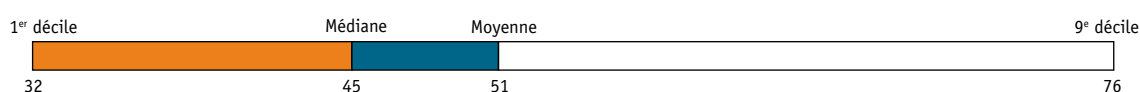


ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES – ÉDITION 2009

LA RÉMUNÉRATION DES CADRES EN 2008

En 2008, la rémunération annuelle brute moyenne des cadres est de 51 keuros. La rémunération médiane s'établit à 45 keuros et 80 % des salaires sont compris dans une fourchette¹ de 32 à 76 keuros.

DISTRIBUTION DES SALAIRES DES CADRES (FIXE + VARIABLE EN KEUROS) EN 2008



Source : Apec 2009, enquête sur les salaires des cadres.

Base répondants : ensemble des cadres.

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES EN POSTE

Un cadre sur deux déclare que sa rémunération a augmenté en 2008

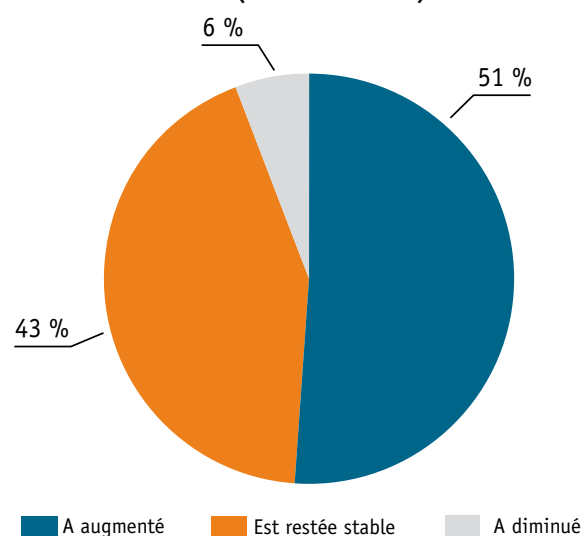
Parmi les cadres qui sont restés dans la même entreprise en 2008, 51 % déclarent que leur rémunération annuelle brute totale a augmenté au cours de l'année (salaire fixe et part variable, hors intéressement et participation). Pour 43 % des cadres, la rémunération est restée stable et 6 % ont vu leur rémunération diminuer.

L'augmentation de la rémunération des cadres provient pour l'essentiel des augmentations individuelles. Ainsi, parmi les cadres qui déclarent que leur salaire fixe a augmenté en 2008, plus de 8 sur 10 ont bénéficié d'une augmentation individuelle et plus de 4 sur 10 d'une augmentation collective. Un cadre sur quatre a bénéficié conjointement de ces deux mesures.

Les augmentations sont plus fréquentes en début de carrière

Le salaire des cadres est très lié à leur âge. La part des cadres ayant déclaré avoir été augmentés en 2008 diminue fortement avec l'âge : de 7 cadres sur 10 chez les moins de 30 ans à moins de 4 cadres sur 10 chez les 50 ans et plus.

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE DES CADRES EN 2008 (FIXE + VARIABLE)



Source : Apec 2009, enquête sur les salaires des cadres.

Base répondants : cadres qui sont restés dans la même entreprise en 2008.

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE (FIXE + VARIABLE) DES CADRES EN 2008 PAR ÂGE (EN %)

	< 30 ans	30 à 39 ans	40 à 49 ans	50 ans et plus
A augmenté	67	61	50	38
Est restée stable	32	36	43	54
A diminué	1	3	7	8
Total	100	100	100	100

Source : Apec 2009, enquête sur les salaires des cadres.

Base répondants : cadres qui sont restés dans la même entreprise en 2008.

1. Fourchette de salaires : intervalle interdécile (1^{er} décile - 9^e décile)

Les missions ont une influence variable sur la rémunération

La **responsabilité hiérarchique** et la **gestion d'un budget** sont des missions favorables à l'évolution de la rémunération. Mais c'est surtout la **dimension internationale** du poste qui est déterminante. Plus de la moitié des cadres (56 %) qui ont un poste avec une dimension internationale (déplacements à l'étranger, liens avec des filiales de l'entreprise, fournisseurs ou clients à l'étranger) déclarent que leur rémunération a augmenté.

