

# —BAROMÈTRE 2019 DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

La rémunération progresse à nouveau de 2 %,  
mais des disparités persistent entre les cadres—

## La rémunération des cadres progresse

- > La rémunération médiane des cadres fin 2018 s'élève à 50 k€ (brute annuelle fixe + variable).
- > Elle est en progression pour la seconde année consécutive : +2 % en 2018 après également +2 % en 2017, conséquence d'une conjoncture favorable.
- > Des disparités persistent selon l'âge, la fonction, le secteur, la région, le diplôme et le genre.

## Le changement de poste permet d'augmenter sa rémunération

- > En interne, changer de poste est la situation la plus favorable quant au niveau de la rémunération.
- > En externe, ce changement - quand il s'effectue sans période de chômage - permet à 70 % de ces cadres d'être augmentés.

## Les cadres sont optimistes quant à l'évolution de leur rémunération

- > 63 % des jeunes cadres sont confiants dans l'avenir de leur rémunération.
- > La satisfaction quant à la perspective d'évolution de la rémunération progresse quel que soit l'âge.
- > La mise en place du prélèvement à la source est jugée favorablement par 81 % des cadres.



04

Méthodologie

05

## **UNE AUGMENTATION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES DE 4 % ENTRE 2016 ET 2018**

En 2018, la rémunération brute annuelle médiane s'élevait à 50 k€, en augmentation de 4 % par rapport à 2016

La moitié des cadres ont une rémunération qui comprend une part variable

Un cadre sur trois touche un intéressement

07

## **ÂGE, FONCTION, SECTEUR, RÉGION : PRINCIPAUX FACTEURS DÉTERMINANTS DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES**

De fortes disparités de salaire subsistent selon l'âge des cadres

Les fonctions informatiques ont le vent en poupe

Les niveaux de rémunération des cadres augmentent avec la taille de l'entreprise

L'industrie et le commerce sont les secteurs les plus rémunérateurs pour les cadres

Un écart de rémunération de 11 % est observé pour les cadres entre l'Île-de-France et les autres régions

Les écarts de rémunération s'accroissent avec l'âge chez les cadres les plus diplômés

La progression des rémunérations des cadres ces deux dernières années a profité aux hommes cadres

Les femmes cadres sont moins bien loties en matière de rémunération par rapport à leurs homologues masculins dans le secteur du commerce

15

## **LA MOBILITÉ DES CADRES FAVORISE L'AUGMENTATION DE LEUR RÉMUNÉRATION**

Interne ou externe, la mobilité professionnelle des cadres est souvent accompagnée d'une augmentation de leur rémunération

La mobilité : un effet marginal sur le niveau de la rémunération

Cadres augmentés : des disparités subsistent selon le profil

19

## **DES CADRES CONFIANTS QUANT À LEURS PERSPECTIVES SALARIALES**

La part des cadres qui ont l'intention de demander une augmentation est en progression depuis 2016

La confiance des cadres quant à l'avenir de leur rémunération continue de croître

21

## **LE PRÉLÈVEMENT À LA SOURCE : UNE MESURE JUGÉE FAVORABLEMENT PAR UNE LARGE MAJORITÉ DE CADRES**

## LES OBJECTIFS

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

## LE QUESTIONNAIRE

Les cadres qui sont restés dans la même entreprise tout au long de l'année 2018 sont interrogés sur leur rémunération et sur l'évolution de leur rémunération.

Les cadres recrutés en externe au cours de l'année 2018 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. Elles portent sur la rémunération « actuelle », c'est-à-dire sur la rémunération des cadres au cours de la période d'interrogation, soit en février-mars 2019.

Pour cette édition, un volet complémentaire de questions sur le prélèvement à la source a été ajouté.

## 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 mars 2019. L'enquête a permis d'obtenir 16 827 questionnaires complets et exploitables du point de vue de la rémunération. L'interrogation a été réalisée par l'institut CSA.

## REPRÉSENTATIVITÉ DES RÉSULTATS

Un redressement des résultats de cette enquête a été réalisé à partir de sources DADS (Insee), par âge, sexe, taille d'entreprise, secteur et région. Les résultats sont représentatifs de la population cadre du secteur privé selon ces critères.

Dans un contexte d'embellie du marché de l'emploi cadre, la rémunération médiane globale des cadres du privé progresse pour la seconde année consécutive. Des disparités de rémunération sont toutefois importantes selon les différents profils de cadres : âge, fonction, taille d'entreprise, secteur, etc.

La mobilité, qu'elle soit interne à l'entreprise ou par changement d'entreprise, est l'occasion de bénéficier d'une plus forte augmentation de sa rémunération. Là encore, des différences subsistent toutefois selon le profil des cadres.

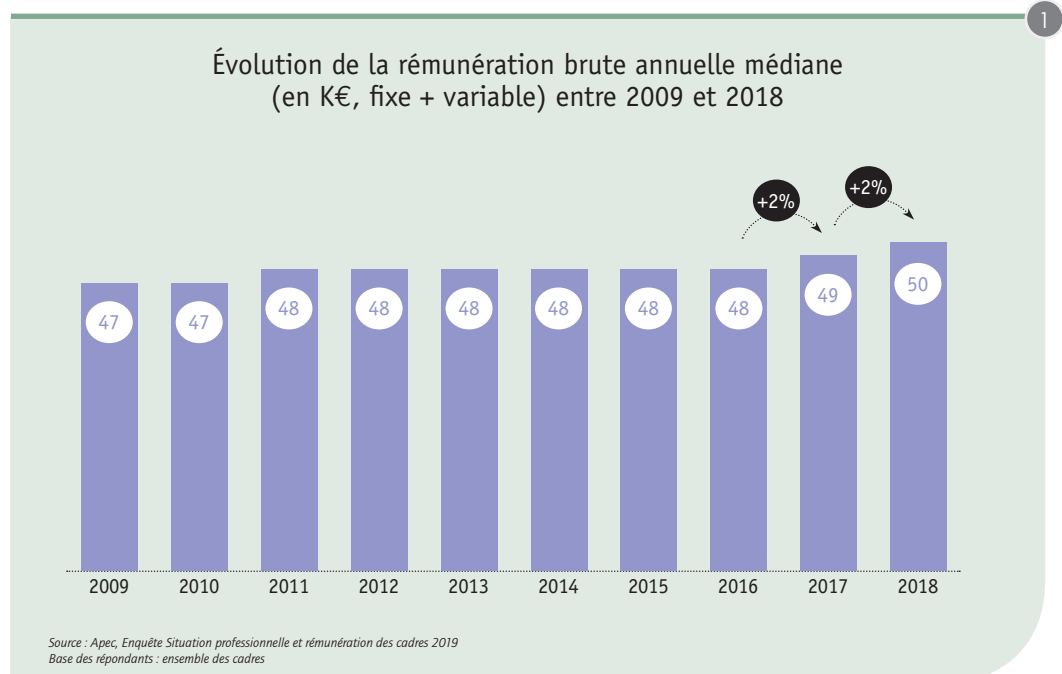
Les cadres restent par ailleurs confiants quant à leurs perspectives salariales. Enfin, la récente mise en place du prélèvement à la source est bien accueillie par la majorité des cadres.

## –UNE AUGMENTATION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES DE 4 % ENTRE 2016 ET 2018–

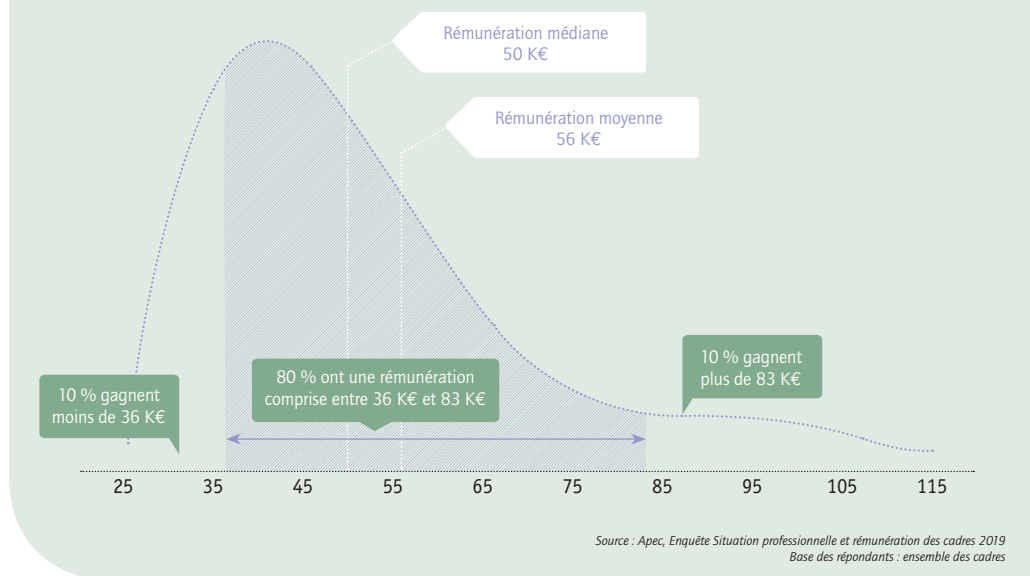
–  
**EN 2018, LA RÉMUNÉRATION BRUTE ANNUELLE MÉDIANE S'ÉLEVAIT À 50 K€, EN AUGMENTATION DE 4 % PAR RAPPORT À 2016**  
–

Au cours de l'année 2018, la rémunération brute annuelle médiane des cadres du secteur privé est de 50 k€ : la moitié a gagné moins de 50 k€ et l'autre moitié a gagné plus.

Cette rémunération a augmenté de 4 % entre 2016 et 2018, après avoir été stable pendant les six années précédentes (entre 2011 et 2016) <sup>①</sup>. Les disparités de rémunération sont toutefois importantes chez les cadres : 8 cadres sur 10 ont une rémunération dont l'amplitude varie entre 36 et 83 k€ <sup>②</sup>. Un cadre sur dix gagne moins de 36 k€ et la même proportion a des revenus supérieurs à 83 k€.



