

–ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES–

ÉDITION 2016

N° 2016-41

SEPTEMBRE 2016

– Les cadres et leur rémunération

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

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE



– 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, 2016

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, CGPME, 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

06 La rémunération des cadres en 2015

16 L'évolution de la rémunération des cadres non mobiles en 2015

25 L'évolution de la rémunération des cadres mobiles en interne en 2015

30 L'évolution de la rémunération des cadres mobiles en externe en 2015

35 L'opinion des cadres sur leur rémunération

2

ANNEXES

– PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS –

– LES POINTS CLÉS

– Les niveaux de rémunération 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. 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.

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). 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.

Évolution de la rémunération des cadres 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 %).

Les cadres ayant connu une mobilité interne (19 % des cadres en poste en 2015) ont, dans 51 % 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 %. Lorsque le changement s'accompagne d'une

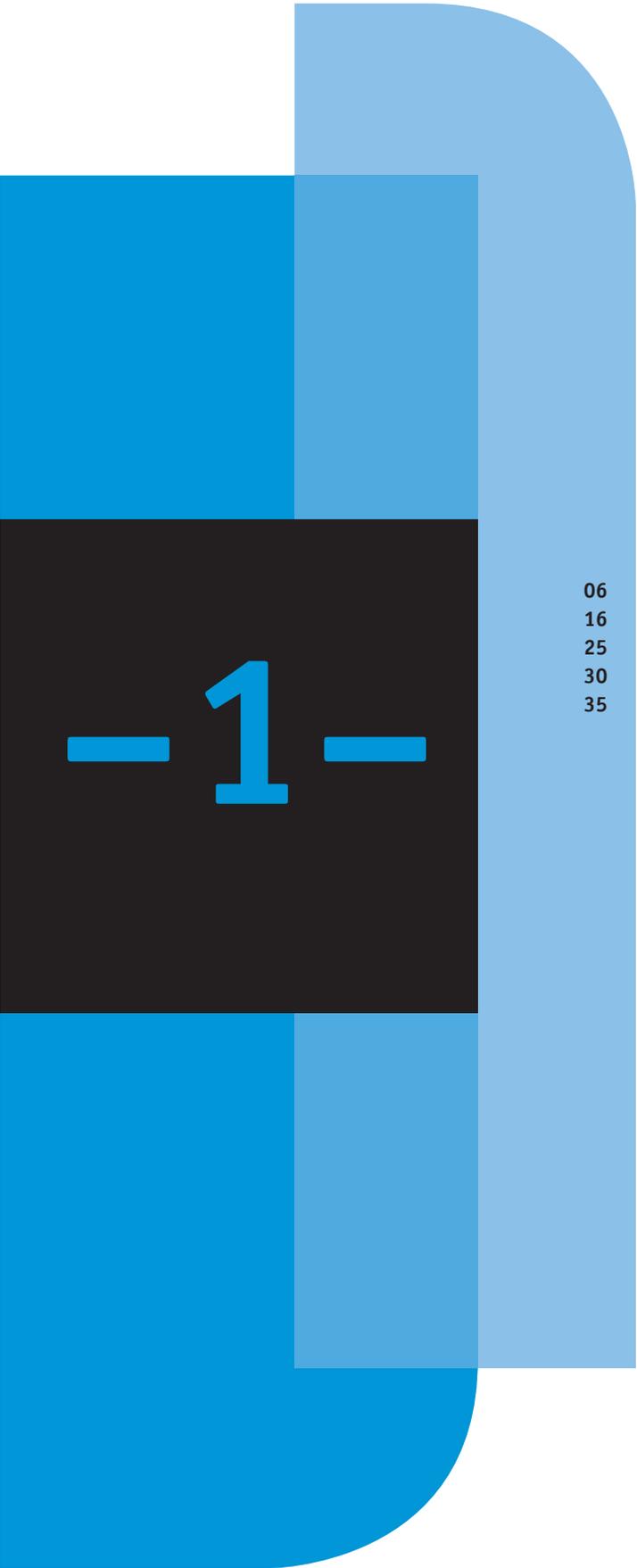
promotion hiérarchique ou d'un élargissement du périmètre de responsabilités, la proportion augmente avec respectivement 80 % et 50 % des cadres ayant obtenu une augmentation salariale.

S'agissant des cadres ayant changé d'entreprise (6,4 % en 2015), ce sont les circonstances dans lesquelles s'est effectuée cette 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.

A noter que l'influence de la situation professionnelle se cumule avec celle de l'âge. Ainsi les cadres les plus âgés ayant subi une mobilité interne imposée ou un changement d'entreprise entrecoupé par une période de chômage auront plus de difficultés à obtenir une revalorisation salariale que les plus jeunes dans la même situation.

Les perspectives 2016

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). 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. 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. ●



– LES CADRES ET LEUR RÉMUNÉRATION –

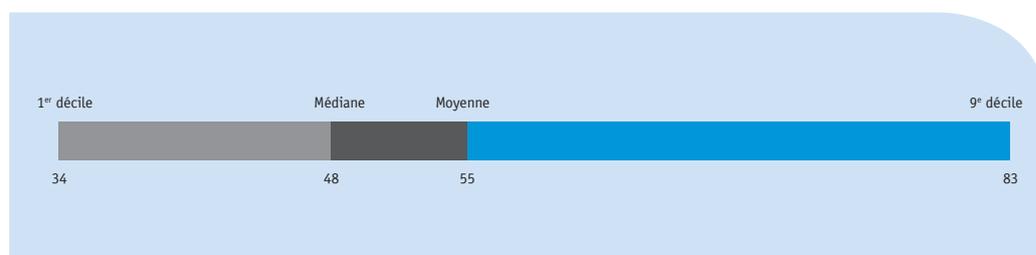
06	La rémunération des cadres en 2015
16	L'évolution de la rémunération des cadres non mobiles en 2015
25	L'évolution de la rémunération des cadres mobiles en interne en 2015
30	L'évolution de la rémunération des cadres mobiles en externe en 2015
35	L'opinion des cadres sur leur rémunération

- LA RÉMUNÉRATION DES CADRES EN 2015 -

En 2015, la rémunération annuelle brute moyenne des cadres en poste dans des entreprises du secteur privé s'établit à 55 000 euros (salaire fixe + part variable). Dans la moitié des cas, la rémunération annuelle brute est inférieure à 48 000 euros. Les salaires des cadres sont dispersés et témoignent de l'hétérogénéité des situations en matière salariale : 80 % des

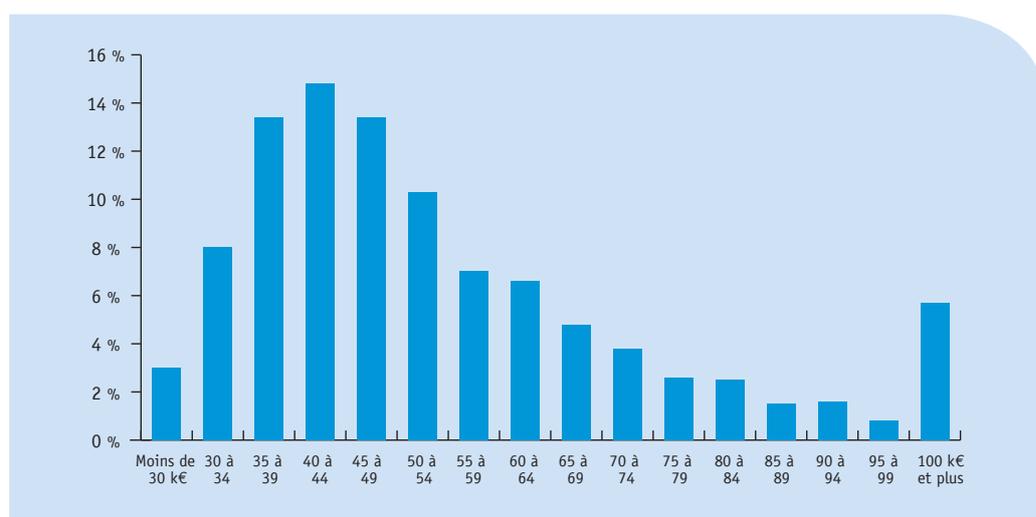
rémunérations sont comprises dans une fourchette allant de 34 000 à 83 000 euros (**Figure 1**). Cette distribution a peu évolué entre 2014 et 2015. Les hommes cadres affichent un niveau de rémunération supérieur à celui des femmes cadres avec un salaire annuel brut médian de 50 000 euros contre 44 500 euros.

-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

-Figure 2-
Répartition des cadres selon la rémunération annuelle brute totale en 2015 (fixe + variable)



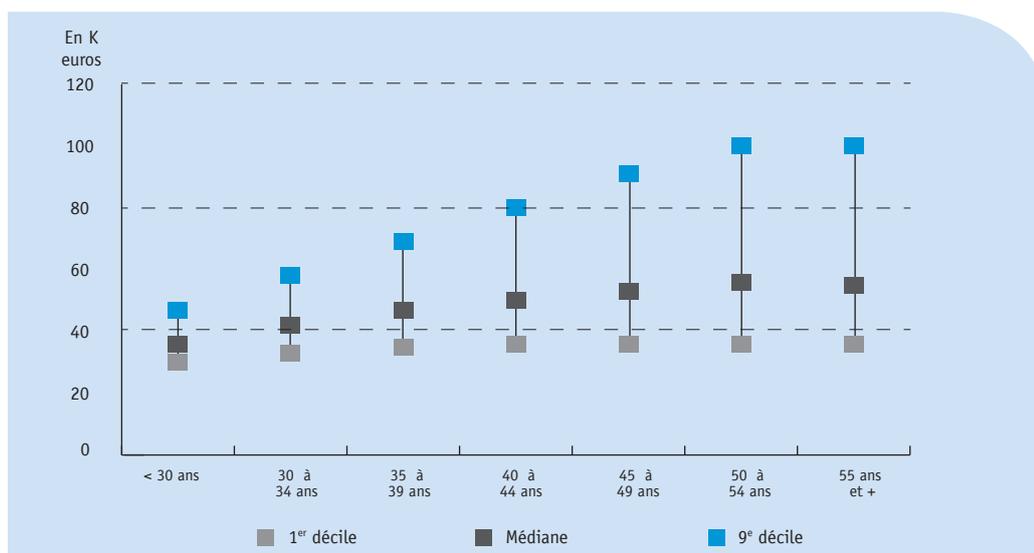
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016
Base des répondants : ensemble des cadres

L'ÂGE (ET L'EXPERIENCE) EST DÉTERMINANT DANS LE SALAIRE

Les niveaux de rémunération des cadres sont fortement corrélés à leur âge et à la durée de leur expérience professionnelle, deux dimensions étroitement liées. Le salaire annuel brut médian des cadres de moins de 30 ans s'établit à 36 500 euros alors qu'il atteint 56 000 euros pour ceux âgés de 50 ans et plus. Les niveaux de rémunération augmentent régulièrement en première partie de carrière puis cette progression s'érode à l'approche de la seconde partie de carrière (Figure 3).

—Figure 3—

Rémunération annuelle brute des cadres en 2015 selon leur âge (fixe + variable, en k€)



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

—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
Ensemble	48 000	55 000

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

Les niveaux de rémunération varient également en fonction des secteurs d'activité. Ainsi, les cadres de l'industrie affichent une rémunération annuelle brute médiane supérieure à celle mesurée dans les autres secteurs. Elle s'établit à 51 000 euros dans l'industrie contre 45 000 euros dans les services (Tableau 2). Ce sont les cadres des industries de la chimie, caoutchouc, plastique (54 000 euros), des équipements électriques et électroniques (53 000 euros) ou encore

de l'industrie pharmaceutique (52 000 euros) qui peuvent en partie se prévaloir des salaires médians les plus élevés. Les spécificités des entreprises industrielles plus souvent de grande taille et plus souvent positionnées à l'international expliquent ces différences. Dans les services, les secteurs les plus rémunérateurs sont la banque et les assurances ainsi que les télécommunications.

- Tableau 2-
Rémunération annuelle brute des cadres en 2015 selon le secteur d'activité (fixe + variable, en euros)

	Salaire médian	Salaire moyen
Industrie	51 000	59 641
Agroalimentaire	50 000	59 184
Automobile, aéronautique et autres matériels de transport	51 200	58 991
Chimie - Caoutchouc - Plastique	54 000	61 891
Énergies - Eau	52 000	63 170
Équipements électriques et électroniques	53 000	59 658
Industrie pharmaceutique	52 000	62 360
Mécanique - Métallurgie	50 000	56 664
Meuble, Textile et autres industries manufacturières	52 000	58 259
Construction	49 000	56 015
Commerce	48 000	55 728
Commerce interentreprises	50 000	56 068
Distribution généraliste et spécialisée	47 500	55 549
Services	45 000	52 164
Activités informatiques	45 000	50 133
Activités des organisations associatives et administration publique	44 000	52 803
Banque et Assurances	53 000	60 691
Communication et Médias	45 500	52 373
Conseil et gestion des entreprises	45 000	50 368
Formation initiale et continue	41 000	47 875
Hôtellerie - Restauration - Loisirs	45 000	52 530
Immobilier	48 000	54 159
Ingénierie - R&D	43 000	47 797
Santé - action sociale	45 000	49 494
Services divers aux entreprises	47 000	53 075
Télécommunications	53 000	59 538
Transports et logistique	51 500	58 458

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016
Base des répondants : ensemble des cadres
Note : 4 secteurs ne sont pas renseignés (bois-papier-imprimerie ; gestion des déchets ; activités juridiques et comptables ; intermédiaire du recrutement) car non significatifs

UN CADRE SUR DEUX A UNE RÉMUNÉRATION COMPRENANT UNE PART VARIABLE

La moitié des cadres ont perçu en 2015 une composante variable court terme dans leur rémunération. Ainsi 41 % des cadres sont concernés par une prime sur objectif individuel ou collectif et 8 % bénéficient d'une commission sur le chiffre d'affaires qu'ils ont contribué à générer. Enfin 9 % des cadres mentionnent d'autres éléments de salaire variable (primes d'astreinte, bonus exceptionnels...) (**Tableau 3**).

A l'instar des observations concernant les niveaux de salaire, la taille des entreprises influe sur les composantes de la rémunération. Plus les effectifs salariés sont importants et plus les cadres sont nombreux, en proportion, à être concernés par une part variable court terme : 58 % dans les entités comprenant 1 000 salariés et plus, contre 34 % dans les entreprises de 1 à 19 salariés (**Tableau 4**). Parallèlement, les cadres en poste dans le secteur du commerce sont les plus nombreux, en proportion, à déclarer avoir bénéficié en 2015 d'une rémunération comprenant une partie variable (65 % contre 49 % en moyenne) (**Tableau 5**).

– Tableau 5 –

Part des cadres déclarant avoir perçu en 2015 une rémunération avec une part variable court terme, selon le secteur d'activité (en %)

Industrie	52
Construction	50
Commerce	65
Services	44
Ensemble	49

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

– Tableau 3 –

Votre rémunération comprend-elle une partie variable court terme ? (en %)

Avec partie variable	49
<i>une prime sur objectif</i>	41
<i>une commission sur le chiffre d'affaires</i>	8
<i>d'autres éléments de salaire variable</i>	9
Sans partie variable	51

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

– Tableau 4 –

Part des cadres déclarant avoir perçu en 2015 une rémunération avec une part variable court terme selon la taille de l'entreprise (en %)

1 à 19 salariés	34
20 à 49 salariés	42
50 à 99 salariés	49
100 à 249 salariés	48
250 à 999 salariés	48
1 000 salariés et plus	58
Ensemble	49

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

Les cadres des grandes entreprises (1 000 salariés et plus) sont plus nombreux, en proportion, à être concernés par une prime sur objectif (51 %) que ceux en poste dans les structures de moins de 20 salariés (19 %). A contrario, les petites entreprises sont plus enclines à distribuer à leurs cadres une commission sur le chiffre d'affaires (12 %) que les grandes entreprises (8 %) (**Tableau 6**). Cette spécificité tient à la struc-

ture des emplois avec des cadres de la fonction commercial plus présents dans les petites structures (22 % des cadres en poste dans les entreprises de 1 à 19 salariés) que dans les plus grandes (19 %). Les cadres de la fonction commercial sont logiquement plus souvent concernés par une commission sur le chiffre d'affaires que ceux des autres fonctions (29 % contre 8 % pour l'ensemble des cadres).

- Tableau 6 -
Part des cadres déclarant avoir bénéficié en 2015 d'éléments variables court terme dans leur 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	19	12	8
20 à 49 salariés	27	10	8
50 à 99 salariés	33	8	7
100 à 249 salariés	39	8	7
250 à 999 salariés	41	7	7
1 000 salariés et plus	51	8	10
Ensemble	41	8	9

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

Les entreprises du secteur du commerce sont logiquement les plus nombreuses, en proportion, à proposer à leurs cadres une prime sur objectif ou une commis-

sion sur le chiffre d'affaires (respectivement 55 % et 14 % des cadres concernés en 2015) (**Tableau 7**).

