

– ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES –

ÉDITION 2014

N° 2014-53

SEPTEMBRE 2014

- Les cadres et leur rémunération
- Les entreprises et la rémunération des cadres

Enquête réalisée auprès de 18 000 cadres du secteur privé

Enquête réalisée auprès de 1 600 entreprises 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, 2014

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, 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).

02	Principaux enseignements
04	Méthodologie
1	LES CADRES ET LEUR RÉMUNÉRATION
08	La rémunération des cadres en 2013
14	L'évolution de la rémunération des cadres non mobiles en 2013
24	L'évolution de la rémunération des cadres mobiles en interne en 2013
29	La rémunération à l'embauche des cadres recrutés en 2013
35	L'opinion des cadres sur leur rémunération
2	LES ENTREPRISES ET LA RÉMUNÉRATION DES CADRES
44	Les augmentations salariales attribuées aux cadres en 2013
48	Les tendances des pratiques de rémunération pour 2014
59	Les enjeux et les priorités des entreprises pour leur politique de rémunération
63	La communication interne des entreprises sur la politique de rémunération
3	ANNEXES

– PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS –

– LES POINTS CLÉS

Perspectives 2014

Un statu quo est observé dans les entreprises¹ en ce qui concerne l'évolution de la rémunération des cadres en 2014 : une part similaire à l'an dernier d'entreprises ayant l'intention d'augmenter leurs cadres, des enveloppes et des taux d'augmentation générale et individuelle comparables.

Dans un contexte économique toujours incertain, les entreprises restent prudentes et n'ont donc pas modifié leurs intentions en matière d'augmentation salariale par rapport à l'an dernier. Ainsi, 49 % des entreprises envisagent de distribuer des augmentations à tout ou partie de leurs cadres. Comme en 2013, près de 30 % d'entre elles n'ont encore rien décidé.

De manière générale, les intentions d'augmentation sont étroitement corrélées à la taille de l'entreprise : plus les entreprises sont grandes et plus elles sont nombreuses, en proportion, à envisager d'augmenter leurs cadres. Ainsi 70 % des grandes entreprises de 1 000 salariés et plus (concentrant 40 % des cadres en poste) ont prévu d'augmenter tout ou partie de leurs cadres en 2014, contre 44 % pour celles ayant moins de 50 salariés.

L'enveloppe globale dédiée aux augmentations individuelles pourrait aussi se contracter. Comme en 2013, la baisse de cette enveloppe devrait concerner l'ensemble des entreprises quelle que soit leur taille : les grandes entreprises de 1 000 salariés et plus prévoient de réduire la voilure, les PME de moins de 50 salariés sont aussi moins nombreuses en proportion à prévoir une enveloppe plus conséquente.

Les augmentations générales et parts variables s'inscrivent quant à elles dans la continuité de 2013. Les entreprises qui prévoient de procéder à des augmentations générales en 2014 ou qui l'ont déjà fait, affichent des taux d'augmentation similaires à ceux observés un an auparavant avec une augmentation générale médiane de 1,5 % (contre 1,6 % en 2013). Plus de sept entreprises sur dix déclarent faire bénéficier leurs cadres d'une rémunération composée d'une part variable. Pour bon nombre de structures concernées (43 %), les montants alloués à cette part variable en 2013 devraient être reconduits cette année. Enfin,

44 % des entreprises concernées n'ont pas encore acté de décision en la matière.

Le *statu quo* se confirme lorsque l'on interroge les cadres. Les cadres sont peu optimistes quant à leur rémunération, puisque seuls 34 % d'entre eux pensent obtenir une augmentation en 2014. Aussi, 63 % des cadres jugent les perspectives d'évolution de leur rémunération à l'horizon 3-5 ans peu intéressantes. Cette proportion a progressé de 3 points par rapport à 2013, la morosité de la situation économique actuelle n'y étant sans doute pas étrangère.

Bilan 2013

En 2013, la rémunération annuelle brute moyenne des cadres exerçant dans les entreprises du secteur privé s'élevait à 54,8 k€ (salaire fixe + part variable), à un niveau comparable à celui de 2012 (54,1 K€). Pour un cadre sur deux, la rémunération annuelle brute est inférieure à 48 k€. Le salaire médian des femmes est de 43 k€ et celui des hommes de 50 k€. Le niveau de salaire est étroitement lié à l'âge et à la taille des entreprises. La rémunération perçue comprend une partie variable « à court terme » pour 48 % des cadres. L'intéressement et/ou la participation concerne de même près d'un cadre sur deux.

La part des entreprises ayant versé des augmentations s'est enfin stabilisée en 2013 : 74 % des entreprises déclarent avoir versé des augmentations à tout ou partie de leurs cadres. La stabilité observée en 2013 fait écho à une conjoncture économique qui, comme l'année précédente, est restée peu dynamique et s'est traduite par une prudence des entreprises dans le versement d'augmentations.

Parmi les cadres restés dans leur entreprise et n'ayant effectué aucune forme de mobilité au cours de l'année 2013, soit 76 % des cadres, la part de bénéficiaires d'augmentation est restée constante depuis 2012. Ainsi, 42 % des cadres non mobiles ont vu leur rémunération annuelle brute (fixe + variable) augmenter. De plus, un recul des augmentations individuelles est observé, avec 31 % des cadres non mobiles ayant bénéficié d'augmentations individuelles. Ils étaient 33 % en 2012 et 37 % en 2011. Le niveau des augmentations individuelles a, quant à lui, diminué légèrement : 80 % de ces augmentations individuelles sont comprises entre 1 % et 8 % quand cette même fourchette s'étendait de 1,2 % à 9 % en 2012.

¹ Les entreprises ont été interrogées en juin 2014 sur leurs intentions en matière d'augmentations.

Concernant les augmentations collectives, comme en 2012, seuls 17 % des cadres non mobiles déclarent avoir perçu une augmentation collective en 2013. Les augmentations collectives accusent aussi une légère baisse : la moyenne se situe à 1,7 % en 2013 contre 2 % un an auparavant.

Concernant la part variable de la rémunération, 48 % des cadres en disposent. Au cours de l'année 2013, 26 % des non mobiles ont obtenu une augmentation de leur rémunération variable, en proportion équivalente à 2012.

Globalement, la mobilité interne favorise une progression de la rémunération : 50 % des cadres déclarant avoir connu une mobilité interne en 2013 ont vu leur salaire augmenter contre 42 % des cadres n'ayant connu aucun changement.

Concernant le recrutement de cadres en externe, 61 % des cadres ayant changé directement d'entreprise ont bénéficié d'une hausse de leur rémunération, soit une proportion quasi-identique à celle enregistrée un an auparavant. La donne change lorsque les cadres ont été confrontés à une période de chômage avant d'intégrer leur nouvelle entreprise : seulement 36 % d'entre eux peuvent se prévaloir d'une hausse de salaire en 2013. Mais surtout, dans 40 % des cas, les cadres ont dû faire des concessions notamment sur leur rémunération.

– MÉTHODOLOGIE –

L'étude « Évolution de la rémunération des cadres » est basée sur deux enquêtes réalisées par le département études et recherche de l'Apec : l'enquête « Situation professionnelle et rémunération des cadres » réalisée auprès de cadres du secteur privé et l'enquête « Pratiques de rémunération des entreprises » réalisée auprès d'entreprises de 20 salariés et plus du secteur privé.

Cette étude comprend deux volets :

- Les cadres et leur rémunération,
- Les entreprises et la rémunération des cadres.

L'ENQUÊTE « SITUATION PROFESSIONNELLE ET RÉMUNÉRATION DES CADRES »

Les objectifs

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 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 2013 sont exclus du champ de l'étude. Ce choix méthodologique peut expliquer des différences de résultats avec d'autres études Apec conduites auprès des cadres.

Le questionnaire

Les cadres sont interrogés sur leurs caractéristiques personnelles et leur situation professionnelle à la fin de l'année 2013.

Les cadres qui sont restés dans la même entreprise tout au long de l'année 2013 sont interrogés sur leur rémunération et sur l'évolution de leur rémunération.

Les cadres recrutés en externe au cours de l'année 2013 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 mai 2014.

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 mai 2014.

L'enquête a permis d'obtenir près de 18 000 réponses, dont 13 990 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.

L'ENQUÊTE « PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION DES ENTREPRISES »

Les objectifs

Cette enquête a un double objectif :

- Identifier l'offre de rémunération des entreprises destinée aux cadres,
- Mesurer l'évolution des pratiques salariales des entreprises.

Le champ de l'enquête

Ce sont les entreprises du secteur privé ayant au moins 20 salariés dont au moins un salarié cadre.

La personne interrogée est un responsable des Ressources humaines de l'entreprise ayant connaissance de la politique de rémunération de l'ensemble des cadres de l'entreprise.

Le questionnaire

Le questionnaire comprend quatre parties : l'identification de l'entreprise, l'offre de rémunération que l'entreprise propose à ses salariés cadres et non-cadres, la politique salariale pour les cadres de l'entreprise en 2013 et en 2014 et la politique de rémunération. L'ensemble des informations demandées concerne les cadres de l'entreprise hors cadres dirigeants.

Les entreprises interrogées

L'échantillon est construit avec la méthode des quotas sur les critères du secteur d'activité (nomenclature Apec simplifiée, cf. Annexes) et de l'effectif cadre salarié de l'entreprise (20-50 salariés, 50-250 salariés, 250-1 000 salariés, 1 000 salariés et plus) (**tableau 1**). Les quotas ont été construits en cherchant à obtenir un nombre significatif de réponses dans des secteurs importants pour l'emploi cadre (par exemple les activités informatiques ou l'ingénierie et R&D, qui représentent dans les deux cas de figures 9 % des entreprises interrogées) ou dans les tailles les plus importantes (13 % des entreprises interrogées ont un effectif supérieur à 1 000 salariés) (**tableau 2**).

– Tableau 1 –

Répartition des cadres selon les effectifs salariés des entreprises (en %)

Entreprises de moins de 50 salariés	20
Entreprises de 50 à 250 salariés	20
Entreprises de 250 à 1 000 salariés	20
Entreprises de 1 000 salariés et plus	40
Total	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014

 20 % des cadres travaillent dans des entreprises de moins de 50 salariés

– Tableau 2 –

Répartition des cadres selon le secteur d'activités des entreprises² (en %)

Industrie	17
Construction	7
Commerce - transports	16
Activités informatiques	10
Activités juridiques et comptables, conseil	7
Activités financières et immobilières	10
Ingénierie et R&D	8
Santé, action sociale, activités associatives	12
Autres activités de service	13
Total	100

Source : Apec, Le marché de l'emploi cadre en 2013, édition 2014

 17 % des cadres travaillent dans le secteur de l'industrie

² Cf. en annexes, la table de correspondance entre la nomenclature secteurs Apec et le découpage sectoriel simplifié proposé ici.

Si les PME (moins de 250 salariés) constituent l'essentiel du tissu économique, les entreprises de plus de 250 salariés regroupent la grande majorité des cadres (60 % selon l'enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres menée par l'Apec). C'est pourquoi, les résultats de l'étude sont présentés en deux étapes :

- Pour l'ensemble des entreprises d'abord, afin de rester représentatif du tissu économique. Toutefois, ce résultat global est fortement dépendant des réponses des petites entreprises, compte tenu de leur poids dans l'ensemble des entreprises.

- Pour chaque tranche d'effectifs salariés ensuite, afin de neutraliser le poids des plus petites entreprises et de mieux analyser les politiques de rémunération appliquées aux cadres selon le type d'entreprises où ils travaillent.

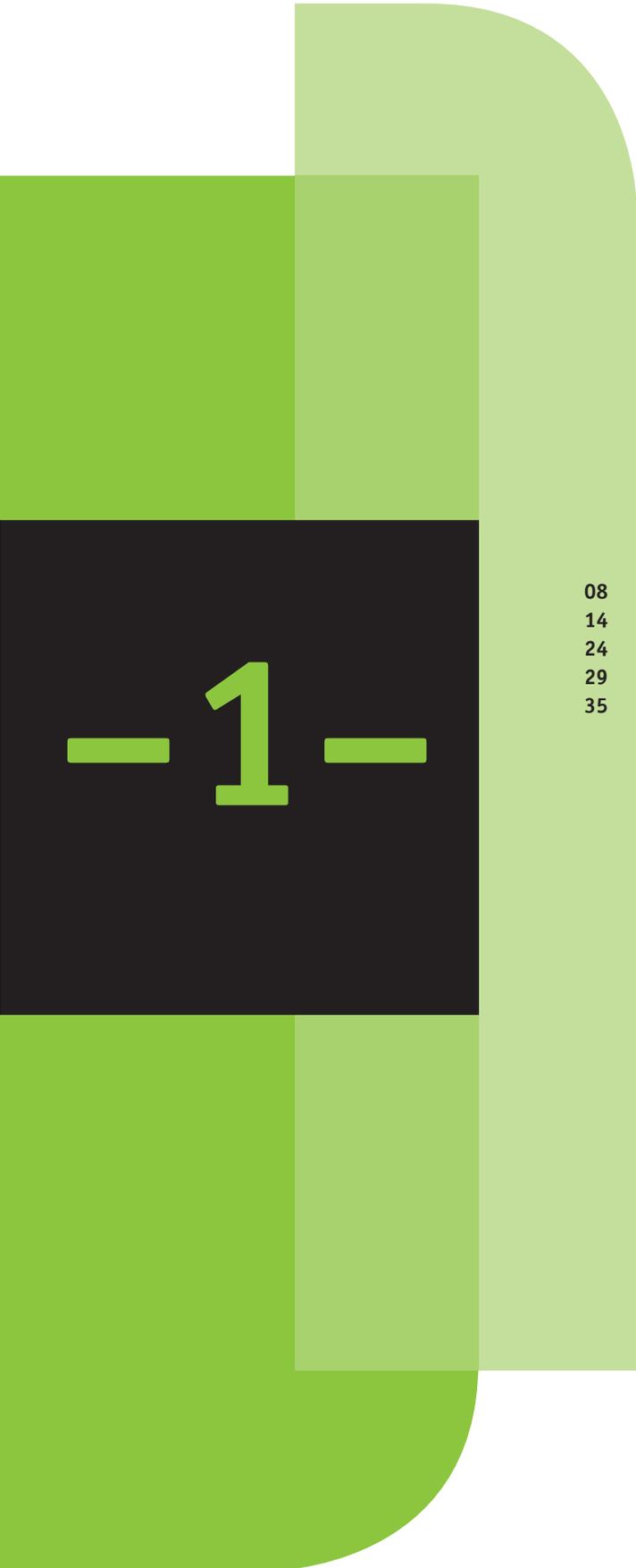
Le terrain de l'enquête

L'interrogation s'est déroulée en juin 2014 et a été confiée à la société BVA.

L'enquête a permis d'obtenir 1 600 réponses d'entreprises de plus de 20 salariés.

Représentativité des résultats

Les résultats ont été redressés selon le secteur d'activité et l'effectif salarié. Ils sont représentatifs des entreprises du secteur privé de 20 salariés et plus comprenant au moins un cadre.



– LES CADRES ET LEUR RÉMUNÉRATION –

- 08 La rémunération des cadres en 2013
- 14 L'évolution de la rémunération des cadres non mobiles en 2013
- 24 L'évolution de la rémunération des cadres mobiles en interne en 2013
- 29 La rémunération à l'embauche des cadres recrutés en 2013
- 35 L'opinion des cadres sur leur rémunération

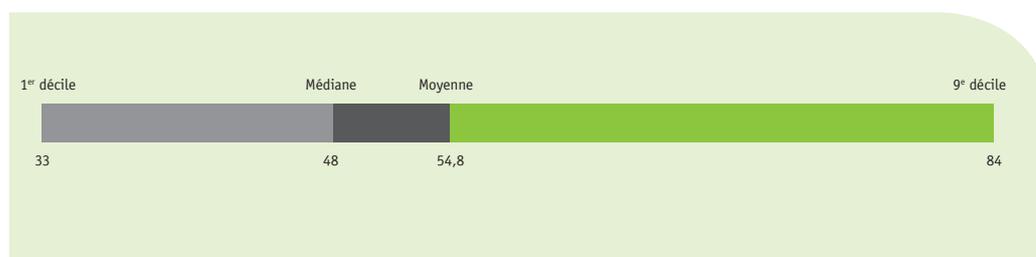
- LA RÉMUNÉRATION DES CADRES EN 2013 -

En 2013, la rémunération annuelle brute moyenne des cadres exerçant dans des entreprises du secteur privé s'élève à 54,8 k€ (salaire fixe + part variable). Elle était de 54,1 k€ en 2012. Pour un cadre sur deux, la rémunération annuelle brute est inférieure à 48 k€. Les salaires des cadres sont dispersés : 80 %

d'entre eux sont compris dans une fourchette allant de 33 à 84 k€, illustrant la diversité de la population des cadres en France (figure 1).

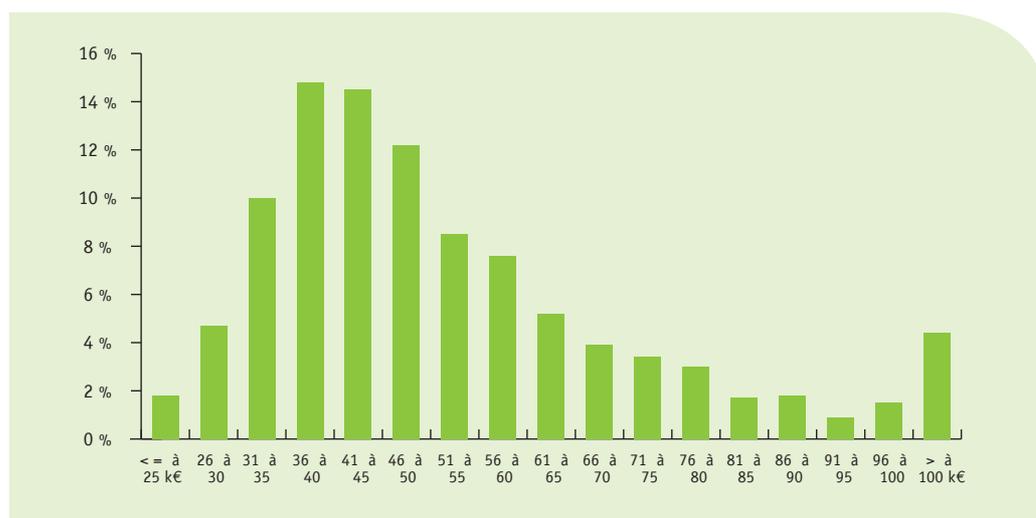
Si la rémunération annuelle brute médiane des cadres est de 48 k€, celle des hommes s'élève à 50 k€ contre 43 k€ pour les femmes cadres.

-Figure 1-
Distribution de la rémunération annuelle brute totale des cadres (fixe + variable en k€)



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : ensemble des cadres

-Figure 2-
Répartition des cadres selon la rémunération annuelle brute totale en 2013



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : ensemble des cadres

LE SALAIRE EST ÉTROITEMENT LIÉ À L'ÂGE DES CADRES

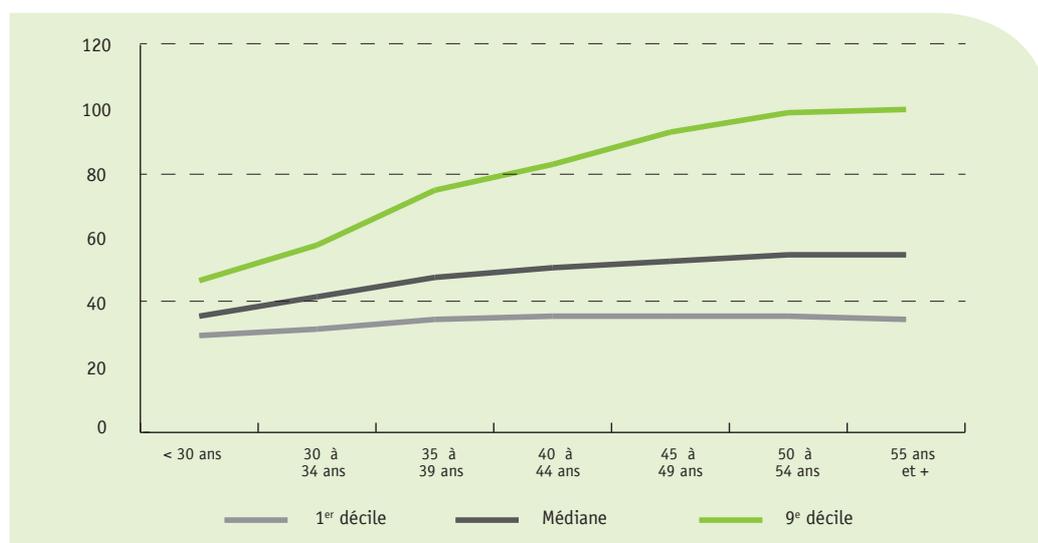
L'âge des cadres, lié à la durée de l'expérience professionnelle, influence fortement leur rémunération. Les niveaux de salaire s'élèvent tout au long de la vie professionnelle, et tout particulièrement dans sa première partie. Ils se stabilisent ensuite autour de 50 ans (figure 3).

Quant à la dispersion des rémunérations, elle est faible en début de carrière et augmente régulièrement avec les années. Ainsi, les écarts de salaire des cadres de moins de 30 ans sont de l'ordre de 17 k€ et atteignent 65 k€ chez les cadres de 55 ans et plus.

LA TAILLE DES ENTREPRISES INFLUE SUR LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

La taille de l'entreprise est un des principaux facteurs qui déterminent le niveau de salaire des cadres. Plus l'effectif de l'entreprise est important, plus les niveaux de rémunération sont élevés. Ainsi, dans les entreprises de moins de 20 salariés, la rémunération annuelle brute médiane s'établit à 42 k€, alors qu'elle est de 50 k€ dans les structures de 1 000 salariés et plus (tableau 3).

—Figure 3—
Rémunération annuelle brute des cadres en 2013 selon leur âge (en k€)



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : ensemble des cadres

—Tableau 3—
Rémunération annuelle brute des cadres selon la taille de l'entreprise (en k€)

	Salaire moyen	Salaire médian
1 à 19 salariés	47	42
20 à 49 salariés	50	45
50 à 99 salariés	53	47
100 à 249 salariés	54	47
250 à 999 salariés	55	48
1 000 salariés et plus	58	50

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : ensemble des cadres

-Tableau 4-
Cette rémunération comprend-elle une partie variable ? (en %)

Avec partie variable	48
<i>une prime sur objectif</i>	40
<i>une commission sur le chiffre d'affaires</i>	9
<i>d'autres éléments de salaire variable</i>	8
Sans partie variable	52

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014.
 Base des répondants : ensemble des cadres
 NB : Les cadres concernés par une rémunération comprenant une partie variable peuvent donner plusieurs réponses (primes sur objectif et/ou commission sur CA et/ou autres éléments de salaire variable)

-Tableau 5-
Part des cadres en 2013 ayant une rémunération avec une partie variable selon la taille de l'entreprise (en %)

1 à 19 salariés	34
20 à 49 salariés	42
50 à 99 salariés	46
100 à 249 salariés	45
250 à 999 salariés	48
1 000 salariés et plus	55
Ensemble	48

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014.
 Base des répondants : ensemble des cadres

-Tableau 6-
Part des cadres concernés en 2013 par les éléments suivants 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	20	14	7
20 à 49 salariés	28	13	9
50 à 99 salariés	36	11	8
100 à 249 salariés	38	10	7
250 à 999 salariés	41	8	8
1 000 salariés et plus	48	8	9
Ensemble	40	9	8

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014.
 Base des répondants : ensemble des cadres qui bénéficient d'une partie variable

LA RÉMUNÉRATION COMPREND UNE PARTIE VARIABLE POUR PRÈS DE LA MOITIÉ DES CADRES

La rémunération perçue comprend une partie variable « à court terme » pour 48 % des cadres (**tableau 4**). La prime sur objectif individuel ou collectif est l'élément variable le plus fréquent, pour 40 % de cadres concernés. Aussi, 17 % des cadres ont bénéficié d'autres éléments variables, tels qu'une commission sur le chiffre d'affaires pour 9 % d'entre eux ou d'autres éléments de salaire variable (indemnités d'astreinte ou primes de déplacement...) pour 8% d'entre eux. L'offre de rémunération varie en fonction de la taille de l'entreprise : les cadres exerçant dans de grandes entités sont plus souvent concernés par une rémunération comprenant une partie variable. Ainsi, 55 % des cadres en poste au sein d'entreprise de 1 000 salariés et plus déclarent bénéficier d'une part variable, quand ils ne sont que 34 % dans les entreprises de moins de 20 salariés (**tableau 5**). Dans les grandes entreprises la partie variable correspond plus souvent à une prime sur objectif. Ainsi, 48 % des cadres, dans les structures de 1 000 salariés et plus, déclarent que cet élément fait partie de leur rémunération, contre 20 % des cadres dans les entreprises de moins de 20 salariés. À l'opposé, les commissions sur le chiffre d'affaires concernent plus souvent les cadres travaillant au sein de petites entreprises : 14 % des cadres en poste dans des entreprises de moins de 20 salariés citent cet élément du salaire, contre 8 % des cadres d'entreprises de 1 000 salariés et plus (**tableau 6**).

