Deloitte.

Etude sur les rémunérations individuelles

Note de conjoncture

Observatoire du Capital humain
Septembre 2015

Sommaire

Editorial 1

Partie 1. Quel contexte dans un monde en perpétuel changement ? 3

1. Panorama économique 5
2. Panorama fiscal 11
3. Panorama benefits 15

Partie 2. Dans ce contexte, quelles augmentations de salaires ? 19

1. Budgets d'augmentation appliqués 2015 21
2. Evolutions salariales 2015 22
2.1 Stabilité des augmentations ! 22
2.2 Distribution des augmentations 23
2.3 Evolution des rémunérations selon la famille de métiers 24
3. Budgets d'augmentation prévisionnels 2016 25

Partie 3. Et quelles pratiques de rémunération ? 27

1. Analyse de rémunération 29
1.1 Les niveaux de responsabilité 29
1.2 Exemples de postes 30
1.3 Panel de comparaison 30
1.4 Indicateurs statistiques 31
2. Niveaux de rémunération non-cadres 33
2.1 Salaire de base 33
2.2 Part variable 34
2.3 Rémunération totale hors épargne salariale 34
2.4 Epargne salariale 35
2.5 Rémunération totale 35
2.6 Famille de métiers 36
3. Niveaux de rémunération des jeunes diplômés 37
4. Niveaux de rémunération cadres 39
4.1 Salaire de base 39
4.2 Part variable 40
4.3 Rémunération totale hors épargne salariale 41
4.4 Epargne salariale 41
4.5 Rémunération totale 43
4.6 Famille de métiers 44
4.7 Niveaux de rémunération par secteur d'activité 45

Partie 4. Les nouvelles formes de performance 47

La gestion de la performance 49
Regards croisés 52

Contacts 54

Editorial

Nous sommes heureux de vous présenter les principaux résultats de notre étude de rémunération 2015. Cette étude porte cette année sur plus de **370 entreprises** et plus de **825 000 titulaires**, faisant ainsi de Deloitte ERI, un acteur incontournable des études de rémunération en termes de taille de base de données salariales en France.

Jean-Philippe Gouin
Associé Capital humain
Deloitte

Nous notons cette année une stabilité des augmentations salariales (en moyenne 2,6% pour les cadres et non cadres). Conséquence du contexte économique, les prévisions d'augmentation 2016 se maintiennent dans une tendance proche de celle de l'an dernier (entre 1,5% et 1,7%). D'une manière générale, nous notons que les budgets suivent une tendance baissière d'année en année depuis 2011 (2,6%).

Les niveaux de rémunération recouvrent une grande diversité de pratiques selon l'implantation géographique, le secteur d'activité, ou la taille de l'entreprise.

L'écart entre Paris et les régions se situe toujours entre 5% et 6% selon les niveaux de responsabilité et l'écart inter-régions (nouvelles régions) est légèrement plus marqué pour les non cadres (entre -3 et +3%) que pour les cadres (entre -2 et +2%).

Comme en 2014, nous mesurons un écart de rémunération de l'ordre de 10 points entre les grandes entreprises (plus de 1 milliard d'euros de CA) et les PME (moins de 50 millions d'euros de CA) en salaire de base. En prenant en compte l'impact des régions, cet écart est alors de 18 points entre les grandes entreprises parisiennes et les PME régionales.

Les montants de part variable individuelle sont en légère progression de 2% par rapport à 2014 avec une augmentation plus marquée pour les cadres supérieurs (5 à 8%). De plus, nous observons pour la première fois depuis quelques années une hausse de 8 à 12% sur les parts variables les plus faibles (1er décile).

L'épargne salariale (intéressement et participation) diminue légèrement cette année (3 à 5%) mais dans une proportion moindre qu'en 2014 (5% à 10%). Cette diminution s'explique en partie par le contexte économique et les résultats financiers des entreprises qui ne permettent pas de verser les niveaux habituels. Parallèlement, la forte hausse du forfait social sur les cinq dernières années (2% en 2009, 20% en 2013) incite les entreprises à être prudentes.

Pour cette 4e édition, et au regard d'un contexte en mouvement, il nous a semblé important de dresser un panorama des principaux sujets ayant impacté les ressources humaines ces derniers mois (Loi Macron, réformes des retraites, contrat de génération, formation professionnelle,…).

Très bonne lecture,

Quel contexte dans un monde en perpétuel changement ?

Come in, we're
OPEN

1. Panorama économique

Jean-Paul Betbèze
Economic Advisor
Deloitte

Salaires : que se passe-t-il donc ?

Ce qu'on nomme « sortie de crise » dans les pays industrialisés, puis qui atteint le monde entier, comme on le voit avec le ralentissement de la Chine, est une profonde mutation de tous les systèmes productifs. C'est à une refonte des qualifications, donc des rémunérations, formations et organisations que nous assistons.

Le cas américain des extrêmes

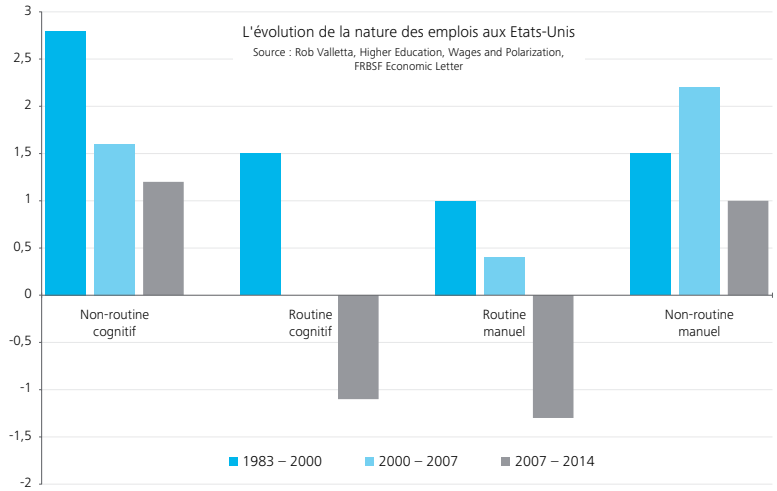
C'est là que tout commence, après une longue phase d'endettement depuis 2000, destinée à maintenir autant que possible le niveau de vie et l'emploi, autrement dit à repousser les échéances de l'ajustement à la « nouvelle économie », celle de la communication. Aujourd'hui, après une plongée sévère en 2008, c'est le temps de la remontée. Mais une remontée qui surprend. Les Etats-Unis ne vivent pas, en effet, une reprise forte à 4%, « champagne » comme ils avaient coutume de dire, mais plutôt une remontée lente, graduelle – même si des politiques monétaires ultra-accommodantes ont été mises en oeuvre. Ce sont les fameuses phases de quantitative easing, autrement dit les achats de bons du Trésor américain par la Banque centrale américaine. Pendant des mois, elle a en effet acheté des bons du Trésor public, faisant non seulement tomber à zéro les taux courts, une politique monétaire somme toute « classique », mais en poursuivant par l'achat de bons, pour faire baisser cette fois les taux longs. Taux courts à zéro, taux longs très bas : les banques, puis les compagnies d'assurance, puis les entreprises, puis les ménages… sont successivement sortis d'affaire. Tout devait donc se « normaliser »…

C'est là que les Etats-Unis rencontrent une anomalie : la croissance est repartie, le taux de chômage est très bas mais les prix n'augmentent pas, tandis que les salaires avancent peu. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : la croissance américaine dépasse 2,2% cette année, pour aller vers 3% l'an prochain. Le taux de chômage est de 5,5%, allant vers 5% l'an prochain. L'inflation, actuellement à 0,4% depuis un an, irait à 0,5% en moyenne cette année, en attendant 2% l'an prochain. Tout ceci est difficile à comprendre : « normalement », moins de chômage, voire un quasi plein-emploi, fait hausser les salaires puis l'inflation – avec un délai. Bien sûr, dans le cas américain, la non-inflation actuelle s'explique par l'effet conjoint de la baisse du prix du pétrole et de la montée du dollar, mais cet effet devrait s'estomper. C'est ce que prévoient les experts et aussi la Fed, pour remonter ses taux en septembre et les normaliser peu à peu.

> La croissance est repartie, le taux de chômage est très bas mais les prix n'augmentent pas, tandis que les salaires avancent peu.

C'est là, quand même, que tout ceci n'est pas « normal ». D'autant plus que la productivité du travail, au lieu d'augmenter avec la reprise, décélère : 1,2% en 2013 et 0,5% en 2014. Voilà le plus préoccupant, car c'est ce qui menace la croissance future, d'autant que le taux de participation s'inscrit à 62,9% (157 millions de participants au marché du travail sur une population civile de 250) après un point pas à 62,7% en mars. Si moins de salariés se présentent sur le marché du travail, avec une productivité du travail faible, la croissance potentielle est en jeu. Pour l'augmenter, il faut et faudra plus de formation des jeunes qui entrent sur le marché du travail, plus de formation de ceux qui y demeurent et des efforts pour freiner les « découragés » qui veulent en partir, en pré-retraite ou retraite.

Le graphique ci-dessous donne une explication à ce problème. Rob Valletta, l'auteur de l'étude dont il est extrait, souligne ainsi, à côté de la différence aisément mesurable par le diplôme, que survient une autre fracture. Elle est de plus en plus importante selon que le travail est plus ou moins routinier, manuel ou non. A un bout, le salarié « non-routine cognitif » est évidemment le mieux payé, le mieux formé (big data bien sûr, management, droit, médecine…), avec un fort degré d'autonomie, en liaison avec ses compétences. Leur nombre progresse de 1,2% par an entre 2007 et 2014, contre 2,8% par an de 1983 à 2000, puis 1,6% l'an de 2000 à 2007. A l'autre bout, le second groupe « résistant » est celui des salariés qui offrent des services adaptés (préparation de la nourriture et services, travaux de maintenance, emploi médical à domicile, services de transport et de sécurité par exemple). Ces travaux ne requièrent pas nécessairement de diplômes élevés, mais ils impliquent de l'adaptation permanente. Autrement dit, ils ne sont ni « robotisables » ni exportables : ils sont relationnels. Conséquence, après avoir crû de 1,5 % l'an entre 1983 et 2000, ils augmentent de 2,2 % l'an avant la crise (de 2000 à 2007) pour croître de 1 % l'an depuis. C'est certes moins qu'avant, mais mieux que ce qui se passe pour les autres.

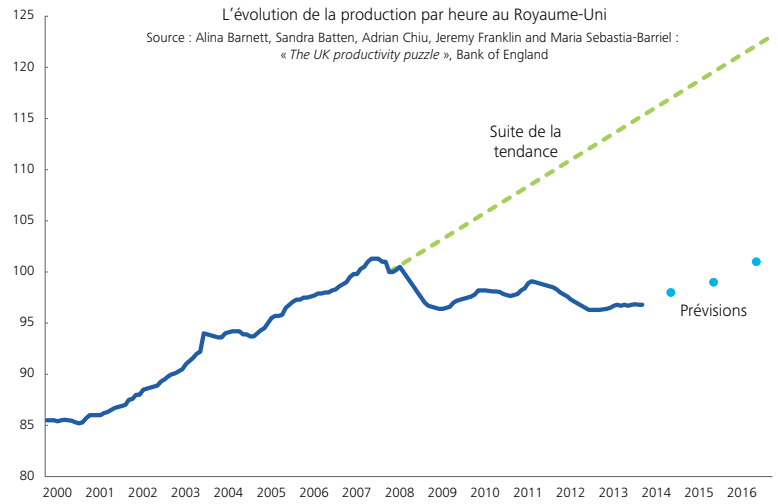


« Au milieu », les emplois qui ont le plus souffert sont « routinisables », autrement dit mécanisables, qu'ils soient réalisés par des « diplômés» (emplois de bureau) ou par des « manuels » (emplois répétitifs ou de surveillance). Leur nombre a baissé de 1,1% l'an entre 2007 et 2010 pour les diplômés et de 1,3% par an pour les manuels, ceci après une période de quasi-stagnation pour les deux, de 2000 à 2007.

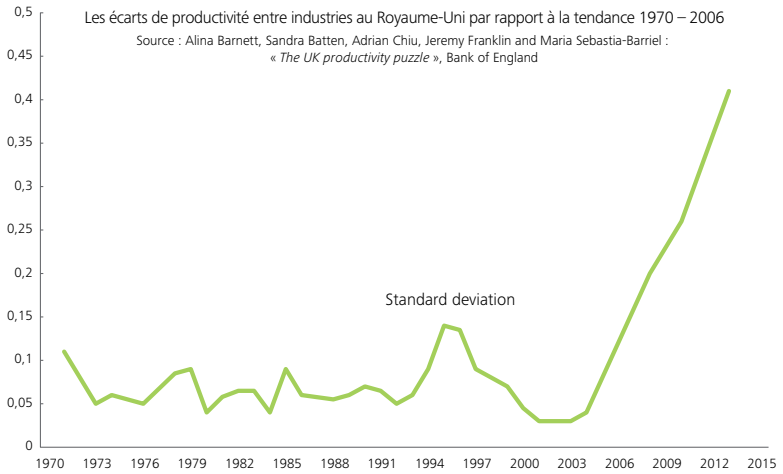
Ainsi, derrière la stagnation globale des salaires américains, il y a une polarisation, d'un côté vers l'autonomie liée au diplôme, de l'autre vers l'autonomie liée au service à la personne. Le robot travaille donc de plus en plus « au centre des qualifications », en lieu et place des salariés qui les exerçaient. La moyenne faible de la progression des salaires cache une polarisation aux extrêmes.

Le cas anglais du retard d'investissement

L'Angleterre s'inquiète aussi de cette reprise atypique. Certes l'activité repart, mais pas la productivité du travail. Par rapport aux reprises antérieures d'après-guerre, c'est même la première fois que l'économie connaît une telle stagnation, ce qui en fait un des pays les plus « à la traîne » de la reprise mondiale, notamment par rapport à l'Allemagne et même aux Etats-Unis. Comment donc expliquer ce paradoxe anglais : plus de croissance, vers 3 % cette année (plus que les Etats-Unis), un taux de chômage de 5,4 % (comme aux Etats-Unis), et pratiquement pas d'inflation (autour de 0,1 % sur un an, comme aux Etats-Unis) ?



Les explications anglaises abondent pour cette « maladie de la productivité ». D'abord, reconnaissent les experts, la mesure n'est pas nécessairement très précise – certes. Ensuite, les entreprises, en début de récession, ont peut-être trop gardé leurs salariés et ont ainsi, réduit l'ajustement mécanique de l'emploi pour maintenir leur profitabilité. Aujourd'hui, ceci pèse – certes. Il faut alors ajouter la faiblesse de l'investissement intangible, en produits informatiques et en innovation, avec la formation qui va avec. Elle explique une part des difficultés actuelles, même si c'est difficile à reconnaître. Mais tout ajouté, ceci explique la moitié du problème, qui est donc profond ! Ceci donne une autre approche de la cassure de la production et de l'emploi, sous un autre angle que celui des Etats-Unis : celui des écarts de productivité entre industries qui n'a jamais été aussi élevé. Une autre cassure donc.



