sont plus souvent accompagnées d'une hausse de la rémunération des cadres en 2016 (respectivement 61 % et 59 %). À l'inverse, dans le cas de mouvements internes imposés qui se forma-

lisent souvent par un changement de service, d'établissement ou encore de contenu de poste, seulement 35 % des cadres peuvent se prévaloir d'une progression salariale (Figure 20).

-Figure 20-
Évolution de la rémunération brute (fixe + variable) des cadres mobiles en interne en fonction de la nature de la mobilité en 2016

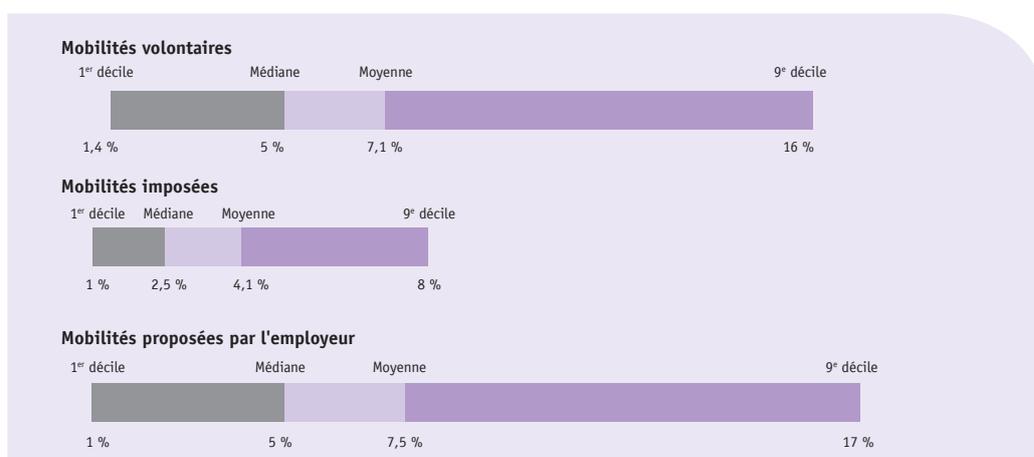


Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : cadres ayant connu une mobilité en interne en 2016

L'effet se mesure également en matière de distribution des augmentations : non seulement les cadres connaissant des mobilités volontaires ou proposées sont davantage augmentés, mais les niveaux d'augmentation individuelle sont plus élevés : 80 % de ces augmentations sont comprises entre, respectivement,

1,4 % et 16 %, et 1 % et 17 % (Figure 21). En revanche, les cadres augmentés ayant subi une mobilité imposée ont bénéficié d'augmentations médiane et moyenne plus faibles que les autres cadres : 80 % de l'augmentation de rémunération de ces cadres est comprise entre 1 % et 8 %.

-Figure 21-
Distribution des augmentations individuelles des cadres en 2016



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : cadres ayant effectué une mobilité en interne en 2016 et ayant bénéficié d'une augmentation de salaire

—

PLUS L'ANCIENNETÉ DANS L'ENTREPRISE EST IMPORTANTE, PLUS LA PART DES CADRES AUGMENTÉS BAISSE

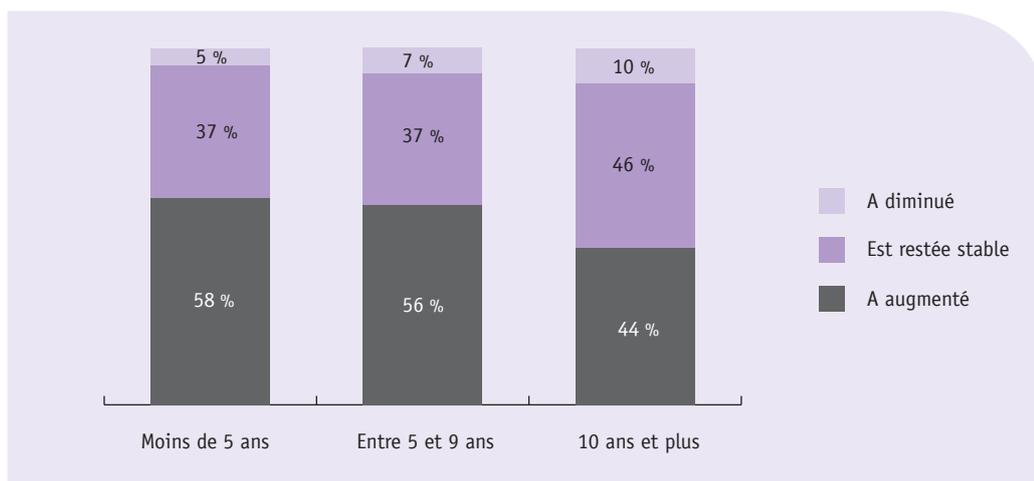
—

58 % des cadres mobiles en interne et présents dans l'entreprise depuis moins de 5 ans ont été augmentés en 2016 (+3 points par rapport à 2015). Lorsque l'ancienneté est comprise entre 5 à 9 ans, cette proportion atteint 56 % (+5 points) et chute sensiblement pour les cadres ayant une ancienneté de 10 ans ou plus (44 % ; -2 points). Par ailleurs, pour ces derniers, 10 % d'entre eux ont connu une baisse de ré-

