

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES – ÉDITION 2010

- PHOTOGRAPHIE DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES
- ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES
- L'OPINION DES CADRES SUR LEUR RÉMUNÉRATION ET SES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

Enquête auprès de plus de 12 000 cadres



Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1er 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, CFE-CGC, CFDT CADRES, UGICA-CFTC, UCI-FO, 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).

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

Gaël Bouron, Jocelyne Cazin, Sébastien Thernisien, chargés d'études

Nathalie Bertrand, responsable d'études

Raymond Pronier, manager.

SOMMAIRE

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE ■

PRÉSENTATION ET MÉTHODOLOGIE ■

PARTIE I - PHOTOGRAPHIE DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES ■

Les niveaux de rémunération des cadres	9
Les composantes de la rémunération des cadres	9
Caractéristiques personnelles du cadre et salaires	11
Les salaires selon la formation	13
Les salaires selon le poste occupé	15
L'influence des caractéristiques de l'entreprise sur le salaire	23

PARTIE II - ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES ■

Évolution de la rémunération des cadres en poste	25
Influence de la mobilité interne sur l'évolution de la rémunération	36
La rémunération à l'embauche des cadres recrutés	40

PARTIE III – L'OPINION DES CADRES SUR LEUR RÉMUNÉRATION ET SES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION ■

Les cadres globalement satisfaits de leur rémunération	51
Une satisfaction à relativiser	54
Un sentiment de dégradation de leur pouvoir d'achat	58
Une grande incertitude pour les augmentations en 2010	60

ANNEXES ■

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

LA RÉMUNÉRATION DES CADRES EN 2009

La rémunération annuelle brute moyenne des cadres est de 53 keuros. Un cadre sur deux bénéficie d'une part variable « à court terme » (salaire et / ou prime variable, hors intéressement et participation). Pour la moitié d'entre eux,

le montant de la part variable représente plus de 9 % de la rémunération annuelle brute totale (fixe et variable). Pour 10 % d'entre eux, il représente plus du quart de la rémunération totale.

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES EN POSTE

La part des cadres qui déclarent avoir été augmentés en 2009 est en baisse

Parmi les cadres qui sont restés dans la même entreprise en 2009, 39 % déclarent que leur rémunération annuelle brute totale a augmenté au cours de l'année (salaire fixe et part variable « à court terme »¹) ; ils étaient 51 % en 2008.

celles qui ont maintenu des augmentations individuelles, elles ont été plus sélectives dans le choix des bénéficiaires de ces augmentations.

En outre, le niveau des augmentations a été légèrement plus faible en 2009 qu'au cours de la période récente. Ainsi, la médiane des augmentations individuelles a été de + 3 % en 2009, contre + 4 % en 2008.

Cette évolution a été largement influencée par le salaire fixe

Ces résultats s'expliquent principalement par l'évolution de la partie fixe de la rémunération. En effet, seule la moitié des cadres bénéficie d'une part variable et, pour les cadres concernés, cette part variable ne représente qu'une faible part de la rémunération totale. En 2009, 37 % des cadres déclarent que leur salaire fixe a augmenté, contre 49 % en 2008.

L'évolution de la part variable a fait baisser la rémunération totale pour 8 % des cadres

Du côté de la part variable « à court terme », dont bénéficient près de la moitié des cadres, les évolutions ont été également moins favorables en 2009 par rapport à 2008. Ainsi, seul un quart des cadres bénéficiaires a déclaré une augmentation de la part variable, contre 32 % en 2008. Et un quart a subi une baisse de sa part variable (contre 21 % en 2008). Cette évolution explique en partie le fait que la proportion de cadres qui déclarent une rémunération annuelle brute totale en baisse en 2009 ait atteint 8 %, alors qu'elle était de 6 % un an auparavant.

Les cadres ont été moins nombreux à bénéficier d'augmentations individuelles et / ou collectives

De fait, parmi les cadres qui déclarent que leur salaire fixe a augmenté en 2009, près de 8 cadres sur 10 ont bénéficié d'une augmentation individuelle et un peu plus de 4 cadres sur 10 d'une mesure collective. Si l'on considère l'ensemble des cadres, cela signifie que 30 % ont eu une augmentation individuelle et que 16 % ont bénéficié d'une mesure collective en 2009 (contre respectivement 40 % et 20 % un an auparavant).

Les pratiques salariales des entreprises varient selon la taille et le secteur d'activité de l'entreprise

La **taille de l'entreprise** a une forte influence sur la rémunération et sur son évolution. Ainsi, la part des cadres qui déclarent que leur rémunération annuelle brute a augmenté progresse avec l'effectif salarié de l'entreprise : elle est de 27 % dans les entreprises de moins de 20 salariés et atteint 43 % dans les entreprises de 1 000 salariés et plus. Cette progression s'explique principalement par les augmentations individuelles. A l'inverse, les petites structures sont celles où la rémunération annuelle totale, par l'influence de la part variable, a le plus fréquemment diminué : 1 cadre sur 10 dans les entreprises de moins de 50

Cette évolution est la conséquence directe des politiques salariales que les entreprises ont mises en œuvre en 2009 dans un contexte de crise économique et d'incertitude sur l'avenir. Elles ont été moins nombreuses à délivrer des augmentations individuelles ou collectives de salaires et, pour

1. Part variable à court terme : salaire et / ou prime variable, hors participation et intéressement.

salariés a subi une baisse de sa rémunération.

Par rapport à 2008, le recul de la part des cadres augmentés a été constaté sur toutes les tailles d'entreprises, de façon toutefois un peu plus marqué pour les entreprises de plus de 250 salariés.

Le **secteur d'activité** a également une influence sur l'évolution de la rémunération. C'est dans l'Industrie que la part des cadres qui déclarent avoir été augmentés est la plus importante (43 %), avec cependant des différences notables selon les secteurs : l'Industrie pharmaceutique arrive en tête, avec 56 % des cadres augmentés ; elle est suivie de près par le secteur Energie-eau (52 %). Dans les Services, seuls 36 % des cadres déclarent avoir été augmentés en 2009. Quelques secteurs se démarquent : la Banque-assurance (45 %) et les Télécommunications (43 %).

La part des cadres augmentés a diminué dans la quasi-totalité des secteurs d'activité, à l'exception des Activités des organisations associatives.

A noter que les évolutions les plus défavorables ont été enregistrées dans deux secteurs industriels (l'Automobile et autres matériels de transport et Mécanique, métallur-

gie), où la part de cadres augmentés est passée de près de 60 % en 2008 à 40 % en 2009 et dans le secteur Communication et Médias (41 % en 2008 et 21 % en 2009).

La part des cadres augmentés dans le cadre d'une mobilité interne diminue également

La moitié des cadres qui ont changé de poste au sein de la même entreprise déclare que leur rémunération annuelle brute totale a augmenté en 2009. Bien que cette mobilité favorise les hausses de salaire, la part des cadres bénéficiaires a fortement diminué par rapport à l'année précédente où ils étaient 64 %.

Néanmoins, la mobilité interne issue d'une initiative concertée entre le cadre et l'entreprise favorise l'évolution de la rémunération. Dans ce cas, 59 % des cadres concernés déclarent avoir eu une augmentation de salaire dans l'année.

Et si la mobilité est accompagnée d'une promotion hiérarchique, la part des cadres augmentés est encore plus élevée, puisqu'ils représentent 71 % des cadres promus.

■ LA RÉMUNÉRATION À L'EMBAUCHE DES CADRES RECRUTÉS EN 2009

L'année 2009 a été marquée par une forte baisse des recrutements de cadres et, parmi les cadres qui ont été recrutés, la proportion de ceux qui ont connu une période de chômage entre les deux postes a augmenté.

L'évolution de la rémunération des cadres qui ont changé d'entreprise a été globalement moins favorable en 2009

Les conditions financières qui ont accompagné le recrutement des cadres mobiles en externe sont très contrastées selon le type de mobilité. Ainsi, pour les cadres qui ont connu un changement direct d'entreprise, elles ont été relativement proches de celles de 2008 : 59 % ont vu leur rémunération augmenter en changeant d'entreprise, contre 62 % en 2008. En outre, la distribution des augmentations a été très proche de celle de 2008, avec une augmentation médiane d'environ 14 %.

En revanche, les cadres qui ont connu une période de chômage avant de trouver un emploi ont été 45 % à être recrutés à un salaire inférieur à celui du poste précédent, contre 39 % en 2008. Cela ne signifie pas pour autant que les salaires à l'embauche ont été revus à la baisse par les entreprises, mais plus certainement que les cadres au chômage ont dû faire des concessions sur l'envergure de leur nouveau poste.

La rémunération à l'embauche reste majoritairement conforme ou supérieure à celle envisagée par le cadre

Ainsi, parmi les cadres qui ont changé directement d'entreprise, 7 cadres sur 10 estiment que leur rémunération à l'embauche est équivalente ou supérieure à celle envisagée. C'est le cas pour 1 cadre sur 2 chez ceux qui ont connu une période de chômage entre les deux postes.

■ L'OPINION DES CADRES SUR LEUR RÉMUNÉRATION²

Les cadres sont toujours majoritairement satisfaits de leur rémunération

L'évolution globale des rémunérations des cadres a eu un impact limité sur le niveau de satisfaction des cadres : début 2010, 58 % se déclarent satisfaits de leur rémunération, une proportion proche de celle enregistrée début 2009 (61 %). De fait, dans un contexte économique dégradé, marqué par une hausse du chômage et une baisse des recrutements, les attentes des cadres sur leur rémunération restent mesurées et la satisfaction se maintient à un niveau élevé.

La satisfaction globale sur la rémunération doit cependant être nuancée

Le niveau de satisfaction élevé des cadres quant au niveau de leur rémunération peut être nuancé par deux éléments. D'une part, les cadres font part de leurs fortes craintes pour l'évolution de leur pouvoir d'achat. D'autre part, les cadres n'ont pas le sentiment d'être bien payés par rapport à leur implication ou leur charge de travail.

- **Évolution du pouvoir d'achat.** 52 % des cadres jugent que leur pouvoir d'achat s'est dégradé entre début 2009 et début 2010, contre 34 % qui jugent qu'il est resté inchangé et seulement 14 % qu'il s'est amélioré. Dans un contexte 2009 d'une inflation pratiquement nulle, cette perception extrêmement négative peut paraître surprenante. Ainsi, même parmi les cadres en poste qui ont connu une évolution positive de leur rémunération en 2009, ils sont plus nombreux à juger que leur pouvoir d'achat s'est dégradé qu'à juger qu'il s'est amélioré, alors qu'il est probable que leur pouvoir d'achat a effectivement progressé, selon la définition économique de ce terme. En réalité, la notion de « pouvoir d'achat » renvoie surtout, pour les cadres comme pour les autres salariés, à la notion de « niveau de vie ». Dans ce contexte, cette perception très négative de l'évo-

lution de son pouvoir d'achat peut être surtout comprise comme la marque d'une faible confiance en l'avenir.

- **Sentiment d'être « bien payé ».** Si les cadres ont le sentiment d'être normalement ou bien payés par rapport aux salaires pratiqués dans leur entreprise ou sur le marché, il n'en est pas de même concernant d'autres aspects. Ainsi, 45 % des cadres estiment être mal ou très mal payés par rapport à leurs responsabilités. Et plus de la moitié des cadres estiment être mal payés compte tenu de leur charge de travail et de leur implication au travail. On peut noter que le sentiment d'être bien ou mal payé n'est pas lié uniquement au niveau de la rémunération. Il est également influencé par des aspects tels que le climat social de l'entreprise, les conditions matérielles de travail ou les relations avec son supérieur hiérarchique. La satisfaction sur ces aspects diminue le sentiment d'être mal payé.

La majorité des cadres ne s'attendent pas à être augmentés en 2010

48 % des cadres interrogés début 2010 déclarent qu'ils vont demander une augmentation dans l'année contre 56 % des cadres interrogés début 2009. De façon très pragmatique, une partie des cadres estiment sans doute qu'il n'est pas utile de demander une augmentation dans un contexte économique encore difficile.

Ainsi, seuls 30 % des cadres (qu'ils aient ou non demandé une augmentation) pensent obtenir une augmentation individuelle de salaire en 2010. Et même parmi les cadres qui vont demander une augmentation, une minorité (42 %) pense l'obtenir.

Au global, 20 % de l'ensemble des cadres vont demander une augmentation et pensent l'obtenir et 10 % des cadres ne vont pas demander une augmentation mais pensent en obtenir une.

² Il s'agit de l'opinion des cadres sur leur rémunération « actuelle », c'est-à-dire leur rémunération au moment de l'interrogation de l'enquête (février 2010), par opposition aux questions sur l'évolution de la rémunération des cadres qui portent sur l'année 2009.

PRÉSENTATION ET MÉTHODOLOGIE

LES OBJECTIFS

Cette enquête a plusieurs objectifs :

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

Concernant l'évolution de la rémunération, cette enquête

nous renseigne sur la perception qu'ont les cadres de l'évolution de leur rémunération. En effet, 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'ÉTUDE

La population étudiée correspond aux 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 2009 ont été exclus du champ de l'étude. Ce choix méthodologique peut expliquer des différences de résultats avec d'autres études Apec auprès des cadres.

L'ENQUÊTE

Un questionnaire électronique a été envoyé par e-mailing à un échantillon de clients cadres de l'Apec.

Le terrain de l'enquête a eu lieu en février 2010.

Les cadres ont tous été interrogés sur leurs caractéristiques personnelles et leur situation professionnelle à la fin de l'année 2009.

Les cadres qui sont restés dans la même entreprise tout au long de l'année 2009 ont été interrogés sur leur rémunération et sur l'évolution de leur rémunération.

Les cadres recrutés en externe au cours de l'année 2009 ont été interrogés spécifiquement sur leur rémunération à l'embauche et sur l'évolution de leur rémunération dans le cadre de leur recrutement.

Les questions d'opinion sur la rémunération ont été posées à l'ensemble des cadres interrogés. Ces questions ont porté sur la rémunération « actuelle », c'est-à-dire sur la rémunération des cadres au cours de la période d'interrogation, soit en février 2010.

LES CADRES INTERROGÉS

L'enquête a permis d'obtenir 12 739 questionnaires complets et exploitables du point de vue de la rémunération.

■ REPRÉSENTATIVITÉ

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.

■ LES TRAITEMENTS STATISTIQUES

Les informations statistiques sur les salaires sont restituées sous plusieurs formes : la moyenne, la médiane et l'intervalle interdécile (1^{er} – 9^e déciles).

La médiane

50 % des salaires sont inférieurs, 50 % sont supérieurs.

L'intervalle interdécile (1^{er} – 9^e déciles)

- 1^{er} décile : 10 % des salaires sont inférieurs,

- 9^e décile : 10 % des salaires sont supérieurs.

L'intervalle interdécile (ou fourchette de salaires) comprend 80 % des salaires.

PARTIE I - PHOTOGRAPHIE DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

LES NIVEAUX DE RÉMUNÉRATION DES CADRES

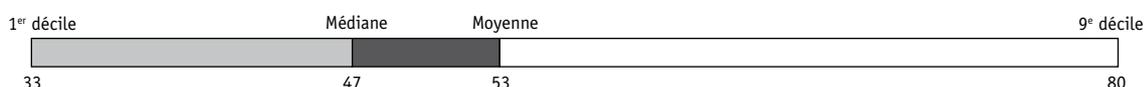
Les salaires des cadres sont dispersés

En 2009, le salaire annuel brut moyen (salaire fixe et part variable) des cadres du secteur privé atteint les 53 keuros et le salaire médian est de 47 keuros : la moitié des cadres perçoit un salaire annuel brut inférieur à ce

montant et l'autre moitié un salaire supérieur.

De plus, la diversité de la population des cadres du secteur privé implique une dispersion importante des rémunérations : 80 % sont comprises entre 33 et 80 keuros.

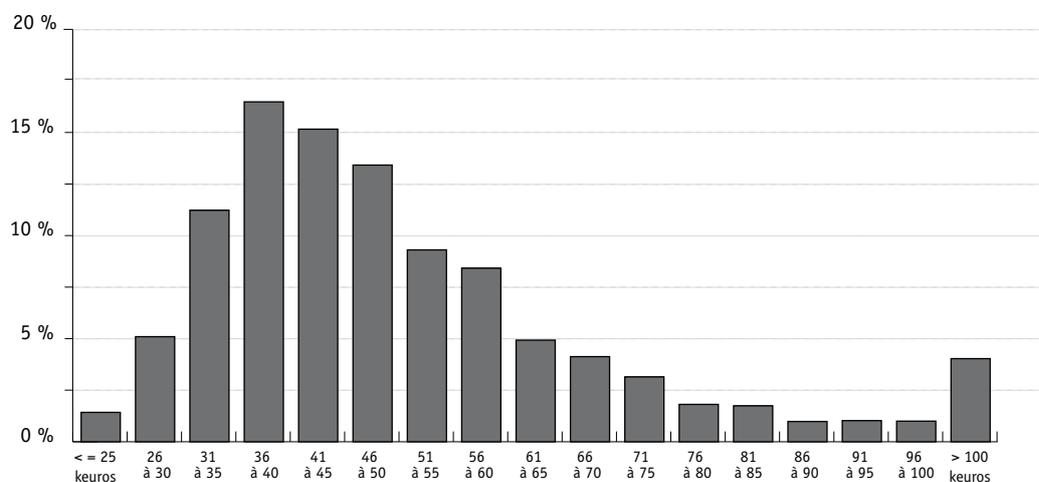
DISTRIBUTION DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE TOTALE DES CADRES (FIXE + VARIABLE EN KEUROS)



Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

RÉPARTITION DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE TOTALE DES CADRES PAR TRANCHE



Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

LES COMPOSANTES DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

Près de la moitié des cadres bénéficie d'une part variable « à court terme »

La « part variable à court terme » correspond à une rémunération individuelle ou collective, dont le montant peut croître ou diminuer en fonction d'un critère de performance. Elle inclut les primes discrétionnaires,

les primes d'objectifs individuelles qui récompensent l'atteinte d'objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs, les commissions ou bonus versés sur la base de résultats individuels, les primes d'unité, à l'exception de l'intéressement et de la participation.

Un peu moins de la moitié des cadres perçoit une rémunération variable à court terme. Cette partie variable

PARTIE I - PHOTOGRAPHIE DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

est le plus souvent constituée d'une prime sur objectif, puisqu'elle concerne 37 % des cadres.

Pour la moitié des bénéficiaires, le montant de la rému-

nération variable à court terme représente plus de 9 % de la rémunération annuelle brute totale (fixe et variable). Et pour 10 % d'entre eux, la part variable représente plus du quart de la rémunération totale.

CETTE RÉMUNÉRATION COMPREND-ELLE UNE PARTIE VARIABLE ? (EN %)

Avec partie variable	45
<i>dont : une prime sur objectif</i>	37
<i>Une commission sur le chiffre d'affaires</i>	8
<i>D'autres éléments de salaire variable</i>	9
Sans partie variable	55

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

PART DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE À COURT TERME DANS LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE TOTALE (en % de cadres qui perçoivent un salaire variable et / ou des primes variables)

90% des cadres perçoivent une part variable supérieure à	3
75% des cadres perçoivent une part variable supérieure à	6
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 : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres qui bénéficient d'une part variable

L'intéressement et la participation complètent la rémunération pour plus du tiers des cadres

36 % des cadres bénéficient d'un intéressement et 36 % d'une participation.

L'intéressement est un accord d'entreprise à caractère collectif dont la mise en place est facultative et les montants dégagés aléatoires. Ce régime doit faire l'objet d'un accord entre l'employeur et les salariés. Les sommes versées au titre de l'intéressement ne sont pas soumises aux charges sociales (patronales et salariales), mais supportent la CSG et la CRDS. Elles sont assujetties à l'impôt

sur le revenu à moins qu'elles ne soient versées dans un Plan d'Épargne d'Entreprise. Dans ce cas, elles doivent être bloquées pendant cinq ans.

Le régime de la participation est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés. C'est un système collectif qui concerne l'ensemble des salariés. Une ancienneté minimum peut être exigée. Les montants issus de la participation ne sont pas versés immédiatement aux salariés, ils doivent être bloqués pendant cinq ans, sauf cas exceptionnels prévus par la loi. Ces montants bénéficient d'une exonération complète de charges sociales hors CRDS et CSG et d'impôts sur le revenu.

PARTIE I - PHOTOGRAPHIE DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

PROPORTION DE CADRES CONCERNÉS PAR LES ÉLÉMENTS SUIVANTS (EN %)

Intéressement	36
Participation	36
Plan d'épargne entreprise (PEE)	22
Abondement du plan d'épargne	13
Assurance vie, risques divers	12
Plan d'épargne retraite collectif (PERCO)	10
Stock option	3

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

L'usage privé du téléphone et de la voiture de fonction sont les principaux avantages associés à la rémunération des cadres

D'autres éléments peuvent compléter la rémunération des cadres. Ainsi, le téléphone portable est l'élément complémentaire le plus souvent cité par les cadres : 33 % d'entre eux en bénéficient.

PROPORTION DE CADRES CONCERNÉS PAR LES AVANTAGES SUIVANTS (EN %)

Usage privé du téléphone	33
Usage privé de la voiture de fonction	20
Tarifs préférentiels sur les produits et services de l'entreprise	17
Possibilité de prêt de l'entreprise	7
Logement de fonction	2

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES DU CADRE ET SALAIRES

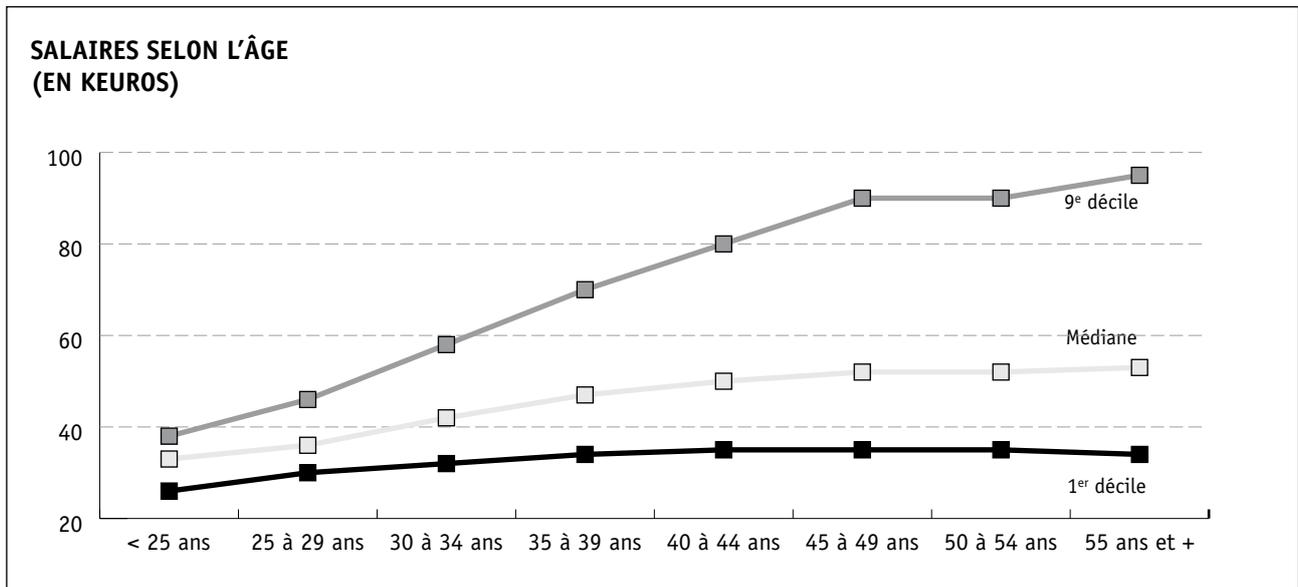
Les salaires augmentent et se dispersent avec l'âge

Remarque : Les résultats suivants correspondent à une approche « instantanée », c'est-à-dire à une photographie au même moment des salaires des cadres de générations différentes. Il ne s'agit pas d'une approche longitudinale, qui permettrait de suivre les salaires des cadres tout au long de leur carrière.

