

# –RÉMUNÉRATION DES CADRES RH

Une rémunération qui progresse dans les fonctions RH  
notamment *via* l'augmentation de la part variable–

## La rémunération des cadres de l'administration des RH progresse

- > Le salaire brut annuel médian (fixe + variable) est de 48 k€ (moyenne sur 3 ans : 2016, 2017, 2018).
- > Il progresse de +2 points par rapport à la vague précédente.

## Plus de la moitié des cadres en RH bénéficient d'une part variable

- > Cette part variable est constituée pour l'essentiel d'une prime sur objectif.
- > D'autres éléments complètent la rémunération : 33 % des cadres en RH bénéficient d'un intéressement, 28 % d'une participation et 25 % d'un plan d'épargne d'entreprise.

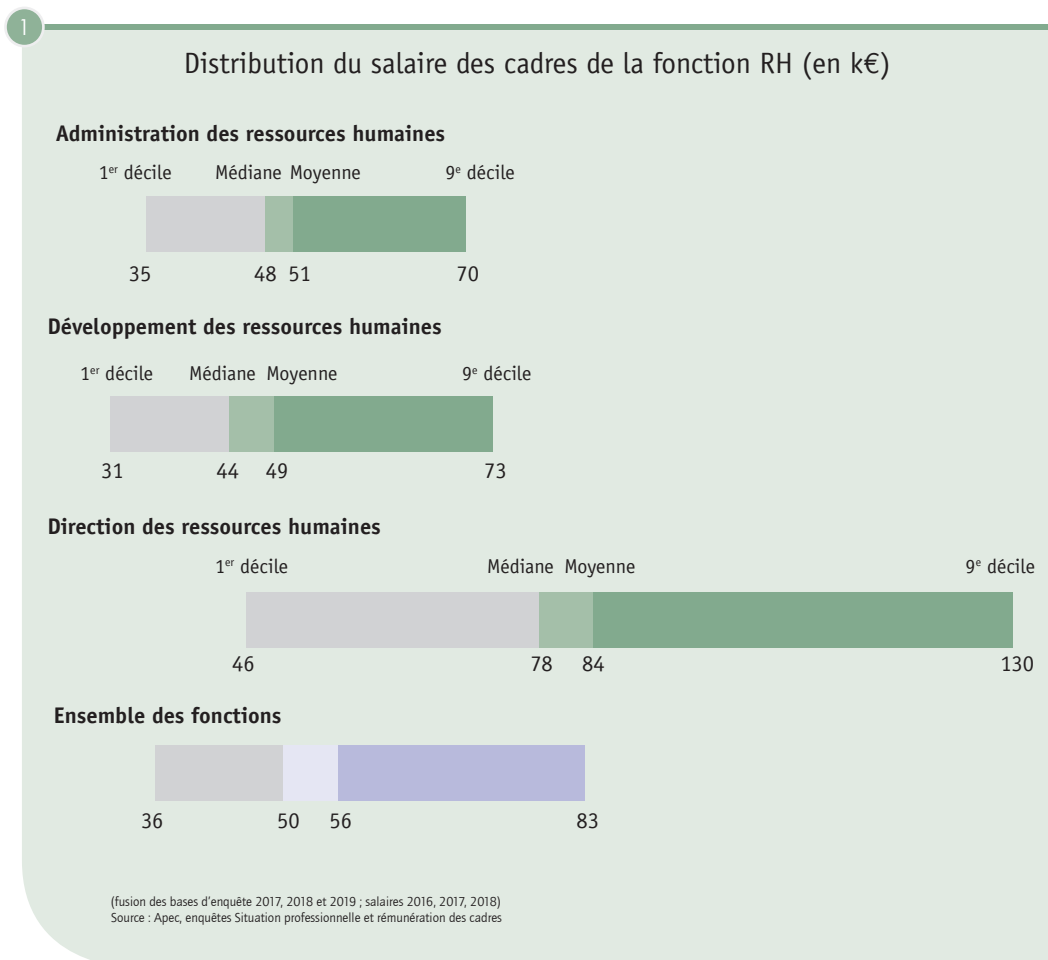
## Différents facteurs déterminent la rémunération

- > L'âge, la responsabilité hiérarchique, le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, la région ont une forte influence sur les salaires.
- > Le genre reste discriminant : bien que surreprésentées en RH, les femmes sont cependant moins bien rémunérées que leurs homologues masculins.

