



# Baromètre de la rémunération des cadres

## Les augmentations se sont faites plus rares en 2020

### ■ En 2020, les augmentations se sont faites plus rares et la rémunération des cadres est restée stable

- 38 % des cadres ont bénéficié d'une augmentation en 2020, soit 10 points de moins qu'en 2019.
- La rémunération brute annuelle médiane des cadres s'élève à 50 000 € (fixe + variable), montant stable depuis 2018.

### ■ La crise a ralenti la progression salariale des jeunes cadres

- La part des moins de 30 ans augmentés en 2020 a fortement chuté par rapport à 2019 (48 %, -14 points en un an).
- La rémunération à l'embauche des jeunes diplômé·e·s sur des postes cadres a elle aussi baissé (-1 000 € en brut), contribuant à ce ralentissement.

### ■ La rémunération des cadres restés dans leur entreprise a stagné

- Les cadres n'ayant pas changé de poste en 2020 ont été moins fréquemment augmentés par rapport aux années précédentes (35 % *versus* 45 % en 2019).
- Les cadres ayant changé de poste sans changer d'entreprise ont, eux aussi, été moins souvent augmentés en 2020 (52 % *versus* 67 % en 2019).

### ■ Les cadres qui ont changé d'entreprise ont pu tirer leur épingle du jeu malgré la crise

- 66 % des cadres ayant changé d'entreprise en 2020 sans période de chômage ont vu leur rémunération augmenter, un taux proche de celui de 2019 (-3 pts).
- À l'exception des changements d'entreprise suite à une période de chômage, qui donnent nettement moins lieu à des augmentations (38 % *versus* 66 %).

### ■ En 2021, les cadres ont ajusté leurs attentes en matière d'augmentation salariale, mais ils restent confiants pour la suite

- 43 % des cadres comptent demander une augmentation en 2021, proportion en baisse de 7 points en un an.
- 67 % des cadres sont confiants quant à leur évolution professionnelle à moyen terme.

# Sommaire

## 04

La crise a ralenti la progression salariale des jeunes cadres

## 06

Les cadres restés dans leur entreprise ont également été pénalisés

## 08

Les cadres qui ont changé d'entreprise ont tiré leur épingle du jeu

## 10

Au-delà de 2021, les cadres ont confiance dans leur évolution professionnelle

## Méthodologie

L'étude s'appuie sur une enquête annuelle menée auprès de 13 800 cadres du secteur privé clients de l'Apec, datée de mars 2021. 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.

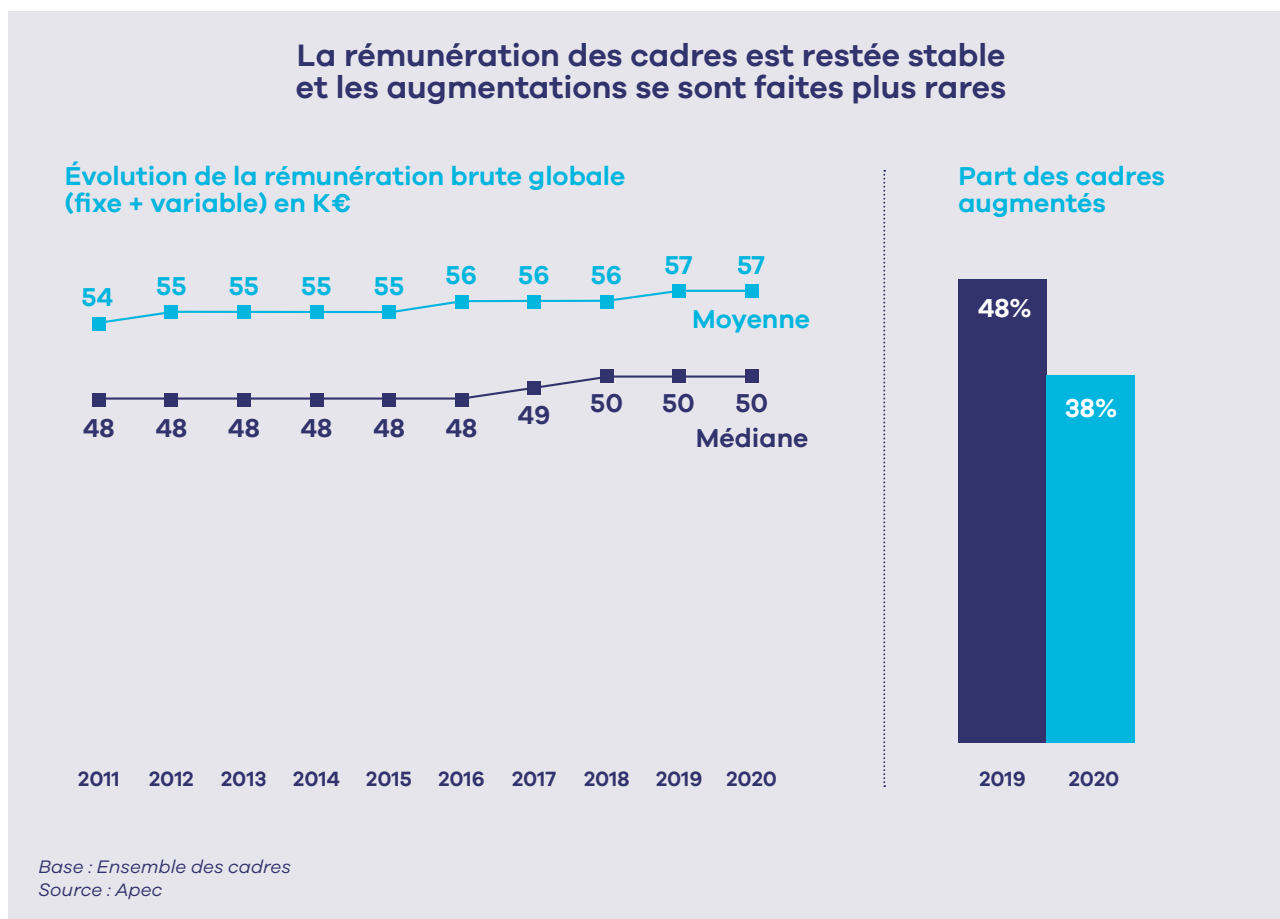
**En 2020, la rémunération annuelle brute médiane (fixe + variable) des cadres du secteur privé est restée stable (50 000 €), malgré les difficultés économiques des entreprises face à la crise sanitaire et l'arrêt de certaines activités lors des différents confinements.**