L'âge en lien avec la durée d'expérience est l'un des critères les plus déterminants du salaire. Ainsi, la rémunération des cadres progresse avec l'âge : fortement au cours des 15 premières années de la vie professionnelle, puis de façon ralentie.

Dans le même temps, la dispersion des salaires augmente. Pour les jeunes cadres en début de carrière, les salaires bruts perçus en 2009 sont très concentrés : 80 % des rémunérations des moins de 25 ans sont comprises dans une fourchette de 12 keuros (entre 26 et 38 keuros). Cette fourchette est cinq fois plus large pour les plus de 55 ans : 80 % de leurs salaires sont compris entre 34 et 95 keuros.

PARTIE I - PHOTOGRAPHIE DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES



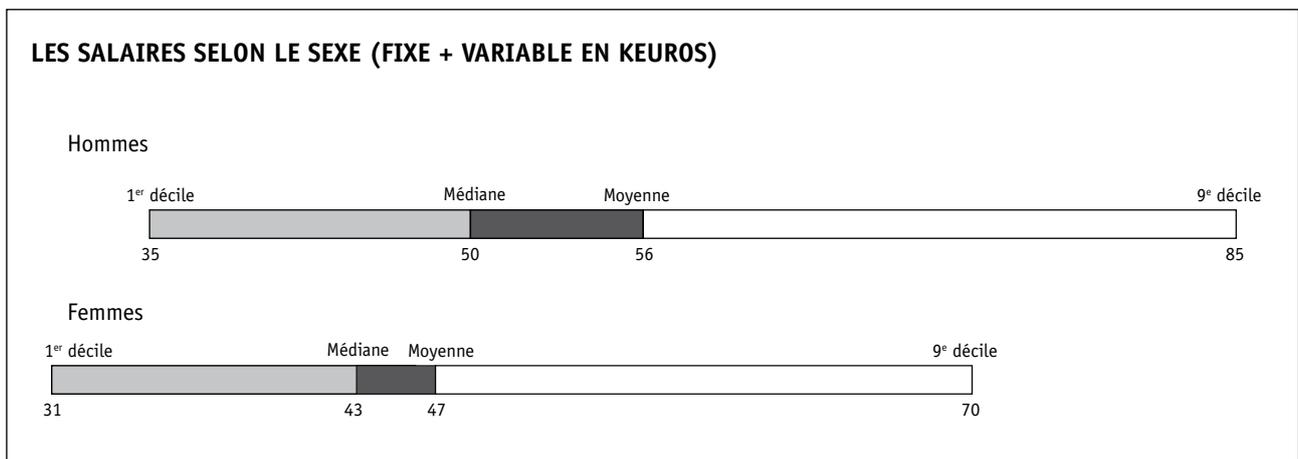
Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

Les salaires des femmes sont plus faibles et plus concentrés que ceux des hommes

Le salaire annuel brut médian des femmes cadres est de 45 keuros, soit 5 keuros en dessous de celui des hommes.

En ce qui concerne la dispersion des salaires, 80 % des salaires des femmes sont compris entre 31 et 70 keuros. L'amplitude de la fourchette est beaucoup plus importante pour les hommes, de 35 à 85 keuros.



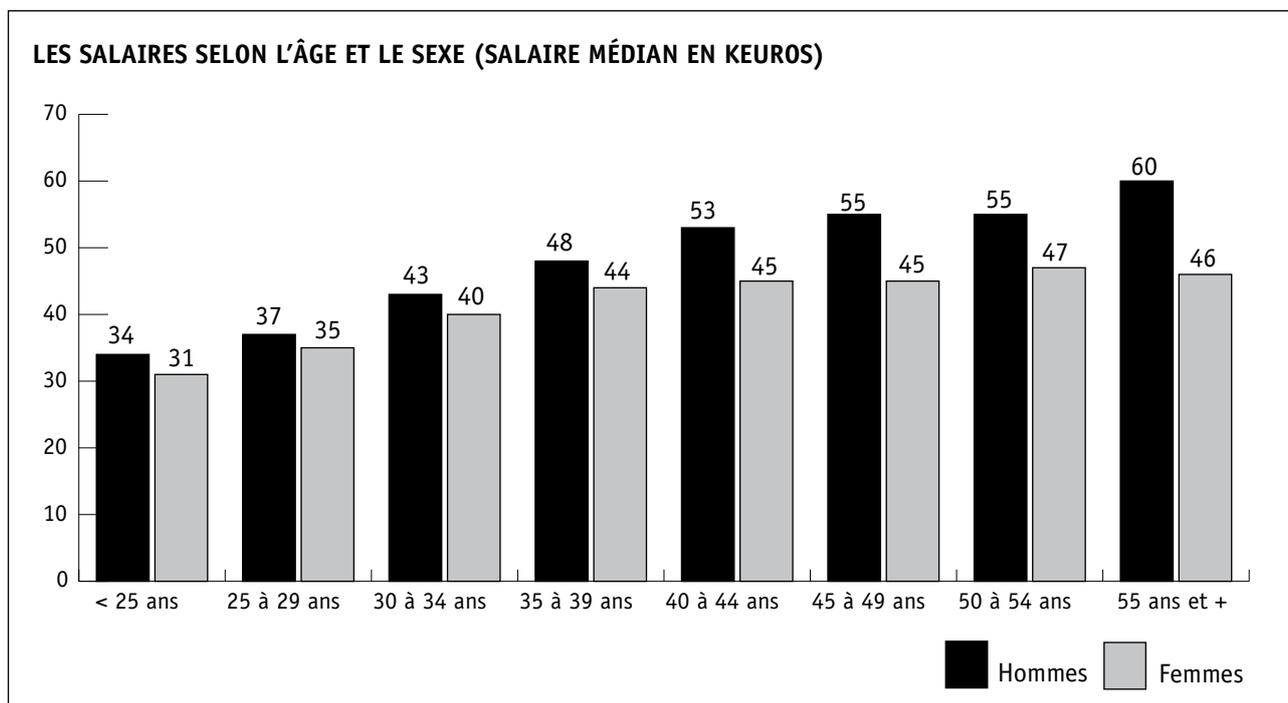
Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

Avec l'âge, les écarts de salaires entre hommes et femmes sont plus conséquents. Jusqu'à 35 ans, les salaires des femmes progressent, mais sont toujours en dessous de ceux des hommes. Après 35 ans, les salaires des femmes se stabilisent et l'écart se creuse avec ceux des hommes : le salaire médian des femmes de 35 à 39 ans est de 44 keuros contre 48 keuros chez les hommes et il passe à 46 keuros pour les femmes de plus de 55 ans contre 60 keuros chez les hommes. Les cadres de 55 ans et plus

sont ceux pour lesquels ces différences de salaires sont les plus importantes.

Ce phénomène s'explique en partie par la nature des postes occupés par les hommes et les femmes. Ainsi, les femmes sont relativement moins nombreuses que les hommes à encadrer une équipe et à gérer un budget et, quand c'est le cas, la dimension de ces missions est plus restreinte que chez les hommes.



Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

LES SALAIRES SELON LA FORMATION

Des salaires plus importants pour les plus diplômés...

Les niveaux de rémunérations des cadres augmentent avec le niveau de la formation. Ainsi, les titulaires de diplômes de niveau bac + 4/+5, qui représentent plus des deux tiers de la population cadre, sont globalement mieux rémunérés que les cadres moins diplômés : leur

saire médian est de 48 keuros contre 46 keuros pour les bac +2/+3 et 45 keuros pour les non diplômés de l'enseignement supérieur.

Les mieux rémunérés sont les diplômés d'un niveau supérieur à bac + 5 : la moitié d'entre eux perçoit une rémunération supérieure à 52 keuros.

LES SALAIRES SELON LE NIVEAU DE FORMATION (EN KEUROS)

	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile	Répartition
< Bac + 2	33	45	70	8%
Bac + 2/3	33	46	70	20%
Bac + 4/5	33	48	82	67%
Bac + 6 et plus	36	52	93	5%

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

... Et principalement pour les cadres issus d'écoles de commerce ou d'ingénieurs³

Les diplômés d'écoles de commerce et d'ingénieurs perçoivent des salaires supérieurs aux universitaires. La

rémunération médiane pour les diplômés d'écoles de commerce est de 49 keuros (50 keuros pour les écoles d'ingénieurs) contre seulement 44 keuros pour les universitaires.

3. A niveau de formation équivalent.

PARTIE I - PHOTOGRAPHIE DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

LES SALAIRES DES DIPLÔMÉS BAC + 4/5 SELON L'ÉTABLISSEMENT DE FORMATION (EN KEUROS)

	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile	Répartition
Université	30	44	72	39%
École de commerce	32	49	91	15%
École d'ingénieurs	34	50	90	37%
Autre école de spécialité	32	47	76	9%

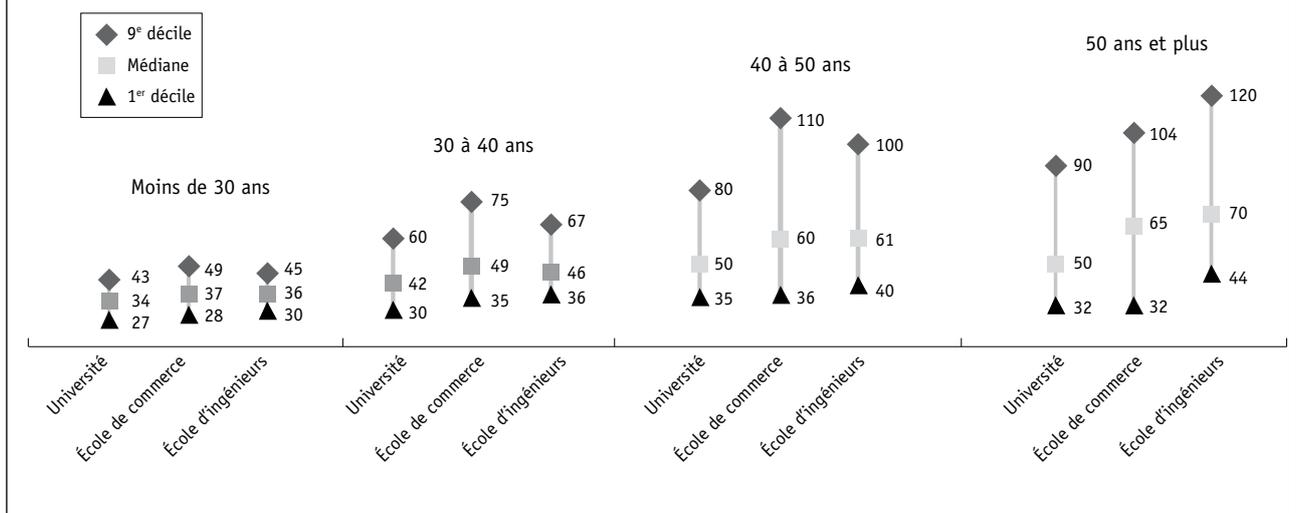
Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

Si en début de carrière, les différences de salaires entre diplômés d'école de commerce et d'ingénieurs et universitaires sont faibles, ces écarts augmentent fortement

avec l'âge. Ainsi, le bénéfice sur la rémunération d'être diplômé d'une école de commerce ou d'ingénieurs grandit tout au long de la carrière professionnelle.

LES SALAIRES DES DIPLÔMÉS BAC + 4/5 SELON L'ÂGE ET L'ÉTABLISSEMENT DE FORMATION (EN KEUROS)



Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

L'accès au statut de cadre dès le début de carrière est plus favorable à la rémunération

L'accès au statut de cadre dès le début de carrière concerne plus fréquemment des jeunes diplômés d'un niveau minimum bac+4 et est plus ouvert à ceux issus

d'écoles de commerce et d'ingénieurs. Par conséquent, les niveaux de rémunérations sont plus importants pour les cadres qui ont eu accès à ce statut dès le début de leur carrière : le salaire médian pour cette catégorie est de 50 keuros contre 45 keuros pour ceux qui ont eu le statut de cadre au cours de leur carrière.

LES SALAIRES SELON LES MODALITÉS D'ACCÈS AU STATUT DE CADRE (EN KEUROS)

	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile	Répartition
Début de carrière professionnelle	34	50	90	46%
En cours de carrière	32	45	70	54%

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

LES SALAIRES SELON LE POSTE OCCUPÉ

Des salaires variés dans toutes les fonctions

Globalement, dans chacune des grandes fonctions, l'éventail des salaires est large. Cette étendue s'explique principalement par les différents types de poste qui les composent, notamment les postes de direction qui tirent les salaires vers le haut.

De plus, des cadres ayant des caractéristiques individuelles différentes (ex. durée d'expérience) peuvent exercer un poste identique dans des entreprises diverses (selon la taille, le secteur...), ce qui implique également des variations de salaire dans une même fonction.

LES SALAIRES SELON LA FONCTION (EN KEUROS)

	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile
Commercial, marketing	33	50	85
Communication, création	30	42	65
Direction d'entreprise	42	75	157
Etudes, R&D	33	45	72
Gestion, finance, administration	33	48	78
Informatique	34	46	72
Production industrielle	36	52	92
Ressources humaines	30	43	75
Santé, social, culture	29	37	51
Services techniques	34	47	75

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

Outre la fonction, les caractéristiques du poste telles que le niveau de responsabilité, la gestion d'un budget ou d'un chiffre d'affaires et la dimension internationale influent à des degrés divers la rémunération

Les managers de cadres perçoivent les plus fortes rémunérations

Globalement, le fait d'avoir une responsabilité hiérarchique a une influence positive sur la rémunération des

cadres. Les managers qui dirigent des cadres sont les mieux rémunérés. Dans un cas sur deux, les responsables d'équipes comprenant au moins 7 cadres touchent une rémunération supérieure à 77 keuros.

En revanche, les managers qui encadrent des équipes exclusivement constituées de non-cadres sont moins bien payés. Leur niveau de rémunération est légèrement inférieur (44 keuros) à celui des cadres qui animent une équipe sans aucune responsabilité hiérarchique ou pour des projets limités dans le temps (46 keuros).

PARTIE I - PHOTOGRAPHIE DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

LES SALAIRES SELON LA RESPONSABILITÉ HIÉRARCHIQUE (EN KEUROS)

	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile	Répartition
Avec responsabilité hiérarchique	36	53	91	43%
<i>d'une équipe ne comprenant pas de cadre</i>	32	44	60	15%
<i>d'une équipe comprenant un cadre</i>	38	52	75	6%
<i>d'une équipe comprenant entre 2 et 6 cadres</i>	42	60	92	14%
<i>d'une équipe comprenant plus de 7 cadres</i>	47	77	130	8%
Avec animation d'équipe, sans responsabilité hiérarchique	33	46	80	11%
Avec animation d'équipe, dans le cadre de projets limités dans le temps	34	46	70	14%
Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe	30	41	63	32%

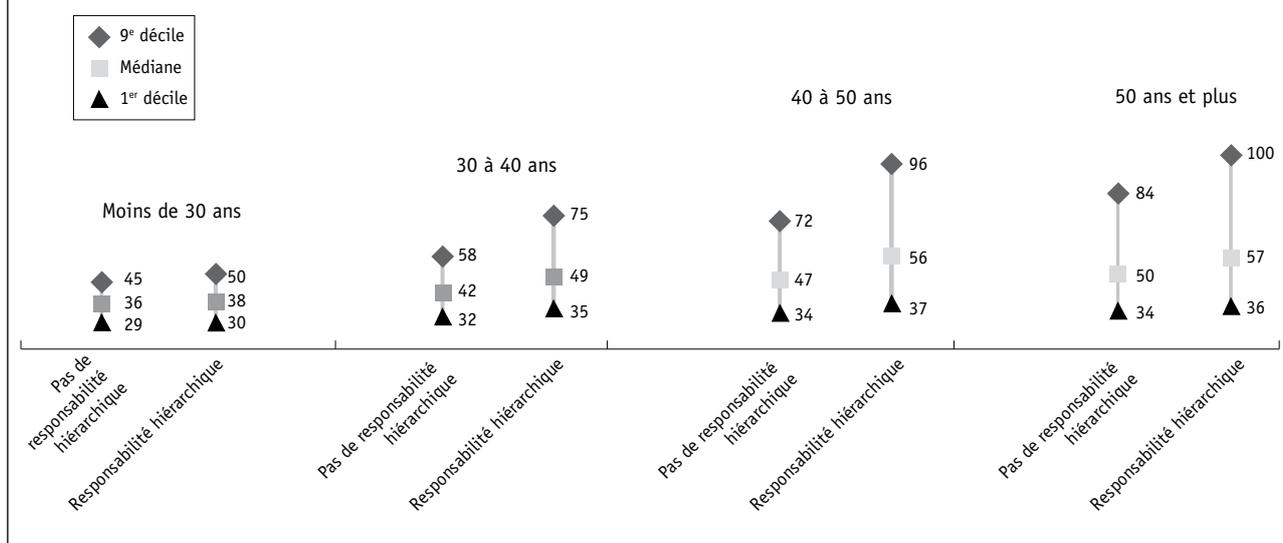
Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

Peu de responsabilités sont confiées aux jeunes cadres. Seuls 16 % des moins de 30 ans ont des responsabilités hiérarchiques. Pour ces cadres en début de carrière, l'influence de cette composante du poste sur la rémunération est faible : l'écart entre le salaire médian des managers et celui des non-managers est de 2 keuros (38 contre 36 keuros).

A partir de 40 ans, les cadres sont plus nombreux, un sur deux, à avoir des responsabilités hiérarchiques. Et pour eux, les écarts de salaires entre managers et non-managers sont plus marqués.

LES SALAIRES SELON L'ÂGE ET LA RESPONSABILITÉ HIÉRARCHIQUE (EN KEUROS)



Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

PARTIE I - PHOTOGRAPHIE DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

L'impact positif de la responsabilité hiérarchique sur la rémunération est plus ou moins prononcé d'une fonction à une autre.

En Informatique et en Études, recherche et développement, deux fonctions où les cadres sont fortement représentés, et où les responsables hiérarchiques sont plus fréquemment en situation de diriger des cadres, les écarts de salaires sont plus prononcés. Les salaires médians des managers pour ces deux fonctions sont res-

pectivement de 60 et 57 keuros, contre 43 et 42 keuros pour les cadres non-managers.

À l'inverse, en Commercial, marketing, en Gestion, finance, administration et en Production industrielle, il est plus fréquent que les responsables d'équipes encadrent uniquement des non-cadres ou peu de cadres. Et ainsi, les écarts de salaires sont plus faibles entre managers et non-managers.

LES SALAIRES SELON LA RESPONSABILITÉ HIÉRARCHIQUE ET LA FONCTION (EN KEUROS)

	Médiane		Écart	% cadres managers
	Pas de resp. hiérarchique	Responsabilité hiérarchique		
Commercial, marketing	46	54	+ 17%	44
Communication, création	39	52	+ 33%	29
Direction d'entreprise	n.s.	80	-	100
Etudes, R&D	42	57	+ 35%	24
Gestion, finance, administration	43	51	+ 18%	54
Informatique	43	60	+ 40%	23
Production industrielle	46	55	+ 20%	75
Ressources humaines	40	50	+ 25%	44
Santé, social, culture	37	37	=	65
Services techniques	42	52	+ 23%	51

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

Le montant du budget géré et la rémunération sont étroitement corrélés

La gestion d'un budget concerne un peu moins de la moitié des cadres. Cette composante du poste a elle-aussi une influence positive sur la rémunération. Et l'écart de

salaires s'accroît avec le montant du budget géré : de 52 keuros (salaire médian) pour les cadres qui gèrent un budget inférieur à 200 keuros à 72 keuros pour ceux dont le montant du budget géré est supérieur à 1 500 keuros.

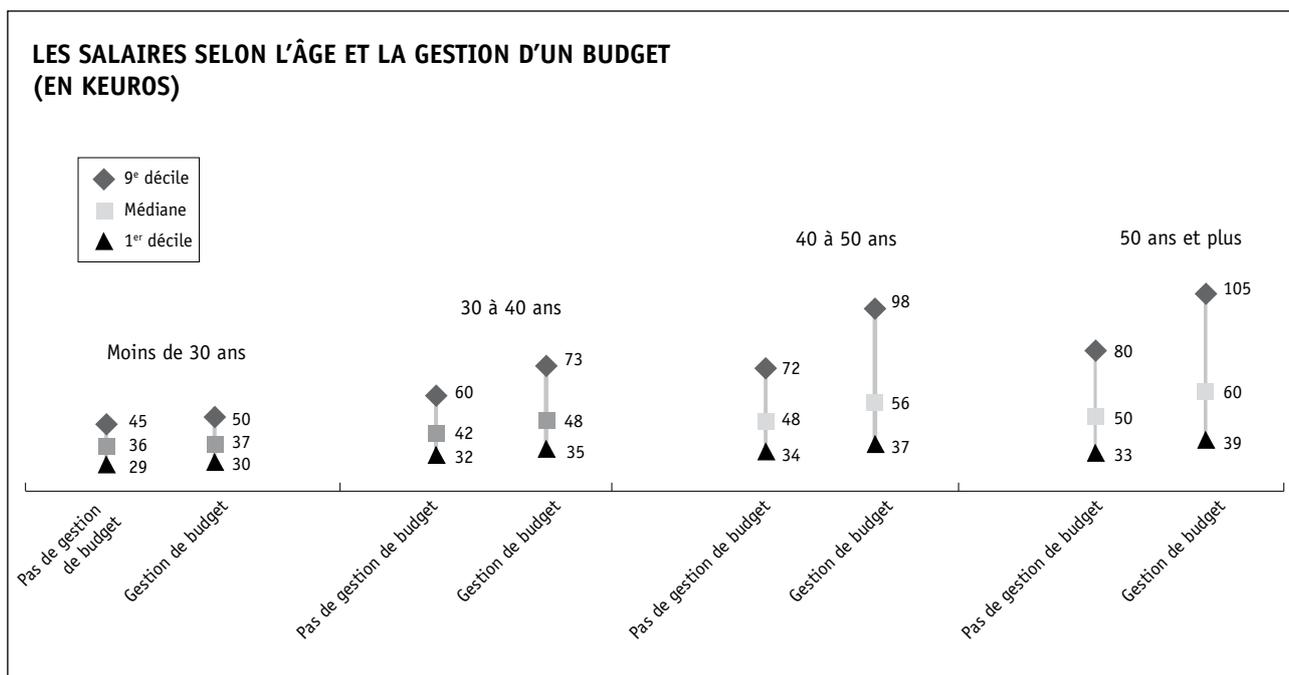
LES SALAIRES SELON LA GESTION D'UN BUDGET (EN KEUROS)

	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile	Répartition
Pas de gestion de budget	32	44	68	57%
Gestion d'un budget	35	52	92	43%
<i>de moins de 200 keuros</i>	32	47	75	10%
<i>entre 200 keuros et 1 499 keuros</i>	36	52	84	14%
<i>entre 1 500 et 14 999 keuros</i>	40	60	100	14%
<i>de plus de 15 000 keuros</i>	42	72	145	5%

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

PARTIE I - PHOTOGRAPHIE DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES



L'influence de la gestion d'un budget sur la rémunération est variable selon les fonctions. Elle est particulièrement

importante en Production et en Informatique et plus limitée dans des fonctions administratives.

