

Evolution des politiques de rémunération des cadres

**La politique de rémunération, levier de  
management  
et source d'engagement ?**

9 Décembre 2008

# Sommaire

- 1. L'évolution des salaires des cadres**
- 2. L'offre rémunération des entreprises**
- 3. La politique de rémunération comme levier de management et source d'engagement ?**

# L'échantillon

Enquête en ligne - Septembre 2008	Nombre d'entreprises	Nombre de cadres
Enquête auprès des DRH et Responsables de rémunération	<b>162</b>	<b>64 500</b>
Enquête auprès des cadres		<b>600</b>

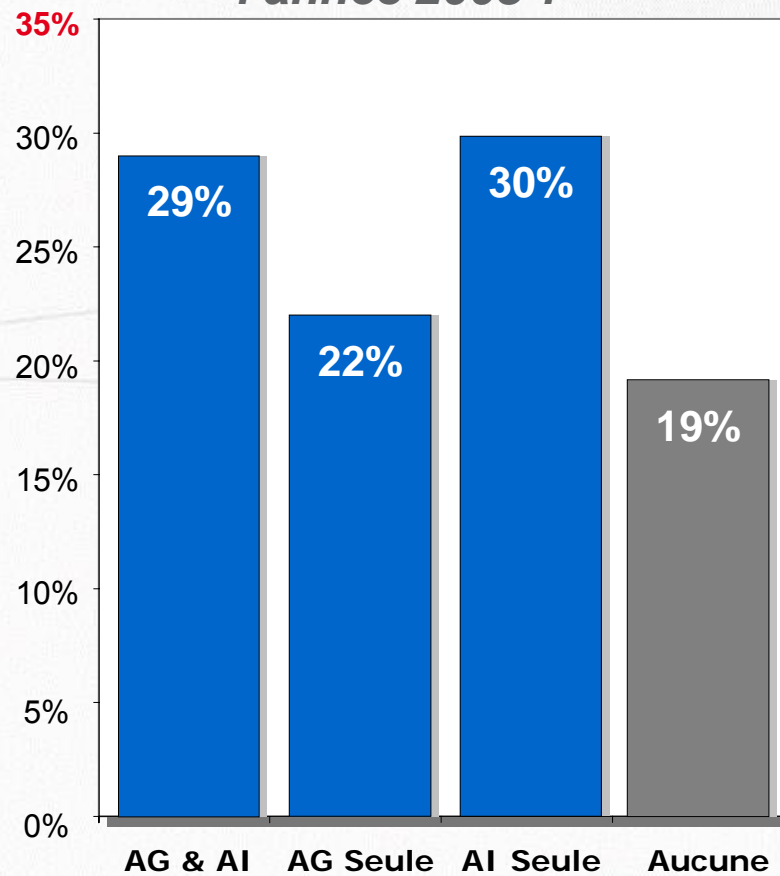
# I - L'évolution des salaires des cadres



