

OBSERVATOIRE DES REMUNERATIONS

19 novembre 2024

Intervenants

DENIS LESIGNE

Directeur Rémunération & Talents
denis.lesigne@s2hgroup.com



CHRYSTELLE THIRION

Directrice Conseil RH
chrystelle.thirion@s2hgroup.com



EMILIE SOULIER

Responsable Communication RH
emilie.soulier@s2hgroup.com



CONSTANTIN VELLIS

Consultant Rémunération & Talents
constantin.vellis@s2hgroup.com



Sommaire



Présentation de la base

Structure de la rémunération

Part variable : zoom qualitatif

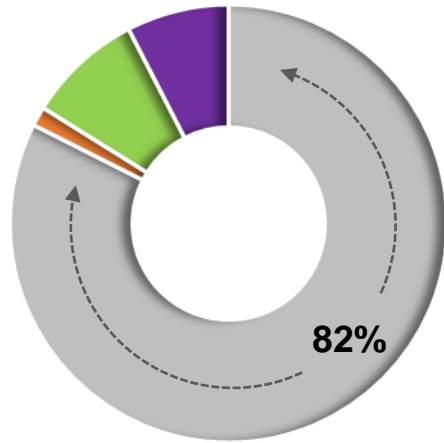
Enjeux d'égalité salariale

Conclusions et perspectives

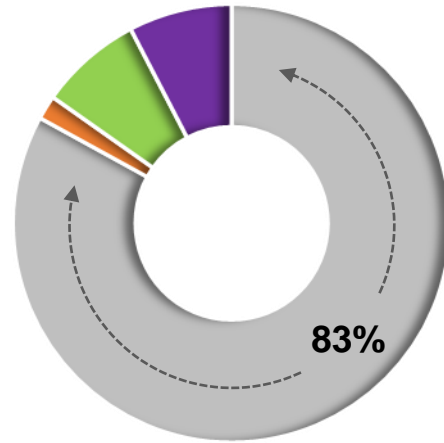
1. Présentation de la base

2. Structure de la rémunération

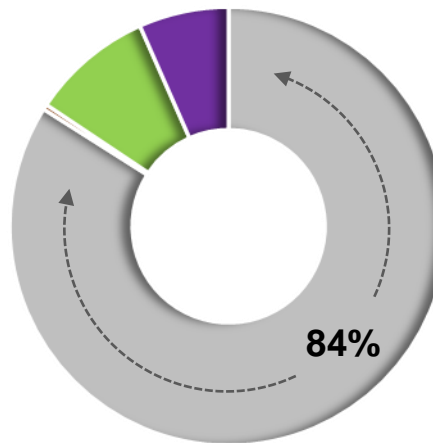
Structure de la rémunération



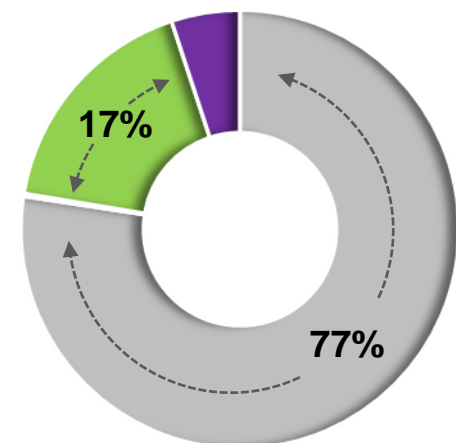
Ouvriers & Employés



Techniciens & Agents de maîtrise



Cadres
(Hors Cadres sup. et dirigeants)



Cadres supérieurs & Dirigeants

■ Salaire de base ■ Part variable individuelle ■ Part variable collective

Une part fixe proportionnellement identique pour les non-cadres et les cadres (hors dirigeants).
Une part variable individuelle significativement supérieure pour les dirigeants.

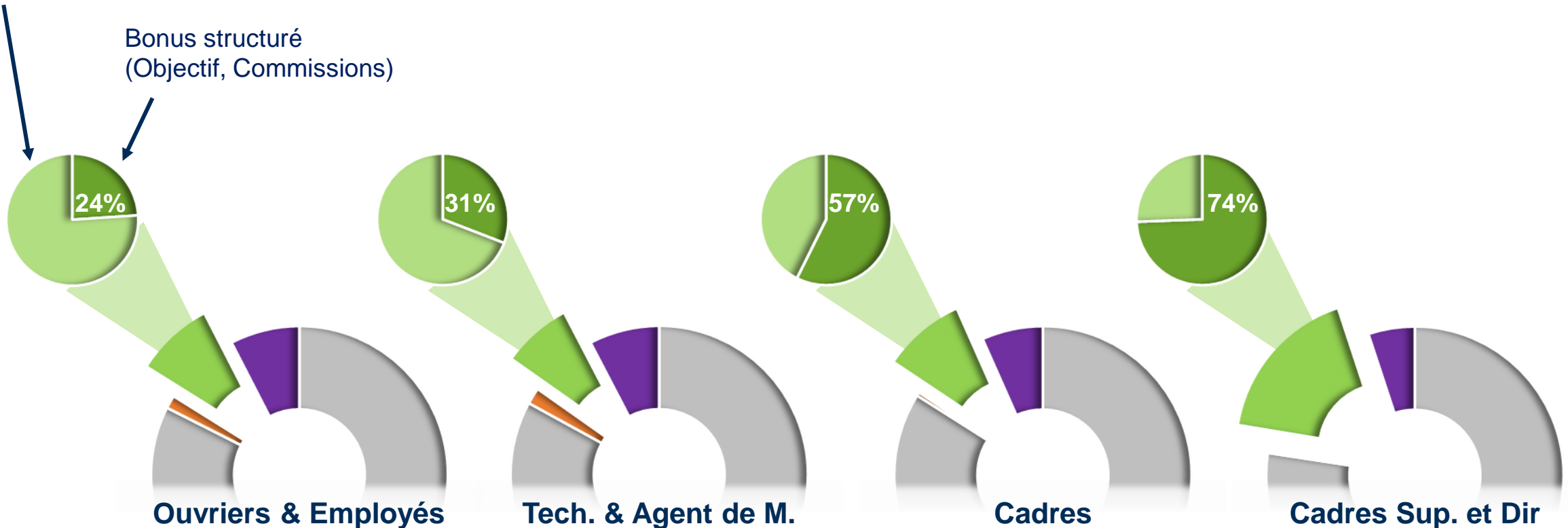
Structure de la rémunération variable individuelle

Une part variable **individuelle** :

- non structurée pour les non-cadres
- structurée par objectifs pour les cadres
- **Plus de 90% de bénéficiaires quel que soit le statut**

Autres
(Pr. Excep., Heures sup., ...)

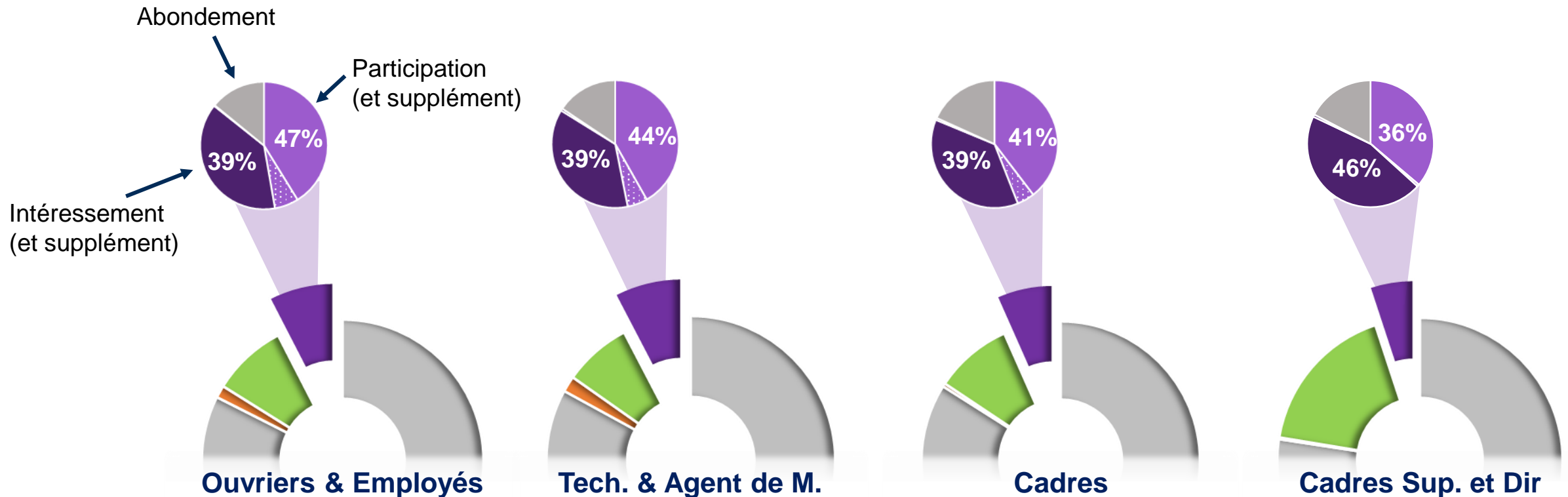
Bonus structuré
(Objectif, Commissions)



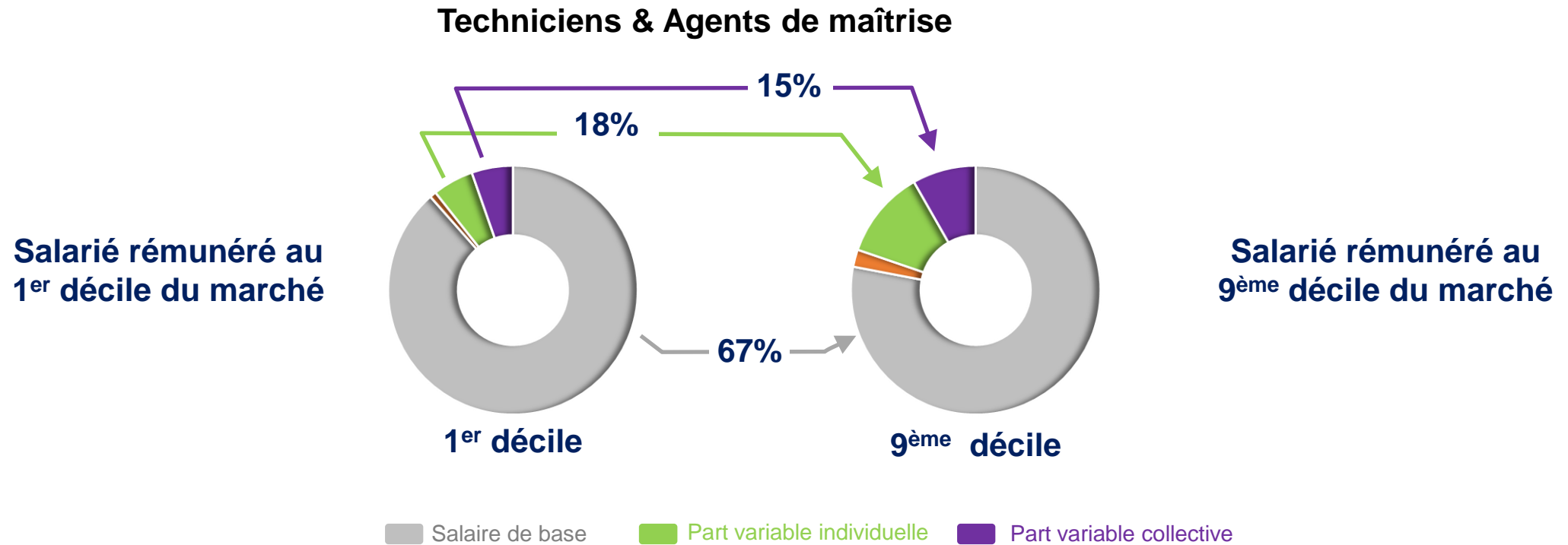
Structure de l'épargne salariale

Epargne salariale :