Pour la moitié des cadres bénéficiant d'une part variable, celle-ci est supérieure à 9 % de la rémunération brute totale. Et, pour 10 % d'entre eux, elle représente le quart ou plus de leur rémunération totale (**tableau 7**).

L'INTÉRESSEMENT ET/OU LA PARTICIPATION CONCERNENT PRÈS D'UN CADRE SUR DEUX

Parmi les éléments susceptibles de compléter la rémunération des cadres, l'intéressement et/ou la participation figurent en première place. Ces dispositifs, qui permettent aux salariés d'être associés aux résultats financiers de l'entreprise, concernent respectivement 39 % et 38 % des cadres (**figure 4**). Dans 53 % des cas, l'intéressement et la participation versés en 2013 sont inférieurs à 1 500 euros.

D'autres possibilités d'épargne sont également accessibles à une partie des cadres : Plan d'Épargne Entreprise - PEE (25 %), abondement du plan d'épargne (16 %) et Plan d'Épargne Retraite Collectif - PERCO (16 %).

–Tableau 7–
Part de la rémunération variable à court terme dans la rémunération annuelle brute totale (en %)

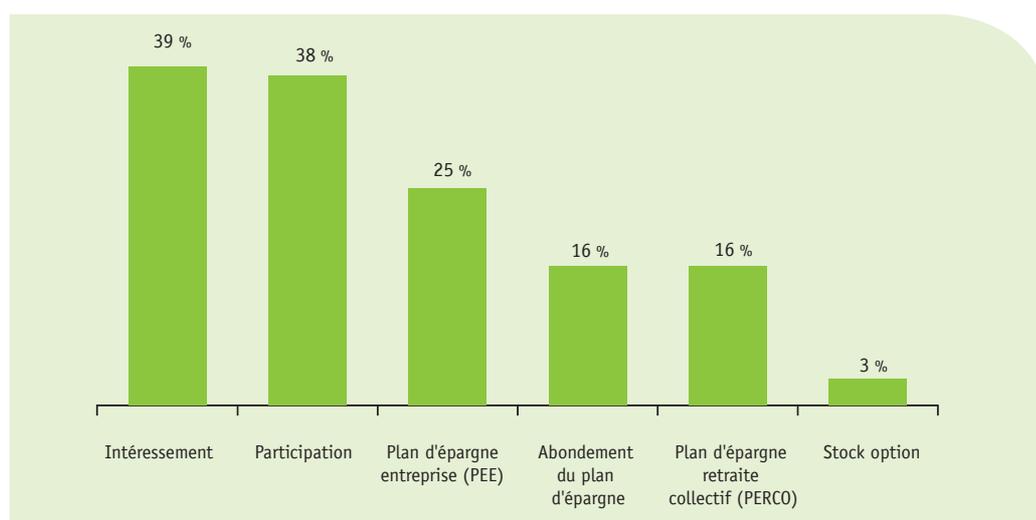
90% des cadres perçoivent une part variable supérieure à	3
75% des cadres perçoivent une part variable supérieure à	5
50% des cadres perçoivent une part variable supérieure à	9
25% des cadres perçoivent une part variable supérieure à	14
10% des cadres perçoivent une part variable supérieure à	24

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014.
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 annuelle brute totale.

–Figure 4–
Part des cadres concernés en 2013 par les éléments suivants



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : ensemble des cadres

D'une manière générale, la structure de la rémunération des cadres est plus complexe dans les grandes entreprises et combine différents dispositifs.

Les cadres qui exercent au sein des grandes entreprises sont plus nombreux, en proportion, à bénéficier de l'intéressement ou de la participation : plus d'un cadre sur deux en poste dans les entités de 1 000 salariés et plus déclarent être concernés par l'un et/ou l'autre de ces dispositifs. Il en est de même en ce qui concerne les autres éléments qui peuvent compléter leur rémunération : la part des cadres qui déclarent en être bénéficiaires progresse avec la taille de l'entreprise (**tableau 8**).

LA MUTUELLE EST LE PREMIER AVANTAGE PROPOSÉ AUX CADRES

Certains avantages peuvent également venir compléter la rémunération des cadres. L'accès à une mutuelle est le tout premier d'entre eux et concerne la quasi-totalité des cadres (89 %). D'autres avantages peuvent venir s'y ajouter, pour une part nettement moins élevée de cadres. Cela concerne l'usage privé d'un téléphone (37 %), l'usage privé d'une voiture de fonction (20 %) ou bien des tarifs préférentiels sur les produits et services de l'entreprise (19 %) (**tableau 9**).

-Tableau 8-

Part des cadres concernés en 2013 par les éléments suivants 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	11	4	8	4	4	1
20 à 49 salariés	15	9	9	4	5	1
50 à 99 salariés	25	27	16	7	7	2
100 à 249 salariés	34	36	20	10	9	1
250 à 999 salariés	42	44	23	13	14	2
1 000 salariés et plus	56	55	37	28	26	4
Ensemble	39	38	25	16	16	3

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014.
Base des répondants : ensemble des cadres

-Tableau 9-

Part des cadres concernés en 2013 par les avantages suivants (en %)

Mutuelle (assurance complémentaire sécurité sociale) / prévoyance	89
Usage privé du téléphone	37
Usage privé de la voiture de fonction	20
Tarifs préférentiels sur les produits et services de l'entreprise	19
Assurance vie	14
Possibilité de prêt de l'entreprise	10
Logement de fonction	2
Autre avantage	6

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014.
Base des répondants : ensemble des cadres

La plupart des avantages proposés aux cadres le sont plus souvent au sein des grandes entreprises. C'est le cas notamment de la mutuelle : 71 % des cadres exerçant dans des entreprises de moins de 20 salariés en bénéficient, contre 93 % dans des entreprises de 1 000 salariés et plus (**tableau 10**). Néanmoins,

d'autres avantages sont attribués sans distinction liée à la taille de l'entreprise. C'est notamment le cas pour l'usage privé d'une voiture de fonction, la part des cadres qui mentionnent en être bénéficiaires variant peu entre les petites et les grandes entreprises.

– Tableau 10 –

Part des cadres concernés en 2013 par les avantages suivants selon la taille de l'entreprise (en %)

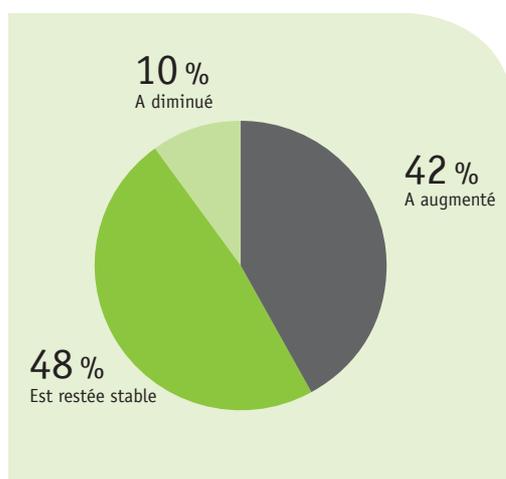
	Mutuelle / prévoyance	Assurance vie	Logement de fonction	Usage privé de la voiture de fonction	Usage privé du téléphone	Possibilité de prêt de l'entreprise	Tarifs préférentiels sur les produits et services de l'entreprise
1 à 19 salariés	71	8	1	17	34	2	8
20 à 49 salariés	82	10	1	21	35	4	10
50 à 99 salariés	88	12	1	20	34	5	12
100 à 249 salariés	90	12	2	22	36	6	14
250 à 999 salariés	92	13	2	21	37	9	19
1 000 salariés et plus	93	17	2	20	39	15	28
Ensemble	89	14	2	20	37	10	19

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014.
Base des répondants : ensemble des cadres

- L'ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES NON MOBILES EN 2013 -

Parmi les cadres qui étaient en poste au 31 décembre 2013, 76 % d'entre eux n'ont connu aucun changement de leur situation professionnelle au cours de l'année, que ce soit en termes de mobilité externe ou interne³.

-Figure 5-
Évolution de la rémunération annuelle brute des cadres non mobiles en 2013 (fixe + variable)



Source : Apec, Enquête situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : cadres non mobiles en 2013

LA PART DE CADRES NON MOBILES BÉNÉFICIAIRES D'AUGMENTATION DE LA RÉMUNÉRATION EN 2013 RESTE STABLE

Parmi les cadres restés dans leur entreprise et n'ayant effectué aucune forme de mobilité au cours de l'année 2013, la part de bénéficiaires d'augmentation de la rémunération est restée constante depuis 2012 (figure 5). En effet, 42 % des cadres ont vu leur rémunération annuelle brute (fixe + variable) augmenter, une proportion identique à celle de l'an passé. Après une chute nette de la part des cadres augmentés entre 2011 (48 %) et 2012 (42 %) (figure 6), la stabilité observée en 2013 fait écho à une conjoncture économique qui, comme l'année précédente, était peu dynamique et s'est traduite par une prudence des entreprises dans le versement d'augmentations.

La part de cadres non mobiles déclarant, au contraire, une baisse de leur rémunération demeure à un niveau élevé (10 % des cadres). Enfin, la rémunération de près de la moitié des cadres n'a connu aucun changement.

-Figure 6-
Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles de 2011 à 2013



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

3. Panorama des mobilités professionnelles des cadres, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, juin 2014.

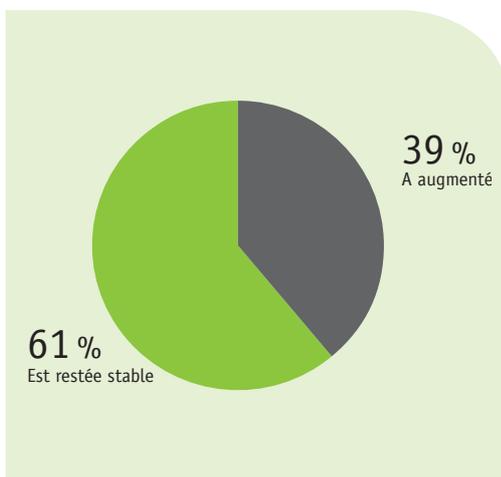
PRÈS DE 4 CADRES NON MOBILES SUR 10 ONT BÉNÉFICIÉ D'UNE HAUSSE DE LEUR SALAIRE FIXE

Le recul observé en 2012 de la part de cadres non mobiles concernés par une augmentation de la partie fixe de leur rémunération se confirme l'année suivante. Après une baisse de cinq points entre 2011 et 2012 (de 45 % à 40 %), ce taux se maintient à près de quatre cadres sur dix en 2013 (**figure 7**).

L'augmentation de la rémunération fixe des cadres est notamment le fait de mesures individuelles. En 2013, 31 % des cadres non mobiles en ont bénéficié. Seuls 17 % des cadres non mobiles déclarent avoir perçu une augmentation collective (**figure 8**), ce qui va dans le sens des politiques d'individualisation des salaires mises en place depuis de nombreuses années par les entreprises. Enfin, 9 % des cadres ont pu bénéficier simultanément des deux types d'augmentation (**figure 9**).

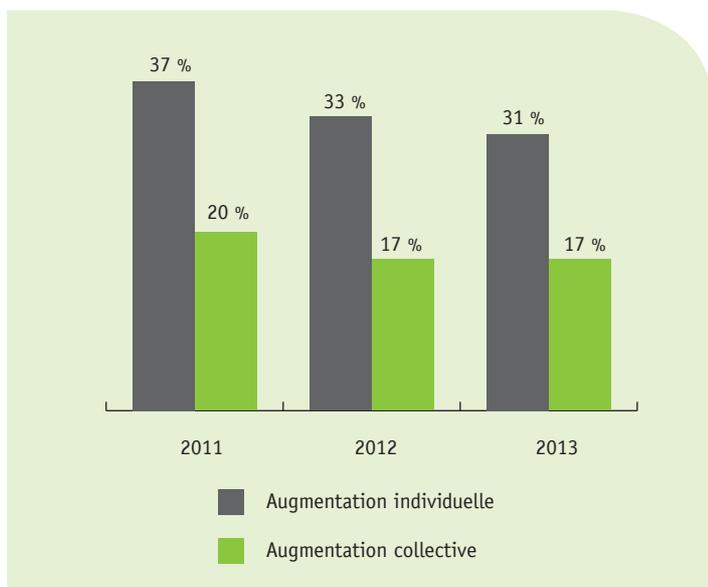
La tendance concernant le versement des augmentations est à la baisse ces dernières années. Celle-ci concerne avec plus d'intensité l'évolution de la distribution d'augmentations individuelles (- 6 points entre 2011 et 2013).

-Figure 7-
Évolution de la rémunération annuelle brute fixe des cadres non mobiles en 2013



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : cadres non mobiles en 2013

-Figure 8-
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

-Figure 9-
Part des cadres non mobiles bénéficiaires d'une augmentation individuelle et/ou collective en 2013

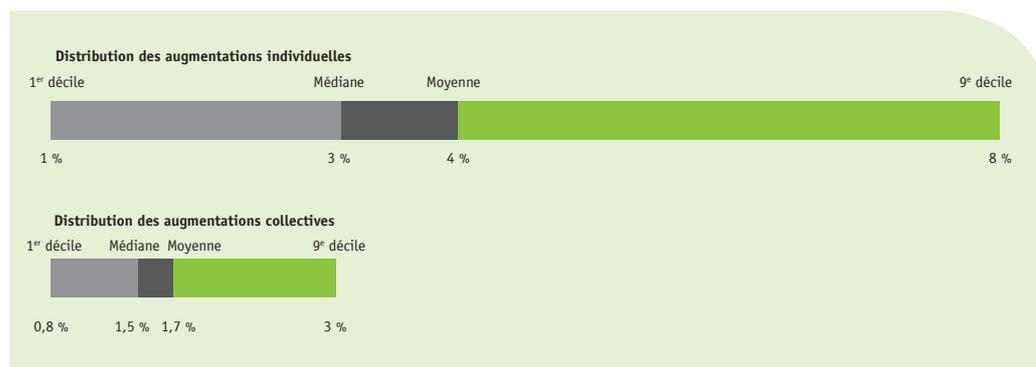


Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : cadres non mobiles en 2013

Le niveau des augmentations individuelles diminue légèrement : 80 % d'entre elles sont comprises entre 1 % et 8 %, (figure 10) quand cette même fourchette s'étendait de 1,2 % à 9 % en 2012. L'augmentation individuelle moyenne passe de 4,2 à 4 % en 2013.

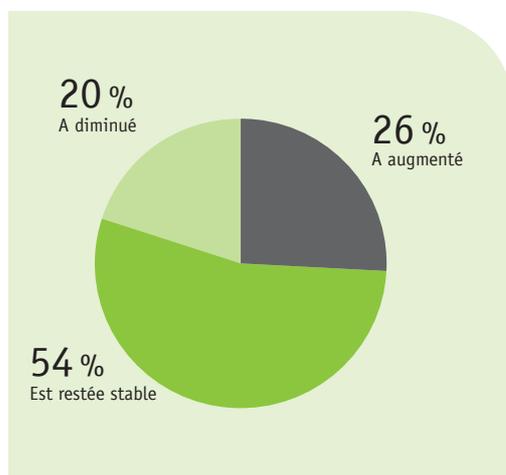
L'amplitude des augmentations collectives est évidemment moins importante et leur niveau bien plus faible. 80 % d'entre elles sont comprises entre 0,8 % et 3 %. Les augmentations collectives accusent aussi une légère baisse : la moyenne se situe à 1,7 % en 2013 contre 2 % un an auparavant.

-Figure 10-
Distribution des augmentations des cadres non mobiles en 2013



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : cadres non mobiles en 2013 et qui ont bénéficié d'une augmentation de leur rémunération fixe

-Figure 11-
Évolution de la partie variable de la rémunération des cadres non mobiles en 2013



Source : Apec, Enquête situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : cadres non mobiles en 2013 et qui perçoivent une part variable

UN QUART DES CADRES NON MOBILES A VU LA PART VARIABLE DE SA RÉMUNÉRATION AUGMENTER

48 % des cadres non mobiles disposent d'une rémunération avec une part variable. Au cours de l'année 2013, 26 % d'entre eux ont obtenu une augmentation de leur rémunération variable, une proportion équivalente à 2012 (figure 11). À noter, une légère baisse (- 2 points) de la part de cadres concernés par une diminution de leur rémunération variable.

—

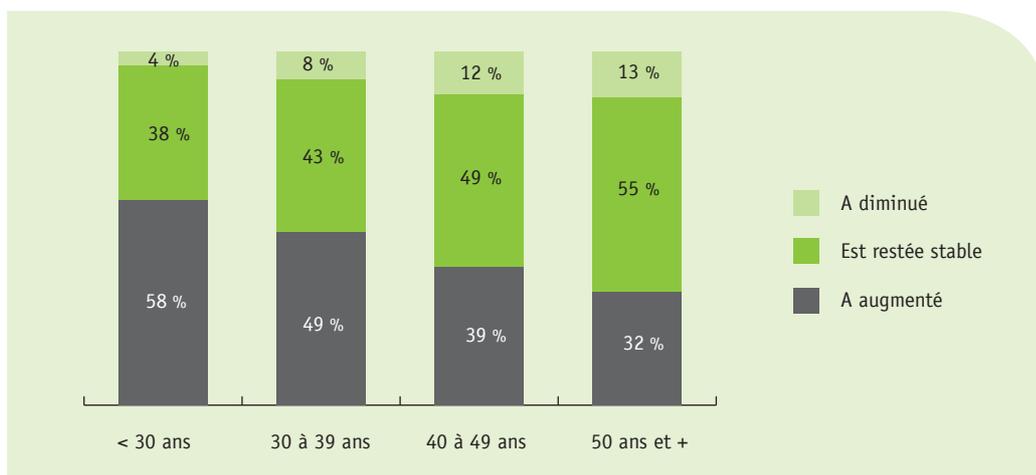
LES CADRES NON MOBILES LES PLUS JEUNES SONT PLUS SOUVENT BÉNÉFICIAIRES D'UNE AUGMENTATION DE LEUR RÉMUNÉRATION

—

L'âge des cadres détermine en partie l'évolution de la rémunération. En effet, c'est en début de carrière que les cadres bénéficient le plus largement d'une augmentation : 58 % des cadres non mobiles de moins de 30 ans ont reçu une augmentation contre 32 % des cadres de 50 ans et plus (figure 12).

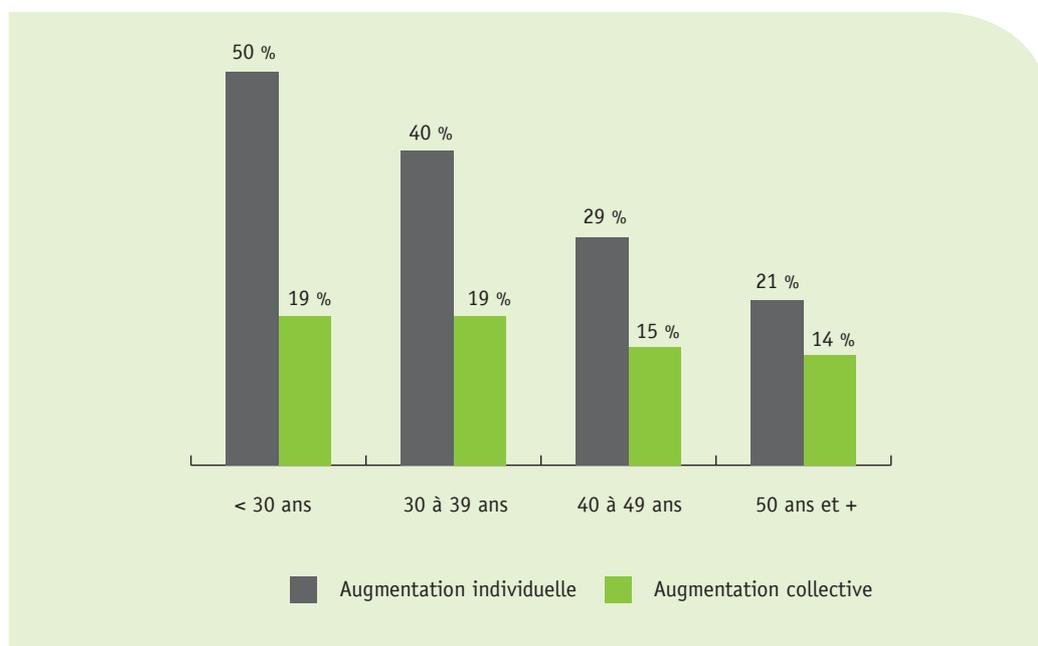
Par rapport à l'année précédente, cet écart entre tranches d'âge s'est légèrement accru, passant de 23 points d'écart en 2012 entre les cadres de moins de 30 ans et ceux de 50 ans et plus à 26 points en 2013, du fait notamment des mesures individuelles : la moitié des cadres non mobiles de moins de 30 ans ont bénéficié d'une augmentation individuelle (+ 7 points par rapport à 2012) (figure 13), contre 21 % pour les 50 ans et plus (- 3 points par rapport à 2012). La part de cadres dont la rémunération s'est, au contraire, dégradée diffère aussi selon l'âge. Si cela touche dans des proportions très faibles les plus jeunes (4 % des moins de 30 ans), les cadres à partir de 40 ans sont plus d'un sur dix à être concernés.

—Figure 12—
Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles en 2013 selon l'âge



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : cadres non mobiles en 2013

-Figure 13-
Part des cadres non mobiles bénéficiaires d'une augmentation individuelle et collective en 2013 selon l'âge



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : cadres non mobiles en 2013

Les hommes sont légèrement plus nombreux à mentionner avoir été augmentés : 42 % des hommes contre 40 % des femmes. Les différences entre hommes et femmes dans le versement des augmentations sont plus importantes en début de carrière

(+ 7 points en faveur des hommes parmi les cadres de moins de 30 ans) et cet écart s'atténue avec l'âge pour concerner une part quasiment équivalente de cadres hommes et femmes de 50 ans et plus (**tableau 11**).

-Tableau 11-
Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles en 2013 selon le sexe et l'âge (en %)

Hommes	< 30 ans	30 à 39 ans	40 à 49 ans	50 ans et +	Ensemble
A augmenté	61	50	40	33	42
Est restée stable	36	42	48	54	48
A diminué	3	8	12	13	10
Total	100	100	100	100	100

Femmes	< 30 ans	30 à 39 ans	40 à 49 ans	50 ans et +	Ensemble
A augmenté	54	47	38	31	40
Est restée stable	42	45	50	57	50
A diminué	4	8	12	12	10
Total	100	100	100	100	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : cadres non mobiles en 2013

—

LA PART DE CADRES NON MOBILES AUGMENTÉS S'ACCROÎT AVEC LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

—

Autre facteur incontournable dans l'analyse de la distribution des augmentations, la taille d'entreprise révèle des écarts importants. Plus l'entreprise dans laquelle travaillent les cadres est grande, plus ces derniers se révèlent nombreux à avoir perçu une augmentation (tableau 12). 46 % des cadres non mobiles occupant un poste dans des entités de 1 000

salariés et plus ont bénéficié d'une hausse de leur rémunération contre seulement 30 % des cadres des entreprises de moins de 20 salariés. Ces différences selon la taille de l'entreprise sont visibles dans la distribution des augmentations collectives et des augmentations individuelles, mais avec néanmoins une ampleur variable selon le type d'augmentation analysé (tableau 13). En effet, l'écart est nettement plus élevé lorsqu'il s'agit des augmentations individuelles : seuls 20 % des cadres des entreprises de moins de 20 salariés ont reçu une augmentation individuelle contre 37 % des cadres d'entreprises de 1 000 salariés et plus (soit un écart de 17 points).