munération cette année. Dans l'ensemble, une ancienneté de moins de 10 ans dans l'entreprise favorise donc la progression des rémunérations (**Figure 22**). La variable d'ancienneté est corrélée à la nature de la mobilité, ce qui joue indirectement sur les parts de cadres augmentés. En effet, les cadres présents depuis moins de 5 ans se voient essentiellement proposer une mobilité par l'employeur, ceux présents entre 5 et 9 ans connaissent d'abord des mobilités volontaires et les cadres ayant au moins 10 ans d'ancienneté subissent plutôt des mobilités imposées. Enfin l'ancienneté est également liée à l'âge des cadres. Plus ils sont jeunes et plus ils sont augmentés.

—Figure 22—

Évolution de la rémunération brute (fixe + variable) des cadres mobiles en interne selon l'ancienneté dans l'entreprise en 2016



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : cadres ayant connu une mobilité en interne en 2016

—

UNE MOBILITÉ ACCOMPAGNÉE D'UN ACCROISSEMENT DE RESPONSABILITÉ FAVORISE LES AUGMENTATIONS DE SALAIRE

—

En 2016, 24 % des cadres ayant connu une mobilité interne ont bénéficié d'une promotion hiérarchique. Parmi ceux-ci, 81 % ont vu leur rémunération annuelle augmenter (**Tableau 20**). Par ailleurs, près

de 58 % des cadres mobiles en interne en 2016 ont vu leur périmètre de responsabilité s'élargir. Parmi eux, 62 % ont bénéficié d'une augmentation de leur rémunération (+13 points par rapport à 2015). Les hausses de rémunération sont donc favorisées lorsque les mobilités internes s'accompagnent d'une promotion hiérarchique et/ou d'un élargissement du périmètre des responsabilités. Au contraire, lorsque leur périmètre de responsabilité se contracte, les cadres sont moins nombreux à être augmentés. ●

- Tableau 20 -

Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres mobiles en interne en 2016 selon le périmètre de responsabilité (en %)

	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
Mobilité avec promotion hiérarchique	81	16	3	100
Mobilité avec périmètre de responsabilité élargi	62	33	5	100
Mobilité avec périmètre de responsabilité constant	49	45	6	100
Mobilité avec périmètre de responsabilité réduit	33	53	14	100

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : cadres mobiles en interne en 2016

- L'ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES AYANT CHANGÉ D'ENTREPRISE EN 2016

5. Panorama des mobilités professionnelles des cadres, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre de l'Apec, juin 2017

En 2016, 7 % des cadres en poste dans le secteur privé ont connu une mobilité externe. Parmi eux, 66 % ont changé directement d'employeur,

c'est-à-dire sans connaître de période de chômage⁵.

- LE CHANGEMENT D'ENTREPRISE DIRECT DES CADRES FAVORISE L'AUGMENTATION DE LA RÉMUNÉRATION...

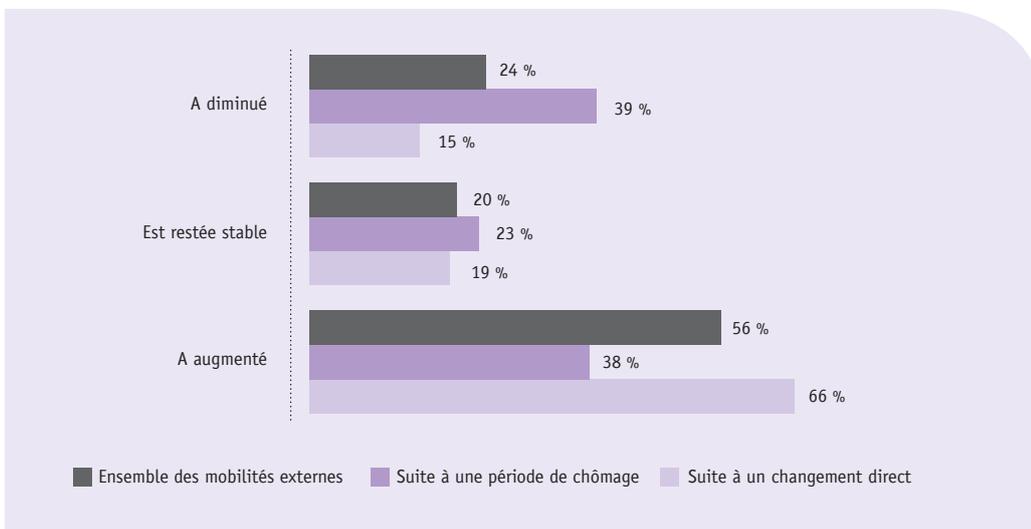
En 2016, 56 % des cadres ayant changé d'entreprise ont vu leur rémunération augmenter suite à un changement d'entreprise (contre 43 % pour ceux n'ayant connu aucune mobilité durant la même période), mais environ un quart d'entre eux ont vu leur salaire diminuer. Les conditions dans lesquelles s'est effectuée cette mobilité externe ne sont pas neutres et vont influencer sur l'évolution de la rémunération. En effet, il existe une grande différence entre les cadres ayant changé d'entreprise directement et ceux ayant subi une période de chômage avant d'intégrer leur

nouvelle entreprise. Les cadres ayant intégré une nouvelle entreprise en 2016 suite à un changement direct sont presque deux fois plus nombreux à avoir vu leur rémunération augmenter : 66 % contre 38 % des cadres ayant connu une période de chômage. Pour ces derniers, le changement d'entreprise s'accompagne d'une diminution pour près de 40 % d'entre eux.