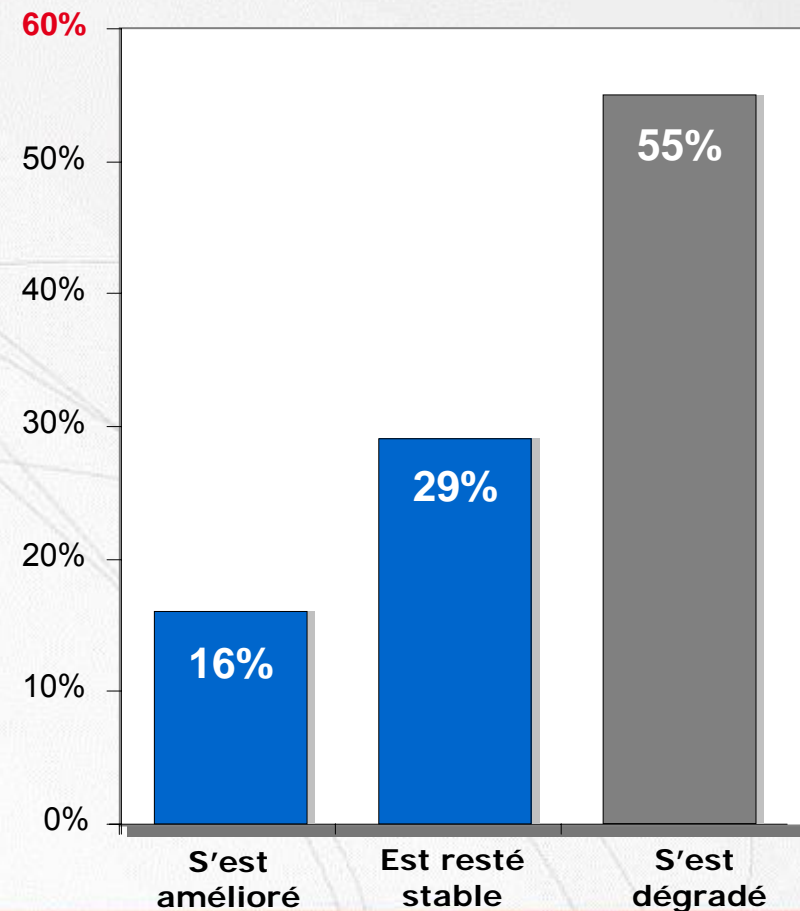
ACCELERATING SUCCESS

# Individualisation et inflation grèvent la rémunération des cadres

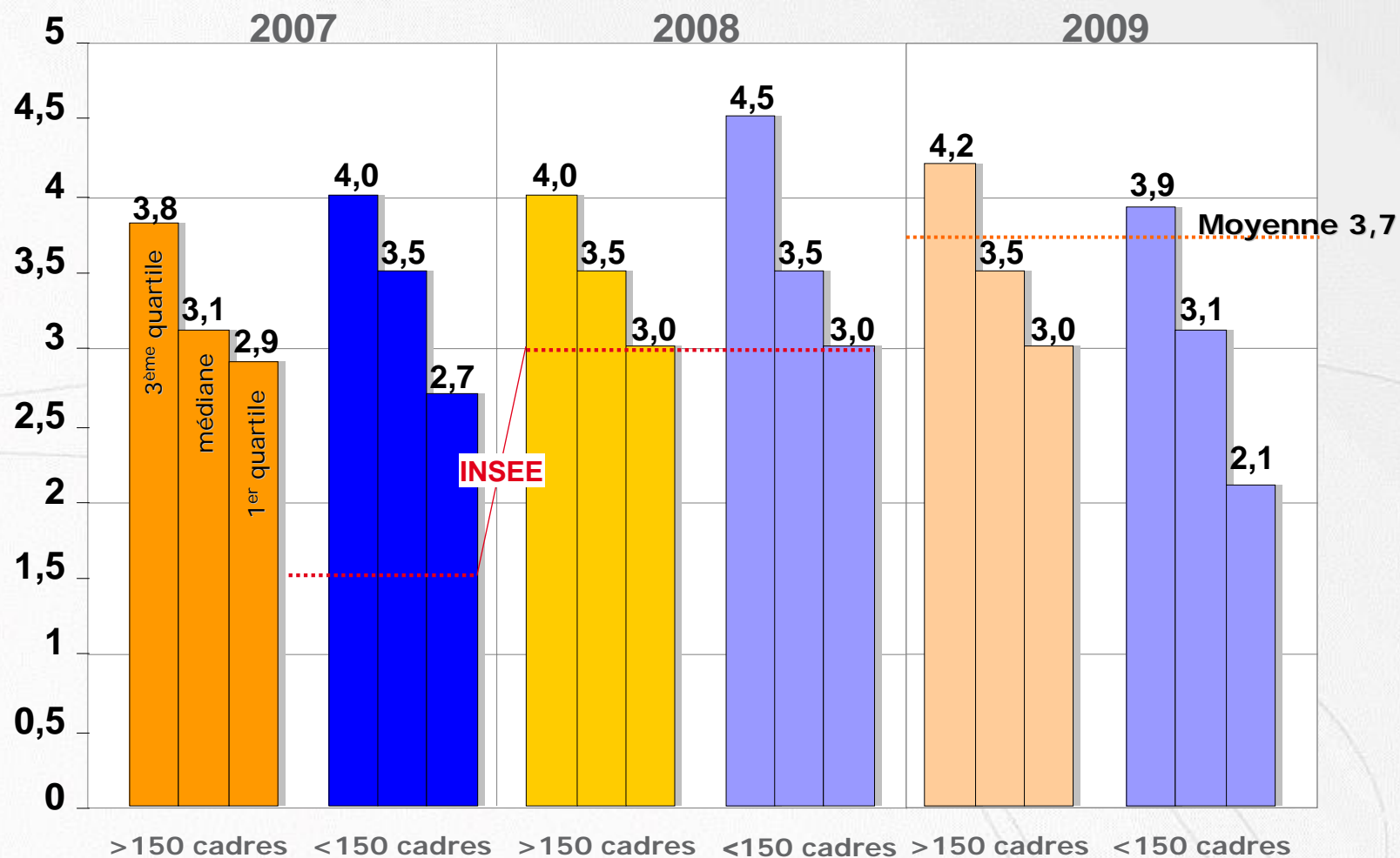
*Personnellement avez-vous bénéficié d'augmentations pour l'année 2008 ?*



*Estimez-vous qu'en 2008, votre pouvoir d'achat ?*

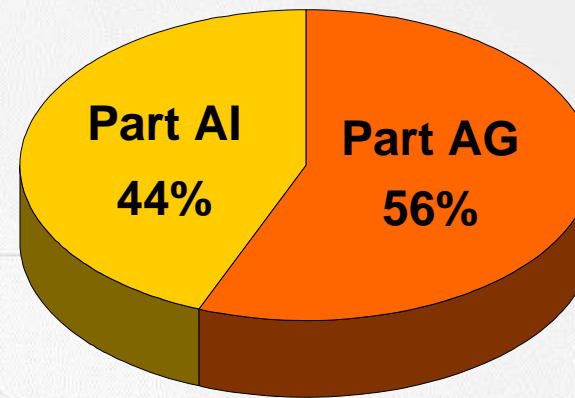
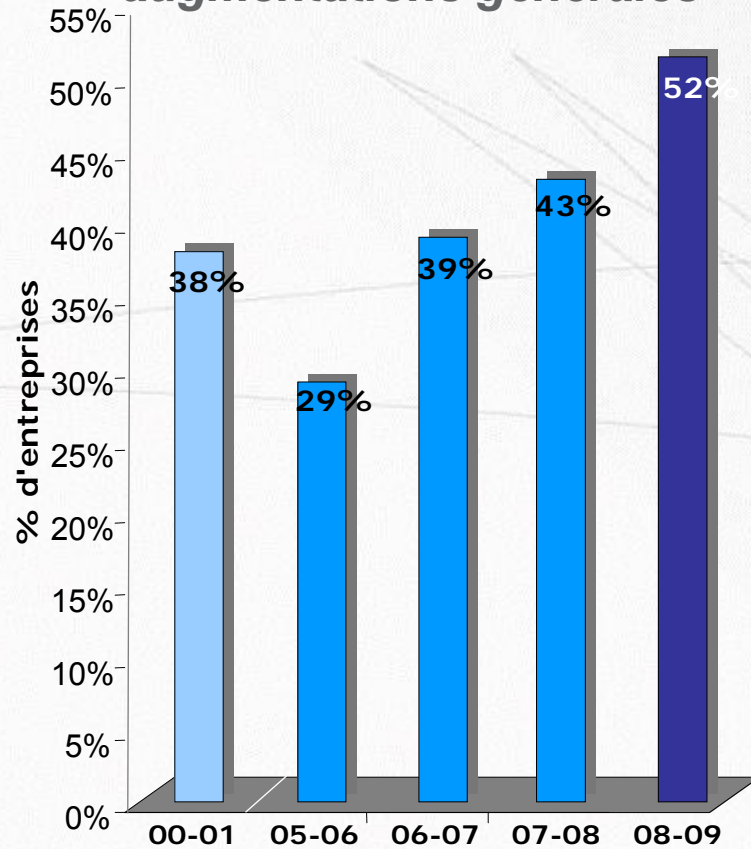


