

The Deloitte logo is positioned in the top left corner. It features the word "Deloitte" in a bold, white, sans-serif font, followed by a small green dot. The background of the entire page is a photograph of a large, circular tunnel made of stacked wooden logs, looking out onto a coastal scene with a person walking on a path near the water under a cloudy sky.

Deloitte.

Étude C&B 2023

Note de conjoncture

12^e édition

OBSERVATOIRE DU CAPITAL HUMAIN — SEPTEMBRE 2023

Sommaire

01

Évolutions salariales

4



02

Panorama de la rémunération

9



03

Panorama des avantages sociaux

16



04

Méthodologie et panel

19



Éditorial



Franck Chéron

**Associé Capital humain
Workforce Transformation
Leader**

Des augmentations de salaire au plus haut depuis de nombreuses années, une réponse des organisations aux attentes des collaborateurs dans un contexte spécifique

Les attentes des collaborateurs étaient au moins aussi grandes que les enjeux d'attractivité et de fidélisation des organisations. Les hausses de package de rémunération pratiquées en 2023 y répondent notamment pour les collaborateurs les plus directement impactés par l'érosion du pouvoir d'achat.

Nous nous étions quittés sur quelques interrogations à la sortie de la 11^{ème} édition de notre étude de rémunération. Sans prétendre répondre exhaustivement à l'ensemble des situations, nous vous apportons dans ce 12^{ème} opus les principales réponses en matière de rémunération et d'avantages sociaux.

Dans un contexte économique, social et géopolitique toujours spécifique, nous pouvons sans aucun doute dire que les entreprises ont répondu présentes avec des budgets d'augmentation de salaire au plus haut depuis très longtemps, ces derniers s'ajoutant aussi à ceux déjà bien positionnés de l'an passé.

Cette réponse était attendue dans le contexte d'augmentation généralisée des prix largement portée par celle de l'alimentation, de l'énergie ou encore des matières premières nécessaires à l'outil de production.

Mais, au-delà des réponses apportées, il est intéressant de se pencher sur deux conséquences structurelles auxquelles les entreprises vont devoir faire face.

Le premier enjeu est lié indirectement à l'inflation significative subie ces derniers mois. En effet, les augmentations successives du SMIC ont permis de répondre immédiatement au contexte économique national sur les plus bas salaires, mais sans entraîner une hausse analogue et systématique des rémunérations pour les autres collaborateurs. Ce rattrapage a donc provoqué un « tassement » des rémunérations pour les OETAM, mais aussi avec les premiers niveaux d'encadrement. Les organisations vont donc devoir à court terme aussi traiter cette problématique avec des effets correctifs, qu'ils soient sous forme pécuniaire et/ou de parcours de carrière.

Le second enjeu est lié à la nécessité étatique de maîtrise budgétaire dans un contexte de hausse des taux d'intérêt. Ainsi, il est probable à très court terme d'avoir un report plus ou moins important d'une partie de l'engagement des pouvoirs publics vers les entreprises, notamment sur les dispositifs de protection sociale. La première mouture de la loi de financement de la Sécurité sociale nous donnera les premiers éclaircissements en la matière.

Bien entendu, ces deux enjeux structurels vont être à regarder de près et sous le prisme du marché du travail ou plus précisément son retour probable à des niveaux moins conjoncturels. Cette lecture se fera nécessairement plus finement en fonction de la tension sur les filières et/ou les métiers spécifiques.

Mais, pour l'heure, nous vous laissons découvrir les principaux résultats de notre enquête 2023 et nous aurons largement le temps tout au long de nos prochaines enquêtes flash de discuter de l'année à venir.

Enfin, nous remercions chaleureusement et sincèrement l'ensemble des organisations participantes à cette étude.

Nous vous souhaitons une agréable lecture des tendances 2023.

Évolutions salariales



Dans un contexte d'inflation toujours d'actualité, les augmentations versées atteignent des niveaux inédits et les mesures collectives sont plébiscitées par les organisations afin de dynamiser le pouvoir d'achat de leurs collaborateurs.

La projection Deloitte concernant les budgets d'augmentation sur les deux prochaines années prévoit une normalisation progressive avec un retour aux niveaux d'augmentation précédant la période inflationniste. L'évolution de ces prévisions reste néanmoins à surveiller, compte tenu du contexte économique et social mouvant tant au niveau national qu'international.



1. Augmentations versées

Des budgets d'augmentations à des niveaux inédits, en particulier pour les OETAM

En 2023, les budgets médians d'augmentations versés sur le salaire de base ont été de **4,6% pour les OETAM et de 4,0% pour les cadres**. Cela représente une hausse de 2,1 points pour les OETAM et 1,5 point pour les cadres, par rapport à l'année 2022 qui marquait la reprise après les gels salariaux constatés en 2021.

