



Conférence de presse – 2 septembre 2010 – Paris, centre de conférences Edouard VII

Révisions salariales : Pratiques 2010 et Tendances 2011

To protect the confidential and proprietary information included in this material, it may not be disclosed or provided to any third parties without the approval of Hewitt Associates LLC.

Hewitt

Une année 2010 "difficile" à gérer pour les entreprises...

De faibles budgets d'augmentation de salaire :

- ▣ **2010 = 2,6%**
(Base HA 2010, 153 entreprises – 604 987 salariés)
- ▣ **Prévisions 2011 = 2,7%**

Pour la deuxième année consécutive, des budgets inférieurs aux budgets des dernières décennies, dans un contexte particulier de perception de reprise économique.

Enjeux

- ▣ Gérer la tension potentielle avec les salariés, les managers et les partenaires sociaux,
- ▣ Maintenir la performance / motivation.

Toutes entreprises confondues

	Budgets d'augmentation (en %)		
	Générales	Individuelles	Globales
	2010	2010	2010
Dirigeants	1,6%	2,7%	2,7%
Cadres Supérieurs	1,2%	2,6%	2,7%
Cadres Débutants	1,4%	2,4%	2,7%
Cadres moyens	1,3%	2,3%	2,6%
Force de Vente	1,3%	2,3%	2,6%
Agents de Maîtrise	1,2%	2,0%	2,6%
Employés	1,4%	2,0%	2,6%
Ouvriers	1,5%	2,1%	2,5%
Toutes catégories	0,8%	2,4%	2,6%

	Budgets d'augmentation (en %)		
	Générales	Individuelles	Globales
	2009	2009	2009
Toutes catégories	1,3%	2,5%	2,9%
	2008	2008	2008
Toutes catégories	1,8%	2,7%	3,3%
	2007	2007	2007
Toutes catégories	1,2%	2,8%	3,3%
	2000	2000	2000
Toutes catégories	0,9%	2,3%	3,4%

... Des salariés de plus en plus concernés par la question des salaires et des managers plus en plus sollicités

- ▣ Une baisse des taux d'engagement dans une entreprise sur deux
(Source base de données Hewitt 2010 Engagement monde, 500 entreprises)
- ▣ Le taux de satisfaction moyen des français sur la rémunération n'est que de 21%
(Source base de données Hewitt Engagement)
- ▣ Pour la première fois, sur les 6 leviers de mesure de l'engagement des salariés, le levier « Rémunération » arrive pour 38% des entreprises, dans les 3 premiers
(Source base de données Hewitt 2010 Engagement monde, 500 entreprises)
- ▣ 55% des entreprises déclarent « sentir » leurs managers en difficulté lors des échanges autour de la rémunération
(Source Enquête Hewitt avril 2010 « Communiquer la rémunération globale » 47 entreprises)
- ▣ 91% des salariés déclarent ne pas vraiment comprendre la politique de rémunération de leur entreprise
(Source Etude Work at World 2007)

Une première réponse : Assumer et utiliser pleinement la rémunération variable

Elle s'est **clairement généralisée ces dernières années**

- ▣ Évolution de l'existence d'une politique de variable de 2000 à 2010
 - Pour les **cadres** (hors dirigeants) : 70% des entreprises en 2000 et 95% en 2010
 - Pour les **non cadres** : 20 à 30% des entreprises en 2000 et 70% en 2010

Les enveloppes semblent en hausse en 2010 par rapport à 2009

(Base HA 2010, 153 entreprises)

	2010			2009		
	Evolution moyenne des montants prévus pour 2010 par rapport à 2009			Evolution moyenne des montants prévus pour 2009 par rapport à 2008		
	<u>En hausse</u>	<u>Stable</u>	<u>En baisse</u>	<u>En hausse</u>	<u>Stable</u>	<u>En baisse</u>
Dirigeants	25%	72%	3%	6%	71%	23%
Cadres supérieurs	26%	69%	5%	7%	71%	22%
Cadres débutants	15%	81%	4%	3%	73%	24%
Cadres moyens	24%	74%	3%	4%	77%	19%
Agents de maîtrise	19%	76%	5%	0%	78%	22%
Employés	19%	76%	5%	4%	78%	19%
Ouvriers	29%	57%	14%	0%	89%	11%

Une deuxième réponse : Rendre vivante la rémunération globale

- ▣ 49% d'entreprises supplémentaires ont mis en place des PERCO en 2009 par rapport à 2008
(Source AFG décembre 2009)
- ▣ 26% de salariés supplémentaires ont adhéré à un PERCO en 2009 versus 2008
(Source AFG décembre 2009)
- ▣ 56% des entreprises envisagent de lancer un plan d'actionnariat dans l'année à venir (2010 / 2011) versus 45% l'année dernière. 62% des entreprises considèrent le contexte comme favorable versus 57% en 2009
(Source enquête Hewitt avril 2010 baromètre « Les Tendances de l'actionnariat salarié » / 56 entreprises)
- ▣ 58% des entreprises ont un BSI et 23% envisagent de le mettre en place
(Source Enquête Hewitt avril 2010 « Communiquer la rémunération globale » / 47 entreprises)
- ▣ 81% des entreprises estiment que leurs partenaires sociaux adhèrent partiellement ou totalement à la communication de la rémunération globale
(Source Enquête Hewitt avril 2010 « Communiquer la rémunération globale » / 47 entreprises)
- ▣ De plus, une économie de 35% des frais liés aux avantages sociaux est réalisable grâce à la révision des contrats retraites, prévoyance, frais de santé, en les renégociant sans réduire les prestations des salariés

Une troisième réponse : Avoir une approche socialement responsable de la politique de rémunération

▣ Travailler efficacement l'égalité Homme / Femme

– Un écart de salaire réel

(Source « Base d'Enquête » Hewitt 2010 / 198 entreprises)

> À prendre en compte des écarts réels ("toutes choses étant égales par ailleurs ") de 4 à 7% et non de 20% (ce qui correspond en moyenne aux écarts des moyennes des salaires quelles que soient les fonctions)

– Un effort des entreprises

(Source « Base d'Enquête » Hewitt 2010 / 198 entreprises)

> Des révisions plus fortes en moyenne pour les femmes

– Cadres : 4,3% versus 3,7% pour les hommes

▣ Mettre en place une réelle **gouvernance des rémunérations des dirigeants**

▣ Anticiper les impacts du **transfert de responsabilité de l'État** vers les entreprises (retraite, santé...) comme évoqué précédemment

▣ Oser travailler efficacement avec les **Partenaires Sociaux**

Les 5 recommandations pour gérer cette situation

- ▣ **Imposer la Rémunération Globale**
- ▣ **Payer la performance et oser différencier les augmentations** versus « saupoudrage »
- ▣ Utiliser et redonner son **sens à la rémunération variable**
- ▣ Aider les managers à affronter le sujet qui est de fait plus complexe et plus critique à travers une **formation dédiée**
- ▣ Et créer un contexte favorable et indispensable :
 - Faire de la **pédagogie** auprès de tous les salariés : Bilan Social Individuel...
 - Assumer une **communication** plus transparente de la part de la DG
 - Inventer un vrai dialogue social constructif et adulte avec les **Partenaires Sociaux**