

# – ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES –

N° 2016-41

NOVEMBRE

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

SYNTHÈSE

Les niveaux de rémunération des cadres en poste dans le secteur privé sont demeurés stables sur un an avec un salaire brut annuel médian (fixe + variable) s'établissant à 48 000 euros en 2015. En matière d'évolution salariale, ce sont les cadres ayant connu un changement professionnel en 2015 qui tirent leur épingle du jeu. Plus de la moitié des cadres ayant changé d'employeur ou vécu une mobilité interne ont bénéficié d'une revalorisation salariale contre 40 % pour ceux n'ayant connu aucun changement.

Pour 2016, 45 % des cadres envisagent de demander une augmentation à leur hiérarchie et seulement 33 % pensent pouvoir l'obtenir.

A plus long terme, les cadres restent dans l'expectative quant à leurs perspectives de rémunération : seulement 29 % les jugent intéressantes à l'horizon 3-5 ans.



## LA RÉMUNÉRATION DES CADRES EN 2015

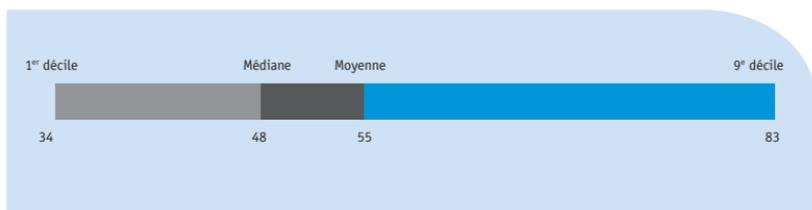
En 2015, la rémunération annuelle brute médiane (fixe + variable) des cadres en poste dans le secteur privé s'élevait à 48 000 euros. Les salaires des cadres sont dispersés et témoignent de l'hétérogénéité des cadres en matière salariale : 80 % des rémunérations sont comprises dans une fourchette allant de 34 000 à 83 000 euros (**figure 1**). Le salaire est fortement corrélé à l'âge des cadres : 36 500 euros (salaire médian) pour ceux de moins de 30 ans à 56 000 euros pour ceux ayant atteint ou dépassé la cinquantaine.

En 2015, la moitié des cadres sont concernés par une part variable court terme dans leur rémunération :

- 41 % des cadres sont concernés par une prime sur objectif.
- 8 % bénéficient d'une commission sur le chiffre d'affaires.
- 9 % mentionnent d'autres éléments de salaire variable (primes d'astreintes, bonus exceptionnels...).

### –Figure 1–

**Distribution de la rémunération annuelle brute totale des cadres en 2015 (fixe + variable, en k€)**



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016  
Base des répondants : ensemble des cadres

Les niveaux de rémunération varient également en fonction de la taille de l'entreprise. La moitié des cadres en poste dans une petite structure (1 à 9 salariés) ont un salaire supérieur à 42 000 euros contre 52 000 euros pour ceux travaillant dans une grande entité (1 000 salariés et plus) (**tableau 1**). L'influence de la taille de l'entreprise ne se limite pas au niveau de rémunération mais joue également sur ses composantes : plus elle est importante et plus les cadres sont nombreux à être concernés par une part variable. Les éléments de salaire différé (intéressement, participation, plan d'épargne entreprise, plan d'épargne retraite collectif) obéissent à la même logique.

– Tableau 1 –

Rémunération annuelle brute des cadres en 2015 selon la taille de l'entreprise (fixe + variable, en k€)

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

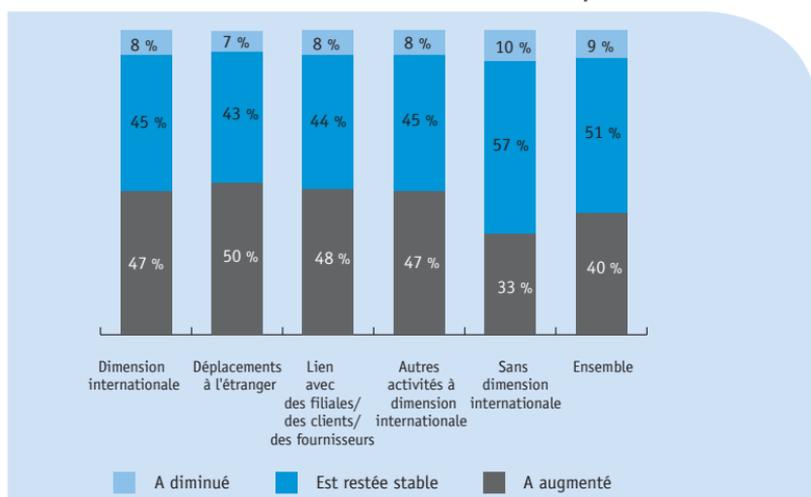
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016  
Base des répondants : ensemble des cadres