## LA RÉMUNÉRATION DES CADRES DE L'ADMINISTRATION DES RH PROGRESSE

Le salaire brut annuel médian (fixe + variable) des cadres de l'administration des RH est de 48 k€ en progression de +2 points par rapport aux années précédentes<sup>1</sup>. Il est stable et de 44 k€ en développement

des RH. Dans la fonction développement des RH, 40 % des cadres travaillent dans le secteur du conseil où la médiane de salaire est plus basse, expliquant ainsi cette différence de rémunération entre ces deux fonctions. Globalement le niveau des rémunérations est similaire à celui observé dans les autres fonctions support. L'amplitude des salaires est relativement faible, entre 31 et 73 k€.



<sup>1</sup>. Moyenne sur 3 ans 2016, 2017, 2018 comparée à la moyenne sur 3 ans 2014, 2015, 2016.

## PLUS DE LA MOITIÉ DES CADRES EN RH BÉNÉFICIAIRE D'UNE PART VARIABLE

La part du variable dans la rémunération a progressé par rapport aux années précédentes : en moyenne sur 3 ans (2016, 2017, 2018), 55 % des cadres de l'administration des RH et 63 % des cadres du développement des RH en bénéficient (respectivement 48 % et 61 % les années précédentes) <sup>2</sup>. Cette part variable est constituée pour l'essentiel d'une prime sur objectif, comme c'est le cas dans les autres fonctions cadres (hors fonctions commerciales). Dans le développement des RH, les cadres sont davantage concernés par une commission sur le chiffre d'affaires de l'entreprise (17 % d'entre eux), une composante qui concerne principalement les cadres du conseil. Comme pour l'ensemble des cadres, 50 % des cadres

en RH perçoivent un variable correspondant à plus de 9 % de leur rémunération brute annuelle totale. Pour 10 % des cadres RH, elle peut dépasser 15 % de leur rémunération.

D'autres éléments complètent la rémunération des cadres en RH, indépendamment de la fonction occupée : 33 % bénéficient d'un intéressement, 28 % d'une participation et 25 % d'un plan d'épargne d'entreprise <sup>3</sup>.

Des avantages additionnels peuvent également compléter les dispositifs de rémunération proposés aux cadres par les entreprises. La quasi-totalité des cadres interrogés déclarent bénéficier d'une mutuelle d'entreprise<sup>2</sup>. Les tickets restaurants (ou la restauration d'entreprise) (74 %), un système de prévoyance (75 %), l'usage privé du téléphone (35 %) ou encore le financement d'une partie du coût des transports (48 %) figurent parmi les avantages les plus répandus <sup>4</sup>.

### La partie variable de la rémunération des cadres RH (en % de bénéficiaires)

	Administration des ressources humaines	Développement des ressources humaines	Direction des ressources humaines	Ensemble des fonctions
Avec partie variable	55 %	63 %	69 %	52 %
<i>une prime sur objectif</i>	46 %	47 %	63 %	42 %
<i>une commission sur le chiffre d'affaires</i>	3 %	17 %	3 %	9 %
<i>d'autres éléments de salaire variable</i>	11 %	8 %	7 %	9 %
Sans partie variable	45 %	37 %	31 %	48 %

Source : Apec, Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres

### Part des cadres en RH concernés par les éléments suivants

Intéressement	33 %
Participation	28 %
Plan d'épargne entreprise (PEE)	25 %
Abondement du plan d'épargne	16 %
Plan d'épargne retraite collectif (PERCO)	15 %
Stock option	2 %
Aucun	54 %

(fusion des bases d'enquête 2017, 2018 et 2019)

Source : Apec, enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres.

2. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, tout employeur du secteur privé a l'obligation de proposer une couverture complémentaire santé collective à ses salarié-e-s. Ceux et celles en contrat court peuvent être dispensés d'adhérer à la mutuelle collective.