- L'intéressement représente 39% à 46%
- La participation représente 36% à 47%
- L'abondement représente 14% à 19%

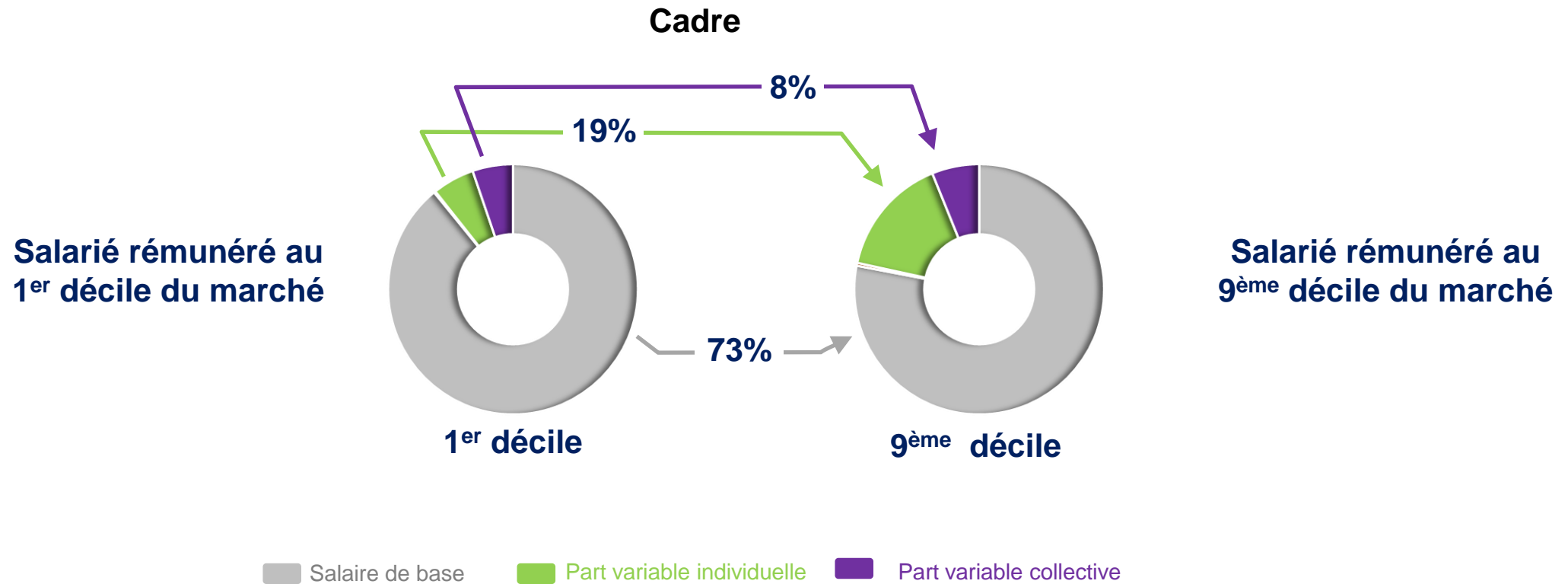


Ecart de structure entre les salariés les mieux payés et les salariés les moins bien payés



La dynamique salariale est plus fortement conditionnée par la rémunération variable individuelle (18%) et par l'épargne salariale (15%).

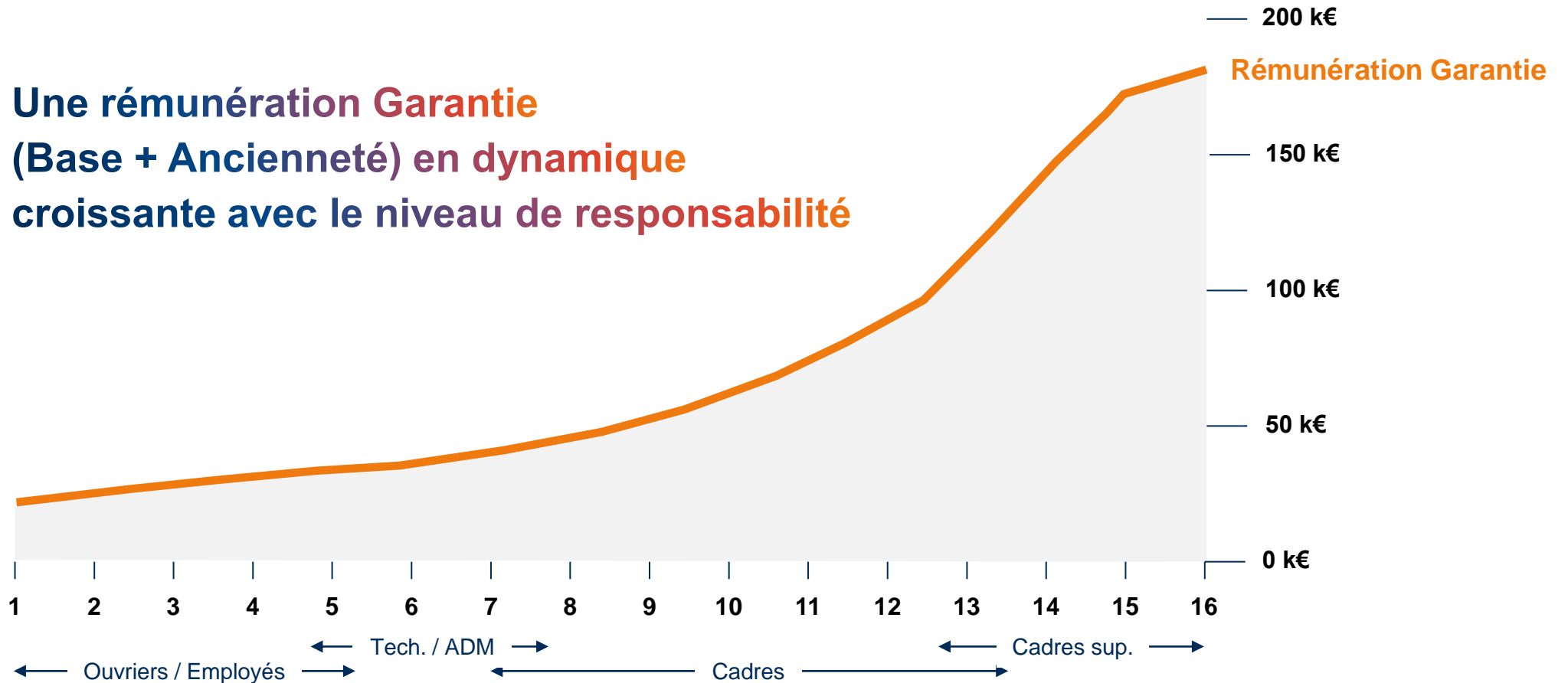
Ecart de structure entre les salariés les mieux payés et les salariés les moins bien payés



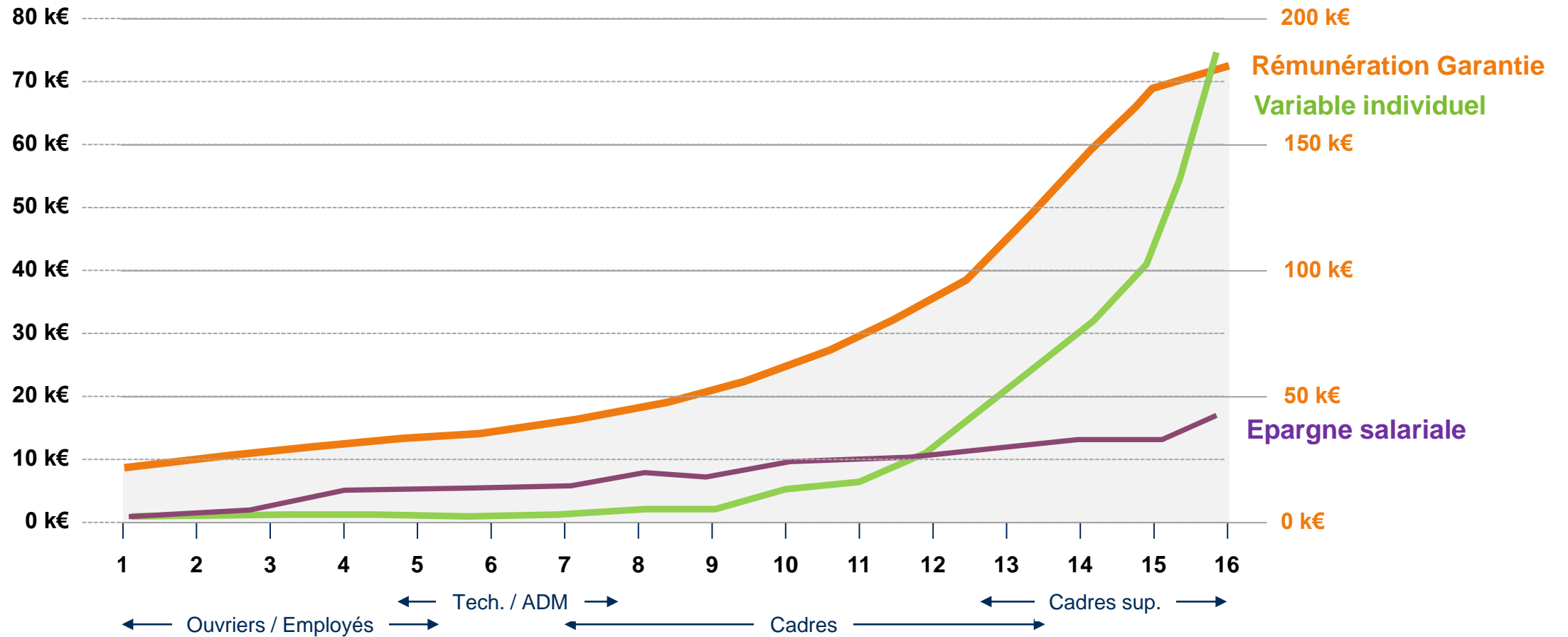
La dynamique salariale est plus fortement conditionnée par la rémunération fixe (73%), par le variable individuel (19%) et dans une moindre mesure par l'épargne salariale (8%).