# Prévisions d'augmentations (AG + AI) : inertie et maîtrise



# Augmentations générales : partager l'investissement

*% d'entreprises avec augmentations générales*

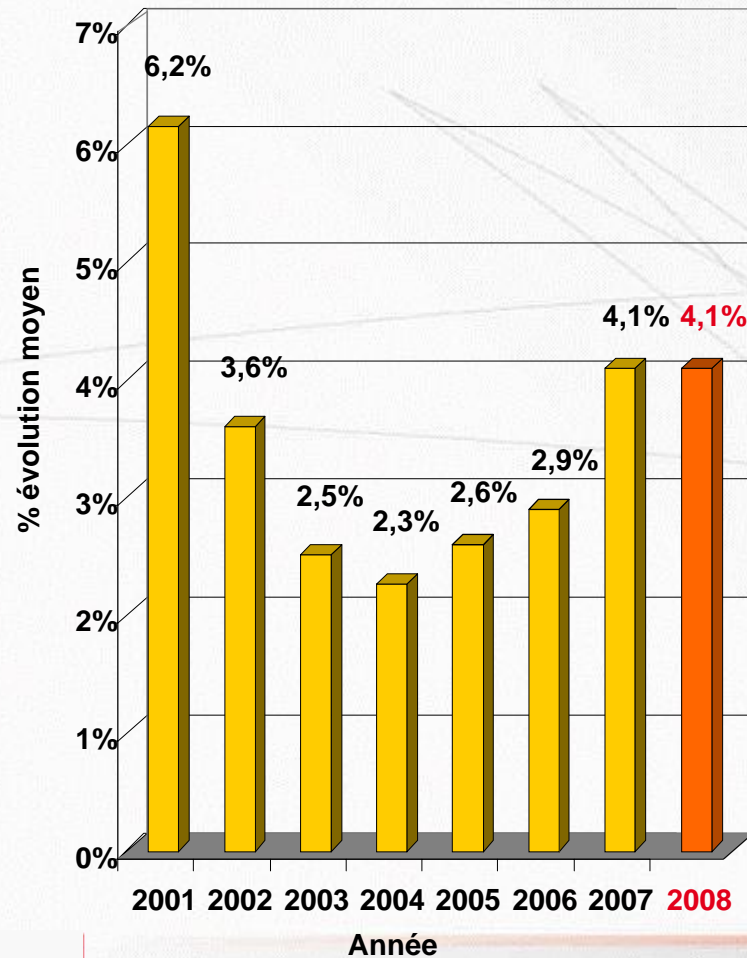


*Part des AG par rapport au total des augmentations dans les entreprises qui les pratiquent*

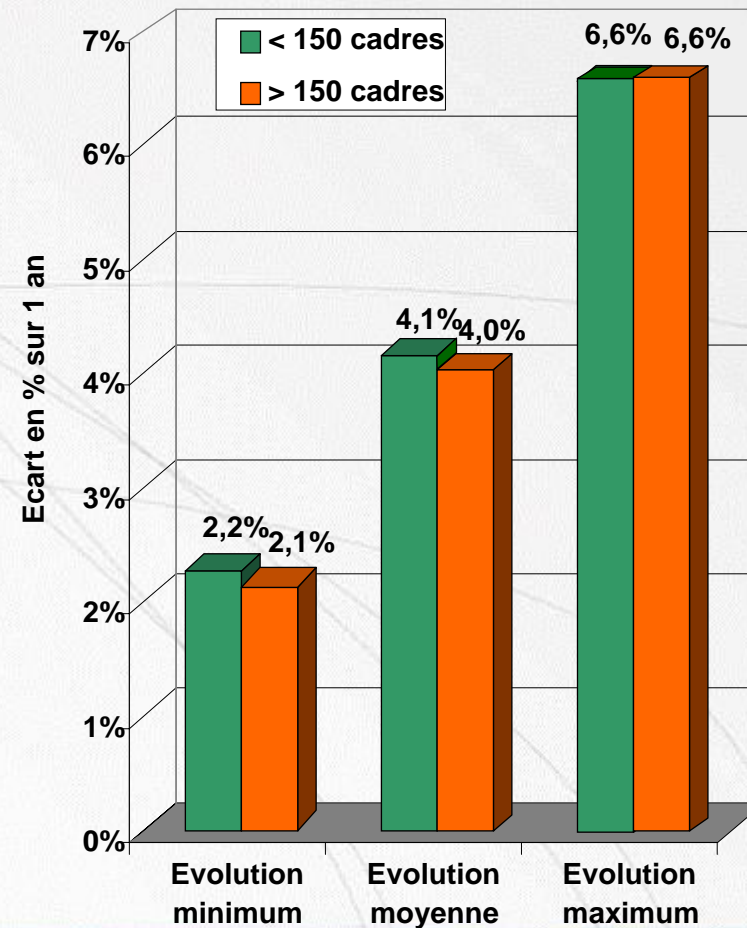
*(2008 – 2009)*

# Le salaire à l'embauche des jeunes cadres : progression limitée et écarts réduits

*Evolutions annuelles  
de 2001 à 2008*



*Minimum et maximum*



## Évolution des salaires :

### la difficile maîtrise des équilibres économiques et sociaux

1. Salaires fixes : stabilité des prévisions et variation des écarts en fonction de la taille des entreprises et de leurs marchés
  - Le salaire fixe n'est pas (encore) une variable d'ajustement de la masse salariale
  - Les entreprises seront plus nombreuses à pratiquer les augmentations générales, avec un montant plus élevé qu'en 2008
  - 25% des entreprises continuent de distribuer des budgets de plus de 4%
2. Ralentissement de la hausse sélective des barèmes d'embauche des jeunes cadres, dans un marché du travail maîtrisé.
3. « Emploi et salaire » : comment éviter de les confronter ?

