



Baromètre 2022 de la rémunération des cadres

Une progression de la rémunération mais toujours pas de progrès pour l'égalité femmes-hommes

■ La part des cadres ayant bénéficié d'une augmentation en 2021 retrouve presque le niveau d'avant-crise

→ 46 % des cadres ont connu une augmentation en 2021, en augmentation de 12 points par rapport à 2020, et versus 48 % en 2019.

→ La rémunération annuelle brute médiane (fixe + variable) des cadres a progressé en 2021 et s'établit au 31 décembre à 51 000 €, contre 50 000 € un an plus tôt.

→ En 2021, 66 % des cadres ayant changé directement d'entreprise (sans période de chômage) et 63 % des cadres ayant changé de poste dans leur entreprise ont été augmentés. Ce n'est le cas que de 42 % des cadres restés au même poste dans la même entreprise au cours de l'année.

■ Les inégalités salariales entre les femmes et les hommes cadres persistent

→ Fin 2021, la rémunération annuelle brute des hommes cadres se situe à 54 000 euros contre 47 000 euros pour les femmes cadres, un écart de 15 % stable depuis plusieurs années.

→ A profil et poste équivalents, un écart de salaire de 7 % demeure.

■ Dans un contexte de fortes tensions géopolitiques et inflationnistes, la part des cadres augmentés devrait croître en 2022, ainsi que celle des cadres insatisfaits en matière de salaire

→ La part de cadres augmentés devrait se situer en 2022 à un niveau historiquement élevé.

→ La part des cadres insatisfaits en matière de salaire devrait logiquement progresser, en lien avec la montée du sentiment de perte significative de pouvoir d'achat, dans un contexte d'inflation à un niveau inédit depuis 40 ans.

Sommaire

03

La part des cadres ayant bénéficié d'une augmentation en 2021 retrouve presque son niveau d'avant-crise

04

La mobilité professionnelle permet toujours de bénéficier de davantage d'augmentations

05

Tous les profils de cadres ont connu plus d'augmentations en 2021, mais les inégalités femmes-hommes persistent

09

La part des cadres augmentés devrait croître en 2022, tout comme leur insatisfaction en matière de salaire

Méthodologie

L'étude s'appuie sur une enquête annuelle menée en février 2022 auprès de 13 000 cadres du secteur privé clients de l'Apec,

Un redressement des résultats de cette enquête a été réalisé à partir de la Déclaration Sociale Nominative (Insee), par âge, sexe, taille d'entreprise, secteur et région et de l'enquête Panorama des mobilités (Apec) pour les taux de mobilité des cadres. Les résultats sont ainsi représentatifs de la population des cadres du secteur privé selon ces critères.

En complément, des résultats plus récents sont issus de la vague de mai 2022 de l'omnibus cadres de l'Apec (enquête mensuelle réalisée auprès d'un échantillon de 1 000 cadres, représentatif des cadres du secteur privé).

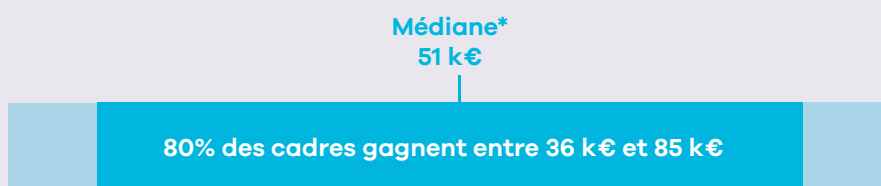
01. La part des cadres ayant bénéficié d'une augmentation en 2021 retrouve presque son niveau d'avant-crise