Les évolutions salariales observées en 2023 sont particulièrement dynamiques, avec **96% des entreprises** qui ont versé des **budgets d'augmentation supérieurs à 2,0%**.

Pour les OETAM plus spécifiquement, **15% des entreprises ont eu des budgets supérieurs à 6,0%**.

Tout comme en 2022, la hausse des augmentations versées est multifactorielle :

- **contexte inflationniste**, avec un niveau d'inflation de 5,6% en un an (*) ;
- **revalorisations successives du SMIC**, avec une hausse du SMIC de **4,1% en un an** (entre août 2022 et août 2023) et de **12,4% en deux ans** (entre août 2021 et août 2023) ;
- **difficultés de recrutement et de rétention**, avec un nombre toujours plus important d'entreprises qui peinent à attirer et retenir les profils en tension.

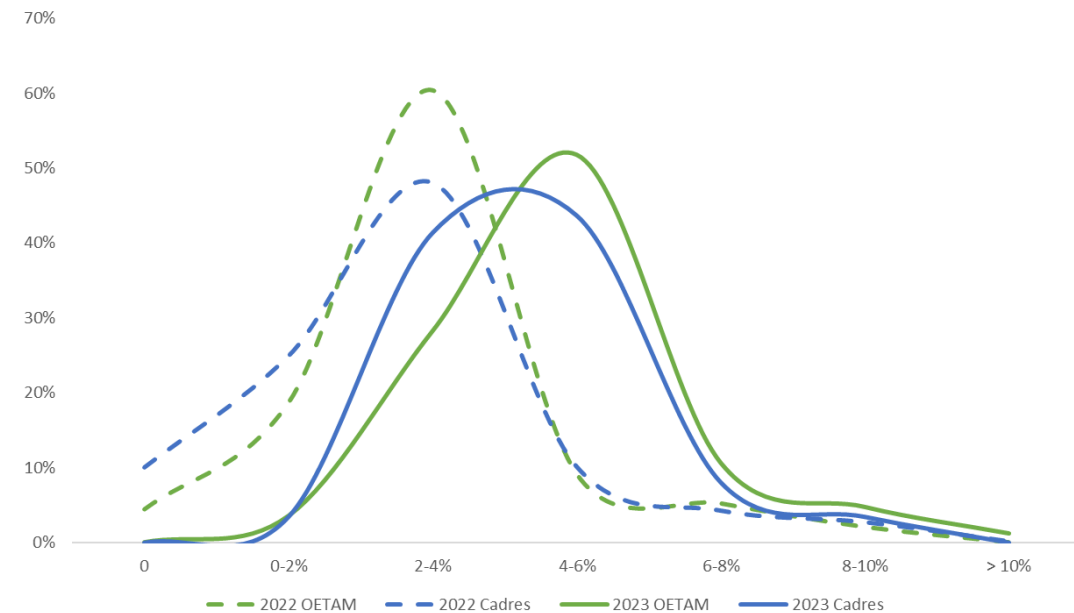
Des mesures collectives plébiscitées, en réponse au contexte inflationniste

Dans un contexte d'inflation inédit et de tensions sur le marché de l'emploi, les entreprises ont privilégié des **augmentations mixtes (générales et individuelles)** pour **66% des OETAM** (versus 61% en 2022) et **54% des cadres** (versus 34% en 2022).

Le **recours exclusif aux augmentations individuelles est relativement stable en 2023 pour les OETAM** (25% sont concernés versus 22% en 2022). En revanche, il **diminue à nouveau largement cette année pour les cadres** (39% sont concernés versus 57% en 2022).

Enquête 2023

Distribution des augmentations



Les prévisions Deloitte au cœur des pratiques du marché français

Les prévisions d'augmentation calculées par Deloitte durant l'été 2022 pour l'année 2023 étaient de 3,5% pour les OETAM et de 3,0% pour les cadres. Ces prévisions ont été réévaluées à travers nos enquêtes flash régulières pour aboutir à fin mars 2023, hors ancienneté et promotion, à 4,8% pour les OETAM et 4,0% pour les cadres. Ainsi, ces dernières estimations Deloitte sont alignées avec la réalité du marché 2023 avec des budgets d'augmentation versés à hauteur de 4,6% en médiane pour les OETAM et 4,0% pour les cadres.

2. Budgets prévisionnels d'augmentation

Des prévisions d'augmentation légèrement inférieures pour 2024

Les budgets d'augmentation prévisionnels pour 2024 sont de **4,0% pour les OETAM** et de **3,5% pour les cadres**.

Ces projections ont été revues à la baisse par rapport à 2023 (4,3% en moyenne pour les deux catégories professionnelles) bien qu'elles dépassent encore largement les prévisions d'avant-crise, en lien avec le contexte économique et social.