## Distribution de la rémunération brute annuelle des cadres (en K€, fixe + variable) en 2018



### LA MOITIÉ DES CADRES ONT UNE RÉMUNÉRATION QUI COMPREND UNE PART VARIABLE

48 % des cadres possèdent une rémunération mensuelle constituée uniquement d'un fixe (salaire de base). 52 % ont une part variable individuelle ou collective (bonus, primes sur objectifs, commissions basées sur le chiffre d'affaires, etc.).

La part variable augmente nettement avec la taille de l'entreprise. 61 % des cadres des grandes entreprises (1 000 salariés et plus) déclarent avoir une part variable. Dans les PME (moins de 250 salariés), ils sont 47 %. Plus l'entreprise est grande, plus elle a recours aux primes sur objectifs. Les commissions calculées sur le chiffre d'affaires global de l'entreprise sont davantage utilisées dans les petites entités.

Le commerce est le secteur qui pratique le plus la rémunération incluant une part variable (66 %). L'industrie et la construction y ont recours moins fréquemment (respectivement 56 et 52 %). Dans les services, l'usage de la rémunération variable concerne moins d'un cadre sur deux (48 %).

### UN CADRE SUR TROIS TOUCHE UN INTÉRESSEMENT

La rémunération peut aussi se composer d'une part variable indirecte (ou salaire différé) : 46 % des cadres du secteur privé touchent ainsi des éléments complémentaires ponctuels. Le versement d'une prime d'intéressement est le plus courant (34 %). La participation, destinée à redistribuer aux salarié-e-s une partie des bénéfices réalisés par l'entreprise, a aussi son importance (29 % des cadres). Cette rémunération différée prend la forme de souscription à un plan d'épargne entreprise (PEE) pour 20 % des cadres, leur permettant de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières.

Moins fréquemment, on note également la mise en place de plan d'épargne retraite collectif (Perco) (13 %). L'achat d'actions de l'entreprise (stock-option) à un prix préférentiel est marginal sur l'ensemble des cadres (2 %).

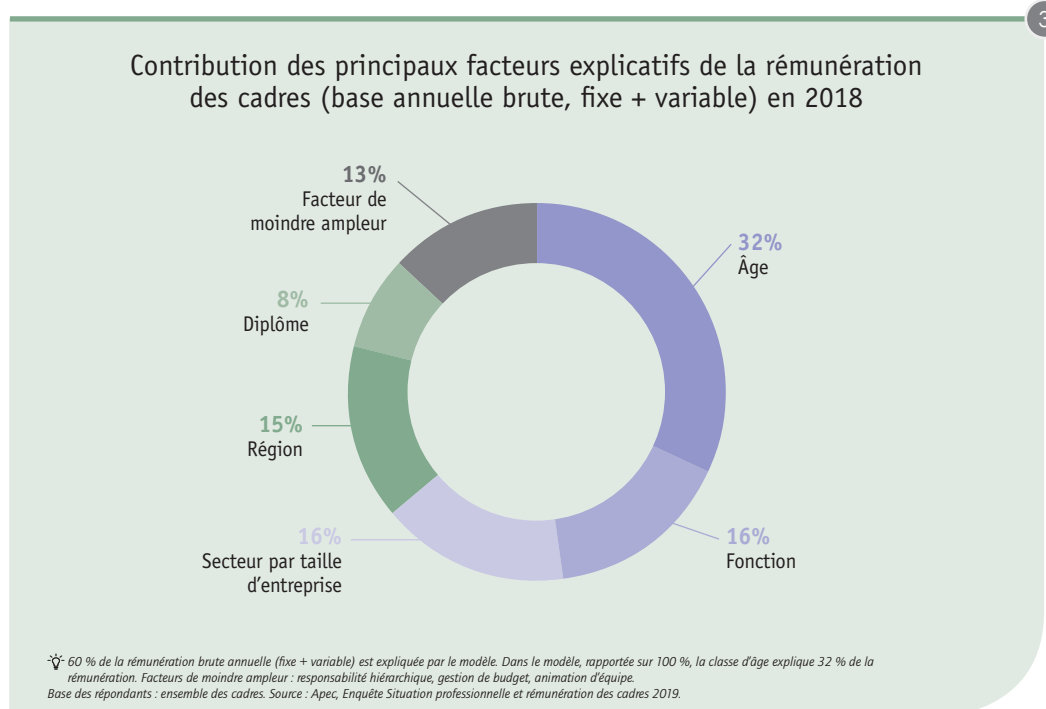
Généralement, plus la taille de l'entreprise augmente, plus les éléments de rémunération indirects sont fréquents.

## –ÂGE, FONCTION, SECTEUR, RÉGION : PRINCIPAUX FACTEURS DÉTERMINANTS DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES–

À partir des informations disponibles collectées au cours de l'enquête, la modélisation statistique de la rémunération met en évidence les principaux déterminants de la rémunération : l'âge, la fonction occupée, le secteur, la taille de l'entreprise, la région, le diplôme. Des effets de moindre ampleur apparaissent du fait de la responsabilité hiérarchique, de l'animation d'équipe ou de la gestion d'un budget.

Le modèle élaboré explique 60 % de la rémunération brute annuelle fixe plus variable. La part non expliquée est imputable à d'autres facteurs non mesurables et/ou des facteurs propres à l'entreprise (position dans la classification notamment).

Dans le modèle, les parts des principaux facteurs explicatifs introduits sont décrites ci-dessous <sup>3</sup>.



### – DE FORTES DISPARITÉS DE SALAIRE SUBSISTENT SELON L'ÂGE DES CADRES –

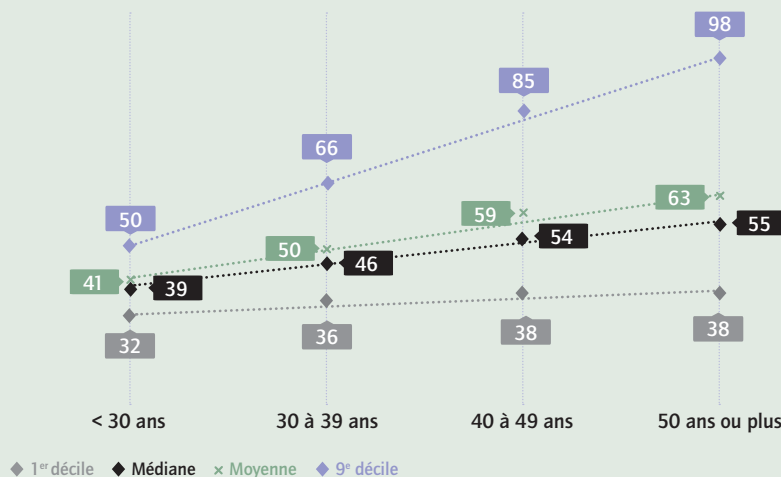
L'âge, qui témoigne de l'expérience et des compétences acquises, est le facteur qui influe le plus sur le niveau de rémunération des cadres. Quand la rémunération médiane d'un cadre de moins de 30 ans s'établit à 39 k€, elle est de 46 k€ pour les trentenaires, de

54 k€ pour les quadragénaires et de 55 k€ pour les quinquagénaires <sup>4</sup>.

Les amplitudes de rémunération sur une même tranche d'âge croissent également fortement avec le temps. Au cours des cinq dernières années, ce sont les plus jeunes qui ont vu leur rémunération augmenter le plus vite (+6 % entre 2014 et 2018). Les cadres de moins de 30 ans représentent 13 % de l'ensemble des cadres aujourd'hui.

4

### Rémunération brute annuelle des cadres (en K€, fixe + variable) par tranche d'âge en 2018



⚠ Chez les 30 à 39 ans, la rémunération brute annuelle (fixe + variable) est de 46 k€, la rémunération moyenne est de 50 k€, 80 % des cadres gagnent entre 36 et 66 k€.  
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2019. Base des répondants : ensemble des cadres.

### LES FONCTIONS INFORMATIQUES ONT LE VENT EN POUPE

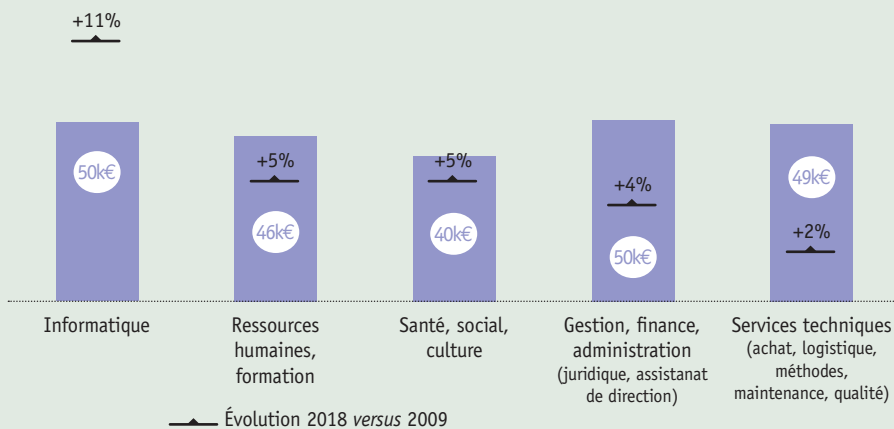
Les fonctions les plus rémunératrices chez les cadres concernent logiquement celles liées aux directions d'entreprise (médiane de rémunération de 70 k€ en 2018). Les métiers de la production industrielle

(53 k€), les fonctions commerciales et marketing, l'informatique, les postes de gestion/finance/administration arrivent ensuite (50 k€ chacune).

En termes d'évolution, les neuf dernières années montrent de belles progressions de la rémunération médiane, notamment dans l'informatique (+11 %), les ressources humaines (+5 %) et la fonction santé/social/culture (+5%)<sup>5</sup>.