Après la crise de 2020, les volumes de recrutements de cadres ont connu un net rebond (+18 % en 2021). Ils se rapprochent, sans toutefois les égaier, des niveaux record observés en 2019 : ainsi, 269 000 cadres ont été recrutés en 2021 contre 228 700 en 2020 et 281 300 en 2019¹. Cette éclaircie sur le marché de l'emploi cadre a entraîné des conséquences positives sur la rémunération des cadres. De nombreux indicateurs suivis par l'Apec reprennent de la vigueur et renouent avec la période pré Covid. Après 3 ans de stagnation, la rémunération annuelle brute médiane (fixe + variable)

des cadres a ainsi progressé en 2021 et s'est établi au 31 décembre à 51 000 €, soit 2 % de plus qu'un an plus tôt. Notons que 55 % des cadres ont touché une rémunération variable en 2021, un taux en légère progression par rapport à 2020 (52 %).

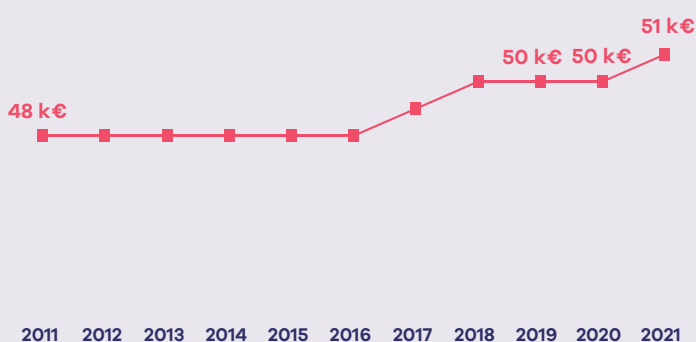
La proportion de cadres augmentés a par ailleurs quasiment retrouvé son niveau d'avant crise sanitaire. Au cours de l'année 2021, 46 % des cadres ont bénéficié d'une augmentation, ils étaient 38 % en 2020, un niveau historiquement faible, et 48 % en 2019.

Rémunération pour l'ensemble des cadres

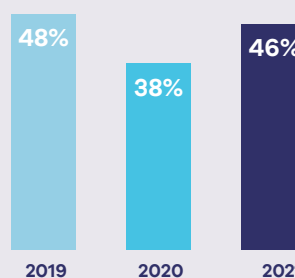


* Médiane : 50% des cadres gagnent moins, 50% des cadres gagnent plus

> Évolution de la rémunération globale



> Part de cadres augmentés



Rémunération annuelle brute (fixe + variable) au 31 décembre 2021

Source : Apec, 2022

¹ Recrutements de cadres en 2022 : prévisions Apec révisées, avril 2022.

02. La mobilité professionnelle permet toujours de bénéficier de davantage d'augmentations

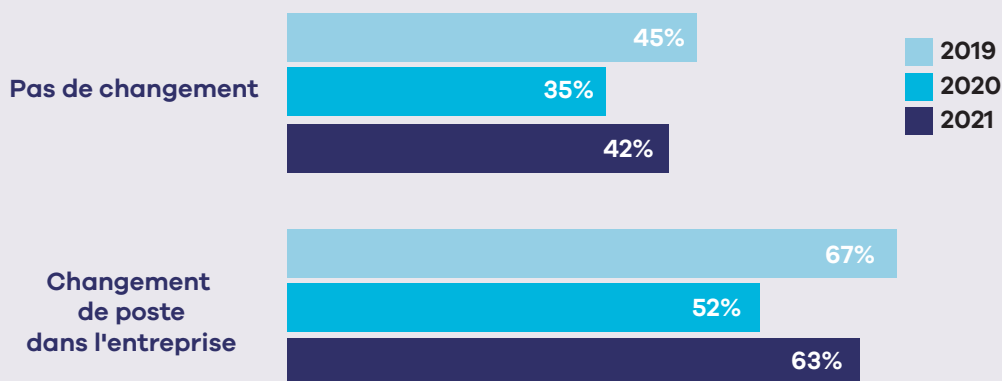
2020 avait été marquée par une part particulièrement faible de cadres augmentés pour ceux qui étaient restés dans la même entreprise : 35 % contre 45 % en 2019 pour les cadres restés au même poste et 52 % contre 67 % en 2019 pour ceux ayant évolué en interne. En 2021, un retour à la normale est observé avec 42 % de cadres augmentés parmi ceux restés au même poste et 63 % pour ceux ayant changé de poste dans l'entreprise. Ainsi, alors que la crise avait bridé les augmentations pour les cadres ayant évolué en interne, la part d'augmentés redevient très proche entre les cadres ayant bénéficié d'une mobilité interne et ceux