Cette stabilité s'explique notamment par le maintien de la partie variable de la rémunération que les entreprises ont versé malgré la crise : 52 % des cadres ont touché une rémunération variable en 2020 (pour un montant médian de 5 000 €), taux comparable aux années précédentes.

Les montants de la participation et de l'intéressement, autres éléments pouvant composer la rémunération, sont également

de même niveau que les années passées. Concernant l'intéressement, l'effet de la crise de 2020 pourrait toutefois se ressentir en 2021.

D'un autre côté, les changements de poste (en interne ou dans une autre entreprise), d'ordinaire synonymes de progression de salaire, ont été moins fréquents en 2020<sup>1</sup>, ce qui a pu limiter la progression de la rémunération.



Ces mobilités moins nombreuses suffisent-elles réellement à expliquer une telle baisse du taux de cadres augmentés ? Ceux qui ont pris le risque de changer d'entreprise ont-ils été moins souvent augmentés qu'en 2019 ? Et que s'est-il passé pour ceux qui ont obtenu une mobilité interne ?

Qu'en est-il enfin des cadres en début de carrière, qui connaissent d'ordinaire les probabilités les plus élevées d'être augmentés, et de ceux en fin de carrière, dont les augmentations se font déjà rares hors période de crise ?

<sup>1</sup> Panorama 2021 des mobilités des cadres – Des mobilités en baisse sous l'effet de la crise, Apec 2021

# 01. La crise a ralenti la progression salariale des jeunes cadres

## La rémunération des jeunes cadres a été fragilisée en 2020

Si pour l'ensemble des cadres, la rémunération est restée stable en 2020, ce n'est pas le cas de celle des jeunes cadres. Les moins de 30 ans sont en effet la seule classe d'âge dont la rémunération globale (fixe + variable) a baissé, passant de 40 000 € à 39 000 €. Cette baisse de revenus concerne les jeunes cadres, tous secteurs et toutes tailles d'entreprises confondus.

La crise a notamment compliqué l'entrée dans la vie active des jeunes diplômé-e-s de l'enseignement supérieur : ils ont mis plus de temps à trouver un emploi, et sous l'effet conjugué de la concurrence, leur salaire à l'embauche a baissé<sup>2</sup>.

2020 fut également une année particulière pour les cadres placés en chômage partiel. Leur indemnisation n'ayant pas forcément couvert l'intégralité de leur salaire, leur rémunération et leur niveau de vie ont ainsi pu être impactés par ces périodes d'inactivité. Plus nombreux à travailler dans des petites entreprises, les jeunes cadres ont été davantage concernés par ce dispositif : 35 % des cadres de moins de 30 ans ont connu une période de chômage partiel (versus 28 % pour l'ensemble des cadres) et deux jeunes cadres sur cinq ont connu une baisse de revenus suite à une période en chômage partiel.

## Leurs augmentations ont été moins fréquentes que les années précédentes

La crise a eu un effet majeur sur les augmentations versées aux cadres, et en particulier pour les plus jeunes d'entre eux.