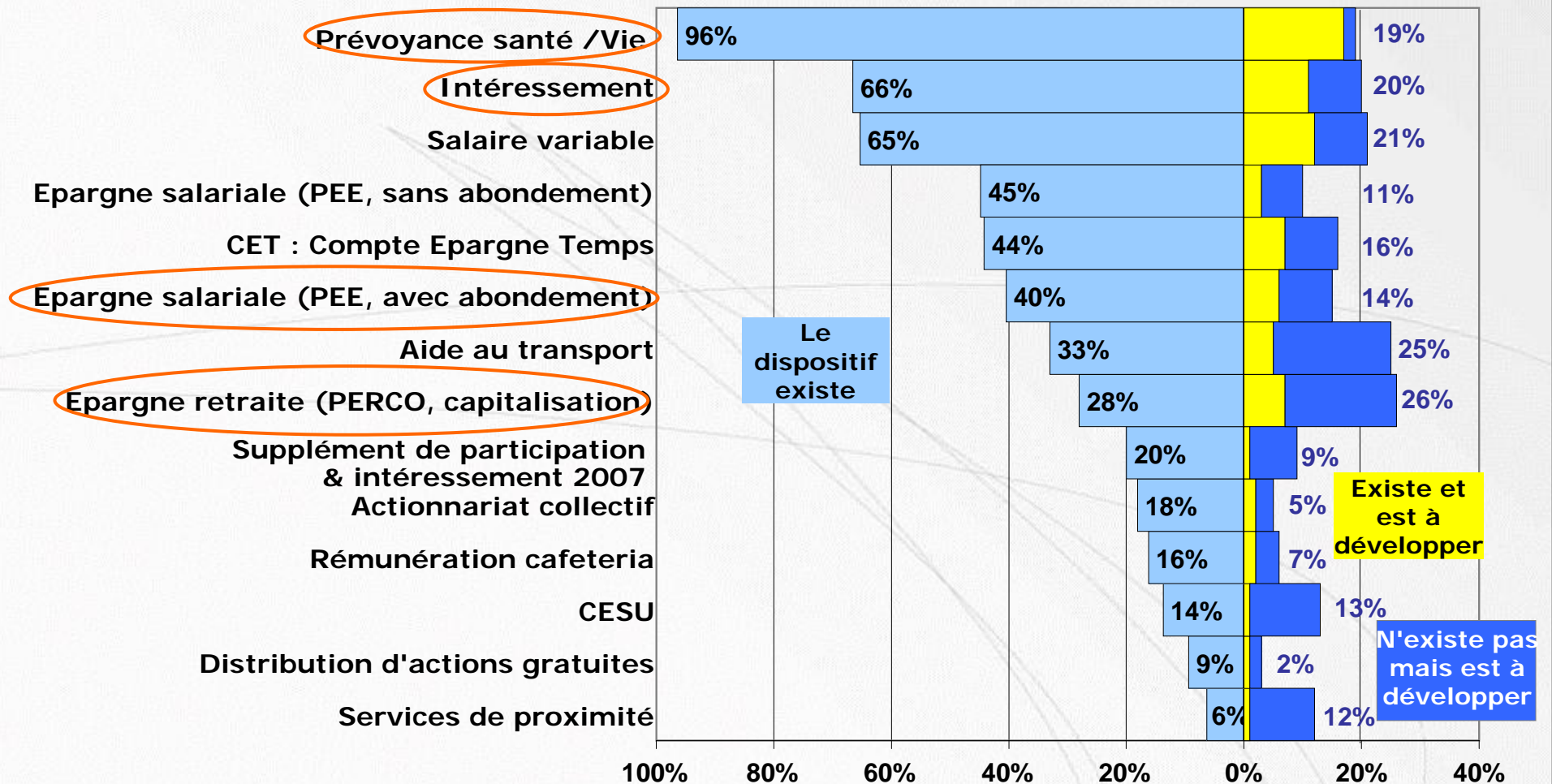
## II - L'offre rémunération des entreprises



ACCELERATING SUCCESS

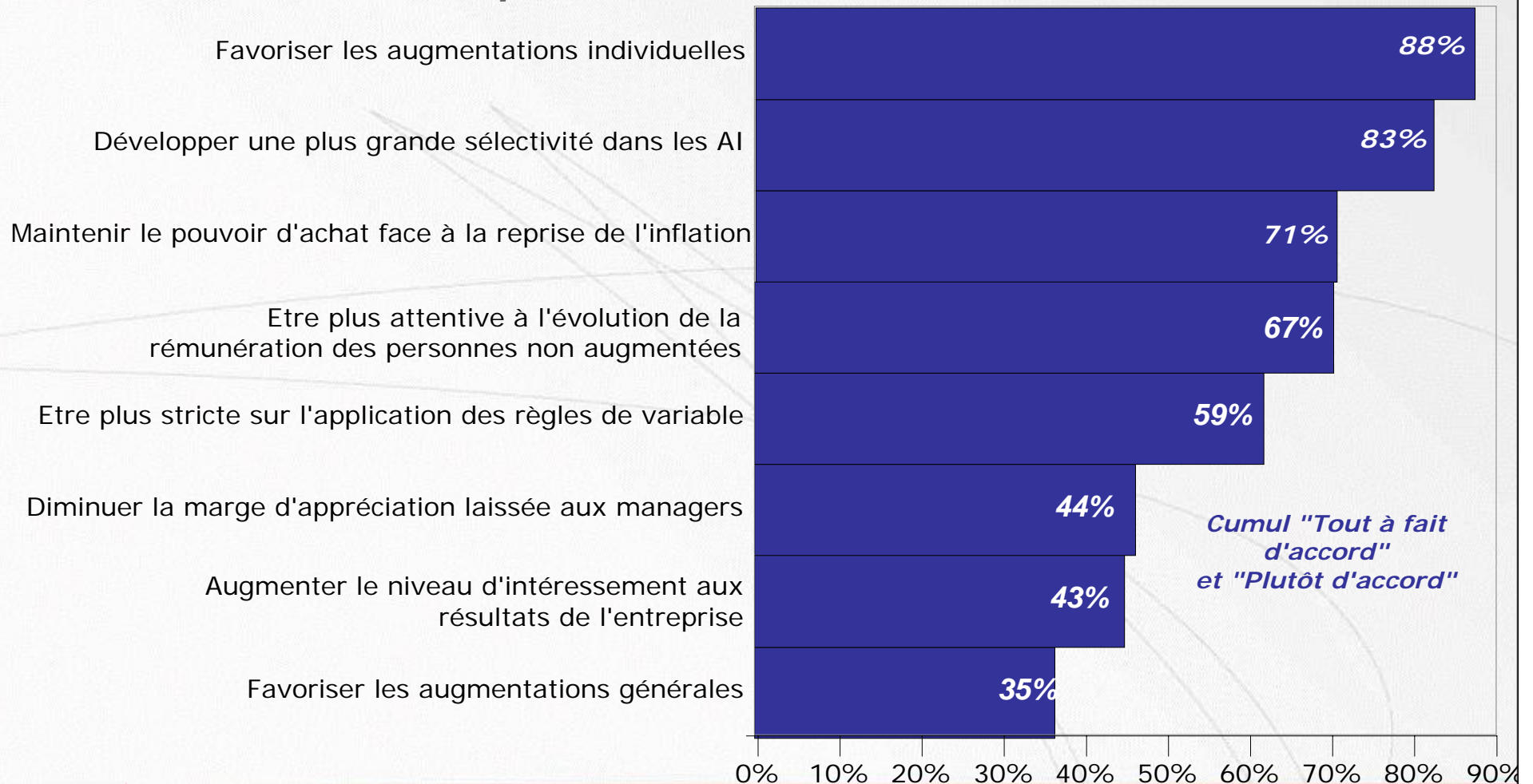
# Offre de rémunération : variété et complexité des dispositifs

Quels sont les grands dispositifs de rémunération existants et quels sont ceux à d