Les pratiques des entreprises varient selon la taille et le secteur d'activité

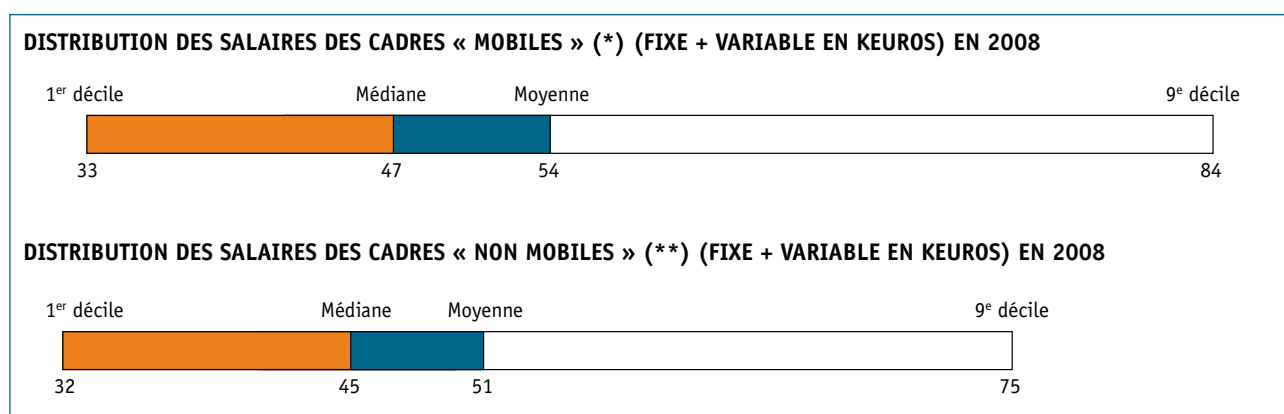
La **taille de l'entreprise** a une forte influence sur l'évolution des rémunérations. La part des cadres qui déclarent avoir été augmentés progresse avec l'effectif salarié de

l'entreprise : elle est de 32 % dans les entreprises de moins de 20 salariés ; elle atteint 61 % dans les entreprises de 5 000 salariés et plus.

Le **secteur d'activité** n'est pas neutre. Globalement, ce sont les cadres de l'Industrie qui sont les plus nombreux, en proportion, à déclarer avoir été augmentés (57 % des cadres). Quelques secteurs se démarquent : l'Industrie pharmaceutique (65 % des cadres déclarent avoir été augmentés) et l'Automobile, aéronautique et Énergie – eau (62 % des cadres).

Dans les Services, où 48 % des cadres déclarent avoir été augmentés, la part des bénéficiaires de ces évolutions de salaire a été nettement plus élevée dans les Télécommunications (66 % des cadres), en Ingénierie, R&D (60 %) et dans les Activités juridiques et comptables (59 %).

IMPACT DE LA MOBILITÉ INTERNE



Source : Apec 2009, enquête sur les salaires des cadres.

(*) Cadres ayant connu une mobilité interne au sein de leur entreprise en 2008.
(**) Cadres n'ayant pas connu de changement de poste dans leur entreprise en 2008.

La mobilité interne est globalement favorable à l'évolution de la rémunération

Les rémunérations des cadres qui ont changé de poste dans la même entreprise sont légèrement plus élevées que celles des cadres qui n'ont pas connu de changement en 2008. Ainsi, la rémunération moyenne se situe à 54 keuros pour les cadres « mobiles » et à 51 keuros pour les cadres « non mobiles » (avec une rémunération médiane de respectivement 47 et 45 keuros).

L'évolution des rémunérations au cours de l'année 2008 a été plus favorable pour les cadres « mobiles ». Ainsi, 64 % des cadres qui ont changé de poste déclarent que leur rémunération annuelle totale (salaire fixe et part variable) a augmenté au cours de l'année, contre 50 %

des cadres qui sont restés au même poste.

Dans le cadre d'une mobilité interne, les **raisons du changement de poste** ont une influence très forte sur l'évolution de la rémunération.

Quand l'évolution des missions est la raison principale d'une mobilité interne, elle est accompagnée pour une large part des cadres par une augmentation de la rémunération (près de 8 cadres sur 10). Par contre, si le changement de poste est le résultat d'une réorganisation dans l'entreprise, son incidence sur la rémunération est nettement moins forte : celle-ci n'augmente que pour 58 % des cadres. Néanmoins, cette proportion est plus importante que celle des cadres qui n'ont pas changé de poste.

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE (FIXE + VARIABLE) DES CADRES EN 2008 (EN %)

	Cadres « mobiles » (*)	Cadres « non mobiles » (**)
A augmenté	64	50
Est restée stable	31	45
A diminué	5	5
Total	100	100

Source : Apec 2009, enquête sur les salaires des cadres.

(*) Cadres ayant connu une mobilité interne au sein de leur entreprise en 2008.
(**) Cadres n'ayant pas connu de changement de poste dans leur entreprise en 2008.