En 2020 comme par le passé, les cadres de moins de 30 ans ont été les plus nombreux à être concernés par des augmentations salariales. Mais ils ont été bien moins nombreux à en avoir bénéficié cette année-là (48 % versus 62 % en 2019, toutes formes de mobilités confondues). Or, les salaires des plus jeunes cadres sont moins élevés et

leurs perspectives salariales sont fortement liées aux augmentations des premières années.

L'impact de la crise sur les augmentations de salaire pourrait se répercuter sur le long terme : les dernières crises économiques de 2008 et de 2012 ont en effet ralenti les évolutions salariales des jeunes diplômé-e-s de l'enseignement supérieur durant les dix premières années passées sur le marché du travail<sup>3</sup>.

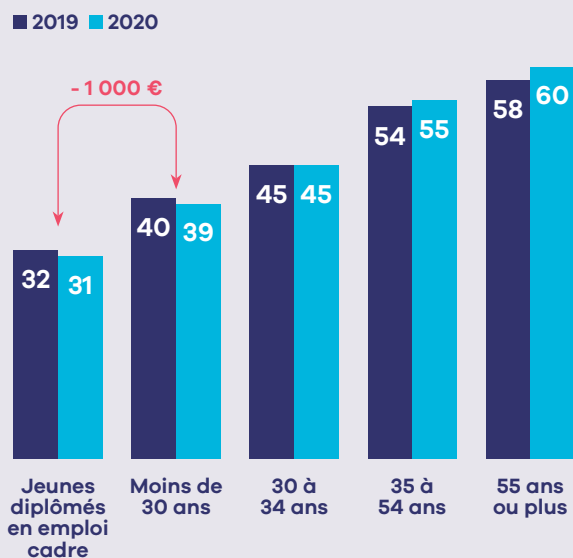
---

<sup>2</sup> Baromètre de l'insertion jeunes diplômé-e-s – La promotion 2019 frappée par la crise, Apec 2021

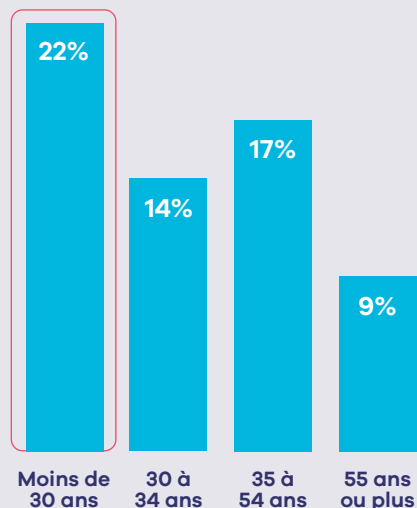
<sup>3</sup> Des débuts de carrière plus chaotiques pour une génération plus diplômée, Céreq 2019

## La rémunération globale des jeunes cadres a baissé en 2020

Rémunération médiane annuelle des cadres (fixe + variable) en K€



Part des cadres ayant connu une baisse de revenus suite à une période de chômage partiel



Base : Ensemble des cadres  
Source : Apec

## Les augmentations des jeunes cadres ont été moins fréquentes en 2020

Part des cadres augmentés par tranche d'âge



Base : Ensemble des cadres  
Source : Apec

■ 2019 ■ 2020

## 02. Les cadres restés dans leur entreprise ont également été pénalisés

### Les cadres n'ayant pas changé de poste ont été moins fréquemment augmentés que les années précédentes

En 2020, seuls 35 % des cadres restés à leur poste dans la même entreprise ont bénéficié d'une augmentation salariale, contre 45 % en 2019. Cette baisse de la part des cadres augmentés, vraisemblablement liée aux effets de la crise sanitaire et à la situation financière des entreprises, concerne toutes les tranches d'âge des cadres et s'observe quelle que soit la taille de l'entreprise.

Toutefois, le montant des augmentations reste stable par rapport aux années précédentes. Les cadres augmentés sans

changement de poste ont perçu, cette année encore, une augmentation individuelle moins élevée que les cadres ayant changé de poste en interne (en moyenne +3 % *versus* +5 %).

Cette moindre augmentation des cadres « non mobiles » joue probablement sur la satisfaction globale des cadres concernant leur rémunération : ainsi, au moment de l'interrogation, 40 % des cadres restés à leur poste étaient insatisfaits de leur niveau de rémunération (*versus* 30 % pour les autres cadres).