Les emplois qui ont le plus souffert sont « routinisables », qu'ils soient réalisés par des « diplômés » ou par des « manuels ».

Le cas français des *in* et des *out*

La France donne une autre illustration de la cassure en cours dans l'emploi, en opposant les salariés installés, les *in*, à ceux qui veulent entrer dans l'emploi et ceux qui sont priés d'en sortir, les *out*. Les *in* ont en fait des salaires qui montent, voire qui accélèrent en termes réels, notamment dans les grandes entreprises. Les autres attendent en faisant des efforts de recherche (les jeunes chômeurs de la catégorie A), ou bien attendent sans faire d'efforts (les catégories D et E sur lesquelles Pôle emploi « fait des efforts » ou encore passent en pré-retraite et sortent des statistiques BIT(les séniors). Les A, B et C montent, les D et E baissent. Mais tous concourent à faire moins monter les salaires.

Les cinq chômeurs vus par Pôle emploi

	Mois de mai 2015	Variation sur un mois	Variation sur un an	
Catégorie A	3552,2	0,5	5,0	actes positifs de recherche d'emploi, sans emploi
Catégorie B	701,2	0,6	5,9	actes positifs de recherche d'emploi, en activité réduite courte
Catégorie C	1160,8	4,4	19,4	actes positifs de recherche d'emploi, en activité réduite longue
Catégorie D	273,4	-0,7	-1,6	sans actes positifs de recherche d'emploi, sans emploi
Catégorie E	378,0	0	-4,6	sans actes positifs de recherche d'emploi, en emploi

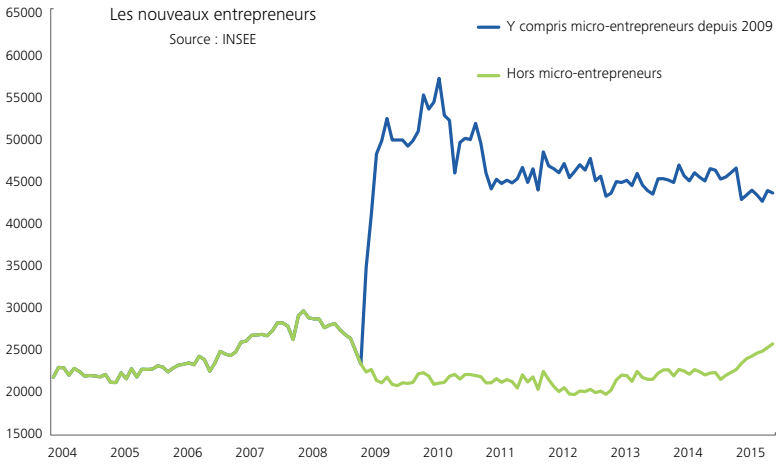
Source Dares

L'approche du Bit précise ce point, ne retenant que les chômeurs qui font des actes effectifs de recherche : on voit que l'emploi diminue pour les jeunes et plus encore pour les 25-49 ans, tandis que les chômeurs diminuent, notamment pour les séniors.

Les quatre chômeurs vus par le BIT

	Age	T1 2015	Variation sur un trimestre	Variation sur un an
En emploi (équivalent temps plein)	5-24 ans	2038	0	-0,3
	25-49 ans	16152	-0,4	-0,9
	50-64 ans	7273	0,2	1,2
	dt 55-64 ans	3852	0,4	2,1
Chômeurs	5-24 ans	648	0,1	0,5
	25-49 ans	1690	-1,0	0,2
	50-64 ans	513	-0,2	-0,1
	dt 55-64 ans	278	-0,3	-0,2

En même temps, de nouveaux emplois sont remplis par les micro-entrepreneurs, ou auto-entrepreneurs, qui représentent chaque mois près du double des nouvelles créations d'entreprises.



Au total, les données sur les salaires doivent être interprétées avec précaution. La progression modeste que l'on constate, même en situation de reprise, cache en fait des modifications structurelles profondes. On trouve ici l'effet des nouvelles techniques de communication et de désintermédiation qui frappent d'obsolescence au moins les qualifications qui n'ont pas suivi, quand elles ne font pas disparaître certains métiers. Ceci explique partout - Etats-Unis, Royaume-Uni, France - des départs des salariés âgés, souvent peu ou pas qualifiés, en tout cas insuffisamment formés. Ceci explique aussi le double écart des entreprises, entre celles qui s'adaptent et qui se créent – et les autres, entre celles qui sont plus techniques ou de proximité – et les autres. Il n'est donc pas surprenant non plus que la productivité ne faiblisse et/ou progresse peu. D'un côté, moins de très hauts salaires dans la banque et la finance ne compensent pas les nouveaux hauts salaires des *big data*. D'un autre côté, de plus en plus d'emplois de proximité ou de complément apparaissent, souvent faiblement productifs – au moins au début. Le monde des rémunérations change car l'économie change.

Les données sur les salaires doivent être interprétées avec précaution. La progression modeste que l'on constate, même en situation de reprise, cache en fait des modifications structurelles profondes.

2. Panorama fiscal

La loi de financement de la sécurité sociale pour 2015 et la loi Macron sont venues modifier le panorama des prélèvements sur les rémunérations.

Cyril Tomkevitch
Associé Tax Management Consulting
Deloitte

Modification du régime applicable au dispositif d'attributions gratuites d'actions

La loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques adoptée en dernière lecture le 10 juillet 2015 et partiellement validée par le Conseil constitutionnel le 5 août 2015 , a modifié en profondeur le régime fiscal et social applicable au dispositif d'attributions gratuites d'actions.

Le nouveau régime est applicable aux actions gratuites dont l'attribution sera autorisée par une décision de l'assemblée générale extraordinaire postérieure à la publication de la loi.

Durée de détention des actions

Pour rappel, actuellement, le bénéficiaire d'une attribution d'actions gratuites ne dispose des titres correspondants qu'au terme d'une période d'acquisition d'au moins deux ans et d'une période de conservation d'au moins deux ans. L'assemblée générale extraordinaire peut décider de supprimer ou de réduire le délai minimal de conservation de tout ou partie des actions à condition de porter le délai d'acquisition à au moins quatre ans.

La loi Macron réduit le délai d'acquisition à une période minimale d'un an. La durée minimale relative à la conservation est supprimée. Enfin, la durée cumulée de ces deux périodes devra être au moins égale à deux ans.

Dès lors, la société peut choisir de fixer seulement une période d'acquisition de deux ans sans imposer de période de conservation.

Le régime fiscal

Auparavant soumis à l'impôt sur le revenu dans la catégorie des traitements et salaires, le gain d'acquisition sera désormais imposé dans la catégorie des plus-values mobilières, permettant ainsi aux bénéficiaires d'attributions gratuites d'actions de se prévaloir de l'abattement pour durée de détention des titres.

Notons que ce changement de catégorie entraîne l'application des prélèvements sociaux sur les revenus de patrimoine à 15,5 % (contre 8 % auparavant).

Le régime social

Simplification de l'assiette de la contribution patronale spécifique

Jusqu'à présent, l'employeur pouvait choisir d'appliquer la contribution :

- soit sur la juste valeur des actions telle que déterminée pour l'établissement des comptes consolidés,
- soit à la valeur des actions à la date de la décision de leur attribution.

Désormais, cette contribution s'appliquera sur la valeur des actions attribuées à leur date d'acquisition.

Diminution du taux de la contribution patronale spécifique ou exonération de certaines PME

La contribution sociale patronale est ramenée de 30% à 20%. Elle sera désormais exigible à la date d'acquisition définitive des titres par le salarié et non plus le mois suivant la date de la décision d'attribution.

Les PME employant moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros sont exonérées de la contribution patronale si :

- elles n'ont procédé à aucune distribution de dividendes depuis leur création ;
- ces actions sont attribuées dans la limite d'un plafond annuel de la sécurité sociale par salarié. Afin d'apprécier cette limite, il convient de prendre en compte les actions gratuites dont l'acquisition est intervenue pendant l'année en cours et les trois années précédentes.

Suppression de la contribution salariale spécifique

La contribution salariale spécifique de 10% est supprimée.

Augmentation de la contribution patronale additionnelle sur les retraites chapeaux

A titre de rappel, les montants des retraites dépassant huit fois le plafond annuel de sécurité sociale liquidées depuis le 1er janvier 2010 supportent une contribution additionnelle de 30%.

La loi de financement de la sécurité sociale pour 2015 a porté le taux de cette contribution additionnelle à 45% .

Selon la circulaire de l'agence centrale des organismes de sécurité sociale (Acoss) 2015-19 du 13 avril 2015, le nouveau taux de la contribution additionnelle est applicable sur les rentes versées depuis le 1er janvier 2015, quelle que soit la date de liquidation de la retraite.

Hausse des taux du versement transport en Ile-de-France

Par délibération n°2015-9 du 11 février 2015, le syndicat des transports d'Ile-de-France (STIF) a décidé d'augmenter, à compter du 1er juillet 2015, les taux du versement transport, le portant à :

- 2,85% (contre 2,7% antérieurement) pour Paris et les communes des Hauts-de-Seine ;
- 1,91% (contre 1,8% antérieurement) pour les communes de Seine-Saint-Denis, de Val-de-Marne ainsi que certaines communes des départements de Seine-et-Marne, des Yvelines, de l'Essonne et du Val d'Oise ;
- 1,5% (contre 1,4% antérieurement) pour le reste des communes d'Ile-de-France.

Suppression de la prime de partage des profits

La prime de partage de profits est supprimée à partir du 1er janvier 2015 . Les primes versées volontairement par les sociétés tenant leurs assemblées générales après le 1er janvier 2015 seront traitées comme du salaire et ne bénéficieront d'aucune exonération sociale.

Contrats aidés et autres dispositifs d'aide à l'emploi

CIE-starter

Un nouveau contrat d'insertion, assorti d'une aide financière, est désormais proposé aux employeurs du secteur marchand embauchant des jeunes de moins de 30 ans en difficulté d'insertion répondant à certains critères.

L'aide financière, accompagnant ce contrat d'insertion, est égale à 45% du SMIC horaire brut. Elle est cumulable avec la réduction générale des cotisations sur les bas salaires (réduction Fillion) et le crédit d'impôt compétitivité-emploi.

Aides aux TPE

Les TPE qui embauchent leur premier salarié (CDI ou CDD de plus de 12 mois) entre le 9 juin 2015 et le 8 juin 2016 peuvent bénéficier d'une aide de 4 000 euros.

Par ailleurs, les entreprises de moins de 11 salariés ayant recruté un apprenti de moins de 18 ans depuis le 1er juin 2015 bénéficient d'une aide forfaitaire de 4 400 euros pendant la 1ère année du contrat d'apprentissage .

Le syndicat des transports d'Ile-de-France a décidé d'augmenter à compter du 1er juillet 2015 les taux du versement transport.

3. Panorama benefits

L'actualité de la protection sociale a été particulièrement riche sur 2015, avec la mise en application d'éléments votés au préalable mais aussi la constitution de nouveaux textes législatifs.

Franck Cheron
Directeur Capital humain
Deloitte

Retraite légale

La hausse des cotisations de l'assurance vieillesse au 1er janvier 2015

Programmé depuis deux années, la cotisation d'assurance vieillesse plafonnée est passée de 6,80% à 6,85% pour la part salariale et de 8,45% à 8,50% pour la part patronale. La cotisation vieillesse déplafonnée est passée de 0,10% à 0,30% pour la part salariale et de 1,60% à 1,80% pour la part patronale.

La retraite progressive : à partir de 60 ans au lieu de 62 ans.

La loi du 20 janvier 2014 et le décret du 16 décembre 2014 ont assoupli les conditions d'accès à la retraite progressive. Les retraites progressives concernées sont celles dont la date d'effet est fixée à compter du 1er janvier 2015. La retraite progressive permet aux salariés qui ont atteint l'âge légal (minimum 60 ans) d'ouverture du droit à une pension de retraite (au moins 150 trimestres tous régimes confondus) de travailler à temps partiel tout en bénéficiant d'une fraction de leur pension de retraite.

Un cumul emploi-retraite moins avantageux

Avant 2015, un assuré pouvait parfaitement faire liquider ses pensions de retraite provenant de divers régimes à des dates différentes. Il était en droit de cesser son activité uniquement dans un seul des régimes de retraite tout en poursuivant ou en commençant à se constituer de nouveaux droits dans un autre régime de retraite. Depuis le 1er janvier 2015, la circulaire Cnav n° 2015-8 du 6 février 2015 modifie les règles de cumul d'emploi-retraite pour les assurés et instaure le principe de non-création de nouveaux droits après l'obtention d'une première retraite personnelle de base. Les personnes ayant cotisé simultanément ou successivement à plusieurs régimes de retraite sont désormais obligées de demander la liquidation de toutes leurs pensions de retraite en même temps. De plus, toute activité reprise après la liquidation de la pension ne génère plus de droits nouveaux à la retraite de base ou complémentaire (droits directs ou dérivés).

Retraite d'entreprise

Augmentation de la contribution patronale additionnelle sur les retraites chapeaux

Depuis le 1er janvier 2015, la contribution patronale additionnelle versée lorsque les rentes liquidées au cours d'une année civile pour un régime chapeau excèdent 8 fois le plafond annuel de la sécurité sociale (304 320€ en 2015), est désormais de 45% (contre 30% antérieurement). Cette contribution additionnelle doit être versée quelle que soit la date de liquidation de la rente.

Ordonnance n°2015-839 sur la sécurisation des rentes pour les régimes à prestations définies (L137-11 du Code de la sécurité sociale)

L'ordonnance n° 2015-839 du 9 juillet 2015 rend obligatoire l'externalisation progressive de certains régimes à prestations définies en France à compter du 1er janvier 2016. Cette ordonnance, en sécurisant le versement des rentes issues des régimes de retraite en cas de défaut de l'entreprise, a pour objet de se conformer à la directive 2008/94/CE du 22 octobre 2008 relative à la protection des travailleurs salariés en cas d'insolvabilité de l'employeur.

Cette obligation concerne les entreprises qui ont mis en place, au profit de leurs anciens salariés, des avantages de retraite à prestations définies s'ajoutant aux régimes légalement obligatoires, exclusivement financés par l'employeur et conditionnant le droit à pension à la présence du salarié dans l'entreprise au moment du départ en retraite, lorsque ces entreprises portent directement les engagements de ces pensions de retraite, en totalité ou en partie.