- Tableau 7 -
Part des cadres déclarant avoir bénéficié en 2015 d'éléments variables court terme dans leur rémunération, selon le secteur d'activité (en %)

	Une prime sur objectif	Une commission sur le chiffre d'affaires	D'autres éléments de salaire variable
Industrie	46	7	7
Construction	41	6	9
Commerce	55	14	9
Services	35	8	9
Ensemble	41	8	9

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

Pour un cadre sur deux, la part variable court terme a représenté en 2015 plus de 9 % de leur rémunération annuelle brute (fixe + variable). Ces éléments de rémunération variable peuvent peser, pour 10 % des cadres, plus de 22 % de leur rémunération brute annuelle (**Tableau 8**).

— PRÈS DE LA MOITIÉ DES CADRES SONT CONCERNÉS PAR UN INTÉRESSEMENT ET/OU UNE PARTICIPATION

Des éléments de salaire différé peuvent compléter la rémunération des cadres. Ils permettent d'associer les cadres et plus globalement l'ensemble des salariés aux résultats et aux performances de l'entreprise ou encore de se constituer une épargne dans un cadre collectif : intéressement, participation, plan d'épargne d'entreprise (PEE) ou encore plan d'épargne de retraite collec-

—Tableau 8—
Part de la rémunération variable court terme dans la rémunération annuelle brute totale en 2015 (en %)

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

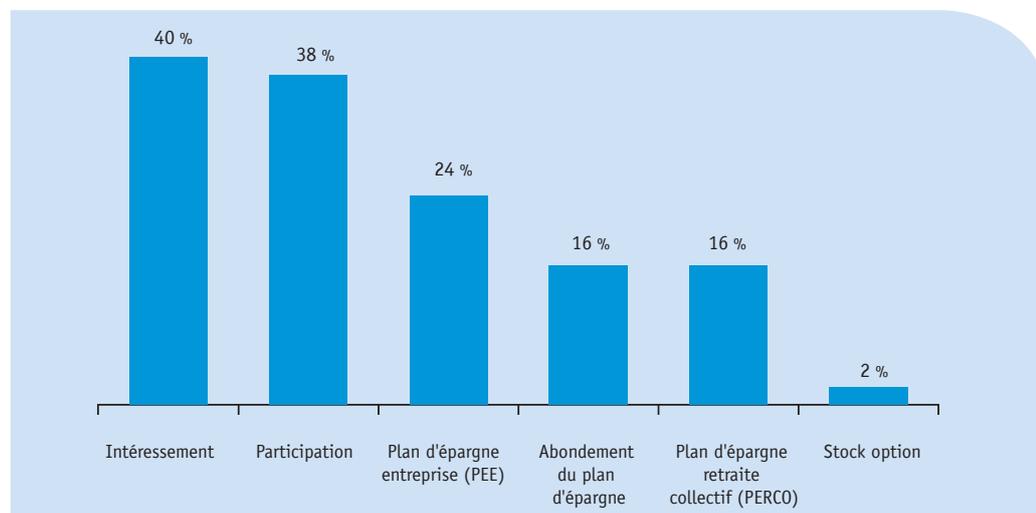
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016.
Base des répondants : ensemble des cadres qui bénéficient d'une partie variable



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.

tif (PERCO). L'intéressement et la participation sont plus fréquemment distribués (**Figure 4**). Dans respectivement 49 % et 53 % des cas, l'intéressement et la participation versés sont inférieurs à 1 500 euros.

—Figure 4—
Part des cadres déclarant avoir perçu en 2015 des éléments de rémunération différée



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

La taille des entreprises a un impact prégnant sur ces éléments de salaire différé. Plus l'effectif salarié de l'entreprise est important, plus la composition de la rémunération s'étoffe et se complexifie : les cadres en poste dans de grandes entités (1 000 salariés et plus) sont les plus nombreux, en proportion, à déclarer bénéfici-

ficier en 2015 d'un intéressement (56 %) ou d'une participation (53 %) (Tableau 9). Ce constat n'est pas exclusif à ces deux dispositifs mais vaut également pour les autres éléments de rémunération (PEE, PERCO...).

-Tableau 9-

Part des cadres déclarant avoir bénéficié en 2015 d'éléments de salaire différé 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
1 à 19 salariés	9	5	7	3	4	1
20 à 49 salariés	20	9	10	5	5	1
50 à 99 salariés	24	26	14	6	6	1
100 à 249 salariés	32	35	16	8	9	1
250 à 999 salariés	43	42	21	13	13	1
1 000 salariés et plus	56	53	36	27	26	4
Ensemble	40	38	24	16	16	2

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

Les cadres de l'industrie se singularisent en déclarant, plus souvent que les autres, avoir bénéficié en 2015 d'un intéressement (51 % contre 40 % en moyenne) et/ou d'une participation (48 % contre 38 %) (Ta-

bleau 10). Cette spécificité est liée, en grande partie, à la concentration de grandes entreprises dans ce secteur d'activité.

-Tableau 10-

Part des cadres déclarant avoir bénéficié en 2015 d'éléments de salaire différé 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	51	48	27	19	21	3
Construction	47	42	29	21	17	1
Commerce	39	40	23	13	14	2
Services	33	31	21	15	13	2
Ensemble	40	38	24	16	16	2

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

DÉFINITION DES PRINCIPAUX DISPOSITIFS DE RÉMUNÉRATION DIFFÉRÉE

L'intéressement est un mécanisme d'épargne salariale permettant à un employeur de faire bénéficier ses salariés d'un complément de rémunération en fonction de la réalisation d'objectifs liés aux performances et aux résultats de l'entreprise. La mise en place de ce dispositif facultatif passe par un accord collectif qui précise les conditions applicables aux salariés. Les critères de performance permettant de calculer l'intéressement peuvent être de nature qualitative ou quantitative.

La participation est un dispositif d'épargne salariale prévoyant la redistribution d'une partie des bénéfices de l'entreprise au profit des salariés. Elle est obligatoire lorsque l'entreprise a employé 50 salariés pendant 12 mois, consécutifs ou non, au cours des 3 derniers exercices. La participation est mise en place par voie d'accord entre l'entreprise et les salariés ou leurs représentants. L'accord indique notamment les règles de calcul, d'affectation et de gestion de la participation. Il précise aussi sa durée. En l'absence d'accord, un régime dit d'autorité est imposé à l'entreprise. Le salarié peut demander le versement immédiat des sommes. À défaut, elles sont indisponibles pendant 5 ans. L'accord indique comment les sommes peuvent être placées.

Le plan d'épargne d'entreprise (PEE) est un système d'épargne collectif qui permet au salarié d'augmenter ses revenus par la constitution avec l'aide de l'entreprise, d'un portefeuille de valeurs mobilières (SICAV, fonds communs de placement d'entreprise, actions...). Tout salarié peut bénéficier du PEE mis en place par son entreprise. Les sommes épargnées sur le PEE sont bloquées pendant au moins cinq ans (sauf cas de déblocage anticipé autorisé).

Le plan d'épargne de retraite collectif (PERCO) permet au salarié de se constituer une épargne accessible au moment de la retraite sous forme de rente ou, si l'accord le permet sous forme de capital. Il peut être mis en place à l'initiative de l'entreprise ou par accord collectif. Les sommes versées peuvent provenir du salarié et/ou de l'employeur. Les sommes sont bloquées jusqu'au départ à la retraite du salarié, sauf si le déblocage anticipé est autorisé.

Des avantages additionnels peuvent également compléter les dispositifs de rémunération proposés par les entreprises. Depuis le 1^{er} janvier 2016, tout employeur du secteur privé a l'obligation de proposer une couverture complémentaire santé collective à ses salariés. Certains salariés en contrat court peuvent être dispensés d'adhérer à la mutuelle collective. Aussi, 95 % des cadres interrogés déclarent déjà bénéficier en 2015

d'une mutuelle d'entreprise. Les tickets restaurants (ou la restauration d'entreprise) (63 % des cadres déclarent en bénéficiant), un système de prévoyance (57 %), le financement d'une partie du coût des transports¹ (39 %) ou encore l'usage privé d'un téléphone portable (37 %) figurent parmi les avantages les plus répandus en 2015 (**Tableau 11**).

1. Financement partiel ou total du titre de transport en commun, indemnités kilométriques...

-Tableau 11-
Parts des cadres déclarant avoir bénéficié en 2015 des avantages suivants (en %)

Tickets restaurant ou cantine/restaurant d'entreprise	63
Prévoyance	57
Financement d'une partie du coût des transports (financement partiel ou total du titre de transport en commun, indemnités kilométriques)	39
Usage privé du téléphone	37
Budget vacances : chèques vacances, billets d'avion ...	35
Culture : chèques culture, financement d'activités culturelles	26
Retraite surcomplémentaire (article 83 ² , article 39 ³)	24
Usage privé de la voiture de fonction	20
Tarifs préférentiels sur les produits et services de l'entreprise	17
Salle de sport ou financement d'activités sportives	16
Chèques CESU	10
Possibilité de prêt de l'entreprise	9
Conciergerie	7
Crèches d'entreprise	5
Logement de fonction	2

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

2, 3. Voir encadré page 15

Les cadres en poste dans les grandes entreprises ont accès à une palette d'avantages bien plus conséquente que ceux travaillant dans une TPE (1 à 19 salariés). Quel que soit l'avantage additionnel considéré (prévoyance, ticket restaurant, chèques vacances, re-traitement sur-complémentaire...), le fait d'appartenir à une grande structure permet d'en bénéficier bien plus souvent. Certains avantages proposés dans les grandes entreprises (chèques CESU, crèches d'entreprise, conciergerie) ne sont pas mentionnés par les cadres appartenant à de petites entités (1 à 19 salariés)

(Tableau 12). Plus globalement, les prestations qui relèvent des activités sociales et culturelles sont souvent gérées par un comité d'entreprise, obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés. Les comités d'entreprise disposent d'un financement équivalent à 0,2 % de la masse salariale brute de l'entreprise. Dans les grandes entreprises, ces organes disposent de ressources financières conséquentes leur permettant de proposer différentes prestations à leurs salariés. C'est moins le cas dans les petites structures.

– Tableau 12 –

Part des cadres déclarant avoir bénéficié en 2015 d'avantages de différente nature selon la taille de l'entreprise

	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
Tickets restaurant ou cantine/restaurant d'entreprise	43	51	57	59	64	71	63
Prévoyance	49	51	55	54	59	61	57
Financement d'une partie du coût des transports (financement partiel ou total du titre de transport en commun, indemnités kilométriques)	27	26	30	32	38	48	39
Usage privé du téléphone	30	31	35	35	36	40	37
Budget vacances : chèques vacances, billets d'avion ...	4	10	20	27	38	51	35
Culture : chèques culture, financement d'activités culturelles	3	8	12	18	25	41	26
Retraite surcomplémentaire (article 83, article 39)	15	16	20	21	22	30	24
Usage privé de la voiture de fonction	15	18	21	21	21	20	20
Tarifs préférentiels sur les produits et services de l'entreprise	5	7	11	14	16	25	17
Salle de sport ou financement d'activités sportives	1	3	5	6	14	27	16
Chèques CESU	0	2	3	4	8	19	10
Possibilité de prêt de l'entreprise	3	3	4	5	9	13	9
Conciergerie	0	0	1	1	4	14	7
Crèches d'entreprise	0	1	1	2	3	9	5
Logement de fonction	1	1	2	2	1	2	2

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

Le secteur de la construction se singularise par une proportion élevée de cadres bénéficiant d'une voiture de fonction (44 % des cadres déclarent en bénéficier en 2015) ou de l'usage privé d'un téléphone portable (53 %) (Tableau 13). Les conditions de travail particulières notamment des cadres de chantier avec une

présence marquée à l'extérieur de leur établissement en sont la principale explication. Quant aux cadres du secteur du commerce, ils bénéficient logiquement plus souvent que les autres de tarifs préférentiels sur les produits et les services vendus par leur entreprise.

-Tableau 13-

Part des cadres déclarant avoir bénéficié en 2015 d'avantages de différente nature selon le secteur d'activité

	Industrie	Construction	Commerce	Services	Ensemble
Tickets restaurant ou cantine/restaurant d'entreprise	57	52	53	68	63
Prévoyance	58	55	56	58	57
Financement d'une partie du coût des transports (financement partiel ou total du titre de transport en commun, indemnités kilométriques)	33	26	29	45	39
Usage privé du téléphone	41	53	42	31	37
Budget vacances : chèques vacances, billets d'avion ...	41	29	26	33	35
Culture : chèques culture, financement d'activités culturelles	26	22	16	28	26
Retraite surcomplémentaire (article 83, article 39)	27	26	23	22	24
Usage privé de la voiture de fonction	21	44	32	15	20
Tarifs préférentiels sur les produits et services de l'entreprise	17	16	40	13	17
Salle de sport ou financement d'activités sportives	18	14	10	16	16
Chèques CESU	12	7	6	10	10
Possibilité de prêt de l'entreprise	8	8	9	9	9
Conciergerie	9	4	5	6	7
Crèches d'entreprise	7	4	3	4	5
Logement de fonction	2	4	2	1	2

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

LES AVANTAGES ADDITIONNELS

On peut distinguer différents types d'avantages additionnels à la rémunération

Les avantages en nature. Ils sont constitués par la fourniture par l'employeur à ses salariés d'un bien ou service. Ils permettent aux salariés de faire l'économie de frais qu'ils auraient dû normalement supporter. Ils sont dès lors soumis à cotisations. Les principaux avantages sont : logement, véhicule, téléphone ou ordinateur, réduction tarifaire sur les produits vendus par l'entreprise.

La prévoyance complémentaire. Les prestations de prévoyance s'ajoutent au régime général d'assurance maladie pour couvrir la maladie, la maternité, l'invalidité-dépendance, le décès, l'accident du travail ou la maladie professionnelle. Le financement de ce dispositif non obligatoire est en partie assuré par l'employeur.

Les frais professionnels. Ils correspondent à des dépenses engagées par le salarié pour les besoins de son activité professionnelle. Ces frais sont ensuite remboursés par l'employeur. On peut citer les titres restaurant, les repas, les frais de transport (trajet domicile / travail ; frais de parking ; indemnités kilométriques).

Les retraites complémentaires. Deux dispositifs ont été pris en compte, ceux relevant des articles 89 et 39 en référence à l'article général du code des impôts.

Les contrats « article 83 » sont conclus au sein de l'entreprise pour tous les salariés ou pour une seule catégorie de salariés (cadres, ouvriers...). C'est un régime dit à « cotisations définies », c'est-à-dire que le montant des cotisations est fixe, sans garantie du niveau des prestations servies à la retraite. À la retraite, le salarié perçoit une rente à vie.

L'article 39 désigne un contrat de retraite supplémentaire financé exclusivement par l'employeur. Le terme de retraite chapeau est également employé. L'entreprise s'engage à verser à ses salariés (ou à une certaine catégorie de collaborateurs souvent des cadres dirigeants ou des cadres supérieurs) une rente viagère pendant toute la durée de leur retraite.

Les prestations liées aux activités sociales et culturelles. Elles peuvent être gérées par le comité d'entreprise (CE) ou directement par l'employeur en l'absence de CE. On y retrouve le financement d'activités sportives, culturelles, les prêts consentis aux salariés, les séjours vacances, le financement d'aides à la personne et la garde d'enfants (CESU, crèche d'entreprise...).

Source: URSAFF

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

En 2015, les trois quarts des cadres⁴ en poste n'ont connu aucune évolution de leur situation professionnelle que ce soit en externe (un changement d'entreprise) ou en 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 leur entreprise).

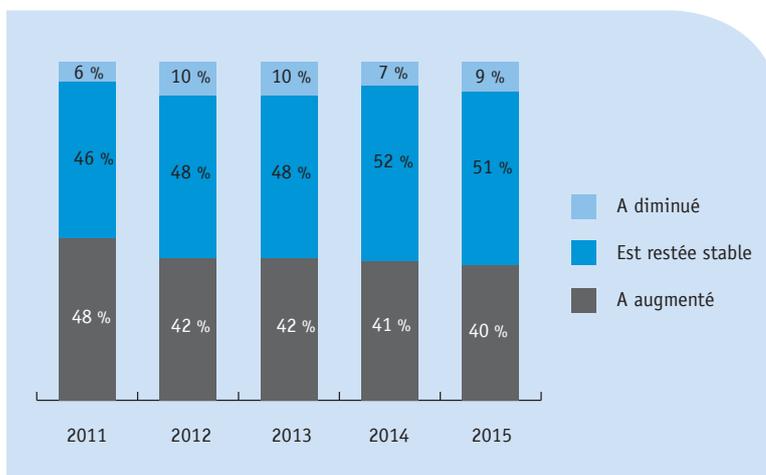
- 4 CADRES NON MOBILES SUR 10 AUGMENTÉS EN 2015

4 cadres sur 10 n'ayant connu aucun changement professionnel en 2015 déclarent avoir bénéficié d'une augmentation de salaire, soit une proportion proche de celle enregistrée un an auparavant. La part des cadres non mobiles ayant vu leur rémunération baisser gagne 2 points. On observe finalement peu d'évolu-

tions notables depuis 2012, la conjoncture économique durant la période ayant été jalonnée d'atonie et de rebond sans lendemain. Depuis 2012, les entreprises soucieuses de leur santé financière et de la restauration de leur marge, ont porté une attention particulière à la maîtrise de leurs coûts salariaux. On constate, en revanche, une vraie césure avec l'année 2011 qui se caractérisait par une forte croissance (hausse du PIB de +2,1 %) et une proportion plus importante de cadres non mobiles augmentés (**Figure 5**).

