

Etude sur les rémunérations  
individuelles  
Note de conjoncture





# Sommaire

Editorial .....	1
Partie 1. Un monde en changement .....	3
1. Panorama économique .....	5
2. Panorama fiscal .....	9
3. Panorama juridique .....	13
4. Panorama avantages sociaux .....	17
5. Panorama dirigeants .....	21
6. "Leadership émergent", performance et reconnaissance.....	25
7. Panorama égalité hommes / femmes.....	29
Partie 2. Dans ce contexte, quelles pratiques de rémunération ? .....	33
1. Analyse de rémunération .....	35
1.1 Les niveaux de responsabilité .....	35
1.2 Exemple de postes .....	36
1.3 Panel de comparaison .....	36
1.4 Indicateurs statistiques .....	37
2. Evolution des rémunérations .....	39
2.1 Budgets d'augmentation appliqués .....	39
2.2 Evolutions salariales .....	40
2.3 Budgets d'augmentation prévisionnels.....	42
3. Niveaux de rémunération non-cadres .....	45
3.1 Salaire de base .....	45
3.2 Part variable .....	46
3.3 Rémunération totale hors épargne salariale .....	46
3.4 Epargne salariale .....	47
3.5 Rémunération totale.....	48
3.6 Famille de métier.....	48
4. Niveaux de rémunération cadres .....	49
4.1 Salaire de base .....	49
4.2 Part variable .....	50
4.3 Rémunération totale hors épargne salariale .....	51
4.4 Epargne salariale .....	51
4.5 Rémunération totale.....	52
4.6 Famille de métier.....	52
5. Niveaux de rémunération par secteurs d'activité .....	53
Contacts.....	56



# Editorial

Nous sommes fiers de vous présenter les principaux résultats de notre étude de rémunération 2014. Pour les entreprises nous ayant transmis leurs informations salariales, elle sera complétée dans les prochaines semaines par un rapport complet reprenant en détail leur positionnement par rapport au marché, sur chaque composante de la rémunération.

Cette étude porte cette année sur près de 350 entreprises et plus de 750 000 titulaires, faisant ainsi de Deloitte ERI, une des toutes premières bases de données salariales de France.

Nous notons cette année une stabilité des augmentations salariales (2,6% pour les cadres, et 2,4% pour les non-cadres). En effet, il y a aujourd'hui peu de tensions sur le salaire de base car les facteurs classiques (très faible inflation, équilibre de l'offre et la demande) n'ont en ce moment pas ou peu d'effets sur le marché des rémunérations.

Conséquence du contexte actuel, les prévisions d'augmentation 2015 se maintiennent dans une tendance proche de celle de cette année (entre 2% et 2,2%). Elles atteignent des niveaux bas que l'on n'avait plus vus depuis le début des années 2000, au moment de l'éclatement de la bulle Internet et de la mise en place des 35 heures en France.

Nous observons toujours un écart entre les entreprises avec un chiffre d'affaires de moins de 100M€ (2,7%) et les entreprises de plus de 500M€ (1,9%).

Les montants de part variable individuelle sont en légère progression de 2% par rapport à 2013. Selon les niveaux de responsabilité, le bonus représente 6 à 20% du package de rémunération. Le *pay-out* (rapport entre le bonus versé et le bonus cible) est cette année de 87% ce qui est en légère progression par rapport à 2013.

L'épargne salariale (intéressement et participation) diminue nettement par rapport à 2013 (5% à 10%). Cette diminution s'explique en partie par le contexte économique et les résultats financiers des entreprises ne permettant pas de verser les niveaux habituels. La forte hausse du forfait social sur les cinq dernières années (2% en 2009, 20% en 2013) peut également expliquer cette baisse.

Conformément à une tendance constatée depuis plusieurs années, l'écart entre familles de métiers (et entre les secteurs) continue de se réduire, même si des métiers particuliers restent sous tension en raison de la rareté de certains profils.

Pour cette 3<sup>ème</sup> 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 (réformes des retraites, contrat de génération, formation professionnelle, égalité hommes / femmes,...).

Très bonne lecture,



**Philippe Burger**  
Associé Capital Humain  
Deloitte





Quel contexte dans un  
monde en perpétuel  
changement ?





# 1. Panorama économique



## Où donc allons-nous ?

Il est permis de se poser la question, quand on voit les trois grands contrastes qui façonnent notre monde actuel :

- le premier contraste est celui qui oppose la géopolitique et la finance, à partir des Etats-Unis ;
- le deuxième contraste se trouve en zone euro, avec le temps nécessaire pour se sortir d'affaire, entre crédit et croissance ;
- le troisième contraste, en France, est celui entre la nécessité de faire des réformes et celle de construire un programme qui soit accepté par la majorité de la population.

Jean-Paul Betbèze  
Economic Advisor  
Deloitte



## Pendant que les tensions montent partout dans le monde, les marchés financiers regardent seulement la politique monétaire américaine

**La liste des tensions mondiales est longue et préoccupante.** Regardons ce qui se passe au Moyen-Orient et en Ukraine, en Iran et en Irak, entre la Chine et le Japon, toutes ces tensions qui ébranlent certains pays, sans oublier les affrontements inter ethniques et inter religieux. On a le sentiment que nous vivons une multiplication des batailles, des attaques et des drames. La globalisation est, elle aussi, guerrière.

**Or, « normalement », dans un tel contexte de montée des risques, le dollar devrait monter, comme l'or, et les bourses devraient baisser. Mais rien ne bouge : le dollar est stable et les bourses tiennent. La raison ? La FED.** La politique de la FED agit comme un couvercle destiné à prolonger la reprise américaine autant que possible, elle polarise les anticipations et détourne l'attention des risques géopolitiques. Un couvercle américain qui couvre le monde.

**Mais la banque centrale américaine aura quand même de plus en plus de difficultés à dire qu'elle montera ses taux d'intérêt plus tard.** Elle est en effet sous pression, quand on voit le taux de chômage aller vers 6% et l'inflation vers 2%. Le souci officiel des autorités monétaires est celui des chômeurs de longue durée. Ils sont en effet éloignés de l'emploi depuis longtemps et, pour ces autorités, ceci pèse sur la croissance et handicape le futur. Pour autant, jamais une politique monétaire ne pourra régler ce problème économique et social. Il passe plutôt par d'autres mesures de soutien et de formation. De plus, avec des taux si bas, les entreprises s'endettent à long terme pour pas cher, surtout les plus risquées, en attendant que montent davantage les prix de l'immobilier.

Ceci s'appelle peut-être une bulle et rappelle peut-être quelque chose.

**Le risque est donc une déstabilisation de cette stratégie américaine devant :**

- des chiffres qui seraient trop « bons » en matière d'emploi, avec soudain plus de nouvelles embauches,
- des chiffres trop « forts » donc en matière de salaire, puisque les populations proches de l'emploi sont effectivement employées,
- des chiffres « trop élevés » en matière d'inflation, puisque nous sommes au bord des limites prévues par les autorités.

**La situation est plus pressante encore au Royaume-Uni, poste avancé peut-être de la politique monétaire américaine.** La croissance y est forte, allant vers plus de 3%, le chômage vers 6,5 % de la population active et l'inflation à 2%. Pendant ce temps, les taux courts restent à 0,5 %. Ils devraient donc vite monter, avec une *Livre* qui deviendra alors plus forte. Pour que la FED voit ce que tout ceci donne ?

## Combien de temps faudra-t-il pour que les signes de réparation de la zone euro soient plus clairs ?

**On le sait, la zone euro a passé le pire.** Le pire, ce fut mi-2012, quand les marchés financiers craignaient pour l'Espagne et l'Italie, deux trop gros pays pour que les autres membres de la zone euro puissent arrêter une vague de défiance. Le pire a duré jusqu'à ce que Mario Draghi prononce la phrase magique, assurant qu'il ferait *whatever it takes* pour redresser ces pays, sous conditions d'efforts de leur part bien sûr. Assez vite, la spéculation reflue et leurs taux d'intérêt baissent. Mais c'est une chose de faire passer des taux longs de 6% à 3% pour les pays du sud, une autre que les marchés financiers se rouvrent, et encore une autre de voir repartir l'économie réelle.

**Le plus compliqué, c'est en effet l'économie réelle.** Elle ne peut repartir, en zone euro, que par une remontée des profits (pour que les entreprises puissent exporter, investir et embaucher) et par une remontée des crédits (parce que les banques vont mieux et parce que, aussi, les entreprises vont mieux). Plus de profits et plus de crédits, c'est donc une double réparation. C'est d'abord la réparation du secteur privé, avec des programmes de réformes pour flexibiliser le marché du travail (et dans le secteur public, pour réduire les dépenses de façon à diminuer la fiscalité, le déficit et la dette). C'est ensuite la réparation bancaire, à la suite du très grand succès de l'union bancaire. Elle permet une meilleure connaissance des pertes bancaires, donc des recapitalisations, des consolidations, en attendant le résultat des *stress tests* en fin d'année. Pour que les banques fassent crédit, il faut en effet qu'elles puissent le faire dans un environnement lui-même assaini. On le comprend, cette double réparation pose des problèmes sociaux. Le chômage privé monte et des coupes ont lieu dans le public tandis que, dans le secteur bancaire et financier, sa concentration ne peut aller sans poser de problèmes d'emploi.

**On a le sentiment que ce milieu d'année 2014 marque le point de retournement pour l'économie réelle.** Les profits sont remontés, les crédits sont tout juste en train de repartir. L'inflation, si basse qu'elle inquiétait et faisait craindre la déflation est, elle aussi, en train de remonter. Son niveau est très faible, mais au moins les anticipations d'inflation restent ancrées autour de 2%. La faiblesse actuelle ne vient pas de baisses partout répandues et cumulatives, comme au Japon, mais d'une succession de processus désinflationnistes : faible prix de l'énergie, faibles prix des produits alimentaires et poids de l'euro, qui ont pesé ensemble. Pesé pour réduire l'inflation, pas pour pousser vers la déflation. D'ailleurs, Mario Draghi, est intervenu pour indiquer qu'il empêcherait cette évolution. De fait, on voit les pays les plus atteints par la crise, au sud notamment, se mettre à repartir. Le chômage baisse en Espagne.

La zone euro vit ainsi l'amélioration lente de la croissance réelle et le redémarrage du crédit bancaire aux entreprises, plus un financement plus important par les marchés financiers. Encore quelque temps et ce contraste va se réduire entre croissance qui va mieux et crédit qui tarde, pour le mieux de la zone.

## La situation française se prépare à des programmes de réformes au moment même où elle va avoir une croissance plus faible que celle de la zone euro dans son ensemble

**On le sait, la France a beaucoup (trop) attendu pour se réformer.** Mais au moins voit-on peu à peu se créer un programme de mesures qui fait sens et qui concerne à la fois la flexibilisation dans le secteur privé et des modernisations dans le secteur public.

**La flexibilisation du secteur privé combine des mesures pour rendre plus souple le contrat de travail, avec moins de charges et une administration moins pesante.** Ce sont les fameux deux chocs : « choc de compétitivité », notamment par une baisse significative des charges pesant sur les entreprises, et « choc de simplification », par une réduction importante des contraintes administratives. La flexibilisation du secteur public, très liée à la flexibilisation du secteur privé, passe ainsi par une redéfinition des fonctions publiques et par la nouvelle carte des régions, en attendant plus.

**On s'en doute, ce double effet de flexibilisation et de réformes ne peut pas donner de résultats immédiats.** Il a plutôt tendance à polariser d'abord les défenseurs de la situation antérieure, qui sont majoritaires puisque chacun y a à perdre des avantages. Toute la chimie du programme de réformes est que le gain net soit favorable, gain net entre des pertes souvent visibles (salaires limés, heures supplémentaires réduites, tarifs abaissés...) et des avantages par construction diffus.

**Dans ce contexte, la question des salaires et du marché du travail a largement retenu l'attention en France, avec un débat plus clair que d'habitude.** Les décideurs politiques ont ainsi récemment mis en avant la hausse des salaires comme une source de perte de compétitivité des entreprises, notamment dans un environnement de forte concurrence internationale. Dit de manière directe, les salaires ont plus augmenté que la productivité, largement du fait de règles de branches qu'il faudra bien revoir. Au niveau global en effet, le taux de marge a atteint en 2013 son plus bas niveau depuis 1985, à 29,8% en moyenne de la valeur ajoutée, soit 0,8% de moins qu'en 2012 et baisse sans arrêt depuis 2007. La baisse de 2013 tient à la hausse des salaires réels par tête (+ 0,5%), des impôts sur la main-d'œuvre (0,3%) et des cotisations employeurs (0,2%), tandis que la productivité gagnait seulement 0,4%. Pour 2014, l'INSEE calcule que le CICE, considéré en comptabilité nationale comme une subvention sur rémunération, devrait faire monter le taux de marge de 1,1%, moins une augmentation des salaires prévue à 0,7 %, compensée par une hausse de la productivité de 0,6%. Ainsi, dans ces calculs, la hausse de productivité serait à peu près équivalente à celle des salaires, le CICE devenant alors la base d'une modification stabilisée du partage de la valeur ajoutée. On comprend que c'est là tout le débat : il porte sur la pérennité du CICE, sur les futures baisses de prélèvements et sur les rapports entre salaires et productivité. Pas loin derrière cette question, vient celle du salaire minimal, avec de nécessaires compensations en termes de formation dans la durée.

**Au fond, la situation de l'économie mondiale est celle d'une reprise très aidée.** Elle vient des pays émergents pour les deux tiers et des pays industrialisés pour le reste. Mais derrière cette logique quantitative, il ne faut pas oublier ce qui tient cet ensemble : le financement très accommodant des Etats-Unis, pour eux bien sûr, et qui se diffuse aux autres. Or ce financement

va baisser dans moins d'un an, avec une remontée graduelle des taux courts, anglais puis américains.

**En zone euro, toute la question est de poursuivre une reprise modeste sans se faire « attraper » par la hausse des taux américains.** La stratégie de la zone euro est donc celle d'une autonomisation croissante par rapport à celle des Etats-Unis, la BCE jouant ici un rôle crucial par rapport à la FED.

**En France, des mesures de réformes se préparent et commencent à se mettre en place.** Compte tenu du retard, on mesure l'importance des actions à mener et la force des résistances. On comprend qu'il s'agit de réformes du secteur privé, pour flexibiliser le marché du travail et celui des produits, donc d'une logique libérale à combiner à des mesures d'équité (transparence, formation). Dans le domaine public, il s'agit d'une logique de simplification qui réduira les prélèvements publics. Au total, il s'agit de reconstruire les marges pour que les entreprises investissent et embauchent, appuyées en sus par les marchés financiers. On comprend que le problème français, derrière cette remontée décisive des marges, est la baisse des prélèvements d'un côté et la modération salariale de l'autre, ce qui implique un dialogue social renforcé.

Pas facile mais obligatoire !

## 2. Panorama fiscal

La loi de finances et la loi de financement de la sécurité sociale pour 2014 sont venues modifier le panorama des prélèvements sur les rémunérations ces douze derniers mois.



**Cyril Tomkevitch**

Associé Tax Management Consulting  
Deloitte



### La taxe exceptionnelle sur les hautes rémunérations

La loi de finances pour 2014 institue à la charge de l'employeur une taxe de 50% sur la fraction des rémunérations individuelles attribuées en 2013 et 2014 dont le montant annuel brut dépasse un million d'euros. Son montant est plafonné à 5% du chiffre d'affaires réalisé l'année au titre de laquelle cette taxe est due<sup>1</sup>. L'assiette est constituée par la somme des montants suivants susceptibles d'être admis en déduction du résultat imposable :

- les traitements, salaires ou revenus assimilés, ainsi que tous les avantages en argent ou en nature ;
- les jetons de présence ;
- les pensions, compléments de retraite, indemnités, allocations ou avantages assimilés, attribués en raison du départ à la retraite ;
- les sommes attribuées au titre de l'intéressement, de la participation et de l'épargne salariale ;
- les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions (*stock-options*) ainsi que les attributions gratuites d'actions ;
- les attributions de bons de souscription de parts de créateur d'entreprise ;
- les remboursements à d'autres entités de ces éléments de rémunération.

### Modification du régime d'imposition des plus-values mobilières

La loi de finances pour 2014<sup>2</sup> a supprimé les régimes dérogatoires :

- le taux forfaitaire de 19% dont bénéficiaient les dirigeants et salariés « créateurs d'entreprise », d'où l'imposition systématique au barème progressif des plus-values de cession de valeurs mobilières et droits sociaux<sup>3</sup> ;
- l'exonération des plus-values de cession de titres de jeunes entreprises innovantes<sup>4</sup> ;
- l'exonération (sous certaines conditions) des plus-values de cession au sein du groupe familial<sup>3</sup> ;
- l'abattement spécifique des dirigeants de PME partant à la retraite<sup>3</sup>.