Le financement progressif est fixé comme renseigné avec une certification annuelle des commissaires aux comptes :

- 10% des engagements sécurisés sous 2 ans (i.e. clôture des comptes immédiatement postérieure au 1er janvier 2017)
- 20% sous 5 ans (i.e. clôture des comptes immédiatement postérieure au 1er janvier 2020)
- 40% sous 10 ans (i.e. clôture des comptes immédiatement postérieure au 1er janvier 2025)
- 50% au 1er janvier 2030

Pénibilité

Entrée en vigueur du compte de prévention de la pénibilité

Le décret n°2014-1156 du 9 octobre 2014 relatif à l'acquisition et à l'utilisation des points acquis au titre du compte personnel, entré en vigueur à compter du 1er janvier 2015, doit permettre aux salariés du privé exposés à des conditions de travail pénibles (travail de nuit, travail en équipe successives, activité en milieu hyperbare et travail répétitif) d'acquérir des points. Ces points cumulés sur leur compte serviront à réduire, voire supprimer, les conditions de travail pénibles par le biais de formations, d'un passage à temps partiel indemnisé ou d'un départ à la retraite anticipé. Ce compte est financé par des cotisations patronales :

- une cotisation de base égale à 0,01% des rémunérations et qui s'appliquera à partir de 2017 ;
- une cotisation additionnelle, due par les employeurs ayant exposé au moins un de leurs salariés à la pénibilité, égale à 0,10% des rémunérations des salariés exposés pour les années 2015 et 2016, puis portée à 0,20% à compter de 2017. Cette cotisation est doublée pour les salariés en situation de polyexposition.

Santé

Une complémentaire santé minimum pour tous les salariés dès le 1er janvier 2016

Point de départ de la généralisation de la complémentaire santé, les dispositions de l'ANI du 11 janvier 2013 ont été transposées dans la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi pour une application au 1er janvier 2016.

Les entreprises doivent ainsi fournir à tous leurs salariés une couverture collective complémentaire en santé, financée au moins à 50% par l'employeur et comportant des garanties minimum (Décret n°2014-1025 du 8 septembre 2014) concernant les consultations et actes remboursables par la Sécurité sociale, le forfait journalier hospitalier, les soins dentaires (prothétiques et d'orthodontie) et l'optique (monture et verres).

Les entreprises doivent fournir à tous leurs salariés une couverture collective complémentaire en santé, financée au moins à 50% par l'employeur.

A noter que l'assiette de financement des garanties reste ambiguë. Aussi, deux positions s'affrontent : la première, défendue par les avocats, considère que le financement minimal doit s'appliquer sur le panier de soins et la seconde, privilégiée par la Direction de la Sécurité sociale, sur l'ensemble de la couverture mise en place.

Une optimisation fiscale et sociale pour les entreprises respectant le nouveau contrat responsable

Pour les entreprises soucieuses de bénéficier des exonérations fiscales et sociales, les garanties santé en place devront également respecter les critères du nouveau contrat responsable définis par le décret du 18 novembre 2014.

D'après une enquête que nous avons menée récemment, la majorité des entreprises interrogées (69%) souhaitent tout mettre en œuvre pour conserver leurs avantages fiscaux et sociaux, même si cela doit conduire à une baisse des garanties initialement en place.

En effet, le nouveau contrat responsable instaure désormais des plafonds de garanties en optique et consultations.

La nouvelle réglementation, entrée en vigueur au 1er avril 2015, présente une période transitoire :

- 1er cas : les entreprises ayant mis en place une couverture avant le 19/11/2014 ont jusqu'au 01/01/2018 au plus tard pour se mettre en conformité (sous réserve de modification de l'acte juridique).
- 2nd cas : les entreprises qui n'ont pas encore mis en place, au 19/11/2014, de couverture santé collective :
  - Mise en place après le 01/04/2015 : le régime doit être conforme à la nouvelle réglementation.
  - Mise en place entre le 19/11/2014 et le 31/03/2015 : la mise en conformité doit se faire au plus tard le 01/01/2018, et même dès la prochaine échéance principale du contrat.

Concernant les branches professionnelles, suite à la décision du Conseil constitutionnel du 13 juin 2013 d'invalider les clauses de désignation, les décrets « transparence » et « degré élevé de solidarité » sont parus pour clarifier les conditions de mise en place des recommandations.

Dans ce contexte, quelles augmentations de salaires ?

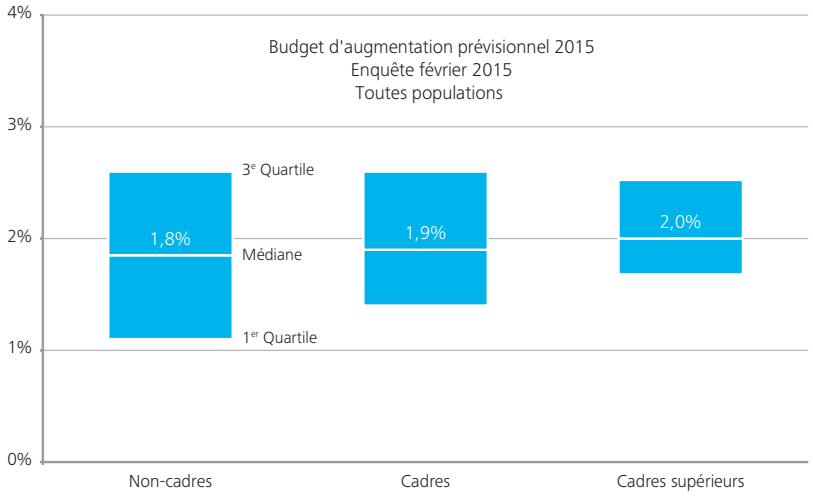
Stand on the right
No smoking
Stand on the right
No smoking

1. Budgets d'augmentation appliqués 2015

Les budgets d'augmentation incluent les budgets de mérite, de promotion et d'ancienneté (augmentation générale et individuelle). Nous analysons donc l'augmentation de la masse salariale entre deux exercices.

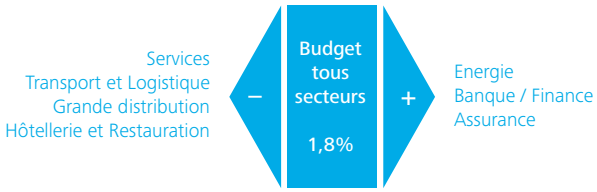
Au travers d'un questionnaire administré en février dernier, nous avions analysé les budgets d'augmentation prévisionnels pour 2015. La situation économique avait eu un impact significatif sur les budgets d'augmentation avec une société sur deux annoncant avoir révisé à la baisse ses budgets de 0,3 à 0,5%.

Les budgets d'augmentation étaient extrêmement prudents et cette tendance de revue à la baisse tout au long de l'année, restait toutefois en ligne avec une prévision d'inflation très faible (+0,5% en 2014).



Ce niveau d'inflation avait conduit les entreprises à revoir leurs pratiques d'augmentation, en particulier en allouant principalement des augmentations individuelles aux cadres.

La dispersion des pratiques d'augmentation était alors légèrement plus marquée que les années précédentes et confirmait certains secteurs comme plus dynamiques (en particulier les secteurs de l'énergie et de l'assurance).



Comme en 2013 et 2014, nous constations un écart dans les pratiques d'augmentation entre les grandes et les petites organisations. Cela s'explique par des leviers dont disposent les grandes organisations pour piloter et flexibiliser leur masse salariale (turnover, effet d'effectif, effet Noria, GVT…).

Collège de population	Chiffre d'affaires inférieur à 100M€	Chiffre d'affaires supérieur à 500M€
Non-cadres	2,1%	1,6%
Cadres	2,2%	1,8%

En prenant le prisme des chiffres d'affaires, nous constations également un écart de 0,4 à 0,5 point entre les entreprises ayant un chiffre d'affaires de moins de 100M€ et les entreprises de plus de 500M€.

2. Evolutions salariales 2015

Les évolutions salariales sont calculées « en niveau », à partir des rémunérations des titulaires présents dans notre base de données en 2014 et en 2015 (533 550 sur 825 685 titulaires). Ces calculs incluent les augmentations générales et individuelles (mérite et promotion).

2.1 Stabilité des augmentations !

Les augmentations en 2015 ont été en moyenne de 2,6%, ce qui est similaire à 2014 mais supérieur au budget envisagé par les entreprises en début d'année (1,8%).

Collège de population	Salaire de base			Rémunération totale		
	1er Quartile	Médiane	3e Quartile	1er Quartile	Médiane	3e Quartile
Non-cadres	1,3%	2,6%	5,2%	1,9%	4,2%	7,7%
Cadres	1,5%	2,6%	4,9%	2,5%	5,2%	9,3%
Cadres supérieurs	1,6%	2,6%	5,0%	2,9%	5,8%	10,2%

Cet écart entre le budget annoncé (1,8%) et le budget constaté dans notre base de données (2,6% en moyenne) peut être expliqué par les différents effets sur la masse salariale :

Effet GVT

- Glissement : somme des augmentations individuelles à qualification inchangée
- Vieillissement : somme des augmentations liées à l'ancienneté
- Technicité : somme des augmentations liées à un changement de qualification

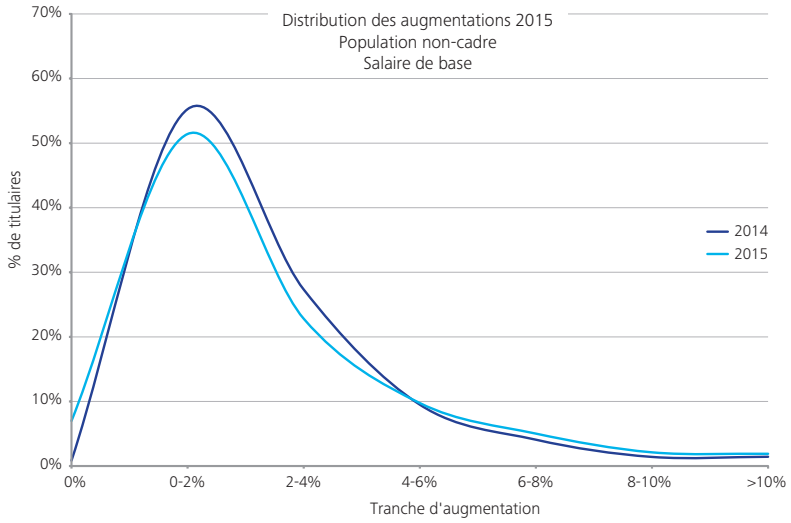
Effets d'effectif

- Effet de Noria : impact de la différence de salaire moyen entre les entrants et les sortants
- Effet d'effectif : impact de la variation du nombre de salariés payés
- Effet de structure : impact du changement de la répartition des effectifs entre les différentes catégories de salariés

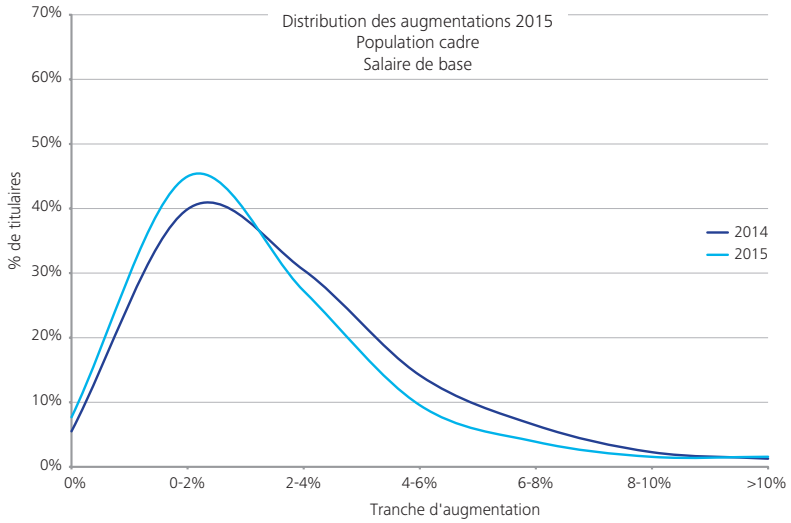
2.2 Distribution des augmentations

Bien que les niveaux d'augmentation soient similaires à 2014, nous notons cette année une moindre sélectivité dans la distribution des augmentations. De plus, la distribution est significativement différente entre la population cadres et la population non-cadres cette année :

- La pratique du gel salarial est en légère hausse, tant pour les cadres que pour les non-cadres (7 à 8% contre 1 à 4% en 2014)
- La dispersion des augmentations est plus concentrée pour les non-cadres (entre 0 et 3% d'augmentation), et moins resserrée pour les cadres (entre 1 et 6%) par rapport à 2014
- Depuis plusieurs années, nous observons une diminution des fortes augmentations (>10%). En 2015, ces fortes augmentations réprésentent moins de 2% des titulaires par catégorie de notre base de données 2015.



L'étude MobiCadres 2015 Deloitte/Nomination confirme également le faible nombre de personnes touchant de fortes augmentations, et ce même en cas de mobilité interne.



2.3 Evolution des rémunérations selon la famille de métiers

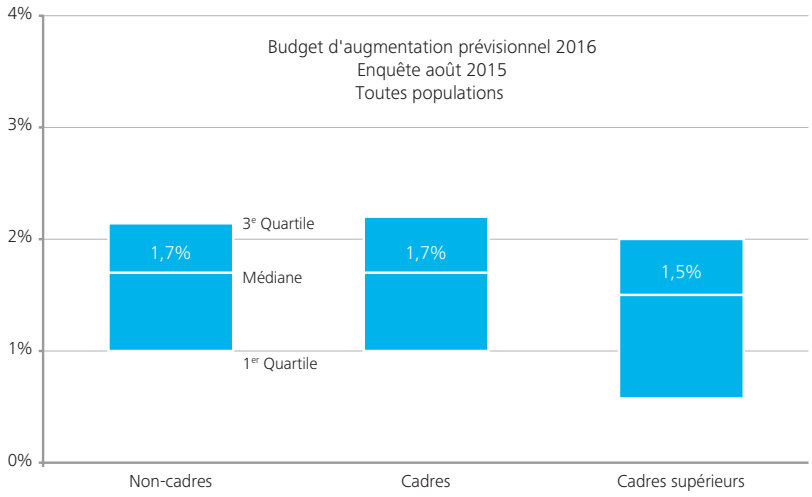
Conformément à une tendance constatée depuis plusieurs années, nous n'observons pas d'écart marqué sur les pratiques d'augmentation entre familles de métiers, même si certains métiers restent sous tension en raison de la rareté de certains profils et peuvent alors bénéficier de fortes augmentations.