Il est en effet plus difficile pour les cadres de négocier une augmentation de leur salaire et plus globalement de meilleures conditions d'emploi après une période de chômage. Ces derniers sont obligés de faire des concessions et acceptent davantage d'être moins bien rémunérés afin de trouver un emploi plus rapidement (Figure 23).

–Figure 23–

Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres ayant changé d'entreprise en 2016 selon les circonstances du changement



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : cadres ayant changé d'entreprise en 2016

... D'AUTANT PLUS QU'ON EST JEUNE

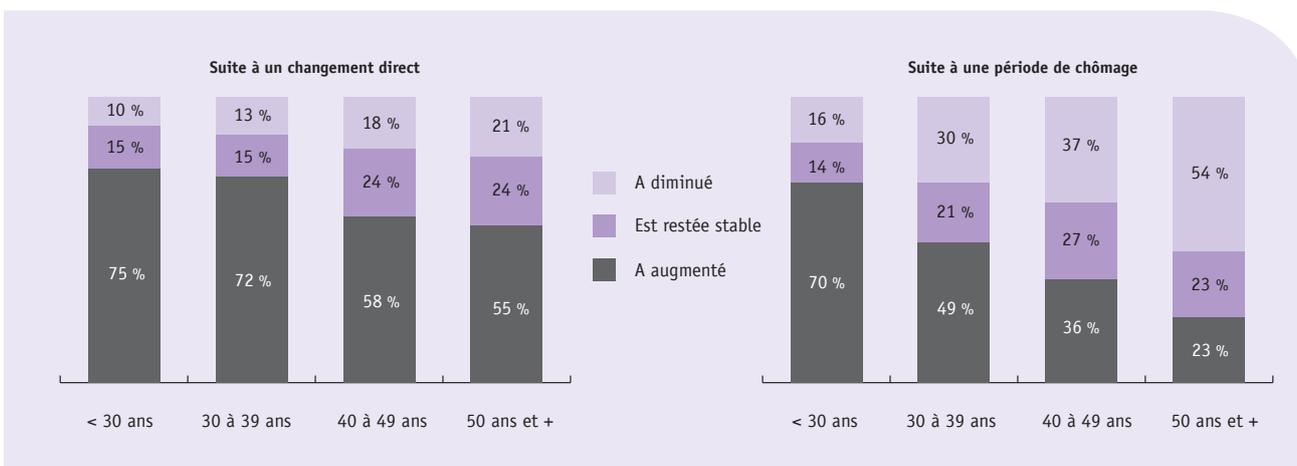
Quelles que soient les conditions du changement d'entreprise considérées, l'âge des cadres a un effet sur l'évolution de leur rémunération. Les jeunes cadres (de moins de 30 ans), qu'ils aient subi ou pas une période de chômage, ont à une très large majorité enregistré une hausse de leur salaire à la suite de

leur mobilité externe. Le constat est tout autre pour les cadres en fin de carrière, notamment lorsqu'ils ont subi une période de chômage. Dans ce dernier cas, 54 % d'entre eux ont concédé une baisse de salaire. (Figure 24).

Les concessions en matière de salaire que font les cadres pour trouver un emploi, et *in fine* éviter de s'installer dans un chômage de longue durée, traduisent aussi de leur part une bonne compréhension de la réalité du marché du travail.

–Figure 24–

Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres ayant changé d'entreprise en 2016 selon l'âge et les circonstances du changement



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : cadres ayant changé d'entreprise en 2016

Le temps passé au chômage en attendant d'intégrer une nouvelle entreprise a une influence sur la rémunération des cadres : plus cette durée est longue, plus la diminution de la rémunération est fréquente. Parce qu'ils ne sont pas les cibles privilégiées des re-

crutements des entreprises, les cadres âgés de 50 ans et plus ont un risque plus élevé de connaître de longues périodes de chômage. Les concessions sont alors fréquemment nécessaires afin de retrouver un emploi.