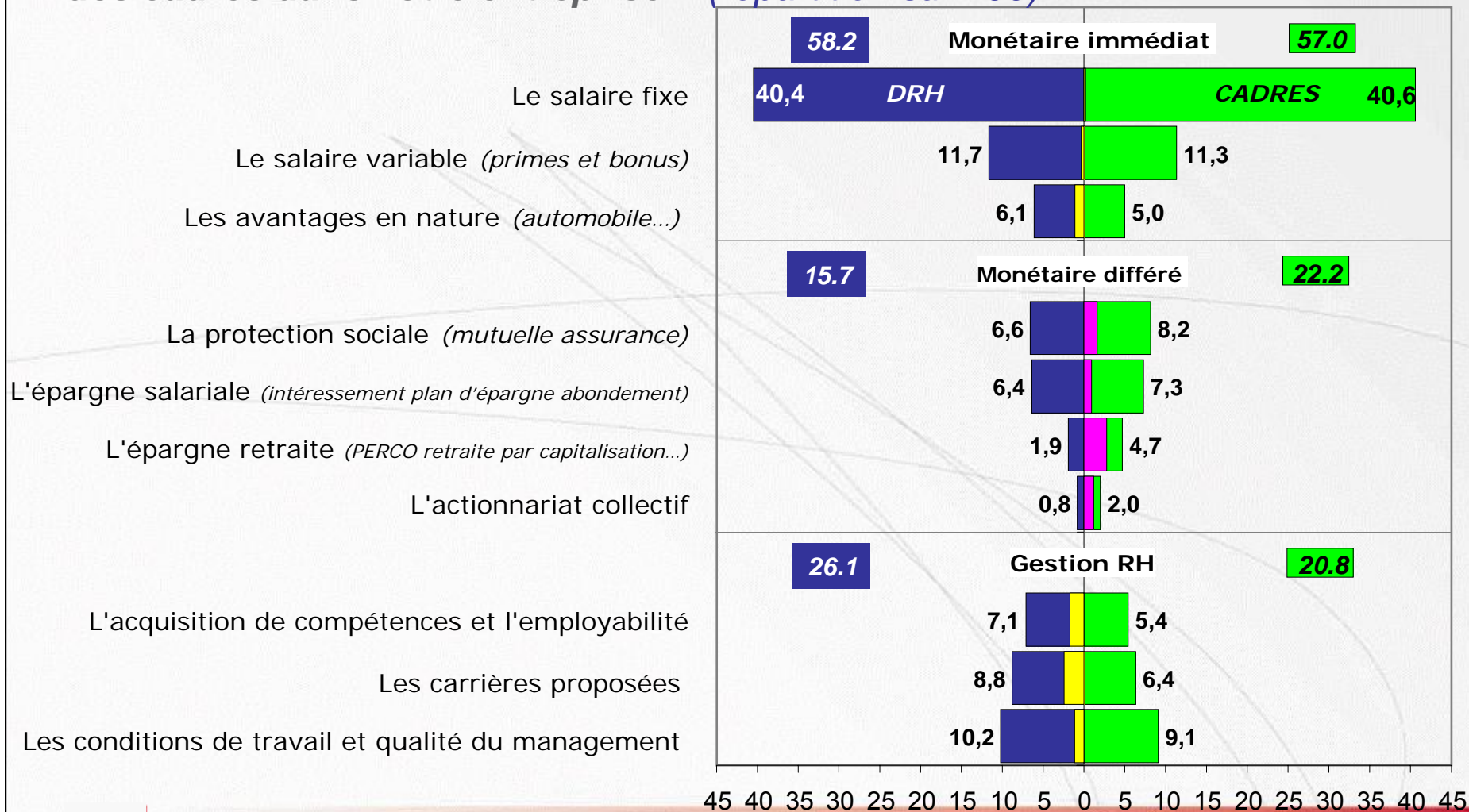
# L'impact de la conjoncture : individualisation et sélectivité

*Pour tenir compte de l'impact de la conjoncture actuelle sur la politique de rémunération , votre entreprise va :*



# Dispositifs et motivation : presque un consensus

Quelle est l'importance relative de chacun des éléments sur la motivation des cadres dans votre entreprise ? (répartition sur 100)



# Enjeux pour les DRH : faire cohabiter responsabilité sociale et individualisation

1. Un impact croissant de la « culture sociale » de l'entreprise sur les choix en matière de dispositifs de rémunération
2. Divergence attendue entre cadres et DRH sur l'attractivité globale de l'offre rémunération
3. Convergence des cadres et des DRH sur l'individualisation
4. Priorités données par les cadres au dispositif associant reconnaissance des performances collectives et maintien du pouvoir d'achat
5. La GRH au cœur des attentions partagées par les DRH et les cadres.

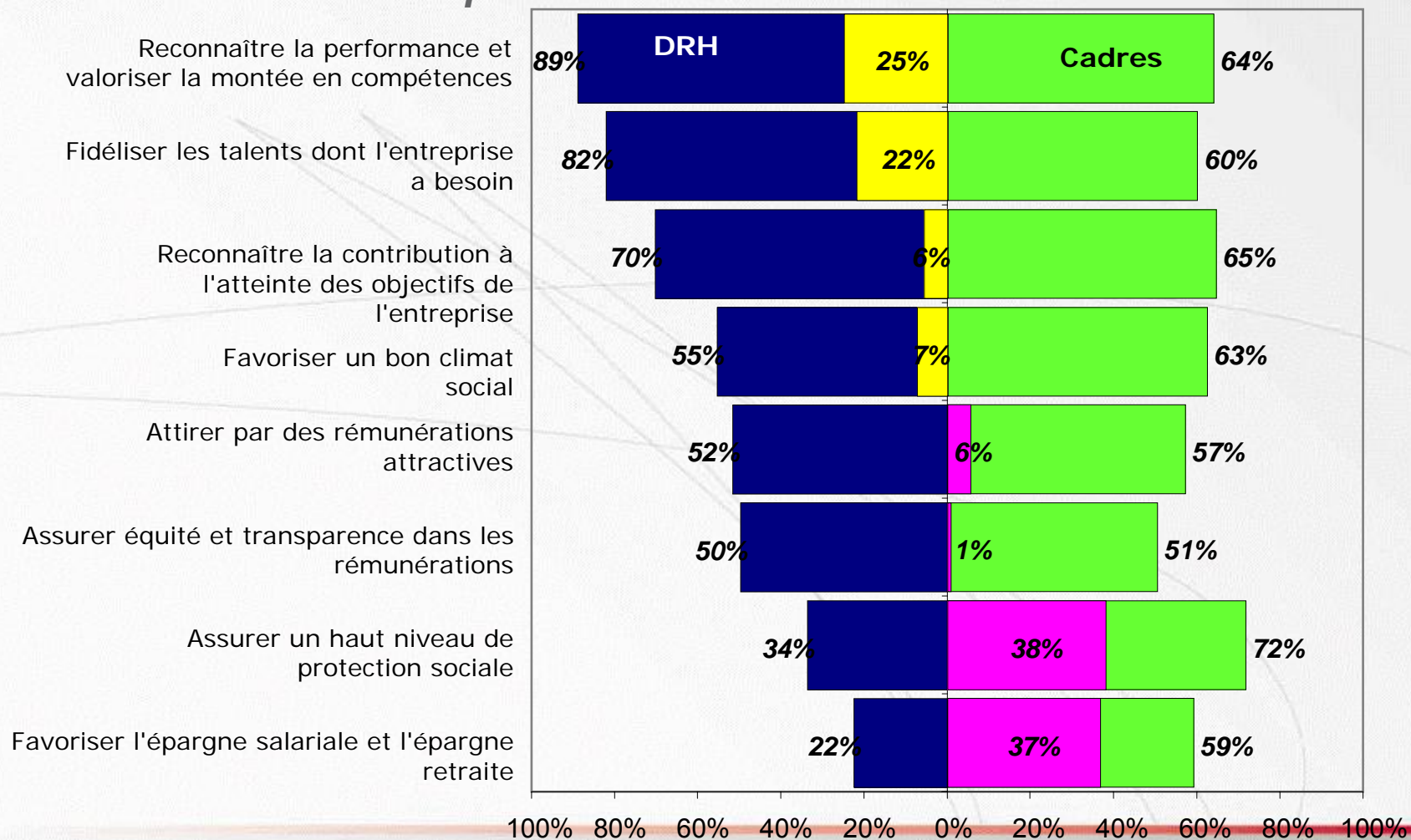
# III - La politique de rémunération : levier de management et source d'engagement ?