LA RÉMUNÉRATION À L'EMBAUCHE DES CADRES RECRUTÉS EN 2008²

Parmi les cadres qui ont été recrutés en 2008, 64 % sont passés directement d'une entreprise à une autre sans période de chômage alors que 36 % ont changé d'entreprise avec une période de chômage entre les deux postes.

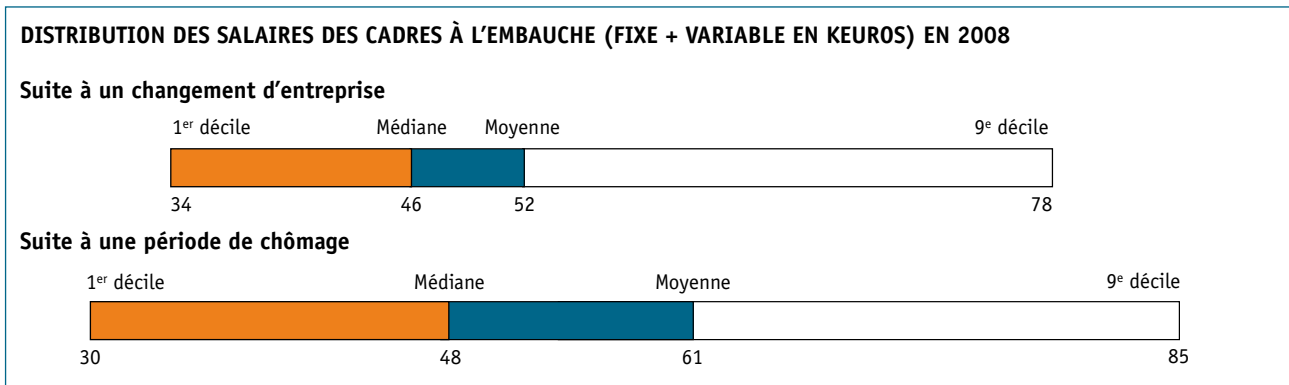
Dans les faits, les cadres qui ont changé directement d'entreprise vivent généralement une mobilité externe beaucoup plus favorable que celle des cadres qui ont connu une période de chômage entre les deux postes.

Les rémunérations à l'embauche sont proches de celles des cadres en poste

Globalement, les rémunérations à l'embauche (fixe + varia-

ble, hors intéressement et participation) des cadres qui ont changé directement d'entreprise sont moins élevées que celles des cadres sortis d'une période de chômage (salaires médians respectivement à 46 et 48 keuros). Ceci est dû au fait que les salaires à l'embauche les plus élevés concernent en grande partie les cadres les plus âgés, davantage représentés dans la population des cadres qui ont été au chômage.

À âge équivalent, les rémunérations à l'embauche des cadres qui ont changé directement d'entreprise sont systématiquement plus élevées que celles des cadres qui sont passés par une période de chômage.



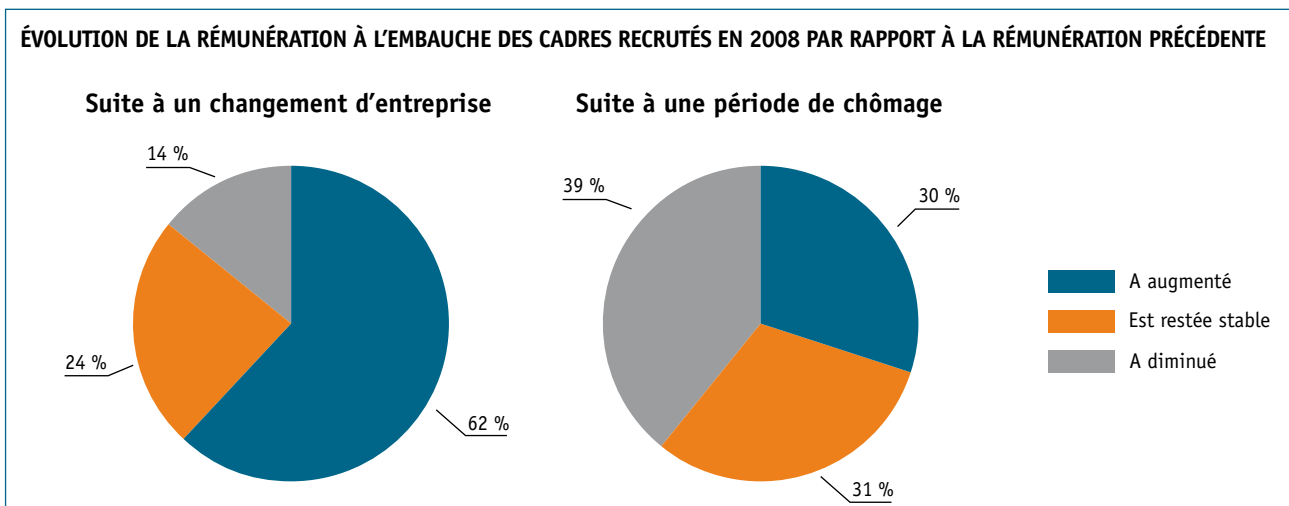
Source : Apec 2009, enquête sur les salaires des cadres.