-Figure 25-
Évolution de la rémunération des cadres ayant changé d'entreprise en 2016 selon la durée de chômage



— **LES ÉVOLUTIONS DE RÉMUNÉRATION SONT DIFFÉRENTES SELON LE MOTIF DE DÉPART DE L'ENTREPRISE**

—

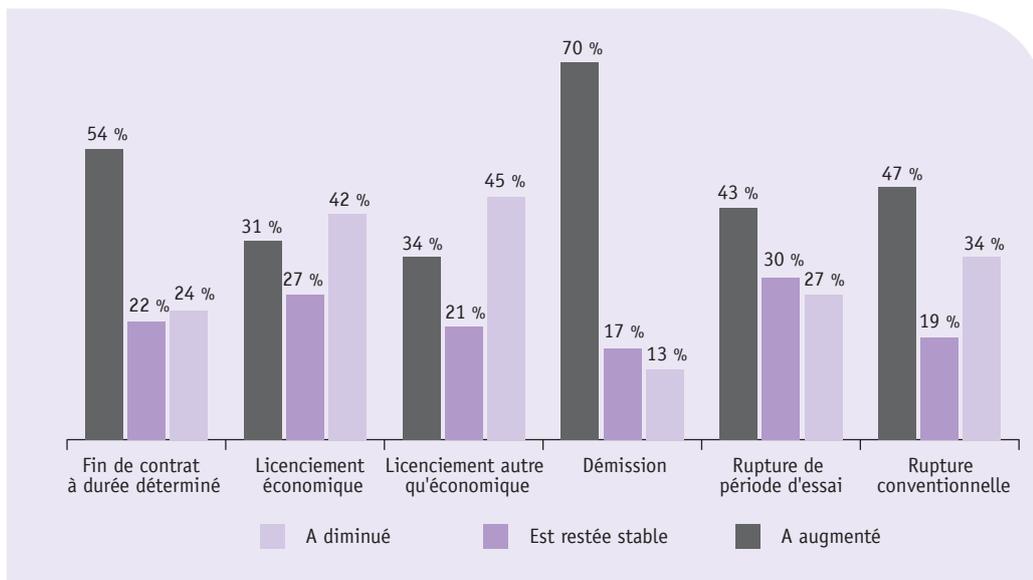
L'évolution de la rémunération des cadres est aussi fortement corrélée aux conditions dans lesquelles s'est déroulé leur changement d'entreprise. Ainsi, lors de démissions qui sont en théorie à l'initiative des cadres, 70 % d'entre eux ont vu leur rémunération augmenter. De nombreux cadres démissionnaires sont de jeunes cadres qui ont souvent anticipé et préparé leur départ avant de quitter leur entreprise pour un salaire plus attractif. De la même manière, une fin de CDD et, dans une

moindre mesure, une rupture conventionnelle s'accompagne, dans respectivement 54 % et 47 % des cas, d'une rémunération à l'embauche supérieure à celle qu'ils connaissaient dans leur ancienne entreprise.

En revanche, un licenciement, qu'il soit économique ou pas, entraîne le plus souvent pour les cadres concernés une période de chômage et des difficultés pour pouvoir négocier une augmentation de leur rémunération lors de l'embauche, dans une nouvelle entreprise.

Ainsi, ces cadres ayant quitté brutalement leur entreprise se trouvent dans l'obligation de faire des concessions, notamment sur leurs conditions salariales. Leur rémunération est orientée à la baisse dans plus de 4 cas sur 10 (Figure 26).

—Figure 26—
Évolution de la rémunération des cadres ayant changé d'entreprise en 2016 selon les conditions de départ du poste précédent



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : cadres ayant changé d'entreprise en 2016

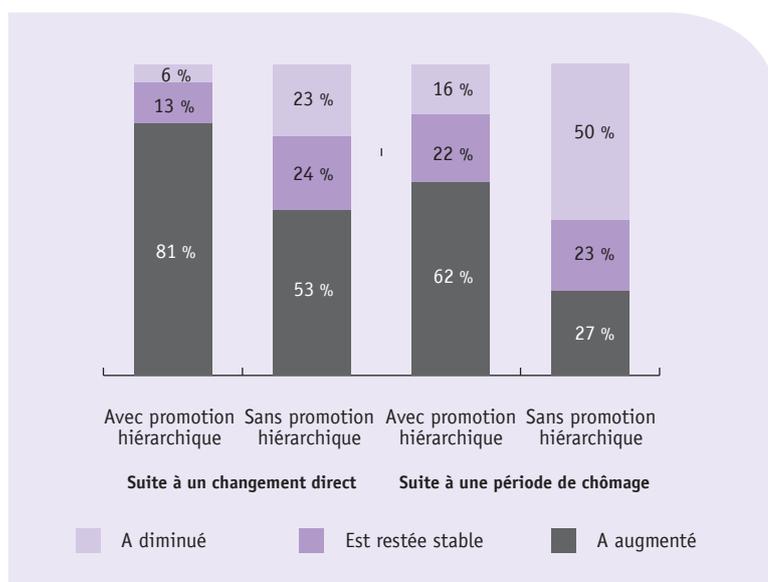
L'OBTENTION D'UNE PROMOTION HIÉRARCHIQUE FAVORISE UNE AUGMENTATION DE LA RÉMUNÉRATION

Comme l'année passée, 4 cadres sur 10 ont le sentiment que leur changement d'entreprise en 2016 s'est accompagné d'une promotion hiérarchique. Ce sentiment est partagé par plus de 45 % des cadres ayant changé directement d'entreprise et par 32 % des cadres ayant connu une période de chômage. Plus de 81 % des cadres ayant le sentiment d'avoir

obtenu une promotion hiérarchique et n'ayant pas connu de période de chômage ont été augmentés. Cependant, quelle que soit la manière dont le changement d'entreprise a été réalisé, les cadres ayant obtenu une promotion hiérarchique bénéficient davantage d'une hausse de leur rémunération (**Figure 27**).