LES SALAIRES SELON LA GESTION D'UN BUDGET ET LA FONCTION (EN KEUROS)

	Médiane		Écart	% cadres gérant un budget
	Pas de gestion de budget	Gestion de budget		
Commercial, marketing	46	53	+ 15%	47
Communication, création	38	47	+ 24%	58
Direction d'entreprise	n.s.	80	-	100
Etudes, R&D	42	52	+ 24%	37
Gestion, finance, administration	45	50	+ 11%	42
Informatique	43	59	+ 37%	26
Production industrielle	46	60	+ 30%	64
Ressources humaines	41	48	+ 18%	41
Santé, social, culture	36	40	+ 11%	41
Services techniques	44	50	+ 14%	48

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

PARTIE I - PHOTOGRAPHIE DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

La gestion d'un chiffre d'affaires a une faible influence sur la rémunération

La responsabilité d'un chiffre d'affaires ne fait pas partie des facteurs les plus déterminants du salaire et seuls trois cadres sur dix sont concernés. Le salaire médian

des cadres qui assurent cette mission est de 50 keuros, contre 46 keuros pour les cadres non concernés.

À noter que les différences de salaires concernant cette mission sont plus prononcées en milieu de carrière entre 30 et 50 ans.

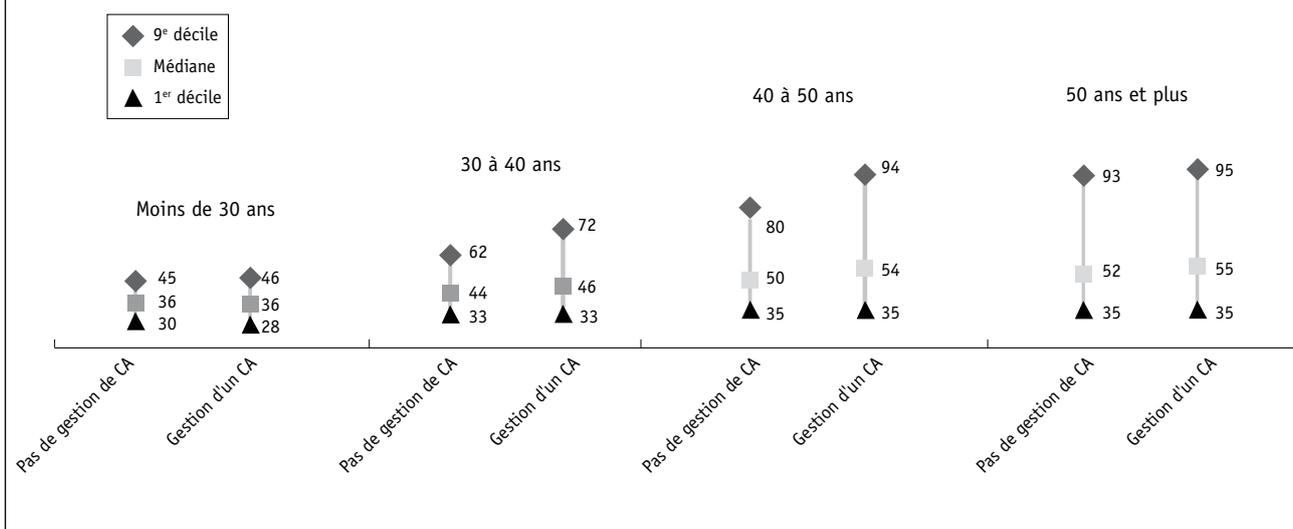
LES SALAIRES SELON LA GESTION D'UN CHIFFRE D'AFFAIRES (EN KEUROS)

	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile	Répartition
Pas de gestion de CA	33	46	75	69%
Gestion d'un CA	33	50	87	31%

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

LES SALAIRES SELON L'ÂGE ET LA GESTION D'UN CHIFFRE D'AFFAIRES (EN KEUROS)



Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

Les fonctions pour lesquelles la gestion d'un chiffre d'affaires est fréquemment liée au poste présentent peu d'écart sur les rémunérations. C'est le cas pour la fonction Commercial, marketing, où la gestion d'un chiffre d'affaires est inhérente à la plupart des postes.

À l'inverse, cet écart est plus important pour deux fonctions où la gestion d'un chiffre d'affaires est moins courante : en Communication, création et en Informatique.

PARTIE I - PHOTOGRAPHIE DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

LES SALAIRES SELON LA GESTION D'UN C.A. ET LA FONCTION (EN KEUROS)

	Médiane		Écart	% cadres managers gérant un C.A.
	Pas de gestion de C.A.	Gestion de C.A.		
Commercial, marketing	46	50	+ 9%	76
Communication, création	41	53	+ 29%	16
Direction d'entreprise	n.s.	72	-	66
Etudes, R&D	45	48	+ 7%	17
Gestion, finance, administration	47	48	+ 2%	15
Informatique	45	53	+ 18%	11
Production industrielle	51	55	+ 8%	42
Ressources humaines	44	42	- 4%	21
Santé, social, culture	37	39	+ 4%	17
Services techniques	47	47	=	21

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

La dimension internationale du poste a un impact positif sur la rémunération

La moitié des cadres déclare que leur poste a une dimension internationale (liens avec des filiales de l'entreprise à l'étranger, contacts avec des fournisseurs et/ou des clients à l'étranger...). De façon générale, cette dimension confère une rémunération plus élevée, particulièrement pour les cadres dont le poste nécessite des déplacements à l'étranger : 10 % d'entre eux perçoivent une rémunération supérieure à 100 keuros.

Le différentiel de salaire est peu élevé en début de carrière où les fourchettes de salaires sont les plus concentrées. En revanche, pour les cadres de 30 à 40 ans, l'écart est déjà de 5 keuros entre le salaire médian (47 keuros) des cadres qui ont une dimension internationale liée à leur poste et ceux qui n'en n'ont pas (42 keuros). Il atteint 11 keuros pour les cadres de 50 ans et plus.

LES SALAIRES SELON LA DIMENSION INTERNATIONALE DU POSTE (EN KEUROS)

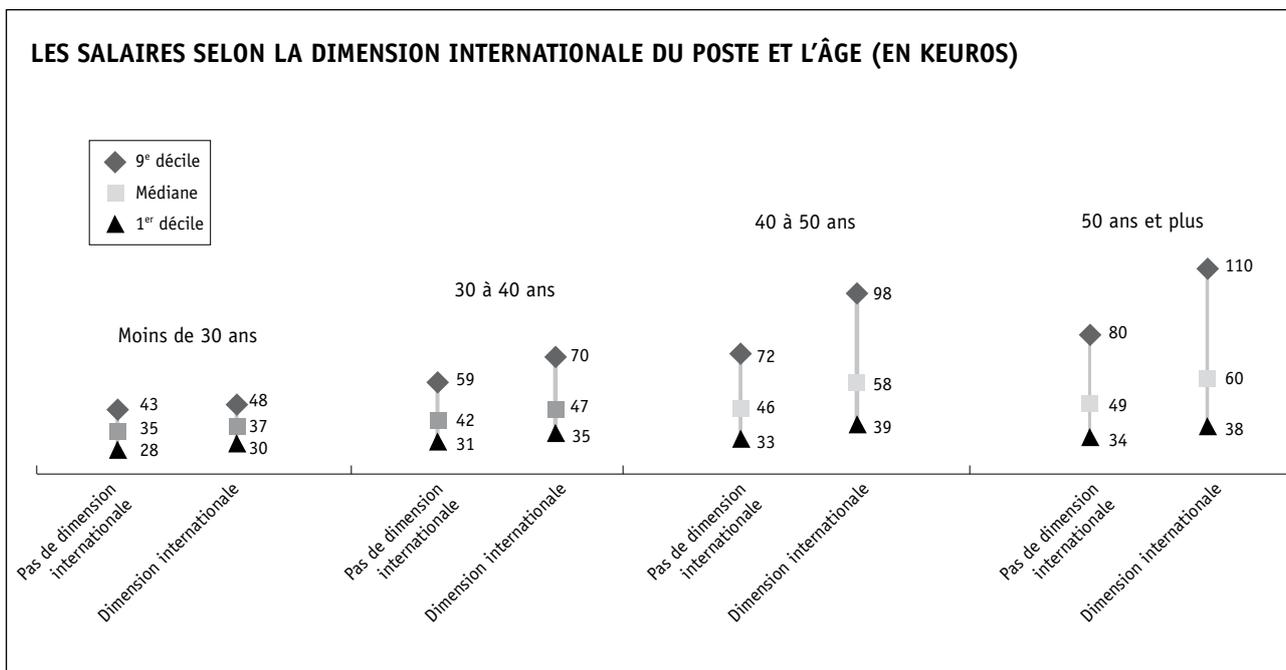
	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile	Répartition
Pas de dimension internationale	32	44	70	50%
Dimension internationale	35	50	90	50%
<i>Déplacements à l'étranger</i>	36	55	100	27%
<i>Autres activités à dimension internationale</i>	33	46	75	23%

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

PARTIE I - PHOTOGRAPHIE DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

LES SALAIRES SELON LA DIMENSION INTERNATIONALE DU POSTE ET L'ÂGE (EN KEUROS)



Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

Quelle que soit la fonction, l'impact de la dimension internationale est positif sur la rémunération. Notamment en Direction d'entreprise où un cadre sur deux exerce des

missions d'envergure internationale. Le salaire médian pour cette catégorie est de 95 keuros.

LES SALAIRES SELON LA DIMENSION INTERNATIONALE DU POSTE ET LA FONCTION (EN KEUROS)

	Médiane		Écart	% cadres dont poste avec DI
	Pas de dimension internat.	Dimension internationale		
Commercial, marketing	45	54	+ 20%	48
Communication, création	40	48	+ 19%	49
Direction d'entreprise	64	95	+ 49%	52
Etudes, R&D	42	46	+ 10%	67
Gestion, finance, administration	45	50	+ 11%	42
Informatique	44	48	+ 10%	49
Production industrielle	50	60	+ 21%	50
Ressources humaines	42	52	+ 24%	27
Santé, social, culture	37	n.s.	-	9
Services techniques	42	50	+ 18%	67

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

PARTIE I - PHOTOGRAPHIE DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

L'Ile-de-France est plus rémunératrice que la province

Le salaire médian des cadres qui exercent en Ile-de-France est de 50 keuros. Dans le même temps, en province, le salaire médian n'est que de 45 keuros. Aucune région de province ne propose un niveau de salaires

similaire à celui de l'Ile-de-France.

En revanche, pour les cadres qui travaillent à l'étranger, le niveau de rémunération est nettement plus élevé : la moitié perçoit une rémunération supérieure à 61 keuros.

LES SALAIRES SELON LA LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE DU POSTE (EN KEUROS)

	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile
Ile-de-France	35	50	87
Province	32	45	72
Étranger	37	61	114

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

LES SALAIRES MÉDIANS SELON LA LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE DU POSTE ET LA FONCTION (EN KEUROS)

	Province	Ile-de-France	Écart IdF/province
Commercial, marketing	47	53	+ 13%
Communication, création	41	42	+ 3%
Direction d'entreprise	70	80	+ 15%
Etudes, R&D	43	48	+ 12%
Gestion, finance, administration	45	50	+ 11%
Informatique	42	51	+ 20%
Production industrielle	50	58	+ 17%
Ressources humaines	40	48	+ 19%
Santé, social, culture	36	38	+ 6%
Services techniques	45	50	+ 11%
Ensemble	45	50	+ 11%

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

PARTIE I - PHOTOGRAPHIE DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

LES SALAIRES MÉDIANS SELON LA LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE DU POSTE ET LA FONCTION (EN KEUROS)

	France	Étranger	Écart étranger/Fr.
Commercial, marketing	49	65	+ 33%
Communication, création	42	n.s.	-
Direction d'entreprise	71	n.s.	-
Etudes, R&D	45	52	+ 16%
Gestion, finance, administration	47	60	+ 28%
Informatique	45	62	+ 38%
Production industrielle	52	65	+ 25%
Ressources humaines	43	n.s.	-
Santé, social, culture	37	n.s.	-
Services techniques	46	61	+ 31%
Ensemble	47	61	+ 32%

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres – n.s. : non significatif

L'INFLUENCE DES CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE SUR LE SALAIRE

Des salaires plus élevés dans les grandes entreprises...

Il existe une corrélation entre la taille de l'entreprise et la rémunération perçue. Les niveaux de salaire sont les moins élevés dans les petites entreprises (moins de 20 salariés) avec un salaire médian pour les cadres de 42 keuros. Ils augmentent avec la taille de l'entreprise. Ainsi, dans les entreprises de plus de 1 000 salariés, le

salaire médian atteint 50 keuros.

La fonction Direction d'entreprise est celle pour laquelle la taille de l'entreprise est la plus discriminante : le salaire médian des cadres de cette fonction est de 66 keuros dans les entreprises de moins de 250 salariés, contre 90 keuros dans les entreprises de plus grandes tailles.

LES SALAIRES SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE (EN KEUROS)

	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile
1 à 19 salariés	30	42	69
20 à 49 salariés	32	44	70
50 à 99 salariés	33	45	75
100 à 249 salariés	33	46	78
250 à 999 salariés	33	48	80
1000 salariés et plus	35	50	85

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

PARTIE I - PHOTOGRAPHIE DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

LES SALAIRES SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE ET LA FONCTION (EN KEUROS)

	Médiane		Écart
	< 250 salariés	250 salariés et plus	
Commercial, marketing	47	51	+ 9%
Communication, création	40	45	+ 13%
Direction d'entreprise	66	90	+ 36%
Etudes, R&D	42	46	+ 10%
Gestion, finance, administration	45	50	+ 11%
Informatique	43	47	+ 9%
Production industrielle	50	57	+ 14%
Ressources humaines	40	45	+ 13%
Santé, social, culture	37	38	+ 4%
Services techniques	43	49	+ 14%

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

...Et dans l'Industrie

En lien avec la taille de l'entreprise, le niveau de rémunération des cadres est plus important dans l'industrie. Et plus particulièrement en Chimie, caoutchouc, plastique et dans l'Industrie pharmaceutique, où les salaires médians atteignent respectivement 53 et 52 keuros.

Néanmoins, si dans l'ensemble les Services et le Commerce offrent des niveaux de rémunération inférieurs, certains sous secteurs rémunèrent aussi bien, voire mieux que l'Industrie. Dans les Télécommunications par exemple, la moitié des cadres perçoit un salaire supérieur à 54 keuros et dans le Commerce interentreprises, le salaire médian est de 53 keuros.

LES SALAIRES SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ (EN KEUROS)

	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile
Industrie	35	50	86
Construction	34	48	80
Commerce	32	47	80
Services	32	45	75

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

PARTIE II - ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES EN POSTE

Un peu moins de 4 cadres sur 10 déclarent que leur rémunération a augmenté en 2009

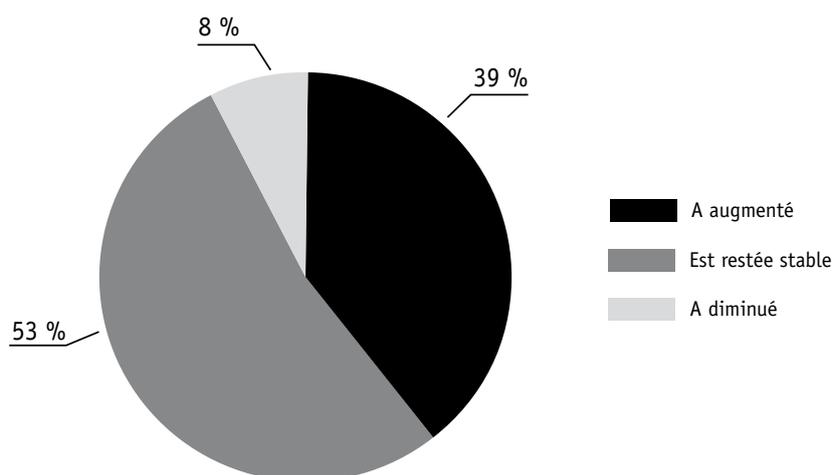
Parmi les cadres qui sont restés dans la même entreprise en 2009, 39 % ont vu leur rémunération annuelle brute totale (salaire fixe + part variable) augmenter au cours de l'année.

La mauvaise conjoncture économique a sans aucun doute été un frein aux augmentations accordées par les entre-

prises. En effet, la part des cadres qui déclarent avoir été augmentés, après avoir progressé entre 2007 et 2008, a fortement chuté en 2009.

La conjoncture a également eu une influence sur les salaires et les primes variables, puisque 8 % des cadres ont déclaré que leur rémunération totale avait baissé. Ils étaient moins nombreux en 2008 et 2007, respectivement 6 % et 4 %.

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE DES CADRES EN 2009 (FIXE + VARIABLE)



Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : cadres qui sont restés dans la même entreprise en 2009

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE (FIXE + VARIABLE) DES CADRES EN 2009, 2008 ET 2007 (EN %)

	2009	2008	2007
A augmenté	39	51	46
Est restée stable	53	43	50
A diminué	8	6	4
Total	100	100	100

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

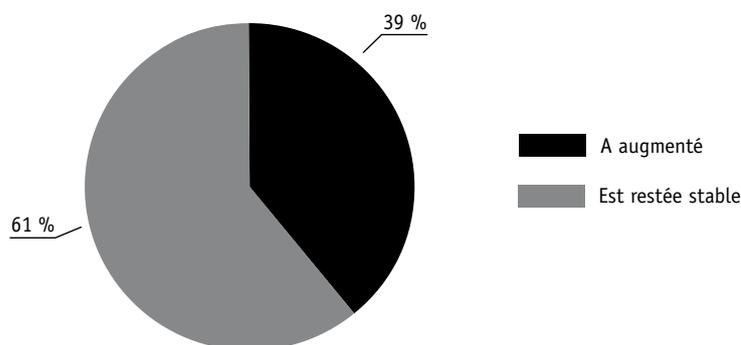
Base des répondants : cadres qui sont restés dans la même entreprise

Le salaire fixe est le principal facteur de l'évolution de la rémunération

Pour une grande majorité de cadres, le salaire fixe représente l'essentiel, voire la totalité de leur rémunération. Ainsi, pour plus d'un cadre sur deux, le salaire fixe en

est la composante exclusive. Et, dans la plupart des cas, la part variable est relativement faible. C'est donc la rémunération fixe qui participe le plus à l'évolution de la rémunération totale. En 2009, 39 % des cadres déclarent que la partie fixe de leur rémunération a progressé. Ils étaient 49 % en 2008 et 45 % en 2007.

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE FIXE DES CADRES EN 2009



Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : cadres qui sont restés dans la même entreprise en 2009

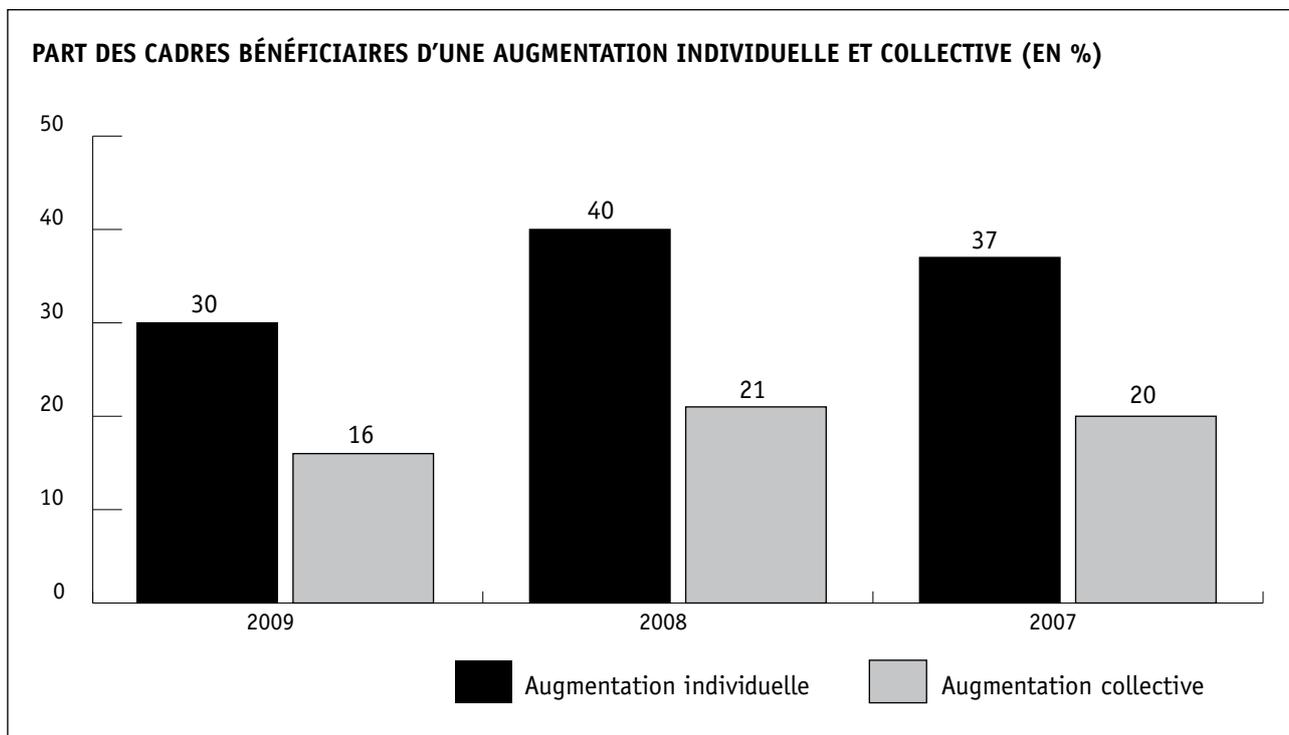
Moins d'augmentations individuelles et collectives en 2009

Parmi les cadres qui ont vu leur rémunération augmenter en 2009, près de 8 cadres sur 10 déclarent qu'il s'agit d'une augmentation individuelle. Et pour 44 % des cadres, l'évolution de leur rémunération dépend d'une augmentation collective. Si on considère l'ensemble des cadres qui sont restés dans la même entreprise, avec ou sans progression de la rémunération, ce sont 30 % des cadres qui ont bénéficié d'une augmentation individuelle

et 16 % d'une augmentation collective. Ils étaient respectivement 40 % et 21 % en 2008.