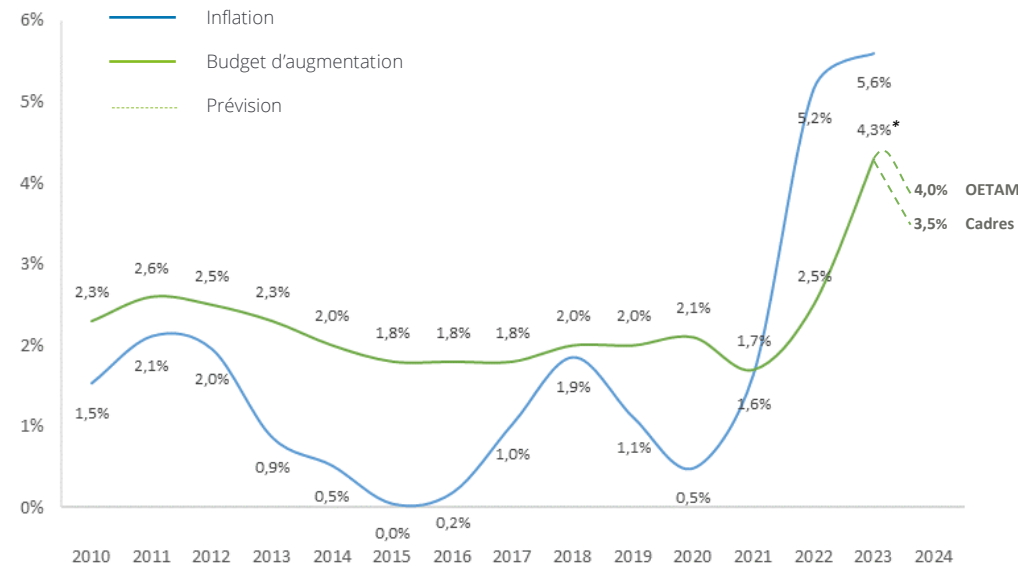
Dans la continuité de la tendance observée cette année, les entreprises prévoient de **mettre l'accent sur les augmentations mixtes** (générales et individuelles) en 2024 : pour 66% des OETAM et pour 53% des cadres.

Le **recours exclusif aux augmentations individuelles** pourrait être **légèrement plus marqué**, de 4 points pour les OETAM et 5 points pour les cadres, notamment pour récompenser les *top performers* et/ou hauts potentiels sur des fonctions critiques pour l'organisation et sur le marché de l'emploi.

L'évolution de ces prévisions est à surveiller sur les prochains mois, en fonction de l'inflation et du contexte économique et social.

Enquête 2023

Budget d'augmentation et inflation

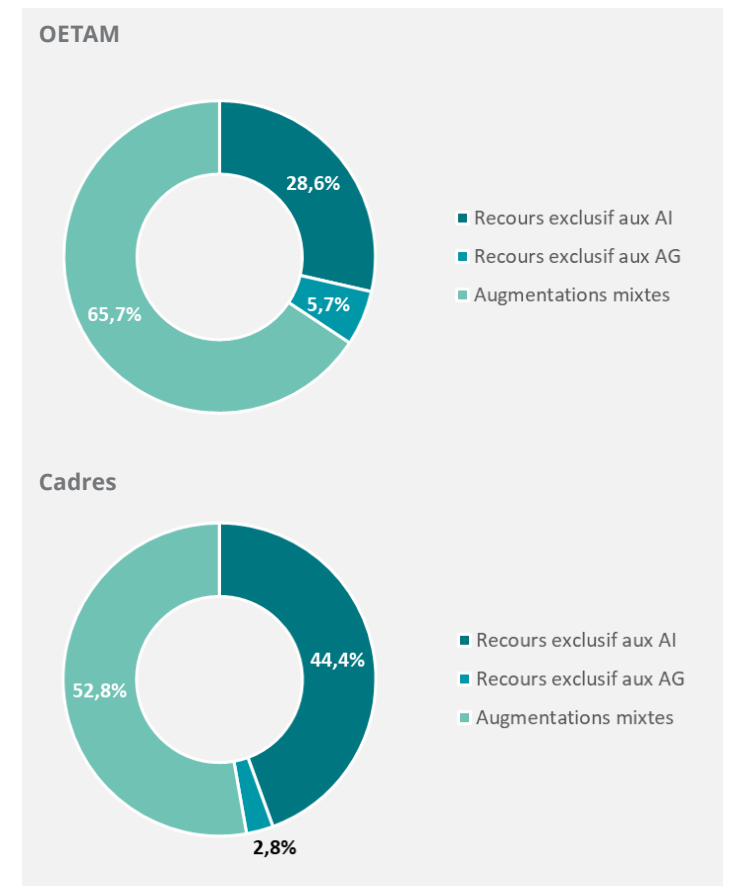


Sources : Banque de France (2023), Inflation (IPCH) Juin 2023

* Prévisions d'augmentation calculées par Deloitte durant l'été 2022 pour l'année 2023, réévaluées à travers nos enquêtes flash régulières pour aboutir à fin mars 2023 à 4,3% hors ancienneté et promotion toutes CSP confondues.