Toutefois, le nouveau seuil majoré de l'abattement de droit commun et la création des abattements dérogatoires ont pallié ces mesures.

<sup>1</sup> Article 15 de la loi de finances pour 2014 du 29 décembre 2013

<sup>2</sup> Article 17 de la loi de finances pour 2014 du 29 décembre 2013

<sup>3</sup> Application aux plus-values réalisées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013

<sup>4</sup> Application aux plus-values réalisées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014

## Augmentation de l'abattement de droit commun pour durée de détention et création de deux abattements dérogatoires

La loi de finances pour 2014 a porté respectivement le montant de l'abattement de droit commun à 50% et 65% après une détention de deux et huit ans contre 20%, 30% et 40% après deux, quatre et six ans de détention auparavant.

Un abattement au taux majoré de 50%, 65% et 85% après une, quatre et huit années de détention, a été créé. Cet abattement s'applique aux plus-values générées par les cessions de titres au sein du groupe familial et la cession de titres de PME. Ce dernier s'applique après un abattement fixe de 500 000 € si les titres d'une PME sont cédés par un dirigeant prenant sa retraite.

Les gains de levée d'options (*stock-options*) attribuées avant le 20 juin 2007 et les gains de cession de titres souscrits en exercice de BSPCE sont exclus du champ d'application des abattements pour durée de détention et de l'abattement fixe<sup>5</sup>.

## Frais de santé

A compter de l'imposition des revenus de 2013, le versement de l'employeur ou du comité d'entreprise au régime collectif et obligatoire de complémentaire « frais de santé » est à inclure dans le revenu imposable du salarié (maladie, maternité, accident)<sup>6</sup>. Par là-même, le plafond de déduction du revenu imposable des autres cotisations de prévoyance complémentaire (incapacité, invalidité, décès et dépendance) à la charge de l'employeur ou du comité d'entreprise a été abaissé<sup>7</sup>.

## Retraite

Une contribution spécifique de solidarité sur les rémunérations des salariés ayant atteint l'âge et la durée d'assurance requis pour bénéficier d'une retraite à taux plein, qui échappaient jusqu'à présent aux contributions chômage, a été instituée<sup>8</sup>. Son taux est identique à celui de la contribution chômage de droit commun : 6,40%, soit 4% à la charge de l'employeur et 2,40% à la charge du salarié.

## Cotisations d'assurance vieillesse

Pour les rémunérations versées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 :

- la cotisation déplafonnée d'assurance vieillesse du régime général de la sécurité sociale est portée à 0,25% pour le salarié et 1,75% pour l'employeur (contre 0,10% pour le salarié et 1,60% pour l'employeur en 2013)<sup>9</sup> ;
- la cotisation plafonnée d'assurance vieillesse du régime général de la sécurité sociale est portée à 6,80% pour le salarié et 8,45% pour l'employeur (contre 6,75% pour le salarié et 8,40% pour l'employeur en 2013)<sup>10</sup> ;

<sup>5</sup> Article 2 de la loi de finances rectificative pour 2014 du 8 août 2014

<sup>6</sup> Article 4 de la loi de finances pour 2014 modifiant l'article 83 du code général des impôts, BOI-RSA-CHAMP-20-30-50, n°50

<sup>7</sup> Plafond actuel : 5 % du plafond annuel de la sécurité sociale(PASS) +2 % de la rémunération annuelle brute (RAB) plafonné à 2 % x (8PASS); plafond en vigueur avant la réforme : 7 % PASS+3 % RAB plafonné à 3 % x (8PASS)

<sup>8</sup> Article 8, 2, b de l'Accord National Interprofessionnel du 22 mars 2014

<sup>9</sup> Décret 2013-1290 du 27 décembre 2013

<sup>10</sup> Décret 2012-847 du 2 juillet 2012

- la hausse de 0,15% de la cotisation patronale déplafonnée d'assurance vieillesse est compensée par la baisse identique de la cotisation patronale d'allocations familiales (ramenée de 5,40% à 5,25%).

## Allègement des cotisations patronales de la loi de financement rectificative de la sécurité sociale pour 2014

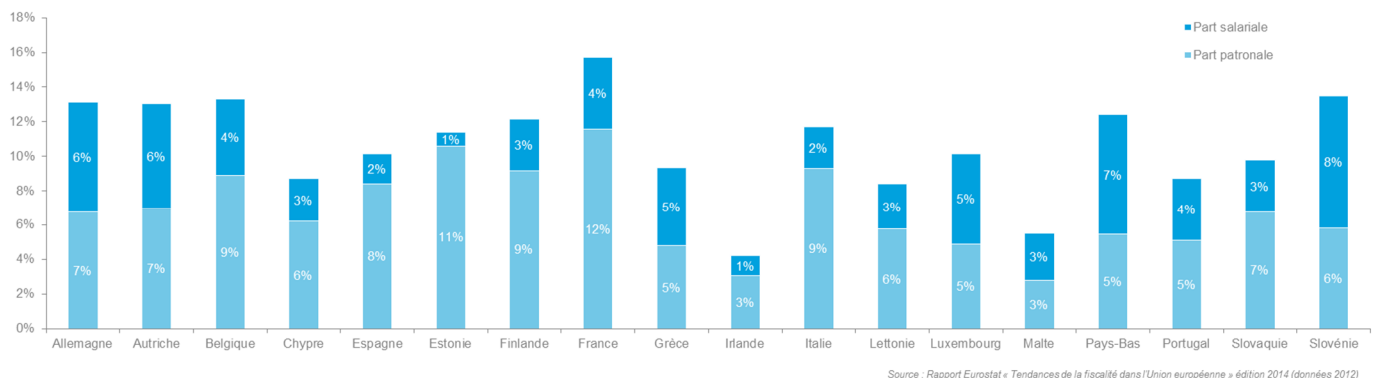
A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015, la loi de financement rectificative de la sécurité sociale pour 2014 du 8 août 2014 :

- réduit de 1,8 point (3,45% au lieu de 5,25% actuellement) le taux de la cotisation patronale d'allocations familiales pour les employeurs entrant dans le champ d'application de la réduction Fillon au titre de leurs salariés dont la rémunération n'excède pas 1,6 fois le montant du Smic calculé sur un an selon les modalités de calcul prévues dans le cadre de la réduction Fillon ;
- étend la réduction Fillon (baisse des cotisations patronales de sécurité sociale et des allocations familiales sur les salaires inférieurs à un certain seuil) aux cotisations patronales accidents du travail-maladies professionnelles (AT/MP), aux cotisations au nouveau fonds national d'aide au logement (FNAL) et à la contribution solidarité autonomie (CSA).

## Impact des nouvelles mesures

Les nouvelles mesures adoptées entraînent une augmentation des charges des employeurs alors que la réduction dégressive des cotisations salariales, prévue dans le projet de loi de financement rectificative de la sécurité sociale, a été censurée par le Conseil constitutionnel<sup>11</sup> sans mesure de substitution à ce jour.

A ce sujet, il convient de rappeler que la France est le pays de l'Union européenne avec les cotisations sociales les plus importantes rapportées au PIB<sup>12</sup>. Le remplacement du CICE par la suppression des cotisations familiales après 2016 évoqué par le gouvernement pourrait venir améliorer la compétitivité des entreprises françaises.



<sup>11</sup> Décision 2014-698 DC du 6 août 2014

<sup>12</sup> Rapport Eurostat « Tendances de la fiscalité dans l'Union européenne » édition 2014 (données 2012)





# 3. Panorama juridique

Entre 2013 et 2014, l'actualité législative a été riche et marquée par des lois reflétant les préoccupations actuelles de l'Etat qui sont de lutter contre la précarité et d'enrayer le chômage.



**Véronique Child**  
Avocat Associé – Droit Social  
Taj



## Loi n°2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013

Cette loi vient, par deux mesures, potentiellement augmenter la masse salariale des entreprises.

Tout d'abord, cette loi prévoit un chapitre entier sur la lutte contre la précarité dans l'emploi, et plus particulièrement des salariés à temps partiel. Elle entend en effet limiter l'usage des contrats à temps partiel comme variable permettant de s'adapter aux contraintes économiques et organisationnelles.

Pour ce faire, elle institue notamment une durée minimale de travail du salarié à temps partiel à 24 heures par semaine. Autrement dit, il n'est plus possible, sauf exceptions limitativement énumérées - à savoir un accord de branche prévoyant une durée inférieure ou une demande individuelle expresse du salarié - d'embaucher un salarié à temps partiel pour une durée inférieure à 24 heures par semaine.

Une telle mesure engendre mécaniquement un surcoût pour les entreprises, généré par l'augmentation des horaires de travail, entraînant de facto une augmentation de la masse salariale.

Cette mesure devait entrer en vigueur dès le 1<sup>er</sup> janvier 2014 pour toute nouvelle embauche. A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, ce plancher minimal devra s'appliquer à tous les contrats en cours. Compte tenu de l'impact évident sur la masse salariale liée au surcoût généré par l'augmentation des horaires de travail, le législateur a admis que, pour la période transitoire du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 1<sup>er</sup> janvier 2016, l'employeur puisse refuser de faire application de ces dispositions en raison de « l'activité économique de l'entreprise ». Il conviendra d'être très vigilant quant à la justification de ce refus, compte tenu des enjeux qu'il génère.

En outre, l'entrée en vigueur du dispositif pour les nouvelles embauches a été reportée au 1<sup>er</sup> janvier 2015 face à la pression des syndicats afin de leur permettre d'achever leurs négociations au niveau des branches professionnelles sur ce thème. L'enjeu est de taille pour les entreprises, puisqu'une entreprise qui sera couverte par un accord de branche étendu qui prévoit une durée de travail inférieure à 24 heures hebdomadaires sera en mesure de s'affranchir de cet horaire plancher, et ainsi d'éviter une augmentation mécanique de sa masse salariale.

Néanmoins, la signature d'un accord de branche étendu ne permettra pas à une entreprise d'échapper au paiement à un taux majoré de 10% pour les heures complémentaires effectuées par un salarié à temps partiel. Rappelons qu'auparavant, ces heures complémentaires étaient rémunérées à un taux normal.

Par ailleurs, la loi de sécurisation de l'emploi prévoit des dispositions en matière de protection sociale complémentaire qui ont un impact direct sur la masse salariale des entreprises.

- La loi de sécurisation généralise à toutes les entreprises du secteur privé la portabilité des droits en matière de frais de santé et prévoyance, allonge la durée de la portabilité et prévoit sa gratuité pour les bénéficiaires.

Il est vrai que l'ANI du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail avait déjà prévu un mécanisme de portabilité de couvertures de prévoyance et de remboursement de frais de santé au profit des salariés dont le contrat de travail était rompu, dès lors que ceux-ci pouvaient bénéficier de l'assurance chômage. Cette portabilité avait une durée maximale de neuf mois. La loi de sécurisation de l'emploi porte cette durée à douze mois.

De plus, il est désormais prévu la gratuité du maintien des garanties santé et prévoyance pour l'ancien salarié durant la période de portabilité. S'il est gratuit pour l'ancien salarié, il ne le sera ni pour l'entreprise ni pour ses salariés. En effet, il est certain que les organismes assureurs traduiront cette nouvelle charge par une augmentation des cotisations dues.

Le dispositif a pris effet au 1<sup>er</sup> juin 2014 pour les garanties frais de santé (risques portant atteinte à l'intégrité physique de la personne ou liés à la maternité) et prendra effet au 1<sup>er</sup> juin 2015 pour les garanties prévoyance (risques décès, incapacité de travail et invalidité).

- La loi de sécurisation généralise la couverture complémentaire santé à tous les salariés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016 afin de leur permettre d'accéder à une couverture maladie complémentaire. Cette généralisation s'applique à toutes les entreprises quels que soient leurs effectifs. Le financement sera pris en charge, à minima, à hauteur de 50% par l'employeur.

Cette obligation impactera plus particulièrement les TPE-PME dans lesquelles il n'existe pas de système de couverture santé collective ou dont les garanties sont moins favorables que la couverture santé minimale imposée par la loi, ou bien encore celles dans lesquelles le financement patronal est inférieur à 50%.

## **Loi n°2013-185 du 1<sup>er</sup> mars 2013 portant création du contrat génération**

Par cette loi, les entreprises ou groupes d'entreprises d'au moins 300 salariés doivent être couverts par un accord intergénérationnel ou à défaut d'un plan d'actions. Aussi, même si l'entreprise comporte moins de 300 salariés, dès lors qu'elle appartient à un groupe de plus de 300 salariés, elle doit être couverte.

Ce contrat de génération a pour objectifs de faciliter l'insertion durable des jeunes dans l'emploi par leur accès à un contrat à durée indéterminée de favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des seniors, d'assurer la transmission des savoirs et des compétences. Dans l'hypothèse où l'entreprise n'aurait pas satisfait à son obligation elle est susceptible d'être redevable d'une pénalité financière dont le taux correspondra au plus élevé des deux montants suivants :

- 10% du montant de la réduction de cotisations sur les bas salaires dont bénéficie l'entreprise ;  
ou
- 1% des rémunérations.

En cas de non-conformité, le risque financier pour l'entreprise peut être important. Le versement de cette pénalité dans le cas où l'entreprise n'aurait pas satisfait à son obligation est une sanction désormais utilisée couramment par le législateur. On la retrouve en effet dans le cadre de la mise en place des accords seniors, que le contrat de génération vient remplacer, mais aussi de l'accord égalité hommes / femmes ou sur la pénibilité.

## **Loi n°2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale**

Cette loi introduit de nombreux changements pour l'entreprise et constitue une réforme modifiant en profondeur le visage de la formation professionnelle. Cette loi a notamment pour objectif de remplacer des obligations fiscales (obligation de dépenser) par des obligations sociales (obligation de former).

Cela se traduit principalement par :

- Une réforme profonde du financement de la formation. Parmi les innovations majeures, le texte fait sauter le verrou du 0,9% sur le plan de formation pour les entreprises de plus de 300 salariés. A la place, les entreprises s'acquitteront d'une contribution « unique et obligatoire » de 1% de la masse salariale pour les entreprises de plus de 10 salariés versée aux OPCA (organisme paritaire collecteurs agréé). En outre, le « plan de formation » est défiscalisé, ce qui induit la fin des règles d'imputabilité pour les dépenses directes des entreprises.
- La création du Compte Personnel de Formation. Ce dispositif est ouvert à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015 et se substitue au DIF qui disparaît (ainsi qu'au DIF portable). Il bénéficie à toute personne dès l'entrée sur le marché du travail (y compris salariés en alternance) et jusqu'au départ à la retraite. Il est crédité en heures avec un maximum de 150 heures. Il bénéficie en outre d'un financement dédié L'employeur ou les OPCA/OPACIF (pour les salariés), la région/Pôle Emploi (pour les demandeurs d'emploi) financent le crédit heures pour les formations figurant sur leur liste respective.



## 4. Panorama avantages sociaux

Le durcissement de l'environnement réglementaire de la protection sociale, observé ces dernières années, a laissé place à la clarification.



**Franck Cheron**  
Directeur Benefits  
Deloitte



### Précisions sur le décret n°2012-25 du 9 janvier 2012

Le décret du 9 janvier 2012 était venu apporter un regard nouveau sur le caractère collectif des régimes de protection sociale permettant de bénéficier d'exonération de charges sociales et d'impôts. La circulaire n°2013/344 du 25 septembre 2013 a prolongé au 30 juin 2014 le délai au terme duquel les dispositions du décret devaient être effectives.