## Part des cadres en RH concernés par les éléments suivants

Mutuelle (assurance complémentaire sécurité sociale)	98 %
Prévoyance	75 %
Tickets restaurant ou cantine/restaurant d'entreprise	74 %
Financement d'une partie du coût des transports	48 %
Usage privé d'un ordinateur portable	38 %
Usage privé du téléphone	35 %
Budget vacances : chèques vacances, billets d'avion ...	30 %
Culture : chèques culture, financement d'activités culturelles	27 %
Retraite surcomplémentaire (article 83, article 39)	20 %
Salle de sport ou financement d'activités sportives	15 %
Tarifs préférentiels sur les produits et services de l'entreprise	15 %
Usage privé de la voiture de fonction	14 %
Chèques CESU	11 %
Conciergerie	8 %
Possibilité de prêt de l'entreprise	7 %
Crèches d'entreprise	5 %

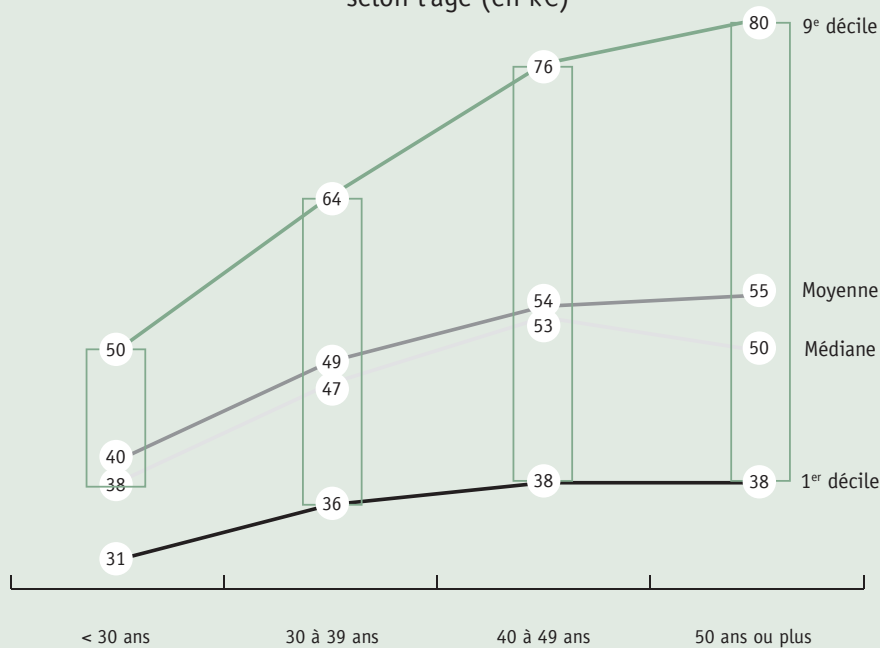
(fusion des bases d'enquête 2017, 2018 et 2019)  
Source : Apec, enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres.

### L'ÂGE : PRINCIPAL DÉTERMINANT DU SALAIRE

Tout comme pour l'ensemble des cadres, la rémunération des cadres en RH augmente avec l'âge et la durée de l'expérience professionnelle. La distribution par âge des salaires des cadres de l'administration des ressources humaines traduit bien cette évolution <sup>5</sup>.

Les salaires augmentent régulièrement au cours de la première partie de la vie professionnelle (de 38 k€ en début de carrière à 47 k€ de 30 à 39 ans), puis la progression ralentit. Elle tend même à disparaître à partir de 50 ans. L'amplitude des salaires augmente aussi avec l'âge. Au-delà de 50 ans, 10 % des cadres de l'administration des ressources humaines gagnent moins de 38 k€ et 10 % gagnent plus de 80 k€. Ces écarts illustrent la disparité des situations professionnelles (dimension du poste, taille et secteur d'activité de l'entreprise, localisation géographique du poste).

## Rémunération des cadres de l'administration des ressources humaines selon l'âge (en k€)



(fusion des bases d'enquête 2017, 2018 et 2019)  
Source : Apec, enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres.