### Changer de poste dans son entreprise a également été moins gratifiant en 2020

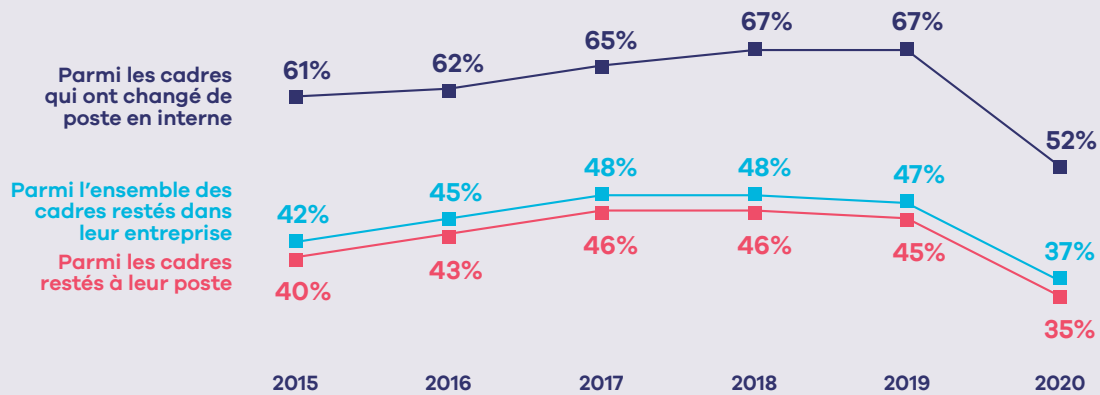
L'année 2020 a également été moins favorable que la précédente pour les cadres ayant changé de poste en interne : seuls 52 % d'entre eux ont été augmentés, soit 15 points de moins qu'en 2019. Un phénomène encore plus marqué pour les cadres de moins de 30 ans (59 %, - 21 points).

Malgré tout, les cadres qui ont changé de poste dans leur entreprise restent plus nombreux à avoir été augmentés que ceux

qui n'ont connu aucun changement de poste (52 % *versus* 35 %). Ce constat se vérifie dans toutes les tailles d'entreprise et aussi pour toutes les catégories d'âge, à l'exception des seniors. Dans leur cas, en 2020, les changements de poste en interne n'ont pas eu d'effet sur la probabilité d'être augmentés.