La circulaire ACOSS du 4 février 2014 a donné des précisions quant à l'application pratique de ce décret. Si, dans le principe, un régime doit couvrir l'ensemble des salariés, il est possible de réserver les garanties à une catégorie de salariés, sous réserve que cette catégorie permette de couvrir des salariés dont l'activité professionnelle les place dans une situation identique au regard des garanties concernées. La catégorie doit dès lors être établie selon les cinq principaux critères autorisés suivants :

- **Critère 1 : Cadres et non-cadres par référence à la CCN 1947 – articles 4, 4 bis et 36 annexe 1**  
L'exemption d'assiette n'est pas remise en cause tant que la catégorie est basée sur une définition donnée par la convention AGIRC de 1947, et ce quelle que soit l'affiliation effective des salariés à l'AGIRC.
- **Critère 2 : Tranches de rémunération**  
Ce critère fait référence aux tranches A, B, et C des cotisations AGIRC et aux tranches 1 et 2 des cotisations ARRCO. Les salariés dont la rémunération dépasse huit fois le PASS ne sont pas considérés comme une catégorie objective. L'ensemble des éléments soumis à cotisations sociales doit être pris en compte. En particulier, la part variable de la rémunération doit être considérée. Il est possible de retenir comme base de référence le salaire de l'année N-1, si le texte instituant le régime le prévoit.
- **Critère 3 : Catégories et classifications professionnelles**  
Ce critère correspond a priori au premier niveau de subdivision de l'article de la convention dont relève l'employeur sur la classification des emplois. Seul un critère issu d'une convention de branche, d'un accord professionnel ou interprofessionnel peut être retenu. Cette subdivision n'est valable que sous réserve qu'elle renvoie à des fonctions distinctes. Par exemple, si la distinction est faite via une pondération de plusieurs critères, elle ne constitue pas une catégorie objective. Cependant, une catégorie qui, par ses caractéristiques propres, s'inscrit comme étant « à part » peut être considérée comme catégorie objective sans être mentionnée en tant que telle dans la classification.

- **Critère 4 : « Sous-catégories » fixées par les conventions ou accords de branche**

Ce critère correspond aux niveaux inférieurs de subdivision de l'article de la convention collective dont relève l'employeur sur la classification des emplois. Comme par exemple, le niveau de responsabilité, les types de fonction et l'autonomie dans le travail.

- **Critère 5 : Les usages**

Une catégorie de salarié doit être définie de manière non restrictive à partir d'usages constants, généraux et fixes en vigueur dans la profession. La catégorie considérée ne peut donc pas être établie selon les critères suivants (liste non exhaustive) : le temps de travail, la nature du contrat de travail, l'âge du salarié, l'ancienneté du salarié (exception tolérée).

D'autres critères ou certains cas peuvent être acceptés, tels que :

- Le critère de différenciation de catégories de salariés suivant la nature ou le niveau des garanties peut être accepté si l'employeur peut prouver qu'il existe une différence de :
  - degré d'exposition au risque pour les garanties invalidité, incapacité, décès et santé ;
  - niveau moyen de rémunération pour la retraite supplémentaire.
- Vis-à-vis des critères n°3 ou n°4, une référence in directe à l'ancienneté peut être admise. Par ailleurs, pour certaines garanties, l'âge du salarié détermine le montant de la prestation. Tant que ce critère n'est pas utilisé pour définir la catégorie de bénéficiaires mais comme élément de calcul, le bénéfice de l'exemption n'est pas remis en cause.
- Concernant la garantie frais de santé, il est possible pour un employeur d'appliquer un délai de carence aux nouveaux employés pour l'accès aux prestations.

Enfin, la contribution patronale au régime doit toujours être fixée selon un taux ou un montant uniforme, mais il est possible de la moduler afin de permettre d'avoir :

- **Des taux de contribution employeur différents entre les salariés suivant leur rémunération.**

Il n'est possible d'appliquer que deux taux de contribution employeur différents. Concernant les régimes de retraite supplémentaire ou d'incapacité, invalidité, inaptitude : l'employeur peut prévoir un nombre illimité de taux ou de montants de contribution employeur croissants en fonction de la rémunération (ou décroissants si les contributions salariales restent croissantes) ;

- **Des taux de contribution employeur différents suivant les conditions d'exercice de l'activité des salariés.**

La part patronale peut être supérieure pour les salariés dont les conditions d'exercice de leur activité justifient des garanties plus favorables (comme par exemple, la prise en charge de toute la cotisation des temps partiels ou apprentis) ;

- **Un partage de la contribution employeur en cas de multi-employeur.**

Il n'y a pas de cas de perte du bénéfice de l'exemption d'assiette mais le partage de la contribution doit être prévu dans l'acte juridique qui constitue le régime de protection sociale complémentaire.

Malgré le caractère obligatoire de cette loi, certaines dispenses d'adhésion sont possibles :

- **Dispense d'affiliation au régime de prévoyance prévu par la convention collective**  
Une dispense des salariés déjà présents dans l'entreprise lors de la mise en œuvre des garanties par la convention collective est possible sous condition qu'elle soit prévue dans l'acte juridique.
- **Dispense en cas de Décision Unilatérale de l'Employeur (DUE)**  
En cas de DUE, la dispense d'adhésion s'impose à l'employeur uniquement lors de la création du régime ou lorsque le régime est modifié de telle sorte à introduire une part salariée dans la cotisation d'un régime qui était entièrement à la charge de l'employeur.
- **Appréciation de la couverture des salariés dispensés**  
Les salariés apprentis, CDD en contrats de plus de 12 mois ou couverts par des dispositifs définis par l'arrêté du 26 mars 2012, peuvent être dispensés d'adhérer au régime si le salarié est couvert au titre du même risque.
- **Seuil minimal de 10% de la rémunération pour justifier la dispense d'adhésion des salariés à temps partiel et des apprentis**  
L'appréciation de ce seuil est à effectuer sur l'ensemble des garanties de protection sociale complémentaires obligatoires au sein de l'entreprise.

## Réforme des retraites

La loi du 21 janvier 2014 vise à garantir l'avenir et la justice du système de retraite. Cette loi prévoit notamment une évolution de la durée d'assurance requise pour l'obtention d'une retraite à taux plein, mais l'âge légal de départ à la retraite reste fixé à 62 ans. La durée d'assurance augmente de 167 trimestres (génération 1958) à 172 trimestres (génération 1973). A 67 ans, chaque assuré bénéficie du taux plein quelle que soit sa durée d'assurance.

Cette loi prévoit également plusieurs évolutions des règles d'acquisition des trimestres d'assurance :

- Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, 150 heures payées au SMIC au lieu de 200 heures permettent de valider un trimestre.
- Pour améliorer la situation des femmes, les trimestres au titre de la maternité sont comptabilisés de manière plus favorable. Pour toutes les naissances postérieures au 31 janvier 2013 et en cas de naissance du 3<sup>ème</sup> enfant ou lors d'une grossesse multiple, chaque période de 90 jours d'indemnités journalières au titre de l'assurance maternité donne droit à la validation d'un trimestre. De plus, le fait d'avoir eu, ou élevé plusieurs enfants, peut permettre de bénéficier d'une majoration de la durée d'assurance. Les congés de repos pour adoption sont aussi pris en considération, chaque période de 90 jours d'indemnités journalières validant un trimestre.
- Concernant les retraites anticipées pour longue carrière, une évolution du dispositif actuel est applicable depuis avril 2014. Plusieurs périodes peuvent maintenant être reconnues à titre de trimestres cotisés : les périodes de service national, de chômage indemnisé, de maladies et d'accidents du travail, de perception d'une pension d'invalidité et tous les trimestres liés à la maternité. Aussi, dans le cadre du nouveau dispositif de pénibilité, l'utilisation du compte personnel de prévention de la pénibilité pourra servir à comptabiliser les périodes d'exposition à un ou plusieurs facteurs de pénibilité.

- Pour les jeunes, les périodes d'apprentissage seront intégralement validées. Les salaires de l'apprenti vont être soumis à cotisations vieillesse sur le salaire réel. Le versement complémentaire des cotisations vieillesse sera effectué par le fonds de solidarité vieillesse pour valider les trimestres manquants correspondant à la durée du contrat d'apprentissage. Un versement pour la retraite à un tarif préférentiel est désormais possible pour les contrats d'apprentissage conclus entre le 1<sup>er</sup> juillet 1972 et le 31 décembre 2013 afin de permettre le rachat de trimestres.
- Les assurés peuvent maintenant racheter les trimestres d'études après le Bac et ce jusqu'à 12 trimestres. Le tarif de rachat varie selon l'âge et le revenu de l'assuré.
- La loi améliore la validation de périodes de formation professionnelle et de chômage non indemnisé tant que l'inscription à Pôle Emploi est maintenue. Toutes les périodes de formations sont assimilées à des périodes d'assurance à partir de 2015.

Par ailleurs, l'article 50 de cette loi du 21 janvier 2014, qui visait à mettre en conformité les régimes de retraite gérés directement en interne par les entreprises avec la directive européenne relative à la protection des retraités en cas d'insolvabilité de l'employeur, est en cours de modifications afin de permettre une transposition dans les meilleures conditions. Pour rappel, l'article 50 prévoyait une ordonnance prise dans les 6 mois à compter de la promulgation de la loi, soit une publication au plus tard vers le mois de septembre.

De nombreux échanges avec les entreprises concernées, mais aussi avec les acteurs du marché de l'assurance ont permis de mesurer les impacts potentiels et de construire plusieurs options possibles afin de parfaitement concilier les exigences de transposition et la situation financière actuelle des sociétés concernées par ce type de dispositif de retraite.

En conséquence, le projet de loi enregistré à l'Assemblée nationale le 16 juillet 2014 vise en son article 22 à modifier le délai initial de publication d'ordonnance par le gouvernement de 6 à 18 mois, soit vraisemblablement pour l'été 2015.

Par ailleurs, cette loi institue également un compte personnel de prévention de la pénibilité. Ce compte est ouvert de manière individuelle et devrait être mis en place dès le 1<sup>er</sup> janvier 2015. Les salariés dont le travail ouvre le droit à un compte pénibilité vont totaliser des points en fonction de seuils annuels. Plus un salarié va travailler dans un cadre de risque professionnel, plus il va totaliser des points. Le financement des nouveaux droits repose sur les entreprises. Le législateur distingue un premier niveau, constitué par les employeurs chez qui les salariés peuvent acquérir des droits au titre du compte ; et un second niveau, comprenant les seuls employeurs qui exposent réellement les salariés à la pénibilité, en fonction de cette exposition.

Un fonds (établissement public d'Etat) doit être mis en place, en charge du financement des droits liés au compte personnel de prévention de la pénibilité. Les recettes du fonds seront constituées par une cotisation due par tous les employeurs, au titre des salariés qu'ils emploient, entrant dans le champ d'application du compte personnel de prévention de la pénibilité (a priori, 0,2% des rémunérations perçues par les salariés entrant dans le champ d'application du compte personnel de prévention de la pénibilité) ; et par une cotisation additionnelle assise sur les salaires, due par les employeurs ayant exposé au moins un de leurs salariés à au moins un facteur de pénibilité, égale à un pourcentage des rémunérations ou gains fixé par décret (a priori, entre 0,3% et 0,8% pour les salariés exposés à un seul facteur de pénibilité, et entre 0,6% et 1,6% pour les salariés exposés à plusieurs facteurs).



# 5. Panorama dirigeants



**Denis Lesigne**  
Directeur Capital Humain  
Deloitte



L'AFEP et le MEDEF ont publié le 16 juin 2013, une version corrigée de leur code de gouvernance avec l'objectif de marquer « *une nouvelle étape de la régulation professionnelle qui allie transparence, responsabilité et contrôle* ».

Cette révision du code a été inspirée, dans une large mesure, d'une recommandation de l'AMF et par le souhait du gouvernement de voir les instances en place intervenir afin de « moraliser » les rémunérations des dirigeants des grandes entreprises. En contrepartie, le gouvernement a déclaré renoncer à déposer un projet de loi sur la rémunération des dirigeants dans le secteur privé.

## Sociétés concernées

Les sociétés qui entrent dans le champ d'application du code de gouvernance sont celles dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé et qui ont choisi de se référer au code AFEP-MEDEF.

Le fait de se référer à un code de gouvernance n'est à ce jour qu'une faculté, mentionnée à l'article L225-37 du code de commerce, pour les sociétés dont les titres financiers sont cotés. Cependant les sociétés ne s'y référant pas ont l'obligation d'expliquer leur choix. Quand elles choisissent de se référer à un code, elles ont pour obligation là aussi d'expliquer pourquoi elles n'appliquent pas certaines recommandations. Il s'agit là de l'adaptation en droit français du principe anglo-saxon *comply or explain* (appliquer ou expliquer).

Il existe aujourd'hui deux codes de gouvernance qui ont été rédigés par des organisations représentatives des entreprises : le code AFEP-MEDEF est majoritairement utilisé par les sociétés du CAC 40 ; le code Middlenext, élaboré par l'association éponyme, s'adresse plutôt aux petites et moyennes entreprises cotées et entend être adapté à leur taille, leur structure de capital et leur histoire.

## Le Say on Pay en France

### Une obligation de transparence déjà existante

La version précédente du code AFEP-MEDEF prévoyait déjà la communication de l'ensemble des composantes de la rémunération (fixe, variable, LTI, retraite, primes de prise de fonction ou de départ, avantage en nature).

Les entreprises ne sont donc pas soumises à des nouvelles obligations de transparence, mais exposées à une publicité accrue de leurs pratiques par le vote d'une résolution à l'assemblée générale des actionnaires.

La principale évolution constatée est un effort renforcé de pédagogie et d'explication sur les systèmes de rémunération et leur philosophie, sans pour autant envisager, dans la plupart des cas, de vote formel sur cette politique, comme cela existe dans d'autres pays. Néanmoins, la définition des objectifs de performance et leur taux d'atteinte restent en revanche considérés par toutes les entreprises comme des informations stratégiques qui ne sauraient être publiques.

Sans entrer dans le détail, les entreprises ont choisi de communiquer le taux de réalisation des objectifs de leurs dirigeants sur la globalité de leurs objectifs financiers ou qualitatifs afin d'explicitier le montant des parts variables versées.

## Un vote ex post consultatif et annuel

Le code prévoit un vote consultatif sur les rémunérations versées aux dirigeants mandataires sociaux.

Extraits du code :

**24.3** Consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux

*Le conseil doit présenter à l'assemblée générale ordinaire annuelle la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Cette présentation porte sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social.*

Il est à noter que le code AFEP-MEDEF inclut dans la liste des composantes de rémunérations à présenter à l'assemblée générale des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à celles-ci, qui sont déjà soumis à la procédure des conventions réglementées.

Ainsi, sont soumis à un vote consultatif des éléments ayant déjà fait l'objet d'un vote de l'assemblée générale.

On notera également que les sociétés contrôlées par l'Etat, c'est-à-dire ayant déjà soumis à l'APE les éléments de rémunérations de leurs dirigeants, ont présenté une résolution de *Say on Pay* en assemblée générale, pour celles se référant au code AFEP-MEDEF.

## Les impacts d'un vote négatif

Extraits du code :

**24.3** Consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux

*Lorsque l'assemblée générale ordinaire émet un avis négatif, **le conseil**, sur avis du comité des rémunérations, **délibère** sur ce sujet lors d'une prochaine séance et **publie** immédiatement sur le site internet de la société **un communiqué mentionnant les suites qu'il entend donner** aux attentes exprimées par les actionnaires lors de l'assemblée générale.*

Le code ne prévoit donc pas de sanction en cas de vote négatif. L'absence de recul sur le vote ne permet pas aujourd'hui d'envisager ce que serait la réaction des sociétés et de ses parties prenantes dans une telle configuration.

Néanmoins, les sociétés s'attendent à des taux de vote significativement inférieurs à ceux habituellement observés durant les assemblées générales.

## Bilan des assemblées générales

### Les entreprises ont « joué le jeu »

Toutes les entreprises du CAC 40 faisant référence au code de gouvernance AFEP-MEDEF, et de droit français, se sont pliées aux nouvelles règles de transparence définies par le code AFEP-MEDEF de juin 2013. Pour autant, nous avons noté trois types de posture de la part des entreprises :

- **une posture « conservatrice »**  
Entreprises ayant opté pour une posture *ad minima*, focalisée sur le respect des obligations et des recommandations d'application de l'AFEP-MEDEF ;
- **une posture « pédagogique »**  
Entreprises ayant opté pour une démarche focalisée sur une présentation détaillée des éléments de la rémunération et en particulier sur les critères de performance retenus. Cette option est celle retenue par la majorité des entreprises ;
- **une posture « assumée et proactive »**  
Entreprises ayant opté pour une démarche volontaire, faisant du *Say on Pay*, une opportunité de transparence allant au-delà de l'obligation de présenter les éléments « dus et attribués » et allant jusqu'à détailler les mécanismes de la rémunération du mandataire social ;

### Des parties prenantes conciliantes

Malgré quelques appels au vote d'opposition, les *proxy advisors* ont été relativement attentifs et conciliants auprès des entreprises dans le cadre de cette première mise en œuvre et sont restés sur des revendications comparables à celles exprimées les années antérieures :

- la dissociation du mandat de président et de directeur général ;
- l'introduction de conditions de performance externes dans les plans de *LTI* ;
- le détail des objectifs de performance associés aux parts variables.

Sur ce dernier point, si des efforts pédagogiques ont été effectués, la définition des objectifs de performance et leur taux d'atteinte sont considérés par toutes les entreprises comme des informations stratégiques qui ne sauraient être publiques.