4. Panorama des mobilités professionnelles des cadres, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, juin 2016.

-Figure 5-
Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles de 2011 à 2015



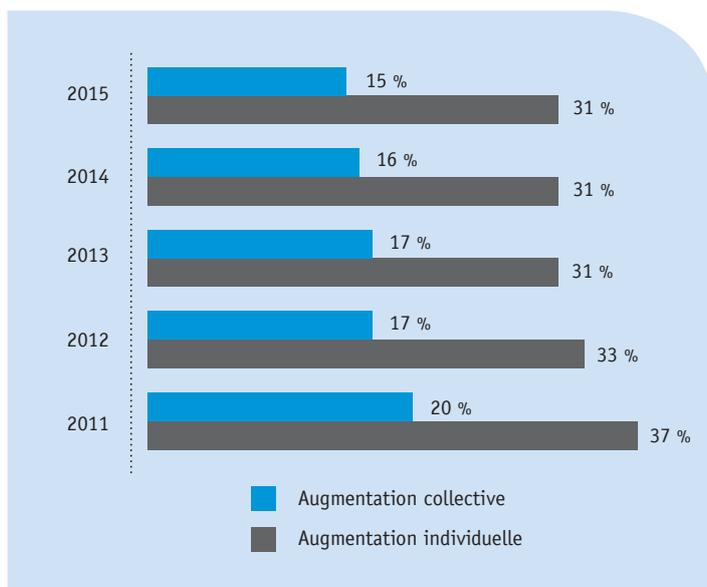
Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres
Base des répondants : cadres non mobiles

— **PRÈS DE 4 CADRES NON MOBILES SUR 10 ONT OBTENU UNE AUGMENTATION DE LEUR SALAIRE FIXE** —

Concernant les augmentations portant sur la partie fixe de la rémunération obtenues par les cadres non mobiles, c'est le statu quo qui prévaut. Ainsi, en 2015, 38 % des cadres non mobiles déclarent en avoir bénéficié, soit une proportion proche de celle observée un an auparavant (39 % en 2014). Pour mémoire, cette part atteignait 45 % en 2011, dernière année de forte croissance économique.

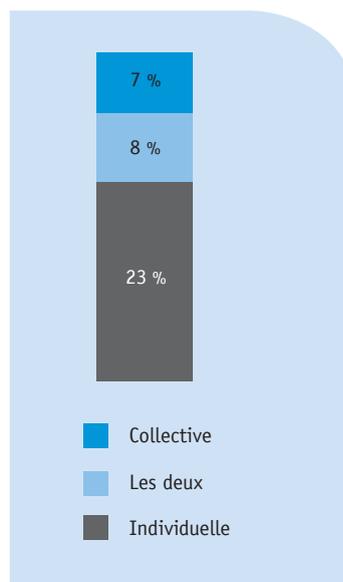
Les augmentations attachées à la partie fixe de la rémunération sont principalement liées à des mesures d'ordre individuel qui s'imposent désormais comme la norme en matière de revalorisation salariale. Comme en 2013 et en 2014, 31 % des cadres non mobiles ont bénéficié en 2015 d'une augmentation individuelle. Quant à la part des cadres non mobiles concernés par une mesure d'augmentation collective, elle s'érode progressivement d'année en année pour s'établir à 15 % en 2015. A noter que 8 % des cadres non mobiles (Figure 6) ont cumulé simultanément en 2015 augmentation collective et individuelle.

—Figure 6—
Part des cadres non mobiles bénéficiaires d'une augmentation individuelle ou collective



Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres
Base des répondants : cadres non mobiles

Part des cadres non mobiles bénéficiaires d'une augmentation individuelle et /ou collective en 2015

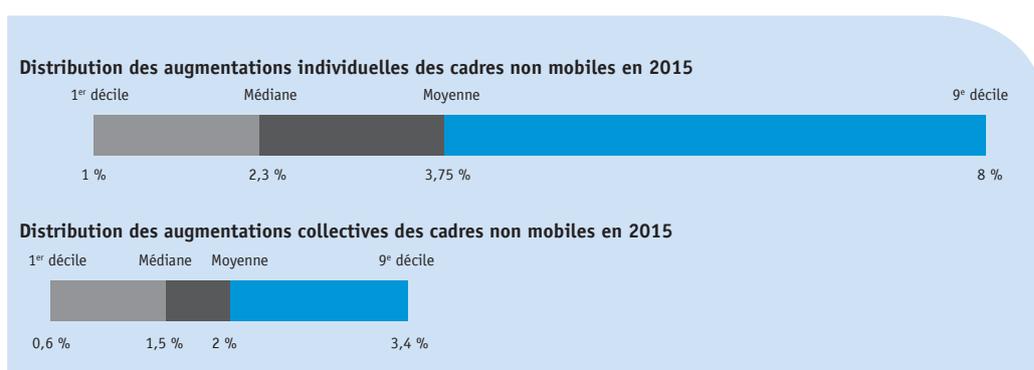


Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016
Base des répondants : cadres non mobiles en 2015

80 % des augmentations individuelles obtenues par les cadres en 2015, oscillent entre 1 % et 8 % (**Figure 7**). Si cette distribution n'a pas évolué en un an, l'augmentation médiane s'est très légèrement contractée et s'établit à 2,3 % en 2015 contre 2,5 % un an auparavant. A contrario, l'augmentation individuelle moyenne a légèrement augmenté : 3,75 % en 2015 contre 3,6 % en 2014.

Comparativement aux augmentations individuelles, l'amplitude de la fourchette des augmentations collectives est logiquement plus resserrée et leurs niveaux plus faibles. Ainsi 80 % des augmentations collectives sont comprises entre 0,6 % et 3,4 % soit une distribution proche de celle mesurée en 2014. Les niveaux d'augmentation collective médian (1,5 %) et moyen (2 %) sont, quant à eux, identiques à ceux observés un an auparavant.

-Figure 7-
Distribution des augmentations des cadres non mobiles en 2015

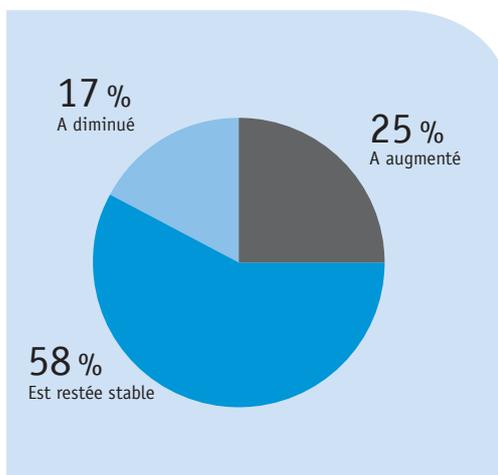


Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016
Base des répondants : cadres non mobiles en 2015 et qui ont bénéficié d'une augmentation de leur rémunération fixe

DANS UN QUART DES CAS, LA PART VARIABLE COURT TERME A AUGMENTÉ EN 2015

La rémunération d'un cadre non mobile sur deux comprend une partie variable court terme. Comme l'an passé, un quart des cadres (**Figure 8**) déclare une hausse de cette part variable en 2015. Pour la majorité des cadres non mobiles concernés, le salaire variable est demeuré stable. En revanche, 17 % des cadres non mobiles ont vu leur rémunération variable se contracter (en baisse de 3 points comparé à 2014).

-Figure 8-
Évolution de la partie variable de la rémunération des cadres non mobiles en 2015



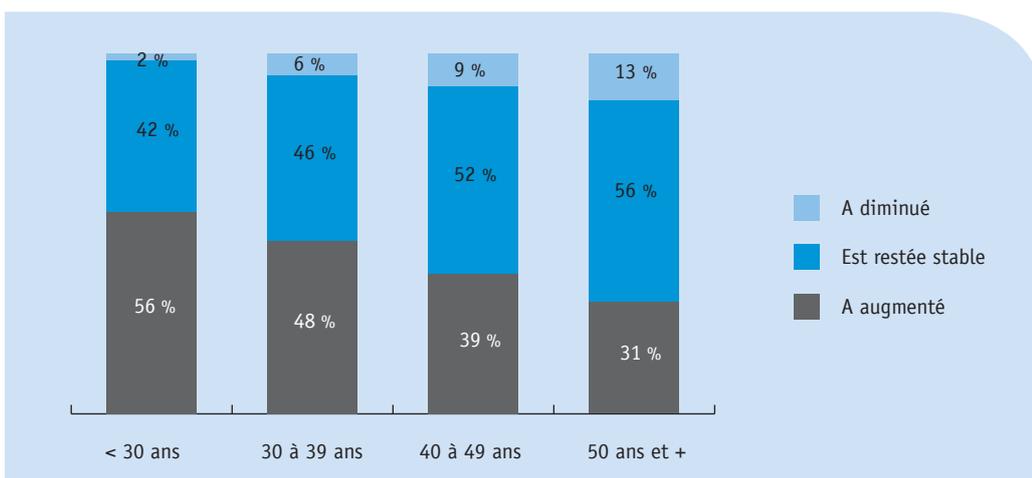
Source : Apec, Enquête situation professionnelle et rémunération des cadres 2016
Base des répondants : cadres non mobiles en 2015 et qui perçoivent une part variable

LES JEUNES CADRES SONT MIEUX LOTIS EN MATIÈRE D'AUGMENTATIONS

L'évolution de la rémunération est en grande partie corrélée à l'âge des cadres. Les cadres non mobiles les plus jeunes (moins de 30 ans) sont les plus nombreux, en proportion, à déclarer avoir obtenu une revalorisation salariale en 2015 (56 % contre 31% pour ceux

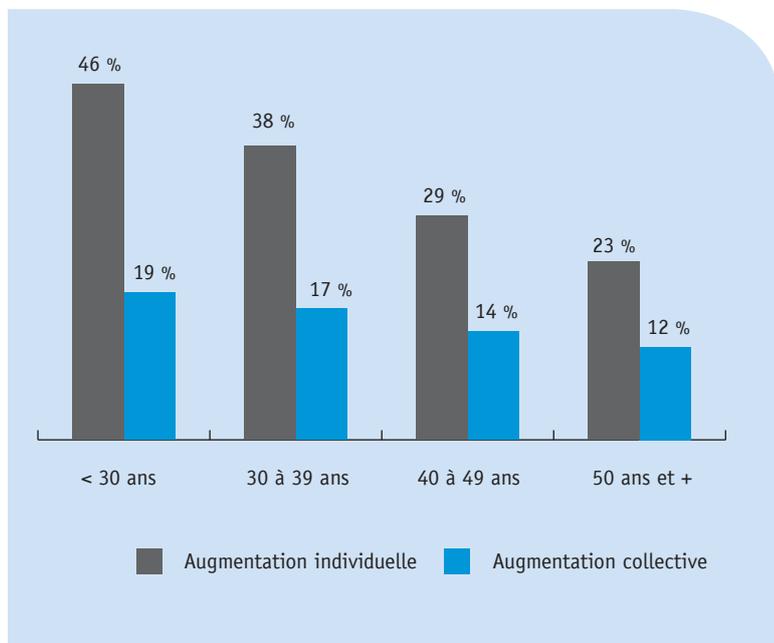
âgés de 50 ans et plus, non mobiles) (**Figure 9**). En outre, ce sont les cadres âgés de 50 ans et plus non mobiles qui ont plus subi que les autres en 2015 une contraction de leur rémunération.

-Figure 9-
Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles en 2015 selon l'âge



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016
Base des répondants : cadres non mobiles en 2015

-Figure 10-
Part des cadres bénéficiaires d'une augmentation individuelle et collective en 2015 selon l'âge



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016
Base des répondants : cadres non mobiles en 2015

La distinction entre augmentation individuelle et augmentation collective sur la partie fixe de la rémunération confirme la corrélation entre revalorisation salariale et âge. Quelle que soit la nature des augmentations, la proportion des cadres non mobiles qui en sont bénéficiaires décroît avec l'âge. Ce constat est particulièrement prégnant pour les augmentations distribuées à titre individuel. Les cadres de moins de 30 ans sont deux fois plus nombreux, en proportion, à en avoir obtenu une, en 2015, que leurs homologues de 50 ans et plus (Figure 10).

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

Les cadres non mobiles masculins ont davantage bénéficié d'une revalorisation salariale que les femmes cadres en 2015 (41 % versus 39 %) (Tableau 14). Ce constat est le même quelle que soit la tranche d'âge considérée. L'écart entre hommes et femmes est particulièrement prononcé entre 30 et 39 ans (5 points) alors qu'en début de carrière, cadres masculins et féminins sont « presque » logés à la même enseigne en matière d'évolution de rémunération. À partir de 40 ans, l'écart se stabilise (2 points) mais toujours en faveur des hommes cadres.

-Tableau 14-
Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles en 2015 selon le sexe et l'âge (en %)

Hommes	< 30 ans	30 à 39 ans	40 à 49 ans	50 ans et +	Ensemble
A augmenté	57	50	40	32	41
Est restée stable	41	44	50	56	50
A diminué	2	6	10	12	9
Total	100	100	100	100	100

Femmes	< 30 ans	30 à 39 ans	40 à 49 ans	50 ans et +	Ensemble
A augmenté	55	45	38	30	39
Est restée stable	42	49	54	56	52
A diminué	3	6	8	14	9
Total	100	100	100	100	100

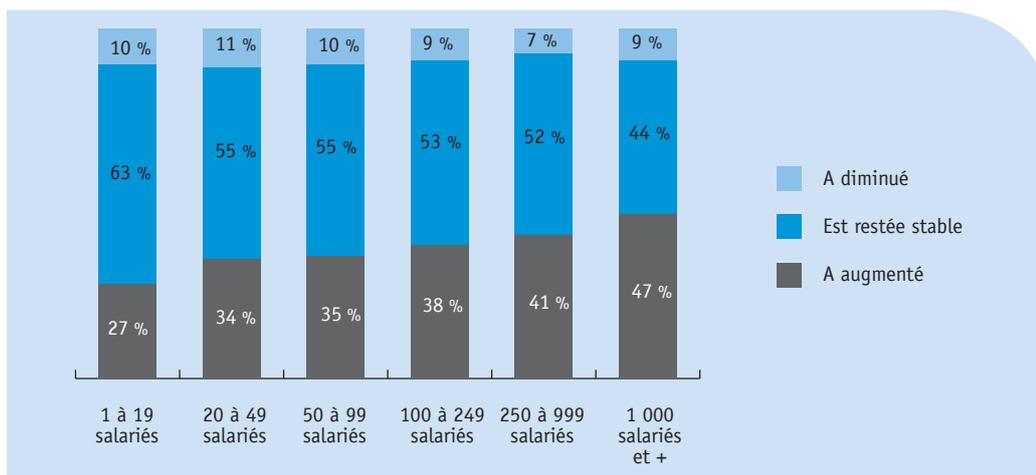
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016
Base des répondants : cadres non mobiles en 2015

DISTRIBUTION D'AUGMENTATION : LES GRANDES ENTREPRISES SONT LES PLUS GÉNÉREUSES

Déjà évoquée lors de l'examen des niveaux de salaire et des composantes de la rémunération, la taille des entreprises se révèle être également un facteur influant la distribution des augmentations chez les cadres non mobiles : 47 % des cadres en poste dans une entreprise de 1 000 salariés et plus déclarent avoir bénéficié d'une hausse de leur rémunération en 2015 contre 27 % pour ceux appartenant à une petite structure (1 à 19 salariés) (Figure 11).