Famille de métiers	Salaire de base		
	Non-cadres	Cadres 1er niveau	Cadres supérieurs
Achat	2,5%	2,9%	2,5%
Communication	2,8%	3,3%	2,9%
Finance	2,3%	2,6%	2,5%
Force de vente	2,4%	3,1%	2,8%
Informatique	2,2%	2,3%	2,2%
Juridique	2,8%	2,5%	2,5%
Logistique	2,2%	2,7%	2,7%
Marketing	2,7%	3,3%	2,7%
Maintenance	2,7%	3,0%	2,9%
Production	2,8%	2,8%	2,5%
Qualité	2,5%	2,5%	2,2%
Recherche & développement	2,7%	2,9%	2,3%
Ressources humaines	2,5%	3,2%	2,8%
Services généraux	2,3%	2,4%	2,3%
Support à la vente	2,8%	3,2%	2,7%

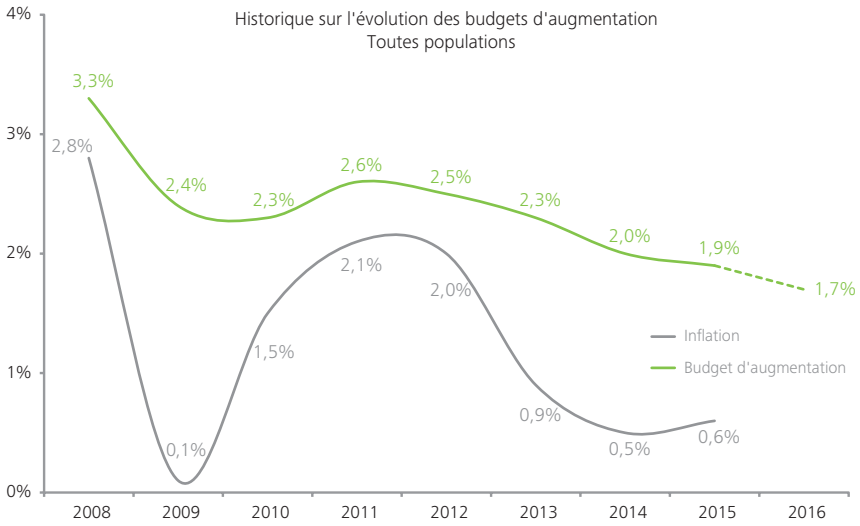
3. Budgets d'augmentation prévisionnels 2016

Les résultats présentés ci-dessous proviennent d'un sondage réalisé par Deloitte fin août 2015 sur la base d'un questionnaire auquel plus d'une centaine de sociétés ont répondu. Les budgets d'augmentation incluent les budgets de mérite, de promotion et d'ancienneté. Nous analysons donc l'augmentation prévisionnelle de la masse salariale entre deux exercices.

Les prévisions 2016 restent à nouveau extrêmement prudentes ; les budgets prévisionnels d'augmentation médians étant à 1,7%.



La dernière projection d'inflation pour 2015 est de 0,6% (contre 2% en 2012, 0,9% en 2013 et 0,5% en 2014), ce qui peut en partie expliquer la baisse historique des budgets d'augmentation prévisionnels.



Le niveau d'inflation (prévision à 0,6% pour 2015) conduit les entreprises à revoir leurs pratiques d'augmentation. Les augmentations générales dont l'objet principal est le maintien du pouvoir d'achat sont fortement impactées par cette faible inflation.

A dire d'expert

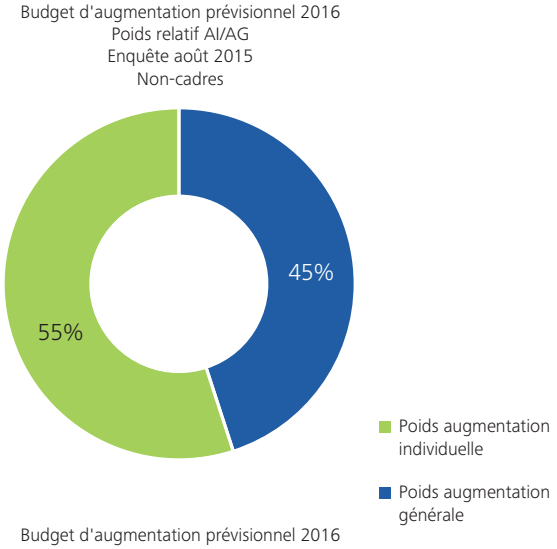
Véronique Child
Avocat Associé – Droit social, Taj

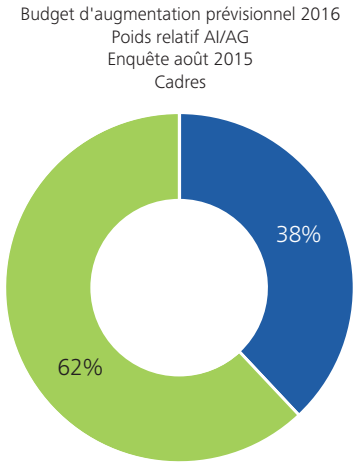
Le principe d'égalité de traitement, principe bien établi, n'est pas incompatible avec des différences de rémunération dès lors qu'elles peuvent être justifiées par des éléments objectifs et non discriminatoires. Autrement dit, un employeur peut toujours différencier les rémunérations de ses salariés en fonction de leurs résultats, mais encore faut-il que cette différence puisse être justifiée par des éléments objectifs et démontrés, lorsque les salariés exercent le même travail ou un travail de même valeur.

Par un arrêt du 6 mai 2015 (n°13-25821), la chambre sociale de la Cour de cassation vient étendre ce principe aux augmentations individuelles de salaires, décidées lors des négociations annuelles obligatoires (NAO). Elle a en effet condamné un employeur pour discrimination salariale au motif que le salarié rapportait la preuve d'éléments de faits susceptibles de caractériser une inégalité de rémunération, alors que l'employeur n'avait pas rapporté la preuve d'éléments objectifs et vérifiables qui aurait justifié l'absence d'augmentation pour le salarié. En effet, l'employeur, pour justifier de cette différence, indiquait « qu'il avait attribué les augmentations individuelles prévues par l'accord de négociation annuelle des salaires en fonction de performances individuelles et qu'aucun salarié du service – auquel celui-ci appartenait – n'en avait bénéficié, compte tenu des performances décevantes de ce service, sans produire aucun élément à l'appui de ses allégations ». Les arguments de l'employeur n'ont pas été considérés comme suffisants pour justifier de cette différence de rémunération. Il ressort de cette décision que l'absence d'augmentation individuelle de salariés ne peut être simplement justifiée par le fait qu'un service soit sous-performant, il faut que celle-ci puisse être justifiée par des éléments précis et surtout matériels et vérifiables, qu'il conviendra de déterminer en amont des augmentations individuelles de salaires.

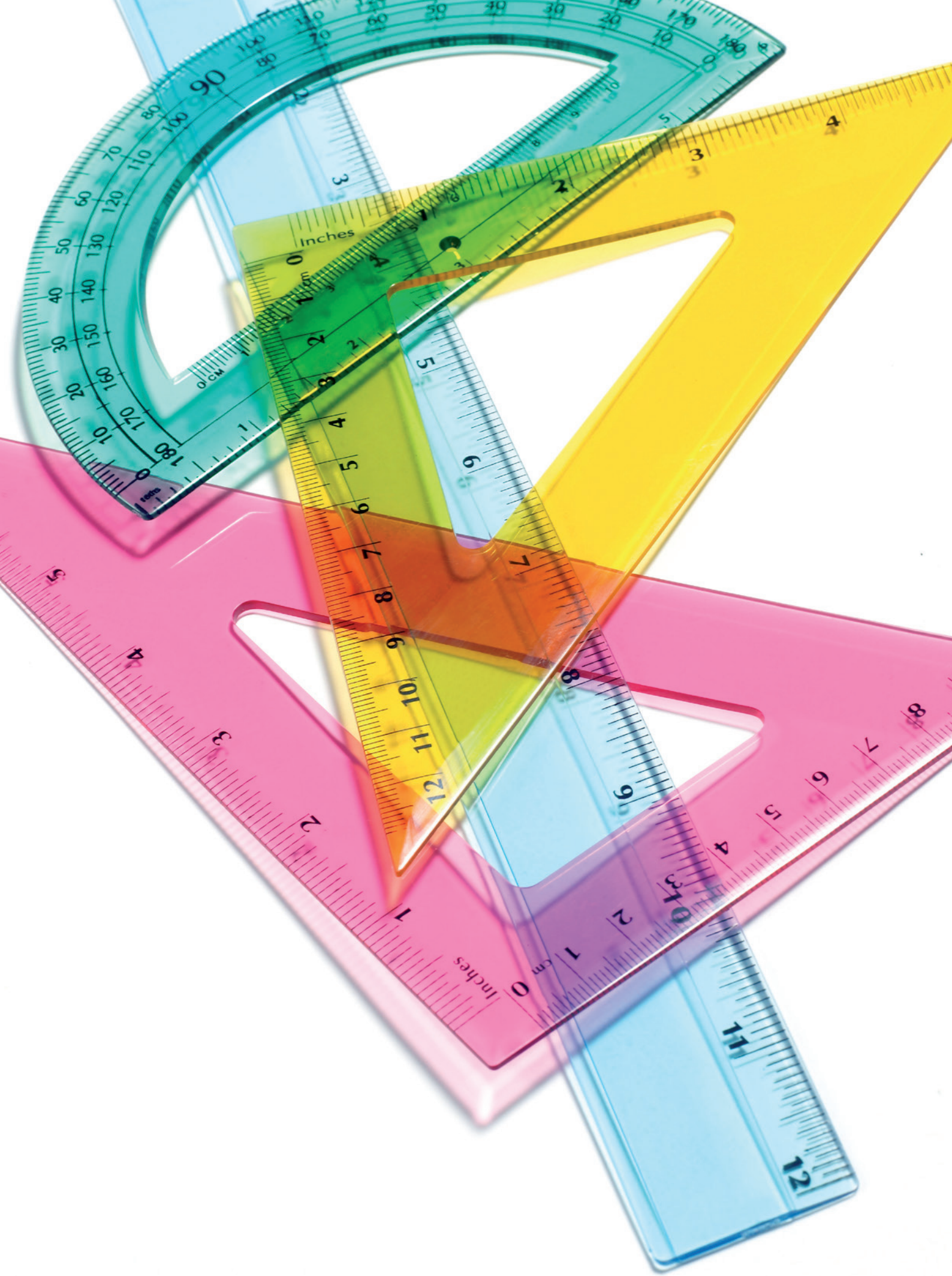
Près de sept entreprises sur dix déclarent vouloir n'appliquer que des augmentations individuelles pour leur population cadres. Pour la population non-cadres, elles seront une sur deux à utiliser un mix d'augmentations individuelles et générales.

Dans le cas d'un mix d'augmentations, la part individuelle représenterait les deux tiers pour les cadres et la moitié pour les non-cadres.





Et quelles pratiques de rémunérations ?


inches
inches

1. Analyse de rémunérations

L'approche retenue par Deloitte pour l'analyse des rémunérations est une analyse par « niveau de responsabilité », en opposition aux analyses par « titre de poste ». Cette méthodologie permet des comparaisons plus fiables et plus précises.

Ainsi, les marchés de rémunération sont présentés en levels Deloitte.

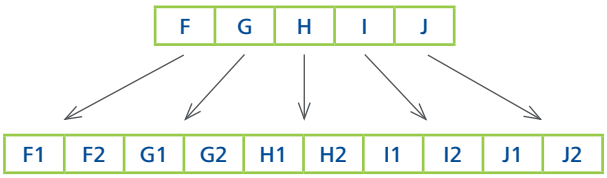
1.1 Les niveaux de responsabilité

Les levels Deloitte sont une structuration de l'échelle des responsabilités permettant le positionnement relatif des postes au sein d'une organisation. Regroupant des postes en niveaux homogènes, les levels Deloitte permettent :

- des comparaisons externes dans les enquêtes de rémunération ;
- la construction de classification ;
- la clarification de l'organisation par l'analyse des positionnements relatifs des postes.

Les levels Deloitte sont des regroupements de niveaux de postes évalués en points Deloitte, selon la méthode d'évaluation des postes Deloitte JES. Ils correspondent au premier niveau de segmentation naturelle des postes au sein d'une organisation.

Les sublevels correspondent à une subdivision des levels Deloitte, constituant la maille la plus étroite d'une classification. Au sein d'un même sublevel, les postes peuvent être considérés comme étant du même niveau de responsabilité.



Cette méthode d'analyse du niveau de responsabilité est raccordée à près d'une centaine de conventions collectives, la restitution du positionnement salarial pouvant se faire en niveau/échelon conventionnel.

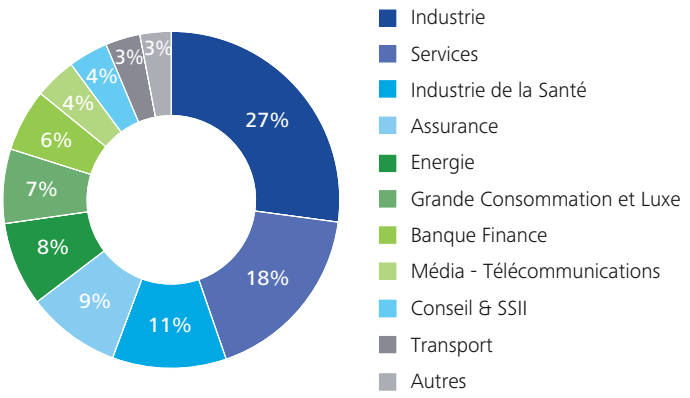
1.2 Exemples de postes

Level	Définition	Exemples
B	Postes d'exécution de travaux simples, ne nécessitant pas de connaissances préalables particulières	Employé(e) administratif(ve) ; opérateur
C	Postes d'exécution de travaux impliquant un savoir-faire et la responsabilité d'appliquer des consignes précises	Conducteur de poids lourds ; conducteur d'engins
D	Postes d'exécution de travaux qualifiés avec une part d'autonomie nécessitant une maîtrise professionnelle. Formation de typologie BEP, CAP ou Bac pro	Soudeur ; assistant(e) dactylo ; electronicien/automaticien ; comptable ; assistant(e)
E	Postes d'exécution de travaux hautement qualifiés avec, le cas échéant, la responsabilité de la conduite des travaux. Formation technique supérieure de typologie DUT, BTS	Affréteur ; télévendeur ; employé(e) paie ; assistant(e) confirmé(e) ; analyste base de données ; infirmier(e)
F	Premiers postes cadres pour des diplômés de l'enseignement supérieur (grandes écoles), ou pour des non-cadres promus	Assistant(e) spécialisé(e) ; chef de groupe méthode ; responsable d'atelier ; auditeur junior ; chargé(e) d'études RH ; contrôleur de gestion junior
G	Second ou troisième poste pour un diplômé de l'enseignement supérieur nécessitant au moins 3 années d'expérience professionnelle. Le titulaire bénéficie d'une certaine autonomie dans l'organisation de son travail	Juriste ; responsable d'exploitation ; chef de produit ; chef de projet informatique ; auditeur confirmé ; acheteur
H	Postes de cadres confirmés nécessitant au minimum 5 années d'expérience professionnelle. Le titulaire peut assurer l'encadrement d'une équipe sans responsabilité de gestion budgétaire ou RH	Responsable régional des ventes ; chef comptable (DECS + 10 ans) ; chef de groupe de produits ; responsable compte clé ; juriste confirmé ; responsable C&B
I	Postes d'encadrement d'équipe ou de pilotage d'activités comportant des décisions de gestion. Pour les domaines fonctionnels, postes de professionnels très expérimentés	Responsable informatique ; responsable relations sociales entité ; directeur national des ventes ; directeur marketing marque
J	Postes de management caractérisés par une responsabilité budgétaire et de gestion des ressources humaines. Généralement leader de son domaine d'activité. Expertise fonctionnelle	Directeur d'usine (1000 p.) ; DRH société (1000 p.) ; directeur de production

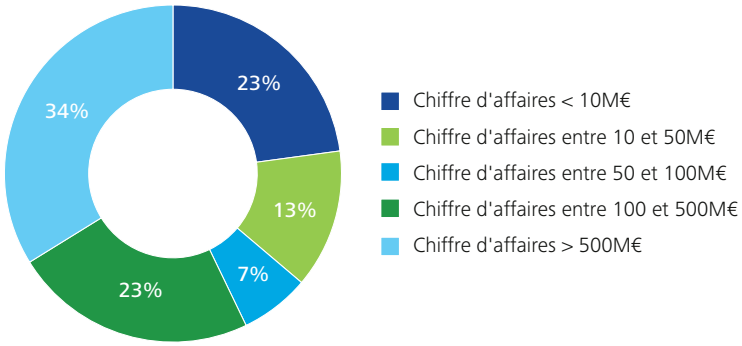
1.3 Panel de comparaison

La base de données 2015 se compose de **plus de 370 sociétés et plus de 825 000 données individuelles** réparties au sein de tous les secteurs d'activité, taille d'entreprise et localisation géographique.