5

### Les fonctions cadres en hausse sur neuf ans (2018 versus 2009) en matière de rémunération brute annuelle médiane (en K€, fixe + variable)



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2019  
Base des répondants : ensemble des cadres

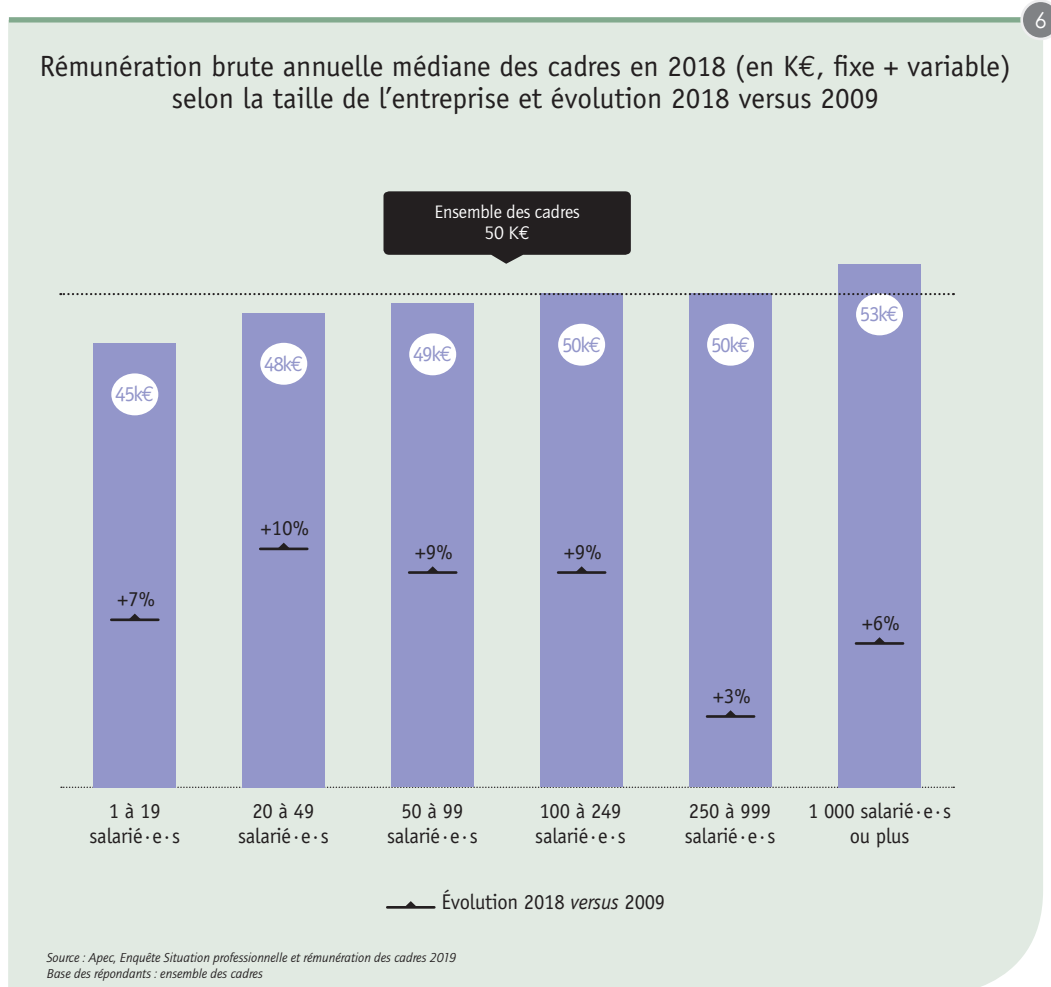
## LES NIVEAUX DE RÉMUNÉRATION DES CADRES AUGMENTENT AVEC LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

La taille de l'entreprise constitue un facteur déterminant du niveau de rémunération. Plus l'entreprise est importante et plus la rémunération est élevée. En 2018, un cadre, qui travaillait dans une grande entreprise (1 000 salariés et plus), percevait une rémunération médiane de 53 k€, alors que celui d'une TPE (1 à 19 salariés) percevait 45 k€ <sup>6</sup>.

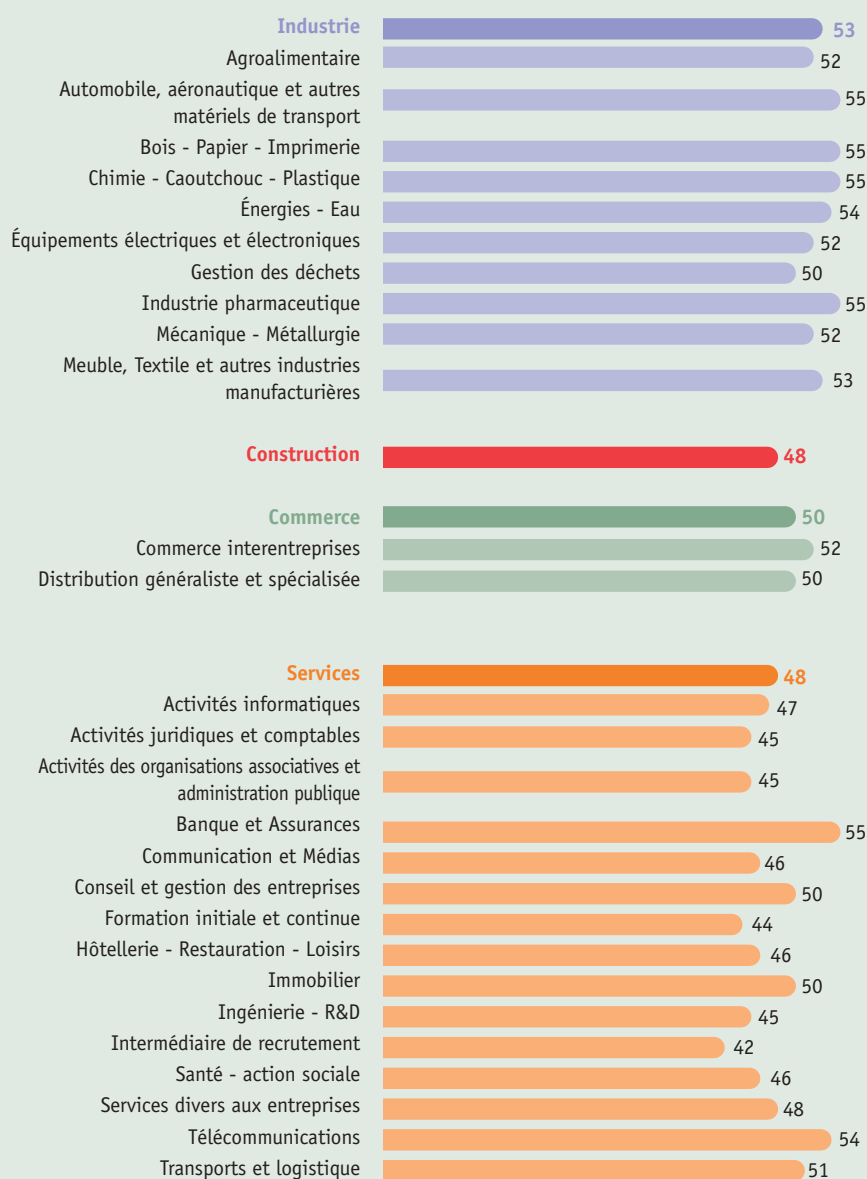
## L'INDUSTRIE ET LE COMMERCE SONT LES SECTEURS LES PLUS RÉMUNÉRATEURS POUR LES CADRES

La rémunération varie en fonction du secteur d'activité. C'est dans le secteur industriel, qui emploie environ deux cadres du privé sur dix, que l'on observe en 2018 les plus hautes rémunérations (53 k€ de rémunération brute annuelle médiane fixe + variable) <sup>7</sup>.

Dans le secteur de l'industrie, la rémunération a augmenté de +6 % entre 2009 et 2018 <sup>8</sup>. On observe une croissance à 2 chiffres dans l'univers des biens manufacturés (+18 %), le secteur du bois/papier/imprimerie (+16 %), les transports (+15 %) et l'agroalimentaire (+13 %).



### Rémunération brute annuelle des cadres (en K€, fixe + variable) selon le secteur d'activité en 2018

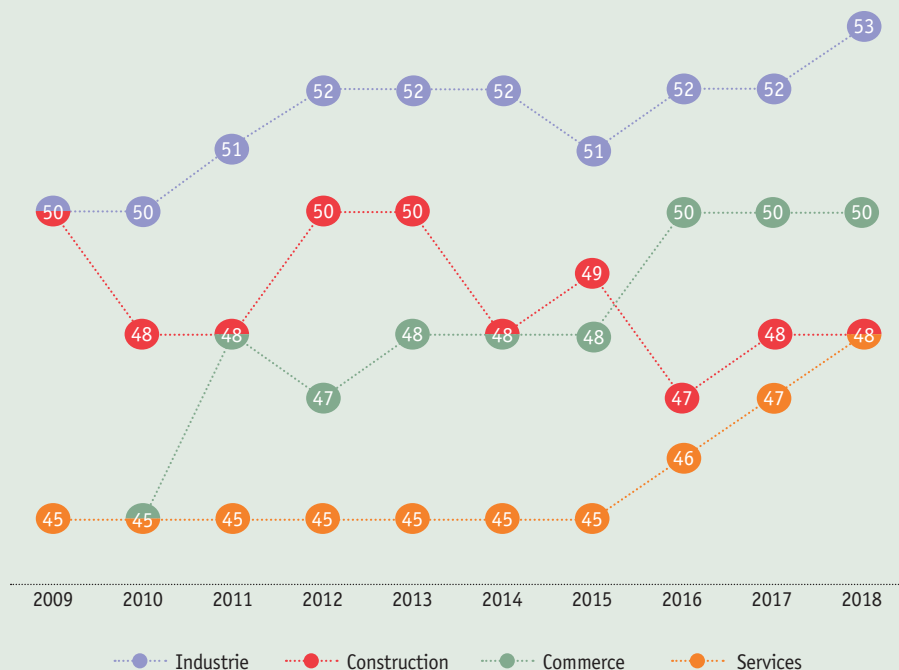


Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2019  
Base des répondants : ensemble des cadres

Le commerce est le deuxième domaine d'activité où les cadres perçoivent les rémunérations les plus élevées (50 k€). Les progressions de rémunération y sont les plus importantes (+11 % entre 2009 et 2018).