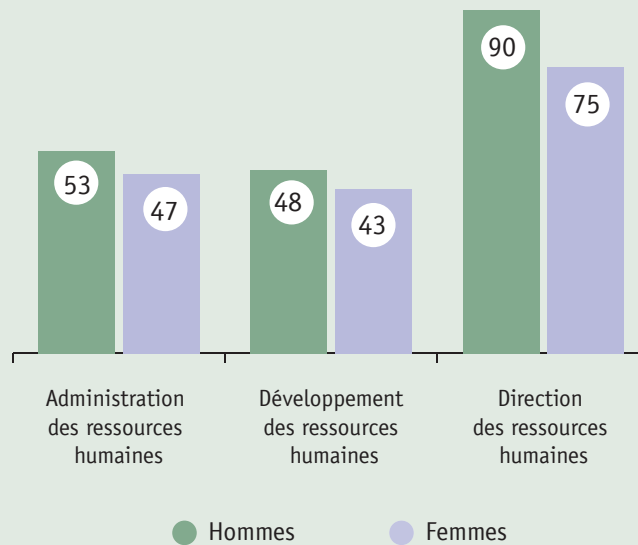
### UN ÉCART DE SALAIRE EN DÉFAVEUR DES CADRES RH FEMMES

La fonction RH est l'une des plus féminisées. Ainsi, 77 % des cadres de l'administration des RH et du développement RH sont des femmes versus 36 % pour l'ensemble des fonctions cadres. La direction des RH compte 64 % de femmes. Bien que surreprésentées, les femmes sont cependant moins bien rémunérées que leurs homologues masculins.

L'écart entre le salaire médian des hommes et celui des femmes est ainsi de 13 % dans l'administration des RH et de 12 % dans le développement des RH. L'écart est encore plus important dans la direction des RH : + 20 % en faveur des hommes <sup>⑤</sup>. Les écarts de salaires dans la fonction RH sont même plus élevés que dans de nombreuses fonctions où les femmes sont peu représentées, comme c'est le cas par exemple en informatique industrielle (13 % de femmes), avec un écart de salaires médians de 7 % en faveur des hommes.

De surcroît, quelle que soit la fonction, l'écart de salaire entre hommes et femmes cadres augmente avec l'âge.

## Rémunération des cadres RH selon le genre (salaire médian, en k€)



(fusion des bases d'enquête 2017, 2018 et 2019)  
Source : Apec, enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres.

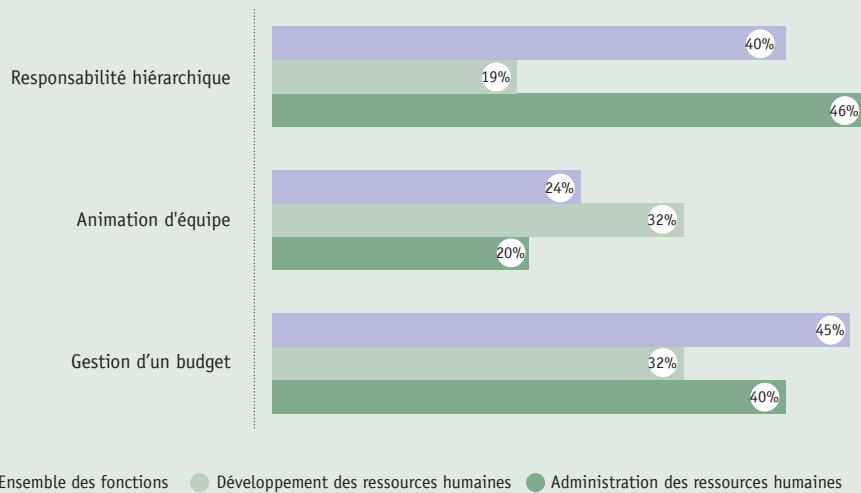
### LE NIVEAU DE RESPONSABILITÉ ET LES MISSIONS ONT UNE FORTE INFLUENCE SUR LES SALAIRES

La responsabilité hiérarchique est déterminante pour la rémunération : 46 % des cadres de la fonction adminis-

tration des RH exerce une responsabilité hiérarchique pour seulement 19% en développement des RH, ce qui explique en partie le fait d'un salaire médian moins élevé (44 k€ versus 48 k€) chez ces derniers.