—Figure 11—

Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles en 2015 selon la taille de l'entreprise



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016
Base des répondants : cadres non mobiles en 2015

—Tableau 15—

Part des cadres non mobiles bénéficiaires d'une augmentation individuelle et/ou collective sur la partie fixe en 2015 selon la taille de l'entreprise (en %)

	Augmentation individuelle	Augmentation collective
1 à 19 salariés	20	10
20 à 49 salariés	25	11
50 à 99 salariés	24	12
100 à 249 salariés	28	14
250 à 999 salariés	31	16
1 000 salariés et plus	38	17
Ensemble	31	15

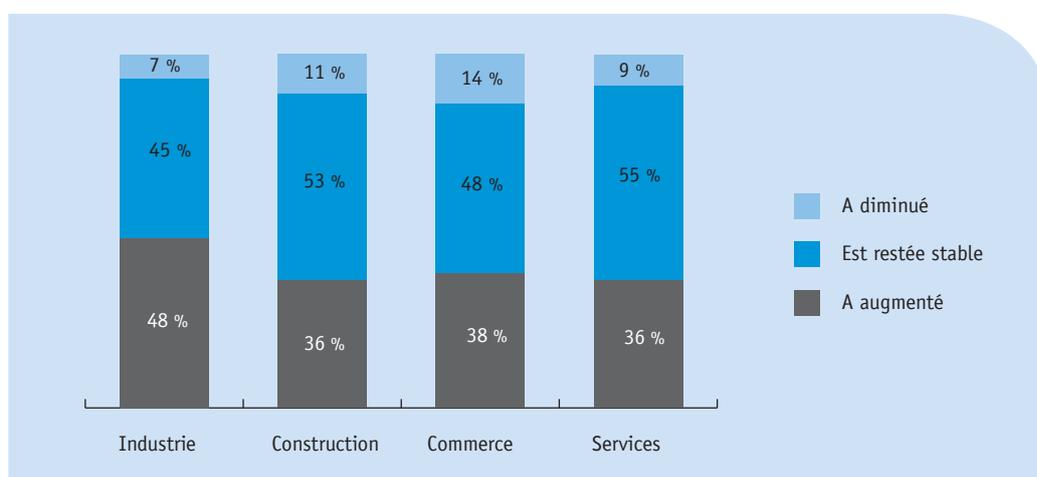
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016
Base des répondants : cadres non mobiles en 2015

Cette césure entre petites et grandes entreprises s'observe également lorsque l'on examine la nature des augmentations distribuées. L'écart est particulièrement prononcé pour les augmentations individuelles. En effet, les cadres des grandes entreprises sont quasiment deux fois plus nombreux à avoir bénéficié d'une mesure individuelle que ceux en poste dans une entreprise de moins de 10 salariés ou TPE (Tableau 15). S'agissant des mesures collectives, si la différence est moins importante, les grandes entreprises sont plus enclines à en accorder à leurs cadres.

L'évolution de la rémunération des cadres non mobiles varie aussi en fonction de leur secteur d'activité. Les cadres de l'industrie sont les mieux lotis. Ils sont, ainsi, 48 % à avoir bénéficié d'une augmentation de salaire en 2015 contre 36 % dans les services et dans la construction (Figure 12). Cette plus forte propension à distribuer des augmentations est liée à une plus forte concentration d'entreprises de grande taille dans le secteur industriel. Pour autant, la situation diffère d'une industrie à l'autre. Ainsi les cadres non mobiles en poste dans la construction automobile et l'aéronau-

tique (56 %), dans la chimie, caoutchouc, plastique (54 %) ou encore dans l'industrie pharmaceutique (54 %) ont plus souvent obtenu une revalorisation salariale que ceux, par exemple, dans l'agroalimentaire (44 %). Des différences sectorielles peuvent être également relevées dans la sphère des services. Ainsi les activités de santé, action sociale se singularisent avec la part de cadres augmentés la plus faible (24 %) et ce tous secteurs d'activité confondus. Dans le conseil et la gestion des entreprises, cette proportion atteint 48 %, soit le double.

-Figure 12-
Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles en 2015 selon le secteur d'activité

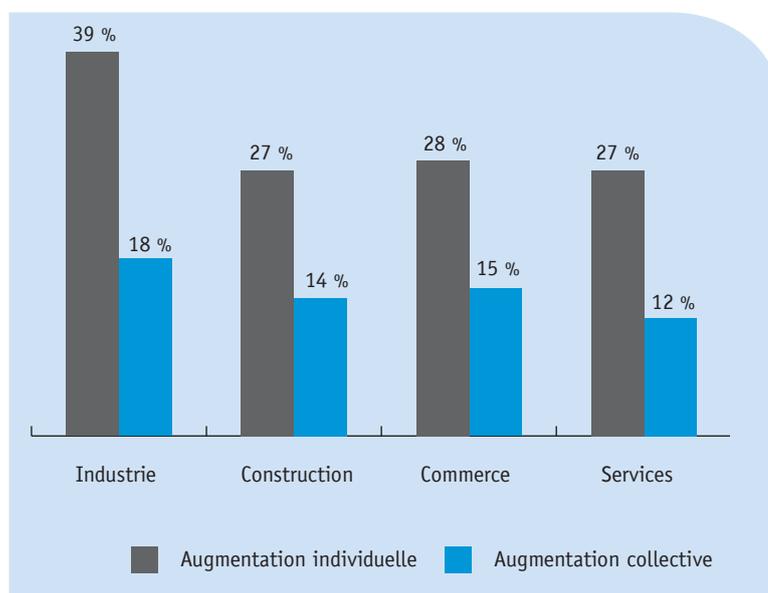


Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016
Base des répondants : cadres non mobiles en 2015

Les cadres non mobiles en poste dans l'industrie ont plus souvent bénéficié d'une augmentation collective ou individuelle que ceux des autres grands secteurs (respectivement 39 % et 18 % des cadres non mobiles en ont bénéficié en 2015). S'agissant des seules mesures individuelles, les différences sectorielles sont importantes avec l'industrie (**Figure 13**).

Les cadres non mobiles occupant un poste dans les métiers des services techniques (achats, maintenance, sécurité, qualité et logistique) sont ceux à avoir bénéficié le plus, en proportion, d'une augmentation en 2015. Les fonctions Etudes et R&D et Production industrielle sont aussi bien loties en la matière. A contrario, les cadres non mobiles de la fonction Santé, social, culture sont une minorité à avoir été augmentés en 2015 (13 %). Dans cette fonction, près de 8 cadres sur 10 déclarent que leur rémunération est demeurée stable (**Tableau 16**).

–Figure 13–
Part des cadres non mobiles bénéficiaires d'une augmentation individuelle ou collective en 2015 selon le secteur d'activité



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016
Base des répondants : cadres non mobiles en 2015

–Tableau 16–
Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles en 2015 selon la fonction (en %)

	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
Services techniques*	47	48	5	100
Production industrielle	43	48	9	100
Etudes, R&D	45	49	6	100
Ressources humaines	42	50	8	100
Informatique	39	54	7	100
Commercial, marketing	38	48	14	100
Gestion, finance, administration	37	54	9	100
Direction d'entreprise	35	52	13	100
Communication, création	33	59	8	100
Santé, social, culture	13	78	9	100
Ensemble	40	51	9	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016
Base des répondants : cadres non mobiles en 2015
* Achats, logistique, maintenance, sécurité, qualité.

LA DIMENSION DU POSTE IMPACTE L'ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION

La dimension du poste n'est pas anodine et peut avoir un impact sur l'évolution de la rémunération. Ainsi les cadres non mobiles en charge de l'animation d'une

équipe (de façon permanente ou ponctuellement dans le cadre d'un projet) sont les plus nombreux, en proportion, à avoir bénéficié d'une augmentation en 2015. Le fait de détenir des responsabilités hiérarchiques, en revanche, n'a pas d'influence significative sur la part des cadres augmentés à l'exception des cadres managers ayant la responsabilité d'équipe comprenant plusieurs cadres (**Tableau 17**).

-Tableau 17-
Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles en 2015 selon le niveau de responsabilité hiérarchique (en %)

	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
Avec responsabilité hiérarchique	39	51	10	100
<i>d'une équipe ne comprenant pas de cadre</i>	33	57	10	100
<i>d'une équipe comprenant 1 cadre</i>	41	50	9	100
<i>d'une équipe comprenant entre 2 et 6 cadres</i>	41	49	10	100
<i>d'une équipe comprenant 7 cadres et plus</i>	48	44	8	100
Avec animation d'équipe, sans responsabilité hiérarchique	43	48	9	100
Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe	39	53	8	100
Ensemble	40	51	9	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016
Base des répondants : cadres non mobiles en 2015

Le fait d'occuper un poste ayant ou pas un contour international a également une influence notable sur l'évolution de la rémunération. Ainsi 47 % des cadres non mobiles travaillant dans un environnement inter-

national ont obtenu une revalorisation salariale en 2015 contre 33 % des cadres dont le poste est à stricte dimension nationale (**Tableau 18**).

-Tableau 18-
Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles en 2015 selon la dimension internationale du poste (en %)

	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
Dimension internationale	47	45	8	100
<i>Déplacements à l'étranger</i>	50	43	7	100
<i>Lien avec des filiales /des clients / des fournisseurs</i>	48	44	8	100
<i>Autres activités à dimension internationale</i>	47	45	8	100
Sans dimension internationale	33	57	10	100
Ensemble	40	51	9	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016
Base des répondants : cadres non mobiles en 2015

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

En 2015, 19 % des cadres ont connu une mobilité interne. Parmi eux, 42 % ont changé de poste *stricto sensu* et 58 % ont connu un autre changement interne (changements de département et/ou de services, d'établissement ou de contenu de poste en grande partie)⁵.

⁵ *Panorama des mobilités professionnelles des cadres*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, juin 2016.

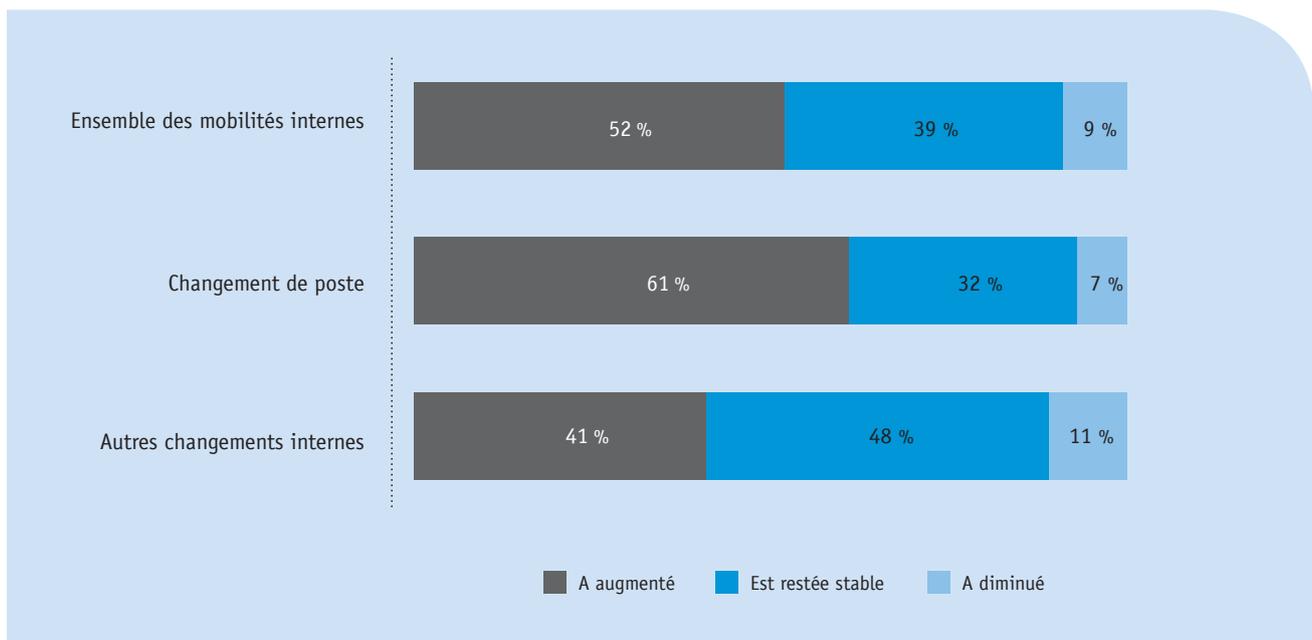
– CHANGER DE POSTE *STRICTO SENSU* EST PLUS FRÉQUEMMENT PROPICE À UNE HAUSSE DE RÉMUNÉRATION –

rémunération. La part des cadres augmentés diffère selon la nature de l'évolution interne. En effet, pour 6 cadres sur 10, le changement de poste a été suivi d'une hausse de rémunération contre 4 cadres sur 10 ayant connu un autre changement interne. Pour ces derniers, dans près de la moitié des cas, la mobilité interne n'a entraîné aucune évolution de la rémunération (**Figure 14**).

En 2015, la mobilité interne s'est accompagnée pour plus d'un cadre sur deux d'une augmentation de la

–Figure 14–

Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres mobiles en interne en 2015

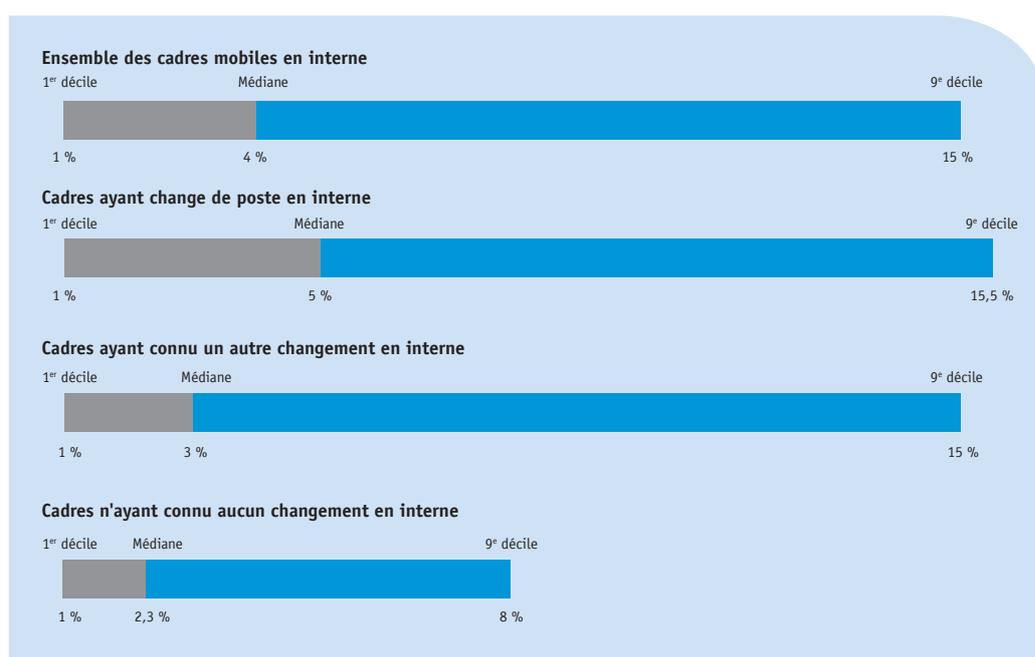


Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016
Base des répondants : cadres ayant effectué une mobilité interne en 2015

La fourchette des augmentations individuelles de l'ensemble des cadres mobiles en interne s'est élargie en 2015, tirée par celle des cadres ayant connu une autre forme de mobilité interne qu'un changement de poste : 80 % de ces augmentations s'étendent de 1 % à 15 % contre 1 % à 11 % en 2014 (Figure 15). Celle des cadres ayant changé de poste en interne est restée identique (de 1 % à 15,5 %).

La progression de la rémunération est plus importante chez les cadres ayant changé de poste en interne. La moitié a ainsi obtenu une augmentation supérieure à 5 % contre 3 % pour les cadres ayant réalisé un autre changement en interne.

-Figure 15-
Distribution des augmentations individuelles des cadres mobiles en interne en 2015



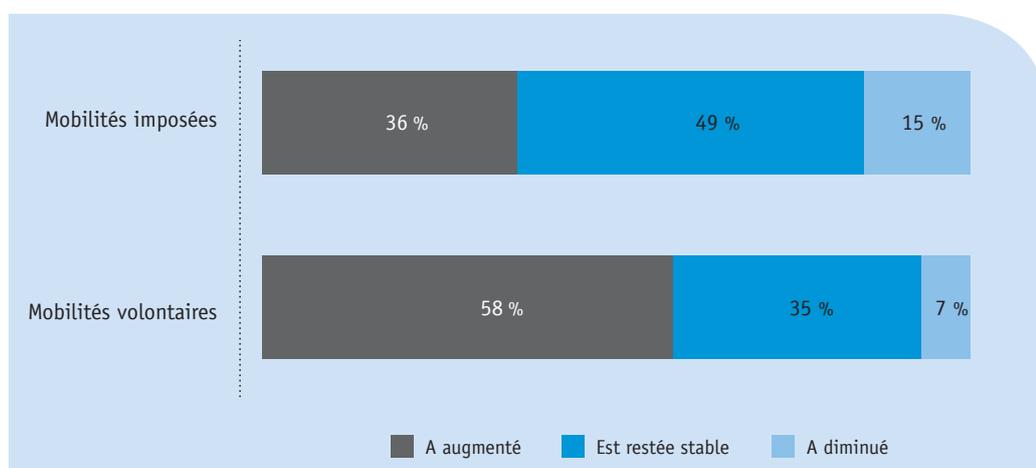
Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016
Base des répondants : cadres ayant effectué une mobilité interne en 2015 et ayant bénéficié d'une augmentation de salaire

INITIER SA MOBILITÉ INTERNE PERMET PLUS SOUVENT UNE HAUSSE DE RÉMUNÉRATION

Les circonstances du changement en interne interfèrent fortement sur l'évolution de la rémunération.

Lorsque la mobilité est volontaire et souhaitée par les cadres, ces derniers bénéficient proportionnellement plus souvent d'une augmentation de leur rémunération (6 cadres sur 10 en 2015). Lorsque la mobilité est imposée par l'employeur (le cadre déclarant alors ne pas avoir eu le choix), seul un cadre sur trois a profité d'une hausse de sa rémunération, et la moitié des cadres a vu sa rémunération inchangée (**Figure 16**).