ACCELERATING SUCCESS

# Les enjeux de la Politique de Rémunération : divergences sur les risques à maîtriser

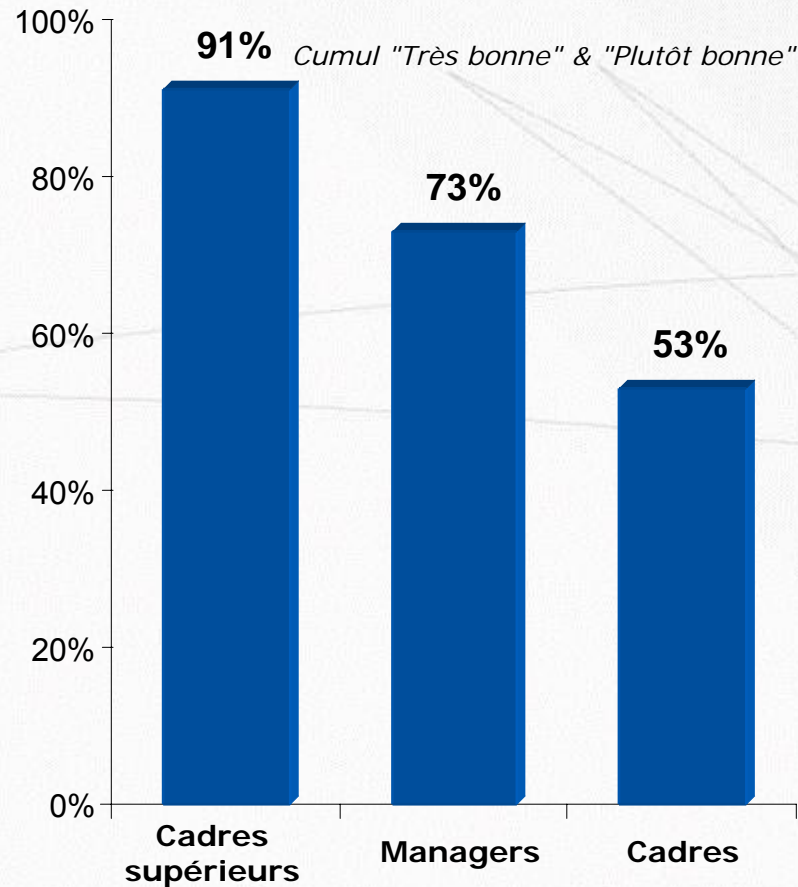
Indiquez le rang des éléments suivants en tant qu'enjeux de la politique de rémunération de votre entreprise :



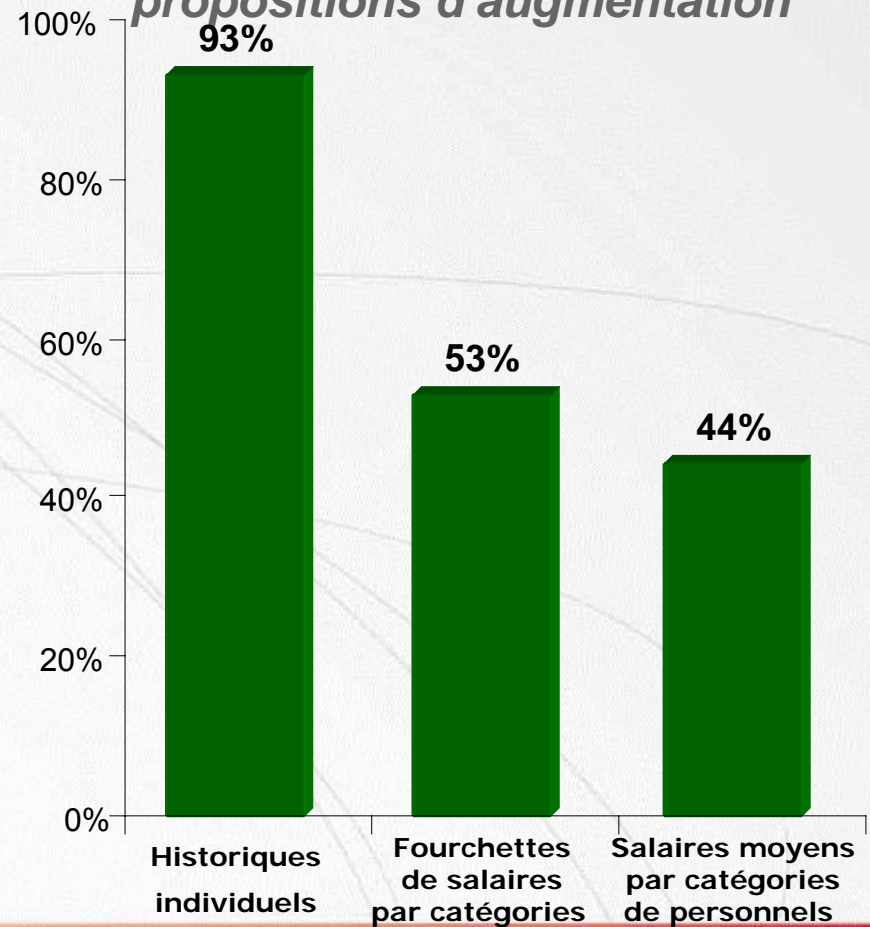
# Quels outils pour les managers ? Pour quels rôles ?