### Des votes favorables

Aucune résolution de *Say on Pay* d'une entreprise du CAC 40 n'a été rejetée en assemblée générale. L'approbation moyenne est cette année supérieure à 90%. Pour autant, le bilan est très variable selon les sociétés. Si l'on a vu des votes favorables au-delà de 98%, certains ont à peine dépassé le seuil des 60%.

D'autre part, l'analyse des votes de certaines sociétés sous contrôle d'un actionnaire de référence fait ressortir des oppositions réelles des minoritaires sur les montants de rémunération des dirigeants eu égard à la performance économique de l'entreprise qu'ils dirigent.

La maturité actuelle des observateurs de marché en France n'est pas encore celle que l'on trouve au Royaume-Uni, où un vote à 80% n'est pas un bon résultat et où 60% est un score très médiocre qui demande une réponse de la part de l'entreprise.

Si l'introduction du *Say on Pay* ne constitue pas un changement majeur sur le fond, il a probablement modifié la nature des débats en interne sur la pédagogie de l'entreprise vis-à-vis du sujet de la rémunération des dirigeants et devrait progressivement faire mûrir le débat sur ce sujet toujours sensible dans l'opinion publique.

Enfin, il apparaît que la transparence, aussi large soit-elle, ne réduit pas le risque de l'incompréhension. On peut penser, dès lors, que l'enjeu majeur du *Say on Pay* sera la pédagogie. A cet effet, il est probable que le code de gouvernance évolue vers une vision plus large de la politique de rémunération mise en œuvre, avec, qui sait, un vote futur des actionnaires sur ce thème comme cela peut se faire dans d'autre pays.

## Un *Say On Pay* en évolution ?

### L'exemple du Royaume-Uni

Alors que le Royaume-Uni était déjà doté d'un vote consultatif sur la rémunération des dirigeants, le pouvoir des actionnaires a été élargi depuis octobre 2013 avec désormais deux votes :

- un vote contraignant sur la politique de rémunération ;
- un vote consultatif sur la mise en place de cette politique pour l'exercice passé et suivant.

Le changement majeur réside dans la nature contraignante du vote relatif à la politique de rémunération. Il n'est ainsi plus possible durant une durée de 3 ans (sauf vote d'une nouvelle résolution) d'effectuer un quelconque paiement qui ne soit pas en accord avec la politique approuvée par les actionnaires.

Dès lors, la politique de rémunération présentée aux actionnaires doit inclure :

- les maximums qui pourraient être payés pour chaque élément de rémunération ;
- les scénaris de paiement en cas de non atteinte ou d'atteinte partielle des objectifs ;
- le traitement envisagé en cas de départ de l'entreprise ;
- l'approche qui sera retenue pour chaque composante de rémunération, pour un nouveau dirigeant.

D'autre part, la comparaison avec la rémunération des employés doit être présentée et la méthodologie mise en œuvre explicitée.

Les sociétés doivent soumettre à un vote consultatif, un rapport complet et détaillé sur les pratiques de l'entreprise pour l'année en cours et pour l'année suivante. Le changement majeur réside dans l'obligation de présentation de la rémunération globale en un seul tableau et une exigence de transparence accrue sur les objectifs et leurs atteintes.

### La directive européenne du 9 avril 2014

La commission européenne a adopté le 9 avril dernier, des mesures visant à améliorer la gouvernance des entreprises cotées sur les marchés de l'Union européenne ;

Cette directive comporte parmi d'autres, deux dispositions principales :

- La généralisation de la pratique du *Say on Pay* sous une forme relativement proche du modèle de la Royaume-Uni ;
- La transparence vis-à-vis des agences de conseil en vote (*proxy advisors*)

Ainsi, la gouvernance pourrait encore évoluer durant les prochaines années en exigeant toujours plus de transparence des entreprises sur le sujet de la rémunération de leurs dirigeants. Cette mise en œuvre ne se fera pas sans difficulté, alors même que l'efficacité d'une telle démarche sur le contrôle des niveaux de rémunérations versées aux dirigeants prête encore à débat.

## 6. “Leadership émergent”, performance et reconnaissance



**Damien Ribon**  
Directeur Talent & Leadership  
Deloitte



La globalisation des marchés, la disparition des typologies classiques de consommateurs et la révolution d'Internet entraînent un succès croissant du modèle d'organisation « maillée » ou « en réseau ». Dans ce contexte, ce modèle s'avère en effet mieux adapté pour trouver de façon réactive des réponses aux besoins émergents localement, là où planification et centralisation voient leur efficacité réduite.

A côté de cela, on constate que les collaborateurs demandent toujours davantage à être considérés de façon individuelle. Ceci est dû à la pénurie des talents mais aussi à une évolution des comportements qui reflète la volonté affichée d'optimiser son investissement professionnel : reconnaissance de sa contribution, choix de travail et de vie... Cette individualisation est aussi voulue par les entreprises qui, s'apprêtant à différencier encore plus fortement leurs systèmes de reconnaissance, ont aussi besoin d'identifier leurs éléments clés.

### Un management de la performance individuelle *a posteriori*

Cette évolution trouve principalement sa réalité dans les centres de profit ou de coût dont les objectifs fixés en début de cycle, n'ont en revanche, eux, pas changé ! Ces centres de responsabilité portent alors l'ambiguïté maximale : une obligation de résultat avec une absence de visibilité.

A défaut de pouvoir fixer les objectifs de réalisation *a priori*, leur efficacité dépend désormais de l'initiative des individus à tirer profit des opportunités qui se présentent au fil de l'eau. Ils doivent pouvoir fédérer autour d'eux les ressources disponibles, afin de les transformer en réalisations conséquentes qui font le budget.

Dans ce modèle de « *leadership* émergent », la compréhension par chaque collaborateur des enjeux reste de la responsabilité du management. La recherche des objectifs concrets et leur réalisation, y compris les choix d'organisation, sont en revanche laissées au libre arbitre des collaborateurs.

La performance ne peut alors être pleinement définie qu'*a posteriori*. Et son appréciation se fait à partir du *feedback* que les acteurs concernés se donnent entre eux, par une vue à « 360 ».

Le format peut être celui d'évaluations de fin de projet. L'appréciation du collaborateur prend alors en compte l'ensemble des interactions que ce dernier a pu avoir. Pour être efficace, ce recueil nécessite des outils conviviaux, simples à mettre en œuvre, et une animation par le management en continu.

Le format peut aussi être une question du type « Qui sont ceux qui ont eu le plus d'impact cette année dans la réussite de l'organisation ? »

L'appréciation de la performance *a posteriori* est encore plus pertinente dans les situations nécessitant une forte créativité. En effet, la fixation d'objectifs intermédiaires trop précis peut avoir un effet contre-productif, car en focalisant toute l'attention, ils interdisent le vagabondage indispensable à l'approche originale d'un problème.

---

### L'appréciation de la performance chez Gore & Associates

Chaque année, chez Gore & Associates, l'inventeur du Teflon, chaque équipe classe ses membres en demandant « Qui a eu le plus grand impact sur l'entreprise ? ». La nature ouverte de la question permet à chacun d'interpréter « impact » à sa façon. Un comité distinct passe en revue tous les collaborateurs pour déterminer sa rémunération. Tout le monde est classé.

Source : As One, Baghai & Quigley, Deloitte Global Service Ltd, 2011

---

## La mise en avant des motivations intrinsèques

Quelles sont alors les caractéristiques du système de reconnaissance ? Tout d'abord, les fins restent les mêmes, à savoir chercher à aligner :

- les besoins de l'individu : sécurité, reconnaissance, appartenance, estime, autonomie, réalisation, sens...
- les besoins de l'organisation : renforcement de comportements, maintien de l'engagement et fidélisation des collaborateurs clés essentiellement.

Mais une organisation « maillée » répond différemment des modèles classiques. Ceci peut s'exprimer au travers de trois motivations individuelles importantes :

- *besoin de sécurité*<sup>13</sup> : besoin de stabilité et de prévisibilité. Il est offert dans la transaction contre de la loyauté et l'obéissance au management « protecteur » ;
- *motivation intrinsèque*<sup>14</sup> : faire quelque chose pour l'intérêt et le plaisir procuré par l'activité. Elle est servie par l'autonomie laissée pour se réaliser dans l'entreprise ;
- *Motivation extrinsèque*<sup>14</sup> : agir pour un but externe (récompense, approbation des autres, identification...). Elle est servie par le système de « management de la performance ».

Cependant, dans les modèles « maillés », les figures d'autorité managériale s'estompent, le besoin de sécurité est moins satisfait et celui des motivations intrinsèques devient déterminant, car c'est le moteur puissant des initiatives. Dit autrement, le plaisir au travail devient le fil conducteur de la motivation. Le risque existe alors que les collaborateurs s'orientent vers des activités trop éloignées de la mission ou des équilibres de l'organisation. Le discours par les valeurs permet alors de redonner du sens, dans la mesure où les collaborateurs savent l'entendre car ils partagent déjà des valeurs communes.

---

<sup>13</sup> Maslow (1954)

<sup>14</sup> Ryan & Deci (2000)

La reconnaissance du collaborateur prend alors une nouvelle orientation :

- Elle vise à offrir les moyens de satisfaire ses motivations profondes, au travers de l'autonomie accordée dans le choix des projets. L'autonomie est la reconnaissance du droit à se créer un travail épanouissant.
- Elle utilise les éléments de reconnaissance, matériels ou relationnels, afin de créer un renforcement autour des valeurs essentielles de l'organisation de la direction générale dans laquelle l'énergie créatrice doit être investie pour être utile.
- Elle s'intéresse moins à l'équité de rémunération – qui traduit l'égalité au sein d'un groupe d'appartenance et correspond en fait au besoin de sécurité – au profit de la valeur de marché et de l'intéressement aux résultats de l'entité.

En résumé, le système de reconnaissance remplit moins les besoins de sécurité de l'individu, table davantage sur les motivations intrinsèques pour susciter l'engagement et utilise le registre des valeurs pour donner un sens à l'action. L'utilisation des moyens de reconnaissance, en particulier financiers, servent à renforcer les comportements attendus.

Il faut ajouter que la reconnaissance de performance comprend pour postulat la connaissance de la performance. Ceci nécessite de la maturité de la part des collaborateurs, car l'utilisation de « 360 » signifie un retour d'information venant de ses pairs, et non de figures de management. Afin de ne pas être inflationniste, le système va d'une façon ou d'une autre opérer un classement des meilleurs contributeurs. Et l'avis du groupe renvoyé à l'individu peut être déstabilisant pour ceux les plus enclins à une culture collective.

Un nombre croissant d'entreprises mettent aussi en place un processus pour donner du *feedback* en continu aux collaborateurs. En particulier avec les jeunes professionnels, souvent impatientes, qui recherchent à la fois des marques fréquentes de leur impact et des retours plus réguliers pour progresser.

## La reconnaissance de la capacité d'influence

Le fonctionnement en réseau valorise le *followership* à la manière des *tweet* d'aujourd'hui - mais avec des réalisations à la fin et non un simple carnet d'amis ! Aussi le système accorde la primeur aux profils « vendeurs ». Le management réuni en collectif, ou un comité des sages, peut ici jouer un rôle régulateur, mais la tendance reste celle-là : si l'organisation fonctionnelle accordait un avantage aux sachants, celle en réseau différencie d'abord les communicants.

Les comportements « d'autonomie, de collaboration, de créativité », qui sont des caractéristiques des organisations en réseau, ne sont pas en contradiction avec les comportements d'influence. Participatif par nature, ce mode mérite le parallèle avec le système démocratique : en démocratie il faut convaincre, imposer son expertise ne marche pas.

Le mode en réseau nécessite de l'influence et valorise les motivations profondes qui sont prédictives des comportements à long terme. Ce système correspond très bien à ceux qui possèdent une motivation profonde d'influence, mais encore faut-il qu'elle serve les objectifs de l'organisation. Le manager, par l'histoire qu'il raconte et la morale qu'elle comporte, doit devenir ici le régulateur des passions. Il passe de porteur d'objectif à porteur de sens.

## Une remise en cause profonde pour les managers

Si les collaborateurs sont potentiellement de tout type, la société industrielle, dont nous sommes issus, accorde la primauté à la réalisation, qui s'accorde bien avec les organisations stables. Aussi importe-t-il aux managers d'accompagner la transition vers une culture de l'influence, la plus à même de faire face à l'ambiguïté.

Ceci représente un grand écart pour une génération de managers formés à la fixation des objectifs SMART, avec délégation, contrôle intermédiaire, évaluation et sanction finale. Cette logique est en fait loin de disparaître, mais l'essentiel du processus est maintenant entre les mains des collaborateurs eux-mêmes dans le choix et l'organisation de leurs projets.

La légitimité des managers évolue alors vers un autre modèle :

- la définition d'objectifs généraux dont l'atteinte est indispensable à la réussite de l'organisation ;
- la coordination des initiatives émergentes, internes et entre entités ;
- l'appui de modes participatifs et de recherche de consensus.

La capacité à raconter une histoire qui fasse sens et qui fédère autour d'objectifs communs devient une qualité essentielle des managers. Leur rôle consiste ensuite à laisser les collaborateurs investir l'espace pour en faire leur histoire. Cela demande des collaborateurs autonomes et proactifs. Et nécessite aussi le droit à l'erreur, indispensable à l'apprentissage. Ce qui représente une gageure pour des managers qui voient chaque jour leurs marges de manœuvre s'éroder.

Il s'agit donc, pour les managers de business units « avant-gardistes » et convaincus de la nécessité de ce modèle, de lancer des alliances avec leurs pairs afin de favoriser les initiatives transverses, de lisser les risques avec eux et, enfin, de partager le plaisir de fonctionner ainsi.

Une représentation de l'autorité qui évolue de la verticalité de l'arbitre omniscient aux cercles des valeurs partagées.

---

### Etes-vous prêt pour le modèle « maillé » ?

#### Prêt si ...

- ✓ vous pouvez raconter une histoire forte qui puisse être partagée par tous les participants ;
- ✓ bien que constituée d'individus aux points de vue variés, votre organisation partage un fort engagement à l'égard d'une liste de valeurs communes ;
- ✓ vous pouvez interagir de façon efficace et fiable avec les autres membres au travers Internet ou autre réseau, surtout si vous êtes dispersés géographiquement.

#### Difficile si ...

- ✓ vos collaborateurs ne partagent pratiquement aucune valeur ou principe clé ;
  - ✓ un nombre important de collaborateurs sont mal informés, peu proactifs et n'aiment pas l'ambiguïté ;
  - ✓ vous aimez l'efficacité et n'aimez pas que les débats ralentissent le cours des choses.
-



# 7. Panorama égalité hommes / femmes



**Denis Lesigne**

Directeur Capital Humain  
Deloitte



## Les évolutions réglementaires et les voies de progrès pour les entreprises

Soixante ans après la ratification par la France de la convention n°100 de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) sur l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes, les travaux et les négociations conjugués des institutions internationales, de l'Union européenne, des partenaires sociaux et des pouvoirs publics ont permis de faire émerger en France une législation très complète en matière d'égalité professionnelle :

---

**2014** **La loi pour l'égalité entre les femmes et les hommes n°2014-873** du 4 août 2014 regroupe l'ensemble des mesures visant à **améliorer le droit des femmes dans leur vie professionnelle et familiale.**

---

**2011** **La loi Copé-Zimmermann n°2011-103** du 27 janvier 2011 relative à la **représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance** (au moins 40% de femmes d'ici 2017).

---

**2010** **La loi sur la réforme des retraites n°2010-1330** du 9 novembre 2010 prévoit à l'article que les entreprises de plus de 50 salariés non couvertes par un **accord, ou à défaut, par un plan relatif à l'égalité professionnelle**, risquent une pénalité financière.

---

**2006** **La loi sur l'égalité salariale n°2006-340** du 23 mars 2006 confirme l'accord national interprofessionnel sur la mixité et l'égalité salariale, visant la **suppression des écarts de rémunération** dans les 5 ans.

---

**2001** **La loi Génisson n°2001-397** renforce la loi de 1983 sur l'égalité professionnelle et oblige les entreprises à remettre annuellement à l'inspection du travail un **rapport de situation comparée.**

---

**1983** **La loi Roudy n°83-635** du 13 juillet 1983 vise le **rééquilibrage entre les sexes par la mise en œuvre de mesures temporaires spécifiques au profit des femmes**, en mettant en place des plans d'égalité professionnelle dans les entreprises.