Au contraire, la moitié des cadres n'ayant pas obtenu de promotion hiérarchique et ayant connu une période de chômage ont été contraints d'accepter une diminution de leur salaire dans leur nouvelle entreprise. ●

-Figure 27-
Évolution de la rémunération des cadres ayant changé d'entreprise en 2016 selon qu'ils aient bénéficié ou non d'une promotion hiérarchique



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : cadres ayant changé d'entreprise en 2016

– LES PERSPECTIVES POUR 2017 –

– 2 –

38

Perspectives d'évolution salariale et opinions sur le pouvoir d'achat

-PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION SALARIALE ET OPINIONS SUR LE POUVOIR D'ACHAT-

6. Panorama des mobilités professionnelles des cadres, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre de l'Apec, juin 2017

La rémunération ne fait pas partie des critères pour lesquels les cadres sont les plus satisfaits : la situation professionnelle arrive en tête (pour 83 % des cadres) loin devant la rémunération (pour 64 % d'entre eux)⁶. Quelles attitudes les cadres comptent-ils adopter pour

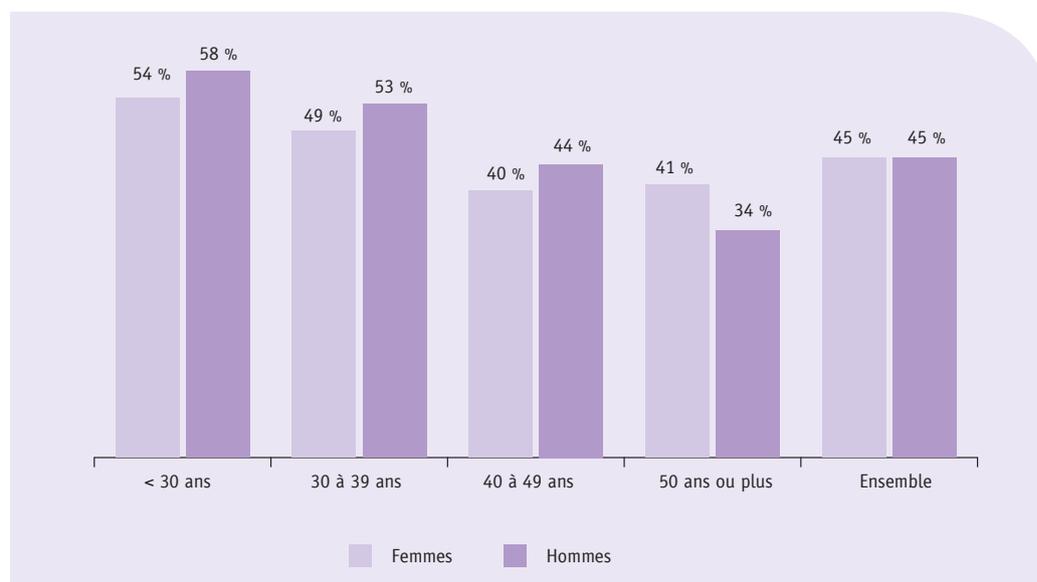
les augmentations individuelles de 2017 ? Qu'en est-il de leur optimisme relatif aux perspectives d'évolution de salaire et de leur perception de l'évolution de leur pouvoir d'achat ?

PRÈS D'UN CADRE SUR DEUX DEMANDERA UNE AUGMENTATION DE SALAIRE EN 2017

Comme l'année passée, 45 % des cadres ont l'intention de demander une augmentation en 2017. Plus les cadres avancent dans leur carrière, moins ils envisagent de demander une augmentation (Figure 28). Si globalement il n'y a pas de différence entre les femmes et les hommes sur ces intentions, on voit

néanmoins des attitudes distinctes selon l'âge et le sexe. Les hommes sont plus nombreux que les femmes à envisager de demander une augmentation en début et milieu de carrière. Mais une fois les 50 ans atteints ou dépassés, le rapport s'inverse et ce sont les femmes cadres qui sont les plus nombreuses en proportion (41 %) à envisager de demander une augmentation (contre 34 % pour leurs homologues masculins). Cette démarche volontariste peut s'expliquer par l'insatisfaction exprimée par ailleurs en la matière.