## La connaissance de la politique de rémunération de l'entreprise

(objectifs, critères d'individualisation...) est...

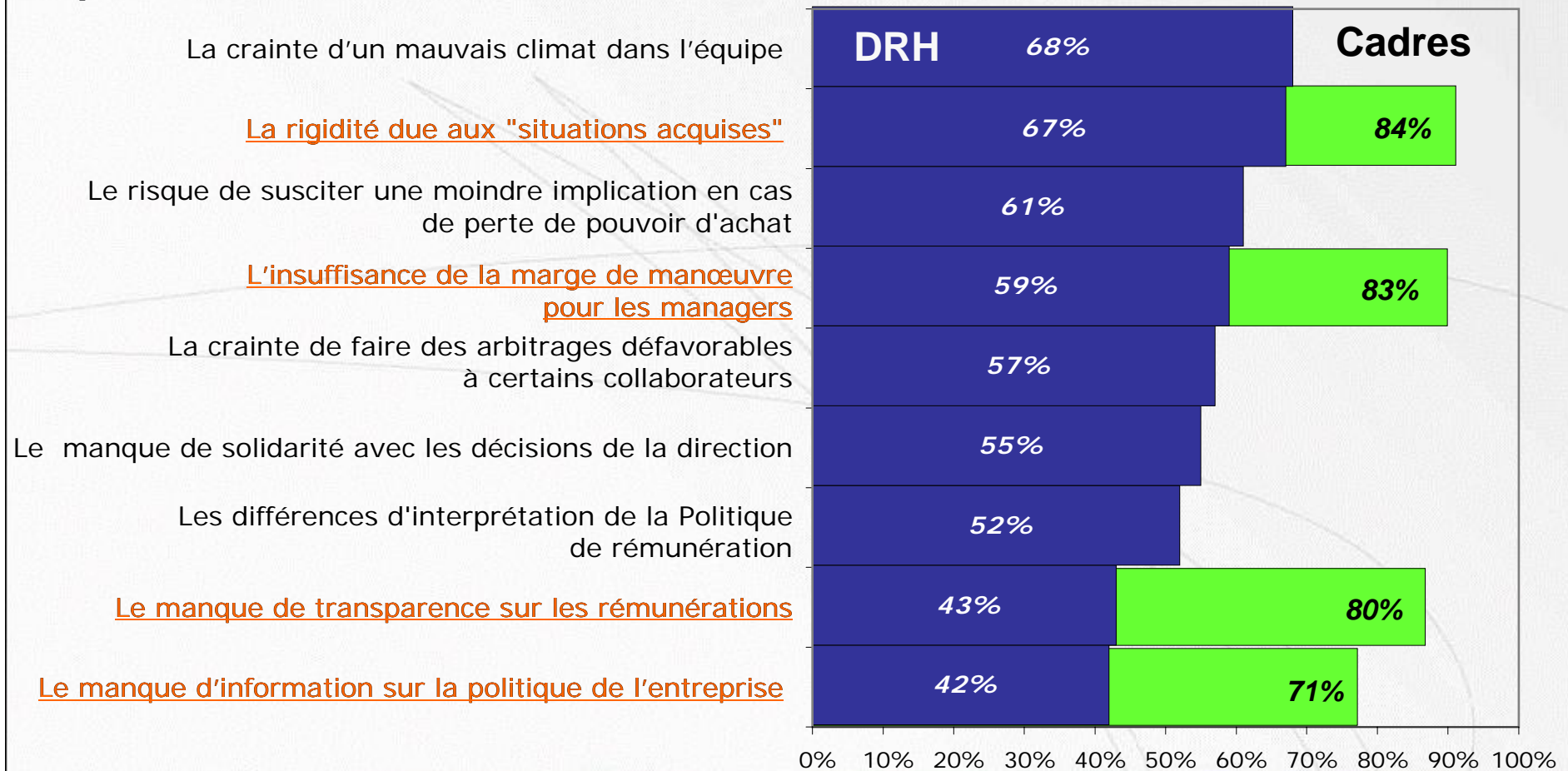


## Les informations dont les managers disposent pour définir leurs propositions d'augmentation



# Déficit structurel de communication ou limitation des contributions de l'encadrement ?

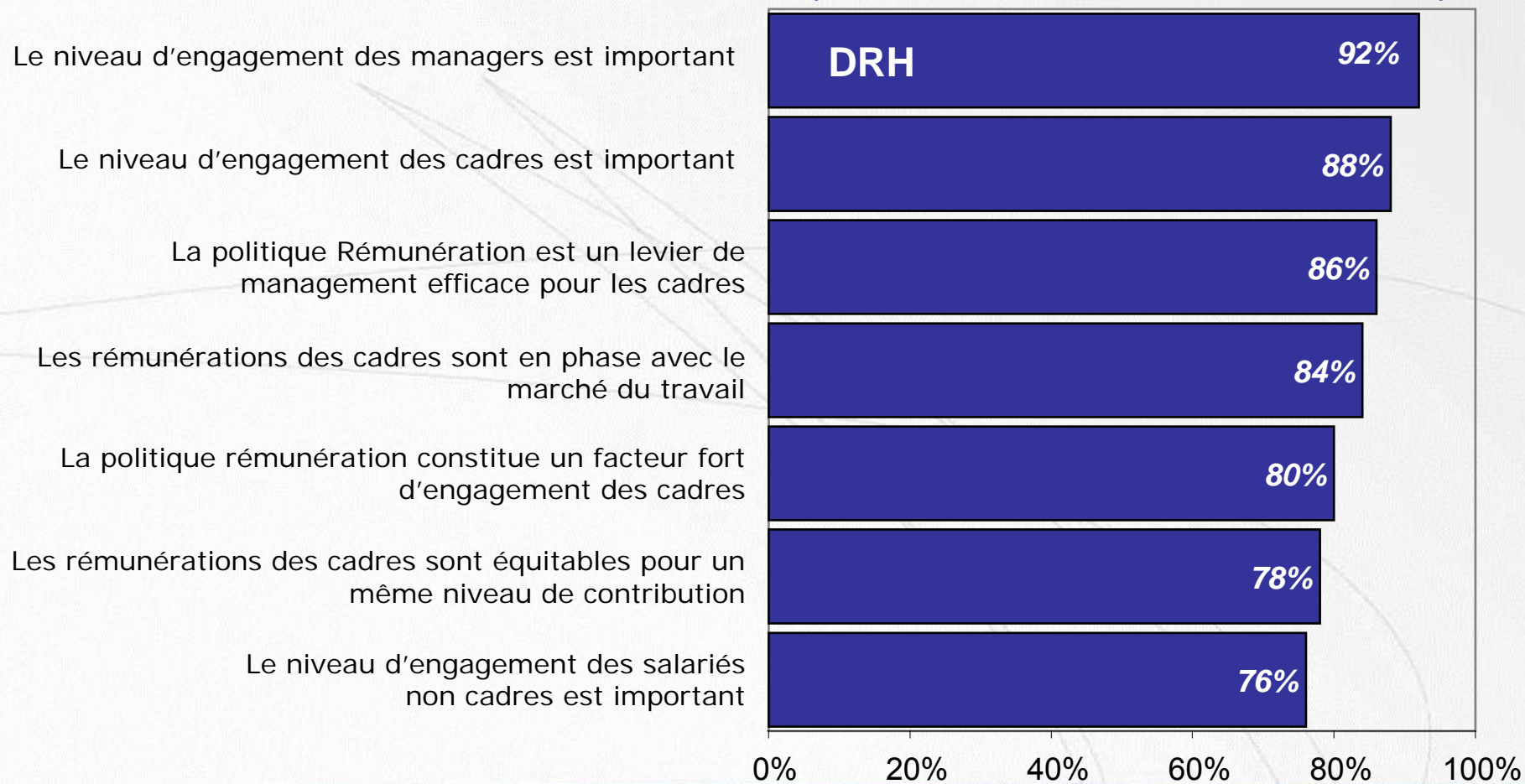
*Quels sont les freins au déploiement cohérent de la politique rémunération ?*