bénéficiaires d'une mobilité externe. Autrement dit, en dehors des périodes de crise, la promotion interne peut être une stratégie tout aussi payante que la mobilité externe pour bénéficier d'une augmentation de sa rémunération.

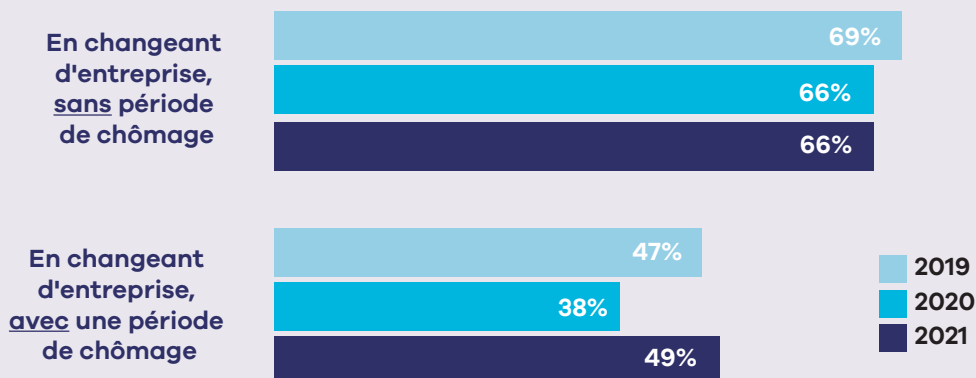
Parmi les cadres ayant changé d'entreprise, la situation est surtout favorable lorsque les cadres ne sont pas passés par une période de chômage entre leurs deux postes. En 2021, 66 % des cadres qui ont intégré une nouvelle entreprise sans période de chômage ont été augmentés, contre 49 % pour ceux qui ont connu le chômage entre l'ancienne entreprise et la nouvelle.

Part de cadres augmentés selon les changements de poste

> Cadres restés dans la même entreprise



> Cadres ayant changé d'entreprise



Source : Apec, 2022.

03. Tous les profils de cadres ont connu plus d'augmentations en 2021, mais les inégalités femmes-hommes persistent

Tous les profils de cadres ont été davantage augmentés en 2021 par rapport à 2020. Quel que soit l'indicateur étudié (genre, âge, fonction exercée, taille d'entreprise, secteur, etc.) l'année 2021 affiche des taux plus élevés qu'en 2020, avec des niveaux qui se rapprochent de ceux réalisés en 2019, sans toujours les atteindre.

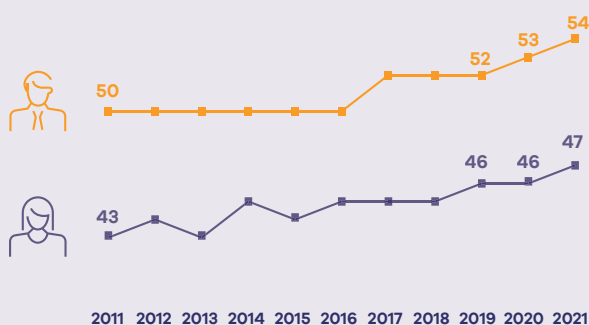
Par voie de conséquence, certaines inégalités se perpétuent. Ainsi, la proportion d'hommes et de femmes cadres qui ont bénéficié d'une augmentation ont été respectivement de 48 % et 44 %. Hommes cadres comme femmes cadres ont vu leur rémunération progresser de 1 000 € entre 2020 et 2021. Résultat, la rémunération annuelle brute des hommes cadres se situe à 54 000 euros contre 47 000 euros pour les femmes cadres, soit un écart de 15 % stable depuis plusieurs années². Cet écart s'explique en partie par des différences entre les profils des femmes et des hommes cadres (poste occupé, niveau de responsabilité, âge, etc.), mais une part importante des écarts de rémunération demeure « inex-