---

**1953** **Convention n°100 de l'OIT** sur l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes.

---

## Contexte réglementaire : évolutions récentes et bilan

### Loi du 23 juillet 2014 pour l'égalité entre les femmes et les hommes

La dernière évolution, pour les entreprises du secteur privé, résulte de la promulgation de la loi n°2014-873 pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Sans constituer une évolution majeure, cette loi renforce sensiblement les sanctions (ex : non soumission aux marchés publics) et les dispositifs déjà existants.

La loi regroupe un ensemble de mesures visant à améliorer le droit des femmes sur des sujets divers : égalité professionnelle, responsabilité parentale, pension alimentaire, violence, mariage forcé, stéréotypes sexistes dans les médias ou la vie politique.

### Une simplification en matière de négociation

Jusqu'à ce jour, en l'absence d'un accord triennal signé avec les partenaires sociaux, deux négociations annuelles sur le sujet de l'égalité professionnelle étaient prévues :

- la négociation annuelle spécifique (art. 2242-5) ;
- le volet dédié (L.2242-7) dans le cadre des négociations annuelles obligatoires sur les salaires.

Désormais, en l'absence d'accord triennal, une unique négociation se tiendra chaque année sur le sujet de l'égalité entre les femmes et les hommes, dont les sujets abordés devront être :

- pour les entreprises de plus de 300 salariés (L.2323-57) : Le RSC (Rapport de Situation Comparée) et un plan d'actions portant sur 4 domaines dont celui de la rémunération ;
- pour les entreprises de moins de 300 salariés (L.2323-47) : Le RSC et un plan d'actions portant sur 3 domaines dont celui de la rémunération.

D'autre part, la nouvelle loi élargit le champ des négociations à l'analyse des conditions d'accès à l'emploi, à la formation professionnelle et à la promotion professionnelle entre autres.

### Une extension du champ d'action de la loi « Coppé-Zimmerman »

Une autre disposition de cette loi prévoit le renforcement de la loi n°2011-103 en élargissant son champ d'application aux entreprises de plus de 250 salariés. Seules les entreprises de plus de 500 salariés et ayant un chiffre d'affaires net ou un total au bilan de plus de 50 M€ étaient jusqu'à présent visées.

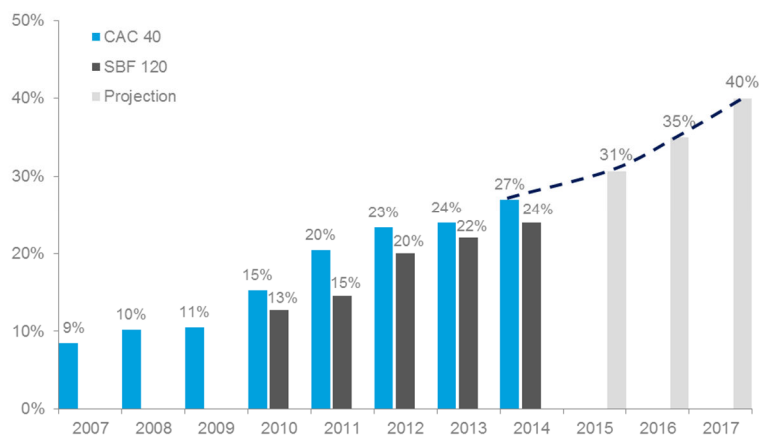
## Représentation des genres au sein des conseils d'administration et de surveillance

La loi, dite « loi Coppé-Zimmerman », a introduit des seuils pour une convergence progressive vers une représentation équilibrée des deux sexes au sein des instances de gouvernance (la loi prévoit une obligation de représentation minimale de 20% en 2014 et de 40% en 2017).

La contrainte réglementaire a indiscutablement eu un effet, puisque la progression annuelle de proportion de femmes au sein des instances de gouvernance a progressé en moyenne de 9% depuis 2012.

Toutefois, l'atteinte de l'objectif de 40% à horizon 2017 imposerait une croissance annuelle de 14%. L'ambition est forte et il reste un grand chemin à parcourir.

## Présence de femmes au sein des conseils



Source : Base Dirigeants Deloitte 2014

On notera que les femmes présentes au sein des conseils ont proportionnellement plus fréquemment le statut d'administrateur indépendant que leurs homologues masculins (60% des administratrices sont indépendantes contre 44% des hommes). Pour autant, seuls 3% des administratrices président le conseil dont elles sont membres.

En revanche, si la contrainte réglementaire sur la représentation équilibrée des genres au sein des instances de gouvernance a eu un impact indiscutable, force est de constater que l'absence de contrainte comparable sur les directions exécutives a contribué à y maintenir une sous-représentation féminine. Ainsi, la part des femmes dans les comités exécutifs des sociétés de l'Eurolist A se limite à 9,7% en 2013 (contre 7,5% en 2012).

D'autre part, la répartition des domaines de responsabilité reste empreinte de stéréotypes et de projections sur les compétences féminines :

- 23% des femmes sont en charge des ressources humaines contre 6% des hommes ;
- 12% sont en charge de la communication contre 2% des hommes.

## Analyse des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes

L' écart de rémunération entre les femmes et les hommes fait l'objet de nombreuses analyses. Néanmoins, reposant sur des bases de travail différentes, ces études font ressortir des chiffres très variables :

- L'analyse des chiffres bruts, comparant le salaire moyen des femmes et des hommes révèle des écarts d'environ 20%. Ce chiffre s'explique en grande partie par une représentation déséquilibrée des sexes sur l'échelle des responsabilités et une proportion plus importante des emplois à temps partiel chez les femmes.
- L'analyse des chiffres, en équivalent temps plein et à catégorie professionnelle comparable, réduit significativement cet écart.

Pour la seule population cadres (hors cadres supérieurs) issue de la base de données ERI 2014, l'analyse des écarts bruts fait ressortir un écart de rémunération entre les femmes et les hommes de 7%.

Les analyses statistiques développées par Deloitte via l'outil DNA (*Diversity Navigation Analytics*) tendent à rechercher si ces écarts résiduels résultent de critères connus, qui pourraient ainsi faire l'objet de politiques adaptées de rééquilibrage, ou s'ils résultent exclusivement de la différence de genre et relèvent dès lors de la discrimination.

Cette démarche appliquée au même échantillon de données fait ressortir les écarts suivants :



Population cadres	
<b>Ecart constaté</b>	7%
<b>Ecart expliqué</b>	3,5%
<b>Critères explicatifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de responsabilité</li> <li>• Niveau de diplôme</li> <li>• Age</li> </ul>
<b>Ecart non expliqué</b>	3,5%

Ainsi, près de 3,5% de l'écart est statistiquement explicable :

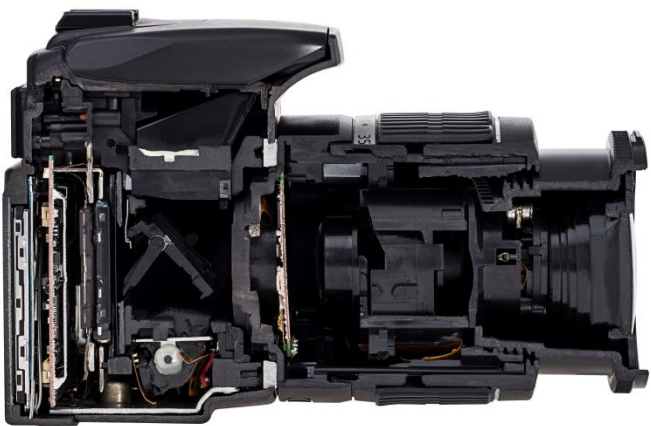
- par la répartition au sein des niveaux de responsabilité cadre ;
- par le niveau de diplôme (les femmes étant généralement plus diplômées) ;
- par l'âge (les femmes étant généralement plus jeunes).

Si une part significative des écarts de salaire entre les femmes et les hommes est de nature structurelle et résulte de facteurs sociétaux qui dépassent très largement le cadre de l'entreprise, une part non moins significative résulte de critères qui lui sont propres.

L'analyse Deloitte DNA, permet, d'une part, d'identifier, pour chaque entreprise, les écarts résultant de critères statistiquement expliqués et de mettre en œuvre les politiques ressources humaines adaptées pour les réduire, et d'autre part, de mesurer objectivement les écarts résultant d'une discrimination liée au genre.

Notre conviction est que ces démarches s'inscrivent au-delà des obligations de conformité juridique et constituent une opportunité économique pour les entreprises en leur permettant de capitaliser sur les apports positifs d'une réelle diversité.

Dans ce contexte,  
quelles pratiques de  
rémunération ?



# 1. Analyse de rémunération

L'approche retenue par Deloitte pour l'analyse des rémunérations est une analyse par « niveaux 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

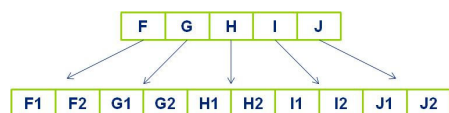
Les *levels* Deloitte sont une structuration de l'échelle des responsabilités permettant le positionnement relatif des postes au sein d'une organisation. Regroupant des postes en niveaux homogènes, les *levels* Deloitte permettent :

- 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.

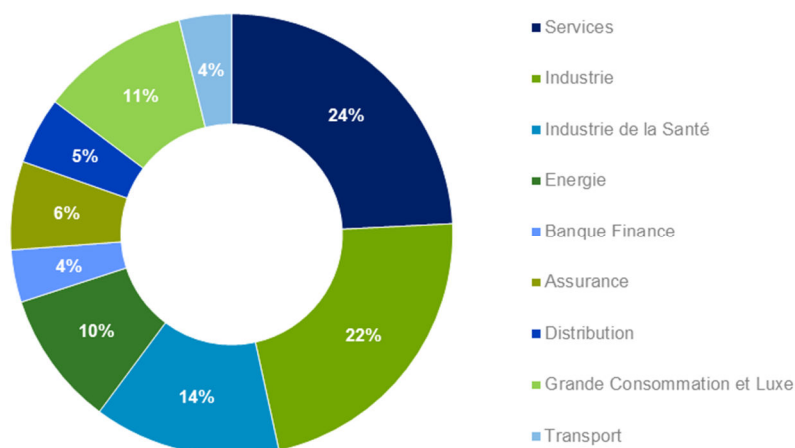
## 1.2 Exemple de postes

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

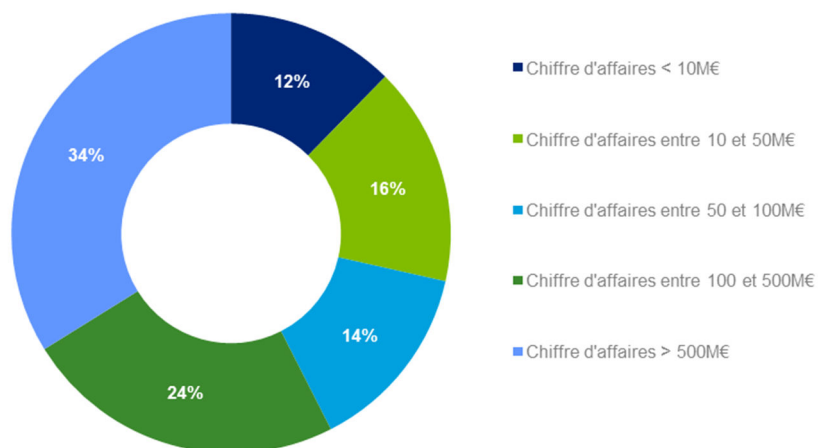
La base de données 2014 se compose de près de 350 sociétés et plus de 750 000 données individuelles réparties au sein de tous les secteurs d'activité, taille d'entreprise et localisation géographique.

### Secteurs d'activité





## Taille d'entreprise



## 1.4 Indicateurs statistiques

Les marchés sont présentés selon les indicateurs statistiques suivants :

- Le 9<sup>ème</sup> 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 3<sup>ème</sup> 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 1<sup>er</sup> 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 1<sup>er</sup> 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.



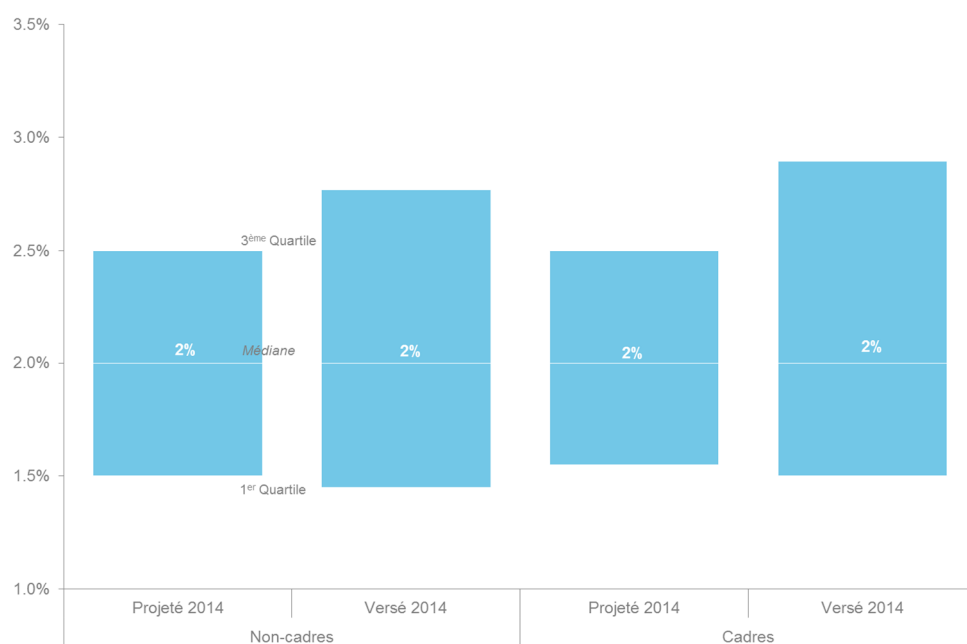
## 2. Evolution des rémunérations

### 2.1 Budgets d'augmentation appliqués

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.

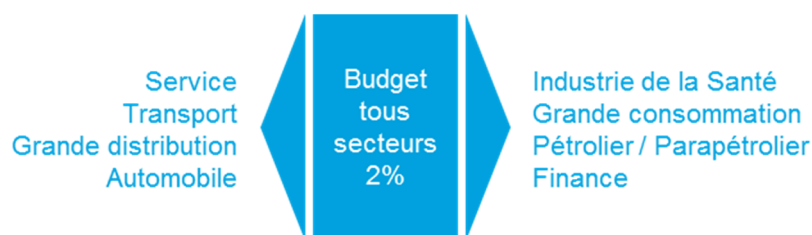
#### Une harmonisation des budgets d'augmentation qui sont au plus bas

Nous constatons que les budgets versés en 2014 sont en ligne avec les budgets prévisionnels (sondage mars 2014). Nous notons tout de même une ouverture du 3<sup>ème</sup> quartile chez les cadres et les non-cadres.



#### Des différences faibles entre les secteurs

La faible différenciation sectorielle est à nouveau confirmée cette année. Seuls les secteurs de l'énergie et de l'assurance se positionnent nettement au-dessus des autres (3%).

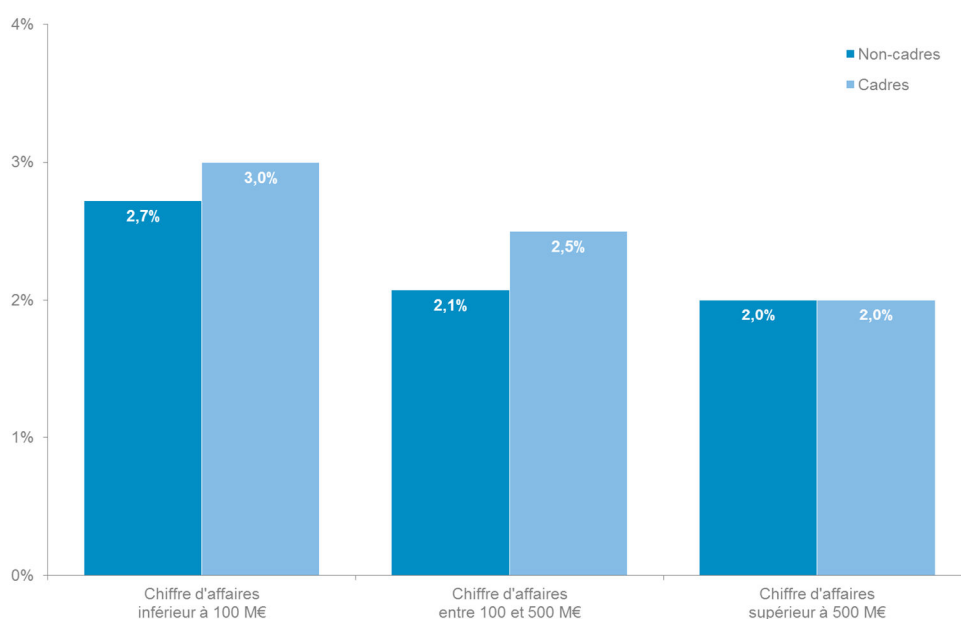


## Des différences au niveau de la taille des entreprises

Comme en 2013, nous constatons un écart dans les pratiques d'augmentation entre les grandes et les petites organisations.