Dynamique de rémunération : La Rémunération garantie

**Une rémunération Garantie
(Base + Ancienneté) en dynamique
croissante avec le niveau de responsabilité**



Dynamique de rémunération



Echelle de responsabilité en Grade Clarity

3. Part variable : Zoom qualitatif

Objectif de l'étude

Renouvellement d'une enquête de 2021 pour suivre dans le temps les pratiques des entreprises sur la rémunération de la performance.



Constats

- Sollicitation sur les pratiques qualitatives relatives à l'équilibre entre individuel et collectif et à l'émergence de nouveaux indicateurs
- Evolution rapide des dispositifs
- Impact de la conjoncture de ces dernières années (pandémie, inflation)



Performance

- Observer les différentes composantes utilisées pour rémunérer la performance

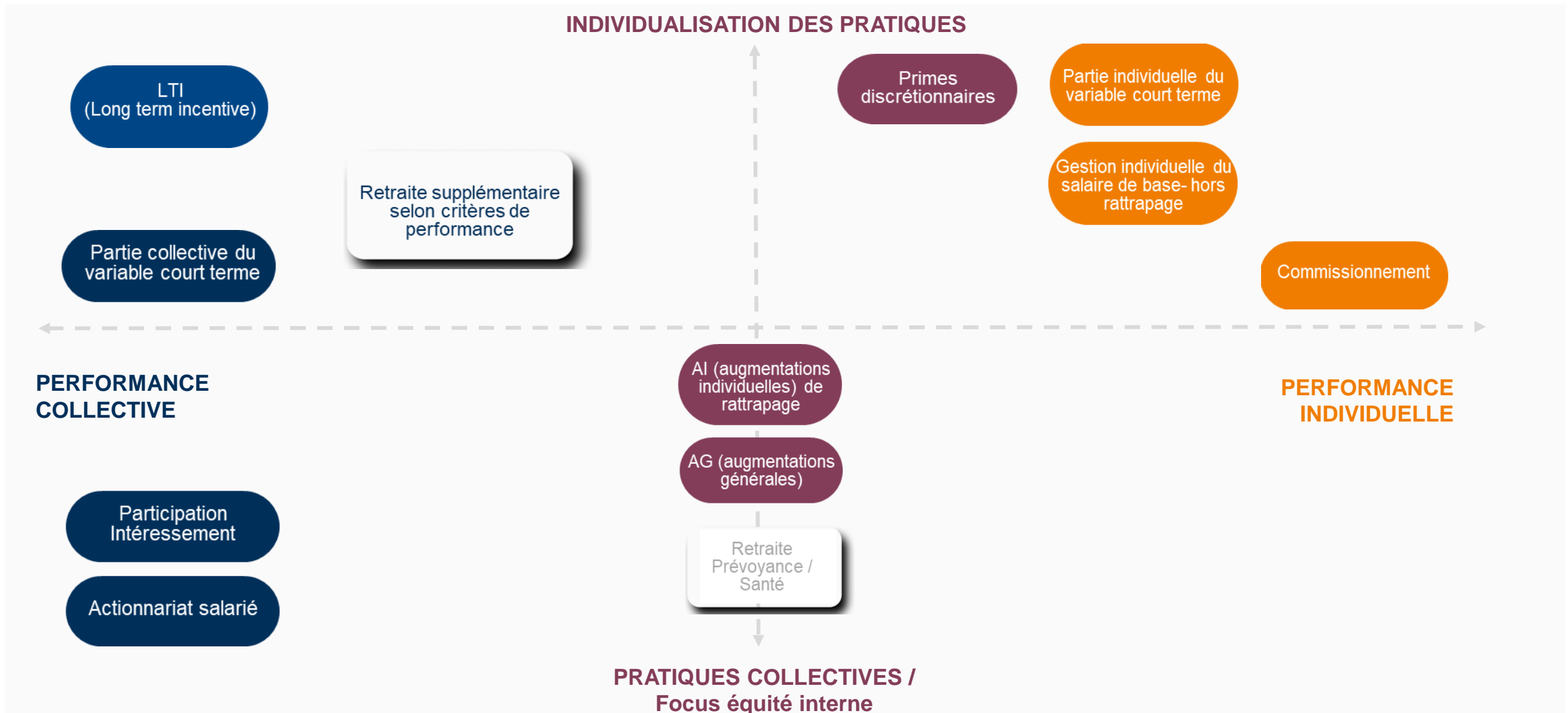
Convictions

Progression du collectif sur les dernières années

Alignement avec les objectifs business, les principes et les valeurs

Un rééquilibrage à venir vers l'individuel

L'équilibre Individuel / Collectif

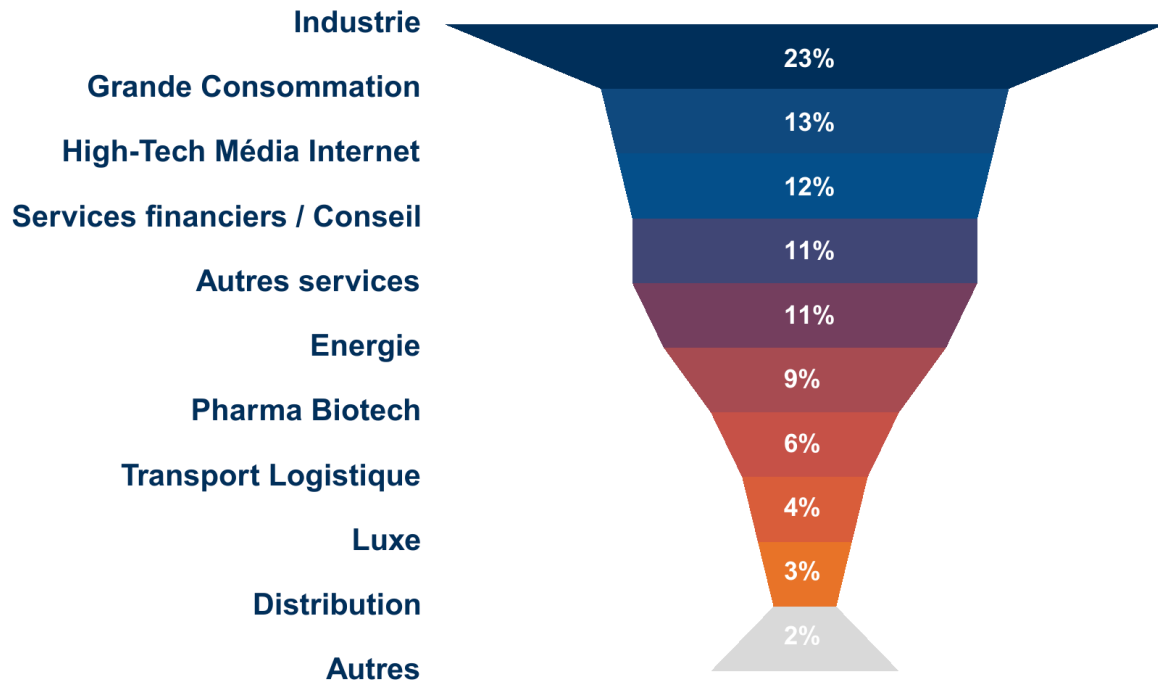


Panel

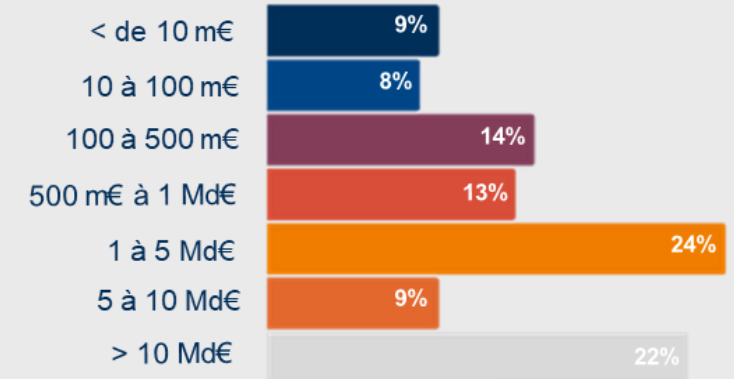
85 sociétés

61% de nos répondants couvrent plus de 3 pays

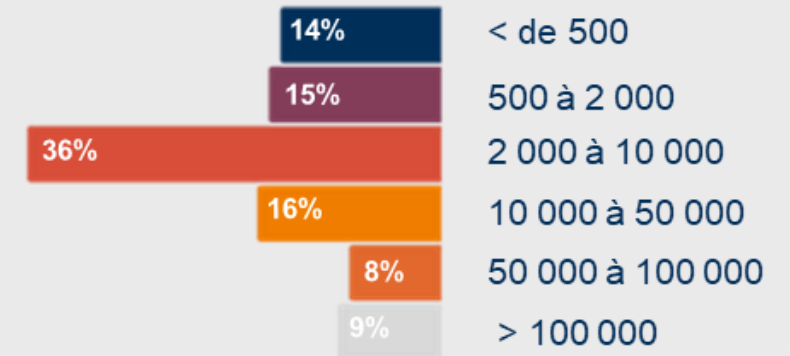
SECTEURS D'ACTIVITÉS



CHIFFRES D'AFFAIRES