pliquée ». A profil et poste équivalents, les hommes cadres gagnent en effet 7,4 % de plus que leurs homologues féminins. Cet écart était de 7,7 % l'année dernière et reste globalement stable entre 7 et 8 % depuis de nombreuses années.

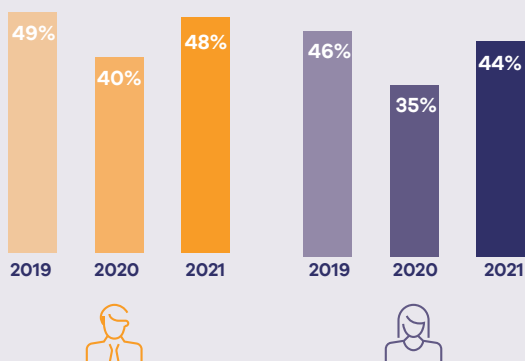
Les cadres de moins de 35 ans ont, quant à eux, particulièrement bénéficié de cette embellie globale sur le plan de la rémunération. 62 % des cadres de moins de 35 ans ont été augmentés en 2021, soit 14 points de plus qu'en 2020 et un niveau supérieur à 2019 (60 %). La situation s'est notamment nettement améliorée pour les cadres les plus jeunes (moins de 30 ans). La rémunération des cadres de moins de 30 ans s'était en effet rétractée en 2020, et ce, pour la première fois au cours des 10 dernières années. Mais, en 2021, la situation semble revenue à la normale. Les jeunes cadres de moins de 30 ans bénéficient de nouveau de perspectives de rémunération favorables [Cf. Focus sur la rémunération des jeunes cadres]

Rémunération des cadres selon le genre

> Évolution de la rémunération médiane (en k€)



> Part de cadres augmentés



Rémunération annuelle brute (fixe + variable) au 31 décembre 2021

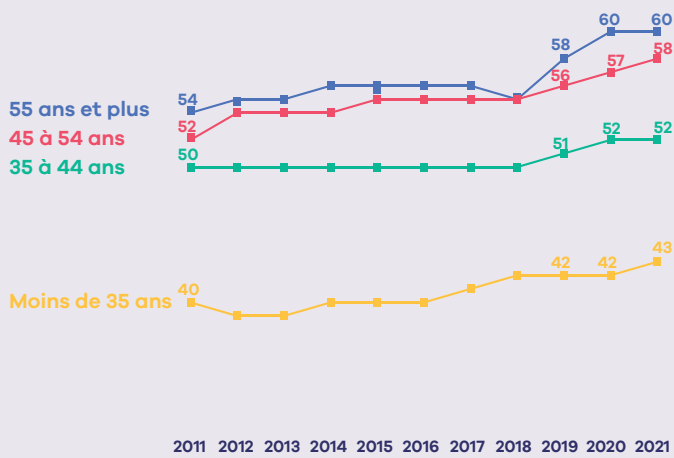
En 2021, les hommes gagnent 15 % de plus que les femmes cadres