## L'ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES NON MOBILES EN 2015

Si l'évolution de la rémunération des cadres est également liée à leur âge et à la taille de leur entreprise, elle est aussi influencée par leur situation professionnelle. Ainsi, les cadres n'ayant connu aucun changement professionnel en 2015 (trois quarts des cadres en poste) sont les moins nombreux, en proportion, à avoir été augmentés (40 %). La dimension du poste doit, elle aussi, être considérée. Les cadres en charge du management d'équipes comprenant de nombreux cadres ou ceux ayant des missions à l'international ont plus souvent obtenu une revalorisation salariale (respectivement 48 % et 47 %) (**figure 2**).

– Figure 2 –

Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles en 2015 selon la dimension internationale du poste



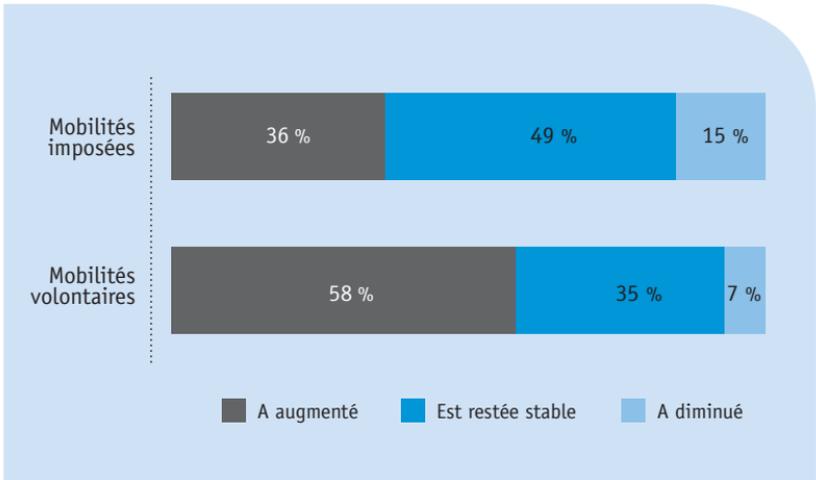
Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016  
Base des répondants : cadres en poste en France métropolitaine et non mobiles en 2015

## L'ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES MOBILES EN INTERNE EN 2015

Les cadres ayant connu une mobilité interne (19 % des cadres en poste en 2015) ont, dans 52 % des cas, été augmentés. Le caractère volontaire ou subi de ce changement n'est pas neutre. Lors d'une mobilité interne imposée par l'employeur, cette part tombe à 36 % (figure 3). Lorsque le changement s'accompagne d'une promotion hiérarchique ou d'un élargissement du périmètre de responsabilités, la proportion augmente, avec respectivement 80 % et 50 % des cadres ayant obtenu une augmentation salariale.

—Figure 3—

Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) en 2015 selon les circonstances de la mobilité interne

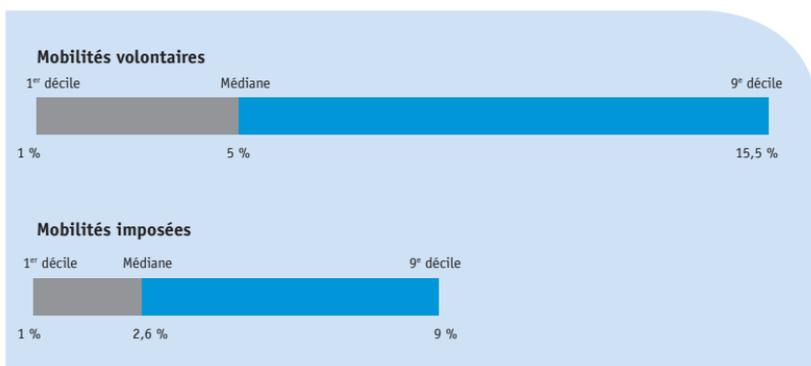


Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016  
Base des répondants : cadres ayant effectué une mobilité interne en 2015

Les circonstances du changement en interne se répercutent également sur les niveaux d'augmentation individuelle. Lorsque la mobilité effectuée en 2015 était volontaire, 80 % des augmentations déclarées sont comprises entre 1 % et 15,5 % contre 1 % et 9 % pour les cadres dont la mobilité était imposée (figure 4).