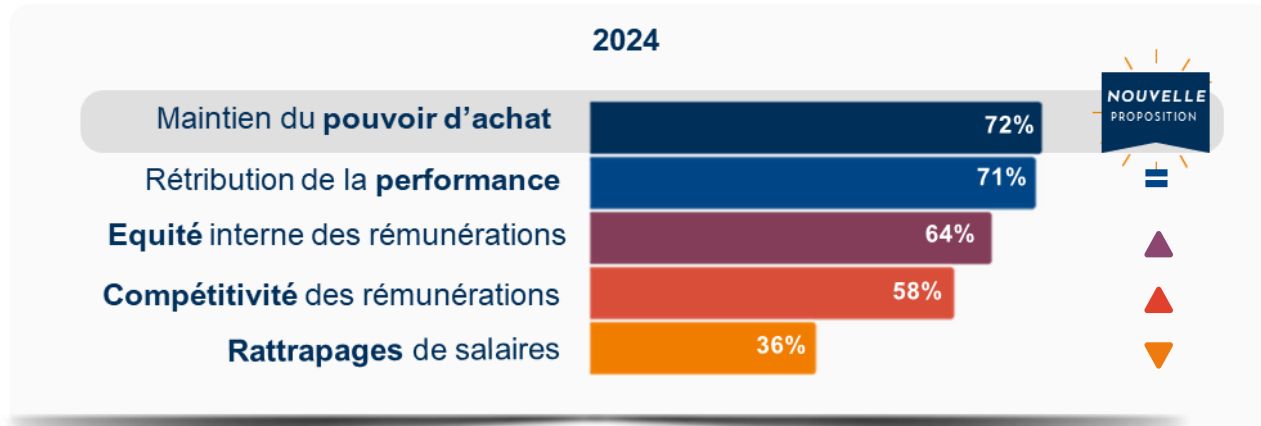


EFFECTIFS

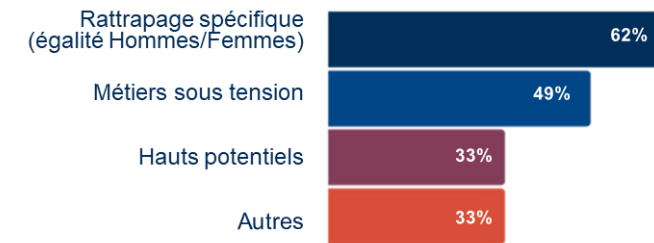


Objectifs attendus des révisions salariales

Les principaux objectifs lors des dernières révisions salariales



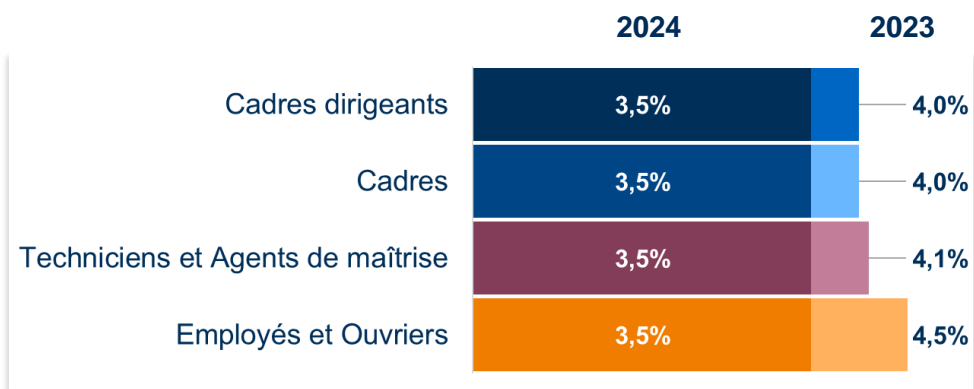
53%
des entreprises ont mis en place des budgets spécifiques d'augmentation pour répondre aux enjeux suivants :



Si la rétribution de la performance reste un des moteurs principaux des révisions salariales, le maintien du pouvoir d'achat est l'objectif le plus prégnant cette année.

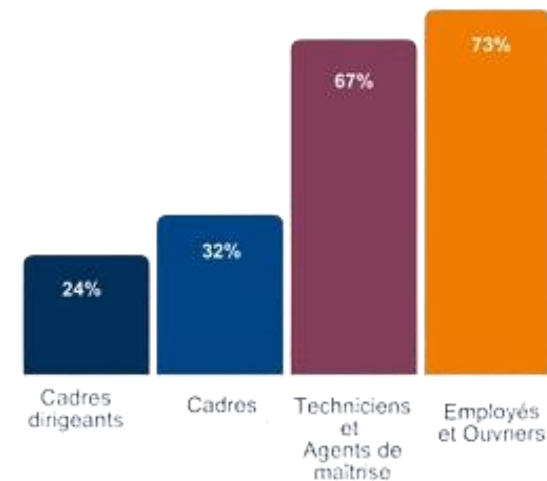
Révisions salariales

Enveloppes d'augmentation (AG+AI)

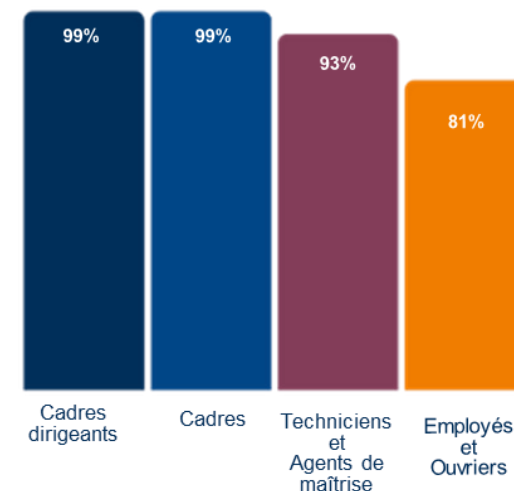


Des budgets 2024 en baisse mais bien au-dessus de l'inflation.

Augmentations Générales (AG)



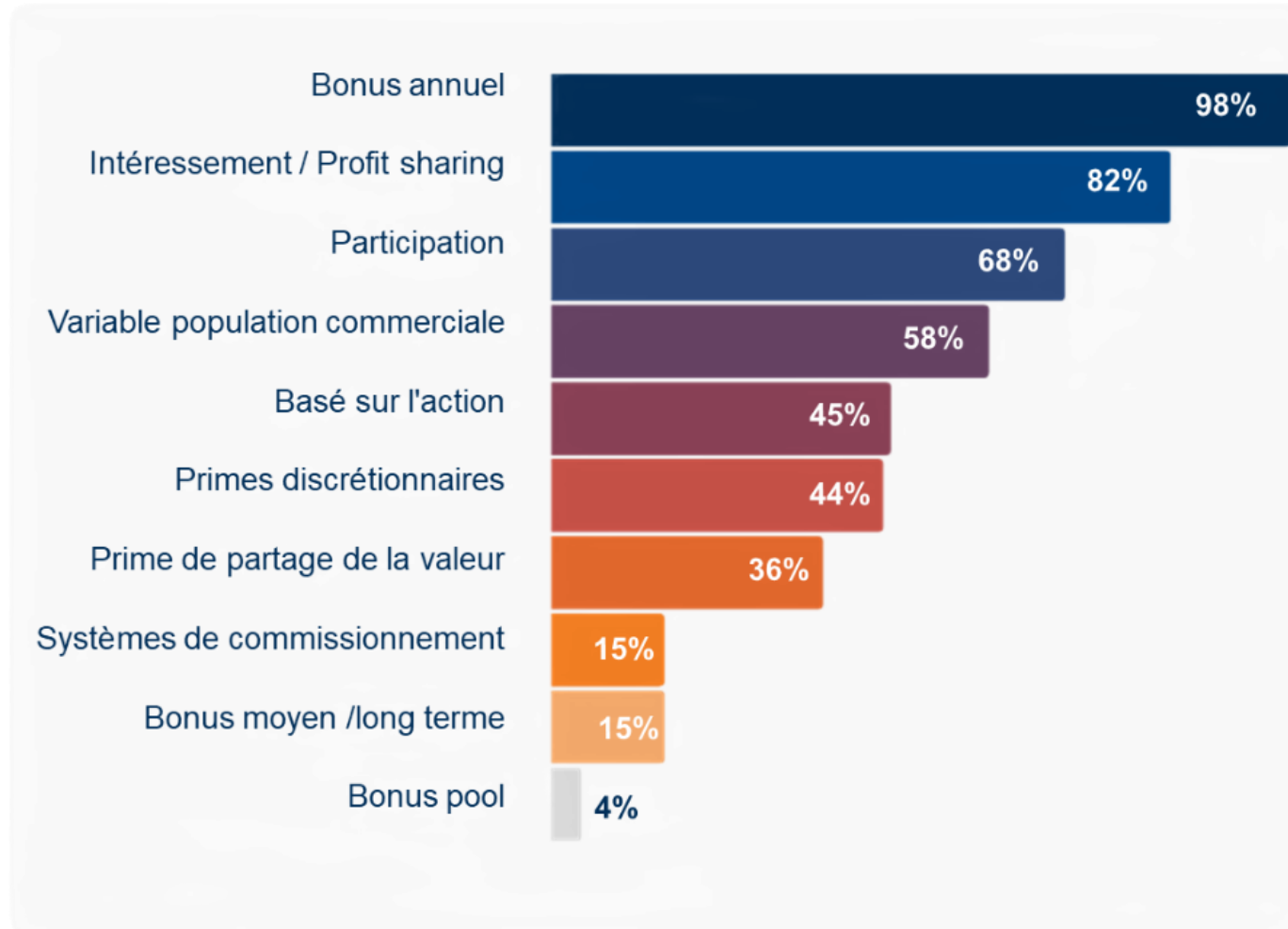
Augmentations Individuelles (AI)



Un recours plus important aux augmentations générales chez les cadres en 2024.

Les différents variables

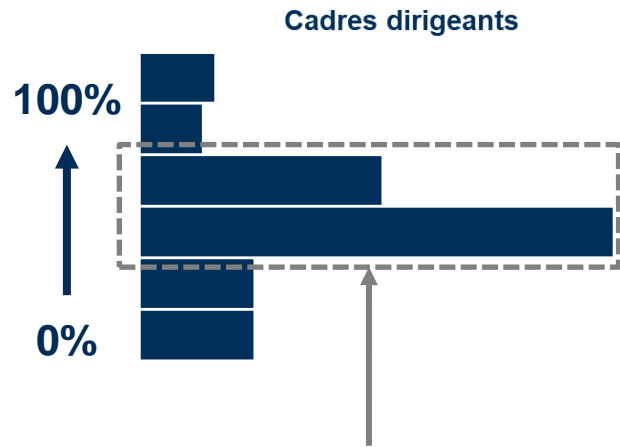
► Proportion des entreprises qui attribuent les dispositifs ci-dessous



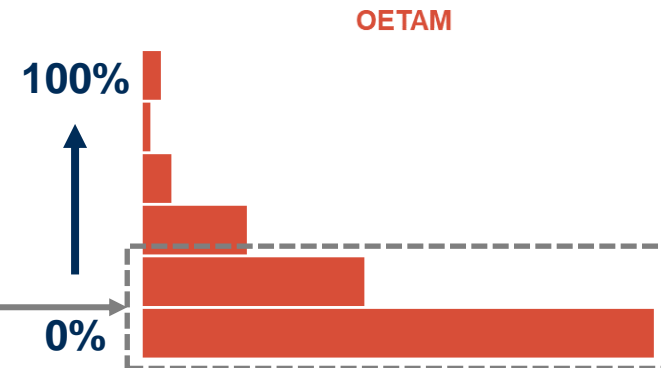
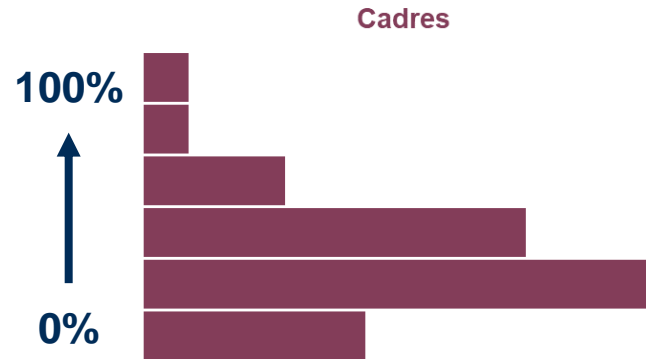
La part variable est généralisée dans l'ensemble du panel interrogé, avec une prédominance du bonus et de l'intéressement.