Base répondants : endemblem des cadres recrutés en externe en 2008.

L'évolution de la rémunération varie fortement selon les situations

Les cadres qui ont connu un changement direct d'entreprise sont mieux lotis que les autres. Ils sont 62 % à avoir vu leur rémunération augmenter par rapport à la précédente, contre seulement 30 % des cadres qui sont passés par une période de chômage.

Les cas où la rémunération à l'embauche est inférieure à celle du poste précédent ne sont toutefois pas rares : ils concernent 14 % des cadres qui ont connu un changement direct et près de 40 % des cadres qui sont passés par une période de chômage.



Source : Apec 2009, enquête sur les salaires des cadres.

Base répondants : endemblem des cadres recrutés en externe en 2008.

La rémunération à l'embauche est généralement conforme à celle envisagée par le cadre

Dans la majorité des cas, la rémunération à l'embauche est jugée équivalente ou supérieure à celle envisagée, avec des proportions très différentes selon les circonstances du changement.

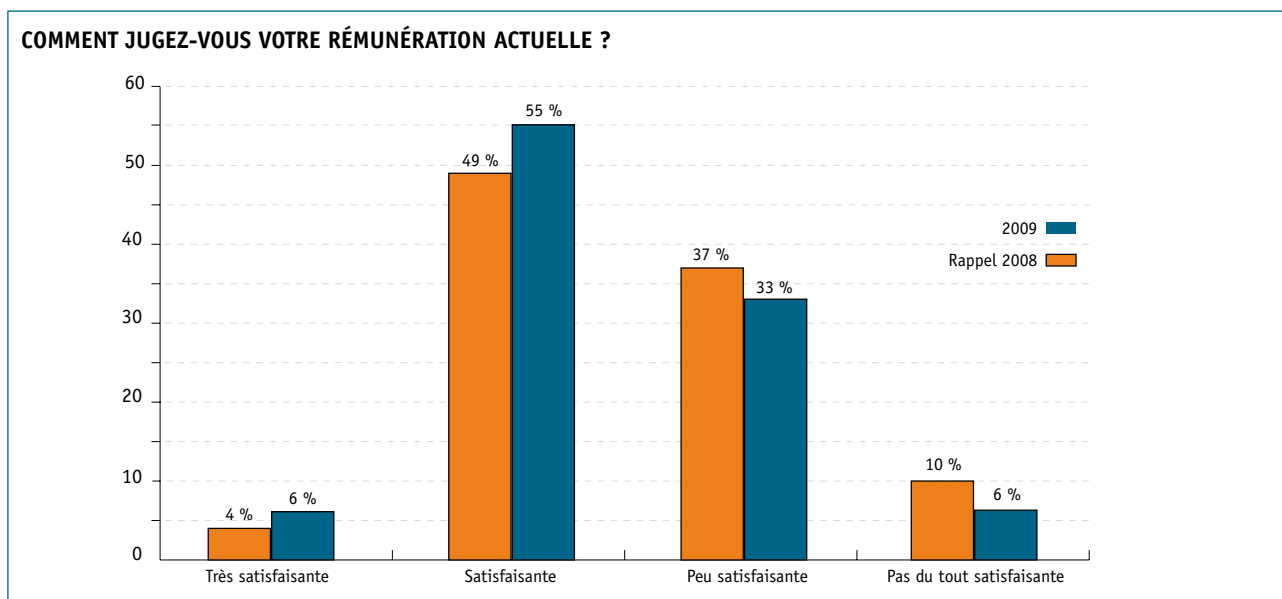
Ainsi, les trois quarts des cadres qui ont changé directement d'entreprise estiment que leur rémunération à l'embauche est équivalente ou supérieure à celle envisagée. C'est le cas pour un peu plus de la moitié des cadres qui sont passés par une période de chômage.

2. Les jeunes diplômés recrutés en 2008 ne sont pas pris en compte.

L'OPINION DES CADRES SUR LEUR RÉMUNÉRATION ACTUELLE ET SES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION³

Les cadres sont globalement satisfaits de leur rémunération

Près de 6 cadres sur 10 sont satisfaits de leur rémunération (6 % très satisfaits et 55 % plutôt satisfaits).



Source : Apec 2009, enquête sur les salaires des cadres.