Secteurs d'activité



Taille d'entreprise



1.4 Indicateurs statistiques

Les marchés sont présentés selon les indicateurs statistiques suivants :

- Le 9e décile est la limite des 10% des rémunérations les plus élevées du marché considéré : 10% des titulaires sont ainsi rémunérés au-delà de ce niveau, 90% en deçà.
- Le 3e quartile est la limite des 25% des rémunérations les plus élevées du marché considéré : 25% des titulaires sont ainsi rémunérés au-delà de ce niveau, 75% en deçà.
- La médiane est la limite séparant les rémunérations du marché considéré en deux : 50% des titulaires sont ainsi rémunérés au-delà de ce niveau, 50% en deçà.
- Le 1er quartile est la limite des 25% des rémunérations les moins élevées du marché considéré : 75% des titulaires sont ainsi rémunérés au-delà de ce niveau, 25% au-deçà.
- Le 1er décile est la limite des 10% des rémunérations les moins élevées du marché considéré : 90% des titulaires sont ainsi rémunérés au-delà de ce niveau, 10% au-deçà.

Les marchés sont calculés avec une méthodologie d'échantillonnage permettant d'éviter toute surreprésentativité d'une société ou d'un secteur d'activité au sein de notre base de données, tout en conservant la dispersion des rémunérations.

2. Niveaux de rémunération non-cadres

2.1 Salaire de base

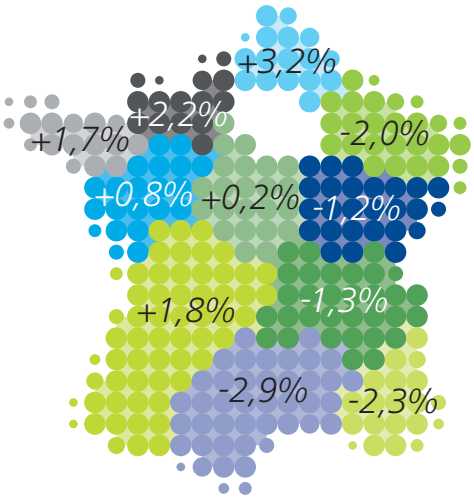
Le salaire de base est la somme du salaire de base brut (douze ou treize mensualités), de la prime d'ancienneté et des primes fixes. Cela correspond au montant que chaque salarié est certain de percevoir quelle que soit sa performance ou celle de son entreprise.

Les augmentations en 2015 ont été en moyenne de 2,6% pour les non-cadres, ce qui est similaire à 2014 mais supérieur au budget envisagé par les entreprises en début d'année (1,8%).

SubLevel DTTL	Population non-cadres 2015 Salaire de base				
	1er Décile	1er Quartile	Médiane	3e Quartile	9e Décile
B1	18,5k€	19,7k€	22,0k€	24,9k€	28,5k€
B2	19,4k€	21,0k€	23,5k€	26,6k€	30,5k€
C1	20,3k€	22,3k€	24,9k€	28,2k€	32,6k€
C2	21,3k€	23,6k€	26,5k€	30,1k€	34,5k€
D1	22,3k€	24,9k€	28,3k€	32,2k€	36,5k€
D2	23,6k€	26,6k€	30,3k€	34,6k€	39,2k€
E1	25,3k€	28,5k€	32,5k€	37,3k€	42,5k€
E2	26,7k€	30,1k€	34,3k€	39,5k€	45,3k€
F1	27,9k€	31,4k€	35,6k€	41,2k€	47,8k€
F2	29,1k€	32,6k€	37,0k€	43,0k€	50,3k€

Ces niveaux de rémunération recouvrent une grande diversité de pratiques selon l'implantation géographique, le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise.

L'écart de rémunération entre l'Ile-de-France et les régions se maintient cette année entre 5% et 6% (conséquence d'une différence de coût de vie). L'écart entre les nouvelles régions[1] (hors Ile-de-France) marque une amplitude de 6 points (+3%/-3%) pour la population non-cadres, tant en salaire de base qu'en rémunération totale.



Différentiel entre les régions (hors Ile-de-France)
Population non-cadres

1 Loi du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des nouvelles régions

2.2 Part variable

La part variable globale est la somme du bonus, des commissions et des primes exceptionnelles. Comme en 2014, les systèmes de part variable individuelle pour les populations non-cadres restent peu répandus (à l'exception des forces de vente) et le montant versé en 2015 (au titre de 2014) représente en moyenne 4 à 7% du salaire de base.

SubLevel DTTL	Population non-cadres 2015 Part variable						
	% de bénéficaires	1er Décile	1er Quartile	Médiane	3e Quartile	9e Décile	Moyenne
B1	*28%*	108€	211€	449€	956€	1 689€	828€
B2	*31%*	125€	238€	495€	1 065€	2 045€	1 061€
C1	*34%*	142€	266€	541€	1 174€	2 401€	1 294€
C2	*38%*	150€	296€	627€	1 290€	2 536€	1 315€
D1	*41%*	150€	328€	746€	1 411€	2 491€	1 161€
D2	*44%*	190€	401€	904€	1 709€	2 790€	1 271€
E1	*46%*	262€	509€	1 092€	2 151€	3 373€	1 596€
E2	*49%*	299€	609€	1 267€	2 532€	4 311€	1 972€
F1	*53%*	308€	702€	1 432€	2 862€	5 541€	2 390€
F2	*57%*	317€	795€	1 596€	3 192€	6 771€	2 807€

Si le montant des parts variables est en légère baisse cette année (-2%), le nombre de bénéficiaires est en légère hausse (+3 points) par rapport à l'année dernière.

2.3 Rémunération totale hors épargne salariale

La rémunération totale hors épargne salariale est la somme du salaire de base, du bonus, des commissions et des primes exceptionnelles. Conséquence de la hausse de la part variable et du salaire de base, la rémunération totale hors épargne salariale est en croissance de 1,7% par rapport à 2014.

SubLevel DTTL	Population non-cadres 2015 Rémunération totale hors épargne salariale				
	1er Décile	1er Quartile	Médiane	3e Quartile	9e Décile
B1	18,6k€	20,0k€	22,5k€	25,2k€	28,7k€
B2	19,8k€	21,4k€	23,9k€	27,0k€	30,8k€
C1	20,9k€	22,8k€	25,3k€	28,8k€	33,0k€
C2	22,0k€	24,1k€	26,9k€	30,7k€	35,0k€
D1	23,0k€	25,5k€	28,7k€	32,6k€	36,9k€
D2	24,5k€	27,2k€	30,9k€	35,1k€	39,8k€
E1	26,4k€	29,3k€	33,3k€	38,1k€	43,4k€
E2	28,1k€	31,2k€	35,3k€	40,6k€	46,5k€
F1	29,4k€	32,9k€	36,9k€	42,7k€	49,1k€
F2	30,8k€	34,6k€	38,5k€	44,8k€	51,8k€

2.4 Epargne salariale

Près de 77% des entreprises de notre panel ont un accord d'intéressement, et 89% ont un accord de participation. L'épargne salariale représente en moyenne 7 à 8% du salaire de base selon les niveaux de responsabilité.

SubLevel DTTL	Population non-cadres 2015 Epargne salariale				
	1er Décile	1er Quartile	Médiane	3e Quartile	9e Décile
B1	372€	545€	1 231€	2 605€	4 390€
B2	374€	638€	1 382€	2 943€	4 564€
C1	375€	732€	1 532€	3 282€	4 738€
C2	392€	823€	1 677€	3 573€	4 921€
D1	419€	912€	1 819€	3 824€	5 111€
D2	461€	980€	1 952€	4 041€	5 303€
E1	515€	1 031€	2 079€	4 229€	5 496€
E2	542€	1 083€	2 159€	4 365€	5 644€
F1	548€	1 137€	2 201€	4 458€	5 753€
F2	554€	1 191€	2 243€	4 551€	5 863€

L'épargne salariale diminue à nouveau cette année par rapport à 2014 (3 à 5%). Néanmoins, nous constatons une hausse des montants les plus faibles de l'ordre de 2 à 4%. Cette diminution s'explique en partie par le contexte économique et les résultats financiers des entreprises qui ne permettent pas de verser les niveaux habituels. La forte hausse du forfait social sur les cinq dernières années (de 2% en 2009 à 20% en 2013) peut également expliquer cette baisse.

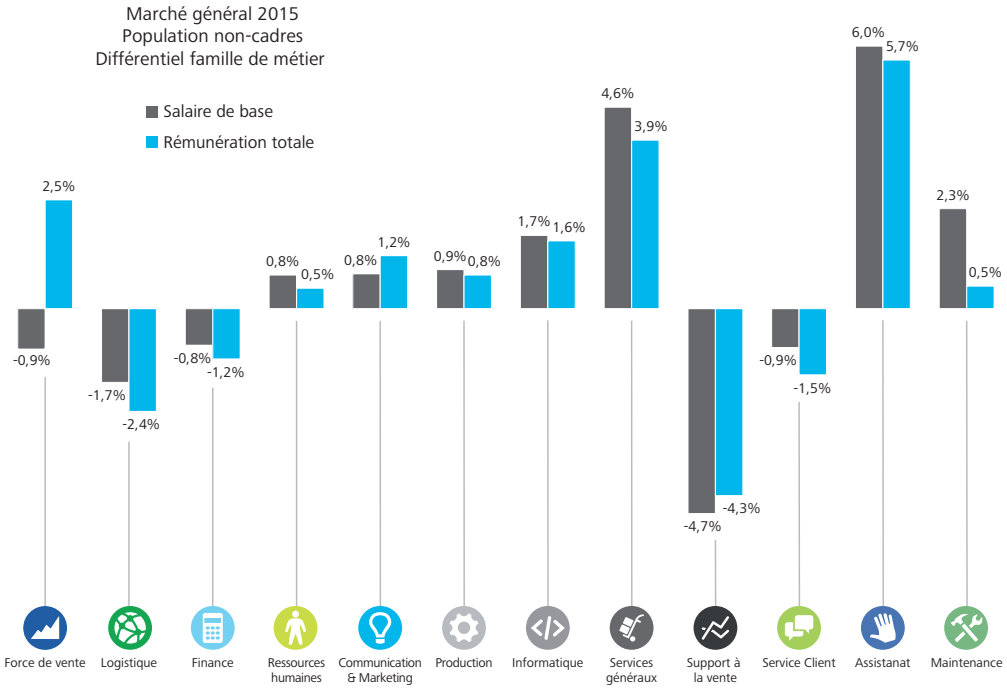
2.5 Rémunération totale

La rémunération totale est la somme de la rémunération totale hors épargne salariale, de l'intéressement et de la participation.

SubLevel DTTL	Population non-cadres 2015 Rémunération totale				
	1er Décile	1er Quartile	Médiane	3e Quartile	9e Décile
B1	18,9k€	20,7k€	23,4k€	26,5k€	30,8k€
B2	20,2k€	22,2k€	25,0k€	28,5k€	33,4k€
C1	21,5k€	23,6k€	26,6k€	30,6k€	35,9k€
C2	22,7k€	25,1k€	28,4k€	32,7k€	38,1k€
D1	23,8k€	26,6k€	30,3k€	34,8k€	39,9k€
D2	25,3k€	28,4k€	32,5k€	37,5k€	43,0k€
E1	27,2k€	30,4k€	35,1k€	40,5k€	47,0k€
E2	28,9k€	32,1k€	37,0k€	43,1k€	50,0k€
F1	30,5k€	33,5k€	38,5k€	45,2k€	52,3k€
F2	32,1k€	35,0k€	39,9k€	47,4k€	54,6k€

2.6 Famille de métiers

D'année en année, l'écart entre les familles de métiers continue de se réduire et 2015 n'échappe pas à cette tendance.



Comme les années précédentes, nous retrouvons les familles Assistanat et Services généraux mieux valorisées par rapport aux autres familles de métiers (car l'ancienneté et l'âge des ces familles de métiers sont très nettement supérieurs aux autres).

La famille Vente reste en léger décalage en salaire de base (-1%) par rapport aux autres familles de métiers, mais la part variable plus dynamique dans ce type de métier permet de compenser en rémunération totale (+2.5%).

Certains métiers conservent des dynamiques de rémunération spécifiques, qui sont souvent la conséquence d'une rareté de profils (entre autres les techniciens de maintenance, spécialistes logiciels ou encore les profils « Web/Digital » pour les non-cadres).

3. Niveaux de rémunération des jeunes diplômés

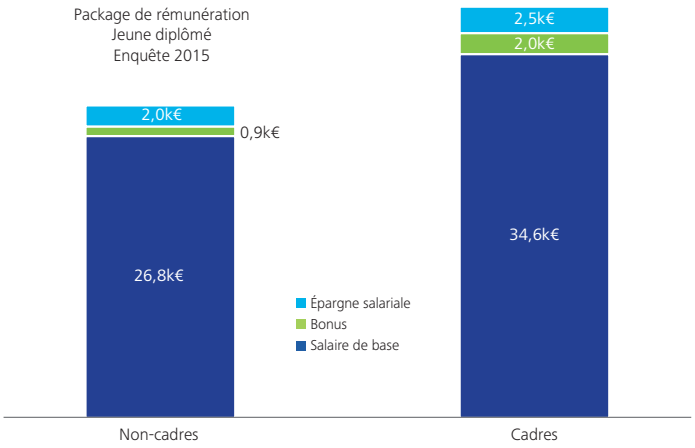
Nos récentes études sur la qualité de vie au travail (Deloitte – Cadremploi) et sur l'entreprise idéale de demain (Deloitte – Jobteaser) montrent que les jeunes diplômés recherchent un lieu qui privilégiera la qualité de vie au travail, l'épanouissement, l'esprit d'équipe tout en étant un lieu d'échange et de partage.

