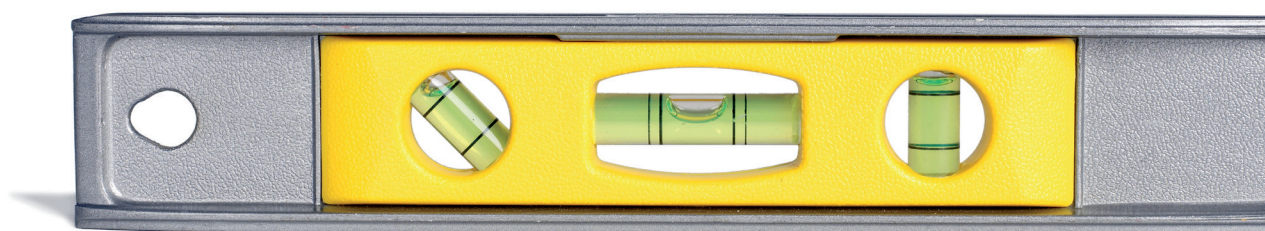
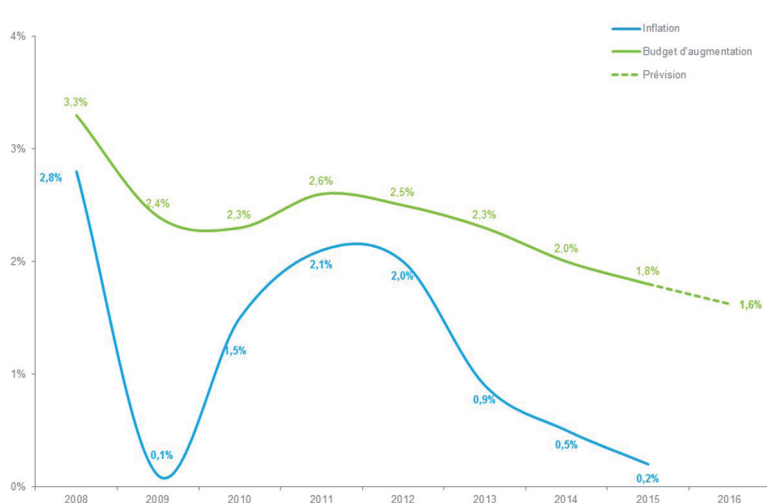


## Des révisions d'augmentation prudentes



Tous les ans revient la problématique des révisions des augmentations de salaires. Un sujet d'une très grande sensibilité pour les entreprises et salariés.

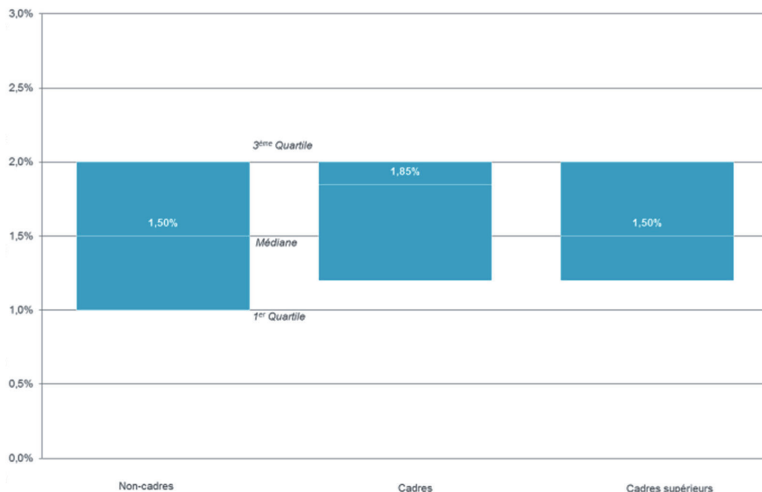


Au travers d'un questionnaire administré de plus d'une centaine de sociétés, Deloitte a analysé les budgets d'augmentation 2016 (en cours de négociation ou de versement).

### Prudence, synonyme d'augmentation ?

Nous notons cette année à nouveau une grande prudence des entreprises dans leurs pratiques d'augmentation, le contexte économique et le manque de visibilité sur l'avenir contribuant très largement à ce phénomène.

La situation économique a eu un impact significatif sur les budgets d'augmentation avec une société sur trois annonçant avoir révisé à la baisse ses budgets, par rapport à 2015, dans une proportion de 0,4 à 0,5%.



En moyenne, les augmentations pour les cadres en 2016 devraient être de 1,5%, mais ce chiffre inclut les sociétés ayant décidé de geler les rémunérations et cache une grande diversité de pratiques :

- Près de 9% des sociétés prévoient un gel de la rémunération de tout ou partie de leurs salariés.
- Un nouveau seuil symbolique est en train d'apparaître autour de 1%. En effet, nous ne constatons pratiquement aucune pratique d'augmentation en dessous de ce seuil, mais une très grande diversité entre 1% et 1,8% (niveau médian).
- Un plafond semble également se dessiner autour de 2% avec une très faible dispersion entre la médiane et le 3<sup>e</sup> quartile.

### La quadrature du cercle

Si ces budgets ne sont plus au niveau d'avant-crise (où ils se situaient plutôt alors autour de 3% à 3,5%), les entreprises doivent toujours faire face à des enjeux souvent antinomiques :

1. Les Directions des ressources humaines restent préoccupées par la reconnaissance spécifique des talents et des créateurs de valeur dans l'entreprise, ce qu'elles traduisent par une individualisation toujours plus marquée. En effet, près de huit entreprises sur dix déclarent vouloir n'appliquer que des augmentations individuelles pour leur population cadre.

2. Dans le même temps, un tiers des entreprises déclare mettre tout particulièrement l'accent sur des populations spécifiques (jeunes diplômés, hauts potentiels, bas salaires), à travers des mesures collectives et catégorielles.

3. Enfin, la négociation sur l'égalité salariale entre les femmes et les hommes conduit un grand nombre de groupes à mener des campagnes de rattrapage salarial.

Dans ce contexte, les marges de manœuvre des managers dans la reconnaissance de leurs équipes s'en trouvent réduites et limitées.

### Rétribution

Dorénavant, l'augmentation salariale ne constitue plus l'événement majeur, attendu et régulier pour le collaborateur.

Le développement des compétences, la visibilité dans l'évolution de carrière, les opportunités de mobilité, la protection sociale, l'épargne salariale, la retraite ou les avantages en nature sont autant de leviers de rétribution à disposition de l'entreprise pour attirer, fidéliser et motiver ses collaborateurs.

Au-delà de la vision individuelle, le projet d'entreprise, sa culture, ses valeurs, son engagement sociétal renforceront la capacité d'un groupe à intégrer, au sein de ses équipes, une génération de plus en plus sensible à ces sujets et de mieux préparer l'avenir... avant un retour à des jours meilleurs pour les budgets d'augmentation ?

### Contact

**Gabriel Bardinet**

Senior Manager

gbardinet@deloitte.fr

Tél. : 01 40 88 24 12

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

Deloitte  
185, avenue Charles-de-Gaulle  
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex  
Tél. : 33 (0)1 40 88 28 00 - Fax : 33 (0)1 40 88 28 28