Collège de population	Moins de 1000 salariés	Plus de 1000 salariés
Non-cadres	2,6%	2,0%
Cadres	2,7%	1,9%

Nous observons un écart similaire entre les entreprises ayant un chiffre d'affaires de moins de 100M€ et les entreprises de plus de 500M€.



## 2.2 Evolutions salariales

Les évolutions salariales sont calculées à partir des rémunérations des titulaires présents dans notre base de données en 2013 et en 2014. Ces calculs incluent les augmentations générales et individuelles (mérite et promotion).

### Evolution des rémunérations selon le niveau de responsabilité

Les augmentations en 2014 ont été en moyenne de 2,6%, ce qui est similaire à 2013 mais nettement supérieur aux 2% envisagés par les entreprises en début d'année (sondage mars 2014).

Collège de population	Salaire de base			Rémunération totale		
	1 <sup>er</sup> Quartile	Médiane	3 <sup>ème</sup> Quartile	1 <sup>er</sup> Quartile	Médiane	3 <sup>ème</sup> Quartile
Non-cadres	1,3%	2,4%	4,2%	1,8%	3,8%	7,1%
Cadres	1,5%	2,6%	4,6%	2,4%	4,8%	8,7%
Cadres Supérieurs	1,6%	2,8%	4,8%	3,1%	5,6%	9,6%

Cet écart entre le budget annoncé (2%) 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 ;
- Vieillesse : somme des augmentations liées à l'ancienneté ;
- Technicité : somme des augmentations liées à un changement de qualification.

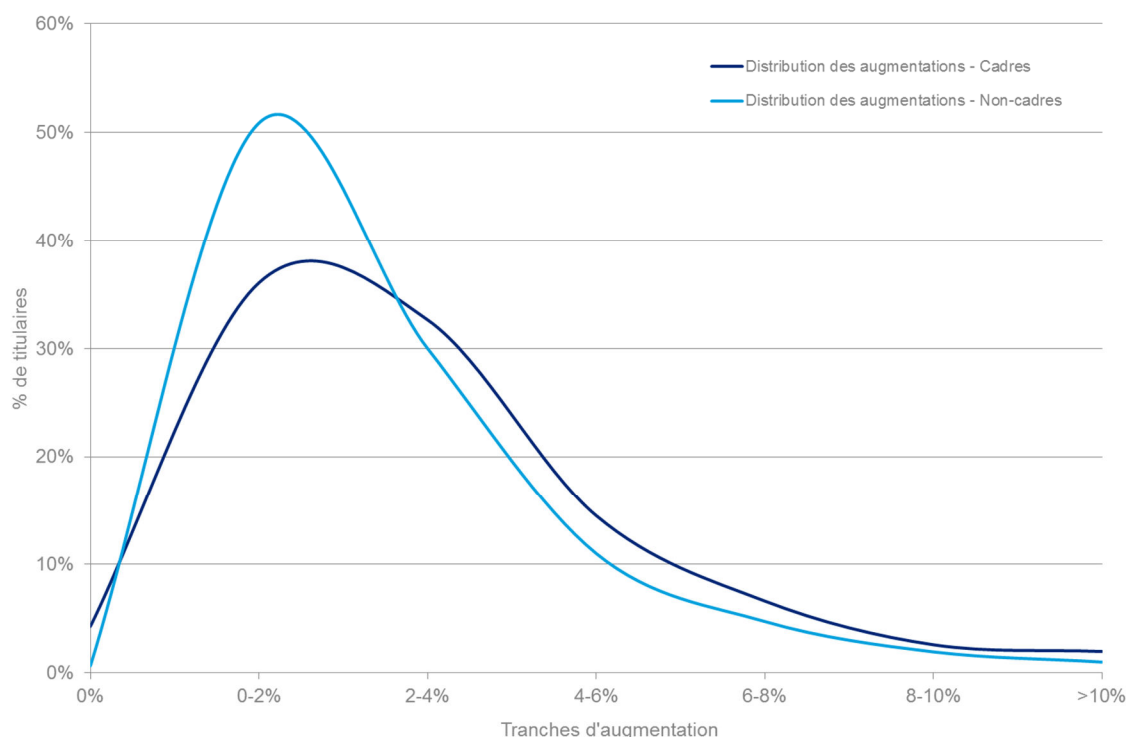
#### Effets d'effectif

- 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.

### Répartition des titulaires par grandes tranches d'augmentation

La distribution des augmentations est significativement différente entre la population cadres et la population non-cadres.

- La pratique du gel salarial est moins prononcée pour la population non-cadres (1% des titulaires) que pour la population cadres (4%).
- L'augmentation moyenne est légèrement moins forte pour la population non-cadres (2,5% vs 2,8%). Nous constatons une plus forte dispersion des augmentations pour les cadres (1 à 6%).
- Nous observons depuis plusieurs années une diminution des fortes augmentations (>10%) et ce même en cas de mobilité interne (entre 5 et 10% selon l'étude MobiCadres Deloitte – Nomination).



## Evolution des rémunérations selon la famille de métier

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

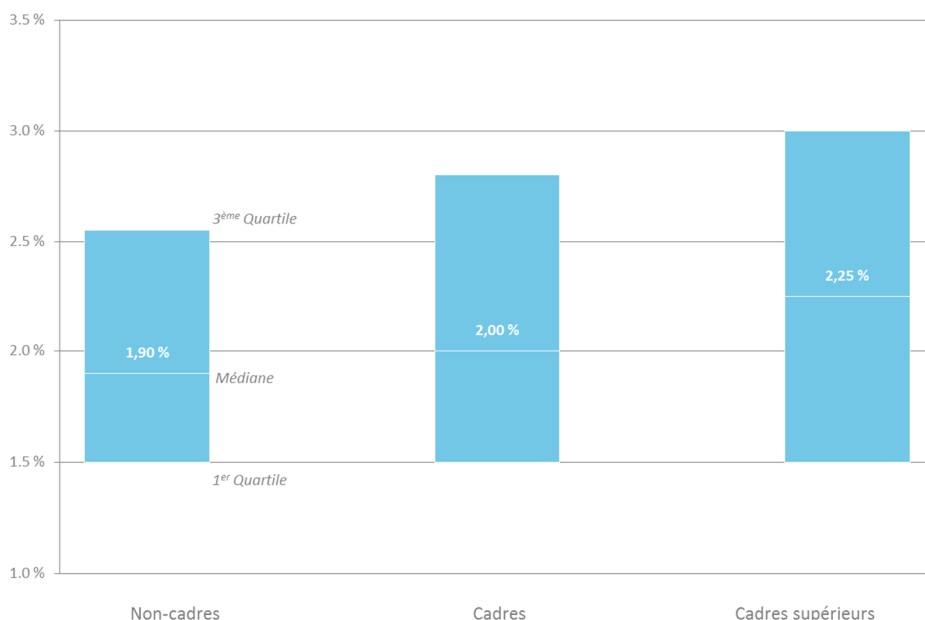
Famille de métier	Salaire de base		
	Non-cadres	Cadres 1 <sup>er</sup> niveau	Cadres supérieurs
Achat	3.04%	2.37%	2.63%
Communication	2.03%	2.40%	2.38%
Finance	2.32%	2.41%	2.55%
Force de vente	2.55%	2.78%	2.84%
Informatique	2.31%	2.41%	2.52%
Juridique	2.76%	2.52%	2.71%
Logistique	2.14%	2.84%	3.11%
Marketing	2.01%	2.80%	2.39%
Maintenance	2.53%	2.81%	2.87%
Production	2.67%	3.01%	2.91%
Qualité	2.48%	2.76%	2.76%
Recherche & développement	2.35%	2.67%	2.69%
Ressources humaines	2.61%	3.04%	2.78%

## 2.3 Budgets d'augmentation prévisionnels

Les résultats proviennent d'un sondage réalisé par Deloitte fin août 2014 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.

### Des budgets d'augmentation au plus bas

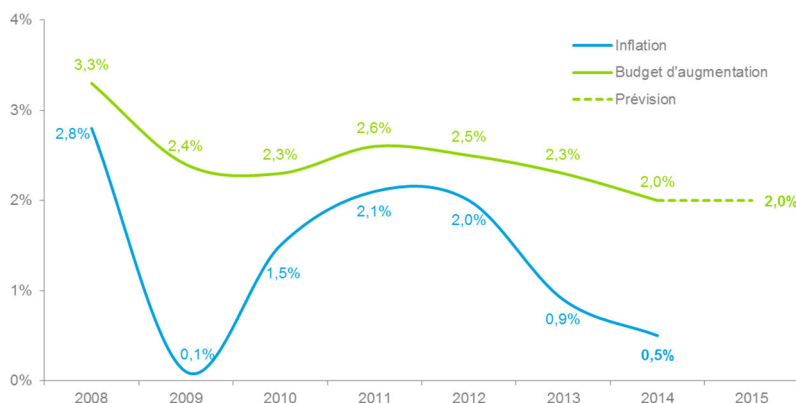
Conséquence du contexte actuel, les prévisions d'augmentation pour 2015 sont à nouveau extrêmement prudentes. Les budgets prévisionnels d'augmentation médians varient entre 1,9% et 2,3% selon le niveau de responsabilité.



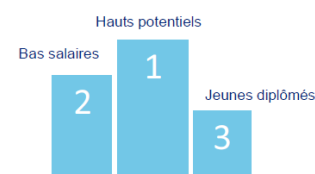
La dernière projection d'inflation pour 2014 est de 0,5%<sup>15</sup> (contre 2% en 2012 et 0,9% en 2013), ce qui peut expliquer (en partie) cette baisse historique des budgets d'augmentation prévisionnels.

Même au plus fort de la crise économique en 2008, les entreprises envisageaient des augmentations autour de 2,4% (contre 3,3% en 2008 avant la crise économique).

Les perspectives d'augmentation restent stables pour les non-cadres. A contrario, la perspective est en légère baisse pour les cadres et cadres supérieurs (-0,3 points par rapport à 2014).



Près d'une entreprise sur deux souhaite mettre l'accent sur une population en particulier pour le prochain cycle d'augmentation. Les hauts potentiels et les bas salaires sont mis en exergue pour sept sociétés sur dix.

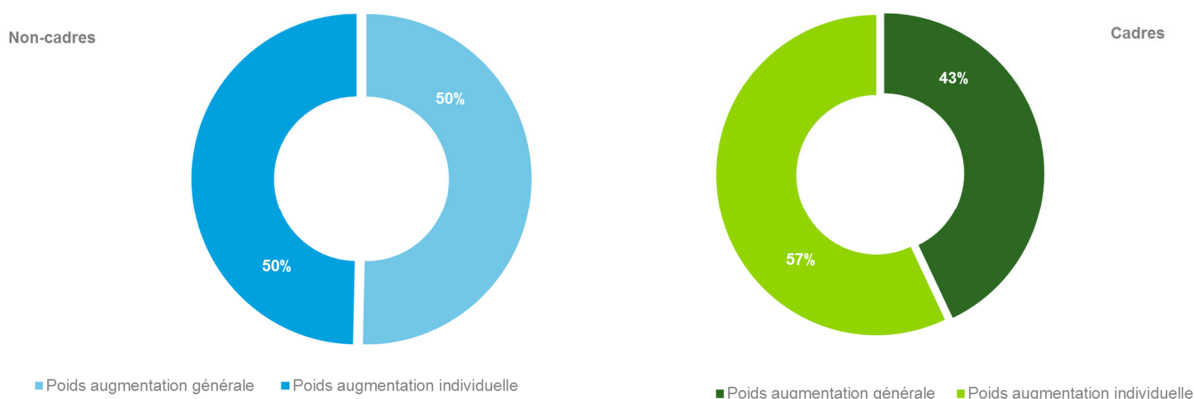


## Progression de l'individualisation des augmentations et des différences de pratiques par population

Nous remarquons des pratiques différentes entre les populations cadres et non-cadres.

Plus de la moitié des entreprises (62%) déclare n'envisager que des augmentations individuelles pour les cadres et près de quatre sur dix envisagent un mix d'augmentations individuelles et générales pour les non-cadres.

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



<sup>15</sup> Insee (août 2014) – Inflation glissante sur 12 mois. (juillet 2013 – juillet 2014)





# 3. Niveaux de rémunération non-cadres

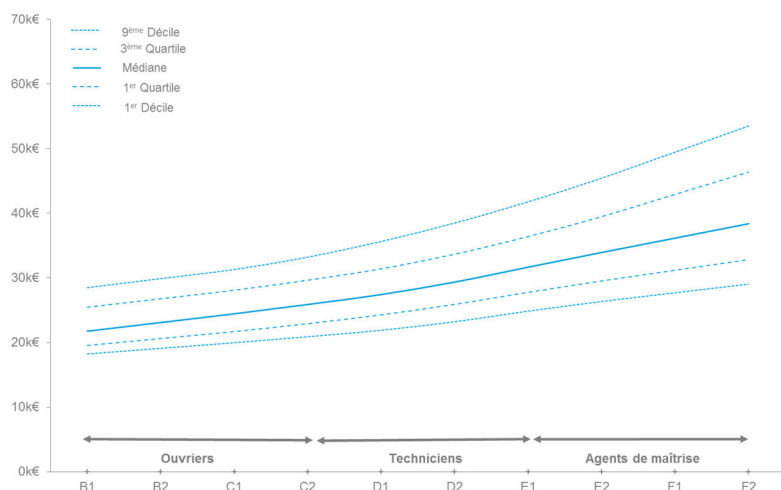
## 3.1 Salaire de base

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 quelque soit sa performance ou celle de son entreprise.

Il y a aujourd'hui peu de tensions sur le salaire de base car les facteurs classiques (inflation à 0,5% sur les douze derniers mois, équilibre de l'offre et la demande) n'ont en ce moment pas ou peu d'effets sur le marché des rémunérations.

Les augmentations en 2014 ont été en moyenne de 2,4% pour les non-cadres, ce qui est similaire à 2013 mais nettement supérieur aux 2% envisagés par les entreprises en début d'année (sondage mars 2014).

SubLevel DTTL	Population non-cadres 2014				
	Salaire de base				
	1 <sup>er</sup> Décile	1 <sup>er</sup> Quartile	Médiane	3 <sup>ème</sup> Quartile	9 <sup>ème</sup> Décile
B1	18.2k€	19.5k€	21.7k€	25.5k€	28.5k€
B2	19.1k€	20.6k€	23.1k€	26.8k€	29.9k€
C1	20.0k€	21.7k€	24.4k€	28.1k€	31.3k€
C2	20.9k€	22.9k€	25.9k€	29.6k€	33.2k€
D1	21.9k€	24.3k€	27.4k€	31.4k€	35.6k€
D2	23.2k€	25.9k€	29.4k€	33.7k€	38.5k€
E1	24.9k€	27.8k€	31.7k€	36.4k€	41.8k€
E2	26.3k€	29.5k€	33.9k€	39.5k€	45.4k€
F1	27.7k€	31.2k€	36.2k€	42.9k€	49.5k€
F2	29.0k€	32.8k€	38.4k€	46.4k€	53.5k€

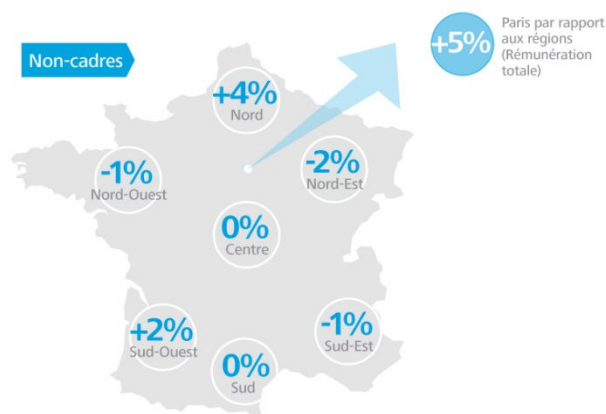


Ces niveaux de rémunération recouvrent une grande diversité de pratiques selon l'implantation géographique, le secteur d'activité, ou la taille de l'entreprise.

Comme en 2013, l'écart entre Paris et les régions se situe entre 5% et 6% selon les niveaux de responsabilité (Paris +2% ; région -3%), conséquence d'une différence de coût de vie.