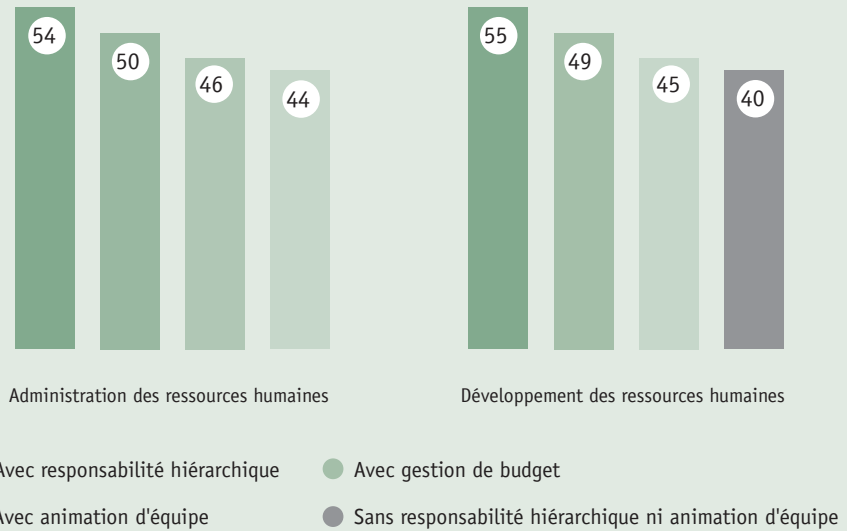
Les cadres responsables d'un budget ou d'une équipe ont de la même façon un salaire plus élevé que celui des cadres sans responsabilités <sup>7</sup> et <sup>8</sup>.

### Les missions des cadres RH (en % de cadres concernés)



(fusion des bases d'enquête 2017, 2018 et 2019)  
 Source : Apec, enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres.

### Rémunération des cadres RH selon la responsabilité hiérarchique (en k€)



(fusion des bases d'enquête 2017, 2018 et 2019)  
 Source : Apec, enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres.

## LE SECTEUR D'ACTIVITÉ, LA TAILLE DE L'ENTREPRISE ET LA RÉGION SONT ÉGALEMENT DÉTERMINANTS

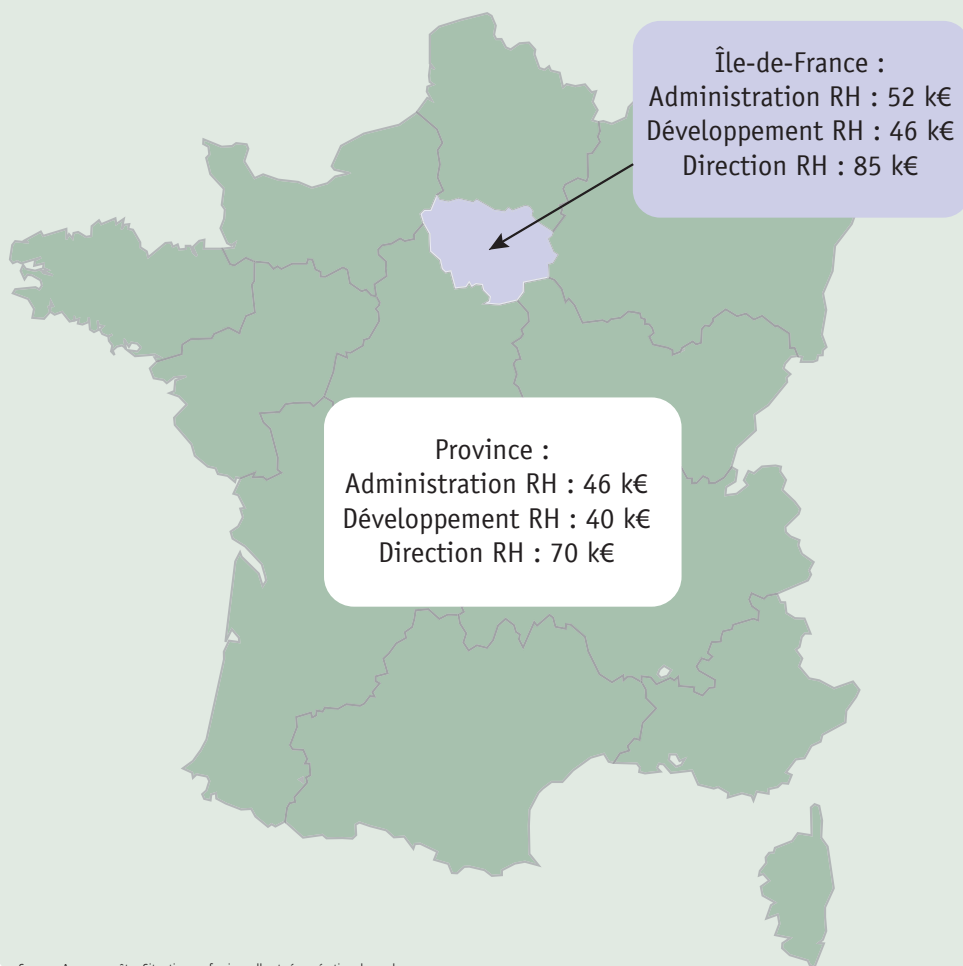
Comme pour l'ensemble des fonctions, la taille de l'entreprise est déterminante pour la rémunération des cadres en RH : plus elle est importante, plus les niveaux de rémunération sont élevés.