-Figure 28-
Part des cadres ayant l'intention de demander une augmentation individuelle en 2017 selon l'âge et le sexe



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : ensemble des cadres

—

PLUS D'UN TIERS DES CADRES PENSENT OBTENIR UNE AUGMENTATION EN 2017, SURTOUT DANS LES GRANDES ENTREPRISES

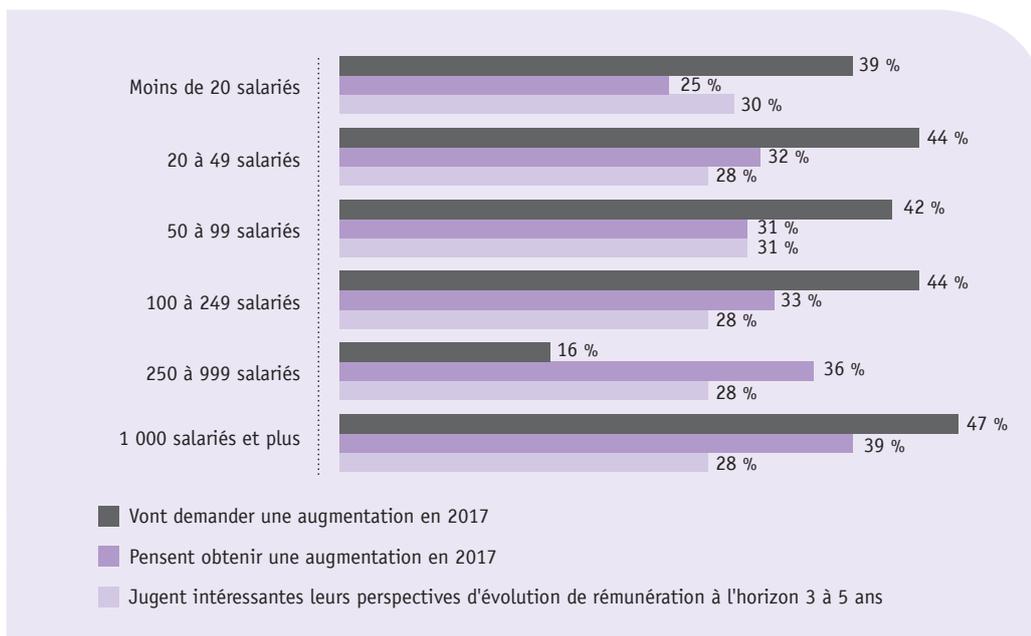
—

Si 45 % des cadres pensent demander une augmentation au cours de l'année, 35 % estiment être en mesure de l'obtenir (qu'ils l'aient demandée ou non). Cette proportion a augmenté de 2 points par rapport à l'année dernière. Si le fait d'être volontariste accroît les chances d'obtenir une revalorisation salariale, il n'en garantit pas systématiquement l'obtention. Ainsi, parmi les cadres qui ont l'intention de demander une augmentation, 44 % pensent ne pas l'obtenir. Inversement parmi ceux qui n'ont engagé aucune démarche, 25 % pensent être augmentés. En toute logique, les cadres des grandes entreprises

sont les plus nombreux à demander une augmentation et ils affichent également une plus grande confiance dans le fait de l'obtenir. Ces entreprises sont en effet les plus à même, compte tenu de leur surface financière, à accorder des revalorisations salariales à leurs cadres.

Les projections des cadres quant à l'évolution de leur salaire dans un horizon de 3 à 5 ans montrent une certaine retenue : près d'un cadre sur dix n'a pas d'avis sur la question. Environ 3 cadres sur 10 ont des projections positives, y compris ceux des grandes entreprises. Mais plus que la taille de l'entreprise, c'est sa santé économique qui influence le jugement. En effet, 40 % des cadres qui jugent leur entreprise en développement estiment intéressantes leurs perspectives d'évolution salariale à l'horizon 3-5 ans contre seulement 17 % de ceux en poste dans une structure en difficulté.

—Figure 29—
Part des cadres qui...



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : ensemble des cadres

— **LES CADRES SONT NOMBREUX À PERCEVOIR UNE AMÉLIORATION DE LEUR POUVOIR D’ACHAT**

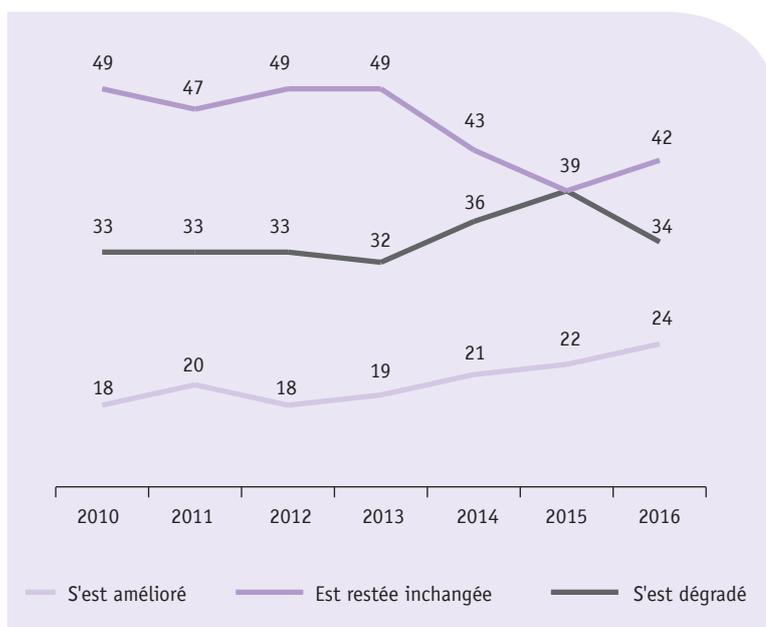
—
La perception qu’ont les cadres de leur pouvoir d’achat s’est sensiblement améliorée en 2016, avec 24 % qui estiment qu’il a augmenté (+2 points sur un an) (Figure 30). Dans le même temps, la part de ceux percevant une dégradation de leur pouvoir d’achat est en recul (-5 points). Ces éléments de perception entrent en résonance avec un contexte économique qui s’est amélioré fin 2016. En effet, selon l’INSEE, la hausse du revenu disponible brut des