L'écart entre les régions est légèrement marqué pour la population non-cadres tant en salaire de base qu'en rémunération totale.

De plus, quelque soit l'emplacement du siège social (Paris / région), nous constatons le même différentiel de rémunération pour les salariés basés en région ou à Paris.



## 3.2 Part variable

La part variable globale est la somme du bonus, des commissions et des primes exceptionnelles.

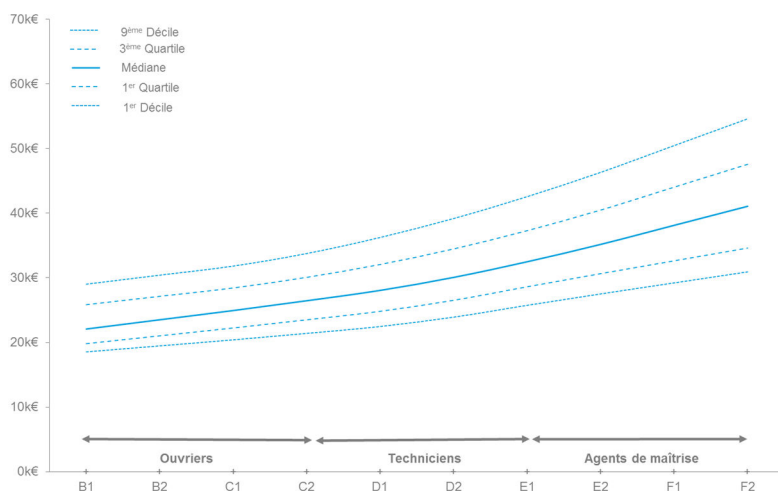
Comme en 2013, les systèmes de part variable individuelle pour les populations non-cadres restent peu répandus (à l'exception des forces de vente) et le montant versé en 2014 (au titre de 2013) représente en moyenne 3 à 4% du salaire de base.

SubLevel DTTL	Population non-cadres 2014						
	Part variable						
	% Bénéficiaire	1 <sup>er</sup> Décile	1 <sup>er</sup> Quartile	Médiane	3 <sup>ème</sup> Quartile	9 <sup>ème</sup> Décile	Moyenne
B1	15%	88€	241€	471€	941€	2 801€	1 397€
B2	20%	113€	264€	529€	1 086€	2 928€	1 481€
C1	24%	138€	288€	588€	1 230€	3 056€	1 564€
C2	28%	170€	313€	651€	1 424€	3 291€	1 673€
D1	31%	209€	338€	717€	1 666€	3 633€	1 808€
D2	35%	247€	412€	873€	1 999€	3 974€	1 953€
E1	40%	282€	536€	1 118€	2 423€	4 313€	2 109€
E2	47%	331€	614€	1 305€	2 720€	4 666€	2 337€
F1	56%	392€	645€	1 435€	2 889€	5 033€	2 638€
F2	64%	453€	677€	1 565€	3 059€	5 400€	2 939€

Si la part variable est en légère croissance cette année (entre 3 et 5% selon les niveaux de responsabilité), le nombre de bénéficiaires reste stable par rapport à l'année dernière. Nous constatons un niveau de rémunération variable légèrement plus dynamique sur les levels E et F qui correspondent à des niveaux de responsabilité où la force de vente terrain est fortement représentée.

## 3.3 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 1,5% par rapport à 2013.



SubLevel DTTL	Population non-cadres 2014				
	Rémunération totale hors épargne salariale				
	1 <sup>er</sup> Décile	1 <sup>er</sup> Quartile	Médiane	3 <sup>ème</sup> Quartile	9 <sup>ème</sup> Décile
B1	18.5k€	19.8k€	22.1k€	25.8k€	29.0k€
B2	19.5k€	21.0k€	23.5k€	27.1k€	30.4k€
C1	20.4k€	22.2k€	24.9k€	28.4k€	31.8k€
C2	21.4k€	23.5k€	26.5k€	30.1k€	33.8k€
D1	22.5k€	24.8k€	28.1k€	32.1k€	36.3k€
D2	23.9k€	26.5k€	30.1k€	34.5k€	39.2k€
E1	25.7k€	28.6k€	32.5k€	37.3k€	42.6k€
E2	27.5k€	30.7k€	35.2k€	40.5k€	46.3k€
F1	29.2k€	32.6k€	38.1k€	44.0k€	50.5k€
F2	30.9k€	34.6k€	41.1k€	47.6k€	54.6k€

### 3.4 Epargne salariale

Près de 76% des entreprises de notre panel ont mis en place un accord d'intéressement, et 88% ont un accord de participation. L'épargne salariale représente en moyenne 7 à 9% du salaire de base selon les niveaux de responsabilité.

SubLevel DTTL	Population non-cadres 2014 Epargne salariale				
	1 <sup>er</sup> Décile	1 <sup>er</sup> Quartile	Médiane	3 <sup>ème</sup> Quartile	9 <sup>ème</sup> Décile
B1	217€	561€	1 456€	2 470€	3 569€
B2	267€	642€	1 605€	2 818€	3 926€
C1	317€	723€	1 754€	3 166€	4 283€
C2	354€	799€	1 891€	3 445€	4 566€
D1	377€	870€	2 016€	3 655€	4 773€
D2	400€	940€	2 159€	3 850€	5 001€
E1	422€	1 011€	2 319€	4 031€	5 251€
E2	444€	1 081€	2 479€	4 246€	5 578€
F1	466€	1 152€	2 639€	4 497€	5 983€
F2	489€	1 223€	2 799€	4 747€	6 389€

L'épargne salariale diminue fortement par rapport à 2013 (5 à 10%). Cette diminution s'explique en partie par le contexte économique et les résultats financiers des entreprises ne permettant 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.

#### Prime de partage des profits

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, les entreprises de cinquante salariés et plus dont les dividendes sont en augmentation (par rapport à la moyenne des dividendes versés au cours des deux exercices précédents) sont dans l'obligation de verser à leurs salariés une prime dite de partage des profits. Cette prime est exonérée de cotisations sociales (hors CSG et CRDS), sous réserve du respect de certaines conditions, dans la limite de 1 200€ par salarié et par an.

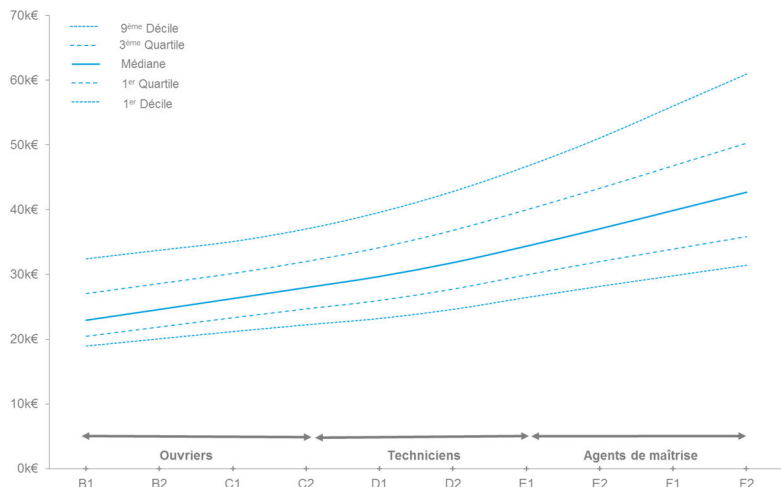
Nous avons interrogé en juin 2014 une soixantaine d'entreprises sur le montant versé au titre de la prime de partage de profit. Le montant moyen versé en 2014 au titre de 2013 est de 240€, ce qui est stable par rapport aux années précédentes.

- Entre 2011 et 2013, les entreprises les plus généreuses ont versé jusqu'à 1 100€ mais pas au-delà ;
- La majorité des entreprises ont versé moins de 150€ (environ 45% de l'échantillon) ;
- Les moins généreuses (18% de l'échantillon) ont versé moins de 80€.

Sur nos trois dernières études, le montant moyen de la prime de partage des profits se situent entre 200 et 400€ ; il est donc nettement inférieur aux montants envisagés initialement par le gouvernement en 2011 (700€ par salarié en moyenne).

### 3.5 Rémunération totale

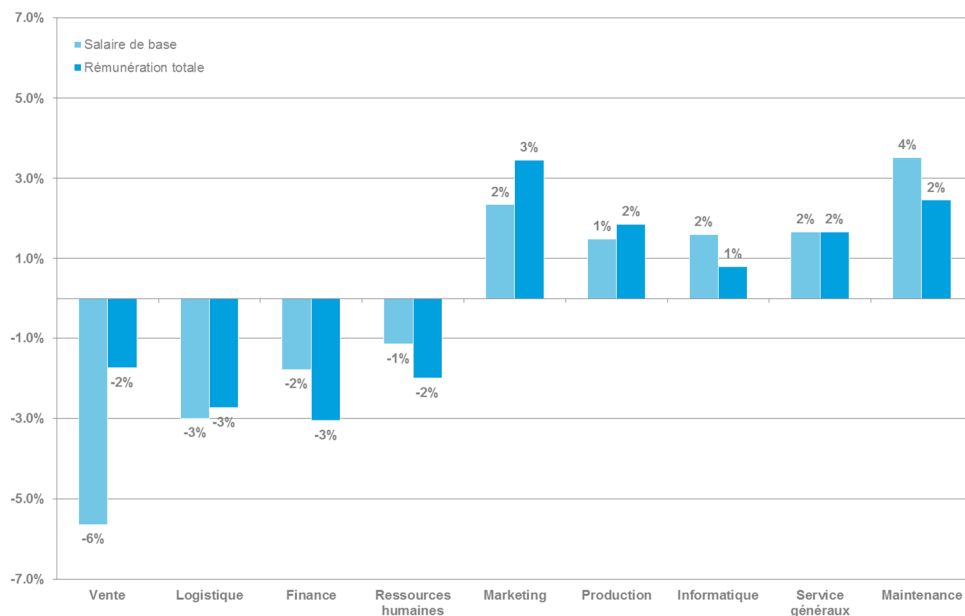
La rémunération totale est la somme de la rémunération totale hors épargne salariale, de l'intéressement et de la participation.



SubLevel DTTL	Population non-cadres 2014				
	Rémunération totale				
	1 <sup>er</sup> Décile	1 <sup>er</sup> Quartile	Médiane	3 <sup>ème</sup> Quartile	9 <sup>ème</sup> Décile
B1	18.9k€	20.5k€	22.9k€	27.1k€	32.4k€
B2	20.1k€	21.9k€	24.6k€	28.6k€	33.8k€
C1	21.2k€	23.3k€	26.3k€	30.2k€	35.1k€
C2	22.2k€	24.7k€	28.0k€	32.0k€	37.0k€
D1	23.2k€	26.0k€	29.7k€	34.2k€	39.6k€
D2	24.6k€	27.7k€	31.8k€	36.8k€	42.8k€
E1	26.4k€	29.9k€	34.4k€	40.0k€	46.7k€
E2	28.2k€	32.0k€	37.1k€	43.3k€	51.1k€
F1	29.8k€	33.9k€	39.9k€	46.8k€	56.0k€
F2	31.4k€	35.9k€	42.7k€	50.3k€	61.0k€

### 3.6 Famille de métier

L'écart entre les familles de métier continue de se réduire. Toutefois certains métiers conservent des dynamiques de rémunération spécifiques, qui sont souvent la conséquence d'une rareté de profils (entre autres les techniciens de maintenance ou les profils « Web / Digital » pour les non-cadres).

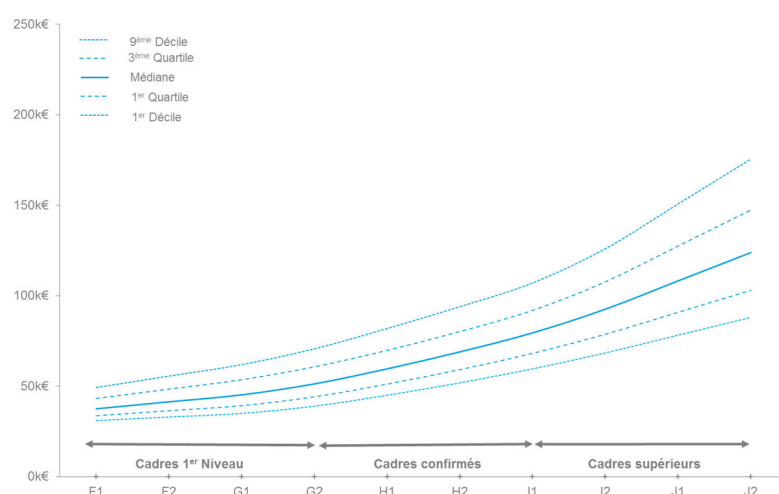


# 4. Niveaux de rémunération cadres

## 4.1 Salaire de base

Les augmentations en 2014 ont été en moyenne de 2,6% pour les cadres et 2,8% pour les cadres supérieurs, ce qui est légèrement au-dessus de 2013.

SubLevel DTTL	Population cadres 2014 Salaire de base				
	1 <sup>er</sup> Décile	1 <sup>er</sup> Quartile	Médiane	3 <sup>ème</sup> Quartile	9 <sup>ème</sup> Décile
F1	31.0k€	33.7k€	37.5k€	43.2k€	49.3k€
F2	33.0k€	36.4k€	41.4k€	48.4k€	55.6k€
G1	35.0k€	39.2k€	45.2k€	53.6k€	61.9k€
G2	39.0k€	44.1k€	51.3k€	60.7k€	70.7k€
H1	45.0k€	51.2k€	59.6k€	69.8k€	81.9k€
H2	51.9k€	59.2k€	69.0k€	80.2k€	94.0k€
I1	59.6k€	68.2k€	79.5k€	91.9k€	107.1k€
I2	68.4k€	78.7k€	92.6k€	107.7k€	126.0k€
J1	78.2k€	90.9k€	108.2k€	127.6k€	150.8k€
J2	88.1k€	103.0k€	123.9k€	147.4k€	175.6k€



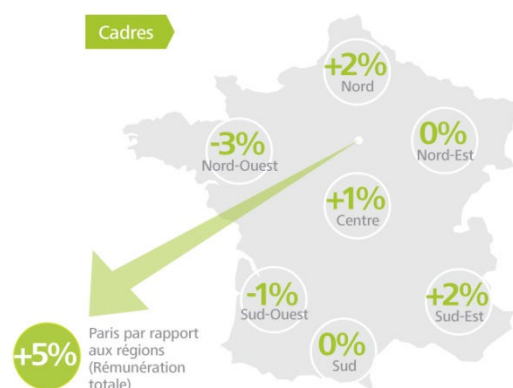
Comme pour la population non-cadres, ces niveaux de rémunération recouvrent une grande diversité de pratiques selon l'implantation géographique, le secteur d'activité, ou la taille de l'entreprise.

L'écart entre Paris et les régions se situe entre 5% et 6% selon les niveaux de responsabilité (Paris +3% ; région -3%). Contrairement aux non-cadres, l'écart inter-régions est peu significatif (entre -1 et +1%)

Nous observons une différence dans les pratiques de rémunération selon l'emplacement du siège social :

- Les sociétés ayant leur siège en Ile-de-France appliquent un différentiel de l'ordre de 6% entre leurs salariés basés à Paris et ceux basés en région.
- Les sociétés ayant leur siège social en région ne pratiquent aucun différentiel de rémunération entre leurs salariés en région et ceux basés à Paris.

De plus, nous constatons un écart de rémunération entre les grosses structures parisiennes et les petites structures régionales de 8% en salaire de base (et 13% en rémunération totale).



## 4.2 Part variable

Près de neuf sociétés sur dix ont mis en place un système de part variable individuelle. Par rapport à 2013, la part variable est en progression de 2% en médiane et avec un pourcentage de bénéficiaires similaires.

Nous observons néanmoins une baisse de 15% sur les montants moyens versés, ce qui montre une distribution moins forte tout particulièrement sur les hauts niveaux de part variable (baisse du 9<sup>ème</sup> décile).