Dans le secteur des services (employeur d'environ deux cadres du privé sur trois), les rémunérations ont progressé de +7 % entre 2009 et 2018. Cette progression s'observe notamment dans les activités juridiques et comptables (+15 %), le conseil (+10 %), la formation initiale et continue (+10 %) et l'hôtellerie/restauration (+10 %).

## Évolution de la rémunération brute annuelle médiane des cadres (en K€, fixe + variable) selon le secteur



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2019  
Base des répondants : ensemble des cadres

### UN ÉCART DE RÉMUNÉRATION DE 11 % EST OBSERVÉ POUR LES CADRES ENTRE L'ÎLE-DE-FRANCE ET LES AUTRES RÉGIONS

Avec une concentration d'environ 40 % des emplois cadres du privé, l'Île-de-France regroupe les rémunérations les plus conséquentes : médiane de 52 k€ annuelle brute *versus* 47 k€ en dans les autres régions (soit 11 % d'écart de rémunération) <sup>9</sup>.

Cette différence de rémunération est structurelle et existe depuis de nombreuses années. L'écart qui s'était creusé entre 2015 et 2017 tend à s'effacer en 2018. Ces disparités amènent certaines régions, en particulier celles situées au nord-est, à booster les rémunérations proposées aux jeunes cadres, dans une démarche d'attractivité.

### LES ÉCARTS DE RÉMUNÉRATION S'ACCROISSENT AVEC L'ÂGE CHEZ LES CADRES LES PLUS DIPLÔMÉS

Environ 6 cadres du privé sur 10 possèdent un niveau de diplôme supérieur ou égal à un bac +5. Des différences de rémunération apparaissent nettement entre les bac +2 et moins, les bac +3/4 et les bac +5 ou plus.

Les courbes d'évolution par tranches d'âge montrent que les hausses de rémunération profitent aux bac +5 ou plus, tout particulièrement en deuxième partie de carrière, entre 40 et 49 ans, où leur rémunération connaît une forte croissance <sup>10</sup>.

Un autre phénomène agit en parallèle : les jeunes cadres sont beaucoup plus diplômés que leurs aînés, ce qui tend à les faire évoluer plus vite d'un point de vue salarial.

9

## Niveaux de rémunération brute annuelle médiane (fixe + variable) des cadres selon les régions

Région	Niveau de rémunération brute annuelle médiane (k€)
Bretagne	47
Pays de la Loire	45,5
Normandie	49
Île-de-France	52
Centre-Val de Loire	47
Bourgogne-Franche-Comté	49
Grand Est	50
Auvergne-Rhône-Alpes	45
Occitanie	47
Nouvelle-Aquitaine	45
Provence-Alpes-Côte d'Azur	47
Corse	48

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2019  
Base des répondants : ensemble des cadres

## Niveaux de rémunération brute annuelle médiane (fixe + variable) des cadres selon les régions

Région	Niveau de rémunération brute annuelle médiane (k€)
Bretagne	47
Pays de la Loire	45,5
Normandie	49
Île-de-France	52
Centre-Val de Loire	47
Bourgogne-Franche-Comté	49
Grand Est	50
Auvergne-Rhône-Alpes	45
Occitanie	47
Nouvelle-Aquitaine	45
Provence-Alpes-Côte d'Azur	47
Corse	48

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2019  
Base des répondants : ensemble des cadres

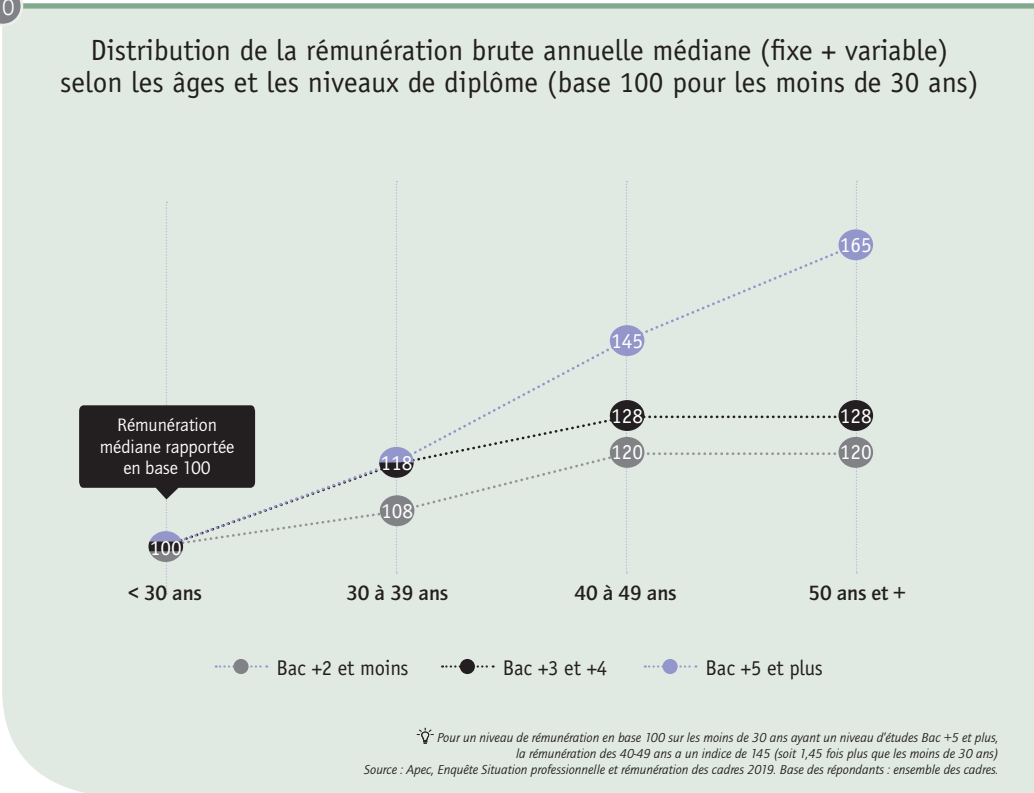
10

Distribution de la rémunération brute annuelle médiane (fixe + variable) selon les âges et les niveaux de diplôme (base 100 pour les moins de 30 ans)

Âge	Bac +2 et moins	Bac +3 et +4	Bac +5 et plus
< 30 ans	100	100	100
30 à 39 ans	108	118	118
40 à 49 ans	120	128	145
50 ans et +	120	128	165

● Bac +2 et moins    ● Bac +3 et +4    ● Bac +5 et plus

✎ Pour un niveau de rémunération en base 100 sur les moins de 30 ans ayant un niveau d'études Bac +5 et plus, la rémunération des 40-49 ans a un indice de 145 (soit 1,45 fois plus que les moins de 30 ans)  
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2019. Base des répondants : ensemble des cadres.



Distribution de la rémunération brute annuelle médiane (fixe + variable) selon les âges et les niveaux de diplôme (base 100 pour les moins de 30 ans)

Âge	Bac +2 et moins	Bac +3 et +4	Bac +5 et plus
< 30 ans	100	100	100
30 à 39 ans	108	118	118
40 à 49 ans	120	128	145
50 ans et +	120	128	165

● Bac +2 et moins    ● Bac +3 et +4    ● Bac +5 et plus

✎ Pour un niveau de rémunération en base 100 sur les moins de 30 ans ayant un niveau d'études Bac +5 et plus, la rémunération des 40-49 ans a un indice de 145 (soit 1,45 fois plus que les moins de 30 ans)  
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2019. Base des répondants : ensemble des cadres.

Distribution de la rémunération brute annuelle médiane (fixe + variable) selon les âges et les niveaux de diplôme (base 100 pour les moins de 30 ans)

Âge	Bac +2 et moins	Bac +3 et +4	Bac +5 et plus
< 30 ans	100	100	100
30 à 39 ans	108	118	118
40 à 49 ans	120	128	145
50 ans et +	120	128	165

● Bac +2 et moins    ● Bac +3 et +4    ● Bac +5 et plus

✎ Pour un niveau de rémunération en base 100 sur les moins de 30 ans ayant un niveau d'études Bac +5 et plus, la rémunération des 40-49 ans a un indice de 145 (soit 1,45 fois plus que les moins de 30 ans)  
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2019. Base des répondants : ensemble des cadres.

Concernant l'origine du diplôme, être issu d'une école de commerce garantit aux cadres les rémunérations les plus élevées. Suivent les filières d'ingénieurs puis les profils universitaires. Par exemple, à âge et diplôme égaux, un cadre âgé entre 30 et 39 ans et ayant un niveau d'études bac +5 ou plus perçoit une rémunération brute annuelle médiane de 49 k€ s'il a suivi une école de commerce, de 47 k€ s'il possède une formation d'ingénieur et de 45 k€ s'il a suivi un cursus à l'université.