Le secteur d'activité a également une influence. Parmi les cadres en RH en poste, 68 % le sont dans le secteur des services, et 20 % dans le secteur de l'industrie qui propose des salaires plus élevés.

La localisation des postes a aussi une influence majeure sur les salaires. Les cadres en RH qui travaillent en Île-de-France sont mieux rémunérés que ceux qui travaillent dans les autres régions : l'écart est de 13 % dans l'administration des RH, de 15 % dans le développement des RH et de 21 % pour les postes de la direction des RH<sup>9</sup>. C'est en effet en Île-de-France que se concentrent les sièges sociaux et les grandes entreprises dans lesquelles les rémunérations des cadres sont plus élevées. Les activités à forte valeur ajoutée (conseil, ingénierie, R&D, finance, etc.) y sont surreprésentées.

9

### Rémunération des cadres en RH selon le lieu de travail (salaire médian en k€)



Source : Apec, enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres. (fusion des bases d'enquête 2017, 2018 et 2019)



# – L'OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI CADRE –



L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences. Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- analyser les besoins, les difficultés et les processus de **recrutement** des cadres ;
- comprendre les **trajectoires** des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- révéler les évolutions des métiers et des **compétences** des cadres en lien avec les transformations sociétales.

## LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION

### « TRAJECTOIRES : PARCOURS ET INÉGALITÉS »

- *Panorama 2019 des mobilités professionnelles des cadres*, juin 2019
- *Inégalités en début de carrière. Des conditions d'emploi moins favorables pour les femmes même à formation équivalente*, mars 2019
- *Rapport au travail et mobilité professionnelle. 7 types de cadres*, mars 2019
- *Les jeunes diplômés dans les ressources humaines : situation professionnelle*, décembre 2018

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

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

### L'ANDRH, acteur de référence dans le débat RH

Créée en 1947, l'ANDRH est une association loi 1901 au service des professionnels des ressources humaines représentant les entreprises et organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales. Avec plus de 5 000 membres, organisée en 80 groupes locaux, elle est la plus grande communauté de professionnels des ressources humaines en France. Depuis sa création, l'ANDRH anticipe et accompagne l'évolution des métiers des ressources humaines et est devenue, au fil des années, la communauté de référence dans le débat RH. [www.andrh.fr](http://www.andrh.fr)



Nous rencontrer, c'est avancer

ISBN 978-2-7336-1223-1  
DÉCEMBRE 2019

Cette étude a été réalisée par la direction Données, études, analyses (DDEA) de l'Apec en partenariat avec l'ANDRH.  
Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin.  
Équipe projet : Olivier Busnot.

Pour l'ANDRH :  
Secrétaire générale : Sandrine Lannuzel

Maquette : Daniel Le Henry

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES  
51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

**0 809 361 212** Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

\*prix d'un appel local

© Apec

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> 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, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

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