Ce recul de la part des cadres ayant bénéficié d'une augmentation en 2009 est une conséquence directe de la mauvaise conjoncture économique. La plupart des entreprises ont en effet modifié tout ou partie de leur politique salariale, cela se traduisant pour certaines par un gel des augmentations et pour d'autres par une limitation du nombre des bénéficiaires s'agissant des augmentations individuelles.

PARTIE II - ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES



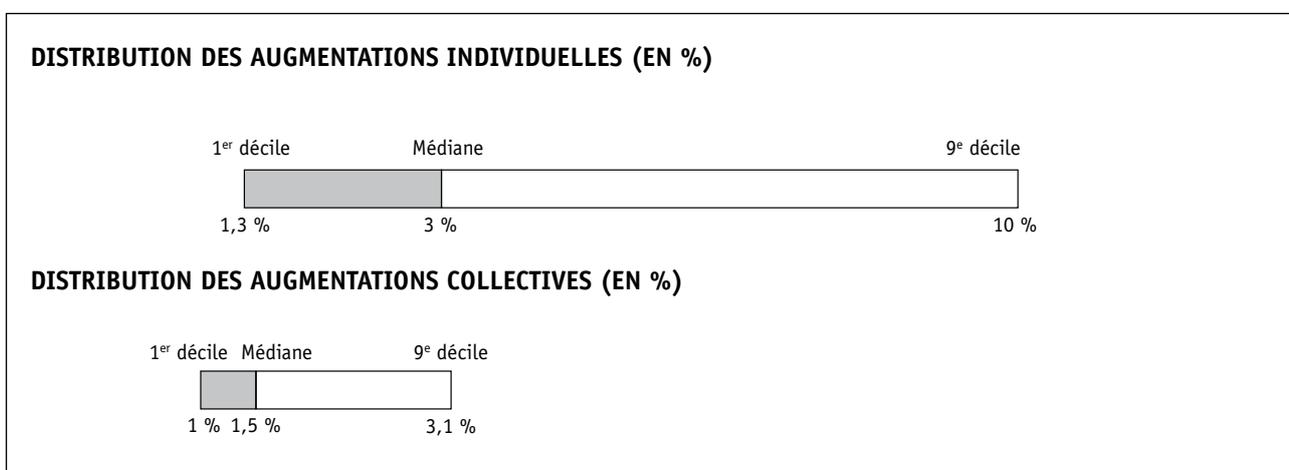
Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : cadres qui sont restés dans la même entreprise

L'influence de la conjoncture est d'ailleurs visible dans la distribution des augmentations, aussi bien individuelles que collectives. Ces augmentations sont moins élevées en 2009 qu'elles ne l'étaient au cours des deux années précédentes. Ainsi, la moitié des augmentations individuelles est supérieure à 3 %, contre 4 % en 2008 et 2007. De même, 80 % des augmentations sont comprises entre 1,3 % et 10 % (elles étaient comprises entre 2 et

10 % en 2008 et 2007).

Les augmentations collectives sont aussi moins élevées en 2009 : la moitié des augmentations collectives est supérieure à 1,5 % (contre 2 % en 2008 et 2007). Et 80 % sont comprises entre 1 et 3,1 % (contre 1 à 4 % au cours des deux années précédentes).



Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

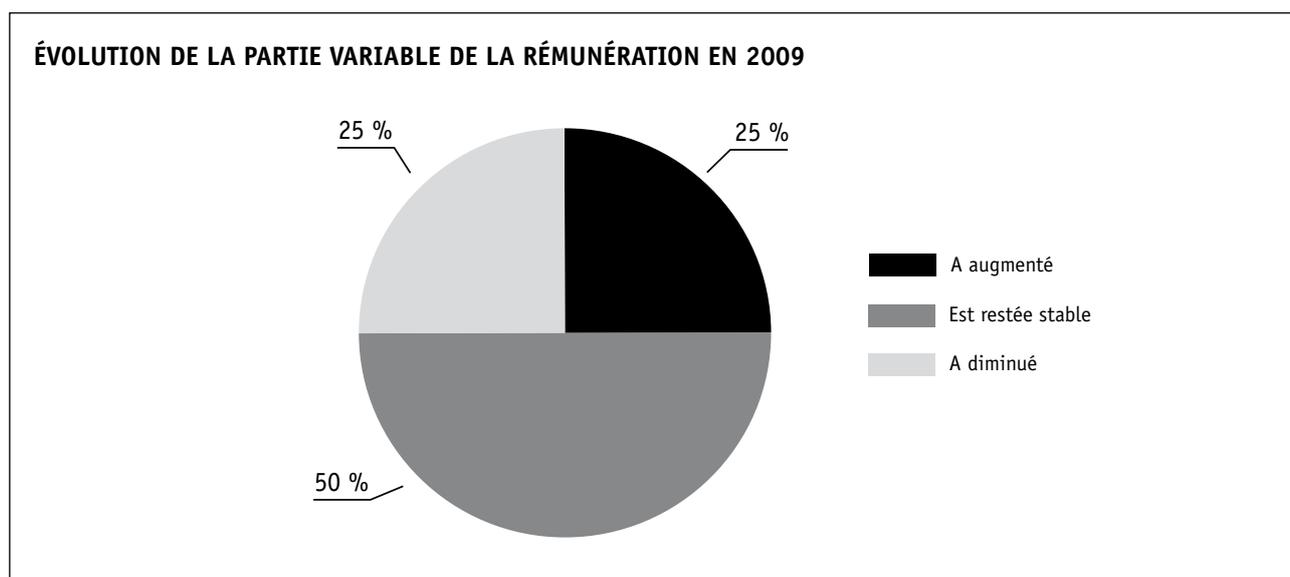
Base des répondants : cadres qui sont restés dans la même entreprise en 2009 et qui ont bénéficié d'une augmentation de salaire

PARTIE II - ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

L'évolution de la part variable peut conduire à une diminution de la rémunération totale

Pour près d'un cadre sur deux, la rémunération est constituée d'une part variable « à court terme » (salaire variable et/ou primes variables, hors intéressement et participation). En 2009, cette part variable a augmenté pour un quart des cadres et diminué pour un quart d'entre eux. En 2008, ils étaient 32 % à déclarer une augmentation de leur part variable et 21 % une baisse.

Ces évolutions peu favorables peuvent s'expliquer par des difficultés à atteindre les objectifs fixés par les entreprises dans un contexte économique dégradé. On le constate d'autant plus du côté des cadres commerciaux puisque dans cette fonction, près de 7 cadres sur 10 ont une part variable dans leur rémunération. En 2009, celle-ci a augmenté pour un quart des commerciaux (part identique à celle de l'ensemble des cadres) ; par contre, une plus forte proportion d'entre eux a vu la part variable de sa rémunération diminuer (32 %).



Les jeunes cadres sont plus fréquemment augmentés

La part des cadres qui déclarent avoir bénéficié d'une augmentation de leur rémunération en 2009 est plus élevée parmi les cadres en début de carrière. Ainsi, un

peu plus de la moitié des cadres de moins de 30 ans a vu sa rémunération progresser. Cette part diminue fortement avec l'âge, ne représentant plus que 31 % des cadres de 50 ans et plus.

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE (FIXE + VARIABLE) DES CADRES EN 2009 PAR ÂGE (EN %)

	< 30 ans	30 à 39 ans	40 à 49 ans	50 ans et +
A augmenté	51	44	36	31
Est restée stable	45	49	53	60
A diminué	4	7	11	9
Total	100	100	100	100

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : cadres qui sont restés dans la même entreprise en 2009.

PARTIE II - ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

Les jeunes cadres bénéficient plus souvent d'augmentations individuelles que leurs aînés. Quand 87 % des cadres augmentés de moins de 30 ans déclarent avoir eu

une augmentation individuelle en 2009, ils ne sont plus que 71 % parmi les cadres de 50 ans et plus.

NATURE DE L'AUGMENTATION DE LA RÉMUNÉRATION FIXE DES CADRES EN 2009 PAR ÂGE (EN %)

	< 30 ans	30 à 39 ans	40 à 49 ans	50 ans et +
Collective	13	15	23	29
Individuelle	62	59	56	49
Les deux	25	26	21	22
Total	100	100	100	100

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : cadres qui sont restés dans la même entreprise en 2009 et qui ont bénéficié d'une augmentation de salaire

L'influence de la fonction et des missions du poste sur la rémunération

La part des cadres qui déclarent avoir été augmentés en 2009 varie d'une fonction à l'autre.

Parmi les fonctions où la proportion des cadres augmentés est la plus importante figurent notamment les Ressources humaines (45 % des cadres) et les Etudes, R&D (43 %). Dans cette fonction, les jeunes cadres, qui sont plus souvent augmentés, sont également plus nombreux.

Dans la fonction Commercial, marketing, la part des cadres qui déclarent une augmentation est plus faible que pour l'ensemble des fonctions (36 %). De plus, une partie importante des cadres a vu sa rémunération diminuer

en 2009 (15 % contre 8 % pour l'ensemble des cadres). La part variable de la rémunération, qui concerne une proportion élevée de cadres de cette fonction, explique cette détérioration.

A noter la part toujours très faible de cadres augmentés dans la fonction Santé, social, culture : 16 % (après 25 % en 2008). Dans cette fonction, la rémunération est restée stable pour près de 8 cadres sur 10 en 2009.

Par rapport à l'année précédente, la part des cadres augmentés a diminué dans la totalité des fonctions, les plus fortes baisses concernant la fonction Informatique (de 52 % des cadres augmentés en 2008 à 34 % en 2009), les Etudes, R&D (de 58 % en 2008 à 43 % en 2009) et les Services techniques (de 55 % en 2008 à 41 % en 2009).

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE (FIXE + VARIABLE) DES CADRES EN 2009 PAR FONCTION (EN %)

	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
Commercial, marketing	36	49	15	100
Communication, création	34	60	6	100
Direction d'entreprise	37	52	11	100
Etudes, R&D	43	51	6	100
Gestion, finance, administration	41	53	6	100
Informatique	34	60	6	100
Production industrielle	41	53	6	100
Ressources humaines	45	49	6	100
Santé, social, culture	16	78	6	100
Services techniques	41	51	8	100
Ensemble	39	53	8	100

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : cadres qui sont restés dans la même entreprise en 2009.

PARTIE II - ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

La responsabilité hiérarchique favorise l'évolution de la rémunération : 41 % des cadres responsables d'une équipe déclarent avoir été augmentés en 2009, contre seulement 35 % de ceux qui n'ont aucune responsabilité dans ce domaine.

Encadrer des cadres ou des non-cadres, des équipes de

cadres de taille différente, ces différents niveaux de responsabilité ont aussi une influence sur l'évolution de la rémunération. Si 37 % des responsables hiérarchiques qui dirigent une équipe de non-cadres ont été augmentés en 2009, cette proportion passe à 46 % pour ceux qui dirigent une équipe de 7 cadres et plus.

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE (FIXE + VARIABLE) DES CADRES EN 2009 SELON LE NIVEAU DE RESPONSABILITÉ HIÉRARCHIQUE (EN %)

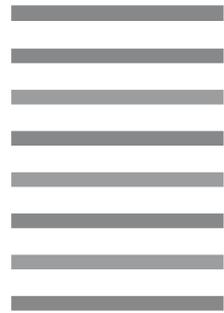
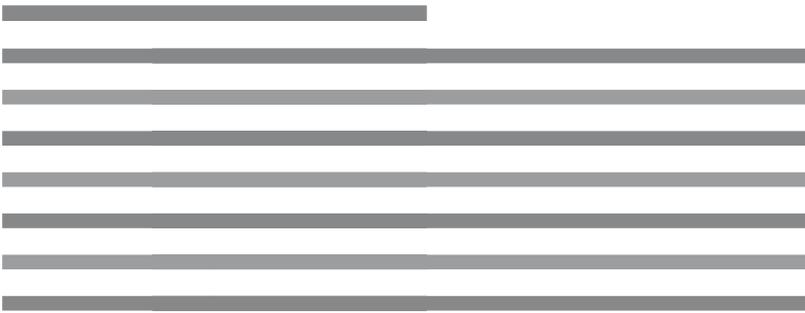
	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
Avec responsabilité hiérarchique	41	51	8	100
<i>d'une équipe ne comprenant pas de cadre</i>	<i>37</i>	<i>55</i>	<i>8</i>	<i>100</i>
<i>d'une équipe comprenant 1 cadre</i>	<i>40</i>	<i>53</i>	<i>7</i>	<i>100</i>
<i>d'une équipe comprenant entre 2 et 6 cadres</i>	<i>43</i>	<i>48</i>	<i>9</i>	<i>100</i>
<i>d'une équipe comprenant 7 cadres et plus</i>	<i>46</i>	<i>47</i>	<i>7</i>	<i>100</i>
Avec animation d'équipe, sans responsabilité hiérarchique	42	50	8	100
Avec animation d'équipe, dans le cadre de projets limités dans le temps	38	55	7	100
Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe	35	56	9	100
Ensemble	39	53	8	100

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : cadres qui sont restés dans la même entreprise en 2009.

L'influence de la gestion d'un budget sur l'évolution de la rémunération est surtout visible en fonction du montant du budget géré. La part des cadres augmentés passe de

37 % pour ceux qui gèrent un budget de moins de 200 keuros à 50 % pour ceux qui gèrent un budget de 15 000 keuros et plus.



Les cadres dont le poste comporte une dimension internationale sont un peu plus fréquemment augmentés que ceux dont le poste ne comporte pas cette dimension (40 % des cadres augmentés dans le premier cas,

contre 37 % dans le second). Les cadres sont un peu plus favorisés quand leur poste comporte des déplacements à l'étranger.

Des pratiques salariales liées au secteur d'activité de l'entreprise et à sa taille

Le secteur d'activité de l'entreprise a une influence importante sur l'évolution de la rémunération des cadres.

Globalement, c'est dans le secteur industriel que la part des cadres qui déclarent avoir été augmentés en 2009 est la plus importante (42 %). Cependant, il existe des différences notables d'un secteur à l'autre. Ainsi, l'Industrie pharmaceutique arrive en tête avec 56 % des cadres qui déclarent avoir été augmentés. Ils sont également un peu plus de la moitié à avoir bénéficié d'une augmentation dans le secteur Energies, eau.

Dans le secteur du Commerce, où 38 % des cadres déclarent avoir été

(42 %). --d'un d ca

37 % l'année précédente).

Entre 2008 et 2009, quelques secteurs enregistrent des diminutions notables concernant la part des cadres qui ont bénéficié d'une augmentation de leur rémunération.

Dans l'Industrie, deux secteurs ont vu la part des cadres augmentés diminuer fortement : l'Automobile, aéronautique et autres matériels de transport, passant de 62 % en 2008 à 40 % en 2009, et la Mécanique, métallurgie, de 59 % à 39 %.

Dans les Services, la baisse la plus importante concerne les Télécommunications (de 66 % de cadres augmentés en 2008 à 44 % en 2009). D'autres secteurs ont également été affectés par la mauvaise conjoncture : les secteurs Transport et logistique (de 59 % à 39 % de cadres augmentés), Communication et médias (de 41 % à 21 %) et Ingénierie, R&D (de 59 % à 41 %).

PARTIE II - ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE (FIXE + VARIABLE) DES CADRES EN 2009 SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ (EN %)

	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
Industrie	42	50	8	100
Agroalimentaire	48	47	5	100
Automobile, aéronautique et autres matériels de transport	40	50	10	100
Bois, papier, imprimerie	ns	ns	ns	ns
Chimie, caoutchouc, plastique	44	49	7	100
Energies, eau	52	45	3	100
Équipements électriques et électroniques	38	55	7	100
Gestion des déchets	ns	ns	ns	ns
Industrie pharmaceutique	56	39	5	100
Mécanique, métallurgie	39	52	9	100
Meuble, textile et autres industries manufacturières	37	57	6	100
Construction	40	53	7	100
Commerce	38	50	12	100
Commerce interentreprises	32	52	16	100
Distribution généraliste et spécialisée	40	49	11	100
Services	36	56	8	100
Activités informatiques	29	64	7	100
Activités juridiques et comptables	ns	ns	ns	ns
Activités des organisations associatives et administration publique	41	56	3	100
Banque et assurances	45	47	8	100
Communication et médias	21	59	20	100
Conseil et gestion des entreprises	35	54	11	100
Formation initiale et continue	38	54	8	100
Hôtellerie, restauration, loisirs	33	61	6	100
Immobilier	ns	ns	ns	ns
Ingénierie, R&D	41	53	6	100
Intermédiaires du recrutement	ns	ns	ns	ns
Santé, action sociale	37	59	4	100
Services divers aux entreprises	43	48	9	100
Télécommunications	44	44	12	100
Transport et logistique	39	56	5	100
Ensemble	39	53	8	100

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : cadres qui sont restés dans la même entreprise en 2009. – n.s. : non significatif

PARTIE II - ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

Les secteurs se distinguent également par la place accordée aux augmentations individuelles et collectives dans leur pratique salariale.

Qu'il s'agisse du secteur de l'Industrie, du Commerce ou des Services, la part des cadres qui ont bénéficié d'une augmentation collective en 2009 est globalement proche de la moyenne (16 % des cadres). Néanmoins, quelques secteurs se détachent nettement de cet ensemble. Dans le secteur de la Banque, Assurances et celui de la Santé, action sociale, 27 % des cadres déclarent avoir bénéficié d'une augmentation collective en 2009. L'Industrie pharmaceutique favorise aussi plus nettement cette pratique, avec le quart des cadres ayant bénéficié d'une augmentation collective. A l'opposé, le secteur des

Activités informatiques, composé d'un grand nombre de petites structures, utilise peu ce type d'augmentation : seuls 7 % des cadres la citent.

Du côté des augmentations individuelles, l'Industrie pharmaceutique arrive très nettement en tête, tous secteurs confondus : près d'1 cadre sur 2 déclare en avoir bénéficié en 2009. L'Agroalimentaire privilégie aussi plus souvent les augmentations individuelles, puisqu'elles touchent 37 % des cadres du secteur.

Dans la Santé, action sociale, seuls 19 % des cadres déclarent avoir eu une augmentation individuelle en 2009. C'est par ailleurs le seul secteur qui privilégie les augmentations collectives.

PART DES CADRES BÉNÉFICIAIRES D'UNE AUGMENTATION INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE EN 2009 SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ (EN %)

	Augmentation individuelle	Augmentation collective
Industrie dont :	34	17
<i>Agroalimentaire</i>	37	18
<i>Automobile, aéronautique et autres matériels de transport</i>	34	13
<i>Chimie, caoutchouc, plastique</i>	33	18
<i>Équipements électriques et électroniques</i>	32	12
<i>Industrie pharmaceutique</i>	49	25
<i>Mécanique, métallurgie</i>	32	17
<i>Construction</i>	30	17
Commerce dont :	30	16
<i>Distribution généraliste et spécialisée</i>	31	17
Services dont :	26	16
<i>Activités informatiques</i>	24	7
<i>Banque et assurances</i>	32	27
<i>Ingénierie, R&D</i>	32	16
<i>Santé, action sociale</i>	19	27
<i>Services divers aux entreprises</i>	28	17
Ensemble	30	16

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : cadres qui sont restés dans la même entreprise en 2009.

La part des cadres qui bénéficient d'une augmentation a aussi un lien très direct avec la taille de l'entreprise. Elle augmente en fonction de l'effectif global, de 27 % des cadres qui travaillent dans une entreprise de moins de 20 salariés à 43 % des cadres dans les entreprises de 1000 salariés et plus.

A l'inverse, c'est dans les petites entreprises que la part des cadres qui ont vu leur rémunération diminuer est la plus forte (10 % des cadres dans les entreprises de moins de 50 salariés), celle-ci étant la conséquence d'une baisse de la part variable.

PARTIE II - ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE (FIXE + VARIABLE) DES CADRES EN 2009 SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE (EN %)

	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
1 à 19 salariés	27	63	10	100
20 à 49 salariés	31	59	10	100
50 à 99 salariés	35	56	9	100
100 à 249 salariés	40	53	7	100
250 à 999 salariés	40	53	7	100
1 000 salariés et plus	43	49	8	100
Ensemble	39	53	8	100

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : cadres qui sont restés dans la même entreprise en 2009.

La nature des augmentations diffère également selon la taille des entreprises. L'individualisation de la rémunération est favorisée au sein des grandes entreprises, même si elle a concerné moins de cadres en 2009.

La part des cadres qui ont bénéficié d'une augmentation individuelle progresse avec l'effectif de l'entreprise, de 19 % des cadres dans les entreprises de moins de 20

salariés à 35 % dans celles de 1000 salariés et plus.

Mais c'est également dans les grandes entreprises que la part des cadres concernés par ce type d'augmentation a le plus fortement diminué. Ainsi, entre 2008 et 2009, elle passe de 21 % à 19 % dans les entreprises de moins de 20 salariés, tandis qu'elle passe de 50 % à 35 % dans celles de 1 000 salariés et plus.

PART DES CADRES BÉNÉFICIAIRES D'UNE AUGMENTATION INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE EN 2009 SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE (EN %)

	Augmentation individuelle	Augmentation collective
1 à 19 salariés	19	10
20 à 49 salariés	21	13
50 à 99 salariés	24	16
100 à 249 salariés	28	18
250 à 999 salariés	31	17
1 000 salariés et plus	35	18
Ensemble	30	16

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : cadres qui sont restés dans la même entreprise en 2009.

■ INFLUENCE DE LA MOBILITÉ INTERNE SUR L'ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION

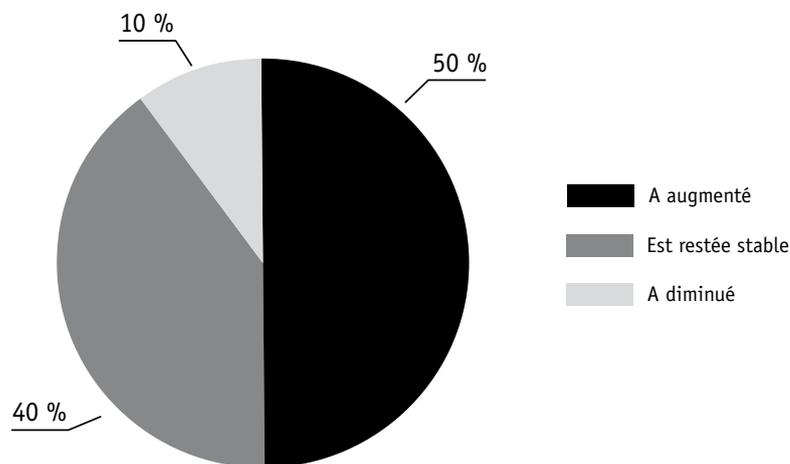
En 2009, près de deux cadres sur dix ont changé de poste au sein de la même entreprise. La mobilité interne a globalement un impact positif sur l'évolution de la rémunération.