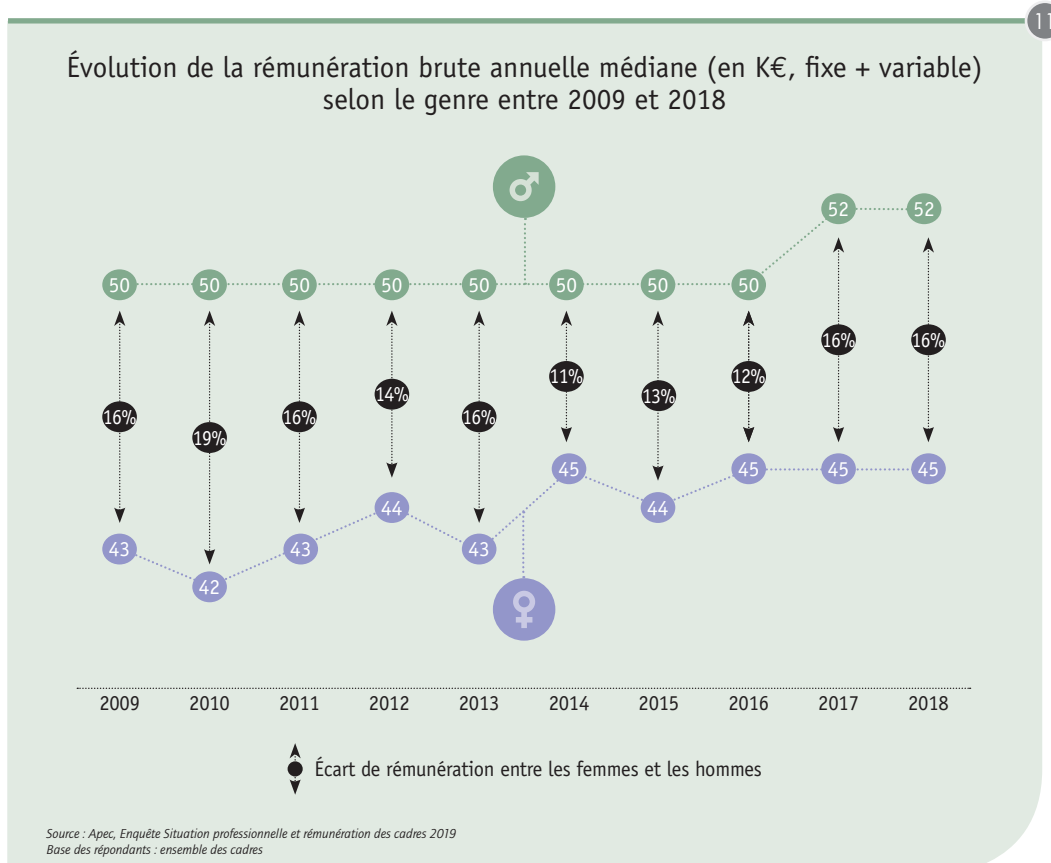
### LA PROGRESSION DES RÉMUNÉRATIONS DES CADRES CES DEUX DERNIÈRES ANNÉES A PROFITÉ AUX HOMMES CADRES

Les niveaux de rémunération des hommes et des femmes n'évoluent pas de la même façon dans le temps.

Entre 2009 et 2016, l'évolution de la rémunération médiane des hommes cadres présentait une grande stabilité, alors que celle des femmes cadres était plus fluctuante <sup>11</sup>.

En revanche, durant ces trois dernières années, la rémunération brute annuelle médiane des femmes cadres s'est stabilisée à 45 k€. Celle des hommes cadres, est passée de 50 k€ en 2016 à 52 k€ en 2018. Pour l'ensemble des cadres du privé, la hausse de la rémunération de 4 % observée au cours des deux dernières années est donc totalement imputable à la progression de la rémunération des hommes (qui représentent plus de 6 cadres du privé sur 10).

Ce sont dans les fonctions commercial/marketing, communication/création, direction d'entreprise, gestion/finances/administration et production industrielle que les écarts de rémunération médiane entre femmes et hommes cadres sont, en 2018, plus importants (supérieurs ou égaux à 20 %).



— **LES FEMMES CADRES SONT MOINS BIEN LOTIES EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION PAR RAPPORT À LEURS HOMOLOGUES MASCULINS DANS LE SECTEUR DU COMMERCE** —

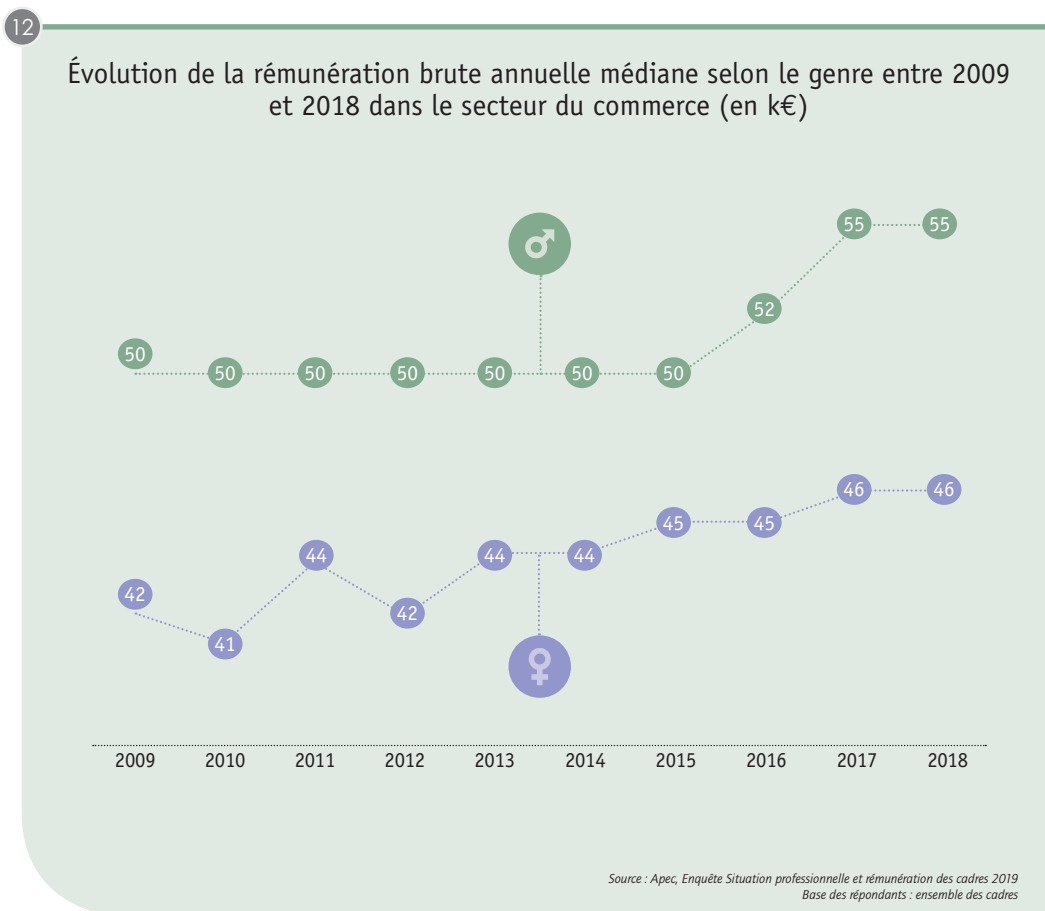
Quel que soit le secteur d'activité concerné, les inégalités de rémunération pour les cadres du privé persistent selon le genre.

Ces inégalités tendent à se réduire dans l'industrie et la construction, alors que, dans les services, l'écart ne

se résorbe pas, les rémunérations femmes / hommes évoluant de la même façon.

En 2018, ces trois secteurs présentent un écart de rémunération de 10 à 11 % entre femmes et hommes.

À l'inverse, les activités liées au commerce (de proximité, de gros, la grande distribution, le commerce de services et de produits destinés aux entreprises, etc.) voient les écarts de rémunération s'accroître au détriment des femmes cadres : celles-ci gagnent en médiane 20 % de moins que leurs homologues masculins dans ce secteur en 2018 <sup>12</sup>. ■



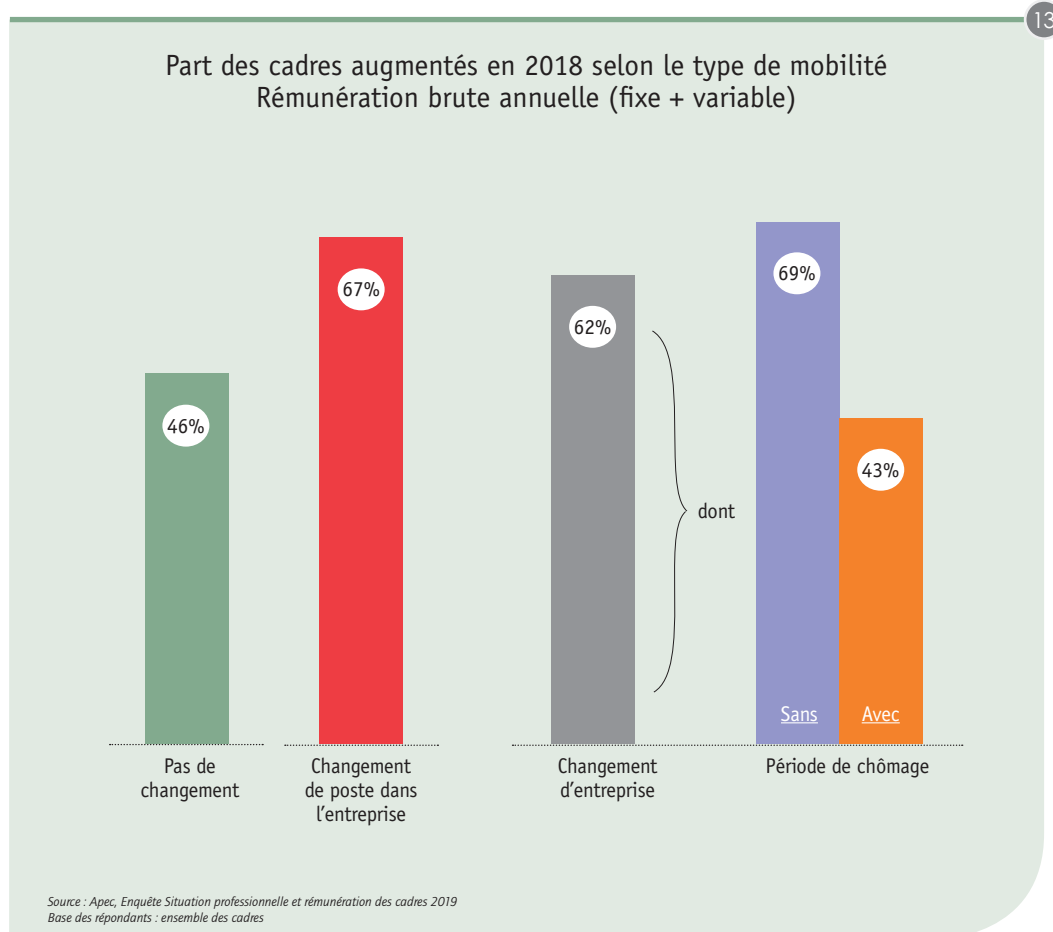
## —LA MOBILITÉ DES CADRES FAVORISE L'AUGMENTATION DE LEUR RÉMUNÉRATION—

### — INTERNE OU EXTERNE, LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE DES CADRES EST SOUVENT ACCOMPAGNÉE D'UNE AUGMENTATION DE LEUR RÉMUNÉRATION —