—Figure 4—

### Distribution des augmentations individuelles des cadres mobiles en interne en 2015



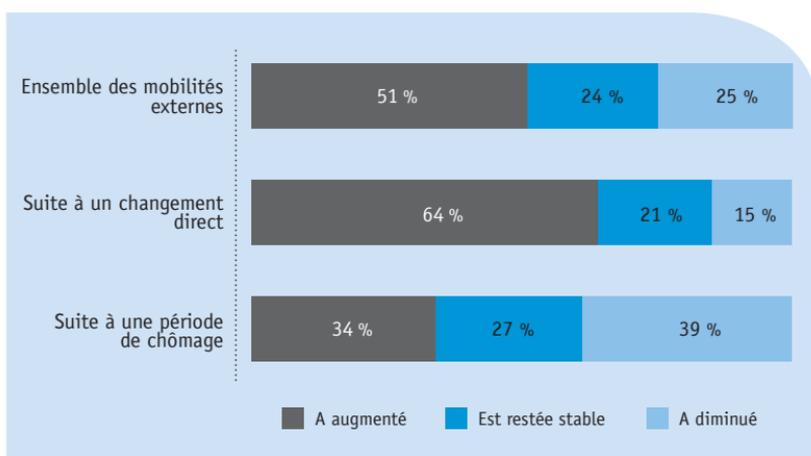
Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016  
 Base des répondants : cadres ayant effectué une mobilité interne en 2015 et ayant bénéficié d'une augmentation de salaire

## L'ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES MOBILES EN EXTERNE EN 2015

S'agissant des cadres ayant changé d'entreprise (6,4 % en 2015), ce sont les circonstances dans lesquelles s'est effectuée leur mobilité externe qui vont s'avérer déterminantes pour l'évolution de leur rémunération. Les cadres qui ont changé directement d'employeur, c'est-à-dire sans connaître de période de chômage, vont, dans plus des deux tiers des cas, obtenir un salaire à l'embauche supérieur à celui qu'ils percevaient dans leur entreprise précédente. A contrario, lorsqu'ils ont subi une période de chômage, ces cadres ne sont pas en position de force pour négocier leurs nouvelles conditions de rémunération. Ils sont même contraints, dans près de 40 % des cas, d'accepter une baisse de salaire (figure 5).

—Figure 5—

### Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres mobiles en externe en 2015 selon les circonstances du changement

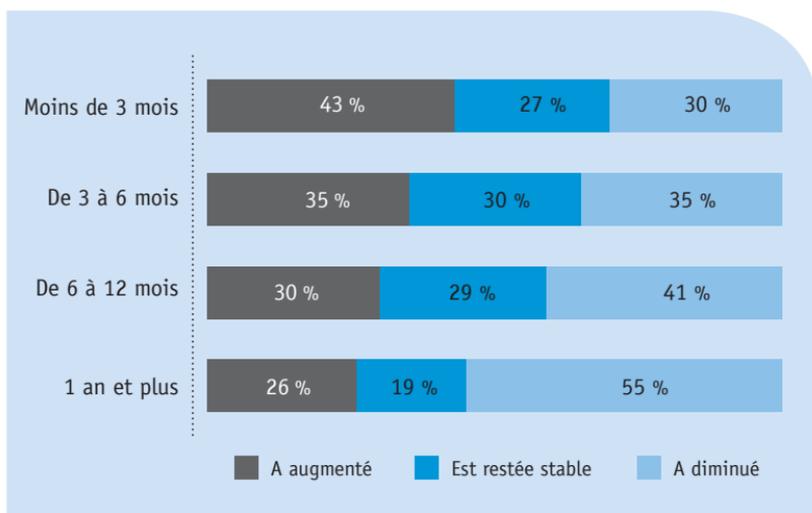


Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016  
 Base des répondants : cadres ayant effectué une mobilité interne en 2015

La durée passée au chômage avant d'intégrer la nouvelle entreprise produit également un effet sur l'évolution de la rémunération à l'embauche. Plus la durée de chômage est longue et moins les cadres sont nombreux à bénéficier d'une hausse de leur salaire (**figure 6**). Au contraire, une diminution de rémunération constitue la majorité des cas, à partir d'un an au chômage.