–Figure 16–
Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) en 2015 selon les circonstances de la mobilité interne

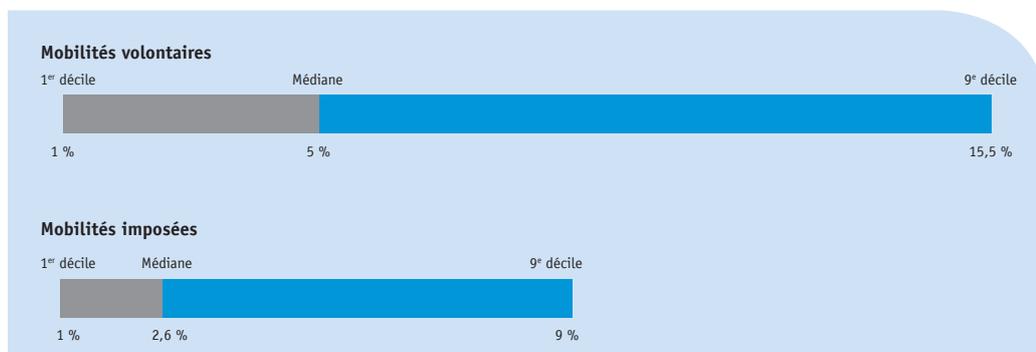


Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016
Base des répondants : cadres ayant effectué une mobilité interne en 2015

Les circonstances du changement en interne se répartissent 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 17**).

La progression de la rémunération est plus importante chez les cadres ayant connu une mobilité volontaire en 2015. La moitié d'entre eux a ainsi obtenu une augmentation supérieure à 5 % contre 2,6 % pour les cadres dont la mobilité a été imposée.

–Figure 17–
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

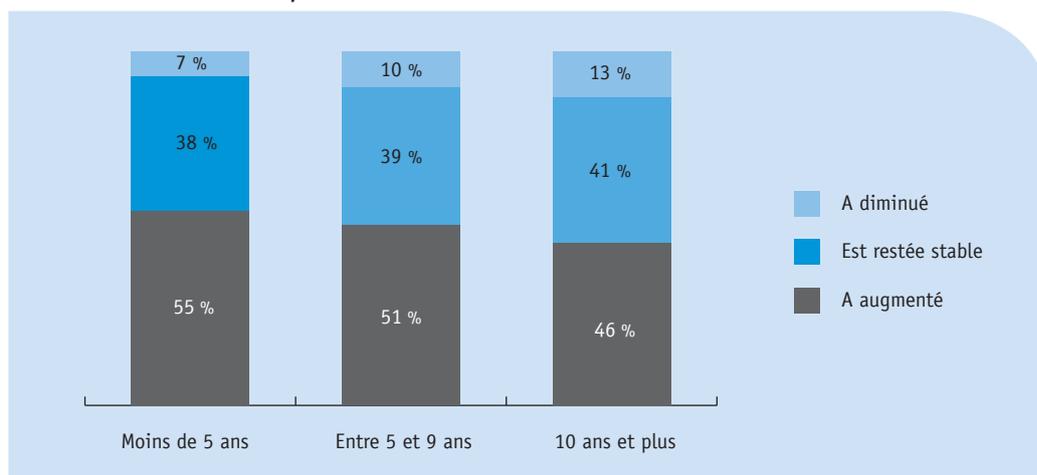
—
UNE ANCIENNETÉ DE MOINS DE DIX ANS DANS L'ENTREPRISE FAVORISE LA PROGRESSION DE LA RÉMUNÉRATION
 —

Les cadres travaillant dans une même entreprise depuis moins de dix ans ont bénéficié dans la moitié des cas d'une augmentation de salaire lors de leur mobilité interne (**Figure 18**). De plus, 74 % de ces cadres ont souhaité cette mobilité. Elle est l'occasion pour eux de valoriser leurs expériences professionnelles tout en obtenant une meilleure rémunération. Lorsqu'ils ont été augmentés en 2015, la moitié d'entre eux a obtenu une hausse de salaire supérieure à 5 %.

5. Panorama des mobilités professionnelles des cadres, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, juin 2016.

En comparaison, les cadres ayant au moins dix ans de présence dans l'entreprise sont proportionnellement moins nombreux à bénéficier d'une hausse de salaire lors de leur mobilité interne et ont aussi été moins fortement augmentés que les autres cadres ayant bougé en interne. Par ailleurs, ils sont moins nombreux à avoir souhaité cette mobilité (62 %). En effet, à partir de 10 ans d'ancienneté, les mobilités internes à l'initiative des cadres diminuent fortement. En outre, les cadres installés dans l'entreprise depuis une dizaine d'années, voire plus, bénéficient souvent d'un avantage salarial acquis significatif. Ces différents éléments expliquent leur plus faible propension à obtenir une revalorisation salariale. Et lorsqu'ils ont été augmentés en 2015, la moitié d'entre eux a obtenu une hausse de salaire supérieure à 3 %.

—Figure 18—
Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres mobiles en interne en 2015 selon l'ancienneté dans l'entreprise



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

—

GAGNER EN RESPONSABILITÉ EST UN TREMPLIN POUR OBTENIR UNE AUGMENTATION DE SALAIRE

—

La mobilité interne des cadres peut, dans certains cas, s'accompagner d'une modification du périmètre des responsabilités. Ainsi, 24 % des cadres mobiles en interne en 2015 ont bénéficié d'une promotion hiérarchique. La moitié des cadres mobiles en interne a enregistré un élargissement de leurs responsabilités (**Tableau 19**).

Plus le changement effectué s'accompagne d'un gain de responsabilités, plus les cadres sont nombreux à avoir bénéficié d'une hausse de leur rémunération. Ainsi, la mobilité avec promotion hiérarchique débouche pour 8 cadres sur 10 sur une augmentation. Lorsque la mobilité n'est pas associée à une promotion hiérarchique mais que le périmètre de responsabilité du cadre s'est élargi, la moitié des cadres a été augmentée.

— **Tableau 19** —

Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres mobiles en interne en 2015 selon le périmètre de responsabilité (en %)

	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
Mobilité avec promotion hiérarchique	80	18	2	100
Mobilité avec périmètre de responsabilité élargi	50	41	9	100
Mobilité avec périmètre de responsabilité constant	41	50	9	100
Mobilité avec périmètre de responsabilité réduit	30	53	17	100

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

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

7. Panorama des mobilités professionnelles des cadres, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, juin 2016.

En 2015, 6,4 % des cadres ont connu une mobilité externe. Parmi eux, 64 % ont changé directement d'employeur, c'est-à-dire sans connaître de période de chômage⁷.

LES CIRCONSTANCES DU CHANGEMENT D'ENTREPRISE : UN ÉLÉMENT CLÉ DE L'ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION

En 2015, les cadres ont été deux fois plus nombreux, en proportion, à avoir été augmentés suite à un changement direct d'entreprise que ceux qui ont connu une période de chômage

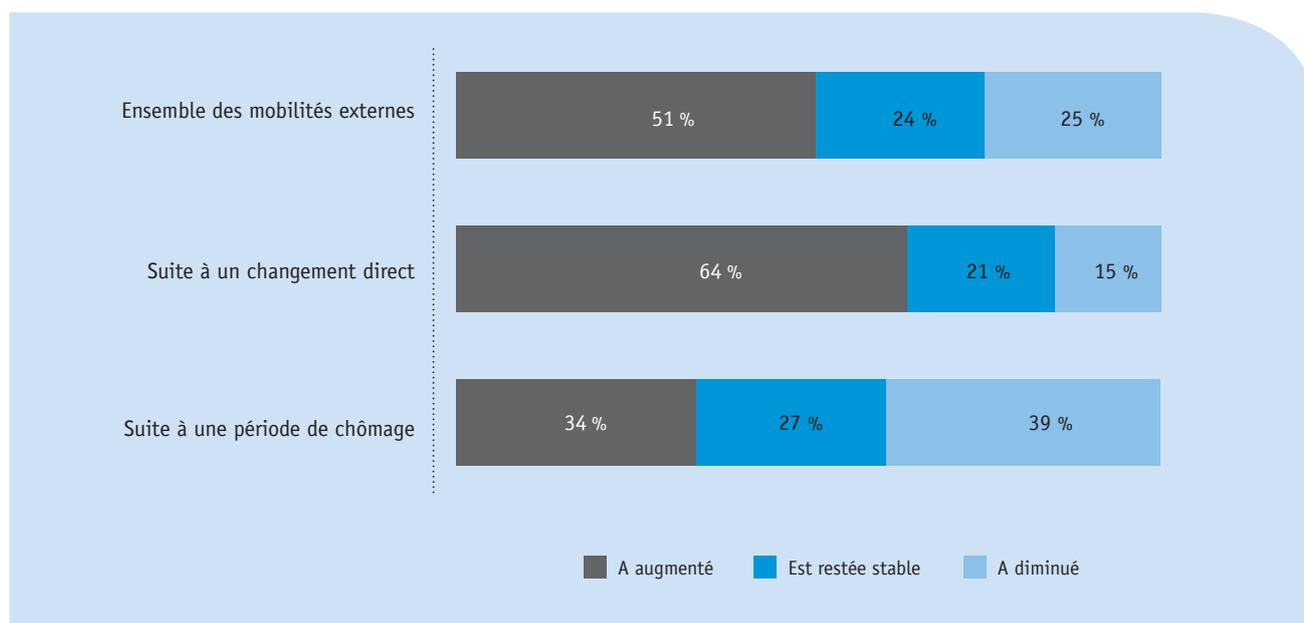
ration. Pour un quart d'entre eux, elle a entraîné une baisse de salaire.

L'évolution de la rémunération diffère selon les circonstances du changement d'entreprise. Pour 64 % des cadres, la mobilité externe suite à un changement direct a été suivie d'une hausse de rémunération. Pour les cadres ayant connu une période de chômage, cette part est quasiment divisée par deux (34 %). Pour ces derniers, l'arrivée dans la nouvelle entreprise s'est accompagnée plus fréquemment d'une diminution de la rémunération (**Figure 19**).

La mobilité externe s'est accompagnée en 2015 pour un cadre sur deux d'une augmentation de la rémuné-

-Figure 19-

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

Les cadres à l'initiative du départ de leur ancienne entreprise en 2015 ont été plus nombreux, en proportion, à avoir obtenu une hausse de rémunération

Les circonstances du changement d'entreprise sont liées, dans une large mesure, aux conditions de départ du poste précédent.

Les cadres à l'initiative de leur départ ont plus fréquemment changé directement d'entreprise et ont donc bénéficié plus souvent d'une hausse de rémunération. Lorsqu'ils ont démissionné en 2015, 7 cadres sur 10 ont obtenu une augmentation de salaire lors de leur arrivée au sein de la nouvelle structure.

Les cadres partis de l'entreprise en 2015 suite à une fin de CDD déclarent plus fréquemment l'avoir fait en concertation avec l'employeur et sont 68 % à avoir

subi une période de chômage. Pour autant, ils sont 54 % à déclarer avoir obtenu une hausse de leur rémunération lors de la prise de leur nouveau poste. Ce type de contrat est plus souvent signé par les cadres en début de carrière, avec un niveau de rémunération relativement bas. C'est en accumulant de l'expérience professionnelle que ces derniers obtiennent plus aisément une augmentation.

Le licenciement entraîne pour nombre de cadres une période de chômage avant de retrouver un emploi. Ces derniers, moins souvent en première partie de carrière avec un salaire relativement élevé, sont dans une situation peu confortable pour négocier leur rémunération à l'embauche : ils sont aussi plus fréquemment contraints d'accepter une baisse de salaire (**Tableau 20**).

– Tableau 20 –

Évolution de la rémunération des cadres mobiles en externe en 2015 selon les conditions de départ du poste précédent (en %)

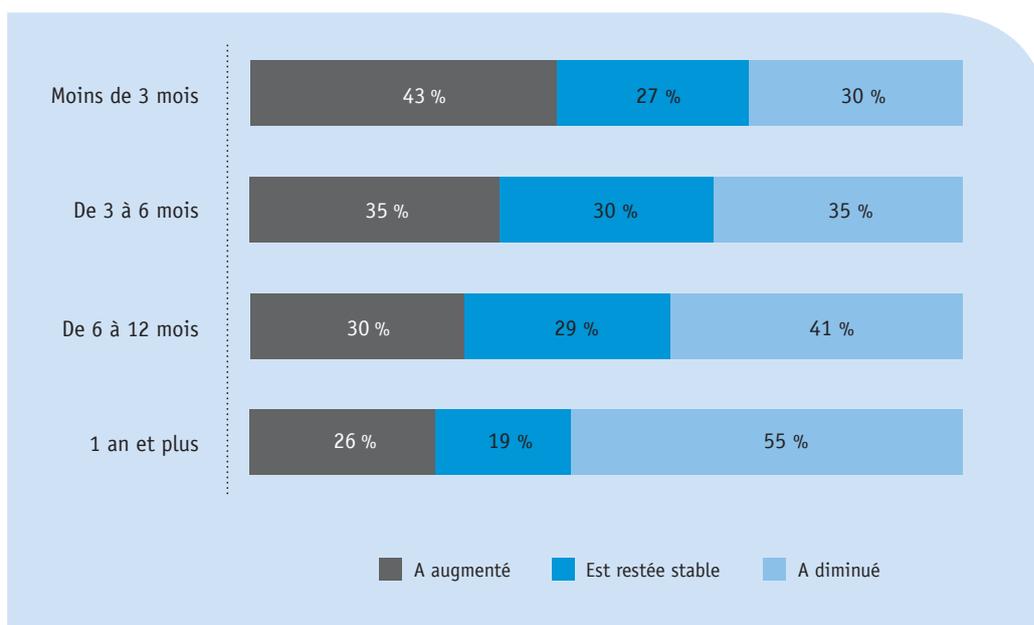
	Fin de CDD	Licenciement économique	Licenciement autre qu'économique	Démission	Rupture de période d'essai	Rupture conventionnelle
A augmenté	54	29	28	70	31	43
Est restée stable	21	29	25	18	38	27
A diminué	25	42	47	12	31	30
Total	100	100	100	100	100	100

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

La durée passée au chômage avant d'intégrer la nouvelle entreprise a, elle aussi, une influence sur l'évolution de la rémunération. Plus la durée du chômage est longue et moins les cadres sont nombreux à bénéficier d'une hausse de leur salaire (**Figure 20**). Au contraire, une diminution de rémunération devient la norme, dès

lors que le cadre est resté plus de six mois au chômage. Pour autant, la situation des cadres qui étaient au chômage depuis au moins un an avant de retrouver un emploi s'améliore légèrement : 26 % d'entre eux déclarent avoir bénéficié d'une augmentation en 2015 contre 21 % en 2014.

-Figure 20-
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

—
**ÊTRE EN PREMIÈRE PARTIE DE CARRIÈRE
 OU GAGNER EN RESPONSABILITÉ
 PERMETTENT D’OBTENIR PLUS SOUVENT
 UNE AUGMENTATION LORS D’UNE
 MOBILITÉ EXTERNE**
 —

**L’âge du cadre est un élément déterminant
 dans l’évolution de sa rémunération**

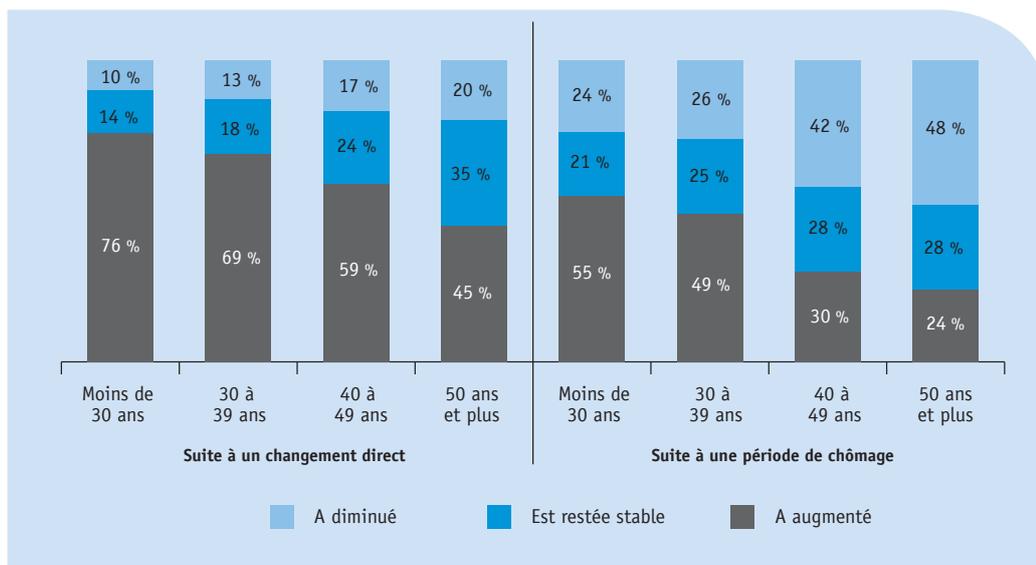
Comme pour les cadres mobiles en interne, les cadres les plus jeunes ont obtenu plus fréquemment une augmentation de leur rémunération, et ce quelles que soient les conditions du changement d’entreprise (**Figure 21**). En début de carrière et moins rémunérés que leurs aînés, ces cadres peuvent négocier plus

facilement auprès de leur nouvel employeur un salaire à l’embauche plus élevé.