## Les augmentations des cadres restés dans leur entreprise se sont raréfiées en 2020

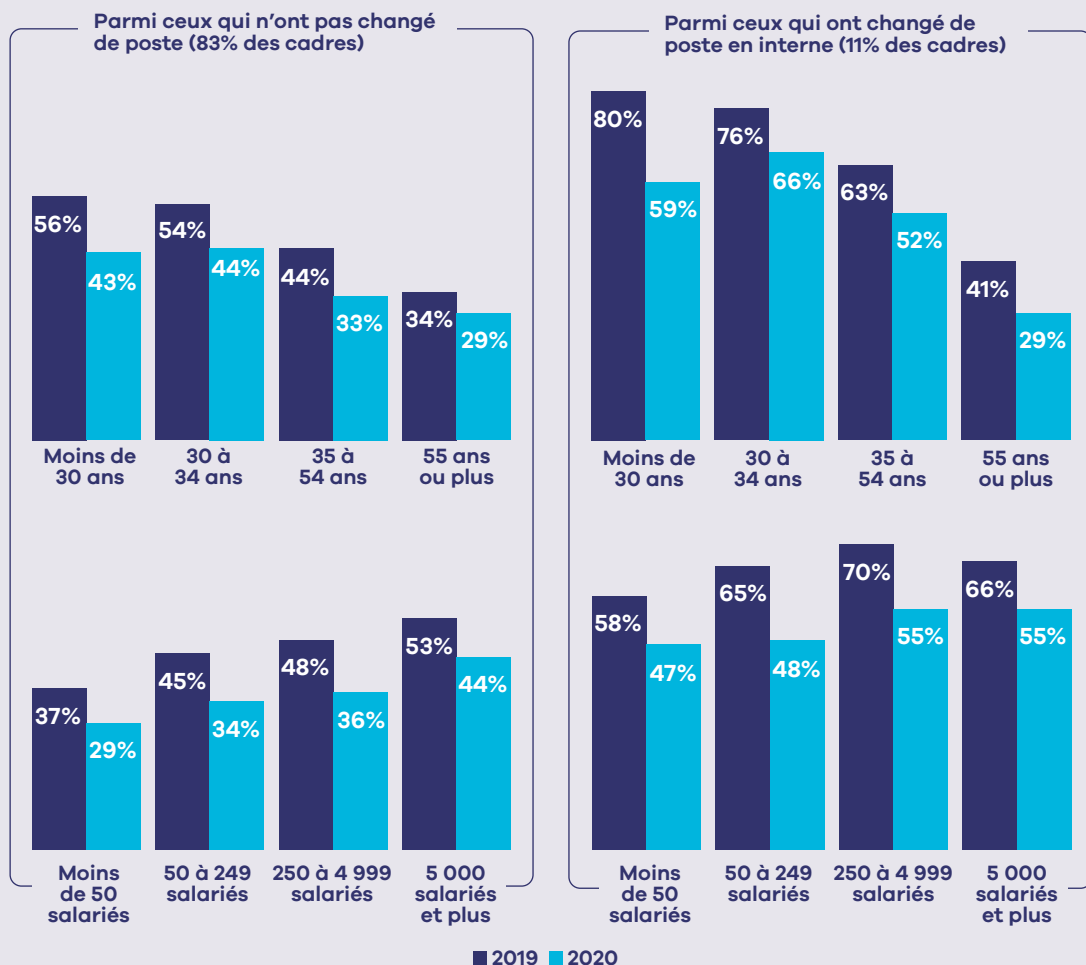
### Part des cadres augmentés



Source : Apec

## La raréfaction des augmentations internes a concerné toutes les catégories d'âge et de taille d'entreprise

### Part des cadres augmentés



Source : Apec

## 03. Les cadres qui ont changé d'entreprise ont tiré leur épingle du jeu

### En 2020, les changements d'entreprise ont souvent débouché sur des augmentations...

Face à un contexte économique incertain, les cadres ont été moins nombreux à changer directement d'entreprise en 2020<sup>4</sup>, mais cette prise de risque a souvent payé. Bien connue des cadres, cette stratégie du changement d'entreprise pour faire évoluer sa rémunération leur permet généralement de bénéficier d'augmentations salariales conséquentes. L'année 2020 ne déroge pas à la règle : 66 % des cadres qui ont changé

d'entreprise sans période de chômage ont été augmentés, une proportion équivalente à celle de 2019. En moyenne, les cadres qui ont changé d'entreprise et qui ont été augmentés ont vu leur rémunération (fixe + variable) évoluer de +13 %. Rapportée au montant médian de la rémunération, l'augmentation annuelle obtenue s'élève à 6 500 € bruts.

### ...surtout lorsque les cadres ne sont pas passés par une période de chômage entre leurs deux postes

En 2020, 38 % des cadres qui ont intégré une nouvelle entreprise suite à une période de chômage ont été augmentés, contre 47 % en 2019. Ces cadres, un peu plus âgés et n'ayant souvent pas choisi volontairement de quitter leur dernière entreprise, ont peut-être eu moins de marge de négociation dans un contexte de crise sanitaire et économique. À noter que 30 % d'entre eux ont

passé plus de 6 mois au chômage avant de retrouver un emploi.

À la fin de leur processus de recrutement, une majorité des cadres ayant changé d'entreprise suite à une période de chômage étaient toutefois satisfaits de leur rémunération (66 %).

### La mobilité externe directe a profité à toutes les classes d'âge

Pour toutes les catégories d'âge, le fait de changer d'entreprise sans passer par une période de chômage a donné plus de chances d'être augmenté que le changement de poste en interne ou le maintien en

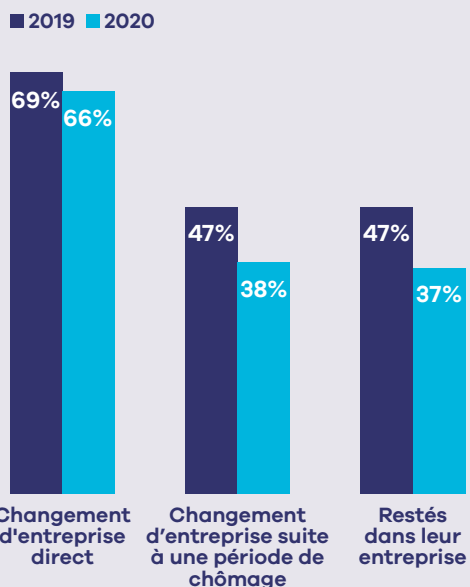
poste. Si le changement de poste en interne est souvent profitable, à l'exception des seniors, le changement d'entreprise direct optimise encore davantage la possibilité de progression salariale.

<sup>4</sup> Panorama 2021 des mobilités des cadres – Des mobilités en baisse sous l'effet de la crise, Apec 2021