Une mobilité interne qui favorise la progression de la rémunération pour un cadre sur deux

En 2009, la mobilité interne a continué de favoriser les hausses de salaire. Ainsi, la moitié des cadres qui ont changé de poste au sein de la même entreprise déclare que leur rémunération a augmenté. Pour rappel, ils sont 39 % parmi l'ensemble des cadres qui sont restés dans la même entreprise en 2009.

Néanmoins, les cadres mobiles en interne ont moins souvent bénéficié d'une augmentation qu'au cours des années précédentes, puisqu'ils étaient 64 % à déclarer avoir été augmentés en 2008 et 60 % en 2007. Les cadres qui ont vu leur rémunération diminuer sont même plus nombreux : 10 % déclarent que leur salaire a diminué en 2009, contre 5 % au cours des deux années précédentes. Cette évolution s'explique notamment par le fait que les mobilités contraintes, qui sont les moins propices à des augmentations de salaires, ont été nettement plus fréquentes en 2009 qu'au cours des deux années précédentes.

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE (FIXE + VARIABLE) DES CADRES MOBILES EN INTERNE EN 2009



Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : cadres ayant connu une mobilité interne au sein de leur entreprise en 2009.

PARTIE II - ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE (FIXE + VARIABLE) DES CADRES MOBILES EN INTERNE EN 2009, 2008 ET 2007 (EN %)

	2009	2008	2007
A augmenté	50	64	60
Est restée stable	40	31	35
A diminué	10	5	5
Total	100	100	100

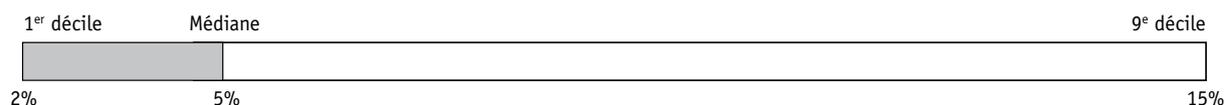
Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : cadres ayant connu une mobilité interne.

Les entreprises ont sensiblement réduit le niveau des augmentations destinées aux cadres mobiles en interne en 2009. En effet, 80 % des augmentations individuel-

les sont comprises entre 2 % et 15 %, alors que cette fourchette était de 2 à 19 % en 2008 et de 2 à 18 % en 2007.

DISTRIBUTION DES AUGMENTATIONS INDIVIDUELLES DES CADRES MOBILES EN INTERNE (EN %)



Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : cadres ayant connu une mobilité interne au sein de leur entreprise en 2009.

La mobilité interne favorise plus les augmentations en début de carrière

Les cadres de moins de 40 ans voient plus souvent leur rémunération augmenter lors d'un changement de poste en interne : cette évolution concerne 63 % des cadres

de moins de 30 ans et 60 % des cadres entre 30 et 39 ans. Par contre, au-delà de 50 ans, à l'occasion d'une mobilité interne plus souvent horizontale et plus souvent contrainte, seuls 32 % des cadres déclarent avoir été augmentés.

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

	< 30 ans	30 à 39 ans	40 à 49 ans	50 ans et +
A augmenté	63	60	44	32
Est restée stable	34	32	43	56
A diminué	3	8	13	12
Total	100	100	100	100

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : cadres ayant connu une mobilité interne au sein de leur entreprise en 2009.

PARTIE II - ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

Les circonstances du changement de poste et l'évolution de la rémunération sont liées

L'évolution de la rémunération globale des cadres qui ont connu une mobilité interne en 2009 est liée aux circonstances et aux raisons du changement de poste.

L'initiative concertée favorise une augmentation de la rémunération

Une démarche concertée entre le cadre et l'entreprise (pour un peu plus de 4 cadres sur 10), à l'initiative d'une mobilité interne, est un facteur qui favorise nettement l'évolution du salaire. Dans ce cas, les cadres déclarent majoritairement avoir été augmentés en 2009 (59 % des cadres augmentés).

La seule initiative du cadre est un peu moins favorable à l'obtention d'une augmentation de salaire, mais concerne une faible part de cadres (15 %). Ils sont alors un peu plus de la moitié à avoir vu leur rémunération augmenter en 2009.

A l'opposé, la seule initiative de l'entreprise, qui peut être liée à des impératifs d'organisation, est nettement moins favorable à des augmentations de salaire. En effet, seuls 40 % des cadres qui ont changé de poste dans ces circonstances déclarent que leur rémunération a augmenté. Le changement de poste en interne à l'initiative de l'entreprise a augmenté en 2009 et concerne une part importante de cadres (44 %), ce qui explique en partie que la part des cadres augmentés ait diminué entre 2008 et 2009.

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE (FIXE + VARIABLE) DES CADRES MOBILES EN INTERNE SELON LES CIRCONSTANCES DU CHANGEMENT (EN %)

	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
A l'initiative de l'entreprise	40	46	14	100
A l'initiative du cadre	53	41	6	100
De façon concertée	59	35	6	100
Ensemble	50	40	10	100

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : cadres ayant connu une mobilité interne au sein de leur entreprise en 2009.

La restructuration ou la réorganisation dans l'entreprise font partie des principales raisons évoquées par les cadres pour expliquer les raisons de leur mobilité interne (dans 42 % des cas). Cette mobilité, le plus souvent « subie » par ces cadres, ne permet qu'à 45 % d'entre eux de voir leur rémunération augmenter.

A l'inverse, la mobilité qui s'accompagne d'un « élargissement des missions ou des responsabilités » (dans 45 % des cas) ou qui correspond à la « saisie d'une opportunité » (dans 34 % des cas) permet à une grande majorité de cadres d'obtenir une augmentation de salaire : respectivement 63 % et 58 % des cadres qui ont changé de poste pour ces motifs.

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE (FIXE + VARIABLE) DES CADRES MOBILES EN INTERNE SELON LES RAISONS DU CHANGEMENT (EN %)

	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
Elargissement des missions / responsabilités	63	30	7	100
Saisie d'une opportunité	58	37	5	100
Restructuration / réorganisation dans l'entreprise	45	42	13	100
Ensemble	50	40	10	100

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : cadres ayant connu une mobilité interne au sein de leur entreprise en 2009.

PARTIE II - ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

Les cadres promus hiérarchiquement sont plus souvent augmentés

En 2009, la mobilité interne s'est accompagnée d'une promotion hiérarchique pour près d'un tiers des cadres. Cette part a fortement décru par rapport à 2008, puisqu'ils étaient près de la moitié à déclarer avoir bénéficié d'une promotion. Celle-ci touche tout d'abord les cadres âgés de 30 à 40 ans et, dans une moindre mesure, ceux de 40

à 50 ans. Les cadres de plus de 50 ans représentent une faible part des cadres promus (9 %).

Les cadres qui déclarent avoir été promus en changeant de poste ont été plus fréquemment augmentés en 2009 que ceux qui ont plutôt connu une mobilité horizontale (71 % dans le cadre d'une promotion hiérarchique contre 40 % quand le changement de poste n'a pas été accompagné d'une promotion).

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE (FIXE + VARIABLE) DES CADRES MOBILES EN INTERNE ET PROMOTION HIÉRARCHIQUE (EN %)

	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
Mobilité avec promotion hiérarchique	71	26	3	100
Mobilité sans promotion hiérarchique	40	47	13	100
Ensemble	50	40	10	100

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : cadres ayant connu une mobilité interne au sein de leur entreprise en 2009.

Une promotion hiérarchique qui privilégie les augmentations quel que soit l'âge

Quel que soit leur âge, les cadres promus ont été plus souvent augmentés que l'ensemble des cadres qui ont changé de poste au sein de leur entreprise. L'écart est nettement plus élevé pour les cadres de 40 à 49 ans :

69 % des cadres promus déclarent avoir eu une augmentation de leur rémunération, contre 44 % des cadres mobiles en interne, soit 25 points de plus. Cet écart est de 14 points en-dessous de 40 ans, à l'âge où les changements de poste sont plus souvent accompagnés d'une augmentation de la rémunération, qu'il y ait promotion ou non.

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE EN 2009 (FIXE + VARIABLE) ET PROMOTION HIÉRARCHIQUE PAR ÂGE (EN %)

	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
< 30 ans	76	19	5	100
30 à 39 ans	74	24	2	100
40 à 49 ans	69	29	2	100
50 ans et +	54	43	3	100
Ensemble	71	26	3	100

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : cadres ayant connu une mobilité interne au sein de leur entreprise et ayant obtenu une promotion hiérarchique.

Satisfaction par rapport au changement de poste selon l'évolution de la rémunération

L'obtention ou pas d'une augmentation a une influence très forte sur le degré de satisfaction des cadres lors d'un changement de poste en interne.

Si 67 % de l'ensemble des cadres qui ont connu une

mobilité interne en 2009 se déclarent satisfaits, cette proportion passe à 8 cadres sur 10 si ce changement a été accompagné d'une augmentation de la rémunération.

Logiquement, 63 % des cadres se déclarent non satisfaits quand la rémunération a diminué.

SATISFACTION DES CADRES PAR RAPPORT AU CHANGEMENT DE POSTE ET ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE EN 2009 (FIXE + VARIABLE) (EN %)

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas satisfaisant du tout	Total
A augmenté	24	56	15	5	100
Est restée stable	10	47	26	17	100
A diminué	7	30	29	34	100
Ensemble	17	50	21	12	100

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : cadres ayant connu une mobilité interne au sein de leur entreprise en 2009.

LA RÉMUNÉRATION À L'EMBAUCHE DES CADRES RECRUTÉS

En 2009, la conjoncture économique a freiné la mobilité externe et en a modifié la physionomie. Ainsi, parmi les cadres qui ont été recrutés en 2009, seuls 46 % ont connu un changement direct d'entreprise sans période de chômage, alors qu'ils étaient 64 % en 2008. Les cadres qui ont connu une période de chômage entre les deux postes, ce qui correspond le plus souvent à une mobilité subie, sont désormais majoritaires.

L'évolution de la rémunération des cadres varie fortement entre ces deux populations et, pour ceux qui ont connu le chômage avant de retrouver un nouvel emploi, elle varie aussi en fonction de la durée de celui-ci.

Le changement direct d'entreprise favorise l'augmentation de la rémunération dans 59 % des cas

En 2009, parmi les cadres qui ont changé d'entreprise, 42 % ont vu leur rémunération augmenter, soit 3 points de mieux que les cadres qui sont restés au sein de la même entreprise.

Néanmoins, la situation est très contrastée entre les cadres qui ont changé directement d'entreprise et ceux qui ont connu une période de chômage. Le changement direct d'une entreprise à l'autre a permis à 59 % des cadres de voir leur rémunération augmenter entre le

poste précédent et le poste actuel. Cette part est nettement plus faible pour les cadres qui étaient au chômage entre les deux postes : 28 %.

D'autre part, les cadres au chômage ont retrouvé moins facilement un emploi avec des conditions salariales identiques ou supérieures au poste précédent. Ainsi, 45 % d'entre eux ont vu leur rémunération diminuer dans la nouvelle entreprise. Cette diminution de la rémunération concerne également 17 % des cadres qui ont connu un changement direct d'entreprise.

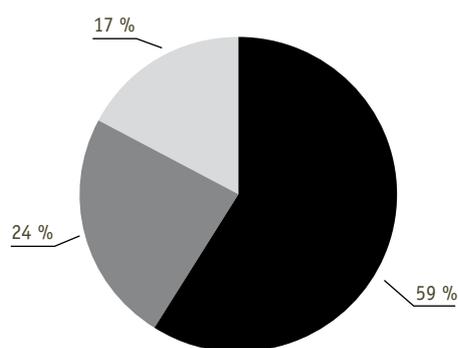
Quelle que soit la façon dont s'est effectué le changement d'entreprise, la part des cadres dont la rémunération à l'embauche était plus élevée que la précédente a peu évolué par rapport aux années précédentes. Ils étaient 62 % en 2008 dans le cadre d'un changement direct et 30 % suite à une période de chômage.

En revanche, du côté des cadres qui ont connu une période de chômage, les baisses de rémunération ont été plus fréquentes en 2009 qu'en 2008 : 45 % de cadres concernés, contre 39 % un an auparavant. Cela ne signifie pas pour autant que les salaires à l'embauche ont été revus à la baisse par les entreprises, mais plus certainement que les cadres au chômage ont dû faire des concessions sur l'envergure de leur nouveau poste.

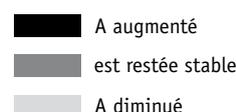
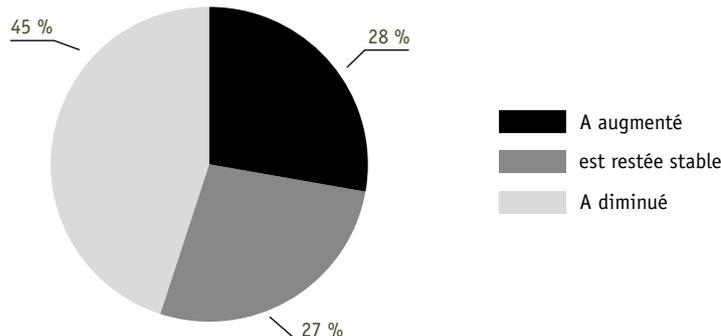
PARTIE II - ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION À L'EMBAUCHE DES CADRES RECRUTÉS EN 2009 PAR RAPPORT À LA RÉMUNÉRATION PRÉCÉDENTE

Suite à un changement d'entreprise



Suite à une période de chômage



Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres recrutés en externe en 2009.

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION À L'EMBAUCHE DES CADRES RECRUTÉS EN 2008 ET 2007 PAR RAPPORT À LA RÉMUNÉRATION PRÉCÉDENTE (EN %)

	2008		2007	
	Suite à un changement direct	Suite à une période de chômage	Suite à un changement direct	Suite à une période de chômage
A augmenté	62	30	64	33
Est restée stable	24	31	23	26
A diminué	14	39	13	41
Total	100	100	100	100

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres recrutés en externe.

Les niveaux d'augmentation sont très variés

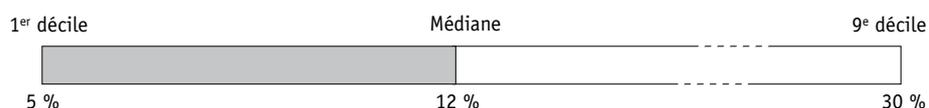
Pour les cadres qui ont vu leur rémunération augmenter grâce à la mobilité externe, que ce soit grâce à un changement direct ou après une période de chômage, les niveaux d'augmentation sont globalement plus élevés que dans le cas d'une mobilité interne. Ainsi, la moitié des cadres mobiles en externe a vu sa rémunération augmenter de 12 % (versus 5 % en interne). Cette médiane est nettement plus haute pour les cadres qui n'ont pas connu de chômage entre les deux postes, puisqu'elle se

situe à 14,4 %, contre 10 % pour ceux qui ont été sans emploi entre les deux postes. 80 % des augmentations sont comprises entre 5 et 30 %. Pour les cadres qui ont retrouvé un nouvel emploi après une période de chômage, la fourchette est un peu plus large : de 4,6 à 33 %.

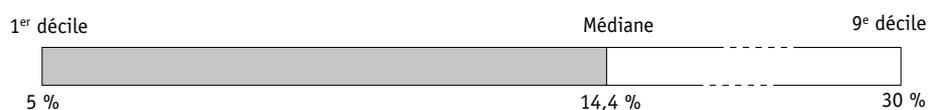
Ces évolutions de rémunération sont restées sensiblement les mêmes qu'en 2008. La seule progression concerne les cadres qui ont changé directement d'entreprise : la médiane des augmentations est passée de 12 à 14,4 %.

DISTRIBUTION DES AUGMENTATIONS POUR LES CADRES RECRUTÉS EN EXTERNE EN 2009 (EN %)

Ensemble des cadres mobiles en externe



Suite à un changement direct



Suite à une période de chômage



Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

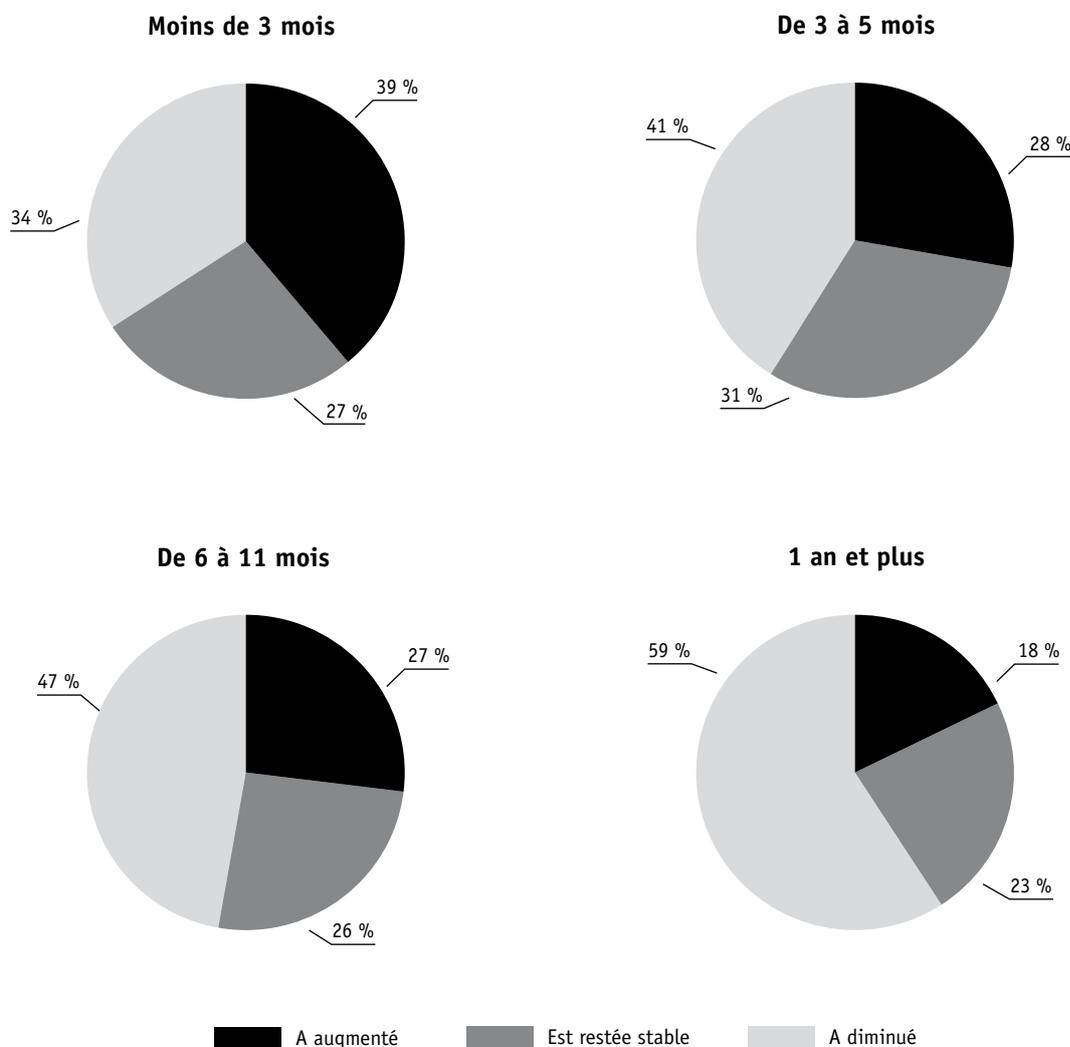
Base des répondants : ensemble des cadres recrutés en externe en 2009.

Les évolutions diffèrent selon la durée du chômage

Parmi les cadres qui n'ont pas retrouvé directement un emploi, la durée du chômage entre les deux postes influe fortement sur l'évolution de leur rémunération.

Deux tiers des cadres dont la période de chômage a été inférieure à trois mois ont eu une rémunération à l'embauche égale ou supérieure à celle du poste précédent. Ils ne sont plus que 41 % chez les cadres qui sont restés au chômage un an et plus.

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION À L'EMBAUCHE DES CADRES RECRUTÉS EN 2009 PAR RAPPORT À LA RÉMUNÉRATION PRÉCÉDENTE SELON LA DURÉE DE CHÔMAGE



Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

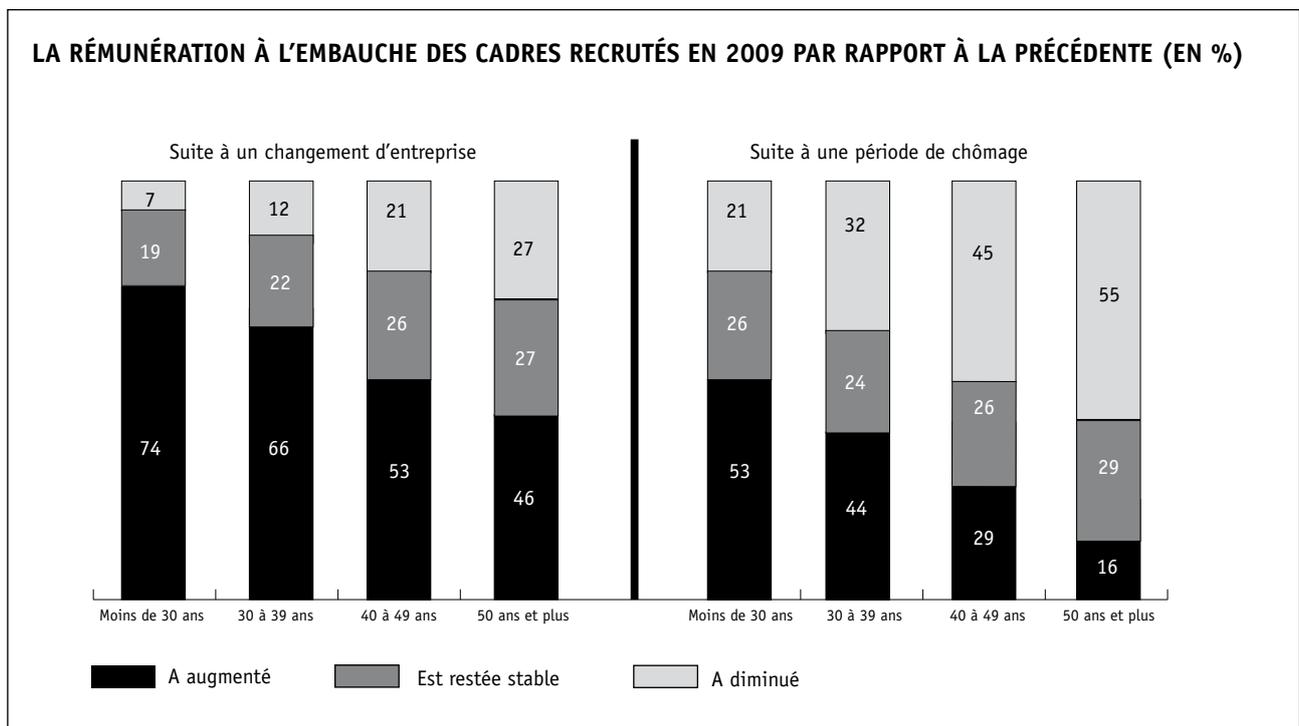
Base des répondants : ensemble des cadres recrutés en externe en 2009 après une période de chômage.