Source : Apec, 2022

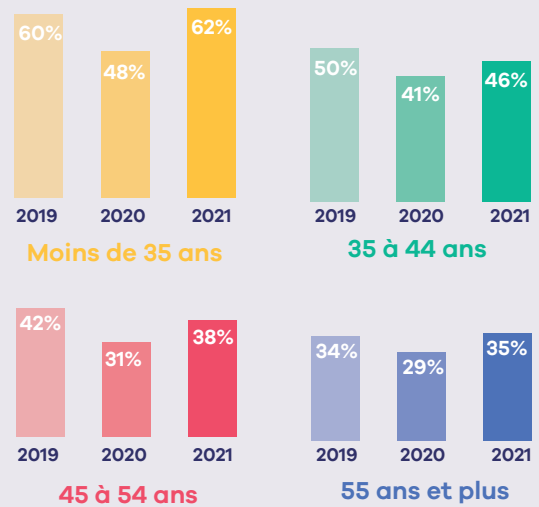
² Apec x Datagora, Portrait statistique des femmes cadres du secteur privé, mars 2022.

Rémunération des cadres selon l'âge

> Évolution de la rémunération médiane (en k€)



> Part de cadres augmentés



Rémunération annuelle brute (fixe + variable) au 31 décembre 2021

Source : Apec, 2022

Rémunération des cadres selon le secteur

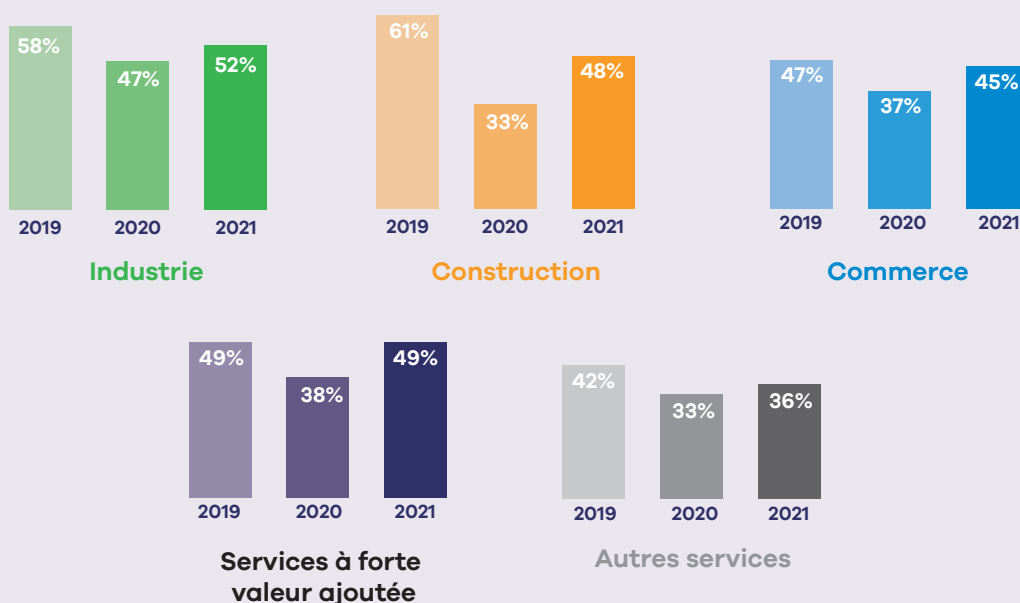
> Rémunération médiane selon le secteur

Industrie	55k€
Construction	50k€
Commerce	54k€
Services à forte valeur ajoutée*	50k€
Autres services	50k€

Rémunération annuelle brute (fixe + variable) au 31 décembre 2021

*Services à forte valeur ajoutée : informatique, ingénierie-R&D, banque-assurance, activités juridiques et comptables, communication et médias