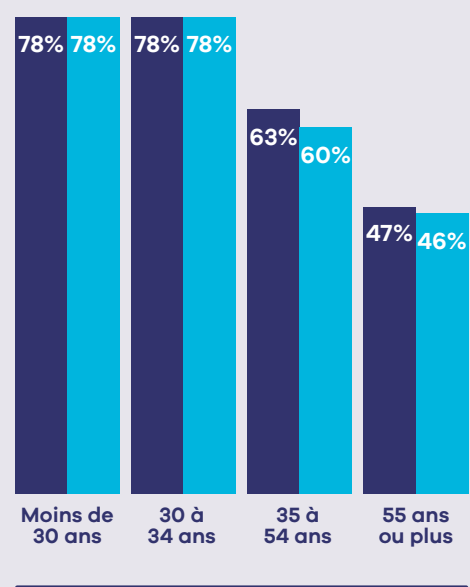


## Les augmentations salariales ont résisté en 2020 pour les cadres ayant changé directement d'entreprise

Part des cadres augmentés selon leur mobilité professionnelle



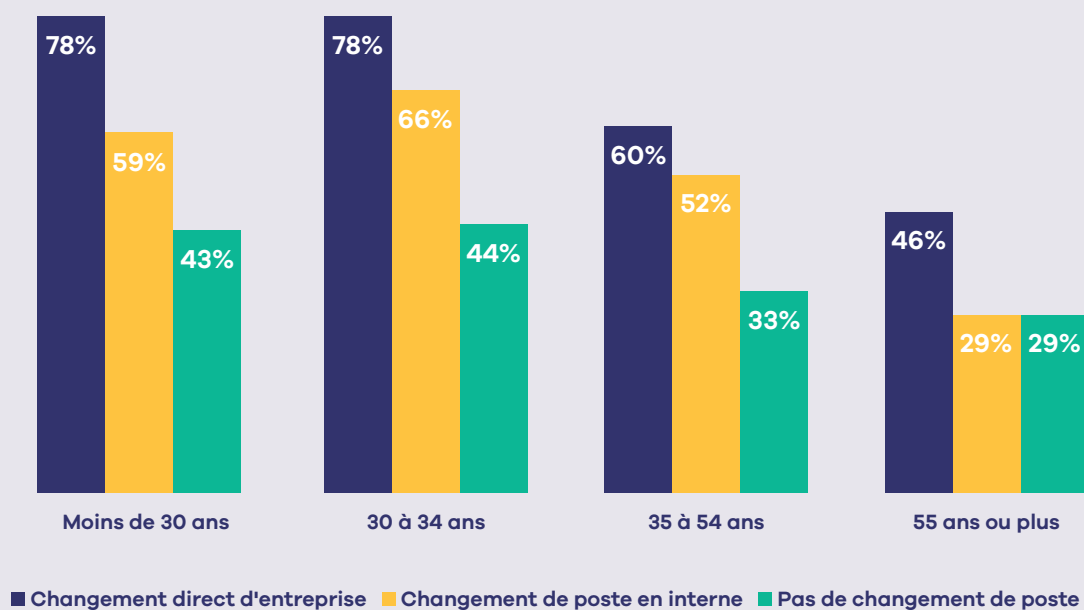
Part des cadres augmentés parmi ceux ayant changé directement d'entreprise



Source : Apec

## Les changements d'entreprise ont été payants pour toutes les catégories d'âge

Part des cadres augmentés selon leur mobilité en 2020



Source : Apec

## 04. Au-delà de 2021, les cadres ont confiance dans leur évolution professionnelle

### Les projets de demandes d'augmentation sont tempérés par la période de crise

Après une année 2020 durant laquelle les cadres ont été moins nombreux à bénéficier d'une augmentation salariale, ces derniers comptent moins en demander en 2021 qu'en 2020. En effet, interrogés début 2021, 43 % d'entre eux pensaient demander une augmentation dans l'année (*versus* 50 % début 2020 avant le déclenchement de la crise et 48 % début 2019). Les demandes d'augmentation ne sont bien entendu pas toujours suivies d'effets et les cadres sont encore moins nombreux à estimer qu'ils seront effectivement augmentés en 2021 (28 %, *versus* 36 % en 2020).

Quoiqu'il en soit, les demandes d'augmentation continuent de dépendre de

l'ancienneté dans l'entreprise et de l'âge. Les cadres les moins disposés à demander une augmentation sont les cadres qui viennent d'entrer dans l'entreprise (30 %) et les cadres les plus âgés (33 %), un phénomène vraisemblablement lié à leur moindre probabilité de voir leur demande acceptée<sup>5</sup>.

Fait notable, les jeunes cadres en début de carrière (30-34 ans), mais pas en tout début, n'ont que très peu revu à la baisse leurs intentions de demander une augmentation. Leurs attentes en fin d'année seront fortes, plus encore que celles de leurs cadets.

### Les cadres restent confiants pour leur évolution professionnelle à long terme

Après une année 2020 hors norme, et même si les augmentations ont été moins fréquentes qu'en 2019, 62 % des cadres demeurent satisfaits de leur rémunération. Cette opinion est partagée par toutes les classes d'âge, malgré une baisse de la satisfaction des plus jeunes, reflet des difficultés qu'ils ont connues en 2020 et de l'importance de l'évolution salariale pour eux.

Les cadres recommencent à envisager le futur plus sereinement : après une frilosité de mobilité professionnelle en 2020, ils

sont de plus en plus nombreux à envisager un changement d'entreprise dans les 12 prochains mois et notamment les moins de 30 ans<sup>6</sup>. Deux tiers des cadres gardent également confiance en leur avenir professionnel, sans que la crise sanitaire n'ait eu vraiment d'impact sur cet indicateur. Un grand flou entoure néanmoins la fin de la crise et son impact économique futur, ce qui laisse perdurer des interrogations quant aux évolutions salariales des cadres dans les prochaines années.