Quant aux cadres plus âgés, ils ont plus de difficultés à obtenir un salaire à l’embauche supérieur à celui qu’ils connaissaient dans leur précédente entreprise. Lorsqu’ils ont subi une période de chômage, ces difficultés s’accroissent. En effet, les cadres les plus âgés sont confrontés à une double peine. En proportion, ils sont plus fréquemment demandeurs d’emploi et subissent aussi plus fréquemment un chômage de longue durée (depuis plus de 12 mois). Si l’on considère les cadres mobiles en externe ayant connu une période de chômage en 2015, ceux âgés de 50 ans et plus sont deux fois plus nombreux que ceux de moins de 30 ans à avoir fait des concessions en acceptant une diminution de leur rémunération à l’embauche (48 % contre 24 %).

—Figure 21—

Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres mobiles en externe en 2015 selon l’âge



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

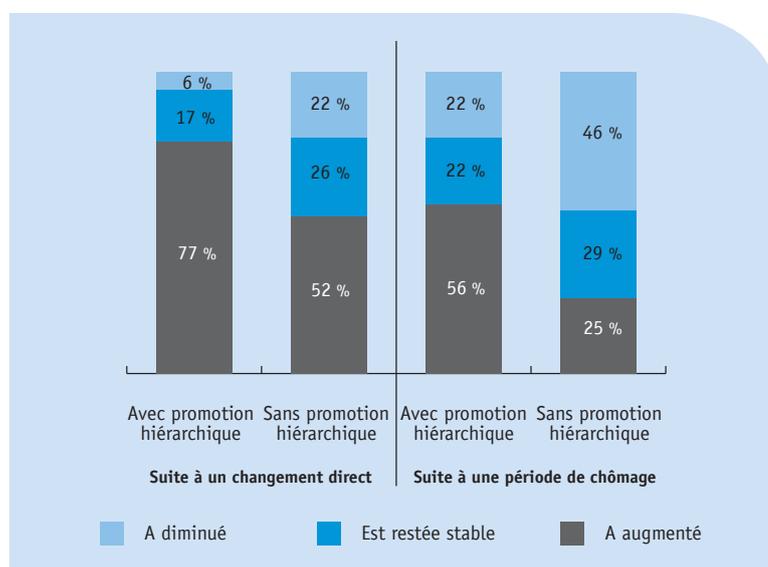
La promotion hiérarchique favorise aussi l'augmentation de la rémunération

4 cadres sur 10 ont le sentiment que leur changement d'entreprise en 2015 peut être assimilé à une promotion hiérarchique. Ce sentiment est plus élevé chez les cadres ayant changé directement d'entreprise (48 %) que chez ceux ayant connu une période de chômage (28 %).

Les cadres ayant bénéficié d'une promotion hiérarchique obtiennent plus fréquemment une augmentation de leur rémunération, et ce quelles que soient les conditions du changement d'entreprise (**Figure 22**). Toutefois qu'ils aient ou non obtenu une promotion hiérarchique, la part des cadres ayant obtenu une augmentation est plus élevée lorsqu'ils ont changé directement d'employeur.

-Figure 22-

Évolution de la rémunération des cadres mobiles en externe en 2015 selon qu'ils aient bénéficié ou pas d'une promotion hiérarchique



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

–L’OPINION DES CADRES SUR LEUR RÉMUNÉRATION–

Dans un contexte de reprise économique mais toujours empreint d’incertitude, les cadres en poste se déclarent plutôt satisfaits de leur situation professionnelle. S’ils se montrent lucides sur leurs perspectives d’augmentation et d’évolution en fonction de leur secteur d’activité et de la situation de leur entreprise, ils affichent néanmoins des positions différenciées selon leurs situations individuelles.

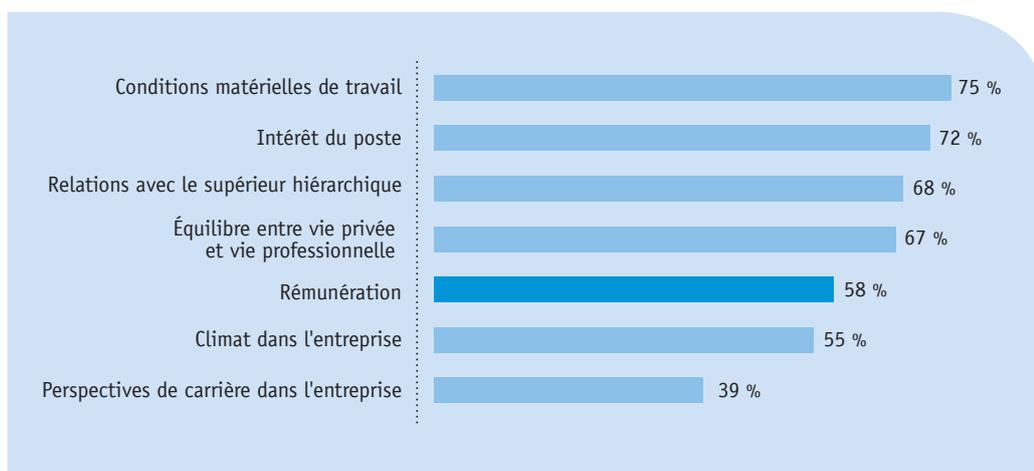
– DES CADRES PLUS SEREINS EN 2016 ET GLOBALEMENT SATISFAITS DE LEUR RÉMUNÉRATION –

Interrogés sur les différents aspects de leur poste actuel, les cadres se montrent globalement satisfaits

de leur situation professionnelle et affichent sur certaines dimensions de leur poste (conditions de travail, équilibre vie privée / vie professionnelle) une satisfaction plus élevée que l’année précédente. S’agissant de leur rémunération, la part des cadres satisfaits n’a pas évolué par rapport à l’an dernier et demeure en retrait par rapport à d’autres critères de poste (58 %) (**Figure 23**).

–Figure 23–

Part des cadres satisfaits ou très satisfaits des différents aspects de leur emploi



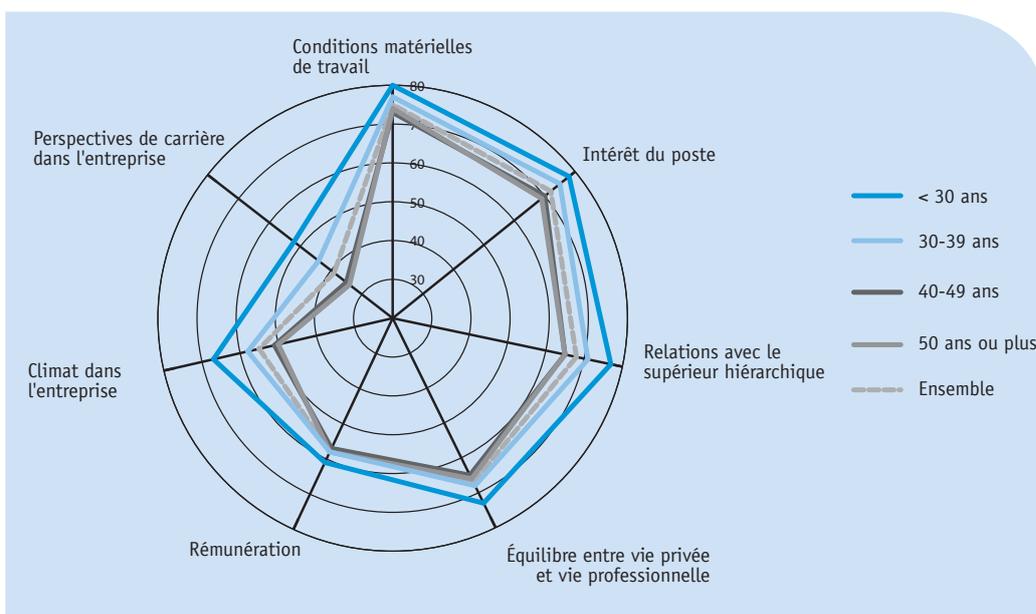
Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016
Base des répondants : ensemble des cadres

Les cadres les plus jeunes sont les plus satisfaits de leur situation professionnelle

Sur l'ensemble des critères, les cadres âgés de moins de 30 ans montrent une satisfaction supérieure à leurs aînés, mais les écarts diffèrent selon les critères : ainsi, les différences se creusent avec l'âge

concernant le climat dans l'entreprise ou les perspectives de carrière, alors que la rémunération est un critère pour lequel la satisfaction demeure assez homogène selon l'âge (Figure 24) même si les moins de 30 ans se montrent les plus satisfaits en la matière (61 %).

-Figure 24- Part de cadres satisfaits des différents aspects de leur situation professionnelle selon l'âge (en %)



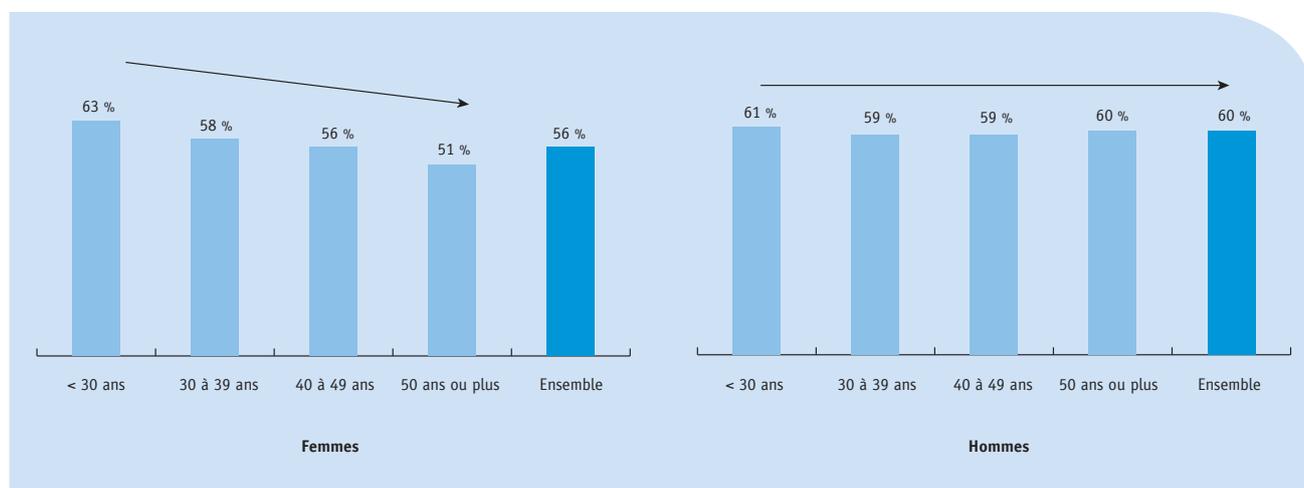
Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016
Base des répondants : ensemble des cadres

En matière de rémunération, l'écart de satisfaction se creuse entre hommes et femmes avec l'âge

Si les hommes cadres ont globalement le même niveau de satisfaction tout au long de leur parcours professionnel, il en va tout autrement pour les femmes cadres dont le niveau de satisfaction vis-à-vis de leur rémunération s'érode avec l'avancée en âge (Figure 25). En effet, alors que les femmes de moins

de 30 ans sont plus satisfaites que leurs homologues masculins, plus elles avancent dans leur parcours professionnel, moins leur rémunération les contente. Trois explications peuvent être avancées : le faible différentiel de salaires au détriment des femmes cadres en début de carrière se creuse avec l'âge en leur défaveur, les femmes cadres accèdent moins souvent aux postes à haute responsabilité et elles bénéficient moins souvent d'augmentation de salaire quel que soit leur âge.

—Figure 25—
Part des cadres satisfaits de leur rémunération selon l'âge et le sexe



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

Des différences de salaires entre les femmes et les hommes plus marquées chez les cadres que dans les autres catégories socioprofessionnelles

La dernière publication de l'Insee sur les salaires dans le privé et le public fait état d'une différence de rémunération de 19 % à l'avantage des hommes (en salaire net moyen mensuel en équivalent temps plein). Cet écart est de 17 % chez les ouvriers, 9 % chez les employés, 14 % chez les professions intermédiaires et 21 % chez les cadres.

Lorsque l'on cherche à gommer les effets de structures, à caractéristiques égales (secteur d'activité, âge, catégorie socioprofessionnelle, conditions de travail), l'écart se réduit à 9,9 % à l'avantage des hommes, toutes catégories socioprofessionnelles confondues.

Source : Insee — DADS — Insee Première n° 1565

Les cadres des grandes entreprises et de l'industrie sont plus satisfaits de leur rémunération

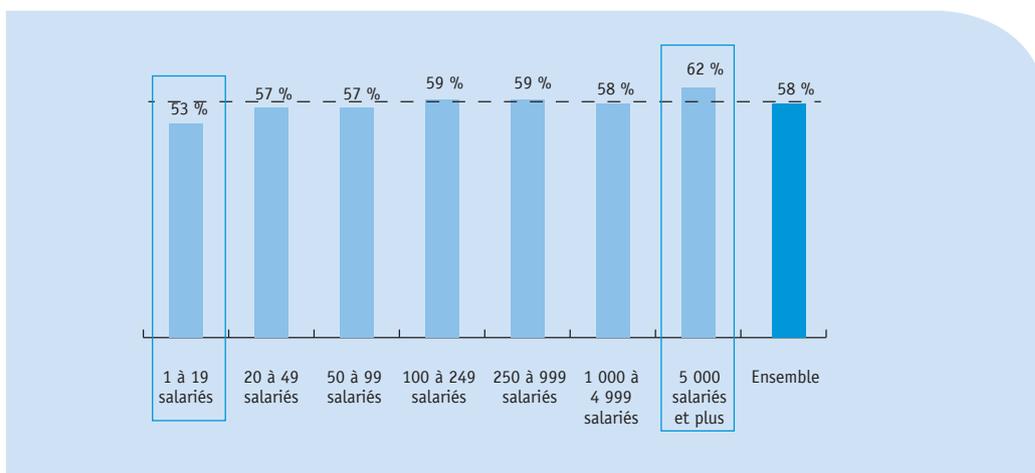
Sans surprise, les cadres en poste dans les grandes entreprises affichent, en matière de rémunération, le niveau de satisfaction le plus important. Les niveaux de salaire y sont plus élevés et la proportion de cadres ayant obtenu une augmentation est plus conséquente. Toutefois, on constate que les différences se situent aux deux extrêmes, dans les TPE de moins de 20 salariés (où les cadres sont les moins satisfaits de leur rémunération) et dans les entre-

prises de plus de 5 000 salariés (où les cadres sont les plus satisfaits de leur rémunération). Entre les deux, dans les entreprises allant de 20 à 4 999 salariés, peu de différences ressortent s'agissant de la satisfaction des cadres vis-à-vis de leur rémunération (Figure 26).

Des différences marquées s'observent parallèlement selon le secteur d'activité. 64 % des cadres de l'industrie se déclarent satisfaits de leur rémunération contre 55 % dans les services. Cela tient, en grande partie, à une part plus importante d'entreprises de grande taille dans l'industrie (Figure 27).

-Figure 26-

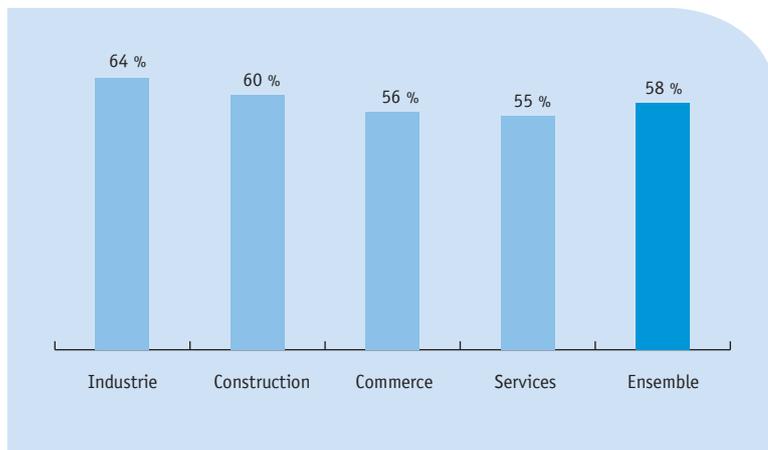
Part des cadres satisfaits de leur rémunération selon la taille de leur entreprise (tous établissements confondus)



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

-Figure 27-

Part des cadres satisfaits de leur rémunération selon le secteur d'activité de l'entreprise



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

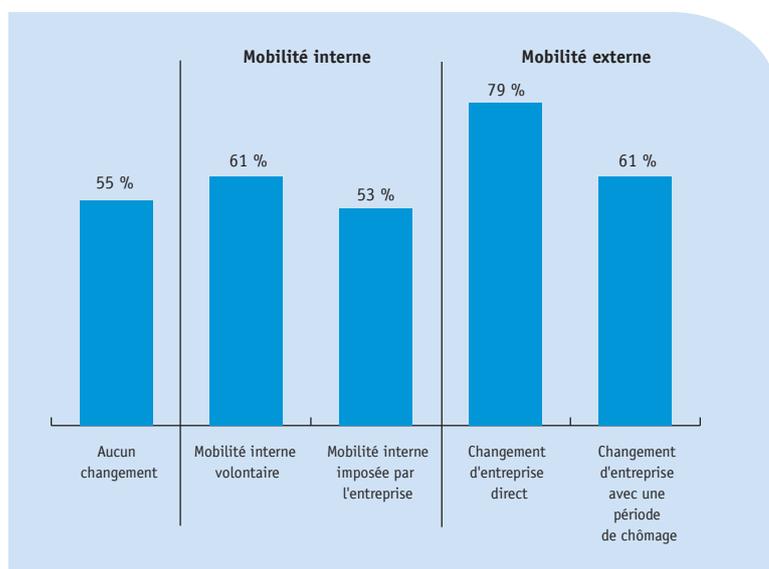
La mobilité externe contribue à améliorer la satisfaction des cadres à l'égard de la rémunération

Comme précédemment évoqué, les cadres ayant changé d'entreprise en 2015 sans avoir connu de période de chômage ont vu plus fréquemment leur rémunération augmenter. Ces derniers sont logiquement les plus satisfaits de leur rémunération. Notons que le taux de satisfaction de cette catégorie de cadres augmente encore par rapport à l'année précédente : 79 % en 2015 contre 75 % en 2014 (**Figure 28**).