Ils plébiscitent les grandes entreprises, ce qui peut notamment s'expliquer par une forte volonté d'évoluer dans un environnement stable et international, environnement que les étudiants identifient plus facilement aux grandes entreprises. Le désir de travailler dans un environnement international ne se traduit pas nécessairement par une hausse de l'expatriation. En effet, nous observons que les jeunes diplômés en recherche d'emploi se montrent légèrement moins séduits par l'expatriation depuis ces deux dernières années : seulement deux jeunes diplômés sur dix envisagent leur avenir professionnel à l'international.

Les prétentions salariales des jeunes diplômés

Les jeunes diplômés des années 2010 (qui ont commencé leurs cursus secondaire en pleine crise financière) ont intégré le fait que les années fastes au niveau des rémunérations étaient pour l'instant révolues. Plus de deux tiers des jeunes diplômés pensent en effet avoir moins de marge de négociations à l'embauche que leurs ainés.

La rémunération moyenne d'un jeune diplômé jusqu'à 2 ans d'expérience se situe en moyenne entre 27k€ et 30k€ pour un non-cadre et entre 34k€ et 37k€ pour un cadre selon les pratiques de rémunération variable. De plus leur faible ancienneté dans la société fait qu'ils ne sont pas nécessairement encore éligibles au système d'épargne salariale.

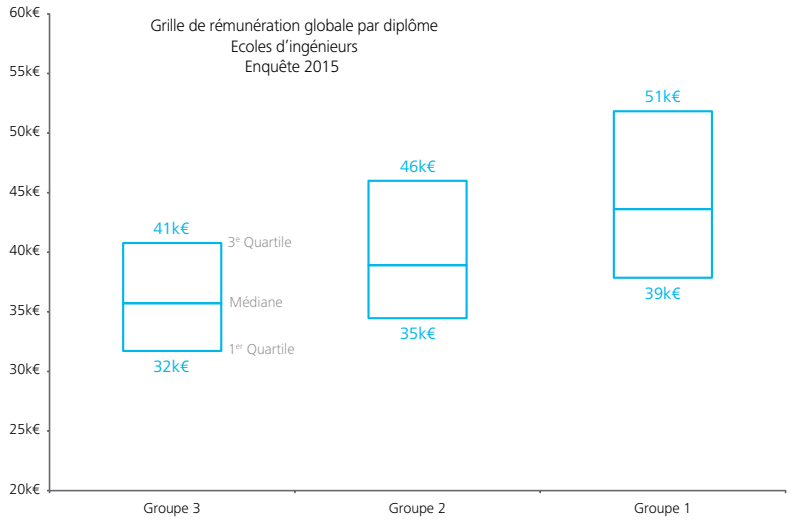


Par ailleurs, nous notons de fortes différences dans les prétentions salariales selon le sexe ou la formation d'origine. De même, les jeunes diplômés d'école de commerce et d'ingénieur ont également des prétentions salariales supérieures d'environ 10% par rapport aux universitaires.

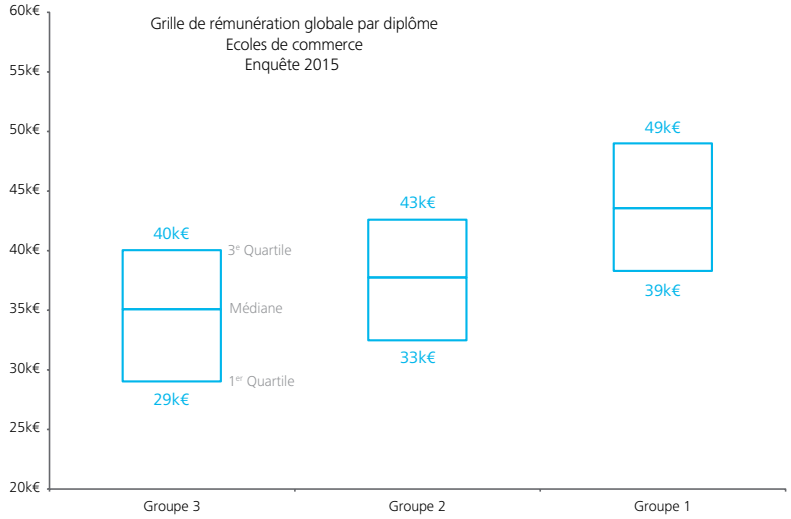
Les diplômes ont toujours un impact significatif à l'entrée sur le marché du travail. Nous notons un écart de rémunération de l'ordre de 3 à 5 points entre des jeunes diplômés Bac+4 et des jeunes diplômés Bac+5.

Les grilles de rémunération des jeunes diplômés

Nous remarquons également que les ingénieurs ont une rémunération globale médiane supérieure de 3% à celle des jeunes diplômés d'école de management.



Nous notons que dès leur entrée sur le marché du travail, les jeunes diplômés sortant des Grandes Ecoles de Commerce du Groupe 1 ont une rémunération annuelle globale médiane (42k€) supérieure de 20% à celle du Groupe 3 (35k€).



Nous retrouvons un écart similaire de 22% entre la médiane des jeunes diplômés sortant des écoles d'ingénieur du Groupe 1 (43,6€) par rapport à ceux sortant du Groupe 3 (35,7k€).

L'écart de rémunération entre les ingénieurs et les diplômés d'école de commerce est stable selon le groupe d'école choisi tant en salaire de base qu'en rémunération globale. Nous remarquons néanmoins que l'écart est plus significatif en salaire de base qu'en rémunération globale, notamment grâce à un niveau de variable plus important pour les diplômés d'école de commerce.

4. Niveaux de rémunération cadres

4.1 Salaire de base

Les augmentations en 2015 ont été en moyenne de 2,6% pour les cadres ce qui est en ligne avec 2014 (2,6% en 2014).

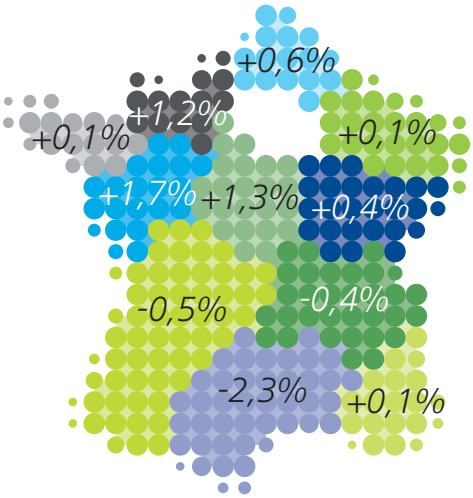
SubLevel DTTL	Population cadres 2015 Salaire de base				
	1er Décile	1er Quartile	Médiane	3e Quartile	9e Décile
F1	31,5k€	34,6k€	39,0k€	44,9k€	51,9k€
F2	33,7k€	37,5k€	42,8k€	49,9k€	57,4k€
G1	35,9k€	40,4k€	46,5k€	54,8k€	62,9k€
G2	40,1k€	45,4k€	52,5k€	61,6k€	70,5k€
H1	46,1k€	52,2k€	60,2k€	70,0k€	79,8k€
H2	53,0k€	60,3k€	69,8k€	81,3k€	93,5k€
I1	60,7k€	69,2k€	81,0k€	95,0k€	110,9k€
I2	70,0k€	80,0k€	94,0k€	110,9k€	130,8k€
J1	80,6k€	92,2k€	108,5k€	128,7k€	152,8k€
J2	91,2k€	104,4k€	123,0k€	146,5k€	174,8k€

Comme pour la population non-cadres, ces niveaux de rémunération recouvrent une grande diversité de pratiques selon l'implantation géographique, le secteur d'activité, ou la taille de l'entreprise.

L'écart entre l'Ile-de-France et les régions se situe entre 5% et 6% selon les niveaux de responsabilité (Ile-de-France +3% ; région -3%). L'écart inter-régions (hors IdF) est moins significatif (entre -2 et +2%) et légèrement moins marqué pour les cadres que pour les non-cadres.

Comme en 2014, nous mesurons un écart de rémunération de l'ordre de 10 points entre les grandes entreprises (plus de 1 milliard d'euros de CA) et les PME (moins de 50 millions d'euros de CA) en salaire de base.

En prenant en compte l'impact des régions, cet écart est alors de 18 points entre les grandes entreprises parisiennes et les PME régionales.



Différentiel entre les régions (hors Ile-de-France)
Population cadres

4.2 Part variable

Comme les années précédentes, près de neuf sociétés sur dix ont mis en place un système de part variable individuelle. La part variable est en progression de 2% en médiane avec un pourcentage de bénéficiaires en légère hausse (+5%).

L'évolution de la part variable n'est pas uniforme selon les niveaux de responsabilité :

- les montants de part variable des cadres supérieurs sont en hausse de 8% par rapport à 2014,
- a contrario, les montants versés aux premiers niveaux de cadres sont en retrait de 6% par rapport à 2014.

De plus, nous observons pour la première fois depuis quelques années une hausse de 8 à 12% sur les parts variables les plus faibles (1er décile).

SubLevel DTTL	Population cadres 2015 Part variable						
	% de bénéfiaires	1er Décile	1er Quartile	Médiane	3e Quartile	9e Décile	Moyenne
F1	*51%*	0,6k€	1,1k€	2,0k€	3,6k€	5,4k€	2,9k€
F2	*56%*	0,8k€	1,4k€	2,5k€	4,6k€	7,4k€	3,7k€
G1	*61%*	0,9k€	1,7k€	3,1k€	5,6k€	9,4k€	4 ,5k€
G2	*65%*	1,1k€	2,2k€	4,0k€	7,0k€	11,5k€	5,6k€
H1	*69%*	1,3k€	2,9k€	5,3k€	8,8k€	13,7k€	6,9k€
H2	*73%*	2,0k€	4,1k€	7,3k€	11,9k€	18,1k€	9,3k€
I1	*75%*	3,1k€	5,8k€	9,8k€	15,9k€	24,3k€	12,5k€
I2	*79%*	4,8k€	7,8k€	13,8k€	22,0k€	33,3k€	17,5k€
J1	*82%*	7,0k€	10,2k€	19,0k€	29,6k€	44,5k€	24,0k€
J2	*86%*	9,2k€	12,6k€	24,1k€	37,3k€	55,7k€	30,4k€

Malgré le contexte économique, le *Pay-Out* (bonus versé vs bonus cible) est cette année de 88%, ce qui est en ligne avec 2014 (87%). La part variable individuelle représente en moyenne 6 à 9% du salaire de base pour les cadres de premier niveau et plus de 10 à 20% pour les cadres supérieurs (entre 13% à 27% pour la force de vente).

SubLevel DTTL	Population cadres 2015 Part variable en % du salaire de base					
	1er Décile	1er Quartile	Médiane	3e Quartile	9e Décile	Moyenne
F1	2%	3%	5%	8%	12%	7%
F2	2%	3%	6%	9%	14%	8%
G1	2%	4%	7%	11%	17%	9%
G2	2%	4%	8%	12%	18%	10%
H1	2%	5%	9%	13%	19%	10%
H2	3%	6%	11%	15%	21%	12%
I1	4%	8%	12%	17%	24%	14%
I2	6%	9%	15%	20%	28%	16%
J1	8%	10%	17%	24%	32%	19%
J2	10%	11%	20%	28%	37%	22%

4.3 Rémunération totale hors épargne salariale

Conséquence de la hausse de la part variable et du salaire de base, la rémunération totale hors épargne salariale est en croissance de 1,8% par rapport à 2014.

SubLevel DTTL	Population cadres 2015 Rémunération totale hors épargne salariale				
	1er Décile	1er Quartile	Médiane	3e Quartile	9e Décile
F1	31,9k€	34,9k€	39,9k€	46,7k€	54,2k€
F2	34,7k€	38,5k€	44,6k€	52,5k€	61,7k€
G1	37,6k€	42,2k€	49,2k€	58,2k€	69,1k€
G2	42,3k€	47,8k€	55,9k€	66,3k€	78,6k€
H1	48,6k€	55,1k€	64,4k€	76,3k€	89,8k€
H2	56,0k€	64,3k€	75,5k€	89,8k€	107,5k€
I1	64,5k€	75,0k€	89,0k€	106,3k€	130,4k€
I2	75,7k€	88,4k€	105,5k€	128,2k€	157,5k€
J1	89,0k€	103,9k€	124,7k€	154,5k€	187,8k€
J2	102,4k€	119,5k€	143,8k€	180,8k€	218,1k€

4.4 Epargne salariale

Près de 77% des entreprises de notre panel ont un accord d'intéressement et 89% ont un accord de participation. L'épargne salariale (intéressement et participation) représente 3 à 7% du salaire de base pour les cadres selon les niveaux de responsabilité.

SubLevel DTTL	Population cadres 2015 Epargne salariale				
	1er Décile	1er Quartile	Médiane	3e Quartile	9e Décile
F1	0,5k€	1,3k€	2,5k€	4,7k€	5,8k€
F2	0,6k€	1,4k€	2,7k€	5,0k€	6,4k€
G1	0,6k€	1,4k€	2,9k€	5,2k€	7,1k€
G2	0,6k€	1,5k€	3,1k€	5,6k€	7,6k€
H1	0,7k€	1,6k€	3,3k€	6,0k€	8,2k€
H2	0,7k€	1,8k€	3,7k€	6,7k€	9,2k€
I1	0,8k€	2,1k€	4,2k€	7,7k€	10,7k€
I2	0,9k€	2,5k€	4,9k€	8,9k€	12,9k€
J1	1,0k€	2,8k€	5,8k€	10,2k€	15,8k€
J2	1,1k€	3,2k€	6,6k€	11,6k€	18,7k€

L'épargne salariale diminue à nouveau cette année par rapport à 2014 (3 à 5%). Comme pour la part variable individuelle, nous constatons une hausse des montants les plus faibles de l'ordre de 7 à 12%.

A dire d'expert

Véronique Child
Avocat Associé – Droit social, Taj

Le projet de loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques [1] contient des mesures significatives en droit du travail et notamment une modification des règles applicables en matière d'épargne salariale, et plus particulièrement la participation et l'intéressement.