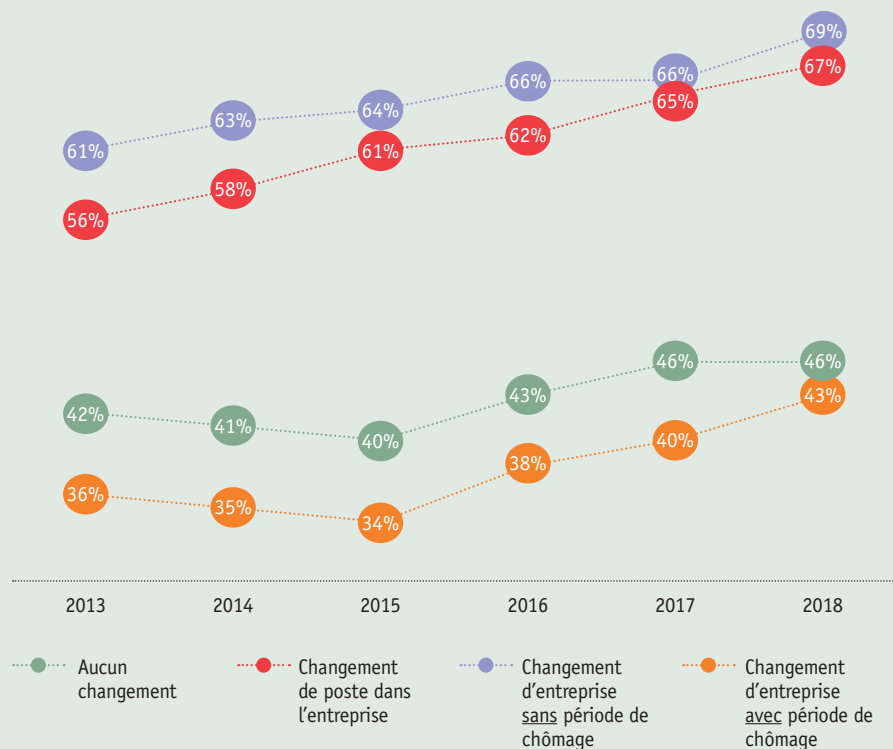
En 2018, 67 % des cadres ayant changé de poste au sein de la même entreprise ont été augmentés. C'est également le cas de 62 % des cadres ayant changé d'entreprise (part atteignant 69 % quand le changement s'est fait sans période de chômage) <sup>13</sup>.

Historiquement, qu'elle soit interne ou externe, la part de cadres augmentés à la suite d'une mobilité professionnelle progresse <sup>14</sup>.

Néanmoins, le pourcentage d'augmentation de la rémunération diffère beaucoup selon le type de mobilité : les cadres ayant changé d'entreprise gagnent en médiane 11 % de plus, contre 5 % de plus en médiane pour ceux ayant changé de poste au sein de leur entreprise. Généralement, les cadres n'ayant connu aucune mobilité sont moins nombreux à avoir été augmentés : en 2018, un peu moins de la moitié a bénéficié d'une revalorisation salariale de plus de 3 %.



### Part des cadres augmentés selon le type de mobilité (2013-2018) Rémunération brute annuelle (fixe + variable)



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2019  
Base des répondants : ensemble des cadres

#### LA MOBILITÉ : UN EFFET MARGINAL SUR LE NIVEAU DE LA RÉMUNÉRATION

Le type de mobilité a un effet marqué sur la part de cadres augmentés et sur l'augmentation de la rémunération elle-même. En revanche, son effet sur le niveau global de la rémunération est plus marginal : quel que soit le type de mobilité, la médiane de rémunération est proche (en 2018) de la médiane globale de 50 k€. Elle se situe en effet à 51 k€ pour les cadres ayant changé de poste dans la même entreprise, à 50 k€ pour ceux ayant occupé le même poste tout au long de l'année et, enfin, à 49 k€ pour ceux qui ont intégré une nouvelle entreprise. On observe en 2018 une convergence des médianes de rémunération selon le type de mobilité. Historiquement, les écarts étaient légèrement plus marqués.

Structurellement, les cadres les plus âgés ont tendance à ne changer ni de poste, ni d'entreprise. Dans la mesure où les cadres les plus âgés sont aussi ceux qui ont la rémunération la plus importante, les effets de la mobilité sur le niveau global de rémunération sont donc mesurés.

#### CADRES AUGMENTÉS : DES DISPARITÉS SUBSISTENT SELON LE PROFIL

##### Les jeunes cadres sont les plus augmentés

Quelle que soit leur mobilité, ce sont les cadres de moins de 30 ans qui sont en proportion les plus augmentés : plus de 8 jeunes cadres sur 10 ayant changé de poste dans l'entreprise ou ayant changé d'entreprise sans période de chômage ont été augmentés en 2018 <sup>15</sup>.

Un écart de 36 points sépare la proportion des jeunes cadres augmentés ayant changé de poste en interne de celle des plus âgés dans la même situation de changement, et la différence est du même ordre selon l'âge pour ceux ayant changé d'entreprise après une période de chômage.

### L'industrie et certaines fonctions bénéficient d'augmentations plus conséquentes

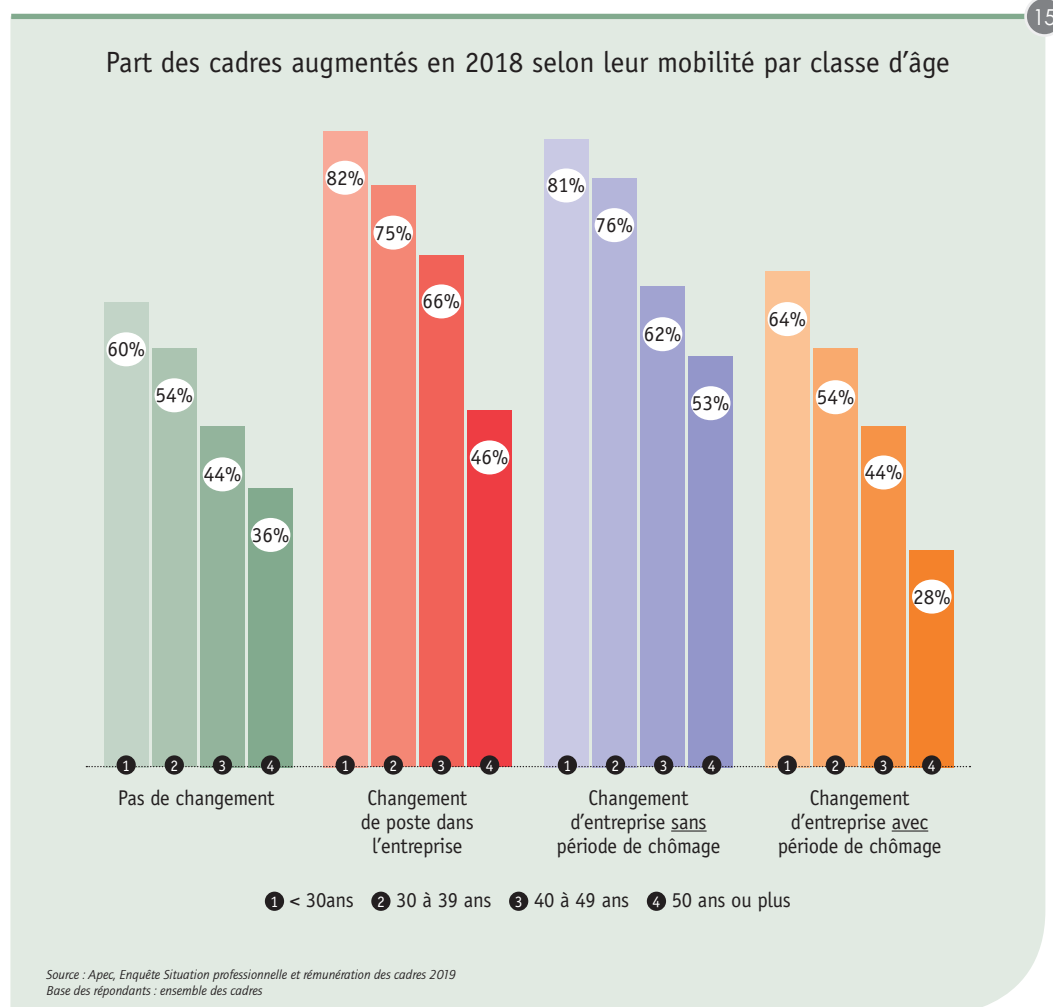
Les augmentations, à la fois individuelles et collectives, sont plus importantes dans le secteur de l'industrie quelle que soit la situation du cadre, mobile ou pas (59 % de cadres augmentés au global).