L'âge a un fort impact

La part des cadres qui déclarent que leur rémunération a augmenté entre le poste précédent et le poste actuel diminue fortement avec l'âge.

Dans le cas d'un changement direct d'entreprise, près des trois quarts des cadres de moins de 30 ans ont vu leur rémunération évoluer positivement, alors qu'ils sont un peu plus de la moitié entre 40 et 50 ans. Au-delà de 50 ans, ils sont moins de la moitié à avoir bénéficié d'une hausse de salaire.

Les progressions de la rémunération sont moins fréquentes suite à une période de chômage. Seuls les cadres de moins de 30 ans sont un peu plus de la moitié à déclarer que leur rémunération a augmenté. Et cette part chute fortement avec l'âge, puisqu'ils ne sont plus que 16 % à 50 ans et plus. Par contre, la part des cadres qui ont vu leur rémunération diminuer progresse très nettement avec l'âge, de 21 % pour les cadres de moins de 30 ans à 55 % pour les cadres de 50 ans et plus.



Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres recrutés en externe en 2009.

Les raisons du choix de l'entreprise illustrent les évolutions de la rémunération

Que les cadres aient retrouvé directement un emploi ou non, les raisons du choix de l'entreprise les plus souvent citées sont liées au poste, à ce qu'il propose et aux perspectives de carrière. Les cadres qui les citent sont également ceux qui ont obtenu une rémunération à l'embauche supérieure à la précédente, même si cette part est nettement plus faible pour les cadres qui ont connu une période de chômage entre les deux postes.

Quand la rémunération proposée fait partie des raisons citées pour le choix de l'entreprise, la part des cadres augmentés est très forte : près de 9 cadres sur 10 parmi ceux qui ont changé directement d'entreprise et 56 % parmi ceux qui ont connu une période de chômage.

D'autres raisons sont favorables à l'évolution de la rémunération, particulièrement lors d'un changement direct d'entreprise : la dimension internationale, les missions

et responsabilités du poste et les perspectives d'évolution professionnelle.

Quelle que soit la situation du cadre lors du changement de poste, quand l'équilibre vie privée / vie professionnelle est cité parmi les raisons du choix de l'entreprise, la part des cadres ayant obtenu une rémunération à l'embauche supérieure à la précédente est nettement moins importante : 47 % pour ceux qui ont changé directement d'entreprise et 23 % pour ceux qui ont connu une période de chômage. Il s'agit là, à l'évidence, d'un argument qui ne favorise pas la négociation de la rémunération.

Enfin, une part notable (13 %) des cadres qui ont retrouvé un emploi après une période de chômage déclare ne pas avoir choisi leur nouveau poste. Dans ce cas, près de 7 cadres sur 10 déclarent que leur rémunération à l'embauche est inférieure à la rémunération précédente. La situation de chômage peut, dans ce cas, être un obstacle à une négociation salariale.

PARTIE II - ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

LA RÉMUNÉRATION À L'EMBAUCHE PAR RAPPORT À LA RÉMUNÉRATION PRÉCÉDENTE SELON LES PRINCIPALES RAISONS DU CHOIX DE L'ENTREPRISE (EN %)

	Suite à un changement direct				Suite à une période de chômage			
	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
Rémunération proposée	89	8	3	100	56	30	14	100
Dimension internationale	70	22	8	100	39	30	31	100
Perspectives d'évolution professionnelle	69	20	11	100	38	28	34	100
Responsabilités proposées	62	24	14	100	34	29	37	100
Taille de l'entreprise	60	27	13	100	29	36	35	100
Intérêt des missions	58	24	18	100	29	34	37	100
Secteur d'activité	55	24	21	100	25	28	47	100
Autonomie d'action	54	26	20	100	29	31	40	100
Equilibre vie privée/vie professionnelle	47	25	28	100	23	28	49	100
"Je n'ai pas choisi"	ns	ns	ns		13	19	68	100

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

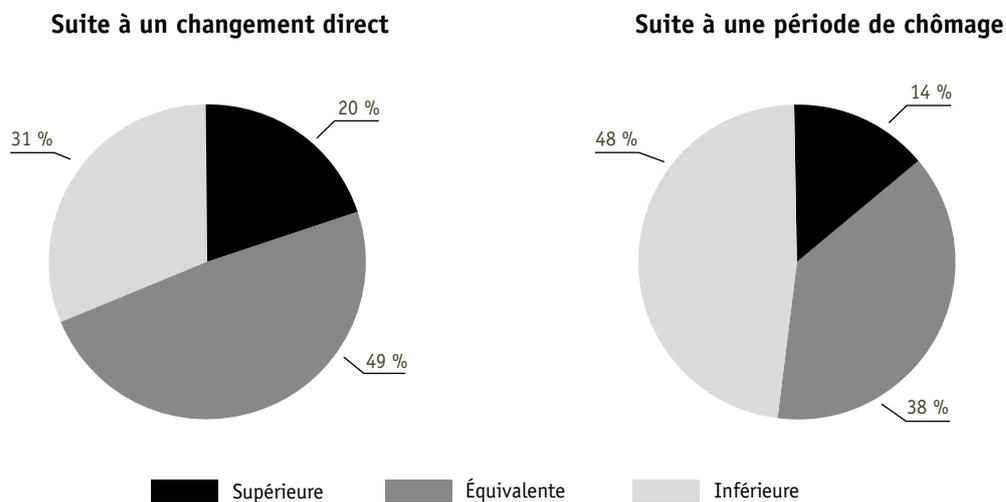
Base des répondants : ensemble des cadres recrutés en externe en 2009.

Une rémunération à l'embauche qui correspond à celle envisagée pour plus de la moitié des cadres

Pour une majorité des cadres qui ont changé d'entreprise en 2009, la rémunération à l'embauche est équivalente ou supérieure à celle qui avait été envisagée, avec une différence notable selon la façon dont s'est effectué ce changement.

Dans le cadre d'un changement direct d'entreprise, 69 % des cadres déclarent que leur rémunération à l'embauche est équivalente ou supérieure à celle qu'ils avaient envisagée. Ils ne sont plus que 52 % quand le changement d'entreprise a été précédé d'une période de chômage, alors même que leur situation professionnelle peut les avoir amenés à revoir à la baisse leurs prétentions salariales.

LA RÉMUNÉRATION À L'EMBAUCHE DES CADRES RECRUTÉS EN 2009 PAR RAPPORT À CELLE ENVISAGÉE



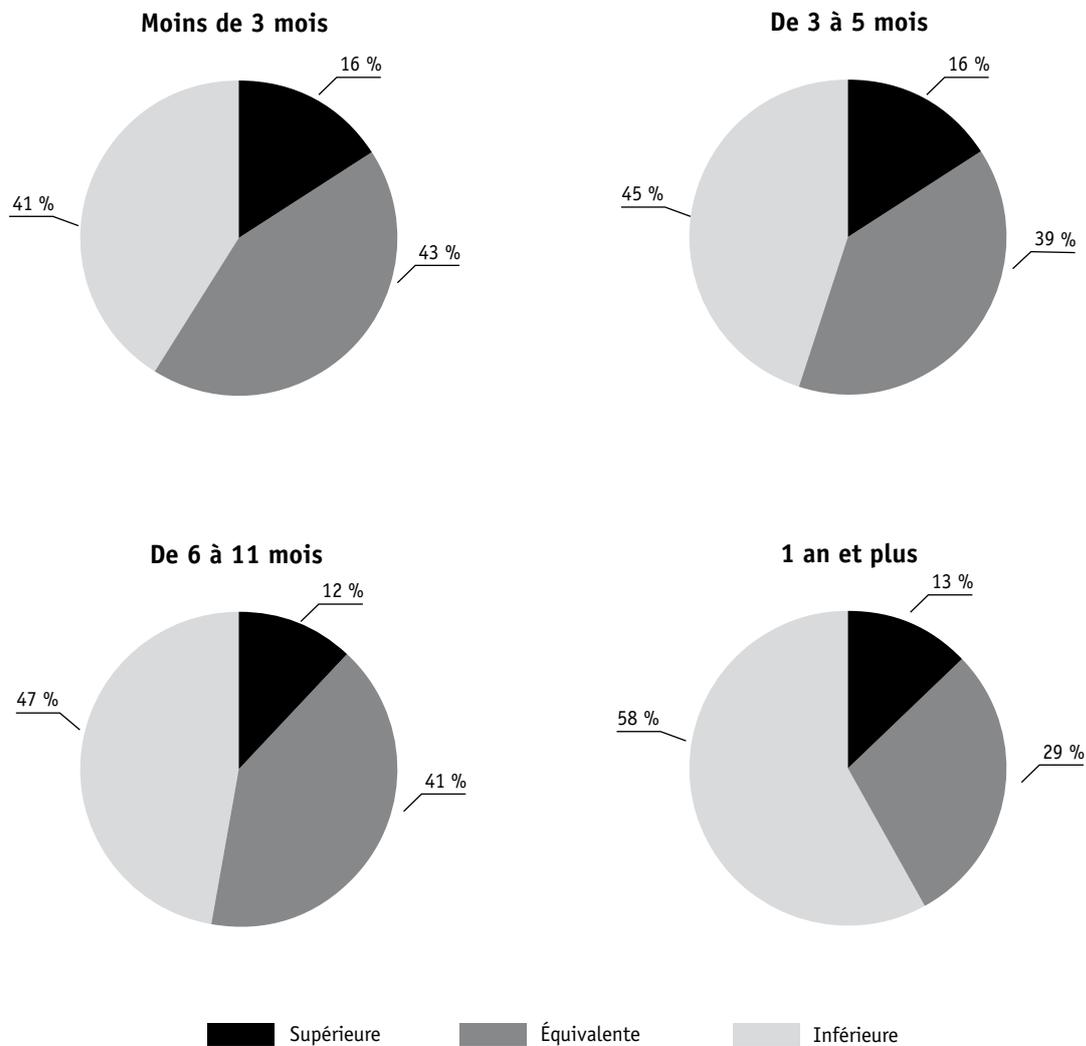
Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres recrutés en externe en 2009.

Par ailleurs, plus la durée du chômage est longue et plus l'écart est important entre la rémunération attendue par les cadres et la rémunération à l'embauche effectivement perçue. Si 59 % des cadres estiment que leur rémunéra-

tion est égale ou supérieure à celle envisagée quand la durée du chômage entre les deux postes est inférieure à 3 mois, ils ne sont plus que 42 % à le penser après un an de chômage.

LA RÉMUNÉRATION À L'EMBAUCHE DES CADRES RECRUTÉS EN 2009 PAR RAPPORT À CELLE ENVISAGÉE SELON LA DURÉE DE CHÔMAGE



Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres recrutés en externe en 2009 suite à une période de chômage.

Raisons des écarts entre rémunération envisagée et rémunération à l'embauche

Une des principales raisons citées pour expliquer l'écart entre la rémunération souhaitée et la rémunération obtenue, que les cadres aient changé directement d'entreprise ou pas, est la politique de rémunération de l'entreprise. Les cadres rendent souvent celle-ci responsable d'une rémunération à l'embauche inférieure à celle qu'ils avaient envisagée.

Pour les cadres qui ont retrouvé un emploi suite à une période de chômage, la toute première raison citée pour

expliquer une baisse de la rémunération est le marché de l'emploi, raison mise en avant par plus d'un cadre sur deux (contre 41 % un an auparavant).

Les cadres qui ont changé directement d'entreprise jugent que deux éléments majeurs leur ont permis d'obtenir une rémunération supérieure à celle envisagée : le niveau de responsabilités du poste et l'expérience acquise. Cette seconde raison est d'ailleurs également évoquée par les cadres qui ont retrouvé un nouvel emploi après une période de chômage.

PARTIE II - ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

À QUOI ATTRIBUEZ-VOUS L'ÉCART ENTRE LA RÉMUNÉRATION À L'EMBAUCHE ET CELLE ENVISAGÉE ? (EN %) (PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)

	Suite à un changement direct		Suite à une période de chômage	
	Rémunération à l'embauche supérieure à celle envisagée	Rémunération à l'embauche inférieure à celle envisagée	Rémunération à l'embauche supérieure à celle envisagée	Rémunération à l'embauche inférieure à celle envisagée
Âge / expérience	45	9	48	13
Marché de l'emploi	10	34	8	52
Négociation de la rémunération	39	23	25	13
Partie variable de la rémunération	15	8	12	8
Période d'inactivité/ chômage	0	1	3	26
Politique de rémunération de l'entreprise	30	61	40	47
Région	11	13	9	10
Responsabilités	48	5	35	7
Secteur d'activité	20	24	20	19
Situation économique de l'entreprise	15	14	23	17
Taille entreprise	12	11	18	21

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres recrutés en externe en 2009 dont la rémunération à l'embauche est supérieure ou inférieure à celle envisagée

Satisfaction par rapport au changement d'entreprise selon l'évolution de la rémunération

Les cadres sont globalement satisfaits de leur changement d'entreprise : 78 % des cadres lors d'un changement direct, 72 % suite à une période de chômage.

La part des cadres satisfaits est plus élevée quand ce changement a été accompagné d'une augmentation de leur rémunération, tout en étant très proche quelle que soit leur situation précédente : respectivement 85 % et 83 %. Quand la rémunération est restée stable par rapport au poste précédent, les cadres qui ont connu une

période de chômage se déclarent même plus souvent satisfaits (79 % contre 71 % s'ils ont changé directement d'entreprise), la situation économique leur faisant sans doute craindre une perte dans ce domaine.

La satisfaction reste encore importante quand la nouvelle rémunération est inférieure à celle de l'emploi quitté (61 % de cadres satisfaits, quelle que soit leur situation précédente).

La rémunération, même si elle tient une place importante lors d'un changement d'entreprise, est loin d'être le seul motif de satisfaction pour les cadres.

PARTIE II - ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

SATISFACTION DES CADRES PAR RAPPORT AU CHANGEMENT D'ENTREPRISE ET ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE EN 2009 (FIXE + VARIABLE) SUITE À UN CHANGEMENT DIRECT (EN %)

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas satisfaisant du tout	Total
A augmenté	34	51	10	5	100
Est restée stable	26	45	21	8	100
A diminué	20	41	27	12	100
Ensemble	30	48	15	7	100

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres recrutés en externe en 2009 suite à un changement direct

SATISFACTION DES CADRES PAR RAPPORT AU CHANGEMENT D'ENTREPRISE ET ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE EN 2009 (FIXE + VARIABLE) SUITE À UNE PÉRIODE DE CHÔMAGE (EN %)

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas satisfaisant du tout	Total
A augmenté	33	50	14	3	100
Est restée stable	22	57	16	5	100
A diminué	13	48	28	11	100
Ensemble	21	51	21	7	100

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres recrutés en externe en 2009 suite à une période de chômage

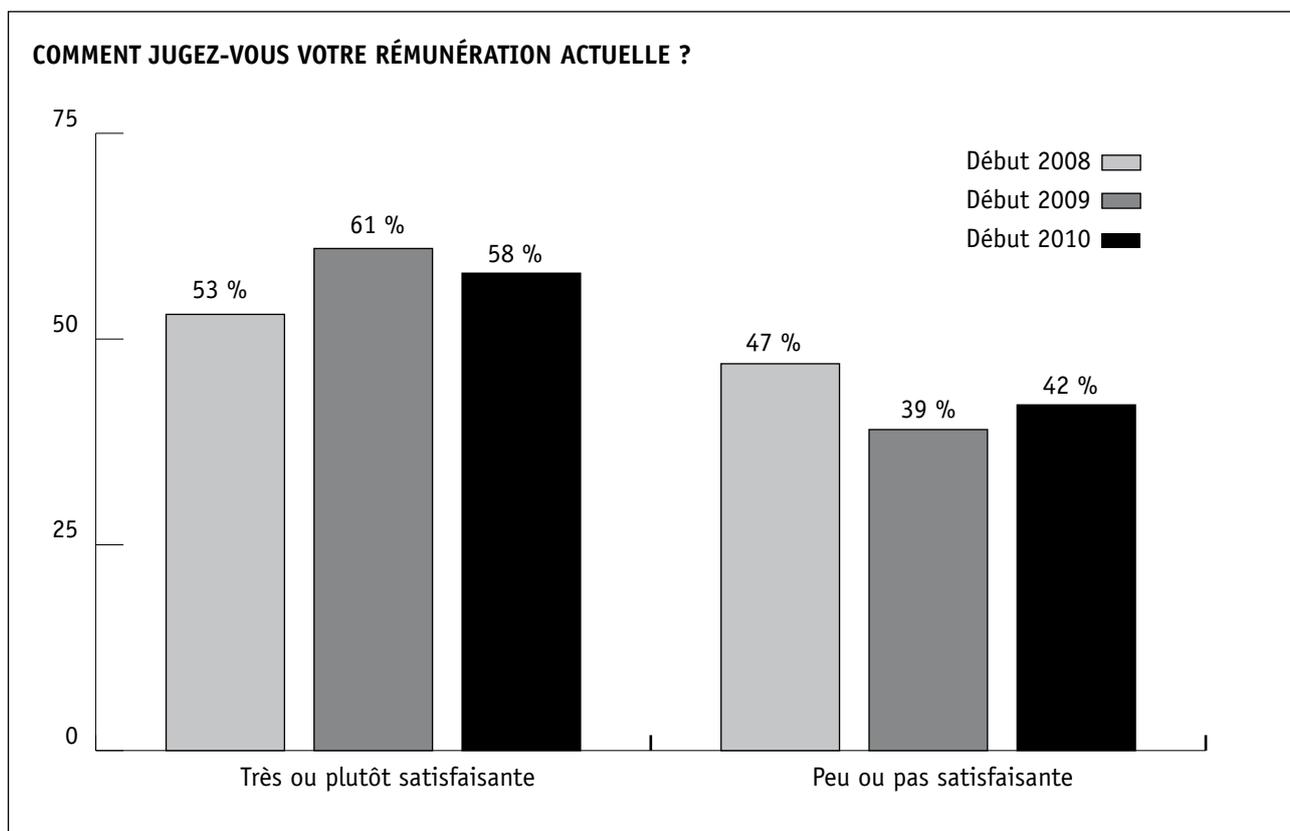
PARTIE III – L'OPINION DES CADRES SUR LEUR RÉMUNÉRATION ET SES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

LES CADRES GLOBALEMENT SATISFAITS DE LEUR RÉMUNÉRATION

La conjoncture économique a peu d'influence sur le niveau de satisfaction des cadres sur la rémunération

58 % des cadres interrogés début 2010 se déclarent satisfaits de leur rémunération : 6 % sont très satisfaits et 52 % plutôt satisfaits. On peut constater que la conjoncture économique très difficile de 2009 n'a eu

qu'une légère influence quant au niveau de satisfaction des cadres sur leur rémunération. Il ne perd que trois points entre début 2009 et début 2010. Même si, comme nous l'avons vu dans les parties précédentes, les cadres ont été moins souvent augmentés en 2009 par rapport à l'année précédente, les cadres restent globalement plutôt satisfaits du point de vue de leur rémunération.



Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

PARTIE III – L'OPINION DES CADRES SUR LEUR RÉMUNÉRATION ET SES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

Cela renvoie sans doute à un certain pragmatisme : conscients du contexte économique difficile, les attentes des cadres par rapport à leur niveau de rémunération restent mesurées. En effet, le niveau de satisfaction du salaire perçu se situe aussi à l'aune du salaire espéré. Quand les cadres sont interrogés sur leur rémunération alors que la situation économique de leur entreprise est prospère, ils s'attendent davantage à une hausse future de leur rémunération, ce qui peut entraîner une baisse de satisfaction sur le salaire perçu au moment de l'enquête. A l'inverse, si la situation économique de leur entreprise est plus instable, les cadres se satisfont davantage de leur rémunération.

C'est ainsi qu'on peut expliquer la hausse de la satisfaction des cadres sur leur rémunération entre 2008 et 2009, avant un nouveau tassement début 2010. Début 2008, la conjoncture était très favorable pour les cadres ce qui engendrait d'importantes attentes sur des hausses de rémunération et, donc, une insatisfaction sur le niveau de celle-ci. Début 2009 dans une conjoncture dégradée, les attentes étaient moindres et le niveau de satisfaction remonte. Enfin, début 2010, dans un contexte incertain, les attentes restent mesurées et le niveau de satisfaction plutôt élevé.

Le niveau de rémunération influe sur la satisfaction mais ne constitue pas un déterminant unique

Le niveau de la rémunération joue bien sûr un rôle central. 83 % des cadres avec une rémunération annuelle brute totale de plus de 75 Keuros sont satisfaits de leur rémunération contre 28 % des cadres qui ont une rémunération inférieure à 35 Keuros. Ainsi, les cadres qui jugent leur rémunération très satisfaisante ont une rémunération médiane de 60 Keuros, contre 37 Keuros pour les cadres qui jugent leur rémunération pas satisfaisante du tout.

Ce lien entre niveau de rémunération et satisfaction sur sa rémunération est bien sûr également dépendant de l'âge, les cadres les plus jeunes étant les moins bien payés. Les cadres âgés de moins de 30 ans qui jugent leur rémunération très satisfaisante ont une rémunération annuelle brute médiane de 43 Keuros contre 80 Keuros pour les cadres de 55 ans et plus. On notera malgré tout que le niveau de rémunération à partir duquel la moitié des cadres jugent leur rémunération pas satisfaisante du tout est proche quel que soit l'âge des cadres : l'écart maximum par tranche d'âge est de 7 Keuros pour les cadres pas du tout satisfaits de leur rémunération contre un écart maximum de 37 Keuros pour les très satisfaits.

RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE MÉDIANE (EN EUROS) EN FONCTION DE LA SATISFACTION SUR SA RÉMUNÉRATION ET L'ÂGE

	Rémunération jugée très satisfaisante	Rémunération jugée plutôt satisfaisante	Rémunération jugée peu satisfaisante	Rémunération jugée pas satisfaisante du tout	Ensemble	Part des satisfaits
Moins de 30 ans	43 000	37 000	35 000	33 000	36 000	52 %
30 à 34 ans	53 000	44 000	39 000	36 000	42 000	58 %
35 à 39 ans	60 000	50 000	43 000	38 000	47 000	61 %
40 à 44 ans	69 000	55 000	45 000	38 000	50 000	60 %
45 à 49 ans	72 000	57 500	45 000	40 000	52 000	59 %
50 à 54 ans	70 000	59 500	47 000	39 000	52 000	57 %
55 ans et plus	80 000	60 500	47 000	37 000	53 000	57 %
Ensemble	60 000	50 000	42 000	37 000	47 000	58 %

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

PARTIE III – L'OPINION DES CADRES SUR LEUR RÉMUNÉRATION ET SES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

L'évolution de la rémunération est également un critère déterminant : 70 % des cadres qui ont vu leur rémunération augmenter en 2009 sont satisfaits de leur rémunération, contre 53 % des cadres dont la rémunération a stagné et 39 % des cadres dont la rémunération a diminué.