Tout d'abord, elle reporte l'obligation de mettre en place un accord de participation, et donc le versement potentiel de participation, par le biais de deux mesures :

- Pour rappel selon les articles L 3322-2 et R 3322-1 du Code du travail, toute entreprise est obligatoirement soumise à la participation pour un exercice donné lorsqu'elle a employé au moins 50 salariés pendant 6 mois au moins (consécutifs ou non) au cours de cet exercice, sous réserve de disposer d'un bénéfice fiscal suffisant. Dorénavant, l'effectif devra désormais être atteint pendant 12 mois, consécutifs ou non, au cours des trois derniers exercices, **et non plus un seul, décalant d'autant l'obligation de mettre en place un accord de participation.**
- Selon l'article L 3322-3 du Code du travail, une entreprise qui atteint ou dépasse l'effectif de 50 salariés, alors qu'elle est en cours d'application d'un accord d'intéressement, n'est obligée de mettre en place la participation qu'à la date d'expiration de l'accord d'intéressement. Il est dorénavant prévu que l'obligation d'appliquer le dispositif de participation ne s'applique qu'au troisième exercice clos après l'atteinte du seuil de 50 salariés, si l'accord d'intéressement a été appliqué sans discontinuité pendant cette période.

En outre, la date limite de versement de la prime d'intéressement a été raccourcie et est désormais alignée avec celle de la participation, qui, pour sa part, a été rallongée. Ainsi, les sommes dues au titre de la participation et de l'intéressement devront être versées au plus tard **le dernier jour du cinquième mois suivant la clôture de l'exercice**, soit le 31 mai dans l'hypothèse d'une entreprise dont l'exercice coïncide avec l'année civile. Cette harmonisation s'accompagne de la mise en place d'un taux d'intérêt de retard unique, puisqu'en cas de dépassement de cette date limite, un taux de retard égal à 1,33 fois le taux moyen de rendement des obligations des sociétés privées s'appliquera. Par ricochet, le point de départ de l'indisponibilité des sommes bloquées au titre de la participation et de l'intéressement est fixé au premier jour du sixième mois suivant l'exercice au titre duquel les droits sont nés.

Les entreprises non assujetties à la participation (c'est-à-dire celles dont l'effectif habituel est inférieur à 50 salariés) qui concluent pour la première fois un accord de participation ou d'intéressement ou qui n'ont pas conclu d'accord au cours d'une période de cinq ans avant la date d'effet de l'accord bénéficient d'un forfait social au taux de 8%, au lieu de 20%, pour les sommes versées au titre de ces dispositifs. Ce taux est applicable durant six ans à compter de la date d'effet de l'accord. Les entreprises qui atteindraient ou dépasseraient l'effectif de 50 salariés au cours de la période de six ans pourront continuer à bénéficier du taux réduit, à moins que cet accroissement ne résulte d'une fusion ou d'une absorption.

En cas de scission ou de cession à une entreprise d'au moins 50 salariés ou de fusion ou absorption donnant lieu à la création d'une entreprise ou d'un groupe d'au moins 50 salariés au cours de cette même période, la nouvelle entité juridique sera redevable, à compter de sa création, de la contribution au taux de 20%. Cette mesure sera applicable aux sommes versées à compter du 1er janvier 2016.

Enfin, à compter du 1er janvier 2016, les sommes issues de l'intéressement devront être bloquées sur un plan d'épargne entreprise (PEE), si le salarié n'en demande pas le versement et qu'un tel plan existe. Pour mémoire, actuellement, lorsqu'un salarié reçoit son épargne salariale mais n'indique pas ce qu'il souhaite faire de ces sommes (les retirer, les placer…), les montants issus de l'intéressement lui sont automatiquement versés. La loi prévoit que lorsqu'un plan d'épargne entreprise existe, c'est le règlement du plan qui fixera les conditions dans lesquelles les sommes seront automatiquement affectées sur ce plan. Cette disposition entrera en vigueur à compter du 1er janvier 2016.

Mesures relatives au Plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO) : des mesures incitatives à la mise en place d'un PERCO et notamment :

- **Suppression de la contribution spécifique patronale :** La contribution spécifique au fonds de solidarité vieillesse de 8,2% à la charge de l'employeur sur l'abondement dépassant 2 300 euros par an et par salarié est supprimée pour les abondements versés à compter du 1er janvier 2016.
- **Un forfait social à 16% en cas de placement des sommes issues de l'épargne salariale sur le PERCO :** un taux réduit de forfait social, fixé à 16% (au lieu de 20 % aujourd'hui) s'appliquera aux versements effectués à compter du 1er janvier 2016 sur les PERCO dont les règlements prévoient que la gestion pilotée est l'option par défaut et que cette gestion pilotée est investie sur un fonds qui comporte 7% minimum en titres éligibles au PEA-PME, c'est-à-dire en actions de PME ou ETI ou en fonds investis à hauteur de 75% minimum en titres de PME-ETI, dont les ²/₃ en actions.

1 Pour rappel, si cette loi a été définitivement adoptée le 10 juillet dernier, elle n'a pas encore été promulguée à ce jour.

4.5 Rémunération totale

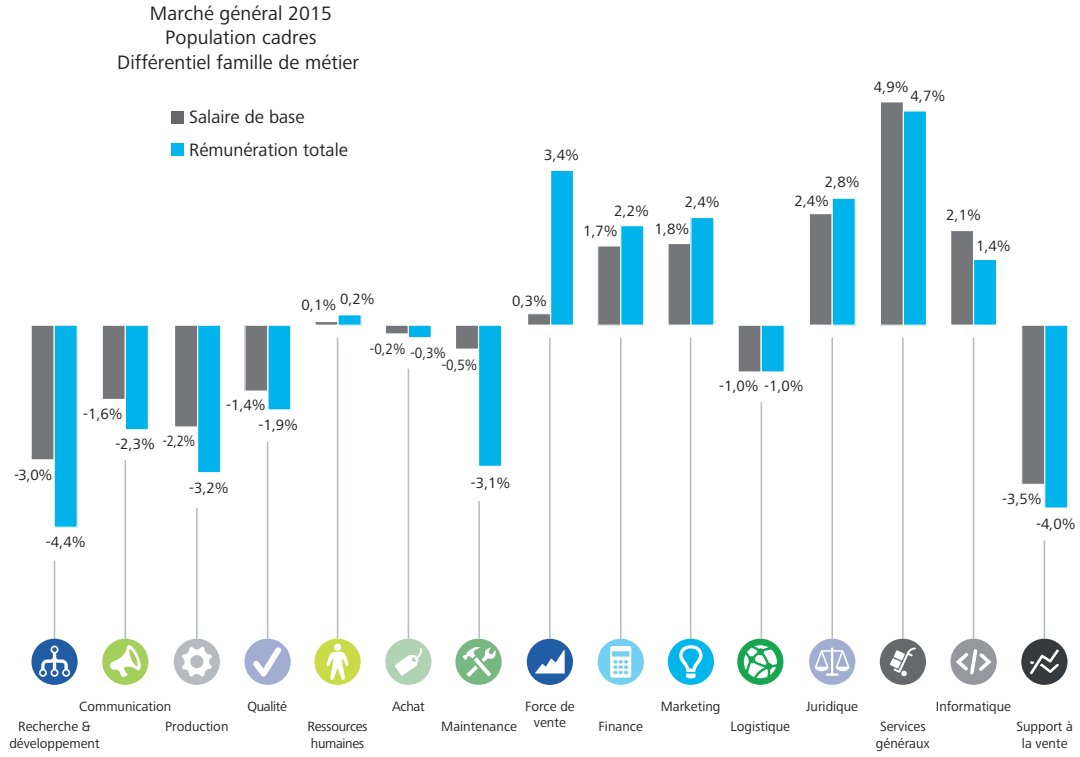
Nous notons que les plus hautes rémunérations (9e décile du level J) sont douze fois supérieures en rémunération totale aux plus basses (1er décile du level B) et de neuf fois et demi en salaire de base, ce qui est légèrement plus marqué qu'en 2014 (huit fois et demi en salaire de base et onze fois en rémunération totale).

SubLevel DTTL	Population cadres 2015 Rémunération totale				
	1er Décile	1er Quartile	Médiane	3e Quartile	9e Décile
F1	33,3k€	36,9k€	42,4k€	49,5k€	56,9k€
F2	35,9k€	40,2k€	46,9k€	55,6k€	64,9k€
G1	38,5k€	43,5k€	51,4k€	61,8k€	73,0k€
G2	43,4k€	49,3k€	58,4k€	70,2k€	82,7k€
H1	50,0k€	56,9k€	67,3k€	80,5k€	93,9k€
H2	58,0k€	66,8k€	79,1k€	94,7k€	111,8k€
I1	66,9k€	78,5k€	93,1k€	112,2k€	135,4k€
I2	78,4k€	92,3k€	110,8k€	134,6k€	163,0k€
J1	91,9k€	107,9k€	131,6k€	160,9k€	194,0k€
J2	105,5k€	123,5k€	152,3k€	187,2k€	224,9k€

Conséquence d'une part variable et d'une épargne salariale beaucoup plus dynamiques, nous constatons un écart médian de 15 points entre les grandes entreprises et les PME pour la population cadres (il était de 10 points en salaire de base).

4.6 Famille de métiers

Concernant la population cadres, l'écart entre les familles de métiers reste stable depuis plusieurs années.



A même niveau de responsabilité, le positionnement de famille Services généraux (+4,7%) s'explique principalement pour des raisons d'âge et d'ancienneté nettement supérieures aux autres familles (+ 10 ans en moyenne).

Nous ne constatons pas de réel différentiel de rémunération pour la famille Communication/Marketing Digital mais par contre les profils de cette nouvelle spécialisation sont nettement plus jeune que sur le marché général (de l'ordre de 4 à 8 ans). A même classe d'âge, nous constatons donc un différentiel de rémunération de l'ordre de 3 à 6%.

Les profils de communication en charge des relations ou affaires publiques se positionnent de l'ordre de 6 à 8 points en dessus du marché général. Conséquence d'un monde où l'image et la notoriété sont des élements critique pour les entreprises, le positionnement de ces profils à fortement évolué ces dernières années.

Comme en 2014, nous constatons de fortes différences de rémunération entre certaines spécialisation Ressources humaines. A même niveau de responsabilité, nous notons un différentiel de rémunération de 3 à 4% entre les généralistes et les spécialistes RH. Ces différentes spécialisations ne se situent pas usuellement sur les même niveaux de responsabilité (chargé de paie vs chargé de recrutement).

Au sein de la famille Finance, nous notons également des pratiques de rémunération différenciantes entre les spécialisations et selon les niveaux de responsabilité. Si l'audit se positionne nettement au-dessus du marché général (de 8 à 12%), la comptabilité est en ligne avec le marché général (+3%), tandis que le contrôle de gestion se positionne à +5% à même niveau de responsabilité.

4.7 Niveaux de rémunération par secteur d'activité

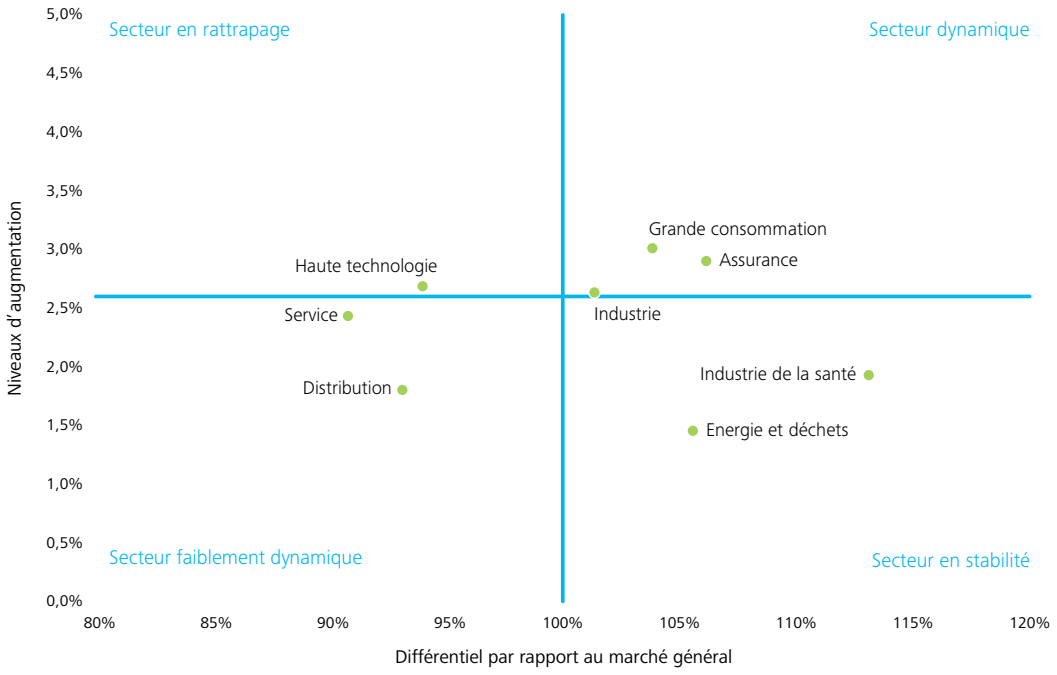
Conséquence d'une moindre différenciation dans les budgets d'augmentation et d'une plus grande mobilité inter-sectorielle (étude MobiCadres 2015 Deloitte/Nomination), nous ne constatons pas d'évolution majeure depuis plusieurs années dans les écarts de rémunération entre les secteurs d'activité.

- L'industrie de la santé pratique des niveaux de rémunération nettement supérieurs aux autres secteurs, mais son positionnement (entre 13 et 18% au-dessus du marché général) ne s'accentue pas depuis plusieurs années.
- Le secteur de l'assurance maintient son positionnement. Mais il est important de souligner qu'il y a des pratiques de rémunération différenciantes entre les assureurs mutalistes et les assureurs généralistes (entre +4 à 6% sur les premiers niveaux de cadres).
- Nous notons une différence dans les pratiques de rémunération entre les acteurs de l'énergie et les acteurs du traitement des déchets (de l'ordre de 2 à 6%).

En croisant le différentiel de rémunération par rapport au marché général et le niveau d'augmentation pratiqué par le secteur, nous pouvons observer quatre typologies de secteurs :

- **Secteur en rattrapage :** qui a des niveaux d'augmentation supérieurs au marché mais un positionnement inférieur au marché.
- **Secteur dynamique :** qui a des niveaux d'augmentation et un positionnement supérieurs au marché.
- **Secteur en stabilité :** qui a des niveaux d'augmentation inférieurs au marché mais un positionnement supérieur au marché.
- **Secteur faiblement dynamique :** qui a des niveaux d'augmentation et un positionnement inférieurs au marché.

On ne constate là aussi que peu d'évolution depuis maintenant plusieurs années.



Les nouvelles formes de performance

La gestion de la performance

Une problématique au cœur de la stratégie des entreprises

La gestion de la performance est liée à un ensemble de défis auxquels les entreprises font actuellement face tels que l'engagement des salariés, l'identification et la gestion de leurs futurs leaders. Ainsi, des modèles de gestion de la performance sont impératifs pour accompagner ces transformations.