# Deux conditions de l'engagement : cohérence et équité

Concernant le niveau d'engagement des salariés, indiquez votre niveau d'accord avec les propositions suivantes :

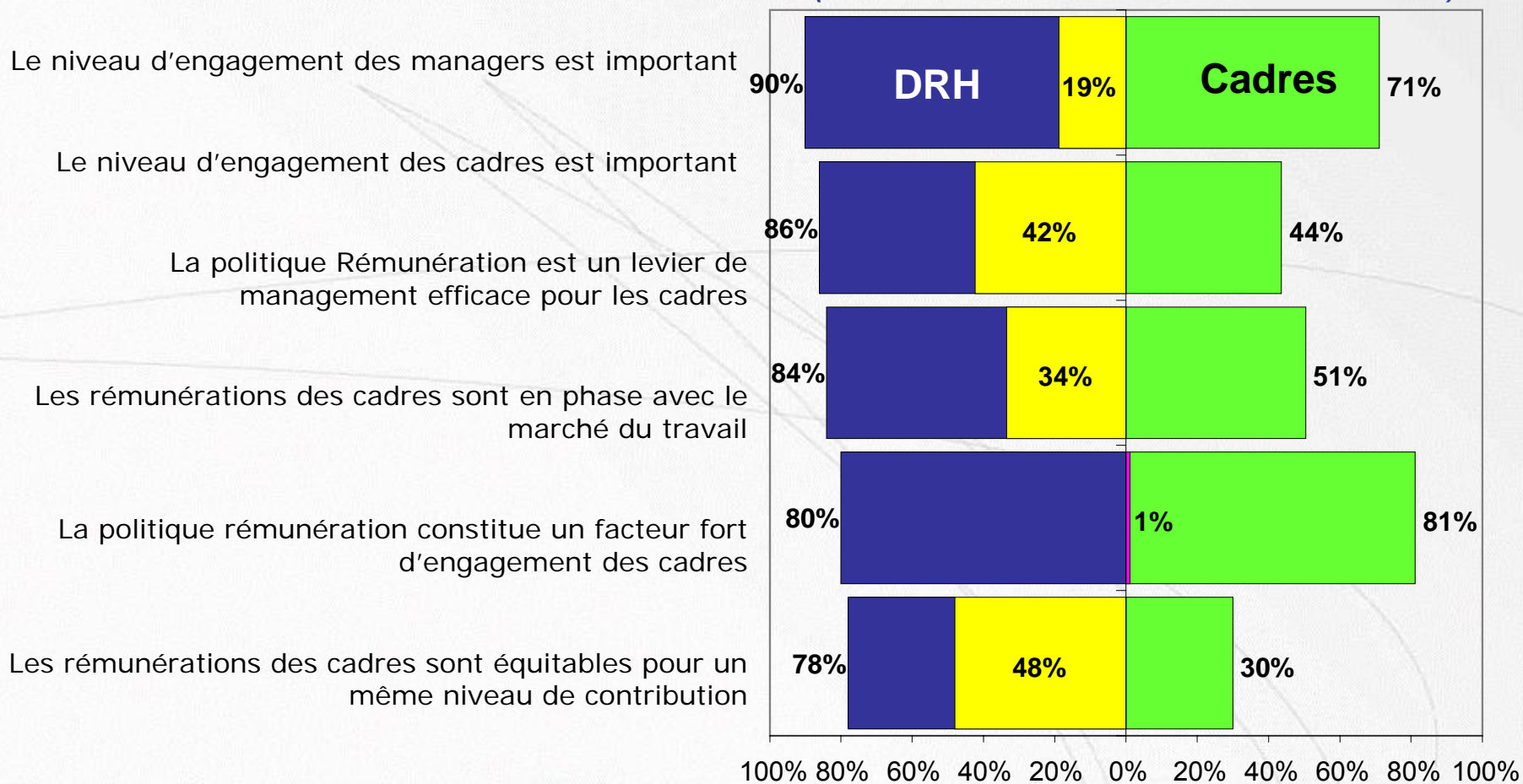
(Cumul "tout à fait d'accord" & "Plutôt d'accord")



# Deux conditions de l'engagement : cohérence et équité

Concernant le niveau d'engagement des salariés, indiquez votre niveau d'accord avec les propositions suivantes :

(Cumul "tout à fait d'accord" & "Plutôt d'accord")



# La politique de rémunération : levier de management et source d'engagement ?

1. Un équilibre fragile car mal compris :
  - Des risques non partagés
  - Des critères non identifiés ou non respectés
  - Des managers inconfortables dans leurs arbitrages
2. Un modèle peut en cacher un autre :
  - Les marges de manœuvre ne sont plus où elles étaient
  - Le statut n'est plus un levier de reconnaissance
  - Il faut changer de paradigme en matière d'engagement
3. Une déficience chronique : la communication

## La politique de rémunération : vers un nouveau modèle

- Partager les enjeux de la politique de rémunération
- Développer la culture économique
- L'argent ne fait pas « tout le bonheur »
- Intégrer la recherche de l'équilibre privé/professionnel
- Intégrer les limites du système comme une constante

Evolution des politiques de rémunération des cadres

**La politique de rémunération, levier de  
management  
et source d'engagement ?**