UN DÉBUT D'EMBELLIE CONCERNANT LE POUVOIR D'ACHAT DES CADRES

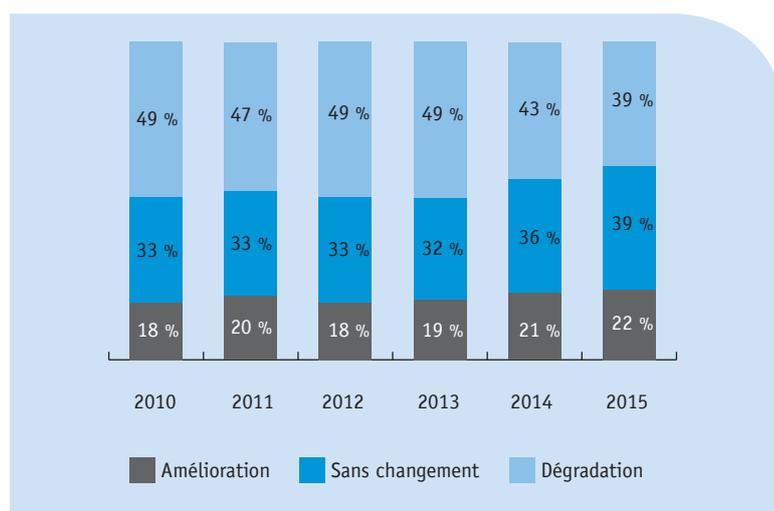
Si l'heure n'est pas encore totalement à l'optimisme quant à l'évolution de leur pouvoir d'achat, les cadres sont moins nombreux à avoir le sentiment qu'il se dégrade (**Figure 29**). Cette tendance, déjà observée un an auparavant, se confirme : 39 % des cadres considèrent que leur pouvoir d'achat s'est dégradé en 2015 contre 43 % en 2014 et 49 % en 2013.

–Figure 28–
Part des cadres satisfaits de leur rémunération selon leur situation professionnelle en 2015



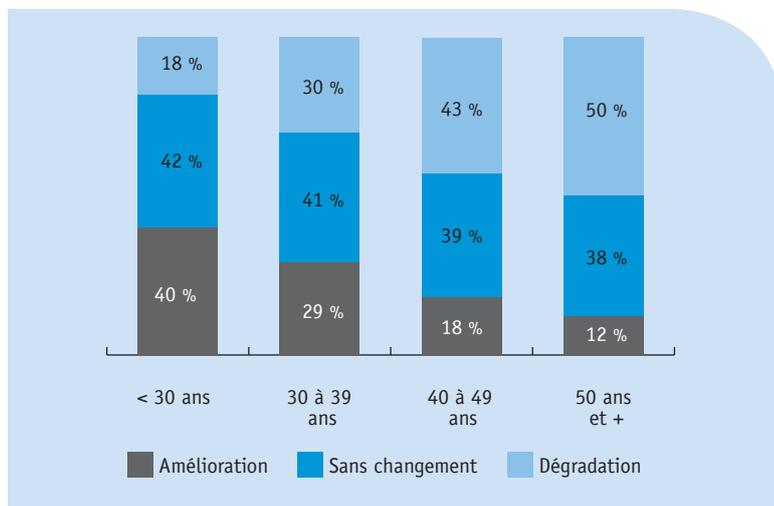
Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016
Base des répondants : ensemble des cadres

–Figure 29–
Perception de l'évolution du pouvoir d'achat



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

-Figure 30- Perception de l'évolution du pouvoir d'achat selon l'âge



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

Les jeunes cadres perçoivent de manière plus positive l'évolution de leur pouvoir d'achat

De manière très nette, le sentiment que le pouvoir d'achat s'est amélioré est corrélé à l'âge des cadres. Ainsi, 40 % des jeunes cadres de moins de 30 ans considèrent que leur pouvoir d'achat s'est amélioré en 2015 contre 12 % seulement des cadres âgés de 50 ans et plus (Figure 30).

Pour mémoire, les cadres de moins de 30 ans sont ceux qui ont obtenu le plus souvent une revalorisation salariale en 2015.

Le pouvoir d'achat demeure une notion subjective

Si l'évolution de la rémunération influence la perception qu'ont les cadres de leur pouvoir d'achat, cette relation n'est pas systématique. Ainsi, parmi les cadres dont la rémunération est restée stable en 2015, 47 % considèrent que leur pouvoir d'achat s'est dégradé (Tableau 21).

D'autres critères pouvant interférer sur le pouvoir d'achat sont à prendre en compte : l'évolution du revenu global du foyer, les changements d'ordre familial, l'évolution des prix à la consommation, la pression fiscale ou encore le contexte économique et social ambiant.

-Tableau 21- Perception de l'évolution du pouvoir d'achat selon l'évolution de la rémunération annuelle brute totale en 2015 (en %)

	Perception de l'évolution du pouvoir d'achat			
	S'est amélioré	Est resté inchangé	S'est dégradé	Total
Cadres dont la rémunération a augmenté en 2015	39	40	21	100
Cadres dont la rémunération est restée stable en 2015	9	44	47	100
Cadres dont la rémunération a diminué en 2015	6	20	74	100
Ensemble	22	39	39	100

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

—
**LA DEMANDE D'AUGMENTATION :
 UNE DÉMARCHE QUI RÉVÈLE DES
 COMPORTEMENTS DIFFÉRENCIÉS**
 —

**Les femmes sont moins volontaristes en
 matière d'augmentation**

45 % des cadres ont l'intention de demander une augmentation en 2016 (**Figure 31**). Cette proportion évolue selon les profils des cadres considérés.

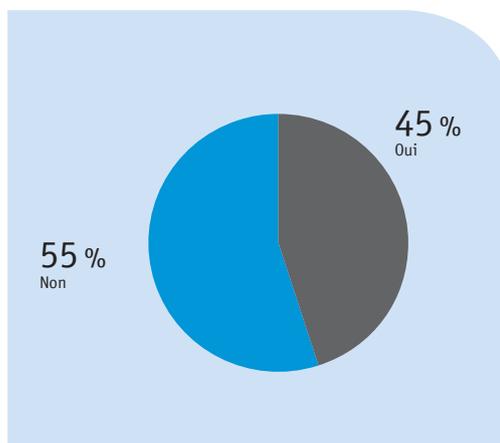
Comme les années précédentes, les femmes sont moins nombreuses que les hommes à demander une augmentation, en particulier avant 40 ans. L'écart entre hommes et femmes est particulièrement important chez les moins de 30 ans : près de 10 points d'écart (**Figure 32**).

Plus les femmes cadres avancent en âge, plus l'écart se réduit, avec des intentions de demander une augmentation qui sont proches de celles des hommes cadres après l'âge de 40 ans. Chez les cadres de 50 ans et plus, ce sont les hommes qui sont moins nombreux, proportionnellement, à demander une augmentation.

Ce constat reste vrai à fonction ou secteur d'activité équivalent. Dans l'industrie par exemple, si l'écart est tenu, les jeunes femmes cadres restent moins nom-

—Figure 31—

Part des cadres ayant l'intention de demander une augmentation de salaire au cours de l'année 2016



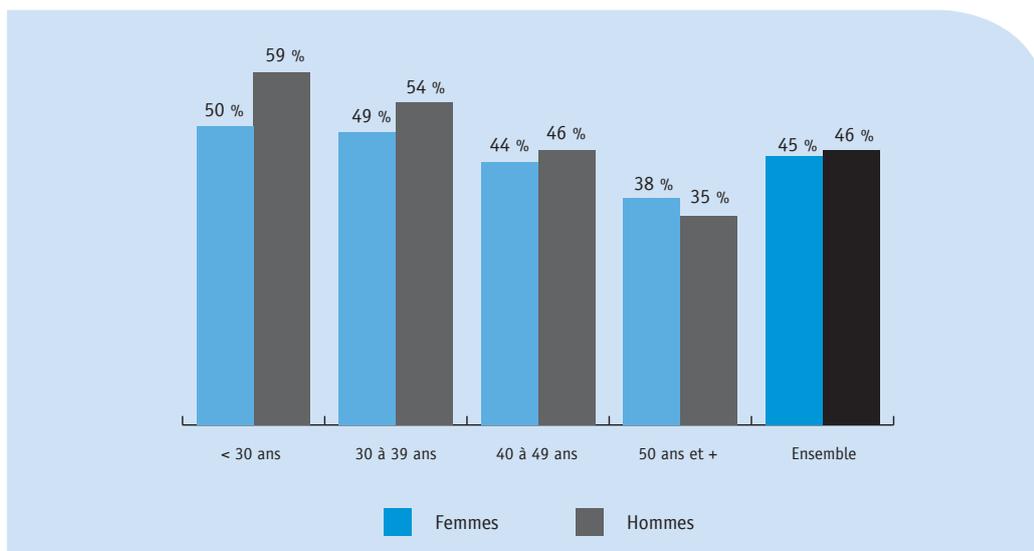
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016
 Base des répondants : ensemble des cadres

breuses que leurs homologues masculins à demander une augmentation : respectivement, 51% contre 53 % chez les moins de 30 ans et 46 % contre 50 % chez les 30-39 ans.

L'écart constaté entre femmes et hommes sur la fréquence d'obtention d'augmentation de la rémunération participe de cette attitude moins offensive.

—Figure 32—

Part des cadres ayant l'intention de demander une augmentation de salaire en 2016 selon l'âge et le sexe



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

Un tiers des cadres pensent obtenir une augmentation en 2016

Si 45 % des cadres ont l'intention de demander une augmentation en 2016, 33 % des cadres pensent en obtenir une (qu'ils l'aient demandée ou pas). Près de la moitié des cadres, qui demanderont une augmentation en 2016, pensent pouvoir l'obtenir. Toutefois, ne pas demander une augmentation peut ne pas s'avérer réhibitoire : 22 % des cadres, qui n'en feront pas la démarche en 2016, pensent en bénéficier.

Les augmentations sont plus fréquemment demandées dans les grandes entreprises et celles en développement économique

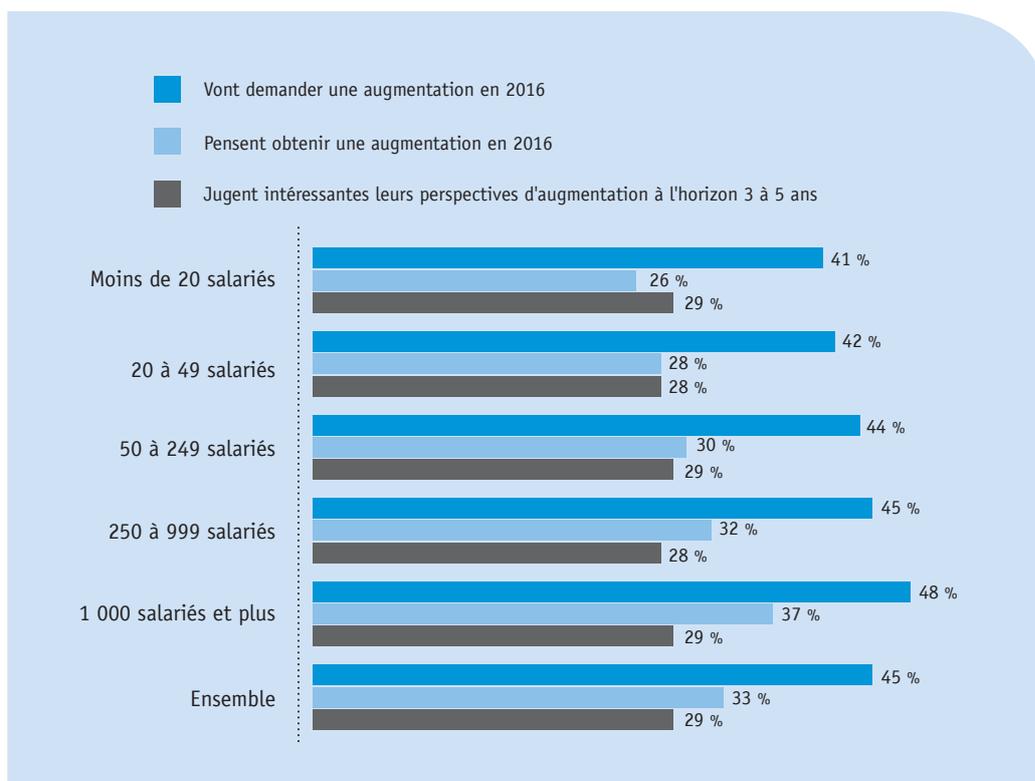
Dans les environnements où les augmentations sont plus souvent distribuées, en particulier dans les

grandes entreprises, les cadres sont plus nombreux à faire la démarche de demander une revalorisation salariale et à espérer en obtenir une en 2016 (**Figure 33**).

En revanche, les perspectives d'augmentation à l'horizon 3-5 ans ne sont pas jugées plus intéressantes dans les grandes entreprises que dans les petites.

Aussi, plus encore que l'effectif salarié, la santé économique de l'entreprise est déterminante. Les cadres, qui jugent que leur entreprise est en développement économique, sont 49 % à vouloir demander une augmentation en 2016 et 41% pensant en obtenir une. A contrario, les cadres des entreprises en difficulté économique ne sont que 41 % à demander une augmentation et seulement 20 % à penser qu'ils bénéficieront d'une revalorisation salariale.

-Figure 33-
Part des cadres qui ...



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

Les cadres ayant changé d'entreprise en 2015 sont moins enclins à demander une augmentation

Les cadres ayant connu une mobilité externe, sont beaucoup moins nombreux à envisager de demander une augmentation en 2016 : 33 % d'entre eux contre 48 % des cadres n'ayant pas changé d'entreprise. Certains d'entre eux sont sans doute encore en période d'essai, ou traversent une séquence charnière où ils doivent faire leurs preuves dans leur nouvelle entreprise. Pendant ces périodes il peut être prématuré de demander une augmentation. D'autant qu'une majorité d'entre eux a obtenu une revalorisation salariale lors de leur embauche.

Parmi ceux qui sont restés dans la même entreprise, quatre profils de cadres émergent dans la manière d'appréhender les augmentations

En croisant deux dimensions, la volonté de demander une augmentation d'une part et la conviction d'en obtenir une d'autre part, on peut segmenter les cadres selon quatre profils basés sur leur comportement en matière de demande d'augmentation (**Figure 34**).

Le groupe des « confiants » (21% des cadres) affiche un état d'esprit positif : ceux-ci comptent demander une augmentation et sont confiants dans leurs chances de l'obtenir. Ces cadres évoluent dans des

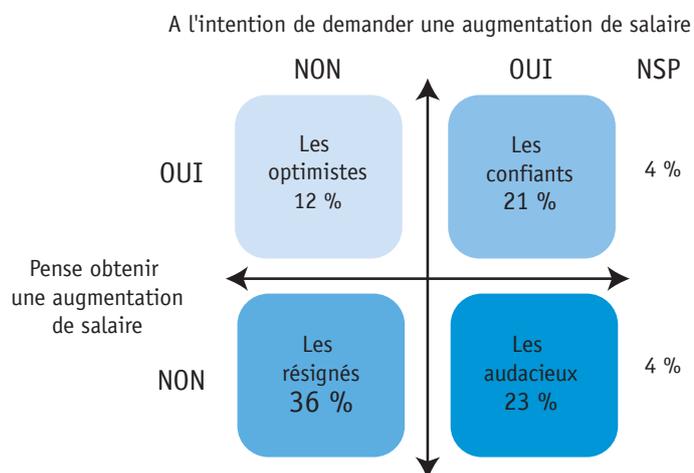
contextes professionnels stables, plutôt dans des grandes entreprises ou des entreprises en croissance. Il s'agit plus souvent d'hommes ou de jeunes cadres de moins de 40 ans, pour qui les perspectives professionnelles semblent plus favorables.