Base répondants : ensemble des cadres interrogés

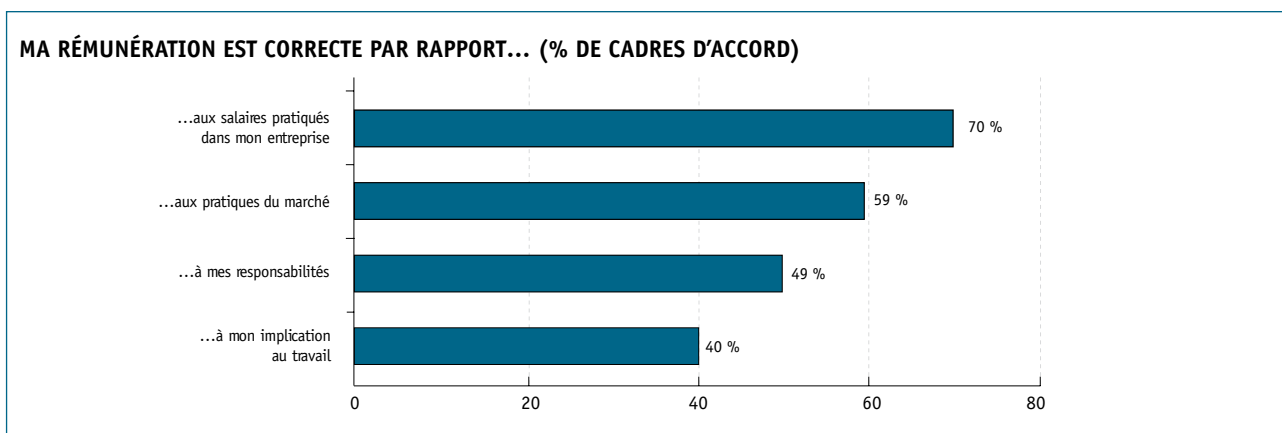
Le niveau de rémunération joue un rôle discriminant sur l'opinion qu'ont les cadres de leur rémunération : 27 % des cadres qui ont une rémunération annuelle brute inférieure à 30 keuros sont satisfaits de leur rémunération, contre 85 % des cadres qui ont une rémunération supérieure à 70 keuros. L'évolution récente⁴ de leur rémunération a une influence majeure sur l'opinion des cadres. Ainsi, les cadres qui ont été augmentés en 2008 affichent un taux de satisfaction de 71 %, contre 52 % pour les cadres dont la rémunération est restée stable et seulement 37 % pour ceux qui ont vu leur rémunération diminuer.

Logiquement, les cadres qui ont connu une mobilité pro-

fessionnelle en 2008, avec généralement une évolution favorable de la rémunération, sont plus satisfaits de leur rémunération que ceux qui sont restés au même poste.

Une satisfaction à relativiser

La satisfaction globale sur la rémunération est à relativiser au regard de certains paramètres. Si la majorité des cadres jugent que leur rémunération est correcte par rapport aux pratiques du marché ou aux autres salaires pratiqués dans leur entreprise, ils ont le sentiment qu'elle ne reflète pas totalement leur niveau de responsabilité ou leur implication au travail.



Source : Apec 2009, enquête sur les salaires des cadres.

Base répondants : ensemble des cadres interrogés

3. Il s'agit de l'opinion des cadres sur leur rémunération « actuelle » (soit leur rémunération en avril – mai 2009 au moment de l'interrogation), par opposition aux questions sur l'évolution de la rémunération qui portent sur l'année 2008.

4. Dans cette partie « opinion », la notion d'augmentation de la rémunération regroupe deux cas : d'une part, les cadres qui sont restés dans la même entreprise, qu'ils aient connu ou non une mobilité interne, et qui ont été augmentés ; d'autre part, les cadres qui ont changé d'entreprise et qui ont connu une augmentation de leur rémunération dans leur nouveau poste par rapport à leur poste précédent.