— Tableau 12 —

Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles en 2013 selon la taille de l'entreprise (en %)

	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
1 à 19 salariés	30	57	13	100
20 à 49 salariés	34	55	11	100
50 à 99 salariés	38	51	11	100
100 à 249 salariés	41	51	8	100
250 à 999 salariés	45	46	9	100
1 000 salariés et plus	46	44	10	100
Ensemble	42	48	10	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : cadres non mobiles en 2013

— Tableau 13 —

Part des cadres non mobiles bénéficiaires d'une augmentation individuelle et/ou collective en 2013 selon la taille de l'entreprise (en %)

	Augmentation individuelle	Augmentation collective
1 à 19 salariés	20	11
20 à 49 salariés	24	13
50 à 99 salariés	28	14
100 à 249 salariés	29	17
250 à 999 salariés	33	18
1 000 salariés et plus	37	18
Ensemble	31	17

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : cadres non mobiles en 2013

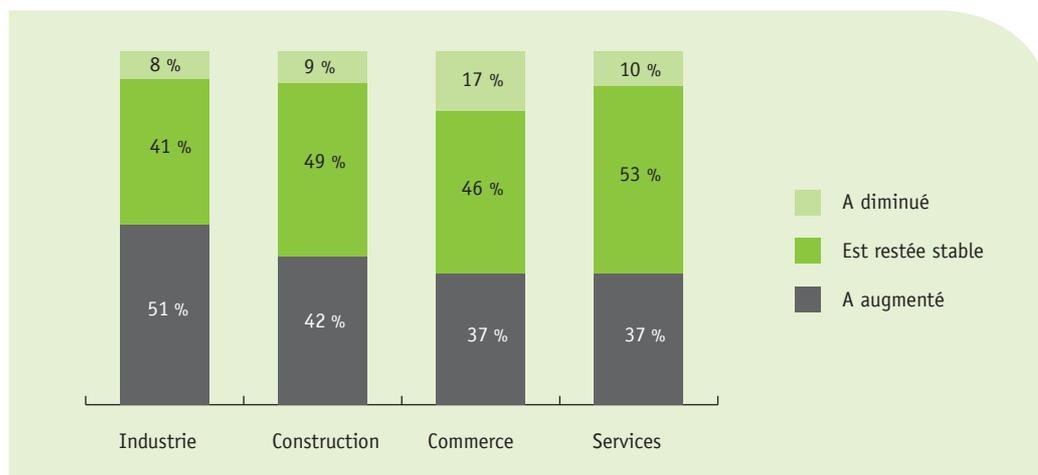
LA PART DE CADRES NON MOBILES AUGMENTÉS EST LIÉE AU SECTEUR D'ACTIVITÉ ET À LA FONCTION OCCUPÉE

Des disparités importantes sont observables selon le secteur d'activité. Celles-ci s'expliquent, pour l'essentiel, par l'impact de la taille des entreprises. En effet, l'industrie, qui se caractérise par une proportion plus importante de grandes entreprises, favorise le plus les augmentations (51 % de cadres non mobiles augmentés en 2013) (figure 14). Toutefois, la situation varie d'un secteur à l'autre de l'industrie : le secteur chimie-caoutchouc-plastique détient la première place avec 57 % de cadres non mobiles augmentés, suivis des secteurs énergies-eau et industrie pharmaceutique

(56 % de cadres non mobiles augmentés). En revanche, seuls 36 % des cadres non mobiles travaillant dans le secteur bois-papier-imprimerie mentionnent une hausse de leur rémunération.

Parallèlement, un peu plus d'un tiers des cadres des secteurs du commerce et des services ont bénéficié d'une augmentation, une proportion plus faible que la moyenne. Au sein des services, la formation initiale et continue détient le plus faible taux de cadres augmentés (22 %) suivi du secteur santé-action sociale (29 %). D'autres secteurs ont, en revanche, davantage distribué d'augmentations puisque 44 % des cadres occupant un emploi dans le secteur conseil-gestion des entreprises ont vu leur rémunération évoluer à la hausse ainsi que 43 % des cadres des secteurs télécommunications et transports-logistique.

Figure 14 – Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles en 2013 selon le secteur d'activité



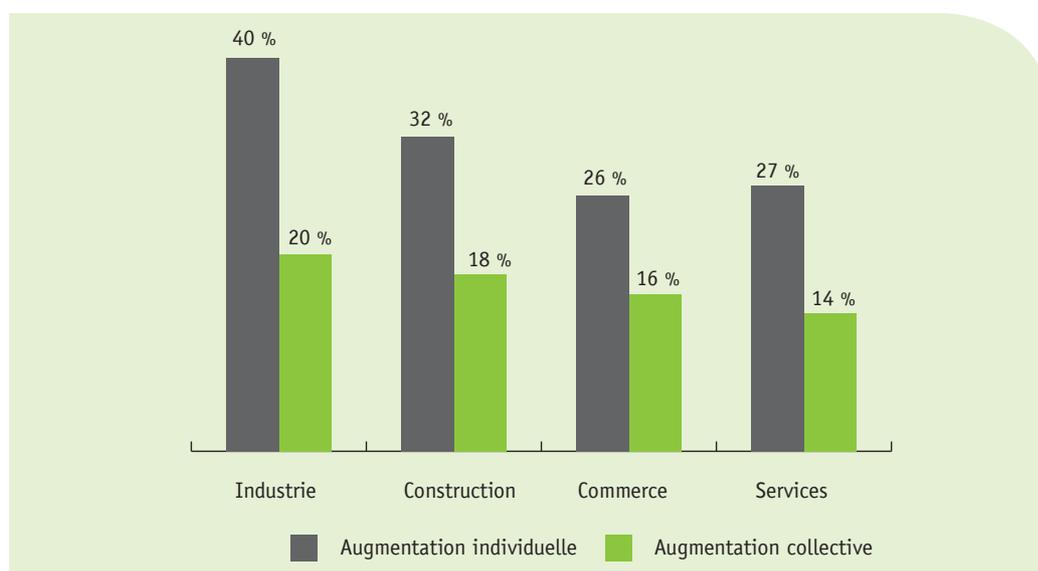
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : cadres non mobiles en 2013

Distribuer une augmentation collective est plus courant dans l'industrie : 20 % des cadres non mobiles de ce secteur déclarent en avoir bénéficié en 2013, contre 14 % des cadres occupant un emploi dans les services (figure 15). Les différences entre secteurs se renforcent sur la question des augmentations individuelles. Ainsi, parmi les cadres non mobiles dans l'industrie, quatre sur dix ont perçu une contre environ trois sur dix dans les autres secteurs d'activité.

Les cadres occupant un poste dans les fonctions études-R&D, production industrielle et services techniques ont été proportionnellement les plus nombreux à avoir été augmentés (tableau 14). En revanche, la fonction santé-social-culture se distingue nettement des autres par une part particulièrement faible de cadres augmentés : seuls 22 % d'entre eux ont pu bénéficier d'une hausse de leur rémunération soit 20 points de moins que pour l'ensemble des cadres non mobiles.

–Figure 15–

Part des cadres non mobiles bénéficiaires d'une augmentation individuelle et collective en 2013 selon le secteur d'activité



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : cadres non mobiles en 2013

–Tableau 14–

Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles en 2013 selon la fonction (en %)

Fonction	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
Commercial, marketing	39	44	17	100
Communication, création	30	58	12	100
Direction d'entreprise	41	48	11	100
Etudes, R&D	46	46	8	100
Gestion, finance, administration	41	51	8	100
Informatique	40	52	8	100
Production industrielle	47	45	8	100
Ressources humaines	39	51	10	100
Santé, social, culture	22	70	8	100
Services techniques	46	45	9	100
Ensemble	42	48	10	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : cadres non mobiles en 2013

— **LES CONTOURS DU POSTE OCCUPÉ FONT SENSIBLEMENT VARIER LA PART DE CADRES NON MOBILES AUGMENTÉS** —

Plusieurs caractéristiques du poste ont un impact sur l'évolution de la rémunération et, parmi elles, les responsabilités associées au poste occupé. Ainsi, différents paliers de responsabilité en matière d'animation d'équipe font varier la part de cadres augmentés. Les cadres n'ayant ni responsabilité hiérarchique, ni la charge d'animation d'équipe sont proportionnelle-

ment les moins nombreux à avoir reçu une augmentation en 2013 (38 % contre 42 % des cadres non mobiles en moyenne). En revanche, aucune disparité n'est visible dans le versement d'augmentations entre les cadres animateurs d'équipe (de façon pérenne ou au contraire ponctuelle) et ceux dont le poste comporte des responsabilités hiérarchiques (**tableau 15**). Des variations conséquentes sont toutefois observables parmi les cadres hiérarchiques selon le type d'équipe encadrée : 48 % des responsables d'équipe comprenant au moins 7 cadres ont vu leur rémunération évoluer à la hausse contre 41 % des responsables hiérarchiques d'équipe ne comprenant aucun cadre.

—Tableau 15—
Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles en 2013 selon le niveau de responsabilité hiérarchique (en %)

	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
Avec responsabilité hiérarchique	43	47	10	100
<i>d'une équipe ne comprenant pas de cadre</i>	41	49	10	100
<i>d'une équipe comprenant 1 cadre</i>	45	45	10	100
<i>d'une équipe comprenant entre 2 et 6 cadres</i>	42	48	10	100
<i>d'une équipe comprenant 7 cadres et plus</i>	48	41	11	100
Avec animation d'équipe, sans responsabilité hiérarchique	43	47	10	100
Avec animation d'équipe, dans le cadre de projets limités dans le temps	43	47	10	100
Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe	38	52	10	100
Ensemble	42	48	10	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : cadres non mobiles en 2013

Si le fait de devoir ou non gérer un budget influe dans une mesure assez faible sur l'évolution de la rémunération, le montant du budget en question joue un rôle, en revanche, non négligeable (**tableau 16**) : plus celui-ci est important, plus la part de cadres bénéficiant d'une augmentation est conséquente, passant de 40 % pour les cadres prenant en charge un budget de moins de 200 K€ à 49 % des cadres disposant d'un budget de 15 000 k€ et plus.

Le fait de bénéficier d'une augmentation est, en outre, corrélé à la dimension internationale ou nationale du

poste. En effet, près de la moitié des cadres non mobiles occupant un poste aux contours internationaux a perçu une augmentation en 2013 contre seulement un peu plus d'un tiers des cadres au poste à dimension strictement nationale (**tableau 17**).

La nature des missions à l'international révèle aussi des écarts dans les parts de cadres non mobiles augmentés, les plus nombreux en proportion étant ceux devant effectuer des déplacements professionnels à l'étranger.

– Tableau 16 –

Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles en 2013 selon la gestion d'un budget (en %)

	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
Gestion d'un budget	42	47	11	100
<i>moins de 200 k€</i>	40	46	14	100
<i>entre 200 et 1 499 k€</i>	41	49	10	100
<i>entre 1 500 et 14 999 k€</i>	47	44	9	100
<i>15 000 k€ et plus</i>	49	41	10	100
Sans gestion de budget	41	49	10	100
Ensemble	42	48	10	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : cadres non mobiles en 2013

– Tableau 17 –

Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres non mobiles en 2013 selon la dimension internationale du poste (en %)

	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
Dimension internationale	47	43	10	100
<i>Déplacements à l'étranger</i>	49	41	10	100
<i>Autres activités à dimension internationale</i>	45	46	9	100
Sans dimension internationale	36	53	11	100
Ensemble	41	49	10	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : cadres en poste en France métropolitaine et non mobiles en 2013

- L'ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES MOBILES EN INTERNE EN 2013-

En 2013, 18 % des cadres ont connu une mobilité interne. Pour 8 % d'entre eux, cette mobilité s'est formalisée par un changement de poste *stricto sensu*, et pour 10 %, ce sont des changements de nature très diverse qui sont à considérer, tels les changements de service ou de département, les changements d'établissement ou encore les changements de poste en « grande partie ».

- LE TYPE DE MOBILITÉ INTERNE INFLUE SUR LA PART DES CADRES AUGMENTÉS

Globalement, la mobilité interne favorise une progression de la rémunération : 50 % des cadres déclarant avoir connu une mobilité interne en 2013 ont vu leur salaire augmenter contre 42 % des cadres n'ayant connu aucun changement la même année.

Pour autant, la nature de la mobilité interne n'est pas sans conséquence sur l'évolution de la rémunération. En effet, les cadres ayant changé de poste *stricto sensu* sont les plus nombreux en proportion à avoir été concernés par une augmentation de salaire en 2013 : 56 % contre 43 % des cadres ayant connu un autre changement interne (**tableau 18**).

Pour appréhender cet écart, la taille de l'entreprise dans laquelle les cadres sont en poste est importante à considérer, les opportunités étant nettement plus fréquentes dans les grandes entreprises. Ainsi en 2013, 12 %⁴ des cadres en emploi dans une entreprise de

grande taille (1 000 salariés et plus) ont changé de poste, soit trois fois plus que dans une PME de moins de 50 salariés.

En outre, les plus grandes entreprises sont celles où la part des cadres augmentés est la plus importante, qu'ils aient ou pas connu une mobilité interne : 47 % des cadres en poste dans une structure de 1 000 salariés et plus déclarent avoir été augmentés en 2013, contre 43 % pour l'ensemble des cadres. Ce sont également celles qui proposent les niveaux de salaire les plus élevés : un salaire brut annuel médian de 50 000 euros pour les cadres en poste dans les entreprises de 1 000 salariés et plus contre 48 000 euros pour l'ensemble des cadres.

Enfin, dans les entités de petite taille, les cadres sont plus souvent concernés par d'autres changements internes que par un changement de poste *stricto sensu*. Or, ce dernier type de changement s'accompagne plus fréquemment d'une promotion hiérarchique ou d'un élargissement du périmètre de responsabilité, synonyme de progression salariale.

4. Panorama des mobilités professionnelles des cadres, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, juin 2014.

- Tableau 18 -

Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres mobiles en interne en 2013

	Changement de poste	Autres changements internes	Ensemble des mobilités internes	Pas de mobilités internes
A augmenté	56	43	50	42
Est restée stable	34	46	40	48
A diminué	10	11	10	10
Ensemble	100	100	100	100

Source : Apec, Enquête Situation Professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : cadres ayant connu une mobilité interne au sein de leur entreprise en 2013

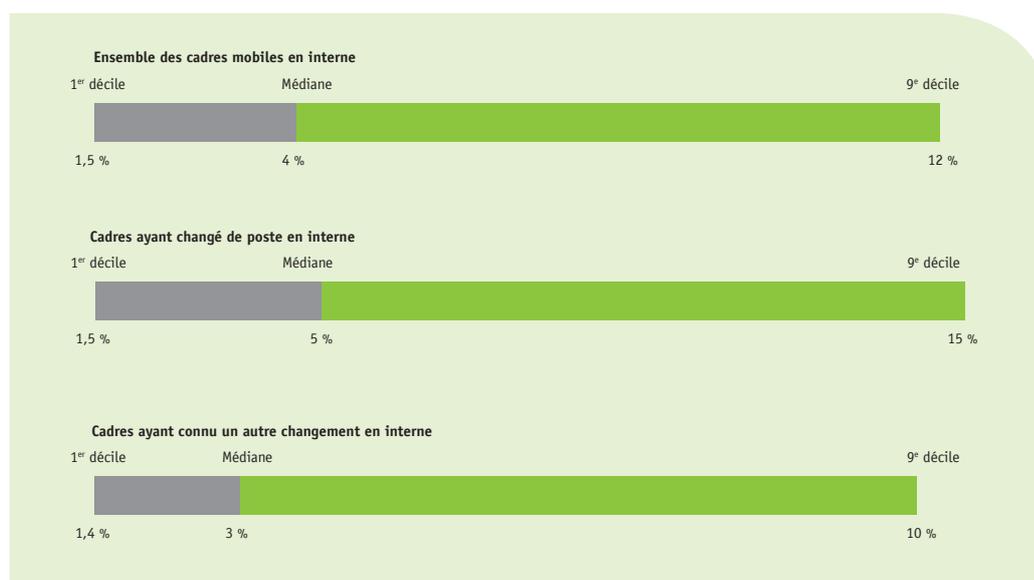
Les niveaux des augmentations de rémunération sont différents selon le type de mobilité interne considéré. Ainsi la médiane des augmentations se situe à 5 % pour les cadres ayant changé de poste en interne *stricto sensu* contre 3 % pour ceux ayant connu un autre changement dans leur entreprise (figure 16).

Lorsque l'on considère l'amplitude des augmentations individuelles, des différences selon le type de mobilité sont également à mettre en exergue. Ainsi, 80 % des augmentations sont comprises entre 1,5 % et 15 % pour les cadres ayant changé de poste en interne et 1,4 % à 10 % pour ceux concernés par d'autres formes de mobilité interne.

– **LA PART DES CADRES AUGMENTÉS EST NETTEMENT INFÉRIEURE LORSQUE LE CHANGEMENT DE POSTE EST CONTRAINT** –

Si un changement de poste en interne s'accompagne, dans 56 % des cas, d'une revalorisation salariale, cette proportion baisse sensiblement sur un an (- 4 points) (tableau 19). Lorsque le changement de poste a été imposé par l'entreprise, seulement 40 % des cadres peuvent se prévaloir d'une hausse de salaire en 2013 contre 48 % en 2012, soit une baisse plus significative de 8 points. Pour ceux qui sont à l'initiative de ce changement, la proportion reste quasi-stable, à 68 % (- 1 point) (figure 17).

–Figure 16–
Distribution des augmentations individuelles des cadres mobiles en interne en 2013



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014

-Tableau 19-

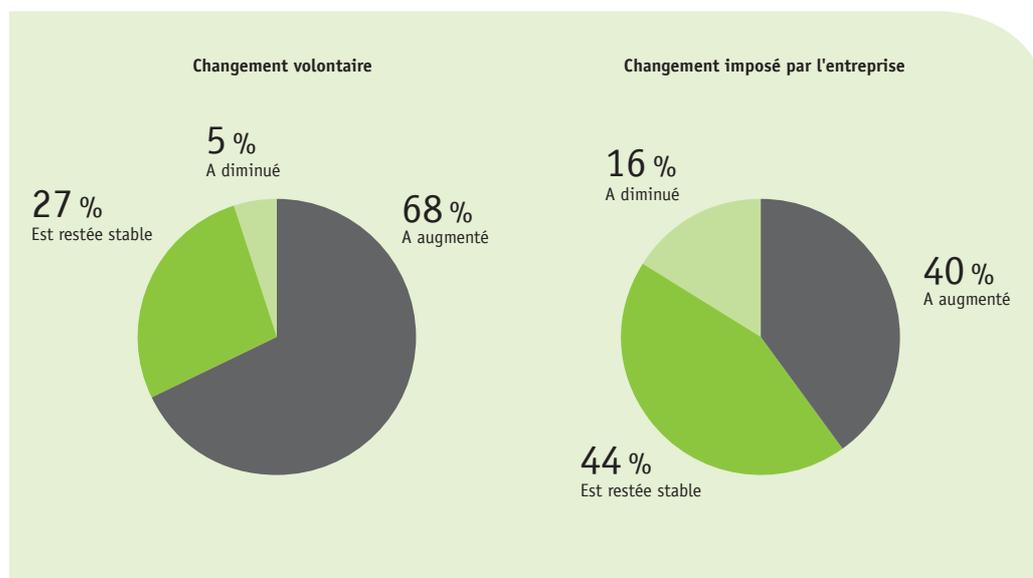
Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres ayant changé de poste en interne de 2010 à 2013 (en %)

	2010	2011	2012	2013
A augmenté	62	65	60	56
Est restée stable	32	29	32	34
A diminué	6	6	8	10
Ensemble	100	100	100	100

Source : Apec, Enquêtes Situation Professionnelle et rémunération des cadres
 Base des répondants : cadres ayant connu un changement de poste au sein de leur entreprise

-Figure 17-

Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres ayant changé de poste en interne en 2013 selon le type de changement



Source : Apec, Enquête Situation Professionnelle et rémunération des cadres 2014
 Base des répondants : cadres ayant connu un changement de poste au sein de leur entreprise en 2013

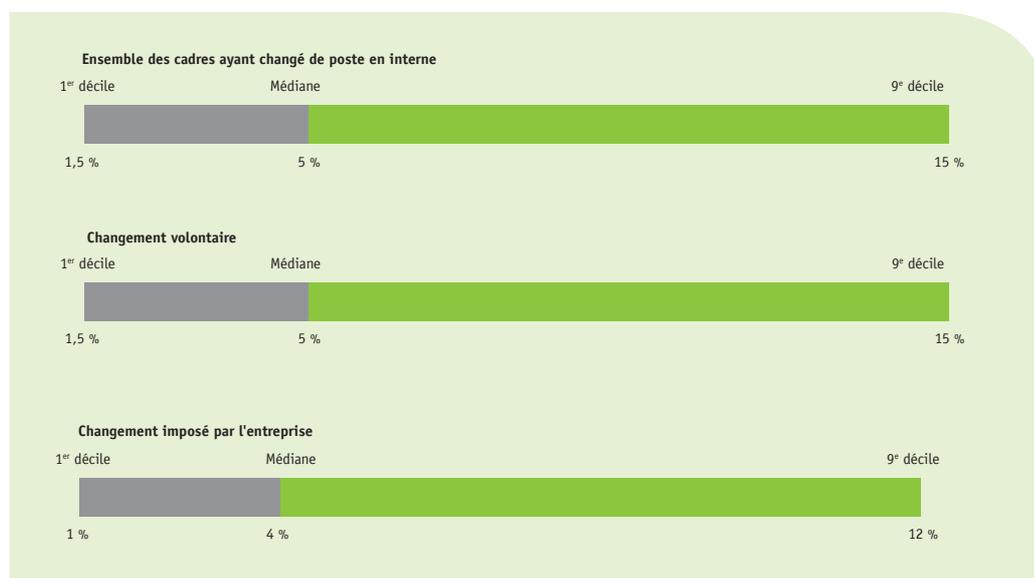
Comme en 2012, les niveaux d'augmentation individuelle ne sont pas fortement différents, que le changement soit volontaire ou imposé par l'entreprise, avec une médiane des augmentations se situant respectivement à 5 % et 4 % en 2013. Ces médianes s'inscrivent toutefois en léger retrait sur un an, que le changement soit volontaire ou pas (-1 point dans les deux cas de figure). Enfin, la fourchette des augmentations s'est resserrée en 2013, notamment pour les cadres n'ayant pas été à l'initiative de ce changement, avec 80 % des augmentations comprises entre 1 % et 12 % en 2013 contre 1,5 % à 15 % en 2012 (figure 18).

— **LES CADRES MOBILES EN INTERNE LES PLUS JEUNES SONT LES PLUS CONCERNÉS PAR UNE AUGMENTATION** —

Quelle que soit la nature du changement, volontaire ou pas, les cadres les plus jeunes sont les plus nombreux, en proportion, à avoir bénéficié d'une augmentation en 2013. Ainsi, les trois quarts des cadres de moins de 30 ans ayant changé volontairement de poste ont vu leur salaire évoluer positivement contre 64 % dans le cas d'un changement initié par l'employeur. À l'opposé, si les cadres de 50 ans et plus sont les moins favorisés, la nature du changement a une forte influence sur la part de cadres augmentés : 60 % dans le cas d'un changement volontaire contre seulement 19 % pour un changement imposé.

—Figure 18—

Distribution des augmentations individuelles des cadres ayant changé de poste en interne en 2013



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
 Base des répondants : cadres ayant connu un changement de poste au sein de leur entreprise en 2013 et qui ont bénéficié d'une augmentation de salaire

L'ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DES RESPONSABILITÉS LORS DE LA MOBILITÉ FAVORISE AUSSI LES AUGMENTATIONS DE SALAIRE

Lors de leur changement de poste en interne, les cadres peuvent avoir bénéficié d'une promotion hiérarchique ou encore avoir vu leur champ de responsabilités s'élargir, et ce quelles que soient les circonstances de ce changement, imposé ou pas par leur employeur. Ces différentes évolutions de la dimension du poste peuvent favoriser une progression de la rémunération des cadres concernés.

Ainsi, lorsque les cadres sont à l'initiative de ce changement interne⁵, 83 % des cadres promus hiérarchiquement déclarent avoir bénéficié d'une progression de leur rémunération (**tableau 20**), une proportion en légère baisse par rapport à l'année précédente (-1 point). Parallèlement quand ce changement a été imposé par l'entreprise, la proportion de cadres promus hiérarchiquement à avoir enregistré une augmentation est nettement moins élevée (72 %, en recul de 3 points sur un an) (**tableau 21**).

De la même façon, dans le cas d'un élargissement du champ des responsabilités, les circonstances du changement influencent fortement la proportion de cadres augmentés : 67 % dans le cas d'un changement volontaire et 44 % dans le cas d'un changement imposé.

5. 68 % des cadres ont changé volontairement de poste en interne selon l'étude « Panorama des mobilités professionnelles des cadres », Apec, Edition 2014

-Tableau 20-

Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres ayant changé de poste en interne en 2013 selon le périmètre de responsabilité suite à un changement volontaire (en %)

	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
Mobilité avec promotion hiérarchique	83	15	2	100
Mobilité avec périmètre de responsabilité élargi	67	29	4	100
Mobilité avec périmètre de responsabilité constant	54	38	8	100
Mobilité avec périmètre de responsabilité réduit	37	45	18	100
Ensemble	68	27	5	100

Source : Apec, Enquête Situation Professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : cadres ayant connu un changement de poste au sein de leur entreprise en 2013

-Tableau 21-

Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres ayant changé de poste en interne en 2013 selon le périmètre de responsabilité suite à un changement imposé par l'entreprise (en %)

	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
Mobilité avec promotion hiérarchique	72	22	6	100
Mobilité avec périmètre de responsabilité élargi	44	48	8	100
Mobilité avec périmètre de responsabilité constant	41	49	10	100
Mobilité avec périmètre de responsabilité réduit	19	52	29	100
Ensemble	40	44	16	100

Source : Apec, Enquête Situation Professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : cadres ayant connu un changement de poste au sein de leur entreprise en 2013

– LA RÉMUNÉRATION À L’EMBAUCHE DES CADRES RECRUTÉS EN 2013–

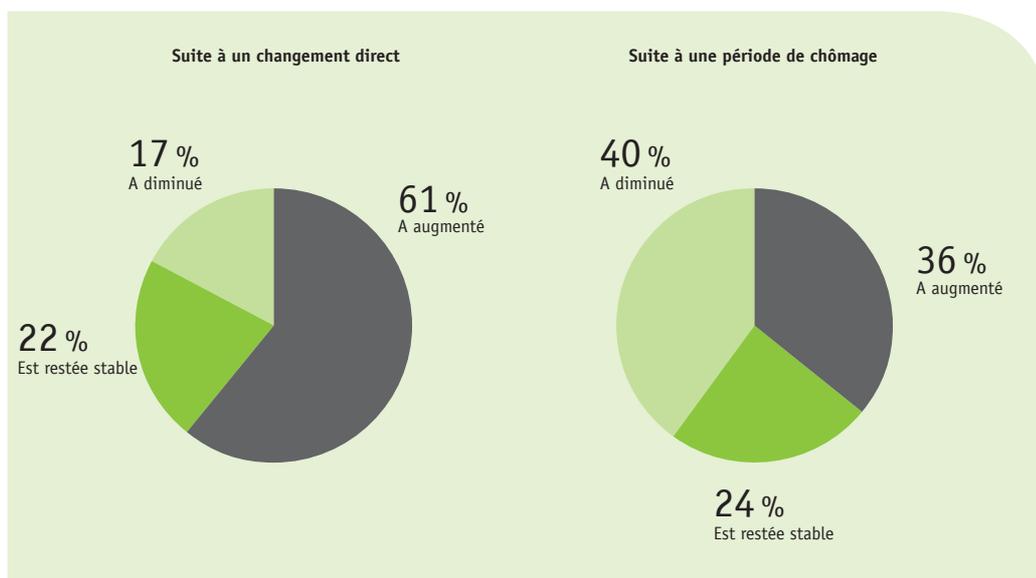
En 2013, 6 % des cadres en poste ont changé d’entreprise. Dans près de six cas sur dix, les cadres ayant connu une mobilité externe ont intégré directement leur nouvelle entreprise, c’est-à-dire sans connaître de période de chômage. Pour 41 % des cadres, en revanche, ce changement externe s’est accompagné d’une période de chômage plus ou moins longue. Si la mobilité externe s’accompagne souvent d’une progression salariale, les circonstances de ce changement sont loin d’être neutres et influencent grandement l’évolution de la rémunération des cadres concernés.