Par ailleurs, même s'il joue un rôle essentiel, le salaire perçu n'est pas le seul déterminant de la satisfaction quant à la rémunération. Ainsi, une satisfaction sur d'autres aspects de la vie professionnelle entretient un lien étroit avec la satisfaction de la rémunération. De ce point de vue, les perspectives de carrière dans l'entreprise constituent un déterminant fort tout comme le climat dans l'entreprise. 79 % des cadres qui se déclarent satisfaits des perspectives de carrière dans leur entreprise sont satisfaits de leur rémunération, soit 30 points

de plus que ceux qui ne sont pas satisfaits de leur perspectives. De même, 67 % des cadres satisfaits du climat dans leur entreprise sont satisfaits de leur rémunération, soit 17 points de plus que ceux qui ne le sont pas.

Au-delà du niveau de rémunération, le climat dans l'entreprise et les perspectives d'évolution offertes peuvent donc entraîner pour les cadres une forte hausse de leur satisfaction quant à la rémunération. Ainsi, parmi les cadres avec une rémunération inférieure à 40 Keuros, la satisfaction n'est que de 35 %, mais elle double presque (60 %) pour ceux qui sont satisfaits de leurs perspectives de carrière dans l'entreprise. Autrement dit, d'autres éléments que le simple niveau de rémunération jouent nettement sur la satisfaction salariale des cadres.

LIEN ENTRE SATISFACTION QUANT AUX PERSPECTIVES DE CARRIÈRE ET SATISFACTION QUANT À LA RÉMUNÉRATION (EN %)

		Comment jugez-vous votre rémunération actuelle ?		Total
		Satisfaisant	Peu satisfaisant	
Êtes-vous satisfaits de vos perspectives de carrière dans votre entreprise ?	Oui	79	21	100
	Non	49	51	100

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

LIEN ENTRE SATISFACTION QUANT AU CLIMAT DANS L'ENTREPRISE ET SATISFACTION QUANT À LA RÉMUNÉRATION (EN %)

		Comment jugez-vous votre rémunération actuelle ?		Total
		Satisfaisante	Peu satisfaisante	
Êtes-vous satisfaits du climat dans votre entreprise ?	Oui	67	33	100
	Non	50	50	100

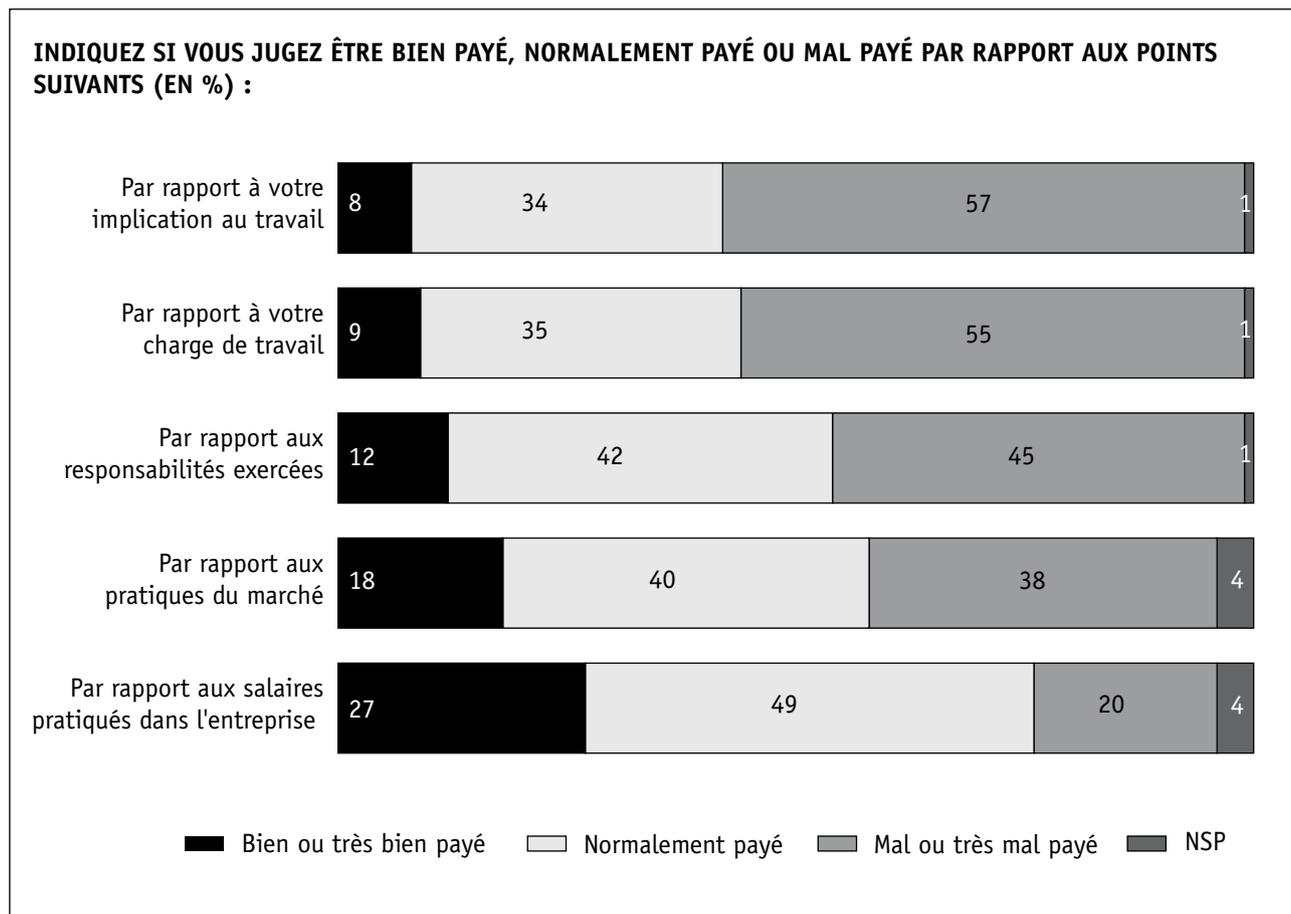
Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

■ UNE SATISFACTION À RELATIVISER

Interrogés pour savoir s'ils se jugent très bien payés, bien payés, normalement payés, mal payés ou très mal payés par rapport à différentes dimensions (marché

interne et externe, responsabilités exercées, implication...), les cadres apportent des réponses différentes selon le prisme étudié.



Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

Une situation jugée plutôt favorable par rapport aux marchés interne et externe

Par rapport aux salaires pratiqués dans leur entreprise, plus d'un quart des cadres ont le sentiment d'être bien payés et 4 sur 10 d'être normalement payés. Les cadres responsables hiérarchiques indiquent davantage être bien payés que les cadres experts (33 % contre 21 %). De même, plus l'entreprise est de taille importante, plus le sentiment d'être bien payé diminue. 34 % des cadres qui travaillent dans une entreprise de moins de 100 salariés jugent être bien payés, contre 27 % des cadres dans les entreprises de 100 à 999 salariés et 23 % dans les entreprises de plus de 1 000 salariés. Bien sûr, le niveau de rémunération joue un rôle important mais même les cadres avec une rémunération supérieure à 70 Keuros (soit 17 % des cadres), ne déclarent pas majoritairement être « bien payés » (42 % contre 45 % qui se déclarent « normalement payés »).

Sur le plan du marché externe (« les pratiques du marché »), le sentiment d'être mal payé progresse par rapport au marché interne mais aucune variable n'est explicative, à l'exception bien sûr du niveau de la rémunération. On peut toutefois s'interroger sur les connaissances précises des cadres sur ce point, permettant des comparaisons objectives.

Mais les efforts fournis ne sont pas récompensés à leur juste valeur

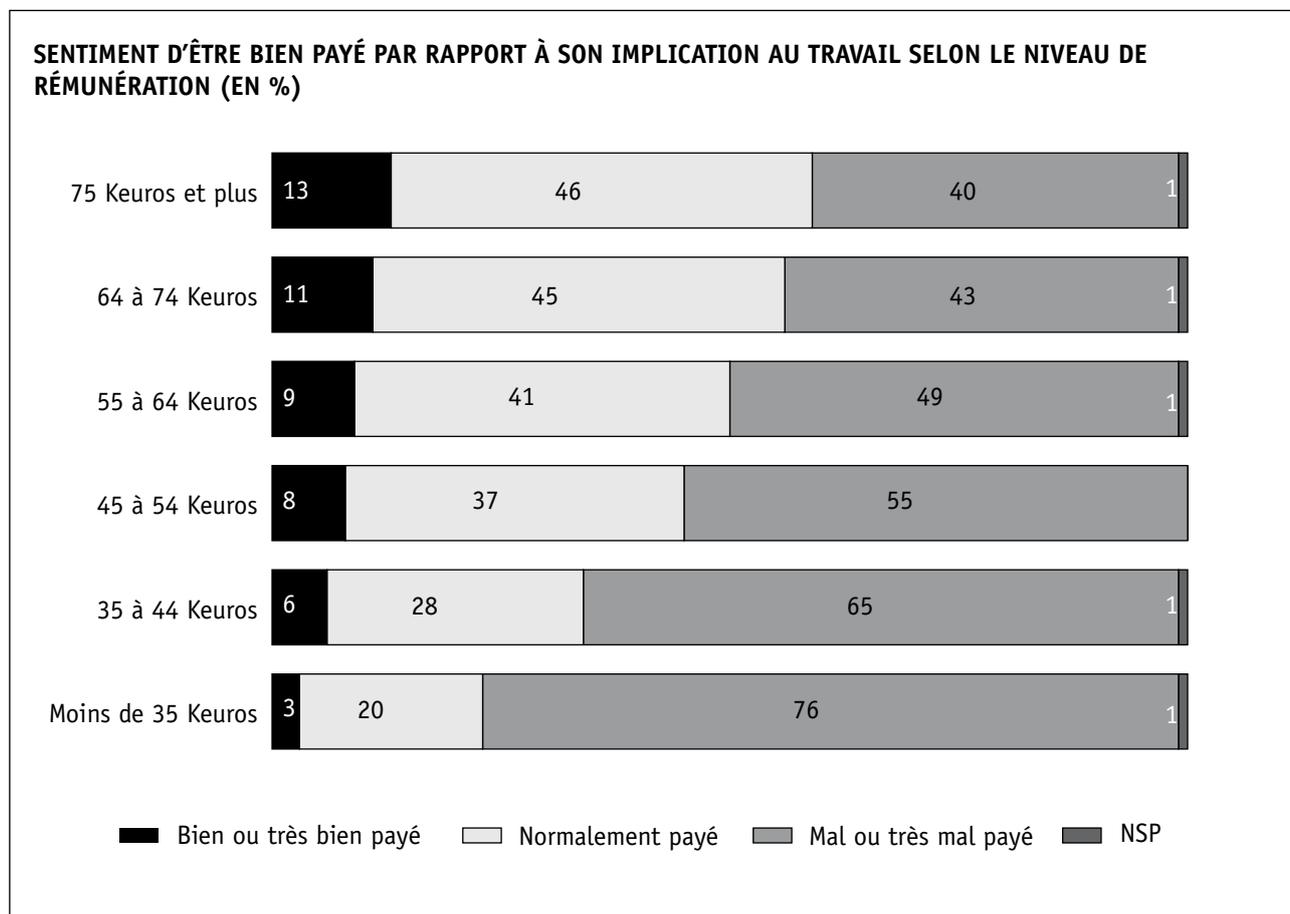
Si les cadres ont plutôt le sentiment d'être normalement ou bien payés par rapport aux salaires pratiqués dans leur entreprise ou aux pratiques du marché, il n'en est pas de même concernant leur implication au travail.

Ainsi, 45 % des cadres jugent être mal payés compte tenu de leur niveau de responsabilité. Il apparaît de surcroît que, selon les cadres, les différents éléments de responsabilités repérés ne sont pas suffisamment compensés par le niveau de la rémunération. Par exemple, 48 % des responsables hiérarchiques se jugent mal payés par rapport à leur niveau de responsabilité contre 40 % des cadres experts. L'écart est également important entre les cadres qui ont la responsabilité d'un chiffre d'affaires à réaliser et les autres (51 % contre 43 %).

Mais plus globalement, la majorité des cadres (57 %) jugent être mal payés sur le plan de leur charge de travail et de leur implication professionnelle. C'est particulièrement le cas bien sûr des cadres qui ont le niveau de rémunération le moins élevé : les trois quarts des cadres avec une rémunération inférieure à 35 Keuros se jugent mal payés par rapport à leur implication dans le travail. A partir de 55 Keuros, le sentiment d'être mal payé n'est plus majoritaire.

Par ailleurs, les femmes cadres affichent davantage d'insatisfaction sur ce plan : 61 % des femmes cadres se jugent mal payées par rapport à leur implication professionnelle contre 55 % des hommes cadres.

PARTIE III – L'OPINION DES CADRES SUR LEUR RÉMUNÉRATION ET SES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION



Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

Le niveau de la rémunération n'est toutefois pas l'unique facteur qui conduit les cadres à se juger mal ou bien payés.

Par exemple, parmi les cadres qui ont une rémunération supérieure ou égale à 65 Keuros, le fait d'être satisfait de ses conditions matérielles de travail joue un rôle important. 64 % des cadres avec une rémunération d'au moins 65 Keuros se jugent bien ou normalement payés s'ils sont satisfaits de leurs conditions matérielles de travail, contre 39 % s'ils ne sont pas satisfaits sur ce plan. Il en est de même pour les relations avec son supérieur hié-

rarchique : être satisfait des relations avec son supérieur augmente significativement le sentiment d'être bien ou normalement payé.

Pour les cadres les moins rémunérés (moins de 35 Keuros), une relation entre les variables de satisfaction et le sentiment d'être bien ou mal payé existe également, mais de façon moindre. En dessous d'un certain niveau de rémunération, le sentiment d'être mal payé reste majoritaire quelle que soit sa satisfaction sur d'autres aspects de la vie professionnelle.

PARTIE III – L'OPINION DES CADRES SUR LEUR RÉMUNÉRATION ET SES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

LIEN ENTRE SATISFACTION ET SENTIMENT D'ÊTRE BIEN PAYÉ PAR RAPPORT À SON IMPLICATION PERSONNELLE BASE = CADRES AVEC UNE RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE => 65 KEUROS (EN %)

		Indiquez si vous jugez être bien payé ou mal payé par rapport à votre implication dans votre travail ?				Total
		Bien payé	Normalement payé	Mal payé	NSP	
Sur le plan des conditions matérielles de travail, êtes-vous ?	Satisfaits	13	51	35	1	100
	Pas satisfaits	10	29	59	2	100
Sur le plan des relations avec votre hiérarchie, êtes-vous ?	Satisfaits	13	51	35	1	100
	Pas satisfaits	12	36	51	1	100

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres dont la rémunération est supérieure ou égale à 65 keuros

LIEN ENTRE SATISFACTION ET SENTIMENT D'ÊTRE BIEN PAYÉ PAR RAPPORT À SON IMPLICATION PERSONNELLE BASE = CADRES AVEC UNE RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE < 35 KEUROS (EN %)

		Indiquez si vous jugez être bien payé ou mal payé par rapport à votre implication dans votre travail ?				Total
		Bien payé	Normalement payé	Mal payé	NSP	
Sur le plan des conditions matérielles de travail, êtes-vous ?	Satisfaits	4	25	70	1	100
	Pas satisfaits	1	13	85	1	100
Sur le plan des relations avec votre hiérarchie, êtes-vous ?	Satisfaits	3	23	73	1	100
	Pas satisfaits	2	15	81	2	100

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres dont la rémunération est inférieure à 35 keuros

Ces résultats montrent globalement que si les cadres sont plutôt satisfaits de leur rémunération, ils jugent par ailleurs que leur implication au travail n'est pas toujours suffisamment récompensée. Même les cadres les mieux payés n'expriment pas le sentiment d'être bien payés compte tenu du niveau des responsabilités qu'ils exercent, de leur charge de travail ou des efforts consentis.

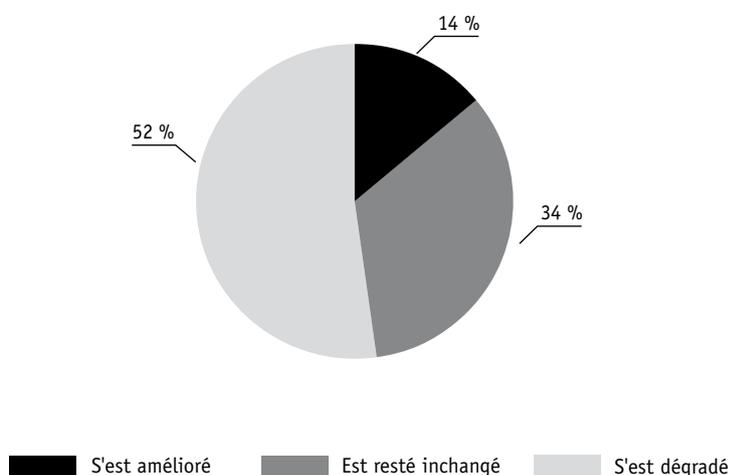
Les cadres les mieux payés sont en revanche davantage enclins à se déclarer normalement payés. Enfin, nous avons vu que d'autres éléments que le niveau de rémunération peut influencer sur le fait de se considérer bien ou mal payé, que ce soit le climat social dans l'entreprise, les conditions matérielles de travail ou les relations avec son supérieur hiérarchique.

■ UN SENTIMENT DE DÉGRADATION DE LEUR POUVOIR D'ACHAT

Les niveaux de satisfaction sur la rémunération ne sont pas effondrés entre début 2009 et début 2010 et ils restent élevés. Pourtant, de même que les cadres ne se jugent pas majoritairement « bien payés », ils font part d'insatisfaction forte quant à leur pouvoir d'achat. 52 %

des cadres jugent que leur pouvoir d'achat s'est dégradé entre début 2009 et début 2010, contre 34 % qui jugent qu'il est resté inchangé et seulement 14 % qu'il s'est amélioré.

AU REGARD DE VOTRE SITUATION PERSONNELLE, AVEZ-VOUS LE SENTIMENT QUE DEPUIS 1 AN VOTRE POUVOIR D'ACHAT :



Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

Alors que l'année 2009 a été marquée, selon l'Insee, par une inflation pratiquement nulle⁵ et une augmentation du pouvoir d'achat par unité de consommation (+ 0,8 %)⁶, cette perception extrêmement négative peut surprendre. Il est d'ailleurs intéressant de constater que, parmi les cadres en poste qui ont connu une évolution

positive de leur rémunération en 2009, ils sont plus nombreux à juger que leur pouvoir d'achat s'est dégradé (31 %), qu'à juger qu'il s'est amélioré (29 %), alors qu'il est probable que leur pouvoir d'achat a effectivement progressé, selon la définition économique de ce terme⁷.

5. L'indice des prix à la consommation hors tabac a augmenté de 0,1 % entre 2008 et 2009 – source : Insee

6. Pouvoir d'achat du revenu disponible brut par unité de consommation – source : Insee

7. Pour l'Insee, « le pouvoir d'achat du salaire est la quantité de biens et de services que l'on peut acheter avec une unité de salaire. Son évolution est liée à celles des prix et des salaires. C'est ainsi que, si les prix augmentent dans un environnement où les salaires sont constants, le pouvoir d'achat diminue alors que si la hausse des salaires est supérieure à celle des prix le pouvoir d'achat pourra augmenter. »

PARTIE III – L'OPINION DES CADRES SUR LEUR RÉMUNÉRATION ET SES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

LIEN ENTRE ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION EN 2009 ET PERCEPTION DE L'ÉVOLUTION DU POUVOIR D'ACHAT (EN %)

		Perception de l'évolution du pouvoir d'achat			Total
		S'est amélioré	S'est dégradé	Est resté inchangé	
Évolution de la rémunération annuelle brute totale au cours de l'année 2009	Augmentation	29	31	40	100
	Stabilité	4	62	34	100
	Diminution	3	84	13	100

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

La formule « pouvoir d'achat » semble clairement un marqueur fort d'insatisfaction, avec des dimensions qui dépassent largement le niveau objectif de sa propre rémunération : évolution professionnelle de son conjoint ou de ses enfants, mesures gouvernementales, niveau de taxation, craintes dans l'avenir... Plus largement, le décrochage observé depuis plusieurs années entre l'évolution du pouvoir d'achat tel qu'il est mesuré par les chiffres officiels et la perception qu'en ont les Français⁸ semblent concerner également les cadres. Pour les cadres, comme pour les autres salariés, la notion de « pouvoir d'achat » semble floue et renvoie surtout à la notion de « niveau de vie ». Comme l'indiquent Robert Rochefort et Philippe Moati, dans leur rapport sur la mesure du pouvoir d'achat : « *déclarer que son pouvoir d'achat baisse est souvent la conséquence du cumul d'un constat d'insatisfaction à l'égard de la situation présente et d'une forte inquiétude pour l'avenir.* »⁹

Le niveau de rémunération intervient ici : le sentiment d'une dégradation du pouvoir d'achat passe de 58 % pour les cadres qui gagnent moins de 35 Keuros à 43 % pour ceux qui ont une rémunération de 75 Keuros et plus. Et 71 % des cadres insatisfaits de leur rémunération ont le sentiment d'une dégradation de leur pouvoir d'achat, contre 38 % des cadres satisfaits.

Par ailleurs, les changements professionnels récents jouent également un rôle : 38 % des cadres qui ont changé directement d'entreprise en 2009 (c'est-à-dire sans période de chômage) ont perçu une amélioration de leur pouvoir d'achat, contre 20 % des cadres qui ont intégré une nouvelle entreprise en 2009 après une période de chômage, 22 % des cadres qui ont changé de poste dans la même entreprise et 11 % des cadres qui ont occupé le même poste tout au long de l'année.

En lien avec ces changements professionnels, les cadres les plus jeunes étant les plus mobiles en externe, l'âge est également à considérer : 35 % des moins de 30 ans ont le sentiment d'une dégradation de leur pouvoir d'achat contre 62 % des 55 ans et plus. Cette forte discrimination selon l'âge permet de confirmer que cette question constitue davantage un indicateur de confiance qu'une appréciation objectivée de la situation financière des cadres. Ainsi, le lien entre perception du pouvoir d'achat et perception de l'avenir professionnel, point sur lequel l'âge est fortement discriminant, est avéré. 43 % des cadres confiants dans leur avenir professionnel ont le sentiment d'une dégradation de leur pouvoir d'achat, contre 67 % des cadres qui ne sont pas confiants dans leur avenir professionnel.