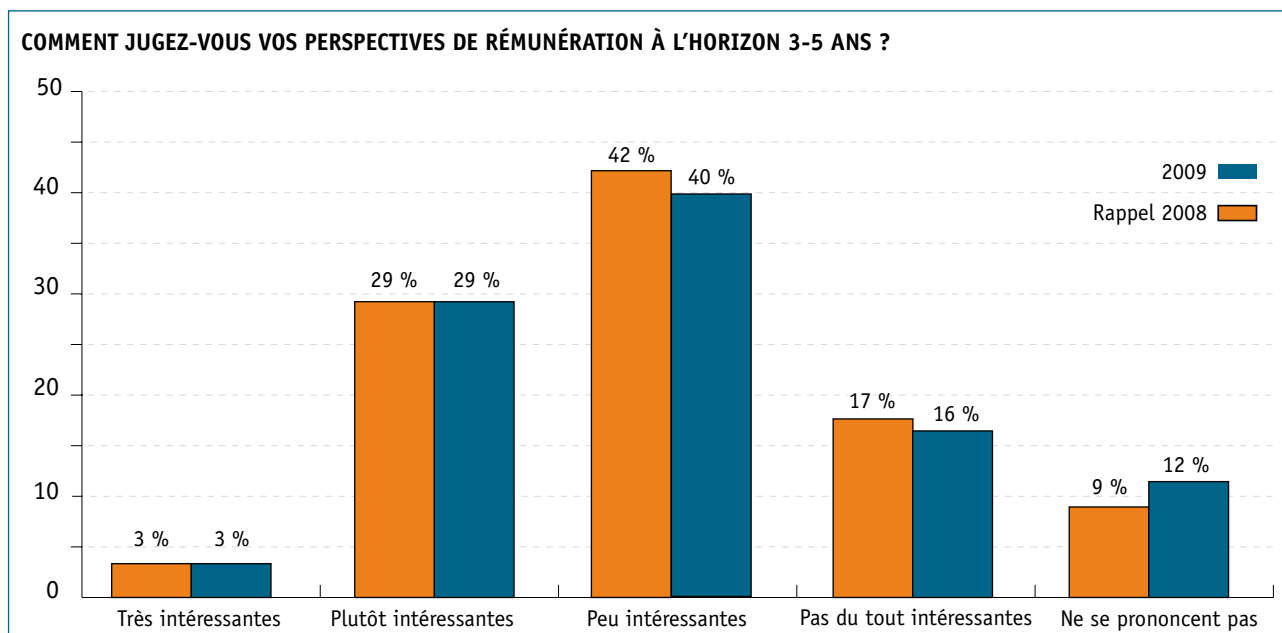
Plus de la moitié des cadres va demander une augmentation en 2009

Là encore, l'âge est un facteur discriminant : la démarche est nettement plus fréquente chez les jeunes cadres que chez leurs aînés. Mais toutes générations confondues, ce sont d'abord les cadres peu satisfaits de leur rémunération qui vont demander une augmentation.

Ceux qui vont demander une augmentation motivent

leur intention par des raisons liées à leurs performances (« j'ai largement rempli mes objectifs », « j'ai gagné en efficacité... »).

En revanche, les cadres qui ne vont pas demander d'augmentation mettent en avant la situation économique actuelle, soit parce qu'ils jugent qu'elle n'est pas propice à une telle demande, soit parce que l'entreprise a déjà annoncé un gel des augmentations.



Source : Apec 2009, enquête sur les salaires des cadres.

Base répondants : ensemble des cadres interrogés

Les cadres sont peu confiants quant à l'avenir de leur rémunération

Interrogés en avril – mai 2009, en plein cœur de la crise économique, les cadres sont majoritairement peu confiants dans leurs perspectives de rémunération à l'horizon 3 à 5 ans. La part de cadres qui jugent intéressantes leurs perspectives de rémunération est stable à 32 %.

Là encore, c'est l'âge des cadres qui est l'élément le plus discriminant. Les cadres les plus jeunes sont les plus confiants : la moitié d'entre eux jugent leurs perspectives intéressantes, une proportion qui tombe à 20 % pour les 50 ans et plus.

Les cadres confiants en leurs perspectives de rémunération, à peine un cadre sur trois dont une forte proportion de jeunes cadres, mettent en avant leurs capacités et leurs perspectives de promotion, soit au sein de leur entreprise actuelle, soit dans le cadre d'une mobilité externe.

De leur côté, les cadres qui jugent défavorablement leurs perspectives de rémunération, soit la majorité des cadres, mettent en avant la conjoncture économique actuelle. La « crise » est citée à de nombreuses reprises, soit comme

étant à l'origine des difficultés économiques de l'entreprise et de ses conséquences sur les perspectives salariales, soit de la difficulté à envisager une mobilité externe.

L'âge est également mis en avant comme étant une difficulté supplémentaire pour voir sa rémunération progresser au sein de son entreprise ou pour changer d'entreprise.

La satisfaction des cadres est fortement liée à leur opinion sur la transparence de la politique de rémunération de leur entreprise.

Seuls 16 % des cadres jugent que la politique de rémunération de leur entreprise est transparente, contre 35 % qui la jugent peu transparente et 43 % qui ne la jugent pas transparente (6 % ne se prononcent pas).

Or les différences d'opinion entre les cadres qui jugent transparente la politique de rémunération de leur entreprise et les autres cadres sont extrêmement importantes. 75 % des cadres qui estiment que la politique de rémunération de leur entreprise est transparente sont satisfaits de leur rémunération, contre 57 % des cadres qui ne la jugent pas ou peu transparente.