– LE CHANGEMENT DIRECT D’ENTREPRISE FAVORISE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES –

En 2013, 61 % des cadres ayant changé directement d’entreprise (**figure 19**) ont bénéficié d’une hausse de leur rémunération, soit une proportion quasi-identique à celle enregistrée un an auparavant (**tableau 22**). Toutefois dans le même temps, 17 % des cadres mo-

biles en externe ont vu leur salaire diminuer. La donne change lorsque les cadres ont été confrontés à une période de chômage avant d’intégrer leur nouvelle entreprise : seulement 36 % d’entre eux peuvent se prévaloir d’une hausse de salaire. Mais surtout, dans 40 % des cas, les cadres ont dû faire des concessions notamment sur leur rémunération qui s’inscrit en retrait par rapport à celle qu’ils percevaient dans leur poste précédent.

–Figure 19–
Évolution de la rémunération des cadres recrutés en 2013



Source : Apec, Enquête Situation Professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : ensemble des cadres recrutés en externe en 2013

-Tableau 22-
Évolution de la rémunération des cadres recrutés (en %)

	2010		2011		2012		2013	
	Suite à un changement direct	Suite à une période de chômage	Suite à un changement direct	Suite à une période de chômage	Suite à un changement direct	Suite à une période de chômage	Suite à un changement direct	Suite à une période de chômage
A augmenté	60	30	63	33	62	36	61	36
Est restée stable	23	29	22	27	21	22	22	24
A diminué	17	41	15	40	17	42	17	40
Ensemble	100	100	100	100	100	100	100	100

Source: Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres
Base des répondants : ensemble des cadres recrutés en externe

Les conditions de départs de l'entreprise précédente ne sont pas, non plus, sans influence. En effet, le caractère plus ou moins subi du changement d'entreprise a un effet prégnant sur l'évolution de la rémunération des cadres mobiles en externe. Ainsi, lorsque les cadres sont à l'origine et maîtres de leur mobilité, notamment dans le cas d'une démission (a priori à leur initiative), près de sept cadres sur dix (**tableau 23**) déclarent avoir bénéficié d'une augmentation de salaire. En revanche, lorsque le caractère subi du départ de l'entreprise est avéré, la proportion de cadres ayant vu leur rémunération baisser est conséquente : dans le cas

d'un licenciement, qu'il soit économique ou pas, ils sont 47 % à subir une perte de salaire.

Enfin, 45 % des cadres qui ont quitté leur entreprise à la suite d'un contrat à durée déterminée ont vu leur rémunération progresser. Les cadres concernés sont plutôt jeunes (moins de 35 ans). Ces CDD, dont la fin est par nature prévisible, semblent constituer un véritable tremplin professionnel pouvant permettre à ces jeunes cadres de décrocher un poste pérenne proposant des conditions salariales plus intéressantes.

-Tableau 23-
Évolution de la rémunération des cadres recrutés en 2013 selon les circonstances de départ du poste précédent (en %)

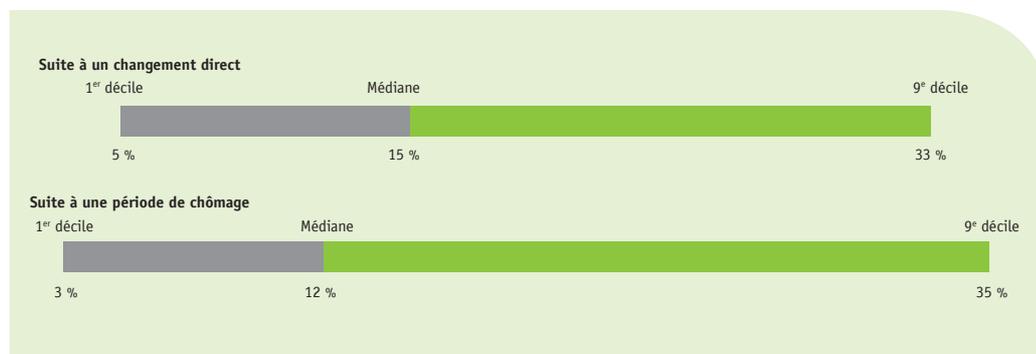
Hommes	Fin de CDD	Licenciement économique ou pas	Démission	Rupture de période d'essai	Rupture conventionnelle
A augmenté	45	30	68	37	41
Est restée stable	28	23	19	28	27
A diminué	27	47	13	35	32
Total	100	100	100	100	100

Source: Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : ensemble des cadres recrutés en externe en 2013

La nature du changement (direct ou pas) conditionne également les niveaux d'augmentation des cadres ayant changé d'entreprise : la médiane des augmentations s'établit à 15 % pour les cadres passés directement d'une entreprise à l'autre contre 12 % lorsque le cadre a connu une période de chômage. Ces niveaux sont identiques à ceux observés un an auparavant.

Quant à la fourchette des augmentations, elle se différencie également selon le type de changement. Ainsi, l'amplitude des hausses de salaire est plus resserrée pour les cadres qui ont changé directement d'entreprise (80 % des augmentations sont comprises entre 5 % et 33 %) que pour ceux ayant connu une période de chômage (entre 3 % et 35 %) (**figure 20**). Ce constat est similaire à celui d'il y a un an.

-Figure 20-
Distribution des augmentations pour les cadres recrutés en externe en 2013 (en %)



Source : Apec, Enquête Situation Professionnelle et rémunération des cadres 2014
 Base des répondants : cadres recrutés en externe en 2013 dont la rémunération a augmenté

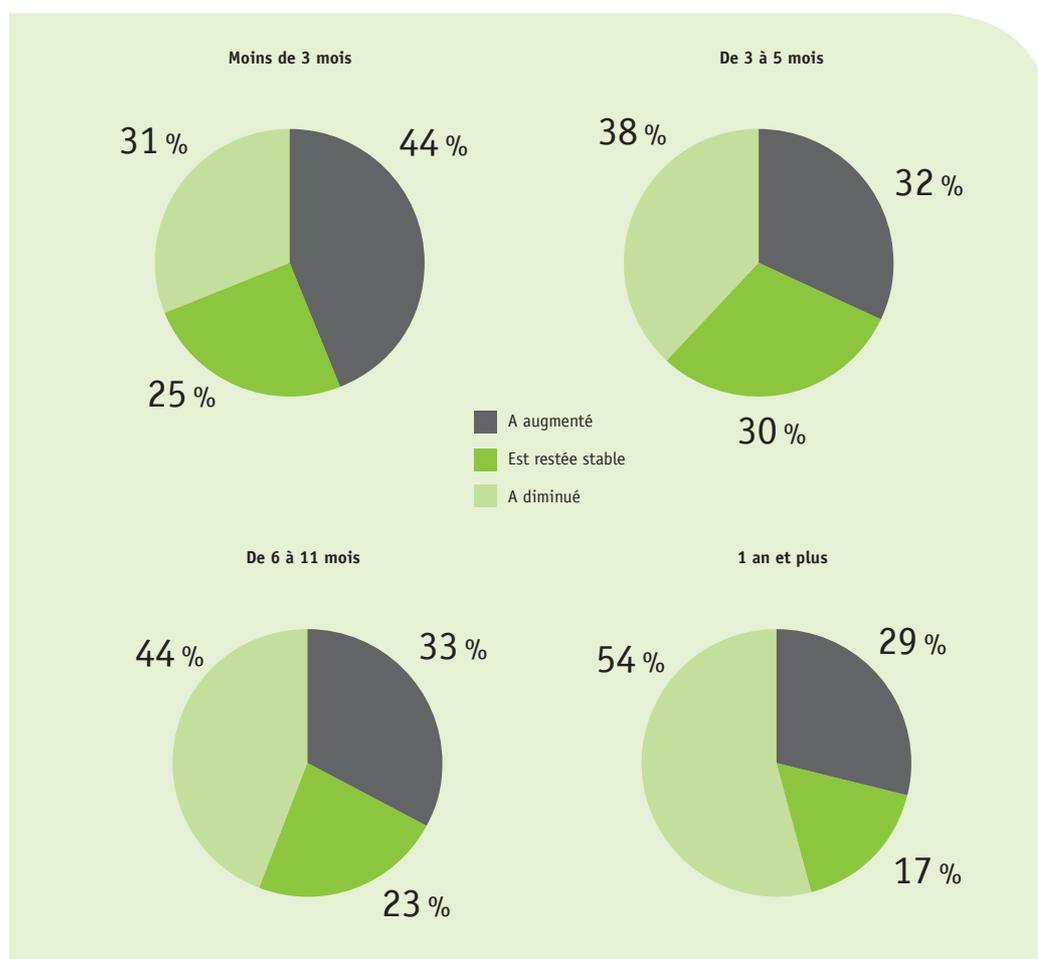
LA DURÉE DU CHÔMAGE INFLUE FORTEMENT SUR LA PART DES CADRES AUGMENTÉS

Comme on a pu le voir précédemment, les cadres ayant connu une période de chômage lors de leur changement d'entreprise ne semblent pas en position de force pour négocier leurs nouvelles conditions de rémunération. Plus la période de chômage se prolonge, plus il semble difficile d'obtenir une hausse de salaire. Ainsi, 44 % des cadres ayant passé moins de trois mois

au chômage ont vu leur rémunération progresser contre seulement 29 % des cadres restés sans emploi durant plus d'un an (figure 21).

Toutefois, par rapport à l'année précédente, la proportion de cadres concernés par une période de chômage de longue durée et ayant obtenu une rémunération à l'embauche moins élevée est en fort recul (54 % contre 62 % en 2012). Parallèlement, celle des cadres augmentés progresse significativement (29 % contre 20 % en 2012), même si ces derniers restent nettement minoritaires.

-Figure 21-
Évolution de la rémunération des cadres recrutés en 2013 selon la durée de chômage



Source : Apec, Enquête Situation Professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : ensemble des cadres recrutés en externe en 2013 suite à une période de chômage

L'ÂGE RESTE UN ÉLÉMENT IMPORTANT À PRENDRE À COMPTE

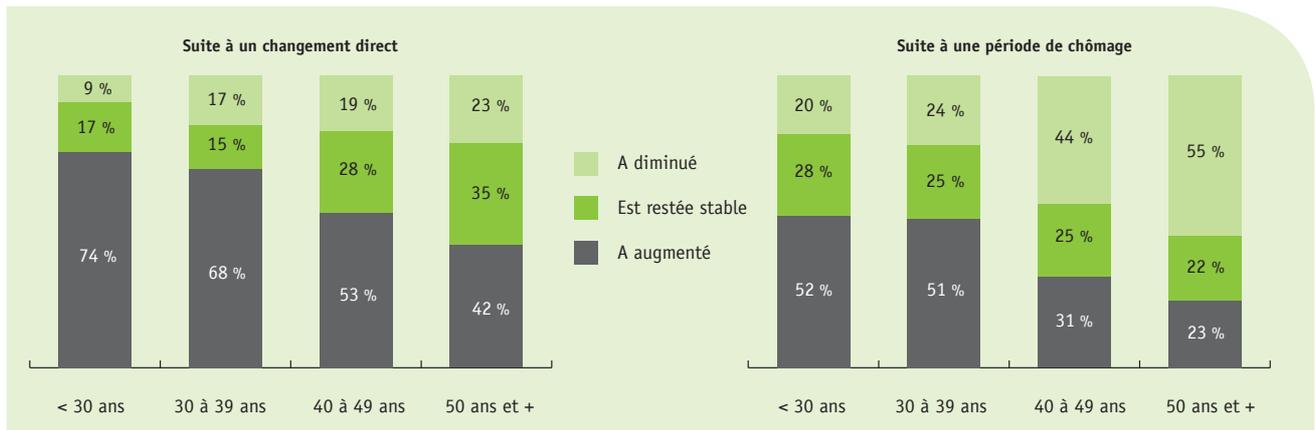
Si les circonstances du changement d'entreprise semblent incontournables pour appréhender l'évolution de la rémunération à l'embauche des cadres, leur âge est un autre facteur important à considérer. Ainsi, plus les cadres ayant changé d'entreprise sont jeunes et plus ils sont nombreux, en proportion, à avoir obtenu une revalorisation salariale, que le changement soit direct ou succédant à une période de chômage. Rappelons que les cadres les plus jeunes sont également les plus mobiles et que les mobilités en début de

carrière, où le cadre construit son parcours professionnel, sont le plus souvent accompagnées d'une revalorisation salariale. Ainsi, lors d'un changement direct, les trois quarts des cadres de moins de 30 ans ont bénéficié d'une hausse de salaire contre 42 % des cadres de 50 ans et plus (figure 22).

Dans le cas d'un changement entrecoupé d'une période de chômage, c'est un cadre sur deux âgés de moins de 40 ans qui a vu sa rémunération augmenter contre 23 % pour ceux âgés de 50 ans et plus. Il faut aussi rappeler que les cadres de plus de 50 ans sont plus fréquemment confrontés au chômage de longue durée : près de la moitié des cadres sans emploi depuis au moins un an ont 50 ans et plus.

—Figure 22—

Évolution de la rémunération des cadres à l'occasion du changement d'entreprise en 2013 selon l'âge



Source : Apec, Enquête Situation Professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : ensemble des cadres recrutés en externe en 2013

LA PROMOTION HIÉRARCHIQUE, LORS DU CHANGEMENT D'ENTREPRISE, S'ACCOMPAGNE PLUS SOUVENT D'UNE AUGMENTATION

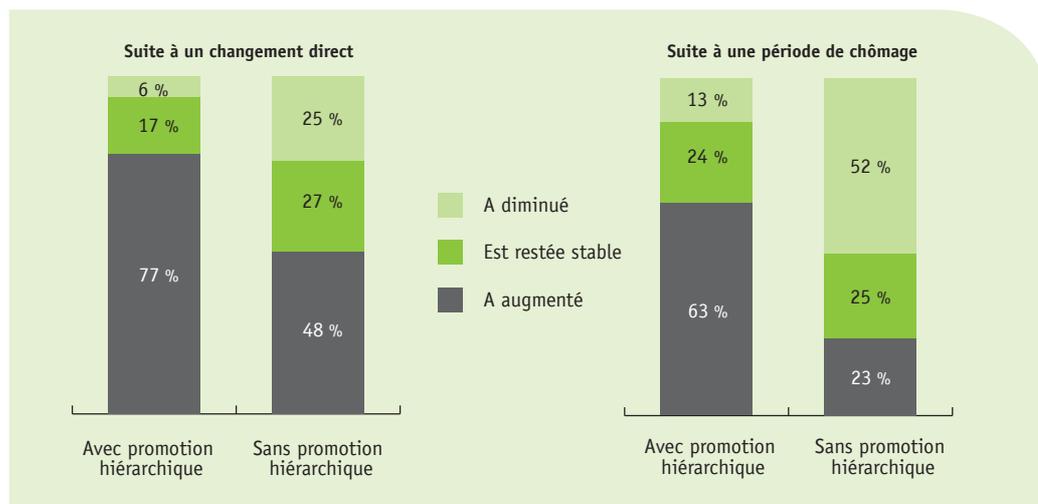
45 % des cadres ayant changé directement d'entreprise en 2013 estiment que leur changement peut être assimilé à une promotion hiérarchique. Lorsque ce changement est précédé par une période de chômage, ils ne sont que 31 % à l'affirmer.

En toute logique, lorsque les cadres estiment avoir bénéficié d'une promotion hiérarchique lors de leur changement d'entreprise, ils sont une large majorité à

avoir vu leur rémunération progresser. Ainsi, près de huit cadres sur dix ont obtenu une revalorisation salariale dans le cas de changement direct. C'est le cas des deux tiers des cadres ayant connu une période de chômage (figure 23).

En revanche, lorsque les cadres n'ont pas le sentiment d'avoir bénéficié d'une promotion hiérarchique, les différences sont marquées notamment dans le cas d'un changement précédé par une période de chômage. Dans cette configuration, seulement 23 % des cadres affirment avoir bénéficié d'une hausse de salaire quand plus de la moitié affichent des rémunérations orientées à la baisse. À l'évidence, l'expérience du chômage, notamment de longue durée, joue en défaveur de ces cadres.

-Figure 23-
Évolution de la rémunération des cadres recrutés en externe en 2013 selon qu'ils aient bénéficié ou pas d'une promotion hiérarchique



Source : Apec, Enquête Situation Professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : ensemble des cadres recrutés en externe en 2013

– L'OPINION DES CADRES SUR LEUR RÉMUNÉRATION –

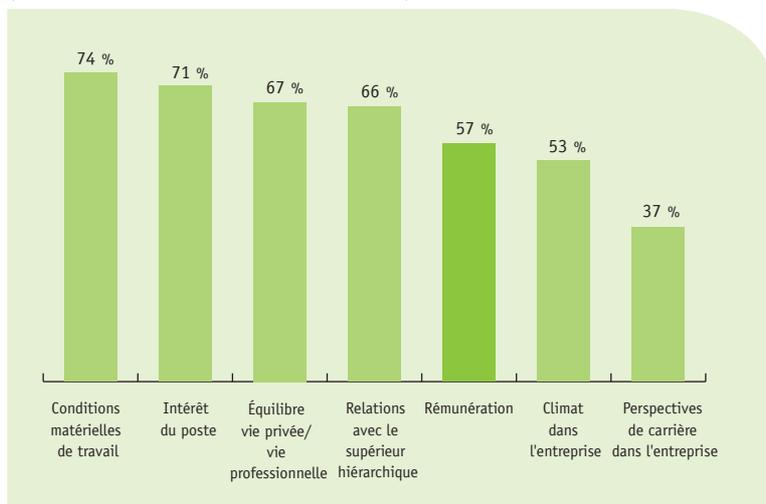
LES CADRES SONT MAJORITAIREMENT SATISFAITS DE LEUR RÉMUNÉRATION

En 2014, interrogés sur la satisfaction liée à leur situation professionnelle, les cadres ne situent pas au premier plan la rémunération, bien qu'ils soient en majorité satisfaits. En effet, quand près des trois quarts d'entre eux se déclarent satisfaits des conditions matérielles et de l'intérêt de leur poste, ils ne sont plus que 57 % à citer la rémunération parmi leurs motifs de satisfaction (figure 24). À noter que cette opinion demeure quasiment stable par rapport à l'année précédente.

Les femmes cadres affichent une satisfaction plus modérée que les hommes quant à leur rémunération

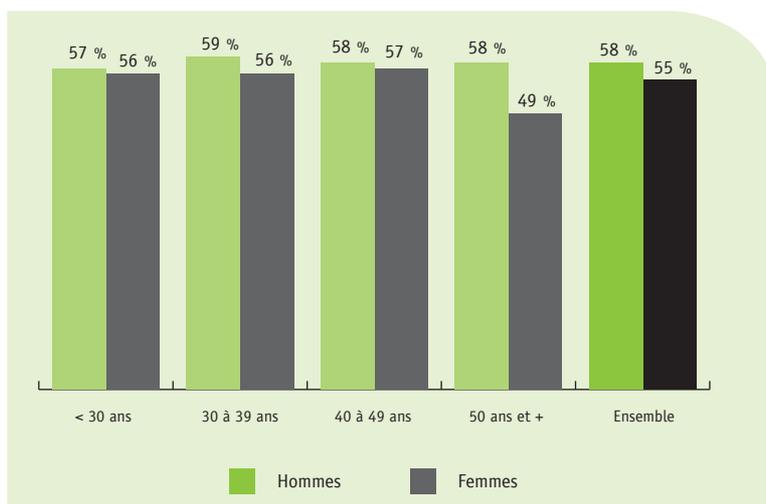
Globalement, les femmes cadres se déclarent un peu moins satisfaites que les hommes au sujet de leur rémunération (55 % contre 58 %). Cependant, si l'appréciation des hommes varie peu selon la tranche d'âge, il n'en est pas de même en ce qui concerne les femmes. En effet, au-delà de 50 ans, le niveau de satisfaction des femmes diminue fortement, alors qu'il demeure proche de celui des cadres plus jeunes pour les hommes : 49 % des femmes se disent satisfaites de leur rémunération, contre 58 % des hommes (figure 25).

–Figure 24–
Part des cadres satisfaits sur les aspects suivants
(en % de cadres satisfaits et très satisfaits)



Source : Apec, Enquête Situation Professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : ensemble des cadres

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



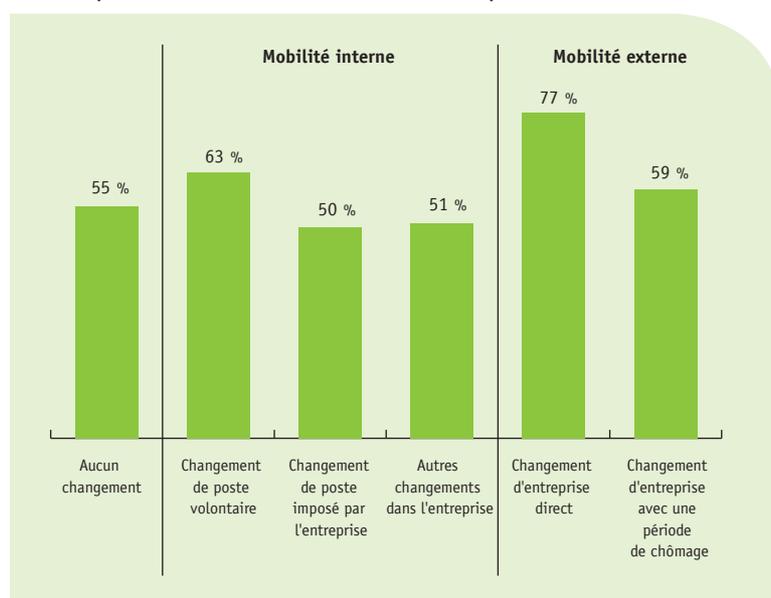
Source : Apec, Enquête Situation Professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : ensemble des cadres

-Tableau 24-
Part des cadres satisfaits de leur rémunération selon l'évolution de la rémunération annuelle brute totale en 2013 (en %)

Augmentation de la rémunération	70
Stabilité de la rémunération	50
Diminution de la rémunération	35

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : ensemble des cadres

-Figure 26-
Part des cadres satisfaits de leur rémunération selon leur situation professionnelle en 2013 (en % de cadres satisfaits et très satisfaits)



Source : Apec, Enquête Situation Professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : ensemble des cadres

Sept cadres sur dix augmentés en 2013 sont satisfaits de leur rémunération

Globalement, la satisfaction des cadres est très fortement liée à l'évolution de leur rémunération au cours de l'année. Ainsi les cadres sont d'autant plus satisfaits de leur rémunération que celle-ci a été augmentée (**tableau 24**).

Aussi, on constate chez les cadres ayant le plus fréquemment bénéficié d'augmentation de leur rémunération, à savoir ceux ayant changé d'entreprise sans connaître une période de chômage, mais également ceux ayant changé volontairement de poste au sein de la même entreprise, les plus fortes proportions de cadres satisfaits de leur rémunération (respectivement 77 % et 63 %) (**figure 26**).

Les cadres des petites entreprises sont les moins satisfaits de leur rémunération

54 % des cadres exerçant dans une entreprise de moins de 50 salariés se déclarent satisfaits de leur rémunération. Au-delà de 50 salariés, la satisfaction concerne 57 % à 58 % des cadres (**tableau 25**). C'est également au sein des plus grandes entreprises que la part des cadres augmentés est la plus élevée.