—Figure 6—

**Évolution de la rémunération des cadres mobiles en externe en 2015 selon la durée du chômage**

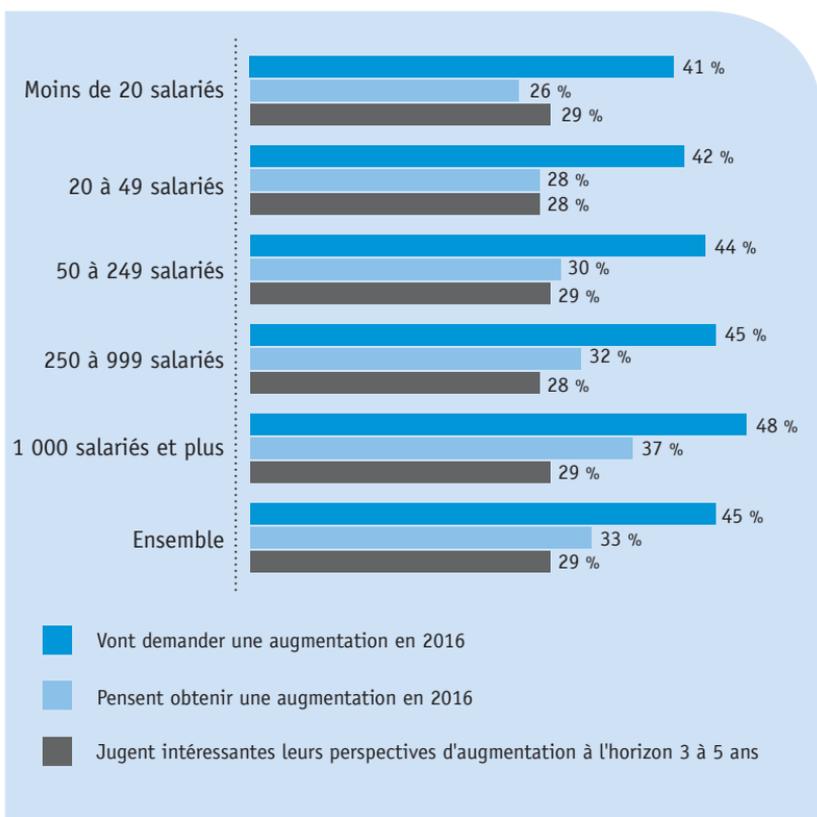


Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016  
 Base des répondants : cadres ayant connu une période de chômage avant d'effectuer une mobilité externe en 2015

**L'OPINION DES CADRES SUR LEUR RÉMUNÉRATION**

Pour l'année 2016, les signes de reprise se multiplient. La proportion de cadres estimant que leur pouvoir d'achat s'est dégradé est en recul d'une année sur l'autre. Pour autant, les cadres ne se départissent pas d'une certaine prudence. 45 % d'entre eux envisagent de demander une augmentation en 2016 et seulement 33 % de l'ensemble des cadres pensent être en mesure de l'obtenir. Ce sont les cadres en poste dans les grandes entreprises (1 000 salariés et plus) qui se montrent les plus déterminés : 48 % ont l'intention de demander une revalorisation salariale contre 41 % dans les plus petites entités (1 à 19 salariés) (**figure 8**).

–Figure 8–  
Part des cadres qui ...



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016  
Base des répondants : ensemble des cadres

A l'horizon 3-5 ans, les cadres restent dans l'expectative quant à leurs perspectives d'évolution salariale. Seulement 29 % d'entre eux les jugent intéressantes. Plus globalement, la volatilité du contexte économique et la santé financière des entreprises qui demeure fragile, conjuguées avec la difficulté de se projeter à plus long terme explique cette prudence teintée de pessimisme.

# — MÉTHODOLOGIE —

L'étude « Évolution de la rémunération des cadres » est basée sur l'enquête « Situation professionnelle et rémunération des cadres » réalisée par le Département Etudes et Recherche de l'Apec.

## LE CHAMP DE L'ÉTUDE

La population étudiée correspond aux cadres en emploi dans le secteur privé.

## LE QUESTIONNAIRE

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 2016.

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.

## REPRESENTATIVITÉ

Un redressement des résultats de cette enquête a été réalisé à partir de la répartition des cotisants Agirc (articles 4 et 4 bis) par âge et par sexe.

Les résultats sont représentatifs de la population des cadres en France sur le plan de l'âge et du sexe.

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



[www.apec.fr](http://www.apec.fr)

ISSN 2110-4956

L'étude a été réalisée par le département Etudes et Recherche de l'Apec :  
*Pilotage de l'étude* : Christophe Lenzi.  
*Analyse et rédaction* : Clémence Balmette, Sophie Roux et Anne-Laure Duée.  
*Direction de l'étude* : Maïmouna Fossorier  
*Maquette* : Daniel Le Henry.  
*Direction du département* : Pierre Lamblin.

## ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 BOULEVARD BRUNE  
75689 PARIS CEDEX 14

## POUR CONTACTER L'APEC

**0 809 361 212**

Service gratuit  
+ prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI  
DE 9H À 19H