ménages couplée avec une faible augmentation de leurs dépenses de consommation engendre une progression du pouvoir d’achat des ménages (+0,6 % au troisième trimestre).

Cette perception change avec l’avancée en âge des cadres. Plus ils progressent dans leur carrière, plus le sentiment que leur pouvoir d’achat se dégrade est présent.

En effet, 42 % des cadres de moins de 30 ans ont le sentiment que leur pouvoir d’achat a augmenté en 2016, contre 14 % des 50 ans et plus (Figure 31). Ce phénomène s’explique en partie par le fait que les jeunes cadres sont ceux qui bénéficient le plus souvent d’augmentations de salaire.

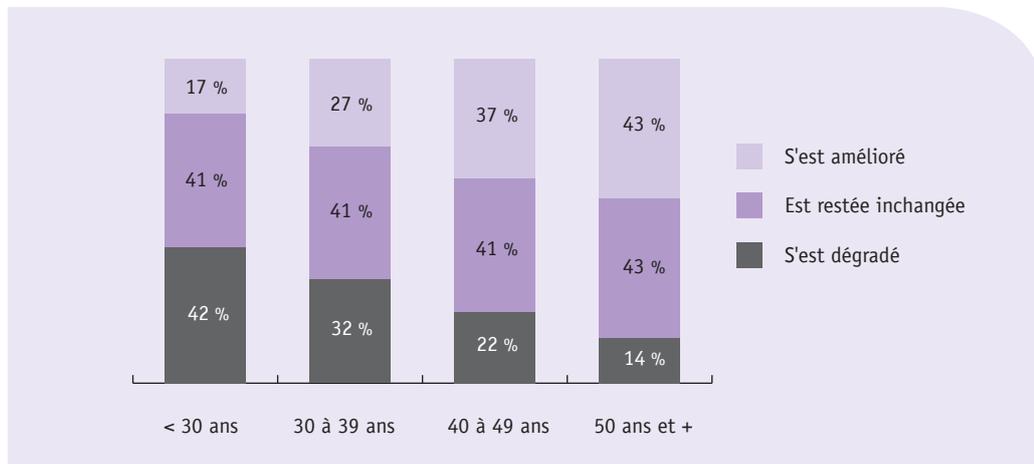
—Figure 30—
Perception de l’évolution du pouvoir d’achat par les cadres depuis 2010 (en %)



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : ensemble des cadres

–Figure 31–

Perception de l'évolution du pouvoir d'achat jusqu'en 2016 par les cadres selon l'âge



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : ensemble des cadres

La perception qu'ont les cadres de l'évolution de leur pouvoir d'achat reste liée à l'évolution de leur rémunération, mais la dimension subjective de cette opinion est à prendre en compte. Ainsi 19 % des cadres ayant connu une hausse de rémunération estiment que leur pouvoir d'achat s'est dégradé. À l'inverse, 7 % des cadres estiment que leur pouvoir

d'achat s'est amélioré, alors que leur salaire a diminué (Tableau 21). Plusieurs raisons d'ordre économique et social peuvent interférer dans la perception des cadres : la pression fiscale, le coût pour se loger, les prix à la consommation, le revenu de leur conjoint, les frais de scolarité...

–Tableau 21–

Perception de l'évolution du pouvoir d'achat selon l'évolution de la rémunération annuelle brute totale en 2016 (en %)

	Perception de l'évolution du pouvoir d'achat			Total
	S'est amélioré	Est resté inchangé	S'est dégradé	
Cadre dont la rémunération a augmenté en 2016	41	40	19	100
Cadre dont la rémunération est restée inchangée en 2016	10	48	42	100
Cadre dont la rémunération a diminué en 2016	7	23	70	100
Ensemble	24	42	34	100