Bonus annuel : objectifs collectifs

Part des objectifs collectifs dans le bonus



2/3 des cadres dirigeants ont entre 25% et 75% d'objectifs collectifs dans leur bonus



8 sur 10 OETAM ont moins de 25% d'objectifs collectifs dans leur bonus

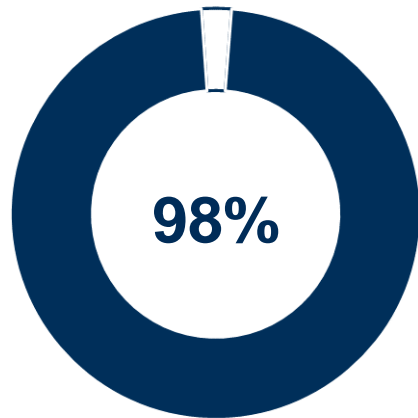
Périmètre des objectifs collectifs rétribués



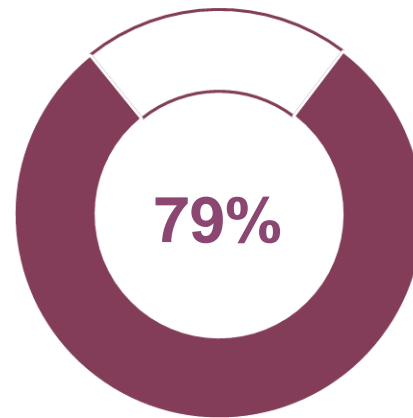
La consolidation des objectifs collectifs se fait essentiellement sur des périmètres larges.

Nature des objectifs collectifs (variable court terme et intéressement)

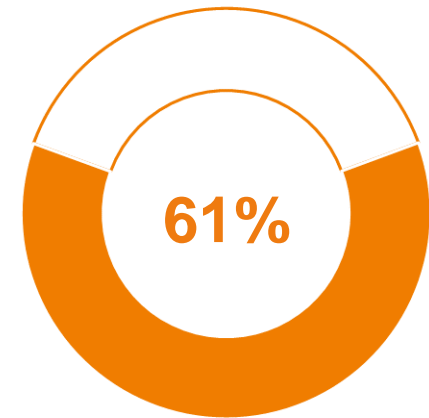
Quantitatifs financiers
(CA, rentabilité, marge, etc.)



Quantitatifs business ou opérationnels
(taux de réclamation, taux de service, etc.)



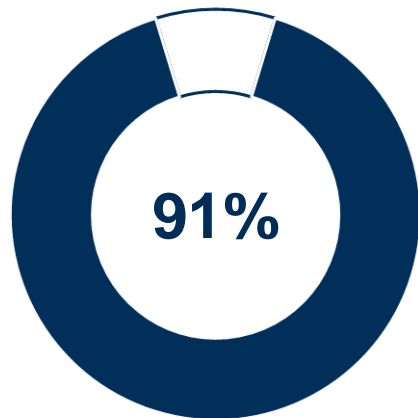
Objectifs qualitatifs
(réalisation d'un projet)



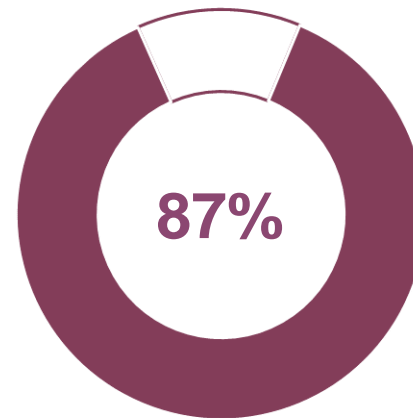
Les objectifs financiers sont quasi systématiquement utilisés dans le collectif, à l'opposé les objectifs qualitatifs sont réservés au variable court terme.

Nature des objectifs individuels (variable court terme)

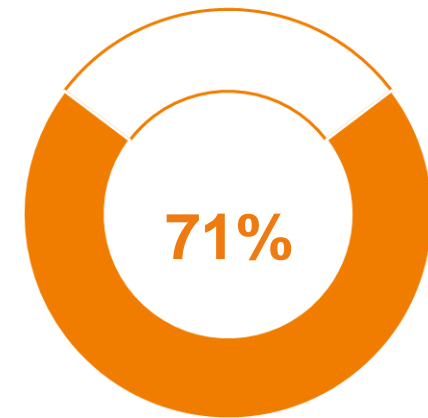
Objectifs qualitatifs
(réalisation d'une activité, d'un projet)



Objectifs quantitatifs
(budget, CA, etc.)



Objectifs individuels de savoir-être ou
de compétences comportementales

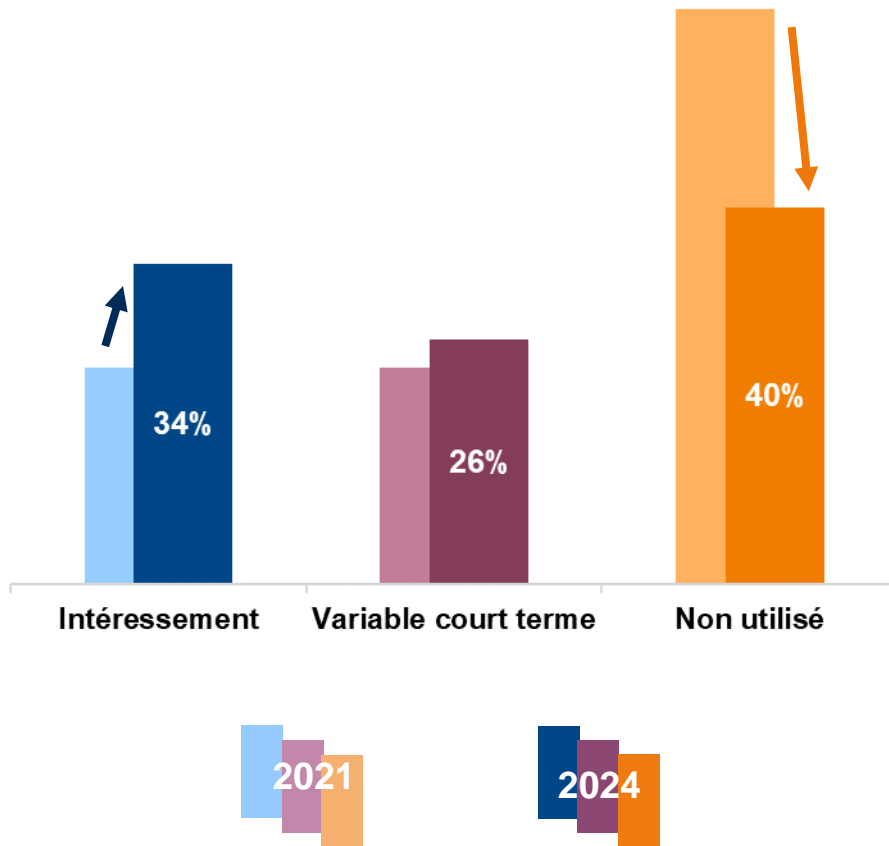


Les objectifs quantitatifs et qualitatifs restent principalement utilisés mais les objectifs de savoir-être progressent.

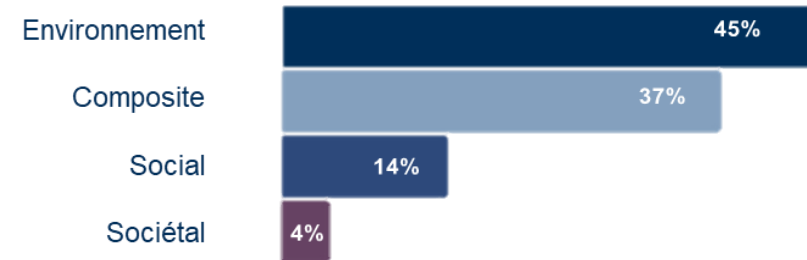
Zoom RSE



Présence d'indicateurs RSE dans les dispositifs de rémunération variable



Nature des objectifs RSE (hors mandataires sociaux)

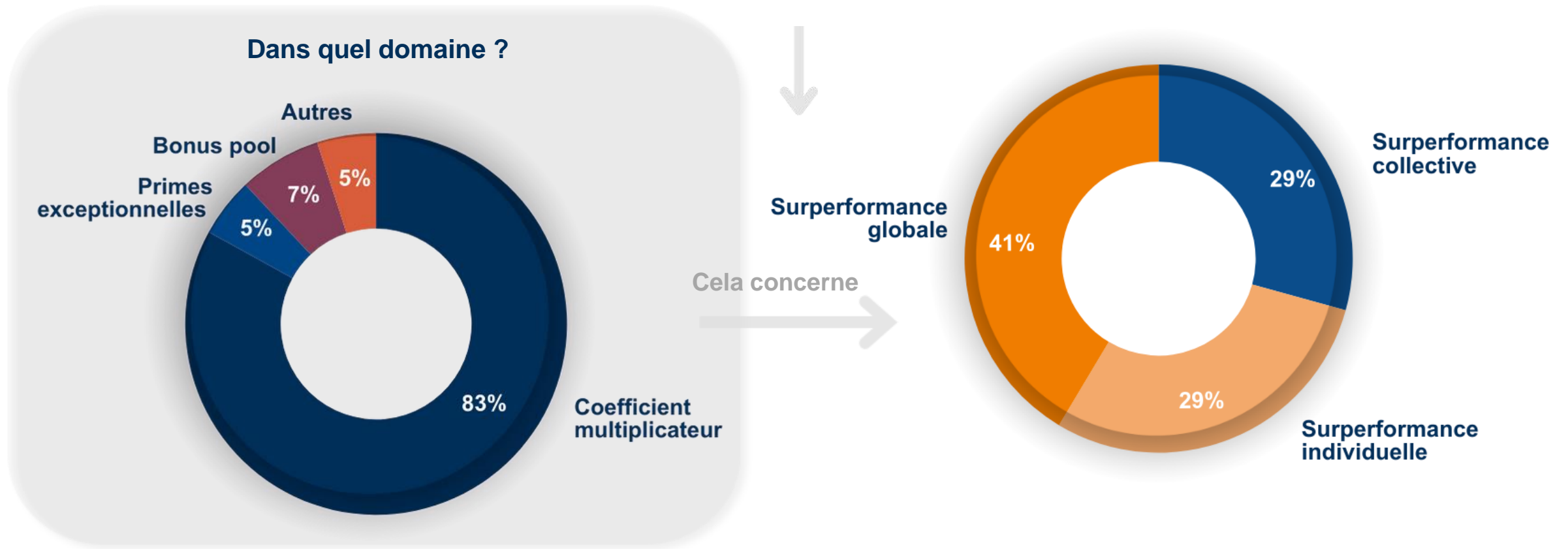


Une part significative d'entreprises a mis en œuvre les projets d'introduction de critère RSE. Les critères retenus étant principalement environnementaux.