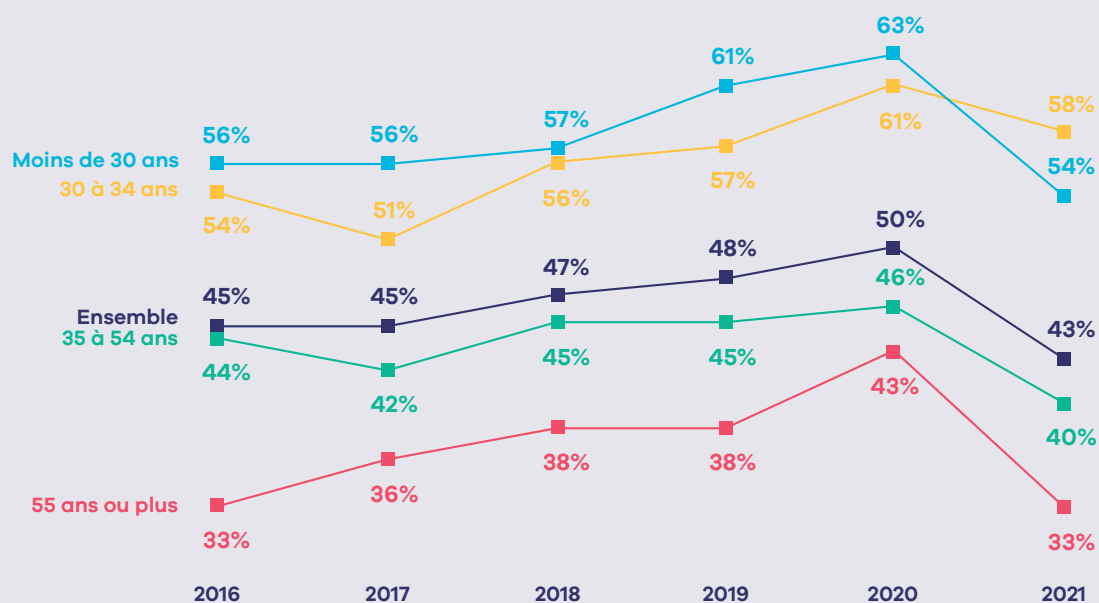
---

<sup>5</sup> Les cadres séniors – Des profils à forte valeur ajoutée notamment en période de crise, Apec 2021

<sup>6</sup> Baromètre Apec 3e trimestre 2021, Les perspectives de recrutement de cadres retrouvent des couleurs avec le retour de la confiance, Apec 2021

## Moins de demandes d'augmentation sont prévues

Part des cadres ayant l'intention de demander une augmentation ou qui l'ont déjà fait

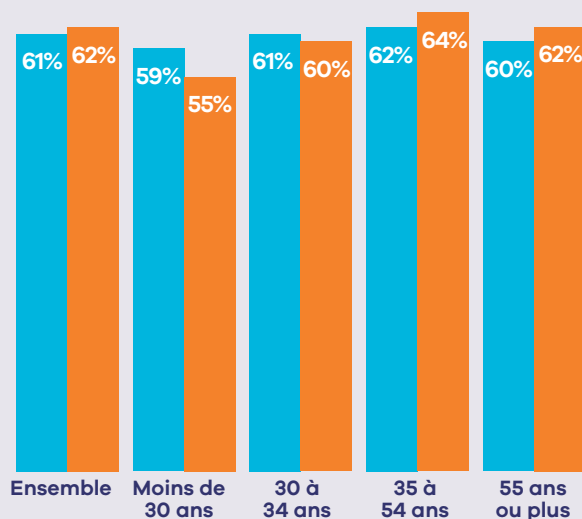


Base : Ensemble des cadres  
Source : Apec

## Les cadres sont satisfaits de leur rémunération et confiants en leur avenir professionnel

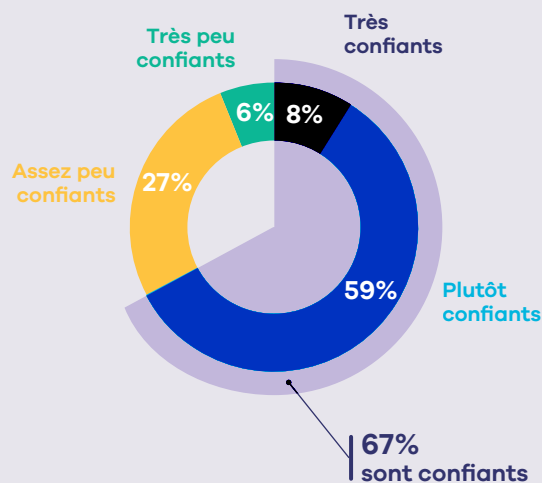
Part des cadres satisfaits de leur rémunération