-Tableau 25-
Part des cadres satisfaits de leur rémunération selon la taille de l'entreprise (en %)

Moins de 50 salariés	54
50 à 249 salariés	58
250 à 999 salariés	57
1 000 salariés et plus	58
Ensemble	57

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : ensemble des cadres

UN CADRE SUR DEUX JUGE QUE SON POUVOIR D'ACHAT S'EST DÉGRADÉ

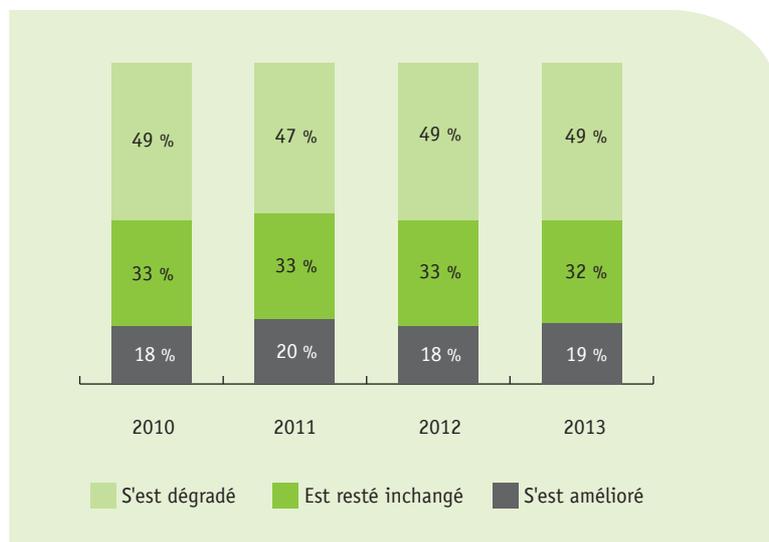
Que les cadres soient majoritairement satisfaits de leur rémunération ne les empêche pas de porter un regard plus critique sur leur pouvoir d'achat. Ainsi, 49 % d'entre eux considèrent qu'il s'est dégradé en 2013, une opinion qui demeure quasiment stable d'année en année (**figure 27**).

La perception que les cadres ont de leur pouvoir d'achat est fortement liée à l'évolution de leur rémunération

L'opinion des cadres sur leur pouvoir d'achat varie en partie en fonction de l'évolution de leur rémunération au cours de l'année écoulée. Ainsi, les cadres qui ont vu leur rémunération progresser en 2013 ont un regard nettement plus positif sur l'évolution de leur pouvoir d'achat, puisque 34 % d'entre eux estiment qu'il s'est amélioré (**tableau 26**). Néanmoins, malgré l'augmentation dont ils ont été bénéficiaires, 30 % d'entre eux jugent que leur pouvoir d'achat s'est dégradé.

–Figure 27–

Perception de l'évolution du pouvoir d'achat



Source : Apec, Enquêtes Situation Professionnelle et rémunération des cadres
Base des répondants : ensemble des cadres

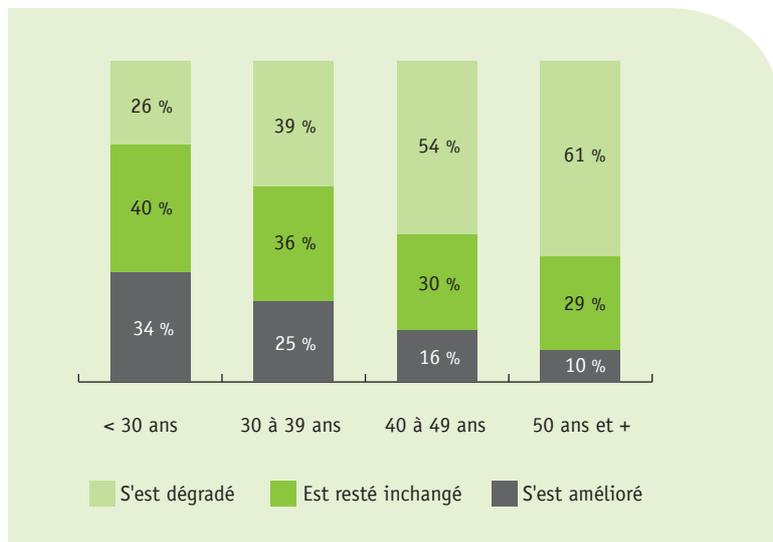
–Tableau 26–

Perception de l'évolution du pouvoir d'achat selon l'évolution de la rémunération annuelle brute totale en 2013 (en %)

	S'est amélioré	Est resté inchangé	S'est dégradé	Total
Augmentation de la rémunération	34	36	30	100
Stabilité de la rémunération	7	34	59	100
Diminution de la rémunération	4	15	81	100
Ensemble	19	32	49	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : ensemble des cadres

-Figure 28-
Perception de l'évolution du pouvoir d'achat en 2013 selon l'âge



Source : Apec, Enquête Situation Professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : ensemble des cadres

Les cadres les plus âgés jugent sévèrement leur pouvoir d'achat

La perception des cadres quant à leur pouvoir d'achat est aussi très fortement liée à leur âge. Quand un quart des cadres âgés de moins de 30 ans déclare qu'il s'est dégradé, ce sont six cadres sur dix qui pensent de même à partir de 50 ans. Rappelons que ce sont également les cadres les plus âgés qui bénéficient le moins souvent des augmentations de salaire (figure 28).

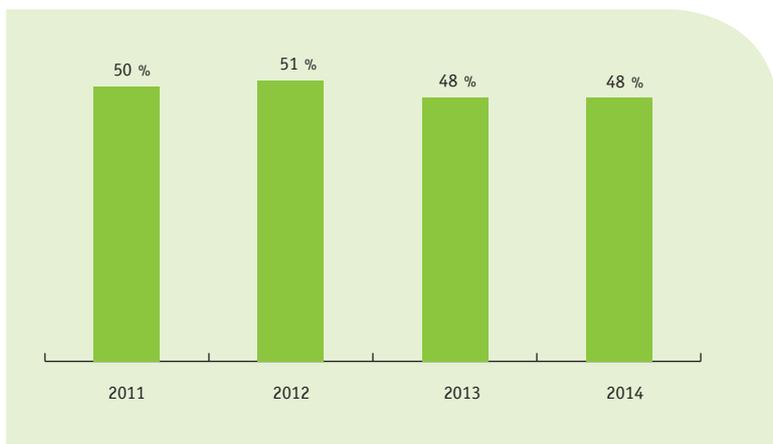
UN PEU MOINS D'UN CADRE SUR DEUX ENVISAGE DE DEMANDER UNE AUGMENTATION EN 2014

Aucune évolution par rapport à l'an dernier n'est observée dans la proportion de cadres qui envisagent de demander une augmentation en 2014 (48 %) (figure 29).

Les femmes cadres revendiquent moins souvent des augmentations de rémunération

Les femmes sont un peu moins nombreuses, en proportion, à déclarer avoir l'intention de demander une augmentation (46 % des femmes contre 49 % des hommes) et ce, quelle que soit la tranche d'âge. De plus, les souhaits des cadres dans ce domaine diminuent régulièrement avec l'âge et l'écart entre les hommes et les femmes a tendance également à se réduire avec l'âge. En effet, quand 63 % des hommes et 58 % des femmes de moins de 30 ans mentionnent qu'ils vont demander une augmentation en 2014, ils ne sont plus respectivement que 38 % et 36 % à partir de 50 ans (figure 30).

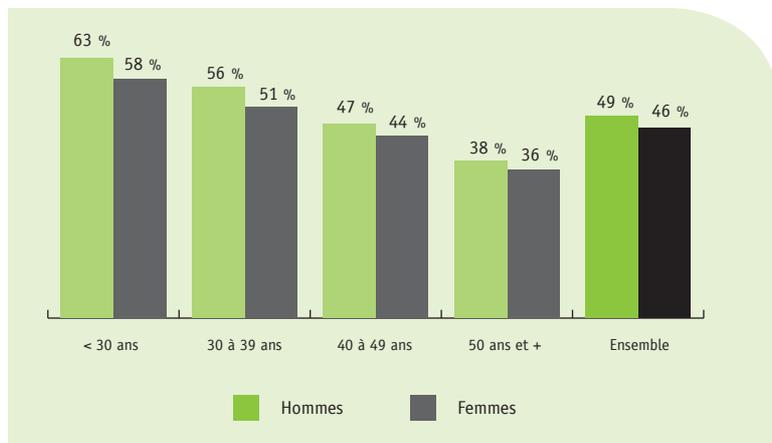
-Figure 29-
Part des cadres qui vont demander une augmentation dans l'année



Source : Apec, Enquêtes Situation Professionnelle et rémunération des cadres
Base des répondants : ensemble des cadres

-Figure 30-

Part des cadres qui vont demander une augmentation en 2014 selon l'âge et le sexe



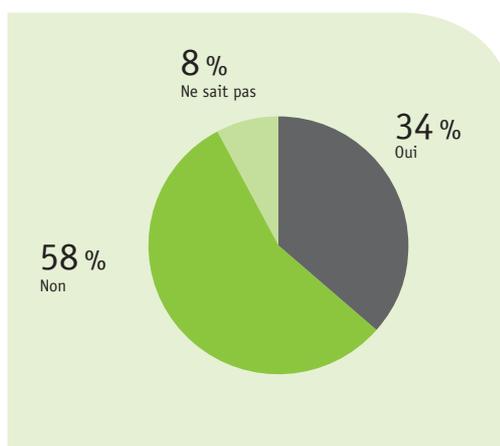
Source : Apec, Enquête Situation Professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : ensemble des cadres

Un tiers des cadres pense être augmenté en 2014

Les cadres sont peu optimistes quant à leur rémunération, puisque seuls 34 % d'entre eux pensent obtenir une augmentation en 2014 (figure 31). Cette part est proche de celle de l'année précédente où ils étaient 32 % à partager cette opinion. Le contexte économique et la lucidité des cadres quant à la marge de manœuvre plus réduite de leur entreprise sont autant de facteurs qui expliquent la prudence des cadres quant à l'évolution de leur rémunération.

-Figure 31-

Perspectives d'augmentation individuelle en 2014



Source : Apec, Enquête Situation Professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : ensemble des cadres

Les perspectives d'augmentation diminuent fortement avec l'âge

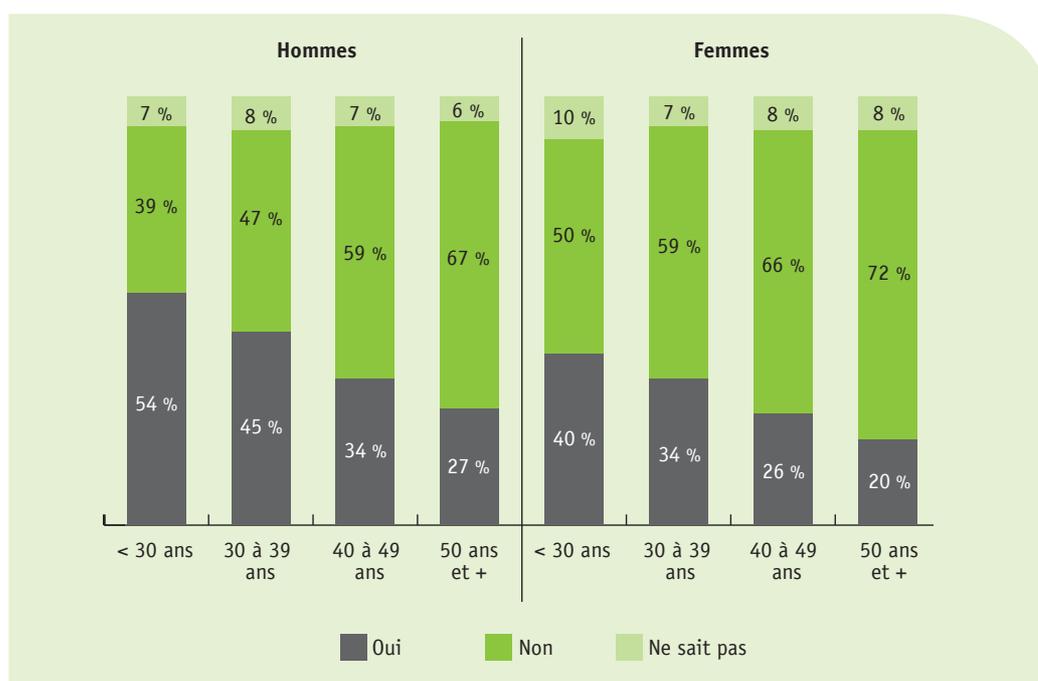
Si la part des femmes cadres souhaitant demander une augmentation est plus faible que celle des hommes, elles sont également nettement plus pessimistes quant à leur obtention. En effet, au global, 29 % des femmes pensent obtenir une augmentation individuelle en 2014, contre 37 % des hommes. Là encore, l'âge fait toute la différence. Plus de la moitié des hommes âgés de moins de 30 ans pensent obtenir une augmentation dans l'année, quand ils ne sont plus que 27 % après 50 ans. Chez les femmes, l'écart entre les différentes tranches d'âge est moins élevé : 40 % des femmes âgées de moins de 30 ans pensent obtenir

une augmentation dans l'année, contre 20 % des femmes âgées de 50 ans et plus (figure 32).

Un cadre sur deux augmenté en 2013 est optimiste pour 2014

Les cadres qui ont obtenu une augmentation de leur rémunération en 2013 sont les plus optimistes quant à leurs perspectives d'augmentation dans le courant de l'année. La moitié d'entre eux pense être de nouveau augmentée en 2014. Par contre, ceux pour lesquels la rémunération est demeurée stable sont nettement plus pessimistes, puisqu'ils ne sont plus que 21 % à penser que leur rémunération va progresser (tableau 27).

-Figure 32- Perspectives d'augmentation individuelle en 2014 selon l'âge et le sexe



Source : Apec, Enquête Situation Professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : ensemble des cadres

– Tableau 27 –

Perspectives d'augmentation individuelle en 2014 selon l'évolution de la rémunération en 2013 (en %)

	Oui	Non	Ne sait pas	Total
Augmentation de la rémunération	50	41	9	100
Stabilité de la rémunération	21	72	7	100
Diminution de la rémunération	18	76	6	100
Ensemble	34	58	8	100

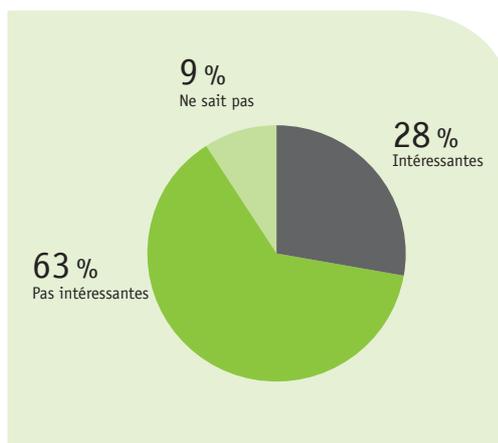
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : ensemble des cadres

💡 50 % des cadres dont la rémunération a augmenté en 2013 pensent obtenir une augmentation en 2014.

Les cadres sont majoritairement pessimistes quant aux perspectives à long terme d'évolution de leur rémunération

63 % des cadres jugent les perspectives d'évolution de leur rémunération à l'horizon 3-5 ans peu intéressantes (figure 33). Cette proportion a progressé de 3 points par rapport à 2013, la morosité de la situation économique actuelle n'y étant sans doute pas étrangère.

– Figure 33 –
Perspectives d'évolution de la rémunération à l'horizon 3-5 ans



Source : Apec, Enquête Situation Professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : ensemble des cadres

- 2 -

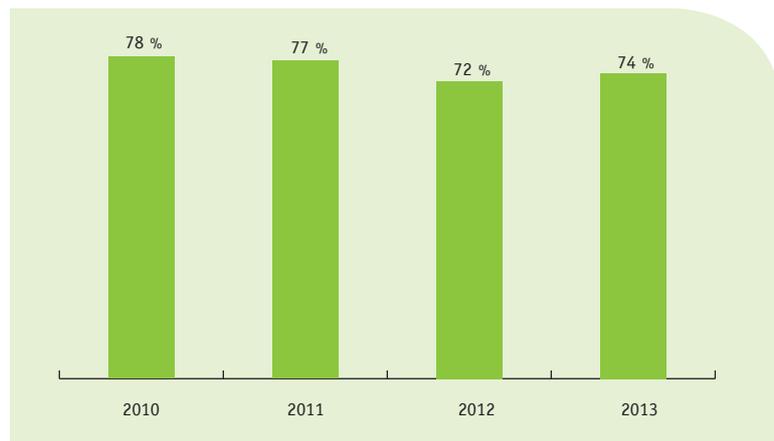
- LES ENTREPRISES ET LA RÉMUNÉRATION DES CADRES -

- 44 Les augmentations salariales attribuées aux cadres en 2013
- 48 Les tendances des pratiques de rémunération pour 2014
- 59 Les enjeux et les priorités des entreprises pour leur politique de rémunération
- 63 La communication interne des entreprises sur la politique de rémunération

– LES AUGMENTATIONS SALARIALES ATTRIBUÉES AUX CADRES EN 2013 –

–Figure 34–

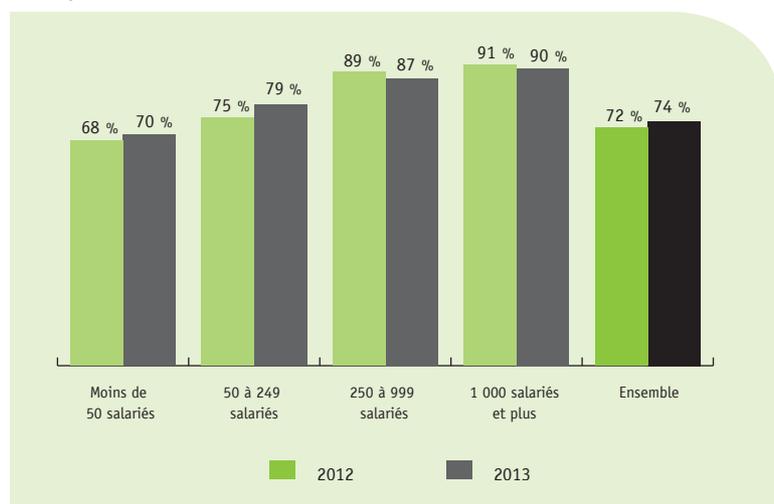
Part des entreprises ayant distribué des augmentations à tout ou partie de leurs cadres



Source : Apec, Enquêtes Pratiques de rémunération des entreprises
Base : des répondants : ensemble des entreprises

–Figure 35–

Distribution d'augmentations à tout ou partie des cadres selon la taille de l'entreprise



Source : Apec, Enquêtes Pratiques de rémunération des entreprises
Base : des répondants : ensemble des entreprises

LA PART DES ENTREPRISES AYANT VERSÉ DES AUGMENTATIONS SE STABILISE EN 2013

En 2013, 74 % des entreprises déclarent avoir versé des augmentations à tout ou partie de leurs cadres (figure 34). Ce résultat est en légère hausse face au taux observé en 2012. Il doit toutefois être relativisé et mis en regard avec les résultats par taille d'entreprise.

Les entreprises légèrement plus nombreuses à avoir versé des augmentations à leurs cadres sont celles comptant moins de 250 salariés. Or, si ces PME représentent un poids conséquent parmi le tissu des entreprises hexagonales, elles emploient seulement 40 % des cadres. Ces derniers sont proportionnellement plus représentés au sein d'entités de tailles plus importantes : les structures de 250 à 1 000 salariés regroupent 20 % des cadres et celles de 1 000 salariés et plus (pourtant en minorité parmi la totalité des entreprises) totalisent, à elles seules, 40 % de l'effectif cadre. Ces grandes entreprises, qui concentrent donc l'essentiel de l'emploi cadre, livrent un constat différent des plus petites. Celles déclarant avoir versé des augmentations à leurs cadres représentent une part quasi-stable par rapport à 2012 (figure 35). La légère hausse observée au global est donc davantage le reflet des augmentations attribuées par les entreprises de moins de 250 salariés.

Ces évolutions d'une année sur l'autre n'ont toutefois pas d'impact sur les pratiques structurelles par taille d'entreprise : plus l'effectif salarié est important, plus celles-ci ont été nombreuses à verser des augmentations.

Le secteur d'activité induit aussi des variations dans la part d'entreprises distributrices d'augmentations. L'industrie, composée par ailleurs d'une part plus importante que la moyenne de grandes entités, a connu une chute importante de la part d'entreprises concernées par le versement d'augmentations (-10 points entre 2012 et 2013) (**tableau 28**). Une évolution similaire est observable pour le secteur des activités informatiques (-9 points). En revanche, d'autres secteurs ont vu augmenter, entre 2012 et 2013, la proportion d'entreprises concernées par le versement d'augmentations, comme la construction qui avait connu une forte baisse en 2012.

Néanmoins, malgré les fluctuations observées d'une année sur l'autre, les secteurs les plus pourvoyeurs d'augmentations restent globalement les mêmes : activités financières et immobilières, ingénierie et R&D, activités juridiques et comptables. À l'inverse, le secteur santé, action sociale et activités associatives demeure celui distribuant le moins largement des augmentations à ses cadres, avec une entreprise sur deux concernée.

Enfin, l'écart entre le secteur d'activité dispensant le plus largement des augmentations (activités juridiques et comptables en 2013, 85 %) et celui en versant le moins (santé, action sociale et activités associatives, 50 %) reste relativement stable. Après un accroissement notable entre 2011 et 2012 (de 29 à 37 points), cet écart se situe à 35 points en 2013.

LA DISTRIBUTION COMBINÉE D'AUGMENTATIONS GÉNÉRALES ET INDIVIDUELLES SE FAIT PLUS RARE

En 2013, les entreprises ayant versé des augmentations ont fait plus souvent le choix de distribuer uniquement des augmentations individuelles (54 % contre 51 % en 2012), et ce au dépend des augmentations générales (**tableau 29**). Aussi, le versement combiné d'augmentations individuelles et générales a concerné une part légèrement plus faible d'entreprises : 35 % en 2013 contre 38 % en 2012. Au final, un peu moins de la moitié des entreprises ayant versé des augmentations ont opté pour une augmentation générale (-3 points par rapport à 2012).

- Tableau 28 -

Distribution d'augmentations aux salariés cadres selon le secteur d'activité (en % d'entreprises)

	2012	2013	Comparaison 2012/2013
Industrie	80	70	-10 points
Construction	56	71	+15 points
Commerce-transport	75	80	+5 points
Activités financières et immobilières	86	83	-3 points
Activités informatiques	87	78	-9 points
Activités juridiques et comptables	79	85	+6 points
Ingénierie et R&D	86	80	-6 points
Santé, action sociale, activités associatives	50	50	-
Autres activités de services	65	76	+11 points
Ensemble	72	74	+ 2 points

Source : Apec, Enquêtes Pratiques de rémunération des entreprises
Base des répondants : ensemble des entreprises

- Tableau 29 -

Nature des augmentations attribuées aux cadres (en % d'entreprises qui distribuent des augmentations)

	2010	2011	2012	2013
Exclusivement générales	10	12	11	11
Exclusivement individuelles	51	49	51	54
A la fois générales et individuelles	39	39	38	35
Total	100	100	100	100
Total augmentations générales	49	51	49	46
Total augmentations individuelles	90	88	89	89

Source : Apec, Enquêtes Pratiques de rémunération des entreprises
Base des répondants : entreprises qui ont distribué des augmentations

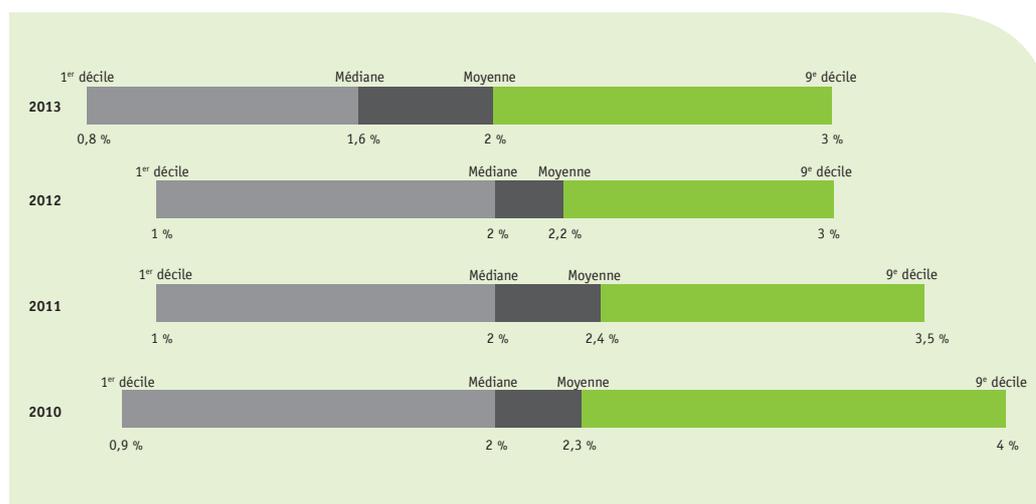
Si la part des entreprises ayant versé des augmentations générales à leurs cadres est en baisse, le niveau de celles-ci se contracte également. La moitié des entreprises concernées a versé des augmentations générales inférieures à 1,6 % contre 2 % en 2012 (**figure 37**). La dispersion des augmentations générales est plus importante que l'année précédente : 80 % des augmentations se situent dans une fourchette allant de 0,8 % à 3 %.