Rémunération de la surperformance

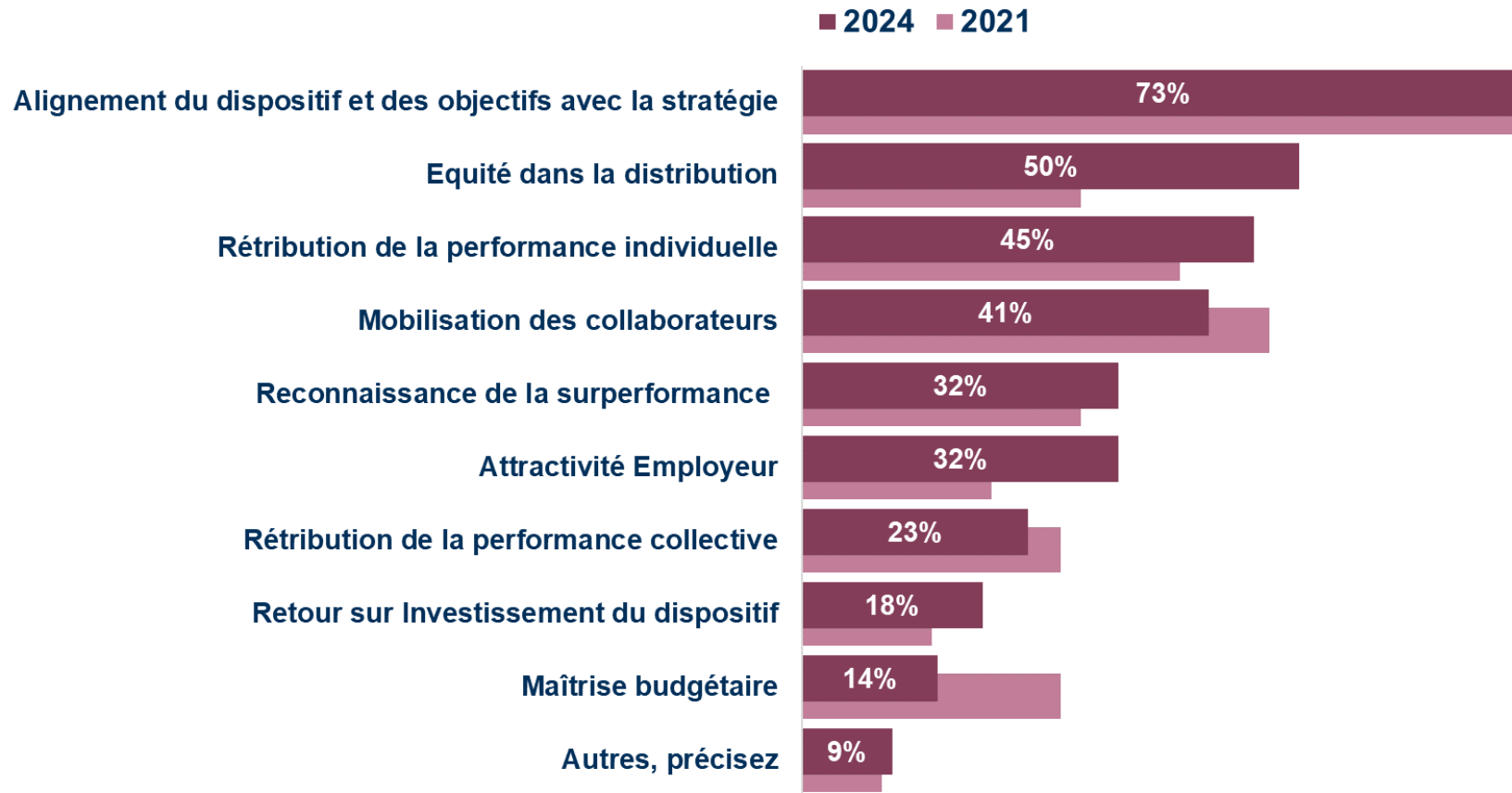
68%

des entreprises rétribuent la surperformance



Evolution dans la rémunération de la performance

► Pourquoi ?



26%
des entreprises
ont le projet de **changer**
leur **politique**
de **rémunération**
de performance dans **les**
12 prochains mois

Conclusions



Constats

- Continuité du poids important de la performance collective avec différentes visions (financière, business, RSE)
- Un collectif large prisé par les grandes structures
- Confirmation du développement des indicateurs RSE



Impacts du contexte

- Des évolutions sur les 3 dernières années, marquées par l'inflation
- Peu de visibilité sur les évolutions à venir

Enjeux à venir

Indicateurs RSE avec la
démarche CSRD

Politiques
de rémunération variable

Rétribution de la
performance individuelle



4. Enjeux égalité salariale

Egalité professionnelle : Constats statistiques et évolution du cadre légal

Rappel :



13%

Ecart entre le **salaire** horaire brut moyen des hommes et celui des femmes salariées en 2021



Directive du 10 mai 2023

Un objectif

Renforcer l'application du principe de **l'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes** pour un même travail ou un travail de même valeur.

Un moyen

Etablir des exigences minimales, notamment, par **la transparence des rémunérations** et les mécanismes d'application du droit.



Transposition dans la loi avant le 7 juin 2026

Egalité professionnelle : De nouvelles obligations de transparence

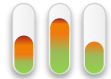
1 Calcul des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes



Calcul des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes (composantes fixes et variables)



Proportion de femmes et d'hommes bénéficiant de composantes fixes et variables et proportion dans les quartiles

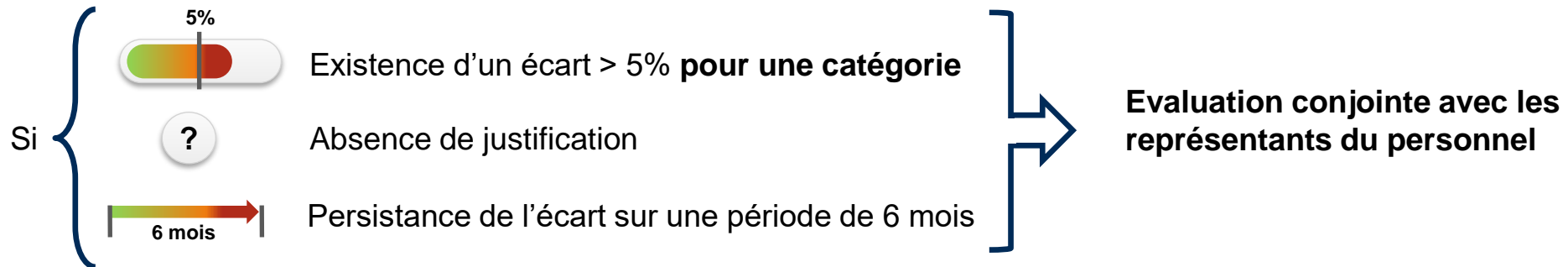


Distribution des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes par catégorie de travailleurs

2 Transparence des rémunérations avant l'embauche d'un candidat

3 Le droit à l'information des salariés

4 Le rapport et l'analyse conjointe



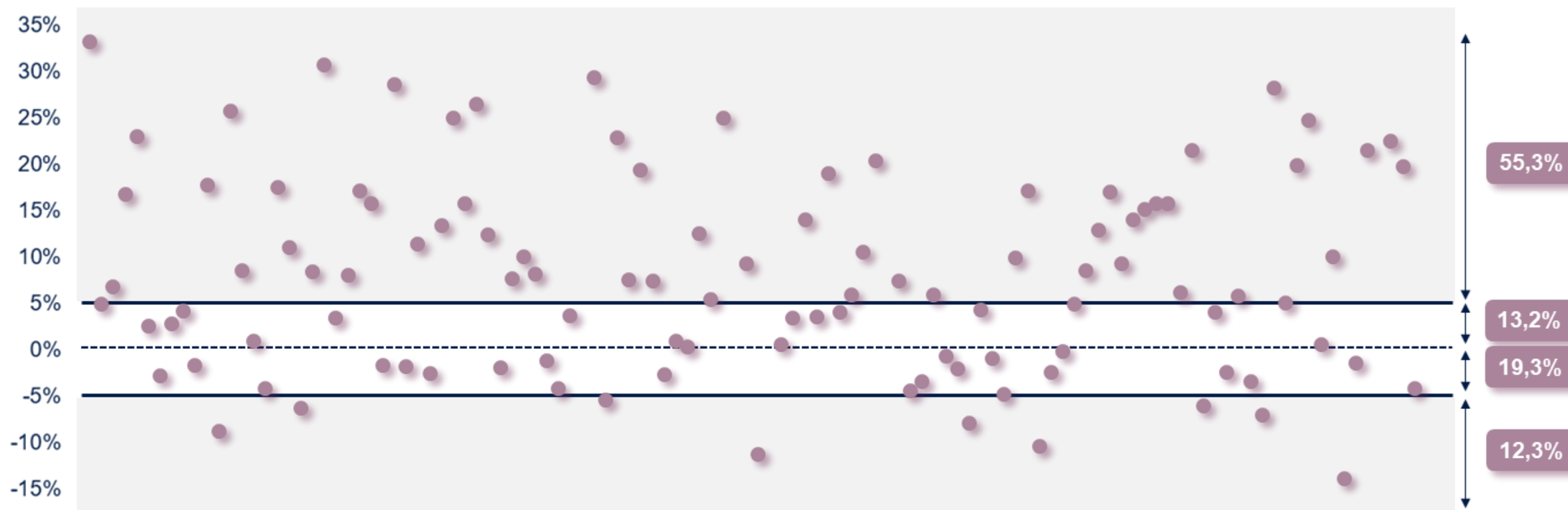
1^{ère} analyse

Calcul des écarts moyens tous statuts confondus

Calculs réalisés sur un panel de 117 entreprises regroupant 617 110 salariés

Primo analyse globale : Rémunération Annuelle Garantie (1)