ZOOM SUR L'ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES RESTÉS AU MÊME POSTE EN 2007 ET 2008⁵

Plus des deux tiers des cadres ont vu leur rémunération augmenter en 2007 et/ou en 2008

Tout comme en 2007, un cadre sur deux a vu sa rémunération augmenter au cours de l'année 2008.

Pour ces cadres restés au même poste en 2007 et en 2008, 68 % ont eu au moins une augmentation au cours de ces deux années :

- 37 % ont été augmentés en 2007 et 2008,
- 14 % ont été augmentés uniquement en 2007,
- 17 % uniquement en 2008.

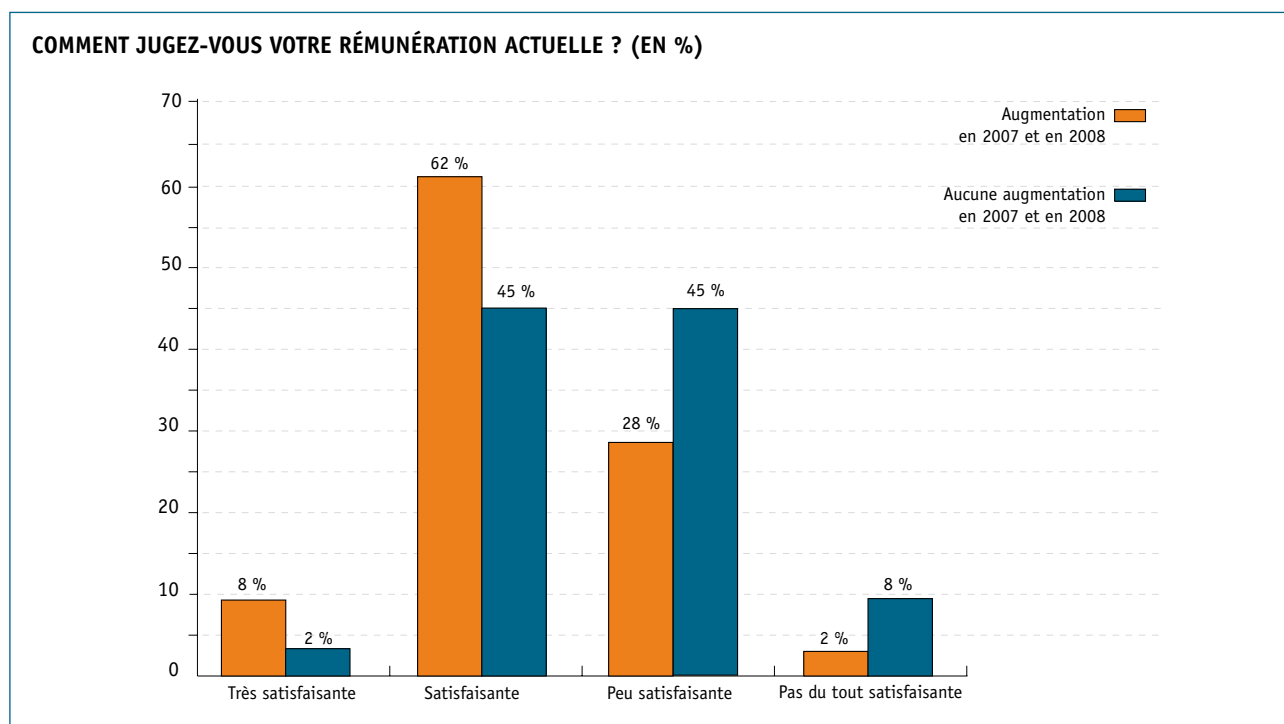
À l'inverse, trois cadres sur dix ont perçu la même rémunération en 2008 qu'en 2006.

Qui sont les cadres dont la rémunération a augmenté en 2007 et en 2008 ?⁶

Ils sont plus jeunes et plus diplômés que ceux qui n'ont pas connu d'augmentation au cours de ces deux années. Du point de vue du poste occupé, ils ont plus fréquemment des missions liées à l'international.

Comment perçoivent-ils leur rémunération ?

Sans surprise, les cadres dont la rémunération a augmenté en 2007 et en 2008 sont plus fréquemment satisfaits de leur rémunération que ceux dont la rémunération n'a pas progressé (70 %, contre 47 %).



Source : Apec 2009, enquête sur les salaires des cadres.

Base répondants : ensemble des cadres interrogés

De plus, les cadres augmentés en 2007 et 2008 sont en majorité à penser que leur rémunération est correcte par rapport aux rémunérations pratiquées dans leur entreprise, et aussi par rapport à celles pratiquées sur le marché. En revanche, vis-à-vis de l'implication qu'ils ont au travail, leurs récentes augmentations ne suffisent pas. Plus de la moitié trouvent que leurs efforts au travail ne sont pas complètement récompensés par leur rémunération.