— **LA NATURE DES AUGMENTATIONS VERSÉES DIFFÈRE SELON LES CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES** —

S'agissant des augmentations générales, il existe en 2013 peu de disparités par taille d'entreprise. Seules les plus grandes dénotent en étant plus nombreuses, en proportion, que la moyenne à avoir versé ce type d'augmentation et, surtout, nettement plus nombreuses qu'en 2012. En effet, la part d'entreprises de 1 000 salariés et plus distributrices d'augmentations générales a fortement fluctué ces dernières années, passant de 48 % en 2011 à 37 % en 2012 puis 50 % en 2013 (**figure 38**).

Concernant les augmentations individuelles, comme les années précédentes, la proportion d'entreprises qui en distribuent augmente avec la taille de celles-ci, passant de 89 % des entreprises de moins de 50 salariés à 95 % des entreprises de 1 000 salariés et plus.

—Figure 37—
Pourcentage d'augmentation générale

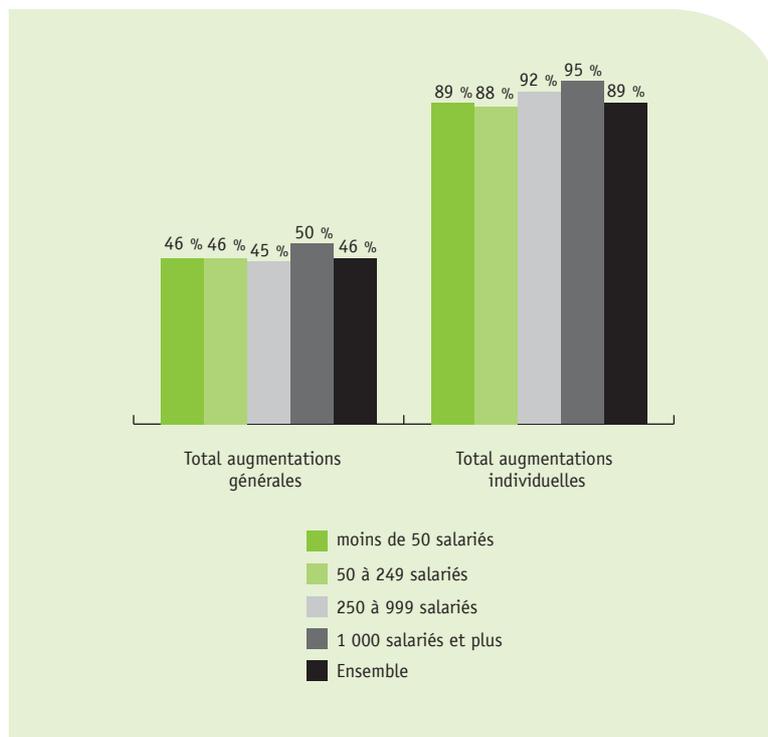


Source : Apec, Enquêtes Pratiques de rémunération des entreprises
Base des répondants : entreprises qui ont distribué des augmentations générales

Le versement d'augmentations connaît aussi des particularités selon le secteur d'activité. Ainsi, certains secteurs ont été peu pourvoyeurs d'augmentations générales. C'est le cas tout particulièrement des activités informatiques, mais aussi des activités juridiques et comptables, de l'ingénierie et R&D et des autres activités de services (tableau 30). Ce constat prévalait déjà en 2012 mais avec une moindre intensité. En 2013, 19 % des entreprises des activités informatiques et 33 % des activités juridiques et comptables ont augmenté leurs cadres, contre 38 % pour ces deux secteurs en 2012. Ces deux secteurs d'activités (ainsi que celui des activités financières et immobilières) sont, en revanche, clairement orientés vers l'individualisation des rémunérations avec les proportions les plus importantes d'entreprises qui accordent des augmentations individuelles.

Le secteur santé, action sociale et activités associatives se caractérise, au contraire, par une sous-représentation d'entreprises ayant versé des augmentations individuelles par rapport aux autres secteurs, et ce, au profit des augmentations générales, plus largement attribuées qu'ailleurs.

–Figure 38–
Nature des augmentations attribuées aux cadres selon la taille de l'entreprise



Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014
Base des répondants : entreprises qui ont distribué des augmentations

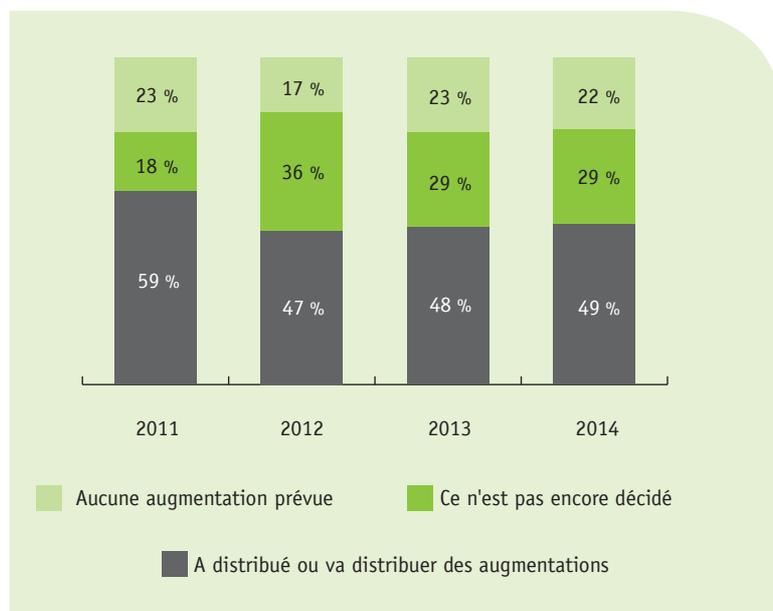
–Tableau 30–
Nature des augmentations attribuées aux cadres selon le secteur d'activité
(en % d'entreprises qui distribuent des augmentations)

	Total augmentations générales	Total augmentations individuelles
Activités informatiques	19	97
Activités financières et immobilières	54	96
Activités juridiques et comptables	33	95
Commerce-transports	46	91
Ingénierie et R&D	36	91
Autres activités de services	34	90
Construction	43	90
Industrie	56	85
Santé, action sociale, activités associatives	67	72
Total	46	89

Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014
Base des répondants : entreprises qui ont distribué des augmentations

– LES TENDANCES DES PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION POUR 2014–

–Figure 39–
Prévisions d'augmentations pour l'année en cours à tout ou partie des cadres de l'entreprise (en % d'entreprises)



Source : Apec, Enquêtes Pratiques de rémunération des entreprises.
Base des répondants : ensemble des entreprises

– UN STATU QUO EST OBSERVÉ POUR LES ENTREPRISES EN CE QUI CONCERNE LES AUGMENTATIONS

Faute de visibilité suffisante sur l'amélioration de la situation économique en 2014, et aussi vraisemblablement avec une marge de manœuvre plus limitée, les entreprises, au moment de l'interrogation, n'ont pas rehaussé significativement leurs intentions en matière d'augmentation salariale. Elles sont quasiment identiques à celles enregistrées en 2013 à pareille époque. Ainsi, moins de la moitié des entreprises envisagent de distribuer des augmentations à tout ou partie de leurs cadres (49 % contre 48 % en 2013). Et, comme en 2013, près de 30 % d'entre elles n'ont encore rien décidé (**figure 39**). Parmi ces 30 % d'entreprises, un certain nombre pourrait décider de ne pas augmenter leurs cadres d'ici la fin de l'année, compte tenu des perspectives de croissance et d'investissement en retrait par rapport à ce qui était annoncé en début d'année. À titre indicatif, la dernière prévision de croissance du Gouvernement pour 2014 s'élève à 0,4 %. Dans ce contexte, les entreprises, et tout particulièrement les plus petites, hésitent à engager des politiques de rémunération plus généreuses et plus favorables à l'ensemble des salariés. Leur taux de marge ne s'étant pas notablement amélioré, elles demeurent très attentives à l'évolution de leurs coûts salariaux.

Parmi les entreprises qui ont distribué ou qui envisagent de distribuer des augmentations à tout ou partie de leurs cadres en 2014, plus de la moitié d'entre elles (54 %) vont exclusivement privilégier des augmentations individuelles et 46 % des augmentations générales (11 % des augmentations exclusivement générales et 35 % à la fois générales et individuelles).

La prudence, qui caractérise globalement les intentions des entreprises en matière d'augmentation pour 2014, est plus marquée dans les petites entreprises. Ce sont, en effet, les entreprises de moins de 50 salariés qui affichent le taux d'indécision le plus élevé : 31 % des entreprises de moins de 50 salariés n'ont encore rien décidé en matière d'augmentation (contre 29 % pour l'ensemble des entreprises). Elles sont également les moins nombreuses, en proportion, à envisager de distribuer des augmentations (44 % contre 49 % pour l'ensemble des entreprises). *A contrario*, les grandes entreprises (1 000 salariés et plus) qui concentrent 40 % des cadres en poste, se montrent, comme de coutume, les plus généreuses

en matière de rémunération : 70 % d'entre elles ont prévu d'augmenter tout ou partie de leurs cadres en 2014 (contre 49 % pour l'ensemble des entreprises) (**tableau 31**). De manière générale, les intentions d'augmentation sont étroitement corrélées à la taille de l'entreprise : plus les entreprises sont grandes et plus elles sont nombreuses, en proportion, à envisager d'augmenter leurs cadres.

Par rapport à l'année précédente, on note une progression de la part des entreprises envisageant d'augmenter leurs cadres dans toutes les tailles, sauf pour les entreprises de moins de 50 salariés, qui vraisemblablement disposent de visibilité et de marge de manœuvre plus restreintes.

– Tableau 31 –

Prévisions d'augmentations pour les cadres en 2013 et 2014 selon la taille de l'entreprise (en % d'entreprises)

	2013				2014			
	Oui	Ce n'est pas encore décidé	Non	Total	Oui	Ce n'est pas encore décidé	Non	Total
Moins de 50 salariés	44	30	26	100	44	31	25	100
50 à 249 salariés	52	27	21	100	57	25	18	100
250 à 999 salariés	62	26	12	100	64	25	11	100
1 000 salariés et plus	68	24	8	100	70	23	7	100
Ensemble	48	29	23	100	49	29	22	100

Source : Apec, Enquêtes Pratiques de rémunération des entreprises
Base des répondants : ensemble des entreprises

Les intentions des entreprises en matière d'augmentation salariale en 2014 évoluent différemment selon le secteur d'activité considéré. Ainsi, dans les activités financières et immobilières et dans les activités juridiques, comptables et de conseil, la proportion d'entreprises prévoyant de distribuer des augmentations à tout ou partie de leurs cadres enregistre une hausse significative sur un an (respectivement + 11 et + 10 points). En revanche, trois secteurs, l'industrie, l'ingénierie et R&D et les activités informatiques voient augmenter la proportion d'entreprises n'envisageant pas d'augmenter leurs cadres entre 2013 et 2014 (respectivement + 8, + 6 et + 3 points).

Enfin, le secteur de la construction et celui de la santé, action sociale et activités associatives se singularisent en affichant les proportions les moins élevées d'entreprises envisageant de distribuer des augmentations (respectivement 39 % et 37 %). Si dans la construction les intentions s'améliorent légèrement d'une année sur l'autre, les entreprises restent très indécises : 37 % d'entre elles sont toujours dans l'expectative quant à leur politique salariale (+ 4 points sur un an). Enfin, on peut également noter une amélioration dans les activités de la santé, action sociale et activités associatives (+ 4 points entre 2013 et 2014). Néanmoins, ce secteur se caractérise par une faible proportion d'entreprises distribuant des augmentations (**tableau 32**).

- Tableau 32 -

Prévisions d'augmentations pour les cadres en 2013 et 2014 selon le secteur d'activité (en % d'entreprises)

	2013				2014			
	Oui	Ce n'est pas encore décidé	Non	Total	Oui	Ce n'est pas encore décidé	Non	Total
Industrie	54	28	18	100	55	19	26	100
Construction	34	34	32	100	39	37	24	100
Commerce-transports	51	24	25	100	51	30	19	100
Activités financières et immobilières	56	31	13	100	67	26	7	100
Activités informatiques	58	28	14	100	60	23	17	100
Activités juridiques et comptables, Conseil	47	33	20	100	57	31	12	100
Ingénierie et R&D	50	40	10	100	52	32	16	100
Santé, action sociale, activités associatives	33	21	46	100	37	21	42	100
Autres activités de service	45	35	20	100	42	39	19	100
Total	48	29	23	100	49	29	22	100

Source : Apec, Enquêtes Pratiques de rémunération des entreprises
Base des répondants : ensemble des entreprises

L'INDIVIDUALISATION DES AUGMENTATIONS DE LA RÉMUNÉRATION PROGRESSERAIT EN 2014

La majorité des entreprises ayant procédé à des augmentations en 2013 (61 %) indiquent qu'elles ont reconduit ou vont reconduire ces pratiques en 2014. Dans le même temps, près des deux tiers des entreprises n'ayant pas distribué d'augmentation à leurs cadres en 2013 devraient poursuivre cette rigueur salariale en 2014.

Parmi les entreprises qui ont procédé à des augmentations en 2013 et qui comptent le réitérer en 2014, la proportion de celles envisageant, comme en 2013, de distribuer exclusivement des augmentations individuelles augmente de 9 points (à 49 %), et moins d'un tiers d'entre elles mixeraient augmentations individuelles et générales. À noter que la part des entreprises projetant des augmentations exclusivement générales reste faible (7 %) (**tableau 33**).

L'ENVELOPPE GLOBALE DÉDIÉE AUX AUGMENTATIONS INDIVIDUELLES POURRAIT SE CONTRACTER

Dans un contexte de croissance économique en manque de tonicité et bridée par les effets des politiques d'assainissement budgétaire, les entreprises qui ont distribué des augmentations individuelles en 2013 et qui projettent de faire de même en 2014, ne devraient pas augmenter l'enveloppe destinée à ces augmentations individuelles. Si près de la moitié d'entre elles envisage une enveloppe identique à celle de 2013, en revanche 27 % prévoient de la diminuer et seulement 14 % de l'accroître (- 2 points par rapport à 2013) (**figure 40**). À noter qu'une entreprise sur dix ne sait pas encore dans quel sens elle fera évoluer l'enveloppe dédiée aux augmentations individuelles.

–Tableau 33–

Pratiques d'augmentations dans les entreprises qui ont distribué des augmentations en 2013 et ont ou vont en distribuer en 2014 (en % d'entreprises)

	2013	2014
Exclusivement individuelles en 2013 et 2014	40	49
Exclusivement générales en 2013 et 2014	8	7
A la fois générales et individuelles en 2013 et en 2014	33	29
Autres cas *	19	15
Total	100	100

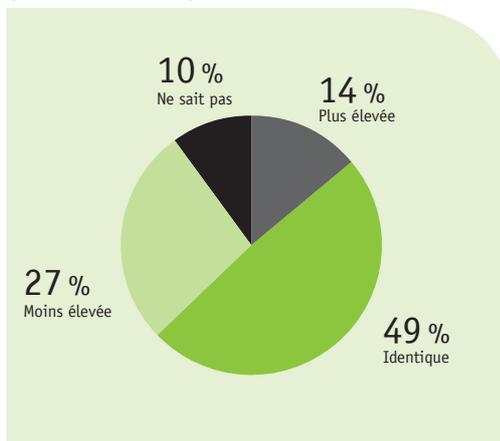
Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises.

Base des répondants : entreprises qui ont distribué des augmentations en 2013 et vont en distribuer en 2014

*Autres cas : par exemple, exclusivement individuelles en 2013, et exclusivement générales en 2014 ou encore à la fois individuelles et générales en 2013 et exclusivement individuelles en 2014

–Figure 40–

Évolution de l'enveloppe destinée aux augmentations individuelles sur la partie fixe de la rémunération des cadres en 2014 par rapport à 2013 (en % d'entreprises)



Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014

Base des répondants : entreprises qui ont distribué des augmentations individuelles en 2013 et qui vont en distribuer en 2014

Comme en 2013, la baisse de l'enveloppe globale destinée aux augmentations individuelles devrait concerner l'ensemble des entreprises, quelle que soit leur taille. Si dans les PME de moins de 50 salariés, la proportion d'entreprises envisageant une stabilité de l'enveloppe dédiée aux augmentations individuelles s'est renforcée (54 % contre 50 % en 2013), la part de celles prévoyant une enveloppe plus conséquente s'est sensiblement contractée (12 % contre 16 % en 2013). De leur côté, les grandes entreprises (1 000 salariés et plus) prévoient également de réduire la voilure. Pour autant, elles devraient le faire dans des proportions nettement moins marquées qu'en 2013. Cette année, 31 % des grandes entités concernées envisagent une contraction de l'enveloppe dédiée aux augmentations individuelles contre 44 % en 2013. Mais, dans le même temps, seulement 12 % de ces grandes entreprises prévoient une enveloppe plus élevée. À noter, une part non négligeable de ces grandes structures (12 %) n'a pas su se positionner (**tableau 34**).

C'est dans les secteurs du commerce, des activités informatiques et de la santé, action sociale et activités associatives que les intentions de hausse du budget d'augmentation individuelle sont les plus nombreuses en proportion. En revanche, les secteurs de la construction et de l'ingénierie et R&D se singularisent en affichant une proportion d'entreprises prévoyant une hausse de cette enveloppe globale extrêmement faible (respectivement 5 % et 7 %) (**tableau 35**). Ce constat est à nuancer compte tenu de la part d'entreprises, dans ces deux secteurs, indécises sur cette question. Enfin, dans de nombreux secteurs comme l'industrie, les activités financières et immobilières ou encore dans celles de la santé, action sociale et activités associatives, une majorité des entreprises prévoient de reconduire, en 2014, une enveloppe identique à celle proposée en 2013.

– Tableau 34 –

Évolution de l'enveloppe des augmentations individuelles en 2014 par rapport à 2013 selon la taille de l'entreprise (en % d'entreprises)

	Plus élevée	Identique	Moins élevée	Ne sait pas	Total
Moins de 50 salariés	12	54	26	8	100
50 à 249 salariés	18	43	28	11	100
250 à 999 salariés	13	44	34	9	100
1 000 salariés et plus	12	45	31	12	100
Ensemble	14	49	27	10	100

Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014.
Base des répondants : entreprises qui ont distribué des augmentations individuelles en 2013 et qui vont en distribuer en 2014

– Tableau 35 –

Évolution de l'enveloppe des augmentations individuelles en 2014 par rapport à 2013 selon le secteur d'activité (en % d'entreprises)

	Plus élevée	Identique	Moins élevée	Ne sait pas	Total
Industrie	13	56	25	6	100
Construction	5	24	42	29	100
Commerce-transports	19	49	28	4	100
Activités financières et immobilières	14	53	30	3	100
Activités informatiques	16	45	23	16	100
Activités juridiques et comptables, Conseil	14	49	16	21	100
Ingénierie et R&D	7	51	26	16	100
Santé, action sociale, activités associatives	16	66	13	5	100
Autres activités de service	10	49	27	14	100
Ensemble	14	49	27	10	100

Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014.
Base des répondants : entreprises qui ont distribué des augmentations individuelles en 2013 et qui vont en distribuer en 2014

AUGMENTATION GÉNÉRALE ET PART VARIABLE SONT DANS LA CONTINUITÉ DE 2013

Les entreprises, qui prévoient de procéder à des augmentations générales en 2014 ou qui l'ont déjà fait, affichent des taux d'augmentation similaires à ceux observés un an auparavant avec une augmentation générale médiane de 1,5 % (contre 1,6 % en 2013). On assiste toutefois à un léger glissement de la fourchette des augmentations générales qui pourrait osciller, dans 80 % des cas, entre 0,5 % et 2,5 % en 2014. Rappelons que l'amplitude des augmentations générales accordées en 2013 était comprise entre 0,8 % et 3 %.

Plus de sept entreprises sur dix déclarent faire bénéficier leurs cadres d'une rémunération composée d'une part variable, à savoir d'une prime sur objectif qu'il soit individuel ou collectif et/ou d'une commission sur le chiffre d'affaires. Parmi ces entreprises, la proportion de celles envisageant une révision à la hausse des

– Tableau 36 –

Évolution des montants alloués à la part variable de la rémunération (en % d'entreprises)

	2013	2014
Hausse	8	11
Baisse	3	2
Identique	48	43
Cela n'est pas encore décidé	41	44
Total	100	100

Source : Apec, Enquêtes Pratiques de rémunération des entreprises
Base des répondants : entreprises ayant déclaré faire bénéficier à leurs cadres d'une prime sur objectif individuel et/ou collectif et/ou d'une commission sur le chiffre d'affaires

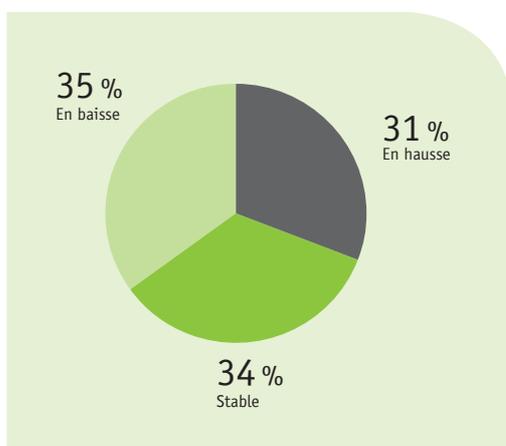
montants alloués à la part variable progresse d'une année sur l'autre (+ 3 points) mais ces entreprises demeurent largement minoritaires (11 %). Pour bon nombre de structures concernées (43 %), les montants alloués à cette part variable en 2013 devraient être reconduits cette année. Enfin, 44 % des entreprises concernées n'ont pas encore acté de décision en la matière (tableau 36).

-Tableau 37-
Part des entreprises proposant à leurs salariés un intéressement selon la taille de l'entreprise (en % d'entreprises)

Moins de 50 salariés	32
50 à 249 salariés	44
250 à 999 salariés	66
1 000 salariés et plus	76
Ensemble	38

Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014.
 Base des répondants : ensemble des entreprises.

-Figure 41-
Par rapport à 2013, l'intéressement versé en 2014 est-il ?



Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014.
 Base des répondants : entreprises ayant versé un intéressement en 2013 et 2014

L'INTÉRESSEMENT : L'ÉVOLUTION DES MONTANTS ALLOUÉS EST INCERTAINE EN 2014

Mécanisme d'épargne salariale, l'intéressement est un dispositif facultatif qui permet 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 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.

Au global, près de quatre entreprises sur dix proposent un intéressement à leurs salariés, une proportion qui varie peu d'une année à l'autre. Ce dispositif est particulièrement présent dans les grandes entreprises (1 000 salariés et plus) : 76 % des grandes entités le proposent contre 32 % des structures de moins de 50 salariés, ces dernières se caractérisant, en règle générale, par une offre de rémunération beaucoup moins complexe (**tableau 37**).

Parmi les entreprises qui proposent un intéressement à leurs salariés, 46 % d'entre elles ont activé ou envisagent d'activer ce dispositif en 2014, 23 % ont décidé de ne rien verser et 31 % n'ont pas encore arrêté de décision à ce sujet. En 2013, près des deux tiers des entreprises proposant un intéressement avaient finalement procédé à un versement.

Il semble difficile d'appréhender quelle sera l'orientation globale des montants alloués à l'intéressement en 2014. Pour 34 % des entreprises qui ont versé un intéressement en 2013 et qui ont actionné ce dispositif en 2014, les montants seront identiques à ceux proposés un an auparavant, pour 35 % ils devraient baisser et enfin 31 % des structures concernées indiquent qu'ils seront orientés à la hausse (**figure 41**).

—

LA PARTICIPATION : LES MONTANTS 2014 SERAIENT INFÉRIEURS À CEUX ENREGISTRÉS EN 2013

—

La participation est un dispositif d'épargne salariale permettant de garantir collectivement la redistribution aux salariés d'une partie des bénéfices de l'entreprise. Ce complément de rémunération est obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés qui réalisent un bénéfice net fiscal dépassant 5 % de leurs capitaux propres. La participation est calculée à partir du compte de résultat de l'entreprise.

Plus d'un tiers des entreprises proposent à leurs salariés ce système d'épargne salariale, une proportion similaire d'une année sur l'autre. À noter que 16 % des entités de moins de 50 salariés déclarent proposer cet élément de rémunération alors même que ce dispositif est facultatif pour ce type d'entreprise.

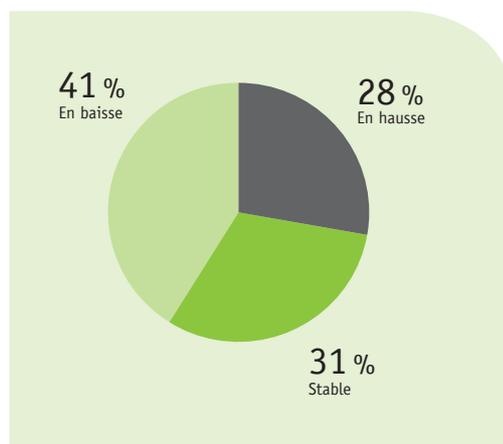
Parmi les entreprises qui proposent à leurs salariés une participation aux résultats, 60 % d'entre elles ont activé ce dispositif et procédé à un versement en 2013. Cette part pourrait s'inscrire en fort retrait en 2014, avec seulement 44 % des entreprises concernées ayant l'intention de verser une participation à leurs salariés. Notons toutefois qu'un quart des entreprises n'a pas encore pris de décision.