8. Cf. MOATI (Philippe), ROCHEFORT (Robert), *Mesurer le pouvoir d'achat, rapport pour le Conseil d'Analyse Économique, 2008.*

9. *Ibid.*, page 17.

PARTIE III – L'OPINION DES CADRES SUR LEUR RÉMUNÉRATION ET SES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

LIEN ENTRE CONFIANCE DANS L'AVENIR ET SENTIMENT SUR L'ÉVOLUTION DE SON POUVOIR D'ACHAT DEPUIS UN AN (EN %)

		Sentiment sur l'évolution de votre pouvoir d'achat depuis un an			
		Amélioration	Dégradation	Pas de changement	Total
Quand vous pensez à votre propre avenir professionnel, êtes-vous ?	Confiant	18	44	38	100
	Pas confiant	7	67	26	100

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

Enfin, il est frappant de constater que la situation familiale a également une influence sur la perception de l'évolution du pouvoir d'achat. 20 % des hommes sans enfant et 17 % des femmes sans enfant ont le sentiment que leur pouvoir d'achat s'est amélioré contre 11 % des hommes avec 3 enfants et plus et 9 % des femmes avec 3 enfants et plus. Le nombre d'enfants est lié à l'âge mais cette tendance est valide quelle que soit la tranche d'âge étudiée et quel que soit le niveau de rémunération. Cela

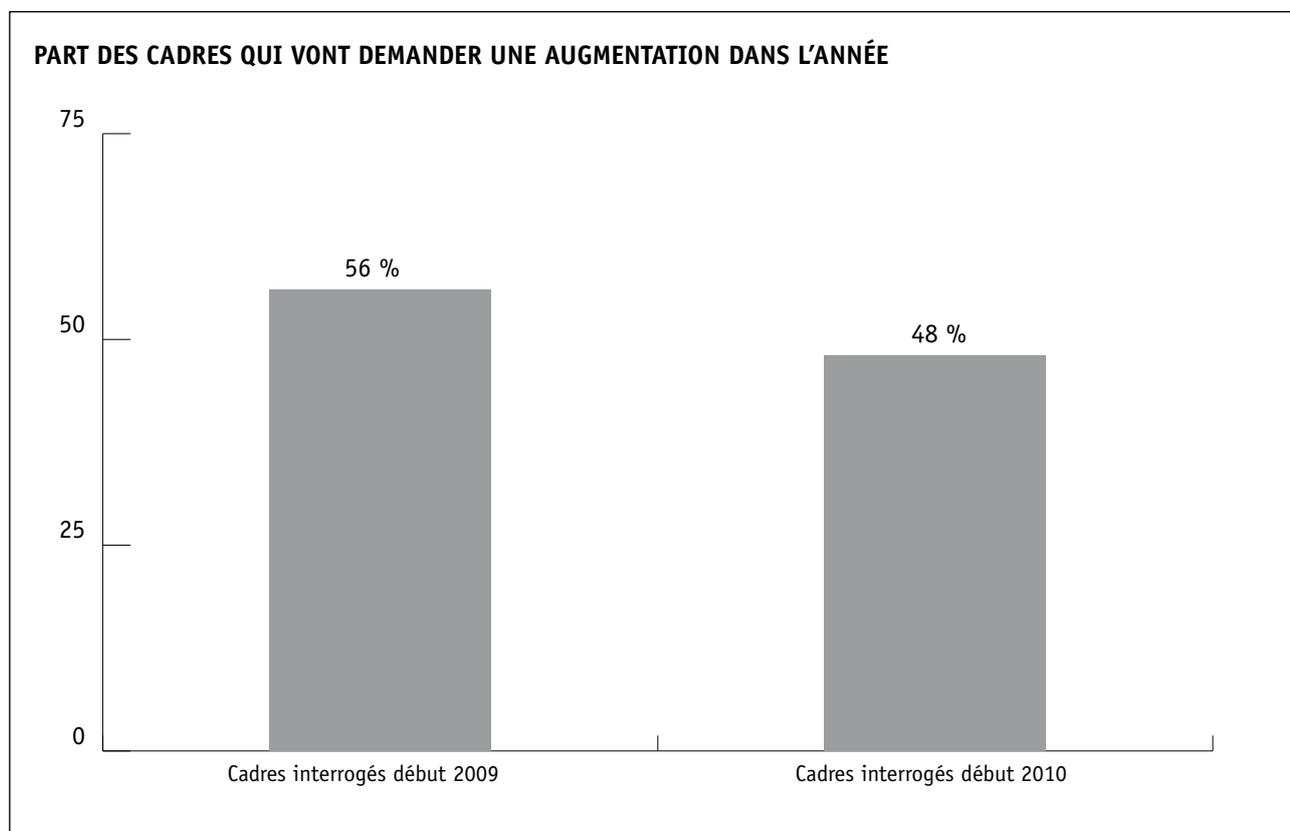
souligne encore une fois combien cette notion de pouvoir d'achat correspond surtout pour les cadres à l'idée de « niveau de vie ». Ainsi, les personnes avec plusieurs enfants, même si la situation matrimoniale devrait être étudiée en parallèle, peuvent davantage avoir le sentiment d'une hausse des dépenses contraintes (logement, transports...) et juger ainsi que leur pouvoir d'achat se dégrade, quelle que soit l'évolution de leur rémunération ou de l'inflation mesurée officiellement.

■ UNE GRANDE INCERTITUDE POUR LES AUGMENTATIONS EN 2010

48 % des cadres interrogés début 2010 déclarent qu'ils vont demander une augmentation dans l'année contre 56 % des cadres interrogés début 2009. Échaudés par une année 2009 difficile sur le plan des augmentations

salariales, les cadres sont davantage attentistes. Ils jugent certainement, avec pragmatisme, que les perspectives économiques de leur entreprise ne sont pas suffisamment bonnes pour espérer une augmentation.

PARTIE III – L'OPINION DES CADRES SUR LEUR RÉMUNÉRATION ET SES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION



Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres interrogés en 2010 et en 2009

Les cadres les plus jeunes expriment plus de confiance sur ce plan : 60 % des cadres âgés de moins de 35 ans et plus de la moitié des cadres de moins de 40 ans vont demander une augmentation en 2010 contre un tiers des cadres de 55 ans et plus. Ce sont principalement les

cadres les plus âgés qui ont mis de côté leurs demandes d'augmentation. La proportion de cadres demandant une augmentation est en baisse de 11 points entre 2009 et 2010 chez les cadres de 50 ans et plus, contre une baisse de 5 points pour les moins de 35 ans.

DEMANDE D'AUGMENTATION EN 2009 ET 2010 SELON L'ÂGE (EN %)

	2010	2009	Écart
Moins de 35 ans	60	66	- 5 pts
35-39 ans	55	61	- 6 pts
40-49 ans	45	54	- 9 pts
50 ans et plus	36	47	- 11 pts
Ensemble	48	56	- 8 pts

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres interrogés en 2010 et en 2009

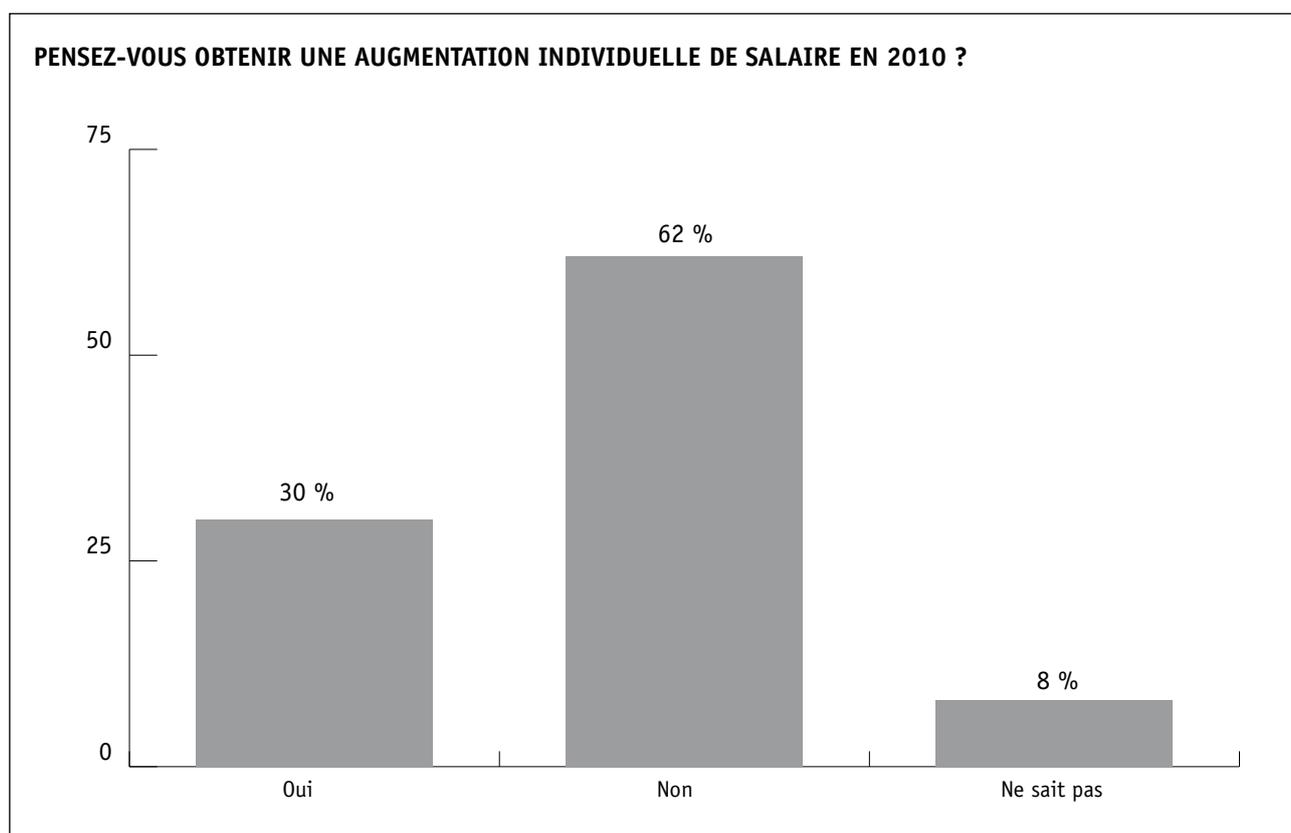
PARTIE III – L'OPINION DES CADRES SUR LEUR RÉMUNÉRATION ET SES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

Par ailleurs, l'insatisfaction sur sa rémunération actuelle constitue logiquement un élément déterminant pour demander une augmentation : 62 % des cadres insatisfaits de leur rémunération vont demander une augmentation en 2010 contre 38 % des cadres satisfaits. De même, 65 % des cadres qui se jugent mal payés par rapport aux salaires pratiqués dans leur entreprise vont demander une augmentation contre 47 % des cadres qui se jugent normalement payés sur ce plan et 38 % des cadres qui se jugent bien payés.

Enfin, la taille de l'entreprise est également à considérer. 37 % des cadres qui travaillent dans des entreprises de

moins de 20 salariés vont demander une augmentation, contre 43 % des cadres d'entreprises de 20 à 99 salariés, 47 % des cadres d'entreprises de 100 à 249 salariés et un peu plus de la moitié des cadres d'entreprises de 250 salariés et plus.

Quels que soient leurs souhaits et demandes d'augmentation, les cadres ne s'attendent pas à une année 2010 favorable sur ce plan. Seuls 30 % des cadres (qu'ils aient ou non demandé une augmentation) pensent obtenir une augmentation individuelle de salaire en 2010. Parmi les cadres qui vont demander une augmentation, une minorité (42 %) pensent l'obtenir.



Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

Au global, 20 % de l'ensemble des cadres vont demander une augmentation et pensent l'obtenir et 10 % des

cadres ne vont pas demander une augmentation mais pensent en obtenir une.

PARTIE III – L'OPINION DES CADRES SUR LEUR RÉMUNÉRATION ET SES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

DEMANDE D'AUGMENTATION ET PERSPECTIVES D'AUGMENTATION EN 2010 : 5 CATÉGORIES DE CADRES (EN %)

Cadres qui vont demander une augmentation et pensent l'obtenir	20
Cadres qui vont demander une augmentation mais ne pensent pas l'obtenir	24
Cadres qui ne vont pas demander d'augmentation mais pensent en obtenir une	10
Cadres qui ne vont pas demander d'augmentation et ne pensent pas en obtenir	38
Ne savent pas s'ils vont obtenir une augmentation	8
Total	100

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

Il est intéressant de constater que si les cadres les moins rémunérés vont davantage demander une augmentation, ils jugent qu'ils ont moins de chance d'obtenir une augmentation que les cadres les mieux rémunérés. 54 % des cadres avec une rémunération inférieure à 35 Keuros vont demander une augmentation et 26 % pensent qu'ils vont avoir une augmentation (qu'il y ait ou non demande). Alors que seulement 36 % des cadres avec une rémunération de 75 Keuros et plus vont demander une augmentation mais que 33 % pensent en obtenir une.

Comme pour les demandes d'augmentation, la taille de l'entreprise joue un rôle. Moins d'un quart des cadres travaillant dans des entreprises de moins de 50 salariés pensent obtenir une augmentation individuelle en 2010,

contre un tiers des cadres travaillant dans des entreprises de 250 à 999 salariés et 37 % des cadres travaillant dans des entreprises de 5 000 salariés et plus.

Enfin, l'évolution récente de la rémunération est discriminante. Si les cadres qui ont vu leur rémunération augmenter en 2009 ne vont pas demander plus d'augmentation que les cadres dont la rémunération est restée stable ou a diminué, ils pensent davantage en obtenir une. 44 % des cadres dont la rémunération a augmenté en 2009 pensent que leur rémunération va encore augmenter en 2010, contre 22 % des cadres dont la rémunération a stagné et 19 % des cadres dont la rémunération a diminué.

CADRES QUI PENSENT OBTENIR UNE AUGMENTATION EN 2010 SELON L'ÉVOLUTION DE LEUR RÉMUNÉRATION EN 2009 (EN %)

	Pensez-vous obtenir une augmentation individuelle de salaire en 2010			
	Oui	Non	Ne sait pas	Total
Augmentation de la rémunération en 2009	44	48	8	100
Stabilité de la rémunération en 2009	22	70	8	100
Diminution de la rémunération en 2010	19	74	7	100
Ensemble	30	62	8	100

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

ANNEXES

RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE (FIXE + VARIABLE EN KEUROS) PAR TRANCHE D'ÂGE

	Moyenne	1^{er} décile	Médiane	9^e décile
< 25 ans	33	26	33	38
25 a 29 ans	38	30	36	46
30 a 34 ans	44	32	42	58
35 a 39 ans	50	34	47	70
40 a 44 ans	56	35	50	80
45 a 49 ans	58	35	52	90
50 a 54 ans	60	35	52	90
55 ans et +	61	34	53	95

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE (FIXE + VARIABLE EN KEUROS) PAR FONCTION DÉTAILLÉE

	Moyenne	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile
Administration des ventes et SAV	46	30	42	68
Chargé d'affaires, technico-commercial	50	34	45	72
Commercial	51	33	48	71
Commerce international	61	34	56	98
Direction commerciale et marketing	77	45	75	115
Direction régionale et d'agence	59	35	55	90
Marketing	51	32	45	76
Ventes en magasin	45	27	40	65
Communication	48	30	45	71
Création	ns	ns	ns	ns
Documentation, rédaction technique	ns	ns	ns	ns
Journalisme, édition	ns	ns	ns	ns
Adjoint, conseil de direction	ns	ns	ns	ns
Direction générale	95	45	80	180
Conception, recherche	44	31	40	60
Direction recherche et développement	66	42	60	106
Etudes socio-économiques	ns	ns	ns	ns
Projets scientifiques et techniques	52	34	48	73
Test, essai, validation, expertise	48	33	44	70
Administration, gestion, organisation, assistantat de direction	48	33	45	65
Comptabilité	45	32	42	61
Contrôle de gestion, audit	53	35	48	75
Direction gestion, finance	66	36	59	100
Droit, fiscalité	51	30	44	77
Finance, trésorerie	63	35	56	100
Direction informatique	70	43	65	105
Exploitation, maintenance informatique	50	34	44	72
Informatique de gestion	46	33	43	65
Informatique industrielle	45	33	42	58
Informatique web, sites et portails Internet, multimedia	44	31	40	59
Maîtrise d'ouvrage et fonctionnel	50	35	47	70
Système, réseaux, données	49	34	45	70
Cadres de chantiers	53	35	49	80
Cadres de production industrielle	49	35	46	67
Direction d'unité industrielle	77	47	68	119
Administration des ressources humaines	46	31	44	65
Développement des ressources humaines	46	30	42	64
Direction des ressources humaines	81	41	76	125
Formation initiale et continue	43	30	40	60
Activités sanitaires, sociales et culturelles	41	29	37	51
Achats	53	34	50	75
Direction des services techniques	60	36	54	89
Logistique	53	34	48	75
Maintenance, sécurité	49	33	47	70
Process, méthodes	49	33	44	70
Qualité	49	33	45	70

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

ANNEXES

RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE (FIXE + VARIABLE EN KEUROS) PAR SECTEUR

	Moyenne	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile
Agroalimentaire	56	33	48	90
Automobile, aéronautique et autres matériels de transport	54	35	49	78
Bois – Papier – Imprimerie	54	35	46	85
Chimie – Caoutchouc – Plastique	63	36	53	97
Energies - Eau	57	35	50	95
Équipements électriques et électroniques	58	36	51	85
Gestion des déchets	ns	ns	ns	ns
Industrie pharmaceutique	59	36	52	100
Mécanique – Métallurgie	56	35	50	85
Meuble, Textile et autres industries manufacturières	60	36	50	87
Construction	53	34	48	80
Commerce interentreprises	60	35	53	90
Distribution généraliste et spécialisée	51	32	45	76
Activités informatiques	49	33	44	70
Activités juridiques et comptables	45	30	40	70
Activités des organisations associatives et administration publique	47	30	42	72
Banque et Assurances	59	36	51	90
Communication et Médias	50	33	45	75
Conseil et gestion des entreprises	51	31	46	78
Formation initiale et continue	44	30	40	60
Hôtellerie – Restauration – Loisirs	50	31	45	76
Immobilier	53	34	47	75
Ingénierie – R&D	48	31	42	70
Intermédiaires du recrutement	ns	ns	ns	ns
Santé – action sociale	48	31	45	69
Services divers aux entreprises	51	30	45	80
Télécommunications	59	36	54	90
Transports et logistique	57	34	50	85

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

ANNEXES

RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE (FIXE + VARIABLE EN KEUROS) PAR RÉGION

	Moyenne	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile
Alsace	52	30	47	76
Aquitaine	48	31	43	70
Auvergne	49	30	45	72
Basse-Normandie	51	32	45	78
Bourgogne	48	31	41	69
Bretagne	47	32	43	70
Centre	49	32	45	72
Champagne	52	32	48	80
Franche-Comté	52	32	47	81
Haute-Normandie	50	32	47	70
Ile-de-France	57	35	50	87
Languedoc-Roussillon	47	30	43	68
Limousin	ns	ns	ns	ns
Lorraine	49	30	45	72
Midi-Pyrénées	46	32	42	66
Nord	50	32	46	72
Pays de la Loire	49	32	45	70
Picardie	50	33	46	72
Poitou-Charentes	49	31	44	72
Paca	50	32	46	70
Rhône-Alpes	50	33	45	73
Dom-Tom	ns	ns	ns	ns
Etranger	73	37	65	120

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE (FIXE + VARIABLE EN KEUROS) SELON LA SITUATION PROFESSIONNELLE EN 2009 (DERNIER POSTE OCCUPÉ EN 2009)

	Moyenne	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile
Cadres qui sont restés dans leur entreprise en 2009	54	33	47	80
dont : Cadres qui ont changé de poste dans leur entreprise	56	34	50	84
Cadres qui sont restés au même poste dans leur entreprise	53	33	47	80
Cadres qui ont changé d'entreprise en 2009	52	32	45	78
dont : Changement direct d'entreprise	53	34	48	80
Changement avec période de chômage	52	31	45	80
Ensemble	53	33	47	80

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : ensemble des cadres

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE (FIXE + VARIABLE) DES CADRES EN 2009 PAR FONCTION DÉTAILLÉE (EN %)

	A augmenté	Est restée stable	A diminué	Total
Administration des ventes et SAV	41	51	8	100
Chargé d'affaires, technico-commercial	34	50	16	100
Commercial	34	44	22	100
Commerce international	37	46	17	100
Direction commerciale et marketing	35	53	12	100
Direction régionale et d'agence	35	48	17	100
Marketing	38	54	8	100
Ventes en magasin	40	49	11	100
Communication	36	59	5	100
Création	ns	ns	ns	ns
Documentation, rédaction technique	ns	ns	ns	ns
Journalisme, édition	ns	ns	ns	ns
Adjoint, conseil de direction	ns	ns	ns	ns
Direction générale	38	50	12	100
Conception, recherche	43	53	4	100
Direction recherche et développement	36	53	11	100
Etudes socio-économiques	ns	ns	ns	ns
Projets scientifiques et techniques	45	49	6	100
Test, essai, validation, expertise	45	47	8	100
Administration, gestion, organisation, assistantat de direction	35	61	4	100
Comptabilité	34	59	7	100
Contrôle de gestion, audit	49	46	5	100
Direction gestion, finance	43	48	9	100
Droit, fiscalité	45	46	9	100
Finance, trésorerie	50	42	8	100
Direction informatique	39	56	5	100
Exploitation, maintenance informatique	35	57	8	100
Informatique de gestion	30	65	5	100
Informatique industrielle	39	57	4	100
Informatique web, sites et portails Internet, multimedia	38	58	4	100
Maîtrise d'ouvrage et fonctionnel	35	58	7	100
Système, réseaux, données	33	61	6	100
Cadres de chantiers	35	60	5	100
Cadres de production industrielle	43	51	6	100
Direction d'unité industrielle	42	51	7	100
Administration des ressources humaines	52	41	7	100
Développement des ressources humaines	39	54	7	100
Direction des ressources humaines	51	44	5	100
Formation initiale et continue	42	52	6	100
Activités sanitaires, sociales et culturelles	16	78	6	100
Achats	42	49	9	100
Direction des services techniques	41	46	13	100
Logistique	37	57	6	100
Maintenance, sécurité	39	52	9	100
Process, méthodes	43	49	8	100
Qualité	44	50	6	100

Source : Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010

Base des répondants : cadres qui sont restés dans la même entreprise en 2009

ISBN 978-2-7336-05950

Évolution de la rémunération des cadres – édition 2010

Association Pour l'Emploi des Cadres
51, boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14



www.apec.fr

CENTRE RELATIONS CLIENTS : 0810 805 805* DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H00 À 19H00

*prix d'un appel local