En ce qui concerne les fonctions, celles dans lesquelles les cadres mobiles sont les plus augmentés (à

plus de 70 %) sont les services techniques (achats, logistique, maintenance et sécurité), l'informatique, les études R&D, les ressources humaines ainsi que les fonctions commercial-marketing et direction d'entreprise.

### Les augmentations sont aussi plus fréquentes dans les grandes entreprises

La progression de rémunération augmente également avec la taille de l'entreprise : au global, 58 % des cadres appartenant à une entreprise de 1 000 salariés ou plus ont connu une hausse de leur rémunération en 2018, contre 41 % de ceux travaillant dans une entité de moins de 20 salarié-e.s. Cette progression s'observe quelle que soit la situation des cadres, mobiles ou non.



### L'Île-de-France se distingue

Qu'ils soient mobiles ou non, les cadres franciliens sont les mieux lotis en termes d'augmentation de la rémunération : 54 % ont été augmentés, soit 6 points de plus que les cadres qui habitent dans une autre région. La différence est la plus importante pour les cadres ayant changé d'entreprise sans période de chômage : 9 points séparent les cadres franciliens des autres (74 contre 65 %).

### La dimension internationale du poste engendre une augmentation de la rémunération

En 2018, 1 cadre sur 2 ayant des responsabilités hiérarchiques a vu sa rémunération augmenter. La dimension internationale du poste influe davantage sur la hausse de rémunération : près de 6 cadres sur 10, dont le poste implique des déplacements à l'étranger, ont connu une augmentation de leur rémunération.

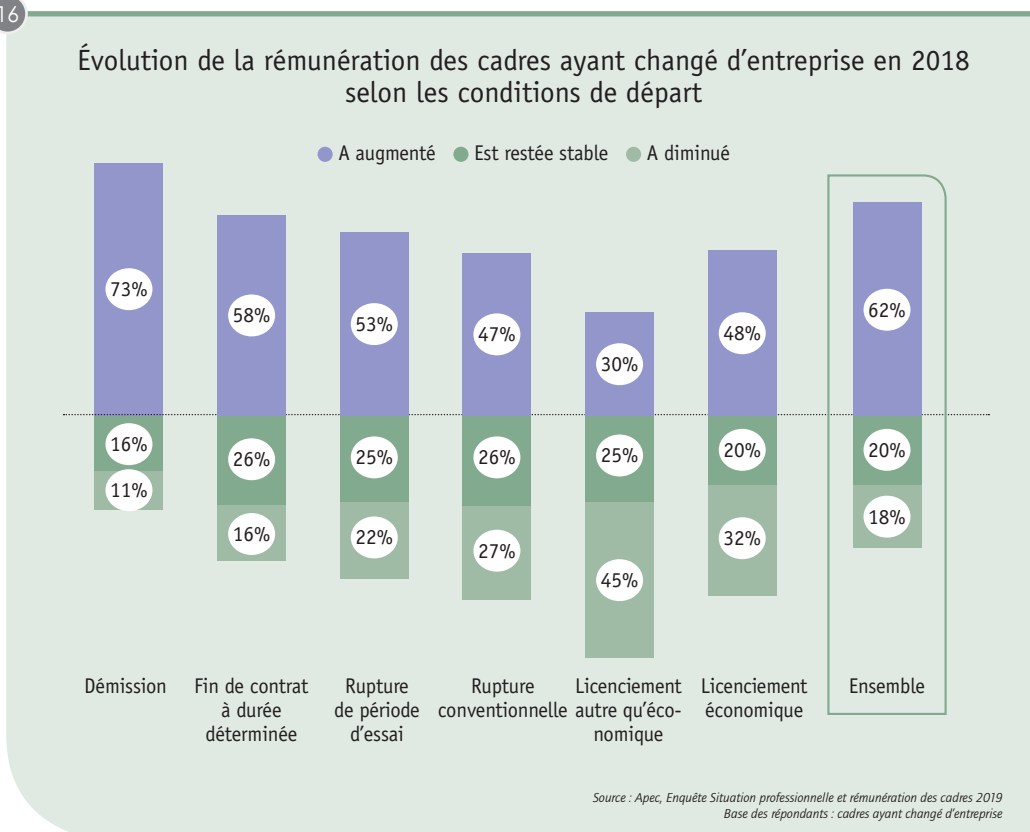
### Les hommes cadres et les jeunes cadres sont plus fréquemment augmentés

Les augmentations de rémunération sont un peu plus fréquentes pour les hommes que pour les femmes (51 % contre 49 %). C'est notamment chez les jeunes cadres de moins de 30 ans que la différence est la plus grande : 74 % contre 63 %.

### Les conditions de départ de l'entreprise sont également déterminantes dans l'évolution de la rémunération du nouveau poste cadre occupé

Lorsque leur départ était désiré, 73 % des cadres ayant démissionné en 2018 ont vu leur rémunération augmenter chez leur nouvel employeur. Ils ne sont que 58 % et 47 % dans ce cas s'ils ont quitté leur entreprise après la fin de leur contrat ou suite à une rupture conventionnelle <sup>16</sup>. A contrario, suite à un licenciement, la rémunération du cadre a plus fréquemment tendance à diminuer s'il a retrouvé un nouveau poste cadre. ■

16



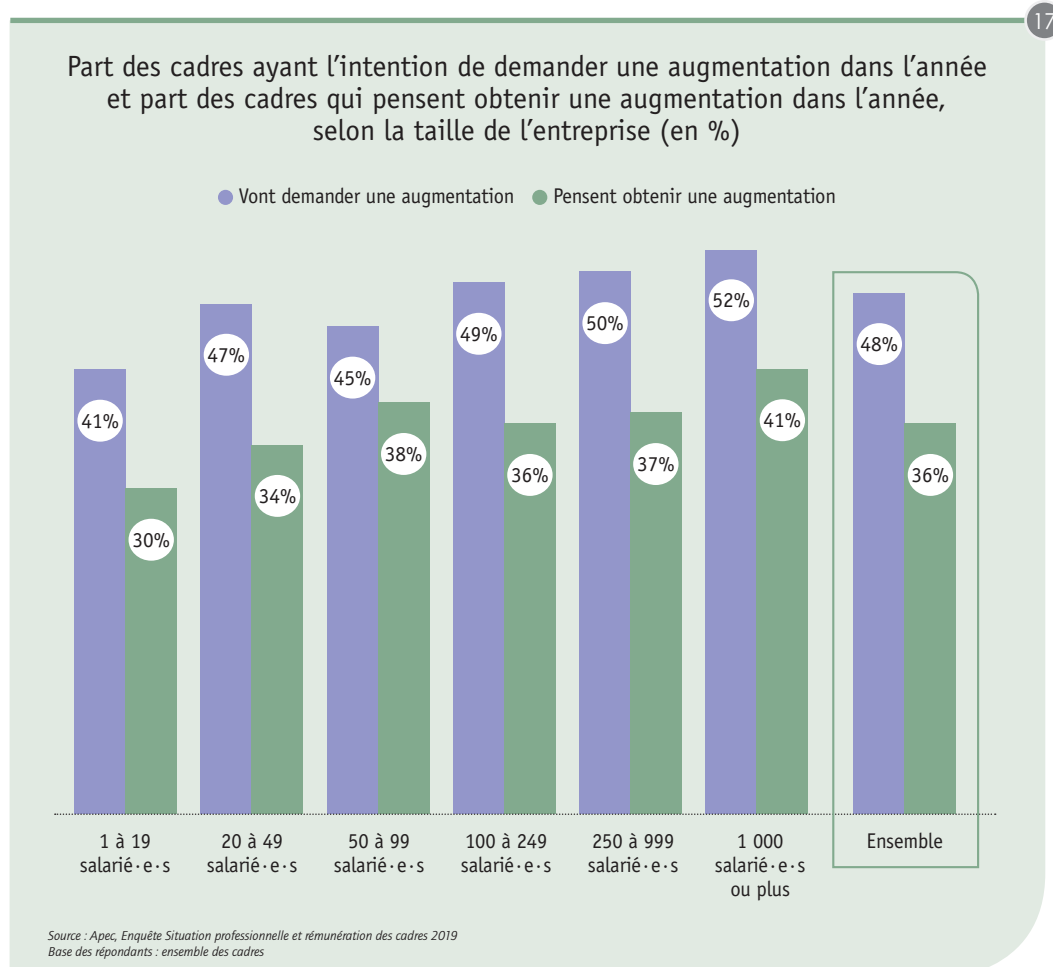
## –DES CADRES CONFIANTS QUANT À LEURS PERSPECTIVES SALARIALES–

### LA PART DES CADRES QUI ONT L'INTENTION DE DEMANDER UNE AUGMENTATION EST EN PROGRESSION DEPUIS 2016

En 2019, 48 % des cadres vont demander une augmentation individuelle, soit une proportion en constante progression depuis 2016 (+3 points). Avoir l'intention pour un cadre de demander une revalorisation salariale est corrélé à la taille de l'entreprise : plus l'effectif de l'entreprise est important, plus la part des

cadres ayant l'intention de demander une augmentation de rémunération progresse. 52 % des cadres en poste dans une entité de 1 000 salarié-e-s ou plus souhaitent faire cette démarche, contre 41 % de ceux travaillant dans une entreprise de moins de 20 salarié-e-s <sup>17</sup>.

Dans le même temps, 36 % des cadres pensent obtenir une augmentation en 2019, une proportion similaire à celle observée en 2018. Là encore, les salariés des plus grandes entreprises sont les plus nombreux à envisager une augmentation de rémunération dans l'année.