En règle générale, plus la taille des entreprises décroît et moins elles ont l'intention de verser une participation en 2014 sur les résultats 2013 : 36 % des PME de moins de 50 salariés proposant ce dispositif à

leurs salariés envisagent de l'activer en 2014 contre 51 % pour les entreprises de 1 000 salariés et plus (**tableau 38**).

Enfin, le montant dédié à la participation en 2014 pourrait être inférieur à celui alloué en 2013. En effet, 41 % des entreprises ayant versé une participation en 2013 et qui envisagent de le faire en 2014 déclarent que ce montant devrait se contracter par rapport à celui de l'année précédente. Dans le même temps, seulement 28 % des entreprises concernées anticipent une hausse de la participation. Pour trois entreprises concernées sur dix, ce montant devrait être identique (**figure 42**).

—Figure 42—
Par rapport à 2013, la participation versée en 2014 sera-t-elle ?



Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014.
Base des répondants : entreprises ayant versé une participation en 2013 et 2014

—Tableau 38—
Part des entreprises ayant versé ou envisageant de verser une participation en 2014 selon la taille de l'entreprise (en % d'entreprise)

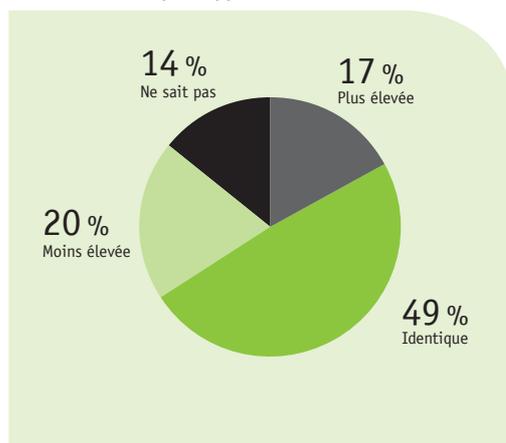
	Oui	Non	Ce n'est pas encore décidé	Total
Moins de 50 salariés	36	29	35	100
50 à 249 salariés	46	35	19	100
250 à 999 salariés	50	28	22	100
1 000 salariés et plus	51	22	27	100
Ensemble	44	32	24	100

Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014.
Base des répondants : entreprises proposant une participation à leurs salariés.

—
EN 2014, L'ENVELOPPE DÉDIÉE AUX AUGMENTATIONS INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES DEVRAIT ÊTRE IDENTIQUE À CELLE DE 2013
 —

Globalement, en tenant compte de l'ensemble des éléments de rémunération, qu'ils soient fixes ou variables, directs ou différés et des augmentations de nature individuelle et collective, l'enveloppe globale destinée aux augmentations des cadres en 2014 devrait s'inscrire dans la continuité de celle proposée en

—Figure 43—
Évolution de l'enveloppe globale destinée aux augmentations (collectives et individuelles) des cadres, en 2014 par rapport à 2013



Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014.
 Base des répondants : ensemble des entreprises

2013. En effet, près de la moitié des entreprises estiment que cette enveloppe pourrait être stable d'une année sur l'autre. Parallèlement, la part des entreprises estimant que cette enveloppe globale pourrait être orientée à la baisse (20 % des entreprises) n'est pas significativement supérieure à celle anticipant une enveloppe plus conséquente (17 %) (figure 43). Ce constat entre en résonance avec différents éléments mis en exergue précédemment et qui tendent à accréditer la thèse du statu quo : une part quasiment identique d'entreprises ayant l'intention d'augmenter leurs cadres en 2013 et en 2014, des taux d'augmentation générale similaires d'une année sur l'autre, des montants alloués à la part variable stables et enfin le versement d'un intéressement qui pourrait s'avérer proche de celui de l'an dernier.

Toutefois lorsque l'on considère la taille des entreprises, des différences notables sont à relever quant à l'évolution de l'enveloppe globale destinée aux augmentations des cadres. Si les PME de moins de 50 salariés sont les plus enclines à reconduire une enveloppe globale similaire à celle de 2013 (52 % contre 49 % pour l'ensemble des entreprises), les grandes entreprises (1 000 salariés et plus) semblent plutôt désireuses de réduire la voilure : 30 % d'entre elles estiment que cette enveloppe pourrait se contracter (contre 20 % pour l'ensemble des entreprises), une part nettement supérieure à celle des grandes entreprises envisageant une enveloppe plus élevée (12 % des entreprises de 1 000 salariés et plus). Cependant, une part non négligeable de ces grandes structures (17 %) n'a pas encore pris de décisions (tableau 39).

—Tableau 39—
Évolution de l'enveloppe globale destinée aux augmentations des cadres (fixe ou variable, collectives et individuelles) en 2014 par rapport à 2013 selon la taille de l'entreprise (en % d'entreprises)

	Plus élevée	Identique	Moins élevée	Ne sait pas	Total
Moins de 50 salariés	16	52	19	13	100
50 à 249 salariés	23	43	20	14	100
250 à 999 salariés	15	44	25	16	100
1 000 salariés et plus	12	41	30	17	100
Ensemble	17	49	20	14	100

Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014.
 Base des répondants : ensemble des entreprises

Des différences apparaissent aussi selon les secteurs d'activité. Le secteur de la santé, action sociale et activités associatives reconduirait une enveloppe similaire à celle de 2013. En revanche, la construction et l'ingénierie et R&D tablent sur une enveloppe plus réduite en 2014 qu'en 2013. Enfin dans certains secteurs, les

entreprises prennent le contre-pied de cette position. C'est le cas des activités juridiques et comptables et du conseil avec une part d'entreprises envisageant une enveloppe globale plus élevée (19 %) nettement supérieure à celle envisageant une baisse (9 %) (**tableau 40**).

–Tableau 40–

Évolution de l'enveloppe globale destinée aux augmentations des cadres (fixe ou variable, collectives et individuelles) en 2014 par rapport à 2013 selon le secteur d'activité (en % d'entreprises)

	Plus élevée	Identique	Moins élevée	Ne sait pas	Total
Industrie	17	47	21	15	100
Construction	11	60	22	7	100
Commerce-transport	23	45	19	13	100
Activités financières et immobilières	17	46	22	15	100
Activités informatiques	21	44	23	12	100
Activités juridiques et comptables, Conseil	19	52	9	20	100
Ingénierie et R&D	13	50	22	15	100
Santé, action sociale, activités associatives	13	66	10	11	100
Autres activités de service	15	44	23	18	100
Ensemble	17	49	20	14	100

Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014.
Base des répondants : ensemble des entreprises

LES SALAIRES À L'EMBAUCHE DES CADRES : VERS UN STATU QUO EN 2014

En 2014, la politique salariale accompagnant les recrutements de cadres ne devrait pas se démarquer fondamentalement de celle pratiquée l'année précédente. En effet, les évolutions constatées sont ténues et on retrouve, peu ou prou, les mêmes constantes d'une année sur l'autre. Ainsi, les salaires à l'embauche des cadres devraient être stables dans plus de la moitié des entreprises et être plus élevés dans 12 % des structures. Enfin, dans un tiers des cas, les entreprises ne prévoient pas de recruter des cadres en 2014 (**tableau 41**). Comme en 2013, l'atonie de la conjoncture économique continue de brider le développement des entreprises et par voie de conséquence le recrutement de nouvelles compétences.

–Tableau 41–

Évolution des salaires à l'embauche des cadres en 2014 et en 2013 (en % d'entreprises)

	2013	2014
Plus élevés	11	12
Plus faibles	5	4
Stables	50	51
Pas de recrutements de cadres	34	33
Total	100	100

Source : Apec, Enquêtes Pratiques de rémunération des entreprises
Base des répondants : ensemble des entreprises

Dans une majorité d'entreprises, et ce quelle que soit leur taille, la stabilité des salaires prévaut en 2014 par rapport à 2013. A noter, toutefois, quelques différences selon la taille de l'entreprise considérée : ainsi, les grandes entreprises de 1 000 salariés et plus seraient plus enclines que les autres à proposer des salaires à l'embauche plus élevés (22 % contre 12 % pour l'ensemble des entreprises) (tableau 42), notamment pour pouvoir attirer certaines compétences sur des profils cadres spécifiques.

Des spécificités selon le secteur d'activité sont aussi relevées. Ainsi, les secteurs de l'ingénierie-R&D (19 % des entreprises), des activités informatiques (15 %) et des activités juridiques, comptables et de conseil

(15 %) se démarquent avec une part plus importante d'entreprises proposant des salaires aux cadres recrutés en externe plus élevés (12 % pour l'ensemble des entreprises). Les entreprises de ces secteurs se montrent, chaque année, particulièrement actives sur le marché des recrutements de cadres. En 2014, dans ces trois secteurs, elles ont prévu d'embaucher 71 000 cadres⁶ soit une hausse des recrutements de 10 % par rapport à 2013. A contrario dans le secteur de la construction et celui de la santé, action sociale et activités associatives, la proportion d'entreprises proposant une hausse des salaires à l'embauche est nettement plus faible (8 % dans les deux cas) (tableau 43).

6. Perspectives de l'emploi cadres 2014, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, février 2014.

- Tableau 42 -
Évolution des salaires à l'embauche des cadres en 2014 selon la taille de l'entreprise (en % d'entreprises)

	Plus élevés	Stables d'une année sur l'autre	Plus faibles	Pas de recrutements de cadres	Total
Moins de 50 salariés	10	46	5	39	100
50 à 249 salariés	14	57	3	26	100
250 à 999 salariés	15	70	3	12	100
1 000 salariés et plus	22	69	2	7	100
Ensemble	12	51	4	33	100

Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014.
Base des répondants : ensemble des entreprises

- Tableau 43 -
Évolution des salaires à l'embauche des cadres en 2014 selon le secteur d'activité (en % d'entreprises)

	Plus élevés	Stables d'une année sur l'autre	Plus faibles	Pas de recrutements de cadres	Total
Industrie	14	49	4	33	100
Construction	8	48	4	40	100
Commerce-transport	12	49	4	35	100
Activités financières et immobilières	12	64	2	22	100
Activités informatiques	15	67	6	12	100
Activités juridiques et comptables, Conseil	15	64	3	18	100
Ingénierie et R&D	19	59	2	20	100
Santé, action sociale, activités associatives	8	50	2	40	100
Autres activités de service	13	52	5	30	100
Ensemble	12	51	4	33	100

Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014.
Base des répondants : ensemble des entreprises

– LES ENJEUX ET LES PRIORITÉS DES ENTREPRISES POUR LEUR POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION –

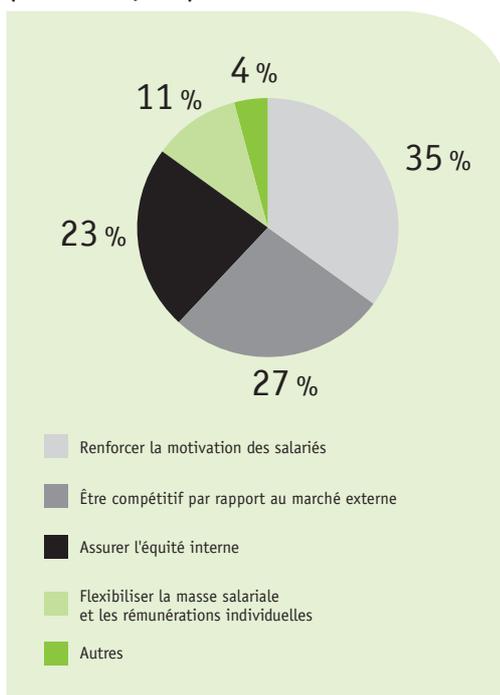
LA MOTIVATION DES SALARIÉS RESTE LE PRINCIPAL ENJEU DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ENTREPRISES

« Renforcer la motivation des salariés » constitue un enjeu central de la politique de rémunération des entreprises, et ce, depuis plusieurs années, même si un léger recul est observé sur un an (35 % contre 37 % en 2013). La compétitivité est également un enjeu important pour un peu plus d'une entreprise sur quatre et 23 % citent l'« équité interne ». Enfin, « flexibiliser la masse salariale et les rémunérations individuelles » n'est un enjeu principal que pour 11 % des entreprises (figure 44).

Selon le secteur d'activité des entreprises, les enjeux quant à la politique de rémunération ne sont pas les mêmes. Plus d'une entreprise sur deux appartenant au secteur financier et immobilier fait de la motivation de ses salariés un enjeu central de sa politique de rémunération. La construction se démarque puisque 36 % des entreprises de ce secteur considèrent qu'« être compétitif par rapport au marché externe » est l'enjeu central (contre 27 % pour l'ensemble des entreprises) et 18 % mentionnent la flexibilisation de la masse salariale et des rémunérations individuelles (contre 11 % pour l'ensemble des entreprises). Le secteur santé, action sociale et activités associatives se distingue également : 44 % de ces entreprises placent au premier rang de leurs enjeux l'équité interne (contre 23 % pour l'ensemble des entreprises), loin devant la compétitivité par rapport au marché externe (11 % contre 27 % pour l'ensemble des entreprises) (tableau 44).

–Figure 44–

Quel est selon vous, en 2014, le principal enjeu de la politique de rémunération de votre entreprise ? (en % d'entreprises)



Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014.
Base des répondants : ensemble des entreprises

-Tableau 44-

Principal enjeu de la politique de rémunération des entreprises, selon le secteur d'activité (en % d'entreprises)

	Assurer l'équité interne	Être compétitif par rapport au marché externe	Renforcer la motivation des salariés	Flexibiliser la masse salariale et les rémunérations individuelles	Autres	Total
Industrie	17	30	37	12	4	100
Construction	21	36	22	18	3	100
Commerce-transport	23	26	37	9	5	100
Activités financières et immobilières	18	24	51	6	1	100
Activités informatiques	26	32	35	6	1	100
Activités juridiques et comptables, conseil	25	31	35	5	4	100
Ingénierie et R&D	27	33	33	5	2	100
Santé, action sociale, activités associatives	44	11	27	6	12	100
Autres activités de services	28	19	42	10	1	100
Ensemble	23	27	35	11	4	100

Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014.
Base des répondants : ensemble des cadres

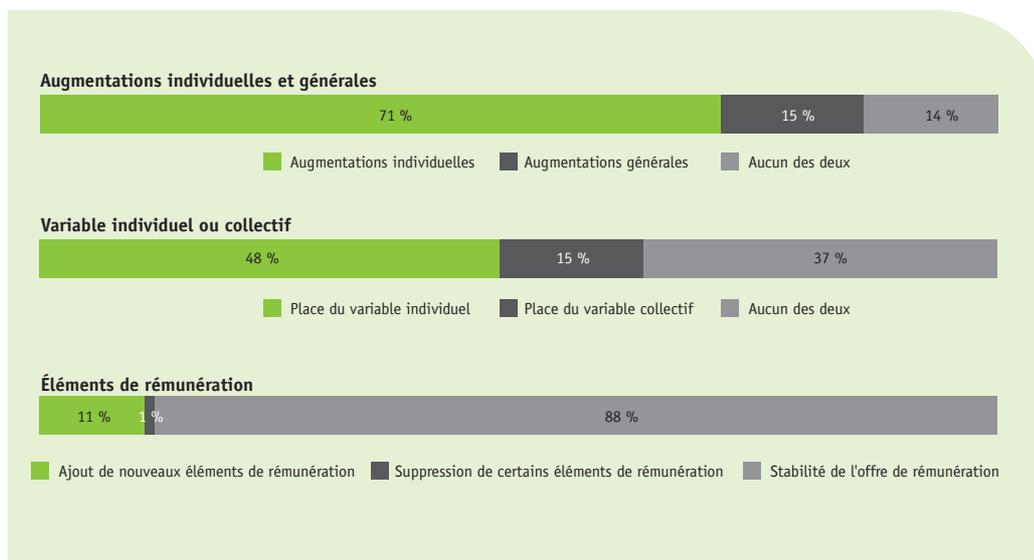
L'INDIVIDUALISATION DES RÉMUNÉRATIONS SE POURSUIT

L'envie de motiver ses collaborateurs justifie sans doute que, comme les années précédentes, plus de sept entreprises sur dix privilégient les augmentations individuelles (74 % en 2011, 67 % en 2012, 71 % en 2013 et en 2014) aux augmentations générales (15 %).

48 % des entreprises mettent en avant le variable individuel, qui constitue un élément important de l'offre de rémunération. Dans le même temps, le variable collectif enregistre une hausse de 3 points par rapport à l'année précédente.

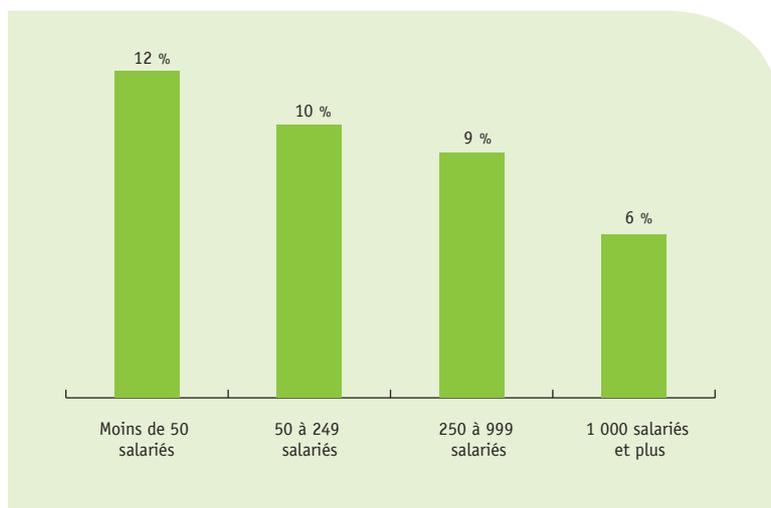
Quoi qu'il en soit, l'on tend toujours vers une offre de rémunération stable (c'est le cas pour près de neuf entreprises sur dix) et les entreprises n'envisagent pas d'ajouter de nouveaux éléments de rémunération, compte tenu d'une offre déjà large et diversifiée, surtout dans les plus grandes entreprises (13^e mois, prime sur objectif individuel, intéressement, etc.) (figures 45 et 46).

-Figure 45-
Priorités des entreprises concernant la rémunération des cadres (en % d'entreprises)



Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014.
 Base des répondants : ensemble des entreprises.

-Figure 46-
Ajout de nouveaux éléments de rémunération, selon la taille de l'entreprise (en % d'entreprises)

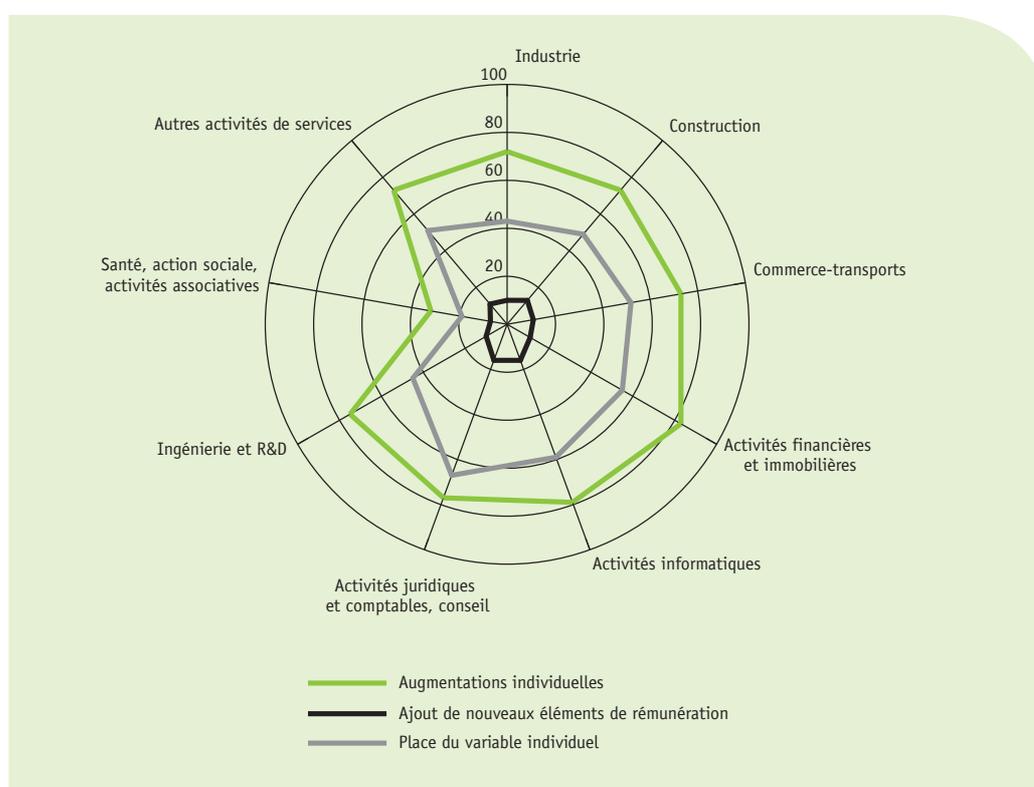


Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014.
 Base des répondants : ensemble des entreprises.

Tant sur la nature des augmentations que sur la place du variable, le secteur santé, action sociale et activités associatives se démarque, et ce constat demeure depuis plusieurs années : seules 32 % de ces structures affirment privilégier les augmentations individuelles contre 71 % pour l'ensemble des entreprises. Ce secteur fait également exception concernant le variable individuel : seulement 19 % de ces entreprises envisagent de le privilégier contre 48 % pour l'ensemble

des entreprises. À l'opposé, les activités informatiques, de même que les activités juridiques, comptables et conseil, envisagent, plus que les autres secteurs, d'ajouter de nouveaux éléments de rémunération (16 % contre 11 % pour l'ensemble des entreprises). Et, 67 % des entreprises du secteur juridique, comptable et conseil souhaitent accentuer la place du variable individuel (**figure 47**).

-Figure 47-
Priorités des entreprises concernant la rémunération des cadres, selon le secteur d'activité (en % d'entreprises)



Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014.
 Base des répondants : ensemble des entreprises.

– LA COMMUNICATION INTERNE DES ENTREPRISES SUR LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION –

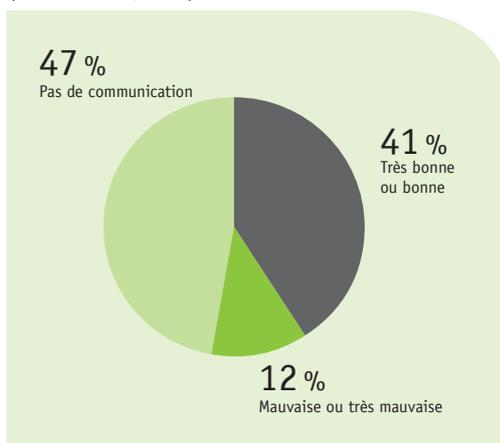
– PRÈS D'UNE ENTREPRISE SUR DEUX NE COMMUNIQUE PAS EN INTERNE SUR SA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Seulement 41 % des entreprises estiment que la communication sur leur politique de rémunération est très bonne ou bonne et 12 % la jugent mauvaise ou très mauvaise. Pourtant, l'information pourrait constituer un levier important pour motiver les salariés de l'entreprise (**figure 48**).

Globalement, plus l'entreprise est de grande taille et plus la communication est jugée très bonne ou bonne (57 % pour les structures de 1 000 salariés et plus, contre 38 % pour celles de moins de 50 salariés). En toute logique, les grandes entreprises disposent de moyens plus importants permettant de mettre en place une politique de rémunération et un dispositif de communication associé. Les plus grandes entreprises, qui se caractérisent souvent par une offre de rémunération complexe, ont aussi la nécessité de concevoir des outils de gestion et de communication permettant à l'ensemble de leurs salariés, notamment les cadres, une vision commune de la politique de rémunération (**figure 49**).