SubLevel D TTL	Population cadres 2014						
	Part variable						
	% Bénéficiaire	1 <sup>er</sup> Décile	1 <sup>er</sup> Quartile	Médiane	3 <sup>ème</sup> Quartile	9 <sup>ème</sup> Décile	Moyenne
F1	64%	424€	1 213€	2 295€	3 926€	6 839€	3 182€
F2	66%	576€	1 428€	2 705€	4 747€	8 235€	3 865€
G1	68%	727€	1 643€	3 116€	5 568€	9 630€	4 549€
G2	70%	978€	2 077€	3 925€	6 951€	11 497€	5 584€
H1	72%	1 328€	2 732€	5 132€	8 896€	13 834€	6 973€
H2	76%	1 926€	3 834€	6 802€	11 501€	17 571€	9 048€
I1	81%	2 774€	5 385€	8 934€	14 765€	22 706€	11 808€
I2	86%	4 248€	7 244€	12 156€	19 763€	31 169€	16 235€
J1	90%	6 347€	9 412€	16 468€	26 497€	42 960€	22 328€
J2	94%	8 447€	11 579€	20 781€	33 230€	54 750€	28 420€

Malgré le contexte économique, le *Pay-Out* (bonus versé vs bonus cible) est cette année de 87%, ce qui est légèrement supérieur à 2013. La part variable individuelle représente en moyenne 9% du salaire de base pour les cadres de 1<sup>er</sup> niveau et plus de 20% pour les cadres supérieurs (entre 12 à 25% pour la force de vente).

SubLevel D TTL	Population cadres 2014					
	Part variable en % du salaire de base					
	1 <sup>er</sup> Décile	1 <sup>er</sup> Quartile	Médiane	3 <sup>ème</sup> Quartile	9 <sup>ème</sup> Décile	Moyenne
F1	1%	2%	5%	9%	16%	8%
F2	1%	3%	6%	10%	17%	8%
G1	2%	4%	7%	11%	19%	9%
G2	2%	4%	8%	12%	20%	10%
H1	3%	5%	9%	13%	20%	11%
H2	3%	6%	10%	15%	21%	12%
I1	4%	7%	11%	17%	24%	13%
I2	5%	8%	13%	20%	27%	16%
J1	7%	9%	15%	22%	31%	18%
J2	9%	11%	18%	24%	36%	21%

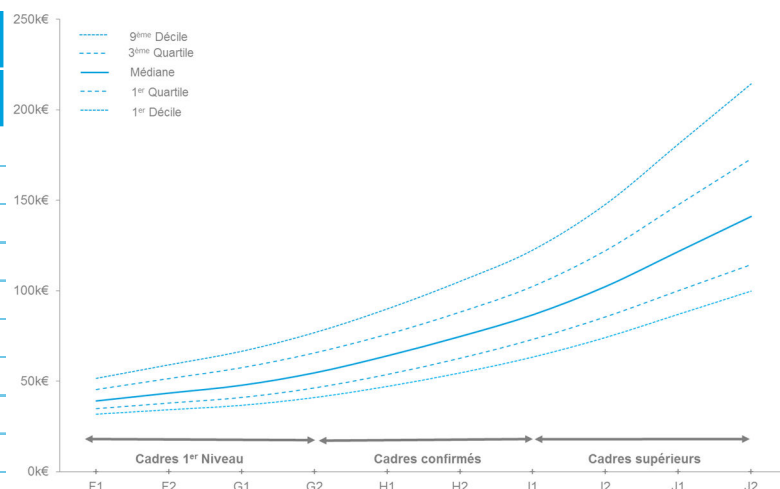
On note un écart dans les pratiques de part variable entre les grandes entreprises (chiffre d'affaires supérieur à 1,5Milliard d'euros) et les PME (chiffre d'affaires inférieur à 50 Millions d'euros).

- Pour les cadres de 1<sup>er</sup> niveau, les niveaux de part variable sont assez similaires entre les grande et les petites organisations, seul le pourcentage de bénéficiaire est différenciant (54% au sein des PME contre 74% dans les grandes entreprises)
- Pour les niveaux de cadres supérieurs, nous observons par contre un écart de 15% à 20% dans les niveaux de part variable versés.

### 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 2% par rapport à 2013.

SubLevel DTTL	Population cadres 2014				
	Rémunération totale hors épargne salariale				
	1 <sup>er</sup> Décile	1 <sup>er</sup> Quartile	Médiane	3 <sup>ème</sup> Quartile	9 <sup>ème</sup> Décile
F1	31.8k€	34.8k€	39.1k€	45.4k€	51.6k€
F2	34.2k€	37.9k€	43.4k€	51.4k€	59.0k€
G1	36.7k€	41.0k€	47.8k€	57.5k€	66.5k€
G2	41.0k€	46.3k€	54.6k€	65.6k€	76.8k€
H1	47.1k€	53.7k€	64.0k€	75.9k€	90.0k€
H2	54.6k€	62.7k€	74.7k€	88.2k€	105.2k€
I1	63.4k€	73.1k€	86.7k€	102.4k€	122.5k€
I2	74.2k€	85.6k€	102.4k€	122.2k€	147.8k€
J1	87.0k€	100.0k€	121.7k€	147.6k€	181.1k€
J2	99.8k€	114.5k€	141.1k€	173.0k€	214.4k€



### 4.4 Epargne salariale

Près de 76% des entreprises de notre panel ont mis en place un accord d'intéressement et 88% ont un accord de participation. L'épargne salariale (intéressement et participation) représente en moyenne pour la population cadres, 7 à 8% du salaire de base selon les niveaux de responsabilité.

SubLevel DTTL	Population cadres 2014				
	Epargne salariale				
	1 <sup>er</sup> Décile	1 <sup>er</sup> Quartile	Médiane	3 <sup>ème</sup> Quartile	9 <sup>ème</sup> Décile
F1	637€	1 276€	2 905€	4 664€	6 446€
F2	563€	1 276€	2 971€	4 908€	6 875€
G1	490€	1 276€	3 037€	5 152€	7 304€
G2	448€	1 319€	3 209€	5 620€	7 891€
H1	438€	1 405€	3 488€	6 312€	8 634€
H2	474€	1 594€	3 985€	7 163€	9 861€
I1	555€	1 887€	4 699€	8 173€	11 570€
I2	568€	1 982€	5 251€	9 360€	13 367€
J1	513€	1 880€	5 641€	10 726€	15 251€
J2	458€	1 778€	6 031€	12 092€	17 135€

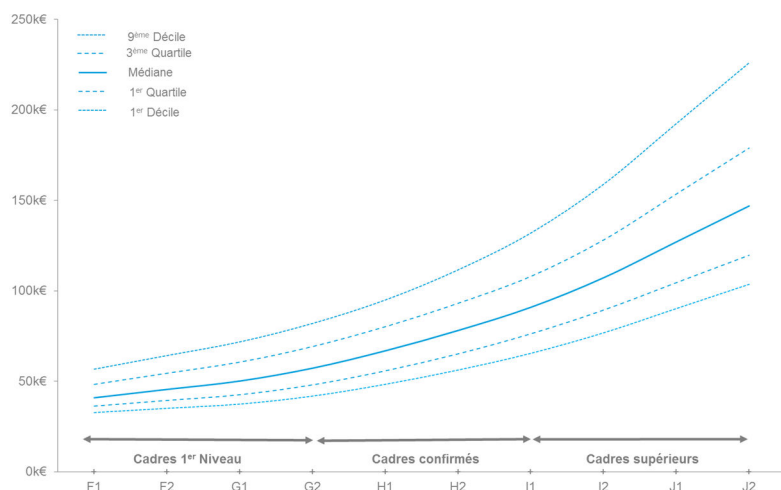
L'épargne salariale diminue nettement par rapport à 2013 (5 à 10%). Cette diminution s'explique en partie par le contexte économique et les résultats financiers des entreprises ne permettant pas de verser les niveaux habituels.

La forte hausse du forfait social sur les cinq dernières années (de 2% en 2009 à 20% en 2013) peut également expliquer cette baisse.

## 4.5 Rémunération totale

Conséquence de la baisse de l'épargne salariale, la rémunération totale n'évolue cette année que de 1% par rapport à 2013.

Comme en 2013, les plus hautes rémunérations (9<sup>ème</sup> décile du level J) sont onze fois supérieures en rémunération totale aux plus basses (1<sup>er</sup> décile du level B) et de huit fois et demie en salaire de base.

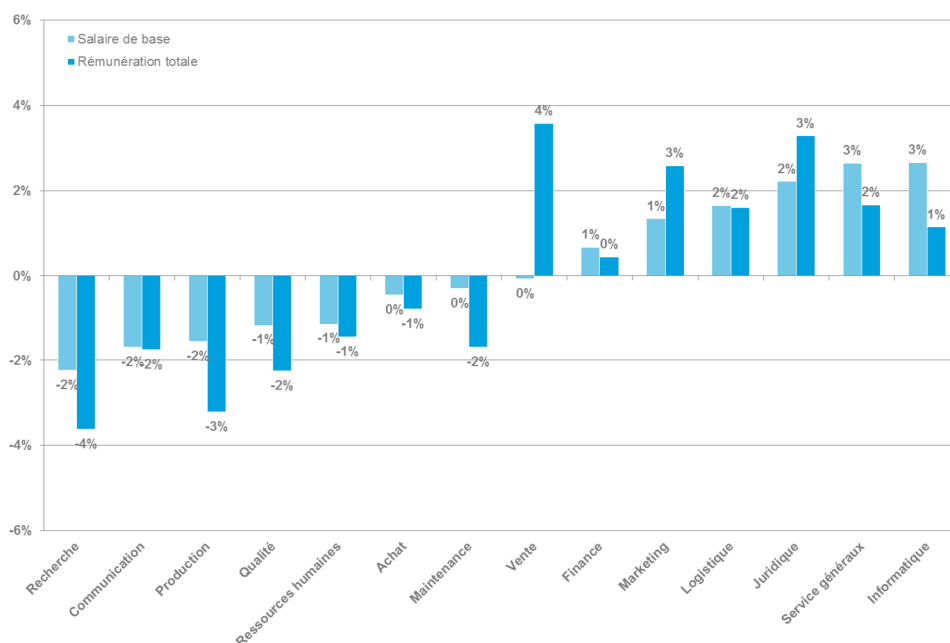


SubLevel D TTL	Population cadres 2014				
	Rémunération totale				
	1 <sup>er</sup> Décile	1 <sup>er</sup> Quartile	Médiane	3 <sup>ème</sup> Quartile	9 <sup>ème</sup> Décile
F1	32.7k€	36.3k€	40.9k€	48.3k€	56.7k€
F2	35.1k€	39.4k€	45.5k€	54.5k€	64.2k€
G1	37.4k€	42.6k€	50.1k€	60.6k€	71.8k€
G2	41.8k€	48.0k€	57.2k€	69.2k€	82.0k€
H1	48.3k€	55.8k€	66.9k€	80.2k€	94.9k€
H2	56.2k€	65.2k€	78.1k€	93.1k€	111.6k€
I1	65.5k€	76.3k€	90.9k€	108.0k€	132.0k€
I2	76.8k€	89.4k€	107.2k€	128.1k€	158.9k€
J1	90.2k€	104.5k€	127.1k€	153.5k€	192.5k€
J2	103.6k€	119.7k€	146.9k€	179.0k€	226.1k€

Conséquence d'une part variable et d'une épargne salariale beaucoup plus dynamiques, l'écart de rémunération nous constatons un écart médian de 19% entre les grandes entreprises et les PME pour la population cadres (il était de 12% en salaire de base).

## 4.6 Famille de métier

Comme pour la population non-cadres, l'écart entre les familles de métiers continue à se réduire.





## 5. Niveaux de rémunération par secteurs d'activité

Conséquence d'une moindre différenciation dans les budgets d'augmentation et d'une plus grande mobilité inter-sectorielle (étude MobiCadres 2014 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 15 et 20% au-dessus du marché général) ne s'accroît pas depuis plusieurs années ;
- Le secteur de la distribution continue à pratiquer des niveaux de rémunération nettement inférieurs au marché général pour la population non-cadres (15 à 18% en-dessous) mais tend à s'aligner avec le marché pour les populations cadres et cadres supérieurs ;
- La progressivité des rémunérations dans le secteur *Non Profit* est significativement moindre que dans le secteur marchand. Les écarts observés avec le secteur Marchand se situent entre 10% à 15% en-dessous pour les populations cadres et 15% à 30% en-dessous pour les cadres supérieurs.

Entre 2013 et 2014, les secteurs d'activité évoluent tous au global entre 1 et 3% en salaire de base. Le positionnement relatif des secteurs au regard du marché général (tous secteurs d'activité confondus) est le suivant :

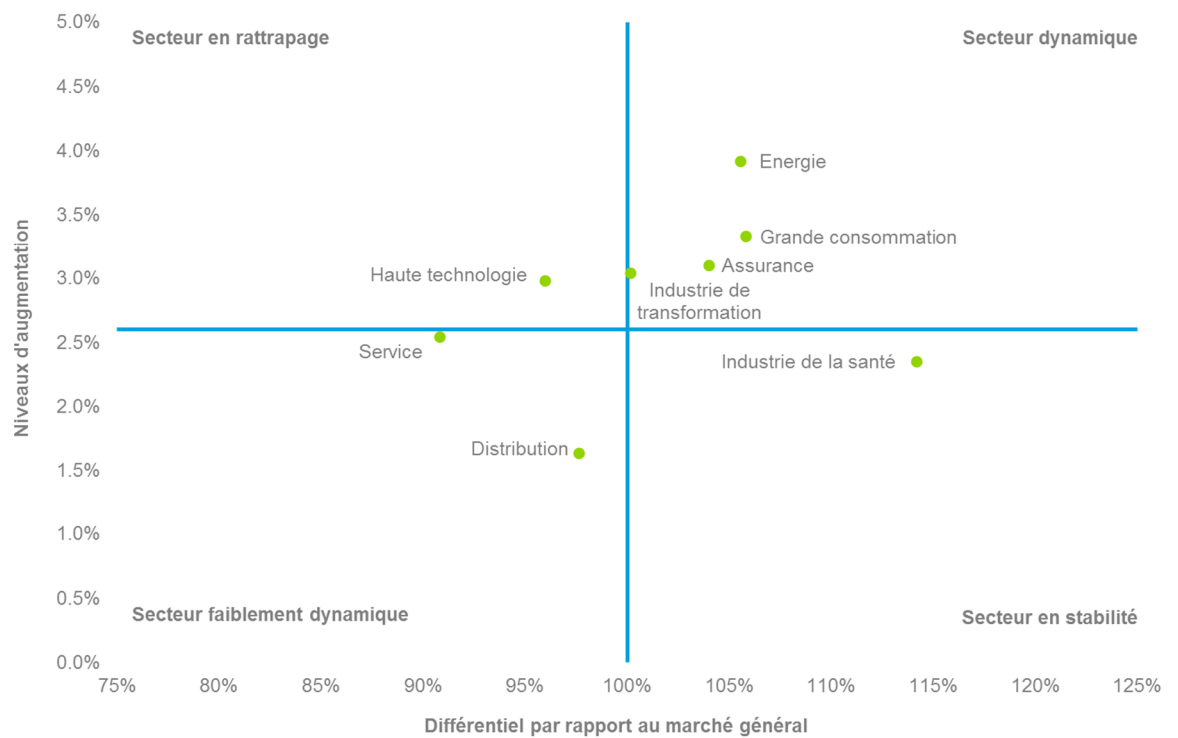
Secteurs d'activité	Salaire de base		
	Non-cadres	Cadres 1 <sup>er</sup> niveau	Cadres supérieurs
Assurance	0.3%	5.2%	2.6%
Distribution	-16.5%	-5.9%	0.6%
Energie	9.0%	7.1%	4.4%
Grande Consommation	1.6%	1.3%	9.1%
Haute Technologie	6.7%	-3.0%	-4.0%
Industrie de la Santé	3.8%	13.0%	15.2%
Industrie de transformation	4.6%	1.0%	-0.4%
Non Profit	-9.0%	-17.0%	-29.0%
Service	-7.6%	-10.2%	-8.3%

Les dispositifs de variable redistribuent les écarts en rémunération totale mais les écarts restent globalement contenus.

Secteurs d'activité	Rémunération totale		
	Non-cadres	Cadres 1 <sup>er</sup> niveau	Cadres supérieurs
Assurance	2.0%	8.5%	5.7%
Energie	8.5%	4.9%	3.9%
Grande Consommation	4.1%	8.1%	15.3%
Haute Technologie	3.8%	-3.9%	-5.0%
Industrie de la Santé	6.7%	21.2%	21.7%
Industrie de transformation	1.8%	-0.6%	-2.2%
Non Profit	-13.0%	-25.0%	-39.0%
Service	-10.1%	-12.9%	-5.6%

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.



# Contacts

**Philippe Burger**

Associé Capital Humain

phbuger@deloitte.fr

**Jean-Philippe Gouin**

Directeur Capital Humain

jegouin@deloitte.fr

**Denis Lesigne**

Directeur Capital Humain

dlesigne@deloitte.fr

**Gabriel Bardinet**

Senior Manager – Observatoire de la Rétribution

gbardinet@deloitte.fr