A l'opposé du groupe des « confiants », celui des « résignés » concerne plus d'un tiers des cadres n'ayant pas changé d'entreprise (36 %). Ceux-ci ne comptent pas effectuer de démarches pour faire évoluer leur rémunération et ne tablent pas sur une augmentation en 2016. Le contexte économique et la santé de leur entreprise peuvent expliquer ce pessimisme (dans le secteur de la construction notamment) mais également leur profil socio démographique, les femmes et notamment celles de plus de 50 ans et plus y sont surreprésentées.

Le groupe des « optimistes » travaille plus souvent dans des entreprises de taille importante, où les politiques de rémunération sont clairement établies et les cadres ont l'habitude d'être régulièrement augmentés, sans qu'il ne soit nécessaire d'en faire la démarche. Ceux-ci représentent 12 % de l'ensemble des cadres.

Un dernier groupe, les « audacieux », représente près d'un quart des cadres. Ils comptent demander une augmentation, indépendamment du contexte qui ne leur paraît pas favorable pour une demande et pour l'obtenir. Ce comportement plus entreprenant se retrouve plus particulièrement chez les cadres des fonctions commercial et informatique et dans le secteur des services et du commerce.

-Figure 34-
Typologie des cadres selon leur intention de demander une augmentation de salaire et leur conviction d'en obtenir une



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016
 Base des répondants : Cadres n'ayant pas changé d'entreprise en 2015

Les optimistes : ils pensent obtenir une augmentation même sans l'avoir demandée

Plus particulièrement : les hommes de tous âges, les cadres de l'industrie, ceux des entreprises de taille intermédiaire à grande, ceux des entreprises en développement économique, les fonctions production industrielle et services techniques, les cadres ayant été augmentés en 2015

Les confiants : ils ont l'intention de demander une augmentation et pensent l'obtenir

Plus particulièrement : les hommes, les cadres de moins de 40 ans, les cadres de l'industrie, ceux des grandes entreprises de plus de 5 000 salariés, ceux des entreprises en développement économique, les fonctions études R&D, les cadres ayant été augmentés en 2015, ceux qui ont changé de poste en interne

Les résignés : ils ne pensent pas avoir d'augmentation et ne comptent pas en demander

Plus particulièrement : les femmes, les plus de 50 ans, le secteur de la construction, les TPE / PME, les entreprises en difficulté économique, les fonctions santé social culture, les cadres dont la rémunération a baissé en 2015

Les audacieux : ils comptent demander une augmentation, même s'ils ne pensent pas l'obtenir

Plus particulièrement : femmes et hommes de tous âges au-delà de 30 ans, les cadres des services et du commerce, les fonctions informatique, communication-crédation et commercial-marketing, les cadres ayant vu leur rémunération diminuer en 2015, les cadres travaillant dans les entreprises en difficulté économique

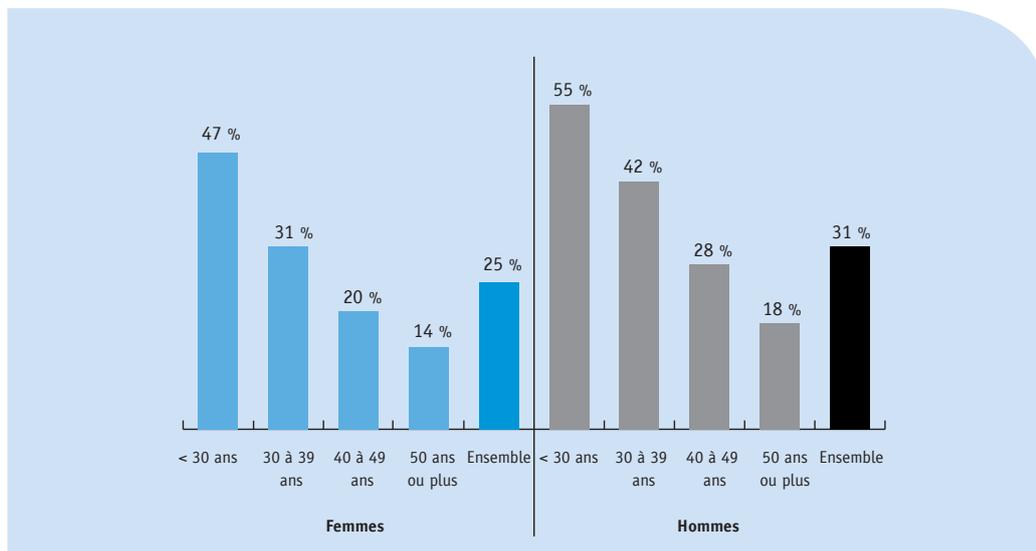
—
**LA CONFIANCE EN L'AVENIR
 PROFESSIONNEL PRIME, MAIS LES
 PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION DE SALAIRE
 RESTENT MODESTES**
 —

ressantes les perspectives d'évolution de leur salaire : les hommes sont plus optimistes que les femmes et la confiance décroît fortement avec l'âge (**Figure 35**). •

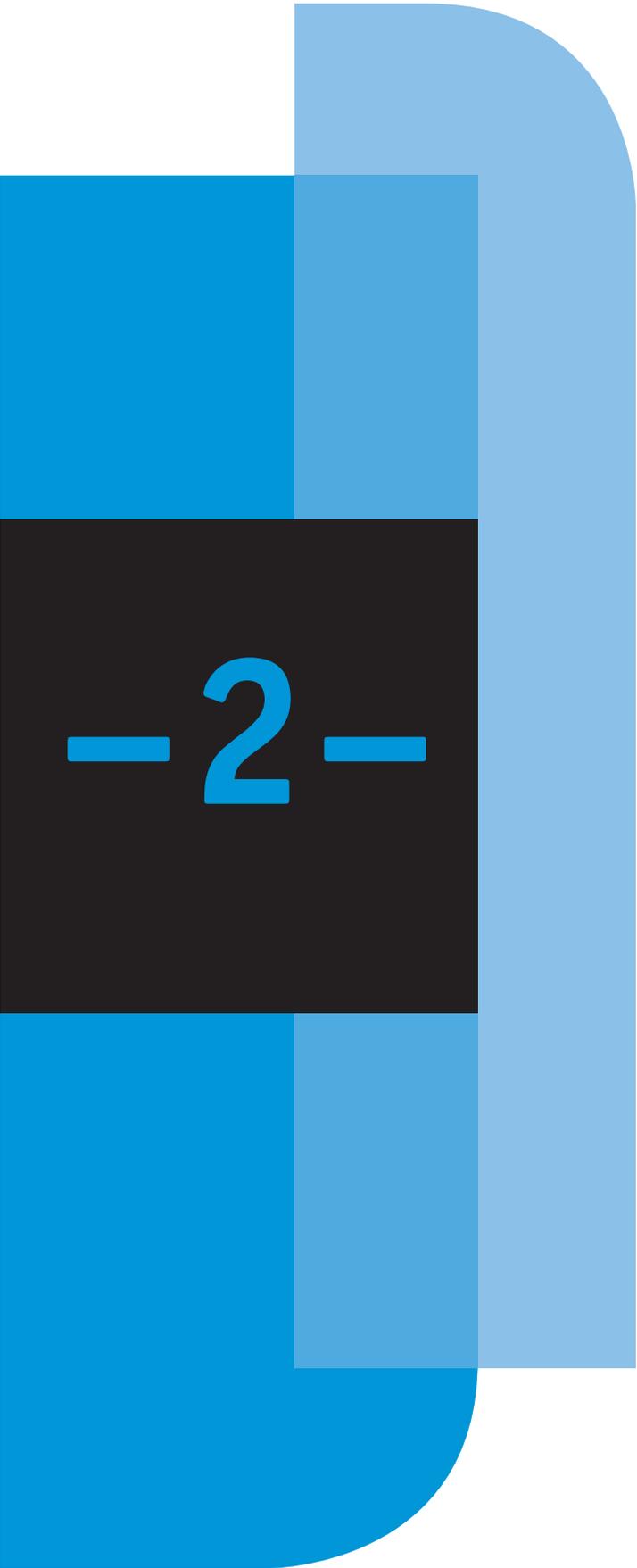
Si 65 % des cadres se déclarent confiants par rapport à leur avenir professionnel, seuls 29 % jugent inté-

—Figure 35—

Part des cadres qui jugent intéressantes les perspectives d'évolution de leur rémunération selon l'âge et le sexe



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



-ANNEXES-

- 2 -

Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles en externe en 2015 selon la fonction détaillée (en %)

		A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
COMMERCIAL, MARKETING	Administration des ventes et SAV	40	52	8	100
	Chargé d'affaires, technico-commercial	39	48	13	100
	Commercial	40	42	18	100
	Commerce international	42	44	13	100
	Direction commerciale et marketing	36	51	13	100
	Direction régionale et d'agence	40	45	15	100
	Marketing	45	47	8	100
	Ventes en magasin	35	45	20	100
COMMUNICATION	Communication	38	54	8	100
	Création	ns	ns	ns	ns
	Documentation, rédaction technique	ns	ns	ns	ns
	Journalisme, édition	ns	ns	ns	ns
DIRECTION	Adjoint, conseil de direction	ns	ns	ns	100
	Direction générale	36	50	14	100
ÉTUDES, R&D	Conception, recherche	51	44	5	100
	Direction recherche et développement	47	43	10	100
	Études socioéconomiques	47	46	7	100
	Projets scientifiques et techniques	42	50	8	100
	Test, essai, validation, expertise	53	42	5	100
GESTION, FINANCE, ADMINISTRATION	Administration, gestion, organisation, assistantat de direction	29	61	10	100
	Comptabilité	39	51	10	100
	Contrôle de gestion, audit	56	37	7	100
	Direction gestion, finance	36	57	7	100
	Droit, fiscalité	43	47	10	100
	Finance, trésorerie	44	45	11	100
INFORMATIQUE	Direction informatique	36	55	9	100
	Exploitation, maintenance informatique	37	52	11	100
	Informatique de gestion	40	50	10	100
	Informatique industrielle	47	49	4	100
	Informatique web, sites et portails Internet, multimedia	45	47	8	100
	Maîtrise d'ouvrage et fonctionnel	41	53	6	100
	Système, réseaux, données	37	57	6	100
PRODUCTION	Cadres de chantiers	38	49	13	100
	Cadres de production industrielle	49	44	7	100
	Direction d'unité industrielle	47	43	10	100
RESSOURCES HUMAINES	Administration des ressources humaines	53	41	6	100
	Développement des ressources humaines	42	47	11	100
	Direction des ressources humaines	53	44	3	ns
	Formation initiale et continue	31	60	9	100
	Activités sanitaires, sociales et culturelles	15	77	8	100
SERVICES TECHNIQUES	Achats	45	52	3	100
	Direction des services techniques	ns	ns	ns	ns
	Logistique	45	46	9	100
	Maintenance, sécurité	45	47	7	100
	Process, méthodes	61	35	4	100
	Qualité	51	44	5	100

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

Base des répondants : cadres restés dans la même entreprise en 2015 (non mobiles et mobiles en interne)

ns : non significatif

Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles en externe en 2015 selon le secteur d'activité (en %)

	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
Industrie	51	42	7	100
Agroalimentaire	47	45	8	100
Automobile, aéronautique et autres matériels de transport	60	36	4	100
Bois, papier, imprimerie	47	44	9	100
Chimie, caoutchouc, plastique	57	38	5	100
Energies, eau	41	50	9	100
Équipements électriques et électroniques	56	36	8	100
Gestion des déchets	ns	ns	ns	ns
Industrie pharmaceutique	57	37	6	100
Mécanique, métallurgie	46	46	8	100
Meuble, textile et autres industries manufacturières	44	50	6	100
Construction	37	52	11	100
Commerce	39	47	14	100
Commerce interentreprises	35	48	17	100
Distribution généraliste et spécialisée	42	46	12	100
Services	38	53	9	100
Activités informatiques	40	51	9	100
Activités juridiques et comptables	44	48	8	100
Activités des organisations associatives	31	61	8	100
Banque et assurances	40	50	10	100
Communication et médias	39	49	12	100
Conseil et gestion des entreprises	48	41	11	100
Formation initiale et continue	27	64	9	100
Hôtellerie, restauration, loisirs	33	53	14	100
Immobilier	37	54	9	100
Ingénierie et R&D	42	50	8	100
Intermédiaires du recrutement	37	45	18	100
Santé, action sociale	27	66	6	100
Services divers aux entreprises	39	53	8	100
Télécommunications	48	40	12	100
Transport et logistique	39	53	8	100
Ensemble	42	49	9	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016
 Base des répondants : cadres restés dans la même entreprise en 2015 (non mobiles et mobiles en interne)
 ns : non significatif

Part des cadres non mobiles en externe et bénéficiaires d'une augmentation individuelle et collective en 2015 selon le secteur d'activité (en %)

	Augmentation individuelle	Augmentation collective
Industrie	42	18
Agroalimentaire	29	14
Automobile, aéronautique et autres matériels de transport	43	14
Bois, papier, imprimerie	28	10
Chimie, caoutchouc, plastique	41	19
Energies, eau	26	13
Équipements électriques et électroniques	38	18
Gestion des déchets	23	4
Industrie pharmaceutique	38	14
Mécanique, métallurgie	31	16
Meuble, textile et autres industries manufacturières	27	13
Construction	28	13
Commerce	29	14
Commerce interentreprises	21	11
Distribution généraliste et spécialisée	27	13
Services	29	12
Activités informatiques	27	7
Activités juridiques et comptables	27	13
Activités des organisations associatives	16	14
Banque et assurances	26	13
Communication et médias	27	7
Conseil et gestion des entreprises	33	9
Formation initiale et continue	15	10
Hôtellerie, restauration, loisirs	20	10
Immobilier	18	16
Ingénierie et R&D	28	9
Intermédiaires du recrutement	15	4
Santé, action sociale	16	10
Services divers aux entreprises	23	10
Télécommunications	33	19
Transport et logistique	24	11
Ensemble	33	14

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016
 Base des répondants : cadres restés dans la même entreprise en 2015 (non mobiles et mobiles en interne)
 ns : non significatif

Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles en externe en 2015 selon la région (en %)

	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
Grand-Est	39	51	10	100
Nouvelle-Aquitaine	38	51	11	100
Auvergne-Rhône-Alpes	46	47	7	100
Normandie	42	50	8	100
Bourgogne-Franche-Comté	45	45	10	100
Bretagne	36	53	11	100
Centre-Val de Loire	38	52	9	100
Île-de-France	45	47	8	100
Occitanie	40	51	11	100
Hauts-de-France	38	49	13	100
Pays de la Loire	40	52	8	100
Provence-Alpes-Côte-d'Azur & Corse	35	53	12	100
Etranger & Dom TOM	47	46	7	100
Ensemble	44	49	7	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016
 Base des répondants : cadres restés dans la même entreprise en 2015 (non mobiles et mobiles en interne)
 ns : non significatif

Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles en externe en 2015 selon la fonction (en %)

	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
Commercial, marketing	40	46	14	100
Communication, création	36	56	8	100
Direction d'entreprise	38	49	13	100
Etudes, R&D	47	46	7	100
Gestion, finance, administration	39	52	9	100
Informatique	41	52	7	100
Production industrielle	46	45	9	100
Ressources humaines	43	49	8	100
Santé, social, culture	15	77	8	100
Services techniques*	49	45	6	100
Ensemble	42	49	9	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016
 Base des répondants : cadres restés dans la même entreprise en 2015 (non mobiles et mobiles en interne)
 * Achats, logistique, maintenance, sécurité, qualité.

- MÉTHODOLOGIE -

L'étude « Évolution de la rémunération des cadres » est basée sur une enquête réalisée par le Département Etudes 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 2015 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 2015.

Les cadres qui sont restés dans la même entreprise tout au long de l'année 2015 sont interrogés sur leur rémunération et sur l'évolution de leur rémunération.

Les cadres recrutés en externe au cours de l'année 2015 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 mars 2016.

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 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.

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° 2016-41

SEPTEMBRE 2016

—ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES—

En 2015, ce sont les cadres ayant connu un changement professionnel qui ont tiré leur épingle du jeu. Ainsi 51 % des cadres ayant bougé en interne ont été augmentés contre 40 % de ceux n'ayant connu aucun changement. S'agissant des cadres ayant changé d'employeur, ceux ayant intégré directement leur nouvelle entreprise, c'est-à-dire sans connaître de période de chômage, sont les mieux lotis. En effet, dans plus des deux tiers des cas, ils ont obtenu un salaire à l'embauche supérieur à celui qu'ils percevaient précédemment. Enfin à l'horizon 3-5 ans et en dépit de signes prégnants de reprise économique, l'ensemble des cadres restent dans l'expectative quant à leurs perspectives d'évolution salariale : seulement 29 % d'entre eux les jugent intéressantes.



www.apec.fr

ISSN 2110-4956

SEPTEMBRE 2016

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

Pilotage de l'étude : Christophe Lenzi.

Analyse et rédaction : Sophie Roux, Anne-Laure Duée,
Clémence Balmette.

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