## LA CONFIANCE DES CADRES QUANT À L'AVENIR DE LEUR RÉMUNÉRATION CONTINUE DE CROÎTRE

37 % des cadres jugent intéressantes, voire très intéressantes, les perspectives d'évolution de leur rémunération à l'horizon 3-5 ans. Ce sont 2 points de plus qu'en 2018 et 9 points de plus qu'en 2017, et cette évolution se révèle quelle que soit la catégorie d'âge.

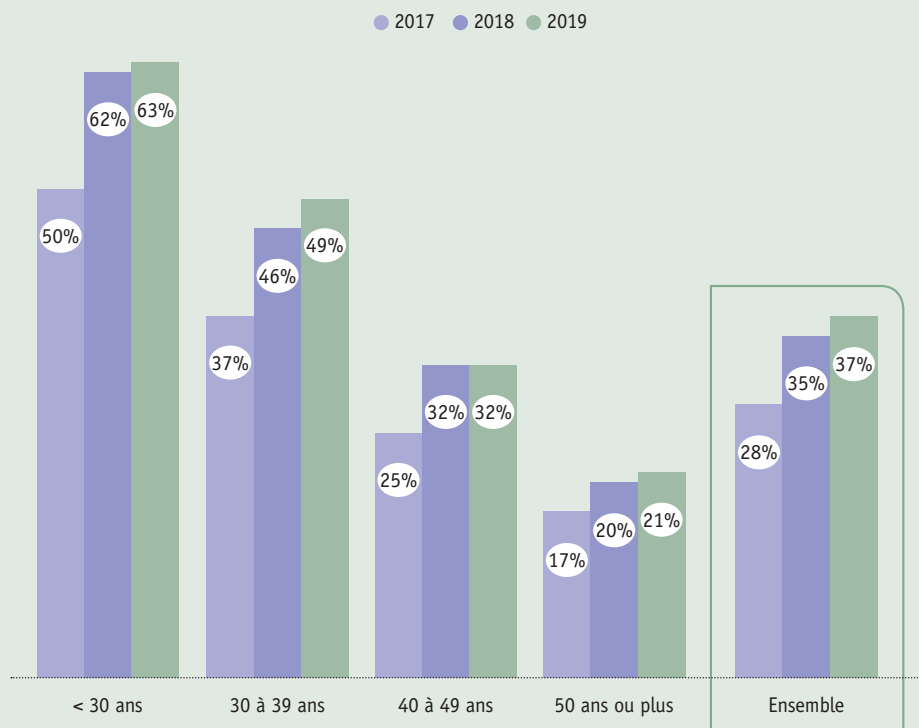
Comme les années précédentes, les jeunes cadres sont les plus optimistes par rapport à leurs perspectives

salariales : 63 % des cadres de moins de 30 ans sont confiants dans l'évolution de leur rémunération, contre 21 % de ceux âgés de 50 ans et plus <sup>18</sup>.

Cette satisfaction varie non seulement en fonction de l'âge des cadres, mais également en fonction de leur genre : les hommes sont en proportion un peu plus nombreux à être confiants dans leur avenir salarial que les femmes. En 2019, 39 % des hommes jugent intéressantes, voire très intéressantes, les perspectives d'évolution de leur rémunération, soit 2 points de plus que l'an passé et 9 points de plus qu'en 2017. Les femmes quant à elles ont un taux de satisfaction stable depuis 2018, à 32 %.

18

Part des cadres jugeant intéressantes ou très intéressantes leurs perspectives d'évolution de leur rémunération à l'horizon 3 à 5 ans selon les âges



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2019  
Base des répondants : ensemble des cadres

## –LE PRÉLÈVEMENT À LA SOURCE : UNE MESURE JUGÉE FAVORABLEMENT PAR UNE LARGE MAJORITÉ DE CADRES–

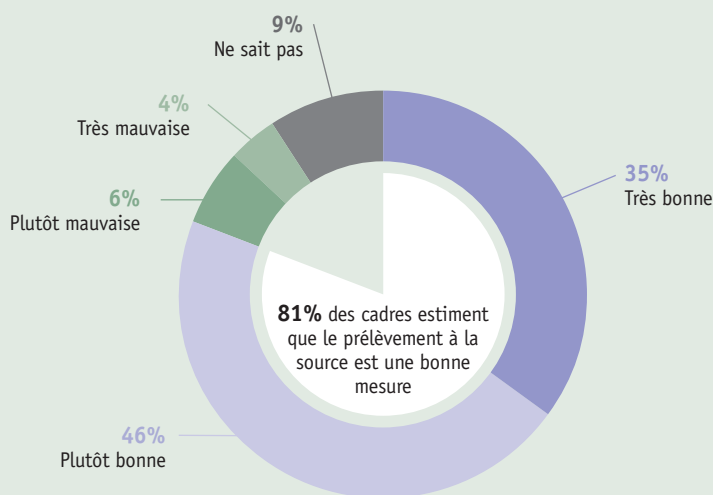
Entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2019, le prélèvement à la source (PAS) de l'impôt sur le revenu est une mesure gouvernementale qui a pour objectif de supprimer le décalage d'une année entre la perception des revenus et le paiement de l'impôt sur ces mêmes revenus. L'impôt est ainsi prélevé directement sur le revenu selon un taux de prélèvement calculé par l'administration fiscale. Ce taux peut cependant être ajusté par l'usager, en fonction de sa situation.

Quelques mois après sa mise en place, 81 % des cadres interrogés estiment que le prélèvement à la

source est une « bonne mesure », dont 35 % la considèrent comme « très bonne » <sup>19</sup>.

Cette large satisfaction de la part de la population cadre s'explique notamment par le fait que plus des trois quarts des contribuables considèrent avoir été suffisamment informés sur le mode de calcul de ce taux. En effet, pour 72 % d'entre eux, le montant de leur rémunération nette mensuelle était, suite à cette réforme, conforme à ce qu'ils attendaient.

Perception des cadres concernant le prélèvement à la source



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2019  
Base des répondants : ensemble des cadres

Là encore, ce sont les plus jeunes cadres qui considèrent le prélèvement à la source comme étant une « bonne réforme », ou « très bonne réforme » : 87 % des cadres de moins de 30 ans le pensent, contre 78 % de ceux âgés de plus de 50 ans.

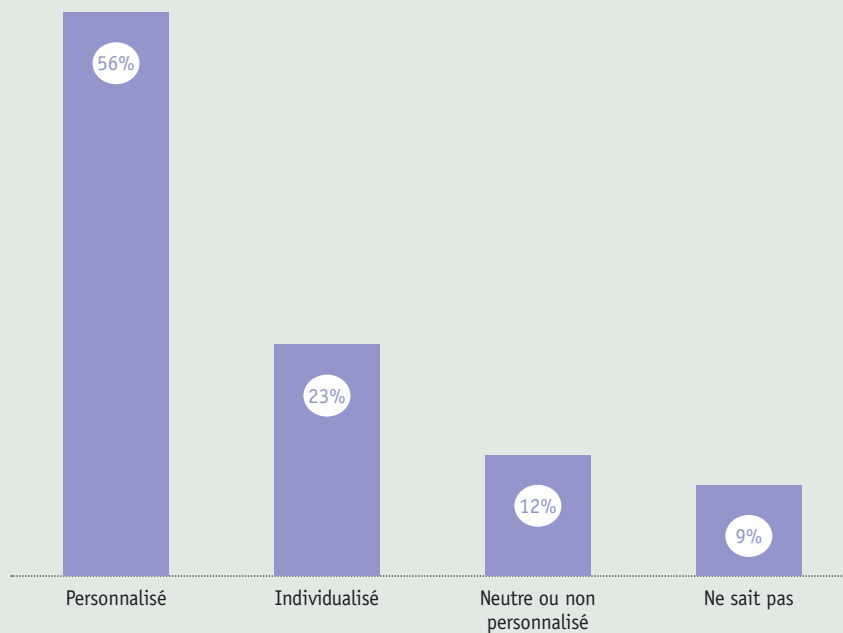
Pour cette première année, 56 % des cadres ont opté pour un taux personnalisé, calculé sur la base de leur dernière déclaration de revenus <sup>20</sup>. Ce taux tient compte de l'ensemble des revenus, de la situation familiale et des charges afférentes. Sans démarche de la part de l'utilisateur, le taux de prélèvement utilisé est celui-ci.

23 % des cadres ont choisi un taux individualisé afin de répartir l'impôt dans leur couple. Ce taux permet ainsi de prendre en compte des éventuels écarts de revenus entre les conjoints.

Enfin, 12 % d'entre eux ont souhaité ne pas divulguer à leur employeur leur taux de prélèvement à la source en appliquant le taux dit « neutre » ou « non personnalisé ». ■

20

### Répartition des cadres selon le taux de prélèvement à la source choisi



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2019  
Base des répondants : ensemble des cadres



# – LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC –



L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticipe 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 »

- *Panorama 2019 des mobilités professionnelles des cadres*, juin 2019.
- *Inégalités en début de carrière. Des conditions d'emploi moins favorables pour les femmes même à formation équivalente*, mars 2019.
- *Les stratégies de carrière des ingénieurs dans l'industrie des semi-conducteurs*, mars 2019.
- *Rapport au travail et mobilité professionnelle. 7 types de cadres*, mars 2019.
- *Jeunes diplômés : une bonne insertion qui n'empêche pas des projets de mobilité*, décembre 2018.
- *Les jeunes diplômés dans les ressources humaines : situation professionnelle*, décembre 2018.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site <https://corporate.apec.fr/> > rubrique **Nos études**.



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

**ISSN 2110-4956**  
**SEPTEMBRE 2019**

Cette étude a été réalisée par la direction données, études, analyses (DDEA).

*Direction de la DDEA* : Pierre Lamblin.

*Équipe projet* : Olivier Busnot, Bertille Bodineau, Sylvie Hestin.

*Maquettiste* : Ludovic Bouliol - artlequin.fr

**ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES**  
**51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14**

### CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

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

**DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H**

\*prix d'un appel local

© Apec

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

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

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