Ratio⁽²⁾ moyen - Tous statuts confondus



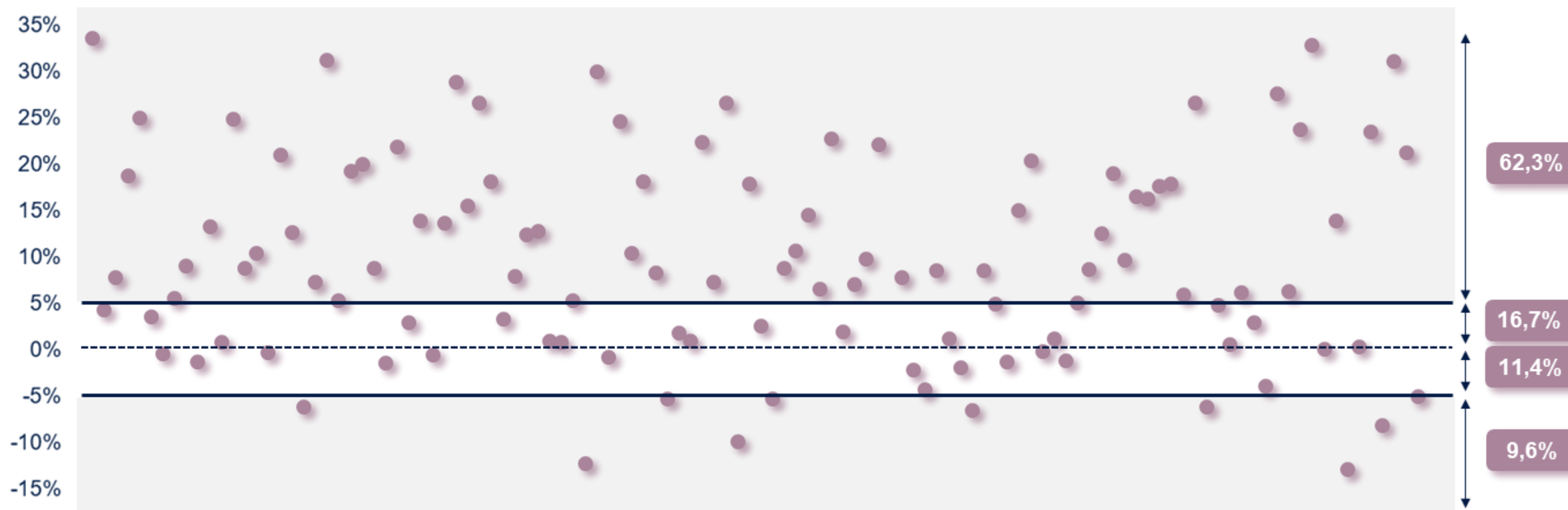
67,6% des entreprises au-delà de 5% d'écart

(1) : Rémunération de base + Primes garanties + Primes d'ancienneté

(2) : Ratio des écarts homme/femme moyens rapportés à la moyenne des hommes

Primo analyse globale : Rémunération Totale (1)

Ratio⁽²⁾ moyen - Tous statuts confondus



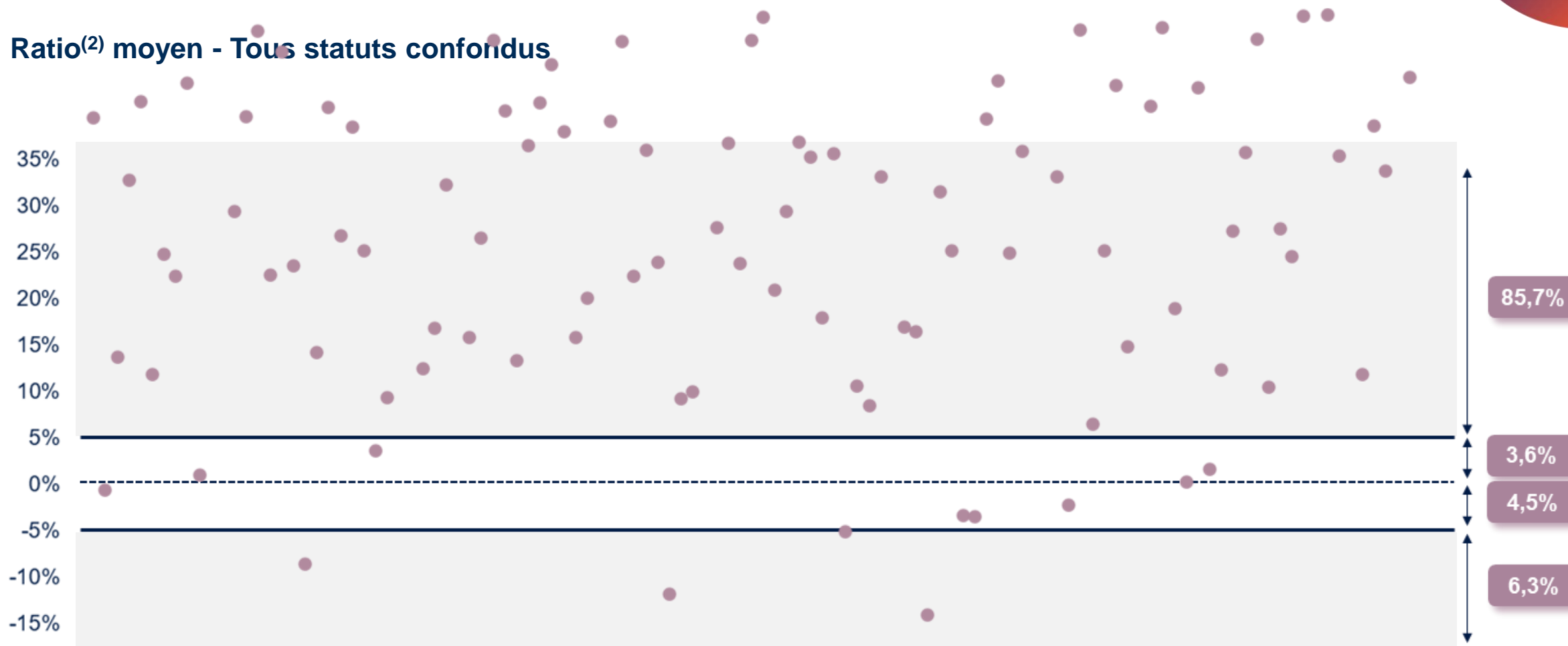
72% des entreprises au-delà de 5% d'écart

(1) : Rémunération garantie + Variable individuel + Epargne salariale

(2) : Ratio des écarts homme/femme moyens rapportés à la moyenne des hommes

Primo analyse globale : Rémunération variable individuelle (1)

Ratio⁽²⁾ moyen - Tous statuts confondus



92% des entreprises au-delà de 5% d'écart

(1) : Variable sur objectifs + Primes de commissionnement + Primes exceptionnelles et autres primes variables individuelles

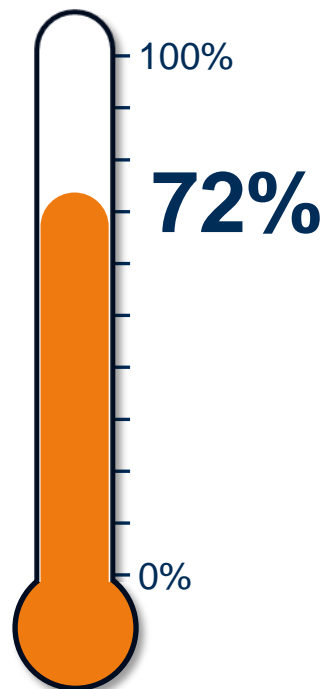
(2) : Ratio des écarts homme/femme moyens rapportés à la moyenne des hommes

2^{ème} analyse

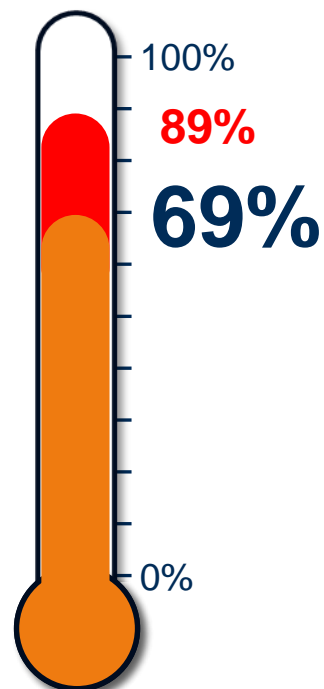
Impact de la segmentation par statut

Pour chaque entreprise, le ratio moyen correspond à la moyenne des ratios de chaque catégorie pondérée par l'effectif de la catégorie

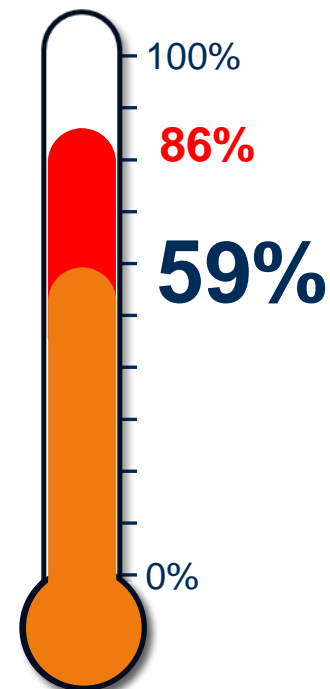
Pourcentage de sociétés non conformes (Ratio > 5% ou < -5%)



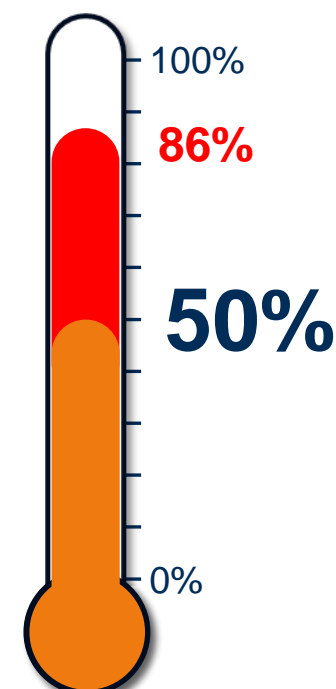
**Tous statuts
confondus**





**2 statuts
Cadre / Non-cadre**



**4 statuts
2 statuts Cadre
2 statuts non-cadre**



**8 statuts
4 statuts Cadre
4 statuts non-cadre**

-  Pourcentage de sociétés pour lesquels **le ratio moyen⁽²⁾** est > +5% ou < -5%
-  Pourcentage de sociétés pour lesquels **le ratio d'au moins une catégorie** est > +5% ou < -5%

(1) : Ratios moyen calculés sur la rémunération totale

(2) : Moyenne des ratios de chaque statut, pondérée par l'effectif

3^{ème} analyse

Proportion de femmes dans les quartiles de rémunération

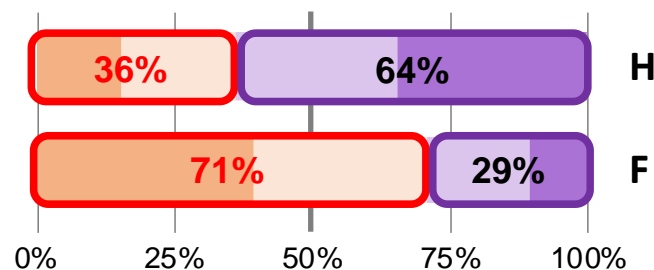
Comprendre la distribution d'hommes et de femmes dans chaque quartile

Illustration pour une entreprise présentant un écart de 11% :