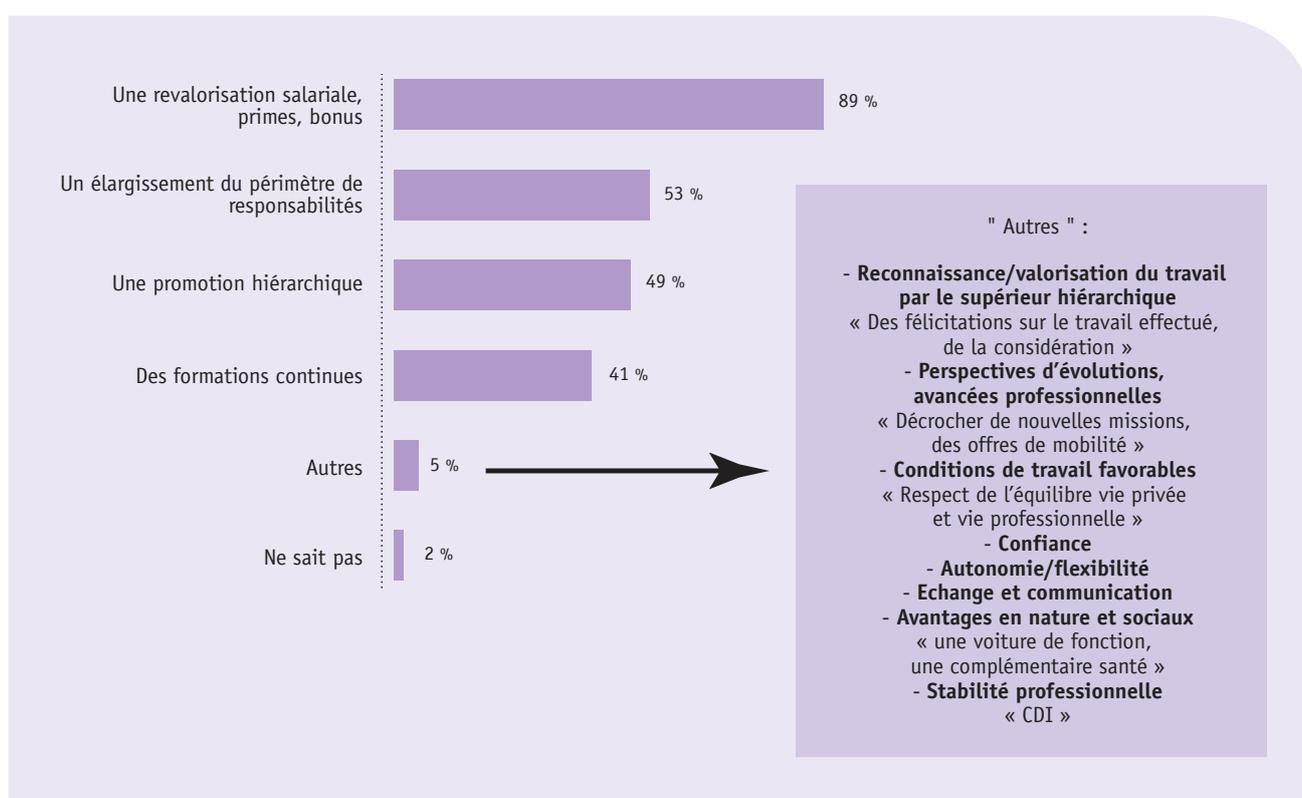
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : ensemble des cadres

— **LA REVALORISATION SALARIALE EST LE PREMIER LEVIER DE RECONNAISSANCE PROFESSIONNELLE SELON LES CADRES**

— Le principal levier de la reconnaissance professionnelle passe quasi essentiellement selon les cadres par

une revalorisation salariale. D'autres éléments sont identifiés et mis en exergue (responsabilités, promotion...), mais loin derrière l'augmentation salariale. Si la reconnaissance professionnelle se nourrit de multiples facteurs (confiance, autonomie, perspectives...), le vecteur salarial est, aux dires des cadres, incontournable. ●

—Figure 32—
Part de cadres qui pensent que les leviers de reconnaissance professionnelle passent par...



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017
Base des répondants : ensemble des cadres

–MÉTHODOLOGIE–

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

– L'ENQUÊTE « SITUATION PROFESSIONNELLE ET RÉMUNÉRATION DES CADRES » –

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 2016.

Les cadres qui sont restés dans la même entreprise tout au long de l'année 2016 sont interrogés sur leur rémunération et sur l'évolution de leur rémunération.

Les cadres recrutés en externe au cours de l'année 2016 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 2017.

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 2017.

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. ●

N° 2017-34

SEPTEMBRE 2017

— ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES —

En matière d'augmentation salariale, ce sont les cadres ayant connu un changement professionnel tant externe qu'interne qui tirent le mieux leur épingle du jeu. Les mieux lotis sont, sans conteste, les cadres ayant changé directement d'entreprise, c'est-à-dire sans connaître de période de chômage : 66 % d'entre eux ont été augmentés contre 43 % des cadres restés au même poste dans la même entreprise en 2016.

Pour 2017, 37 % des cadres en poste estiment qu'ils seront augmentés. Cette proportion atteint 56 % lorsque les cadres ont entrepris la démarche de demander une revalorisation salariale à leur hiérarchie. Ces derniers ont bien intégré qu'en matière d'évolution salariale, il fallait être volontariste.



www.apec.fr

ISSN 2110-4956

SEPTEMBRE 2017

L'étude a été réalisée par le département
Études et Recherche de l'Apec :

Pilotage de l'étude : Christophe Lenzi.

Analyse et rédaction : Bertille Bodineau, Jérémy Bouillet.

Maquette : Daniel Le Henry.

Direction de l'étude : Maïmouna Fossorier.

Direction du département : Pierre Lamblin.

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