–Figure 48–

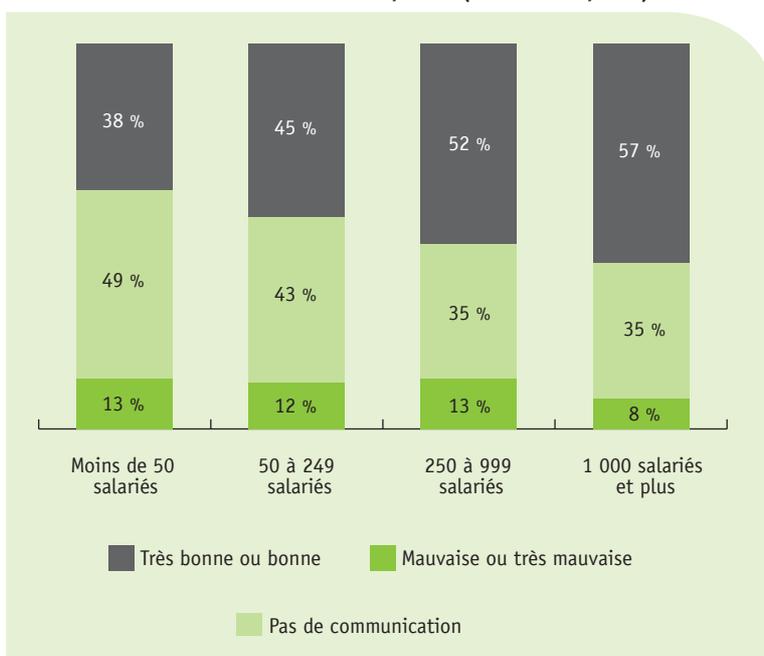
Comment jugez-vous la communication de votre entreprise sur sa politique de rémunération ? (en % d'entreprises)



Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014.
Base des répondants : ensemble des entreprises

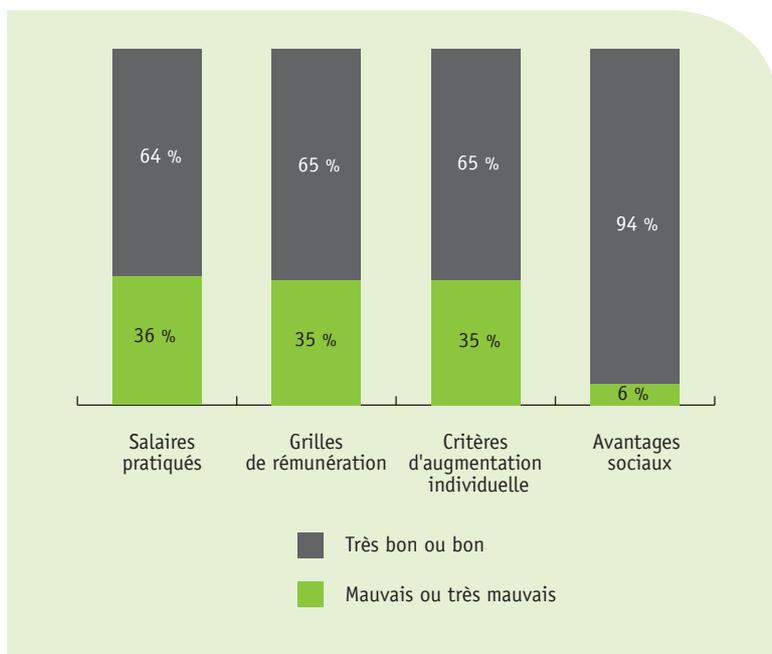
–Figure 49–

Comment jugez-vous la communication de votre entreprise sur sa politique de rémunération, selon la taille de l'entreprise ? (en % d'entreprises)



Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014.
Base des répondants : ensemble des entreprises

-Figure 50-
Quel est, selon vous, le niveau de connaissance des cadres au sujet des éléments de rémunération ? (en % d'entreprises)



Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014.
 Base des répondants : ensemble des entreprises

Ce sont les entreprises du secteur des activités financières et immobilières, lequel comprend une part importante de grandes entreprises, qui présentent l'opinion la plus favorable quant à leur politique de communication au sujet des rémunérations (52 % contre 41 % pour l'ensemble). Les entreprises du secteur juridique, comptable et de conseil jugent également leur communication bonne ou très bonne (49 %). À l'inverse, les entreprises de la construction portent un jugement plus sévère sur leur politique de communication : seul un tiers d'entre elles la juge satisfaisante (tableau 45).

Selon les entreprises, plus d'un tiers des cadres ont une mauvaise connaissance des salaires pratiqués, des grilles de rémunération et des critères d'augmentation. Cela illustre le manque de transparence des politiques de rémunération des entreprises et renvoie à la forte proportion d'entreprises (47 %) affirmant ne pas avoir de communication sur la politique salariale. En revanche, les entreprises estiment dans 94 % des cas que les cadres ont une bonne ou très bonne connaissance des avantages sociaux (figure 50).

-Tableau 45-
Jugement de la communication sur la rémunération, selon le secteur d'activité (en % d'entreprises)

	Très bonne ou bonne	Mauvaise ou très mauvaise	Pas de communication
Industrie	46	13	41
Construction	33	18	49
Commerce-transports	40	10	50
Activités financières et immobilières	52	9	39
Activités informatiques	47	14	39
Activités juridiques et comptables, conseil	49	7	44
Ingénierie et R&D	42	13	45
Santé, action sociale, activités associatives	46	9	45
Autres activités de services	38	10	52
Ensemble	41	12	47

Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014.
 Base des répondants : ensemble des entreprises

Les cadres du secteur santé, action sociale et activités associatives seraient les mieux informés quant aux éléments de rémunération, selon les entreprises de ce secteur. En effet, 74 % des entreprises de ce secteur indiquent que leurs salariés cadres ont une très bonne ou une bonne connaissance des critères d'augmentation individuelle (contre 65 % pour l'ensemble), 89 % estiment qu'ils connaissent très bien ou bien les grilles de rémunération, contre seulement 65 % pour l'ensemble. Enfin, 82 % des entreprises de la santé, action sociale et activités associatives jugent que leurs cadres sont correctement informés des salaires en vigueur dans leur structure (figure 51).

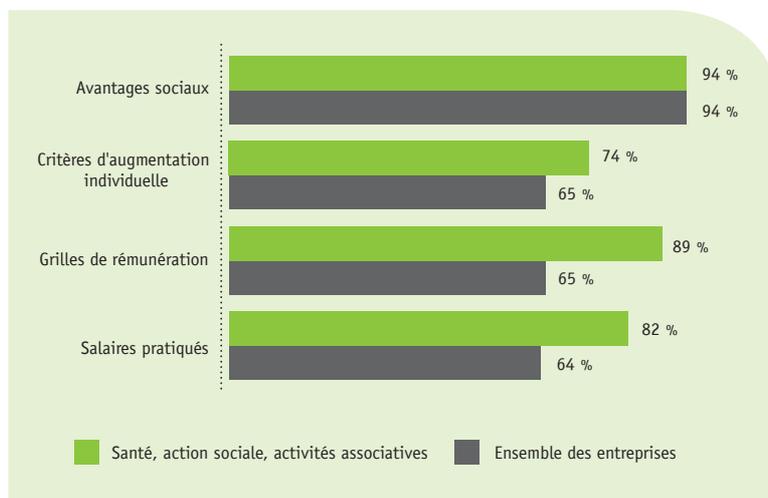
LE BILAN SOCIAL INDIVIDUEL (BSI) : UN DISPOSITIF PEU CONNU

Le bilan social individuel, en tant qu'élément permettant aux salariés d'appréhender l'ensemble de la rémunération en vigueur dans l'entreprise, pourrait palier au déficit de communication à ce sujet. Cela étant, le BSI reste encore peu connu et donc peu utilisé. Effectivement, plus d'une entreprise sur deux ne connaît pas ce dispositif et seulement 9 % des entreprises y ont déjà recours (figure 52).

BSI : QU'EST-CE QUE C'EST ?

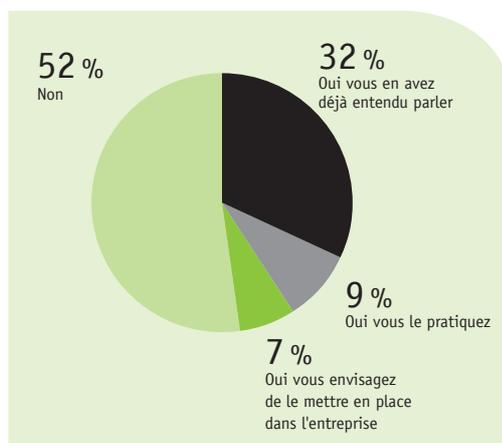
Né dans les pays anglo-saxons, le bilan social individuel est un document remis à chaque salarié et qui fait état de l'ensemble du package de rémunération (salaire de base, 13^e mois, primes, intéressement, participation, etc.) reçu au titre de l'année écoulée. Ce document cherche à faire prendre conscience aux salariés que la rémunération ne s'arrête pas uniquement au salaire net.

–Figure 51–
Part des entreprises qui jugent que le niveau de connaissance de leurs cadres concernant les éléments suivants est bon ou très bon (en % d'entreprises)



Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014.
Base des répondants : ensemble des entreprises

–Figure 52–
Connaissez-vous le bilan social individuel (BSI) ? (en % d'entreprises)



Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014.
Base des répondants : ensemble des entreprises

Plus les entreprises comptent de salariés, plus elles portent un intérêt au bilan social individuel : près de quatre entreprises sur dix de 1 000 salariés et plus ont recours à cet outil et 12 % envisagent de le mettre en place, contre respectivement 8 % et 4 % pour les entreprises de moins de 50 salariés (**tableau 46**).

Ce sont les entreprises du secteur financier et immobilier qui ont le plus recours ou vont avoir le plus recours, dans les années à venir, au BSI. À l'inverse, les activités de commerce et transports ne sont que 7 % à pratiquer le BSI et 6 % à l'envisager (**tableau 47**).

-Tableau 46-

Connaissez-vous le bilan social individuel (BSI), selon la taille de l'entreprise ? (en % d'entreprises)

	Oui vous en avez déjà entendu parler	Oui vous le pratiquez	Oui vous envisagez de le mettre en place dans l'entreprise	Non	Total
Moins de 50 salariés	33	8	4	55	100
50 à 249 salariés	31	9	11	49	100
250 à 999 salariés	35	16	17	32	100
1 000 salariés et plus	22	39	12	27	100
Ensemble	32	9	7	52	100

Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014.
Base des répondants : ensemble des entreprises

-Tableau 47-

Connaissez-vous le bilan social individuel (BSI), selon le secteur d'activité ? (en % d'entreprises)

	Oui vous le pratiquez	Oui vous envisagez de le mettre en place dans l'entreprise
Industrie	8	10
Construction	14	3
Commerce-transports	7	6
Activités financières et immobilières	15	16
Activités informatiques	5	11
Activités juridiques et comptables, conseil	12	5
Ingénierie et R&D	8	7
Santé, action sociale, activités associatives	11	5
Autres activités de services	9	6
Ensemble	9	7

Source : Apec, Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014.
Base des répondants : ensemble des entreprises

COMPARAISON DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE SITUATION PROFESSIONNELLE ET RÉMUNÉRATION DES CADRES ET DE L'ENQUÊTE PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION DES ENTREPRISES

Précautions méthodologiques

L'enquête menée auprès des cadres mesure une proportion de cadres augmentés alors que celle menée auprès des entreprises s'attache à quantifier une proportion d'entreprises ayant distribué des augmentations à tout ou partie de leurs salariés cadres. Les résultats et les indicateurs obtenus dans ces deux enquêtes ne sont donc pas totalement comparables.

Il convient également de rappeler que la proportion de cadres dans l'effectif salarié varie fortement selon la taille de l'entreprise, les cadres étant nettement plus représentés dans les grandes entreprises (40 % des cadres appartiennent à une entreprise de plus de 1 000 salariés). Or, les résultats de l'enquête auprès des entreprises sont influencés par le poids des petites entreprises qui constituent une grande part du tissu économique.

Concernant les cadres, il est important de considérer que les réponses données en matière d'augmentation peuvent recéler une part d'opinion. Ainsi, deux cadres ayant bénéficié d'une augmentation générale de l'ordre de 1 % peuvent donner une réponse opposée à la question « quelle a été l'évolution de votre rémunération annuelle brute totale ? ». L'un peut estimer qu'il s'agit d'une réelle augmentation alors que l'autre considérera que ce n'est qu'un rattrapage normal de l'inflation non assimilable à une augmentation. Du côté des entreprises, cette ambiguïté n'est pas de mise, une augmentation, quels que soient sa nature et son montant, sera toujours considérée comme telle.

Ces précautions méthodologiques posées, il n'en demeure pas moins que les deux enquêtes ont de nombreux points de convergence.

Évolution de la rémunération des cadres entre 2012 et 2013

Les deux enquêtes témoignent d'une continuité par rapport à 2012 dans l'attribution des augmentations. Cette stabilité est particulièrement marquée dans l'enquête Cadres. 43 % des cadres ont, en effet, déclaré avoir été augmentés au cours de l'année 2013, une proportion identique à l'année précédente. Les comparaisons par taille et secteur d'activité exposent des évolutions à la marge voire une absence de changement. L'enquête Entreprises, caractérisée par davantage de fluctuations, n'enregistre cependant pas non plus d'évolutions conséquentes d'une année sur l'autre. Les petites entreprises ont certes déclaré plus souvent cette année avoir augmenté leurs cadres mais les grandes entreprises où se concentrent l'essentiel de l'emploi cadre ont, au contraire, été légèrement moins nombreuses à attribuer des augmentations (**tableau 48**).

Quant aux variations par secteur dans l'enquête Entreprises, celles-ci mettent en exergue surtout un rattrapage par rapport à 2012 (**tableau 49**). En effet, le secteur de la construction et des autres activités de services avaient connu une forte baisse entre 2011 et 2012 et semblent corriger ainsi une année particulièrement pauvre en augmentations. L'industrie, composée d'un nombre plus important que la moyenne de grandes entreprises, se distingue par une diminution du nombre d'entreprises distributrices d'augmentations, en lien avec l'analyse par secteur d'activité.

Nature des augmentations versées

Les résultats des deux enquêtes s'avèrent similaires quant aux types d'augmentation versée. Ainsi, le versement d'augmentations générales reste un phénomène minoritaire. Les entreprises privilégient nettement les augmentations individuelles qu'elles versent la plupart du temps de manière exclusive (**tableau 50**).

Comparaison de la part de cadres dont la rémunération a augmenté et la part d'entreprises ayant accordé des augmentations en 2013

- Tableau 48 -

Selon la taille de l'entreprise (en % de cadres et % d'entreprises)

	Part des cadres dont la rémunération a augmenté		Part des entreprises ayant versé des augmentations à tout ou partie de leurs cadres	
	2013	Comparaison 2012/2013	2013	Comparaison 2012/2013
moins de 50 salariés	33	0 point	70	+2 points
50 à 249 salariés	41	+1 point	79	+4 points
250 à 999 salariés	46	0 point	87	-2 points
1 000 salariés et plus	47	-1 point	90	-1 point
Ensemble	43	0 point	74	+2 points

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014 et Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014
Base des répondants : ensemble des cadres restés dans la même entreprise en 2013 et ensemble des entreprises

- Tableau 49 -

Selon le secteur d'activité (en % de cadres et % d'entreprises)

	Part des cadres dont la rémunération a augmenté		Part des entreprises ayant versé des augmentations à tout ou partie de leurs cadres	
	2013	Comparaison 2012/2013	2013	Comparaison 2012/2013
Industrie	51	-1 point	70	-10 points
Construction	40	-1 point	71	+15 points
Commerce-transport	42	0 point	80	+5 points
Activités financières et immobilières	43	+3 points	83	-3 points
Activités informatiques	37	-2 points	78	-9 points
Activités juridiques et comptables, Conseil	47	+2 points	85	+6 points
Ingénierie et R&D	46	0 point	80	-6 points
Santé, action sociale, activités associatives	28	-2 points	50	0 point
Autres activités de services	38	+4 points	76	+11 points
Ensemble	43	0 point	74	+2 points

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014 et Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014
Base des répondants : ensemble des cadres restés dans la même entreprise en 2013 et ensemble des entreprises

- Tableau 50 -

Nature des augmentations attribuées aux cadres (en % de cadres et % d'entreprises)

	Part des cadres dont la rémunération a augmenté	Part des entreprises ayant versé des augmentations à tout ou partie de leurs cadres
Exclusivement générales	18	11
Exclusivement individuelles	60	54
A la fois générales et individuelles	22	35
Total	100	100
Total augmentations générales	40	46
Total augmentations individuelles	82	89

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014 et Enquête Pratiques de rémunération des entreprises 2014
Base des répondants : ensemble des cadres ayant reçu une augmentation et ensemble des entreprises ayant versé des augmentations



–ANNEXES–

– 3 –

Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres en 2013 selon la fonction (en %)

	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
Commercial, marketing	41	42	17	100
Communication, création	34	55	11	100
Direction d'entreprise	43	46	11	100
Etudes, R&D	48	45	7	100
Gestion, finance, administration	43	49	8	100
Informatique	41	51	8	100
Production industrielle	48	43	9	100
Ressources humaines	40	50	10	100
Santé, social, culture	21	72	7	100
Services techniques	48	43	9	100
Ensemble	43	47	10	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
 Base des répondants : cadres restés dans la même entreprise en 2013 (non mobiles et mobiles en interne)

Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres en 2013 selon la fonction détaillée (en %)

		A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
COMMERCIAL, MARKETING	Administration des ventes et SAV	ns	ns	ns	ns
	Chargé d'affaires, technico-commercial	36	44	20	100
	Commercial	38	44	18	100
	Commerce international	52	28	20	100
	Direction commerciale et marketing	44	42	14	100
	Direction régionale et d'agence	36	42	22	100
	Marketing	46	45	9	100
	Ventes en magasin	38	39	23	100
COMMUNICATION	Communication	38	50	12	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	ns
	Direction générale	41	50	9	100
ÉTUDES, R&D	Conception, recherche	52	41	7	100
	Direction recherche et développement	43	48	9	100
	Études socioéconomiques	40	50	10	100
	Projets scientifiques et techniques	52	42	6	100
	Test, essai, validation, expertise	40	53	7	100
GESTION, FINANCE, ADMINISTRATION	Administration, gestion, organisation, assistantat de direction	34	56	10	100
	Comptabilité	40	52	8	100
	Contrôle de gestion, audit	53	40	7	100
	Direction gestion, finance	40	54	6	100
	Droit, fiscalité	49	45	6	100
	Finance, trésorerie	54	36	10	100
INFORMATIQUE	Direction informatique	47	46	7	100
	Exploitation, maintenance informatique	38	54	8	100
	Informatique de gestion	38	52	10	100
	Informatique industrielle	49	46	5	100
	Informatique web, sites et portails Internet, multimedia	34	58	8	100
	Maîtrise d'ouvrage et fonctionnel	41	49	10	100
	Système, réseaux, données	42	52	6	100
PRODUCTION	Cadres de chantiers	44	49	7	100
	Cadres de production industrielle	51	40	9	100
	Direction d'unité industrielle	47	42	11	100
RESSOURCES HUMAINES	Administration des ressources humaines	49	42	9	100
	Développement des ressources humaines	40	49	11	100
	Direction des ressources humaines	ns	ns	ns	ns
	Formation initiale et continue	23	65	12	100
	Activités sanitaires, sociales et culturelles	21	72	7	100
SERVICES TECHNIQUES	Achats	52	38	10	100
	Direction des services techniques	ns	ns	ns	ns
	Logistique	49	44	7	100
	Maintenance, sécurité	47	43	10	100
	Process, méthodes	46	46	8	100
	Qualité	48	44	8	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
 Base des répondants : cadres restés dans la même entreprise en 2013 (non mobiles et mobiles en interne)
 ns : non significatif

Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres en 2013 selon le secteur d'activité (en %)

	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
Industrie	51	40	9	100
Agroalimentaire	51	42	7	100
Automobile, aéronautique et autres matériels de transport	52	40	8	100
Bois, papier, imprimerie	38	48	14	100
Chimie, caoutchouc, plastique	60	35	5	100
Energies, eau	57	34	9	100
Équipements électriques et électroniques	49	42	9	100
Gestion des déchets	ns	ns	ns	ns
Industrie pharmaceutique	58	37	5	100
Mécanique, métallurgie	49	40	11	100
Meuble, textile et autres industries manufacturières	47	43	10	100
Construction	43	48	9	100
Commerce	41	43	16	100
Commerce interentreprises	40	42	18	100
Distribution généraliste et spécialisée	40	44	16	100
Services	38	52	10	100
Activités informatiques	39	52	9	100
Activités juridiques et comptables	40	51	9	100
Activités des organisations associatives	36	56	8	100
Banque et assurances	44	45	11	100
Communication et médias	32	55	13	100
Conseil et gestion des entreprises	46	40	14	100
Formation initiale et continue	22	63	15	100
Hôtellerie, restauration, loisirs	35	55	10	100
Immobilier	37	51	12	100
Ingénierie et R&D	44	47	9	100
Intermédiaires du recrutement	40	40	20	100
Santé, action sociale	28	65	7	100
Services divers aux entreprises	41	48	11	100
Télécommunications	43	44	13	100
Transport et logistique	43	49	8	100
Ensemble	43	47	10	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
 Base des répondants : cadres restés dans la même entreprise en 2013 (non mobiles et mobiles en interne)
 ns : non significatif

Part des cadres bénéficiaires d'une augmentation individuelle et collective en 2013 selon le secteur d'activité (en %)

	Augmentation individuelle	Augmentation collective
Industrie	42	20
Agroalimentaire	36	19
Automobile, aéronautique et autres matériels de transport	43	17
Bois, papier, imprimerie	ns	ns
Chimie, caoutchouc, plastique	48	26
Energies, eau	47	22
Equipements électriques et électroniques	39	21
Gestion des déchets	ns	ns
Industrie pharmaceutique	52	22
Mécanique, métallurgie	40	20
Meuble, textile et autres industries manufacturières	ns	ns
Construction	33	19
Commerce	29	16
Commerce interentreprises	24	15
Distribution généraliste et spécialisée	32	16
Services	29	14
Activités informatiques	33	10
Activités juridiques et comptables	ns	ns
Activités des organisations associatives	26	18
Banque et assurances	30	19
Communication et médias	26	9
Conseil et gestion des entreprises	40	14
Formation initiale et continue	ns	ns
Hôtellerie, restauration, loisirs	ns	ns
Immobilier	ns	ns
Ingénierie et R&D	36	15
Intermédiaires du recrutement	ns	ns
Santé, action sociale	16	13
Services divers aux entreprises	31	15
Télécommunications	29	20
Transport et logistique	29	17
Ensemble	33	16

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
 Base des répondants : cadres restés dans la même entreprise en 2013 (non mobiles et mobiles en interne)
 ns : non significatif

Évolution de la rémunération annuelle brute (fixe + variable) des cadres en 2013 selon la région (en %)

	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
Alsace	41	49	10	100
Aquitaine	40	49	11	100
Auvergne	47	41	12	100
Basse-Normandie	38	50	12	100
Bourgogne	39	50	11	100
Bretagne	42	49	9	100
Centre	45	46	9	100
Champagne	48	41	11	100
Franche-Comté	40	50	10	100
Haute-Normandie	37	52	11	100
Ile-de-France	44	45	11	100
Languedoc-Roussillon	33	56	11	100
Limousin	ns	ns	ns	ns
Lorraine	37	50	13	100
Midi-Pyrénées	42	51	7	100
Nord-Pas de Calais	42	46	12	100
Pays de la Loire	42	48	10	100
Picardie	38	46	16	100
Poitou-Charentes	44	45	11	100
Pacac	39	49	12	100
Rhône-Alpes	46	44	10	100
Dom-Tom	ns	ns	ns	ns
Etranger, Union Européenne	52	43	5	100
Etranger, hors Union Européenne	51	44	5	100
Ensemble	43	47	10	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
 Base des répondants : cadres restés dans la même entreprise en 2013 (non mobiles et mobiles en interne)
 ns : non significatif

Correspondance entre la nomenclature de secteurs regroupés de la partie «Les entreprises et la rémunération des cadres» et la nomenclature de secteurs Apec

Secteurs regroupés	Nomenclature des secteurs Apec
Industrie	Agroalimentaire
	Automobile, aéronautique et autres matériels de transport
	Bois – Papier – Imprimerie
	Chimie – Caoutchouc – Plastique
	Energies - Eau
	Equipements électriques et électroniques
	Gestion des déchets
	Industrie pharmaceutique
	Mécanique – Métallurgie
	Meuble, Textile et autres industries manufacturières
Construction	Construction
Commerce-transports	Commerce interentreprises
	Distribution généraliste et spécialisée
	Télécommunications
	Transports et logistique
Activités informatiques	Activités informatiques
Activités juridiques et comptables, conseil	Activités juridiques et comptables
	Conseil et gestion des entreprises
Activités financières et immobilières	Banque et Assurances
	Immobilier
Ingénierie et R&D	Ingénierie et R&D
Santé, action sociale, activités associatives	Santé – action sociale
	Formation initiale et continue
	Activités des organisations associatives
Autres activités de service	Services divers aux entreprises
	Intermédiaires du recrutement
	Communication et Médias
	Hôtellerie – Restauration – Loisirs

N° 2014-53

SEPTEMBRE 2014

–ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES–

Confrontées à une conjoncture économique qui demeure peu dynamique, les intentions des entreprises en matière d'augmentation sont quasiment identiques à celles enregistrées en 2013 : seule la moitié d'entre elles envisage de verser des augmentations à tout ou partie de leurs cadres. Si l'enveloppe dédiée aux augmentations ne devrait pas être bouleversée, le niveau des augmentations individuelles pourrait toutefois se contracter légèrement. La thèse du *statu quo* se retrouve chez les cadres qui restent peu optimistes quant à l'évolution de leur rémunération.



www.apec.fr

ISSN 2110-4956

SEPTEMBRE 2014

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

Pilotage de l'étude : Olivier Busnot.

Analyse et rédaction : Clémence Balmette, Marine
Béguin, Jocelyne Cazin, Christophe Lenzi.

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

0810 805 805*

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local