- 516 salariés Agent de maîtrise
- 310 hommes
- 206 femmes

64% des hommes sont positionnés au-delà de la médiane

Rémunération totale Agent de maîtrise



- Salariés positionnés dans les deux premiers quartiles
- Salariés positionnés dans les deux derniers quartiles

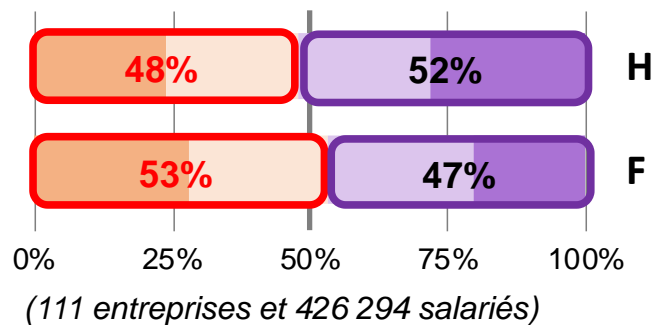
71% des femmes sont positionnées sous la médiane

Proportion d'hommes et de femmes dans chaque quartile

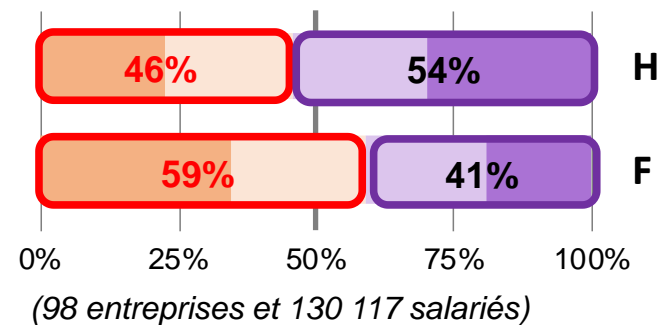


Rémunération totale

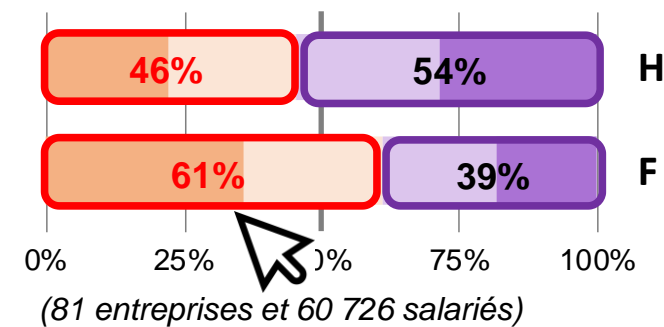
Ensemble des non-cadres



Techniciens / Agents de maîtrise



Agents de maîtrise



Quelle que soit la segmentation retenue, la proportion de femmes positionnées dans les premiers quartiles est supérieure à 50%.

4^{ème} analyse

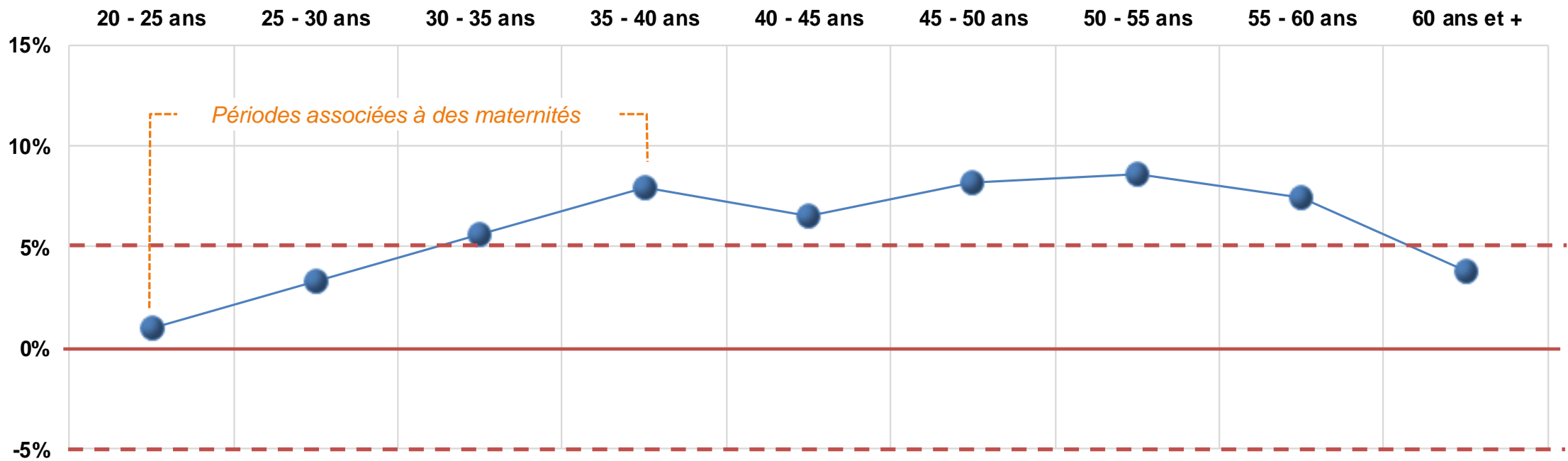
Analyse des écarts par tranche d'âges

Analyse des écarts de rémunération par tranche d'âge



Ecart médian entre les Femmes et les Hommes

Rémunération Annuelle Garantie (Salaire fixe + Ancienneté) Technicien & Agents de maîtrise

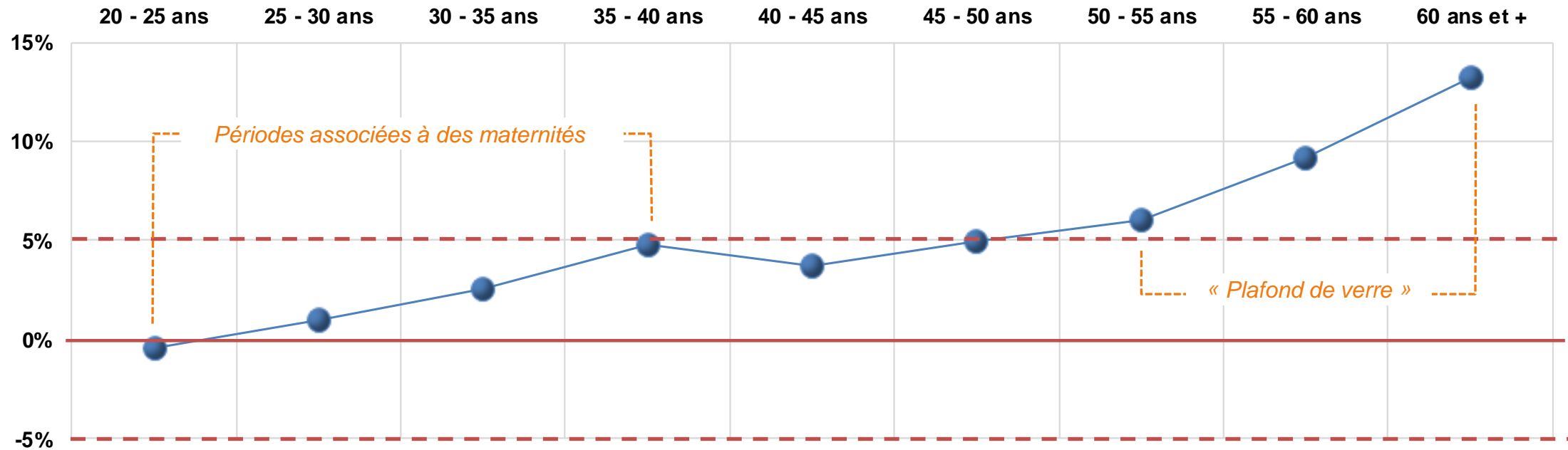


Analyse des écarts de rémunération par tranche d'âge



Ecart médian entre les Femmes et les Hommes

Rémunération Annuelle Garantie (Salaire fixe + Ancienneté) Cadres (hors cadres sup. Et dirigeants)



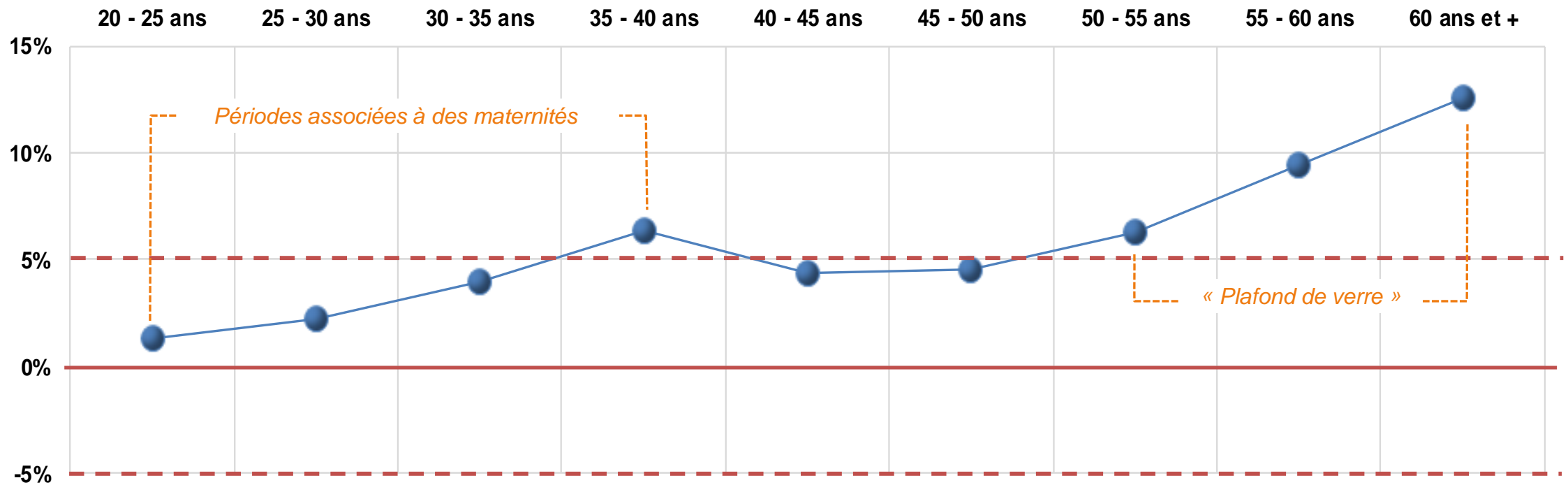
Ecart médian = (Médiane H - Médiane F) / Médiane H
Echantillon de 94 572 titulaires

Analyse des écarts de rémunération par tranche d'âge



Ecart médian entre les Femmes et les Hommes

Rémunération totale Cadres (hors cadres sup. Et dirigeants)



Ecart médian = (Médiane H - Médiane F) / Médiane H
Echantillon de 94 572 titulaires

5. Conclusion et perspectives

Questions

Réponses

Merci pour votre attention

chrystelle.thirion@s2hgroup.com