L'utilisation de pratiques innovantes et de nouvelles technologies permet de réinventer la gestion de la performance en vue de l'optimiser et de la rendre proactive. Une gestion de la performance plus proactive permet d'accompagner la stratégie de l'organisation en améliorant à la fois l'engagement des employés et, par conséquence, les résultats de l'entreprise.

Le middle management comme élément central dans la gestion de la performance

Si les bonnes pratiques en matière de gestion de la performance sont depuis longtemps étudiées dans la recherche scientifique, ces principes commencent seulement à être appliqués sur le terrain. Aujourd'hui, nous observons que les entreprises innovantes en la matière accordent de plus en plus d'importance au rôle du manager et du middle management dans la gestion de la performance.

Les managers deviennent ainsi de véritables coachs et l'attention n'est plus portée sur une évaluation à un instant « t », mais sur leur aptitude à accompagner leur équipe vers le succès en donnant des feedbacks individuels réguliers et des objectifs agiles. Les employés souhaitent en effet des retours réguliers et des conseils en matière de gestion de carrière, et pas seulement une fois dans l'année.

Des entreprises à des stades de maturité variés

La transformation des modèles de gestion de la performance est nécessaire. Cette année, l'étude HR Trends 2015 montre ainsi que trois quarts des organisations considèrent la problématique de gestion de performance comme « importante ».

Or, l'écart entre souhait et réalité est encore très important : seulement 30% des organisations considèrent que leur système de gestion de la performance est en phase de maturité. En France, ce chiffre tombe à 20%, signe du travail colossal qu'il reste à effectuer en la matière. D'autant plus que la transformation du processus de gestion de la performance a un impact significatif sur l'engagement des employés.

De nouvelles pratiques innovantes pour transformer la gestion de la performance

Etant donné que les entreprises restructurent leurs processus de management de la performance, de nouvelles tendances innovantes ont émergé au cours de ces dernières années et se confirment aujourd'hui :

La méthode dite « agile » connaît un véritable essor au sein des organisations, notamment dans le secteur high-tech. Cette méthodologie, inspirée de la gestion de projet dans le domaine informatique et adaptée à la gestion de la performance, repose sur un principe simple : une gestion de la performance continue dans le temps permettant une adaptabilité des objectifs individuels.

Focus sur la méthode OKR (Objectives and Key Results)

Cette méthode innovante, notamment utilisée par des entreprises telles que Google, IBM, LinkedIn, Oracle ou Intel, repose sur un principe simple : les employés définissent des objectifs alignés sur la stratégie de l'organisation et identifient les principaux résultats à atteindre pour réaliser ces objectifs. Les OKR se doivent d'être clairs, mesurables, transparents, et pouvant être évalués de manière continue.

Les objectifs se doivent d'être ambitieux au niveau de l'individu et du collectif et avoir un impact sur l'organisation. Les résultats clés représentent des actions concrètes quantifiables pour mesurer l'accomplissement de l'objectif dans le temps. Dans cette optique, chaque employé n'est pas évalué par l'atteinte de ces objectifs mais par l'atteinte de résultats dans le temps.

L'exemple de Google

L'entreprise utilise la méthode OKR en se reposant sur trois piliers : une revue trimestrielle des OKR, une transparence des objectifs pour l'ensemble des employés et une séparation complète avec le processus d'évaluation de la perfomance. En effet, séparer ces deux processus encourage les employés à se fixer des objectifs ambitieux et à encourager l'innovation.

Cette approche novatrice met en lumière des points essentiels dans la gestion de la performance : l'alignement des objectifs individuels avec la stratégie de l'organisation, la promotion des feedbacks internes, le suivi et l'agilité des objectifs dans la durée, et enfin l'engagement des employés dans des objectifs ambitieux leur permettant de se développer.

Une réduction de l'impact des évaluations de performance et du lien avec la rémunération

Un certain nombre d'organisations, telles que Adobe, Juniper ou encore Microsoft, ont remanié leurs processus de gestion de la performance dans le but de réduire l'impact des évaluations.

Cette tendance reflète l'impact négatif de l'évaluation de la performance sur la culture et l'engagement, alors que ces deux défis se classent dans notre étude comme faisant partie des défis les plus importants de ces dix-huit prochains mois. En effet, des recherches ont montré que les évaluations purement discrétionnaires à un instant « t », sans un processus de revue de performance continu, pouvaient affaiblir l'engagement et la confiance en soi des salariés.

Ainsi, les entreprises innovantes portent plus d'attention sur les forces que sur les faiblesses de leurs employés. Les nouveaux modèles de gestion de la performance doivent permettre de placer les bonnes personnes au bon endroit, en fonction de leurs aspirations personnelles et de leurs points forts, plutôt que de rester sur une approche d'évaluation par rapport à des objectifs.

Une autre tendance observée, et qui s'accentue depuis ces dernières années, est la séparation entre la revue de performance et la revue salariale. Traditionnellement, les organisations lient les augmentations directement à la performance, ce qui confèrent aux évaluations annuelles un aspect plus menaçant et « couperet » pour les employés. Or, séparer la revue de la performance et la revue salariale permet de laisser plus d'espace à la discussion et au développement, sans bloquer l'employé. Cette tendance se trouve renforcée en France par l'obligation de réaliser un entretien professionnel à minima tous les deux ans.

La nécessité de construire une nouvelle culture de la performance

Si peu d'entreprises se sentent aujourd'hui efficaces et matures dans leurs processus de gestion de la performance, c'est aussi parce que le travail demandé en amont est colossal en termes de changement de culture et de mentalité au sein des organisations. Le management par objectifs – aussi simple soit-il à quantifier et évaluer – ne correspond plus aux aspirations des salariés et ne sert plus l'efficacité et la stratégie des organisations.

Construire une nouvelle culture du management de la performance fondée sur des retours réguliers et du coaching de la part des managers est essentiel dans la transformation des organisations. Les retours ascendants des employés (approche dite « bottom-up »), souvent recueillis via les enquêtes d'engagement, aident également les managers à se rendre compte de leurs forces et faiblesses et ainsi d'améliorer leur propre performance.

Le système traditionnel de l'évaluation de la performance semble donc arriver en fin de vie : la gestion de la performance devient aujourd'hui un outil favorisant l'engagement et le développement des employés.

Ceci implique donc un investissement important de la part de l'ensemble des employés et des managers. Il ne faut également pas sous-estimer la reconnaissance non monétaire, ni l'importance des feedbacks et des reconnaissances quotidiennes, notamment lorsque les augmentations budgétaires sont faibles (prévision 2016 pour les cadres à 1,7% en médiane).

Mal réalisée, la gestion de la performance peut non seulement faire perdre un temps précieux, mais aussi avoir un effet négatif sur l'engagement et la fidélité des employés. A l'inverse, lorsque la gestion de la performance est bien réalisée, elle peut se révéler être l'un des éléments les plus cruciaux à la fois dans la carrière et le développement des salariés, et dans la stratégie de l'organisation.

Le rôle de la technologie dans la transformation

Le rôle de la technologie est aussi primordial dans cette transformation. En effet, les objectifs devant être agiles et revus régulièrement, les logiciels de gestion de la performance devraient être simples et faciles à utiliser, que ce soit pour les managers ou les employés.

La technologie permet aujourd'hui de faciliter l'établissement d'objectifs transparents et un management plus agile que jamais. Un ensemble de nouveaux outils permet ainsi aux employés de définir et partager leurs objectifs, et de rendre le management de la performance plus productif et utile.

La gestion de la performance devient aujourd'hui un outil favorisant l'engagement et le développement des employés.

Regards croisés

Entretien entre Olivier Tinthoin, Directeur des Ressources humaines d'Heineken France, et Jean-Philippe Gouin, Associé Capital humain de Deloitte

Olivier Tinthoin
Directeur des Ressources humaines, Heineken France

Comment associer les salariés aux performances de l'entreprise tout en optimisant la rentabilité de l'entreprise ? Comment reconnaître et encourager la performance des collaborateurs grâce à des dispositifs de rémunération innovants ?

Ce sont à ces enjeux que l'entreprise Heineken France s'est confrontée ces dernières années en adoptant un nouveau système de bonus fondé sur des principes d'autofinancement et de redistribution de la surperformance de l'entreprise et des collaborateurs.

Jean-Philippe Gouin : *Quels ont été les éléments qui vous ont incités à repenser votre système de rémunération ?*

Olivier Tinthoin : Plusieurs éléments nous ont conduits à cette démarche. Tout d'abord, une étude sur le climat social au sein de l'entreprise a fait ressortir une problématique liée à la reconnaissance, notamment financière, de la part des cadres et des forces de vente.

Par ailleurs, la Direction a engagé une réflexion sur notre positionnement au regard du marché, en tant que leader. La société étant devenue leader sur le marché de la bière en France, faisions-nous assez la différence en termes de rémunération ? Etions-nous plus attractifs que les autres acteurs du marché ? Avions-nous une politique de rémunération de leader en ligne avec notre positionnement business ?

JPG : *Quelles ont été les principales lignes directrices de ce nouveau système de rémunération ?*

OT : Nous souhaitions proposer un système de rémunération encore plus ambitieux : faire plus, mais dans un contexte économique difficile avec une faible inflation.

Nos pratiques de salaire de base étaient en ligne avec le marché, notre part variable était en décrochage avec le marché mais compensée par nos niveaux d'intéressement et de participation très dynamiques.

Pour être attractif, il fallait améliorer nos pratiques en termes de bonus, ce qui représentait un coût supplémentaire important.

Il fallait donc que notre nouveau système de bonus soit validé par la Direction générale France et par le Groupe en privilégiant des solutions qui n'allaient pas avoir pour effet d'augmenter les coûts fixes de l'entreprise. Le principe d'autofinancement a alors été central dans nos réflexions. Il nous a semblé primordial de rester sur un schéma additionnel : nous ne souhaitions pas rémunérer plus à performance égale.

JPG : *Comment avez-vous intégré ce concept de « surperformance » dans votre nouvelle politique de rémunération variable ?*

OT : Nous souhaitions mettre en place un système de rémunération variable permettant de reconnaître le dépassement des objectifs individuels des collaborateurs et des objectifs collectifs de l'entreprise.

Aujourd'hui, si les performances de l'entreprise mesurées en termes d'EBIT dépassent les objectifs, une partie des bénéfices additionnels est redistribuée aux collaborateurs qui ont parallèlement dépassé leurs objectifs individuels. Depuis, quelques modifications ont été apportées à ce système, comme l'instauration d'un deuxième critère de performance collective (« gross margin ») en plus de l'EBIT.

JPG : *Comment est mesurée la « surperformance » individuelle des collaborateurs ?*

OT : De la même manière que pour la performance collective, les collaborateurs sont soumis à deux critères de performance individuelle pour déclencher la « surperformance ».

Ces objectifs sont uniquement d'ordre quantitatif. Des éléments mesurables et objectifs ont donc dû être mis en place pour suivre la performance individuelle des collaborateurs.

Ces critères et objectifs doivent être challengeants mais atteignables. Il ne s'agit pas d'en faire un outil d'ajustement de la masse salariale, mais réellement d'encourager la performance et de la rémunérer.

JPG : *Quels ont été les principaux résultats de ce changement de système de rémunération au niveau de l'entreprise et des collaborateurs concernés ?*

OT : Ce nouveau système de rémunération variable a représenté un véritable changement de culture au sein de l'entreprise. Au départ, peu de collaborateurs pensaient cela possible, mais le système a été rapidement adopté lorsque des preuves de son efficacité ont été apportées.

Mais surtout, ce nouveau système a permis de dépasser la notion de « target bonus» qui s'apparentait à un maximum avant la mise en place du nouveau système. Aujourd'hui, les collaborateurs peuvent dépasser cette « target » : en 2013, ce système a permis d'augmenter le potentiel de bonus entre 25% et 66% selon les différentes catégories de collaborateurs.

Enfin, même s'il est difficile d'évaluer concrètement l'impact de ce nouveau système sur la motivation des collaborateurs, les dernières enquêtes portant sur le climat social montrent que le niveau du sentiment de reconnaissance des collaborateurs est en hausse.

Au-delà de la motivation individuelle et collective, ce nouveau système de rémunération variable est, selon nous, symbolique de notre culture d'entreprise de plus en plus tournée vers le leadership et la performance.

JPG : *La communication a-t-elle représenté un enjeu majeur dans la réussite de cette mise en place ?*

OT : La communication a en effet été un élément important dans cette réussite, même s'il est difficile d'établir une communication fondée sur des projections effectuées en début d'année. C'est un de nos chantiers aujourd'hui.

Nous accordons une grande importance à la transparence et à la communication de notre politique de rémunération, que cela soit sur les fourchettes de salaires par grade, les médianes du marché ou les matrices d'augmentation qui sont communiquées à l'ensemble des collaborateurs.

Concernant le système de rémunération variable, la communication passe essentiellement par le management de proximité.

JPG : *Quelles ont été les raisons de ce choix de communication par les managers ?*

OT : Cette transparence sur notre politique force les managers à avoir un discours argumenté sur la performance de leurs collaborateurs, ceux-ci connaissant par exemple avant l'entretien leur fourchette d'augmentation possible. Cette transparence amène chaque responsable à avoir un discours objectif et constructif sur la performance de son collaborateur.

Cela nous permet de responsabiliser et d'encourager un dialogue serein et mature entre managers et collaborateurs. Ce nouveau système de rémunération variable a permis de recentrer le débat sur la perception de la performance des collaborateurs, alors qu'auparavant il était uniquement centré sur la rémunération.

JPG : *Pensez-vous que la philosophie adoptée par Heineken est une tendance de fond ?*

OT : Oui, nous pensons qu'il y a une tendance très forte aujourd'hui à vouloir absolument maîtriser les coûts fixes d'une entreprise : c'est-à-dire compenser les augmentations par des économies. Nous ne pouvons plus mettre en place une approche incrémentale.

Cette tendance de fond nous oblige à trouver des solutions originales et innovantes.

Contacts

Philippe Burger
Associé Responsable Capital humain
phburger@deloitte.fr

Jean-Philippe Gouin
Associé Capital humain
jegouin@deloitte.fr

Denis Lesigne
Directeur Capital humain
dlesigne@deloitte.fr

Gabriel Bardinet
Senior Manager – Observatoire du Capital humain
gbardinet@deloitte.fr

Milan Dangubic
Senior Consultant
mdangubic@deloitte.fr

EXPOFRANCE 2025

Deloitte soutient la candidature de la France à l'organisation de l'Exposition Universelle de 2025

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Nos 210 000 professionnels sont animés par un même objectif, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 9 000 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit & risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.

Deloitte
185, avenue Charles-de-Gaulle – 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

© Septembre 2015 Deloitte Conseil – Tous droits réservés – Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Studio graphique Neuilly

Document imprimé par une entreprise certifée