■ 2020 ■ 2021



Base : Ensemble des cadres  
Source : Apec

Confiance des cadres en leur avenir professionnel



Base : Ensemble des cadres  
Source : Apec

# Tableaux annexes

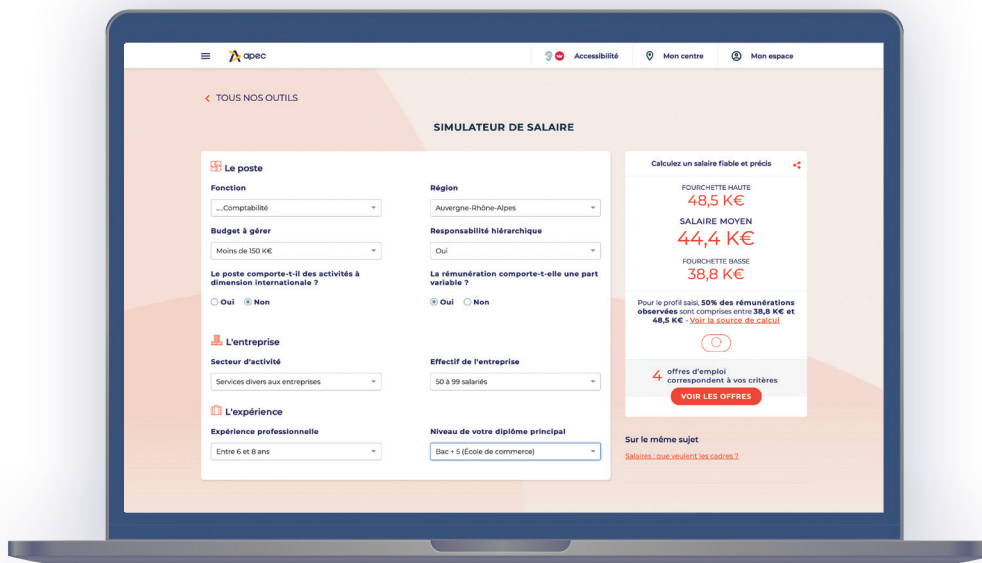
## Rémunération médiane des cadres en 2020

(rémunération fixe + variable)

Ensemble des cadres	50 000 €	Ensemble des cadres	50 000 €
<b>Par sexe</b>		<b>Par zone géographique</b>	
Homme	53 000 €	Île-de-France	55 000 €
Femme	46 000 €	Autres régions	48 000 €
<b>Par âge</b>		<b>Par famille de fonctions</b>	
Moins de 30 ans	39 000 €	Commercial, marketing	52 000 €
30 à 34 ans	45 000 €	Communication, création	44 000 €
35 à 54 ans	55 000 €	Direction d'entreprise	70 000 €
55 ans ou plus	60 000 €	Études, Recherche et Développement	45 500 €
<b>Par secteur</b>		Gestion, finance, administration	51 000 €
Industrie	55 000 €	Informatique	51 000 €
Commerce	51 000 €	Production industrielle, travaux et chantier	54 000 €
Construction	50 000 €	Ressources humaines, formation	48 000 €
Services à forte valeur ajoutée	49 500 €	Santé, social, culture	40 000 €
Autres services	49 000 €	Services techniques	50 000 €
<b>Par taille d'entreprise</b>		<b>Par responsabilité hiérarchique</b>	
1 à 49 salariés	46 500 €	Oui, je suis responsable hiérarchique	58 000 €
50 à 249 salariés	50 000 €	Oui, j'anime une équipe	49 950 €
250 à 4 999 salariés	51 000 €	Non, je suis responsable uniquement de ma propre activité	45 000 €
5 000 salariés ou plus	54 500 €		

VOUS SOUHAITEZ CONNAÎTRE LA RÉMUNÉRATION  
DES CADRES DU MÊME PROFIL QUE VOUS ?

Rendez-vous sur le simulateur salaire sur [apec.fr](https://www.apec.fr)



POUR EN SAVOIR  
PLUS SUR LES SALAIRES  
DES CADRES DANS  
43 FONCTIONS,  
RENDEZ-VOUS SUR

[corporate.apec.fr](https://corporate.apec.fr)



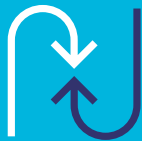
# L'observatoire de l'emploi cadre



**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 ET INÉGALITÉS »

- > Les salaires des cadres dans 43 fonctions, septembre 2021
- > Les cadres seniors, juin 2021
- > Baromètre 2021 de l'insertion des jeunes diplômé-e-s, mai 2021
- > Inégalités femmes-hommes chez les cadres, mars 2021



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.corporate.apec.fr](http://www.corporate.apec.fr) > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter : @Apec\_Etudes

## ISSN 2681-2827 (Collection Trajectoires)

ISSN 2680-400X  
SEPTEMBRE 2021

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.

Equipe projet : Olivier Busnot, Sophie Hamman, Sylvie Hestin

Maquette : Artlequin.fr - Ludovic Bouliol

## 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 (France métropolitaine)  
\*prix d'un appel local

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