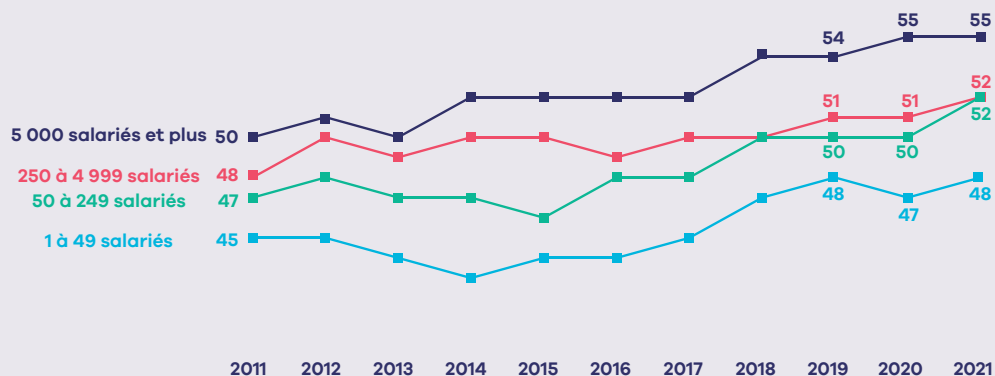
> Part de cadres augmentés



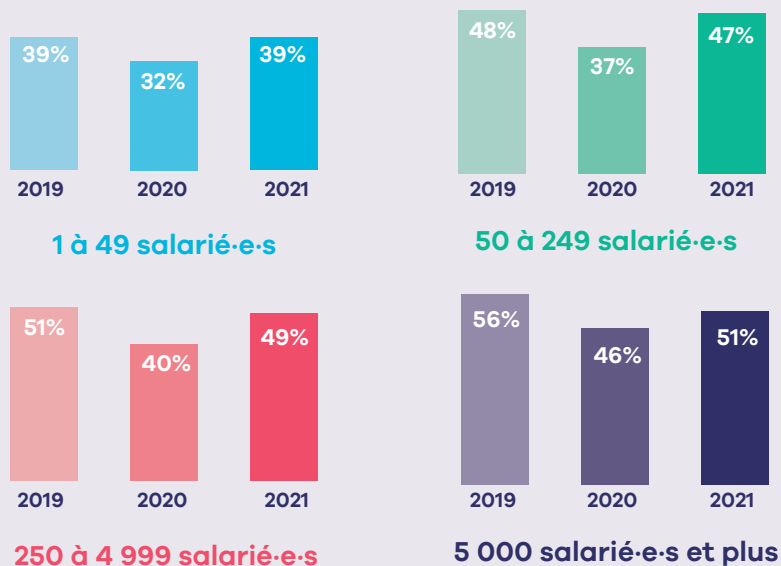
Source : Apec, 2022

Rémunération des cadres selon la taille d'entreprise

> Évolution de la rémunération médiane (en k€)



> Part de cadres augmentés



Rémunération annuelle brute (fixe + variable) au 31 décembre 2021

Source : Apec, 2022

Rémunération des cadres selon la fonction

> Rémunération médiane

> Part de cadres augmentés

Direction générale, adjoint de direction	70k€	43%
Finance, comptabilité et gestion	55k€	53%
Marketing, stratégie clients et produits	55k€	47%
Production industrielle et maintenance	54k€	49%
Commercial, commerce, ventes	54k€	39%
Achats	53k€	48%
Logistique et transports	52k€	41%
Informatique et systèmes d'information	52k€	48%
Ressources humaines et formation	50k€	49%
Travaux et chantier	50k€	46%
Process, méthodes et planification	48k€	53%
Administratif organisation et juridique	48k€	49%
Qualité et sécurité	48k€	48%
Ingénierie, études, recherche et développement	47k€	49%
Communication, création et culture	44k€	41%
Santé, social et médico-social	43k€	24%