Du côté des cadres n'ayant eu aucune augmentation deux années de suite, la situation est un peu différente. Certes, ils considèrent aussi de façon majoritaire que leur niveau de salaire est correct par rapport à ceux de leurs collègues qui connaissent la même politique salariale. Par contre, lorsqu'il s'agit de comparer leur salaire avec ceux pratiqués sur le marché, ils sont moins nombreux (42 %) à estimer être raisonnablement rémunérés.

5. Cette partie s'appuie sur les cadres qui ont répondu aux deux enquêtes annuelles et qui ont occupé le même poste en 2007 et en 2008.

6. Dans cette partie, concernant des cadres restés au même poste en 2007 et en 2008, une comparaison est faite entre ceux qui ont été augmentés chacune de ces deux années et ceux qui à l'inverse, n'ont pas vu bouger leur salaire ni en 2007, ni en 2008.

Six sur dix envisagent de demander une augmentation en 2009

62 % des cadres déjà augmentés en 2007 et en 2008 ont ou vont demander une augmentation en 2009. Ils sont d'ailleurs plus nombreux à l'envisager que leurs collègues n'ayant pas été augmentés au cours de ces deux années. De façon générale, les cadres qui demandent une augmentation pour 2009 le font parce qu'ils sont dans l'attente d'une reconnaissance de leurs performances (objectifs atteints, plus de responsabilités, force de proposition...).

Pour les cadres dont le salaire n'a pas bougé depuis plusieurs années, l'autre principale raison est que « cela fait longtemps qu'ils n'ont pas été augmentés ».

Près de deux sur cinq sont confiants quant à l'avenir de leur rémunération

Les cadres qui ont été augmentés en 2007 et 2008 sont plus confiants quant à l'avenir de leur rémunération que l'ensemble des cadres. Ils sont 37 % à trouver leurs perspectives d'évolution intéressantes (contre 32 %).

Pour les cadres dont aucune augmentation de salaire n'est survenue depuis 2006, à peine deux sur dix déclarent que les perspectives d'évolution de leur rémunération sont intéressantes et 23 % ne les trouvent pas intéressantes du tout.

Méthodologie

Objectifs

Cette enquête a plusieurs objectifs :

- déterminer les niveaux de rémunération des cadres,
- mesurer l'évolution de la rémunération des cadres,
- recueillir l'opinion des cadres sur leur rémunération et sur les perspectives d'évolution de celle-ci ;

Concernant l'évolution de la rémunération, cette enquête nous renseigne sur la perception qu'ont les cadres de l'évolution de leur rémunération. En effet, des évolutions réelles mais faibles aux yeux des cadres concernés peuvent ne pas apparaître dans leurs réponses aux questions posées.

L'enquête

Le terrain de l'enquête a eu lieu en avril et mai 2009. Un questionnaire électronique a été envoyé par e-mailing auprès d'un échantillon de

clients cadres de l'Apec. Les cadres ont été interrogés sur leur situation professionnelle fin 2008 (leur poste, leur entreprise) et leur formation initiale.

Les cadres qui sont restés dans la même entreprise tout au long de l'année 2008 ont été interrogés sur leur rémunération et sur l'évolution de leur rémunération.

Les cadres recrutés en externe au cours de l'année 2008 ont été 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 et sur les perspectives d'évolution de la rémunération ont été posées à l'ensemble des cadres interrogés. Ces questions ont porté sur la rémunération « actuelle », c'est-à-dire sur la rémunération des cadres au cours de la période d'interrogation, soit avril - mai 2009.

La population interrogée

Au total, 15 234 personnes ont répondu au questionnaire. Après « consolidation » du fichier, l'enquête a permis d'obtenir 12 650 questionnaires complets et exploitables.

10 091 questionnaires concernent des cadres qui sont restés dans la même entreprise tout au long de 2008 :

- 9 007 cadres qui n'ont pas connu de changement de poste dans leur entreprise en 2008 (pour alléger le texte, ces cadres peuvent être désignés dans le texte ou les tableaux sous l'appellation « cadres non mobiles »).

- 1 084 cadres qui ont connu une mobilité interne au sein de leur entreprise en 2008 (pour alléger le texte, ces cadres peuvent être désignés sous l'appellation « cadres mobiles »).

2 559 questionnaires concernent des cadres recrutés en 2008 :

- 1 767 cadres qui sont directement passés d'une entreprise à une autre.

- 792 cadres qui ont connu une période de chômage plus ou moins longue.