Rémunération annuelle brute (fixe + variable) au 31 décembre 2021

Source : Apec.2022

04. La part des cadres augmentés devrait croître en 2022, tout comme leur insatisfaction en matière de salaire

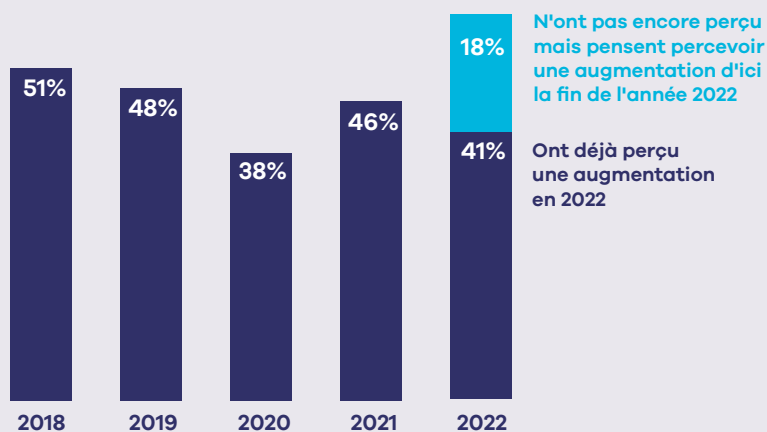
En 2022, la part des cadres augmentés pourrait de nouveau augmenter pour atteindre un niveau historique. Interrogés en mai 2022, 41 % des cadres indiquaient avoir déjà perçu une augmentation depuis début 2022 et 18 % pensaient en percevoir une d'ici la fin de l'année. Ainsi, le niveau record atteint en 2018 de 51 % de part de cadres augmentés sur l'année pourrait être dépassé cette année. De nombreuses entreprises pourraient en effet consentir à des efforts salariaux pour retenir et attirer des cadres dans un contexte de fortes difficultés de recrutement et de dynamique toujours forte des recrutements de cadres, conjugué avec une forte inflation comme jamais observée depuis 40 ans, sous l'effet des impacts de la guerre en Ukraine. Ce contexte très incertain, quant à l'intensité de l'inflation et sa durée, devrait se traduire par un accroissement historique de

la part des cadres augmentés mais aussi par une montée de l'insatisfaction des cadres, notamment pour ceux ayant le sentiment d'avoir perdu significativement en matière de pouvoir d'achat.

La rémunération reste en effet l'un des principaux sujets d'insatisfaction pour les cadres, et en particulier pour les cadres de moins de 35 ans. Ainsi, en mai 2022, 29 % des cadres de moins de 35 ans se déclaraient insatisfaits de leur rémunération, en augmentation de 5 points en un an. Pour cette catégorie d'âge, la rémunération constitue le 2^e plus important motif d'insatisfaction derrière les perspectives de carrière dans l'entreprise.

L'insatisfaction sur la rémunération progresse aussi chez les 35-54 ans (27 %, + 4 points) et reste stable chez les plus âgés (25 %, - 1 pt).

Part des cadres ayant perçu une augmentation de salaire



Base : cadres en poste

Source : Apec, mai 2022.

L'observatoire de l'emploi cadre



RECRUTEMENT
PRÉVISIONS
& PROCESSUS



TRAJECTOIRES
PARCOURS
& INÉGALITÉS



COMPÉTENCES
MÉTIERS
& SOCIÉTÉ

L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences.

Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- > Analyser les besoins, les difficultés et les processus de recrutement des cadres ;
- > Comprendre les trajectoires des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- > Révéler les évolutions des métiers et des compétences des cadres en lien avec les transformations sociétales.

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « TRAJECTOIRES : PARCOURS & INÉGALITÉS »

- > Baromètre 2022 de l'insertion des jeunes diplômés, avril 2022.
- > Perception des cadres sur les inégalités femme-homme et le sexisme en entreprise, mars 2022.
- > Discriminations à l'embauche, mars 2022.
- > Les cadres seniors de 55 ans et plus demandeurs d'emploi, janvier 2022.



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.corporate.apec.fr > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter : [@Apec_Etudes](https://twitter.com/Apec_Etudes)

ISSN 2681-2827 (Collection Trajectoires)

ISBN 978-2-7336-1330-6

JUIN 2022

Cette étude a été réalisée par la direction Données et études (DDE) de l'Apec.

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin.

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet : Sylvie Hestin, Olivier Busnot.

Maquette : Daniel Le Henry

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212

Service gratuits + prix d'un appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local

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

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

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