Enquête 2023

Poids des augmentations générales et individuelles prévisionnelles en 2024



3. Impacts des prévisions économiques sur les évolutions salariales

Vers une normalisation des évolutions salariales

Sur la base des projections macroéconomiques de la Banque de France, la projection Deloitte* sur les deux prochaines années prévoit une **baisse des budgets d'augmentation**.

En effet, malgré une croissance qui repartirait à la hausse (de 0,7% en 2023 à 1,5% en 2025), le reflux de l'inflation (de 5,6% en 2023 à 1,9% en 2025) conjugué à la légère hausse du taux de chômage (de 7,1% en 2023 à 7,6% en 2025) entraîneraient un **retour aux niveaux d'augmentation précédant la période inflationniste**.

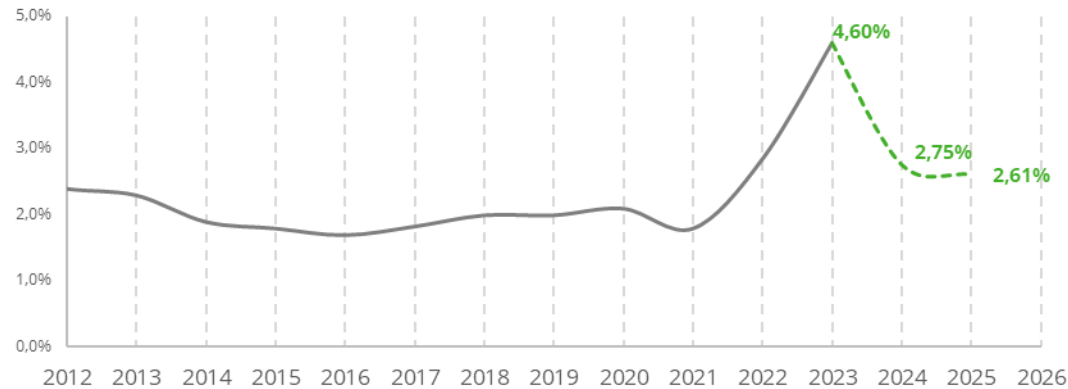
Néanmoins, les budgets prévisionnels 2024 communiqués par **les entreprises de notre panel sont plus optimistes** : 4,0% pour les OETAM (contre 2,75% dans le modèle prédictif ci-contre) et 3,5% pour les cadres (contre 2,7% dans le modèle prédictif).

À savoir, la Banque de France prévoit 193 000 créations d'emplois pour l'année 2023, quand, en revanche, elle prévoit des créations nettes d'emplois négatives en 2024 et en 2025. Ainsi, la France perdrait 65 000 emplois en 2024 et 44 000 en 2025. L'impact sur ces projections reste à suivre.

* Détails de la méthodologie du modèle prédictif Deloitte en page 20.

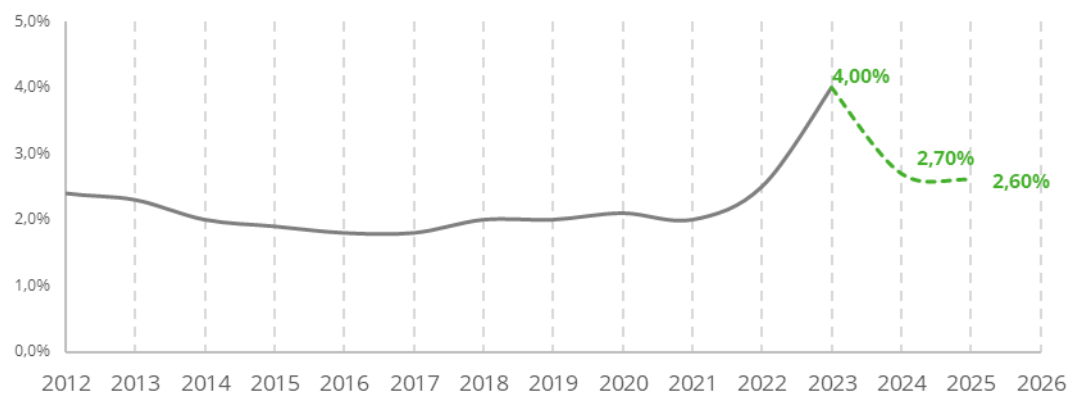
Enquête 2023 — OETAM

Impacts des prévisions économiques sur les budgets d'augmentation

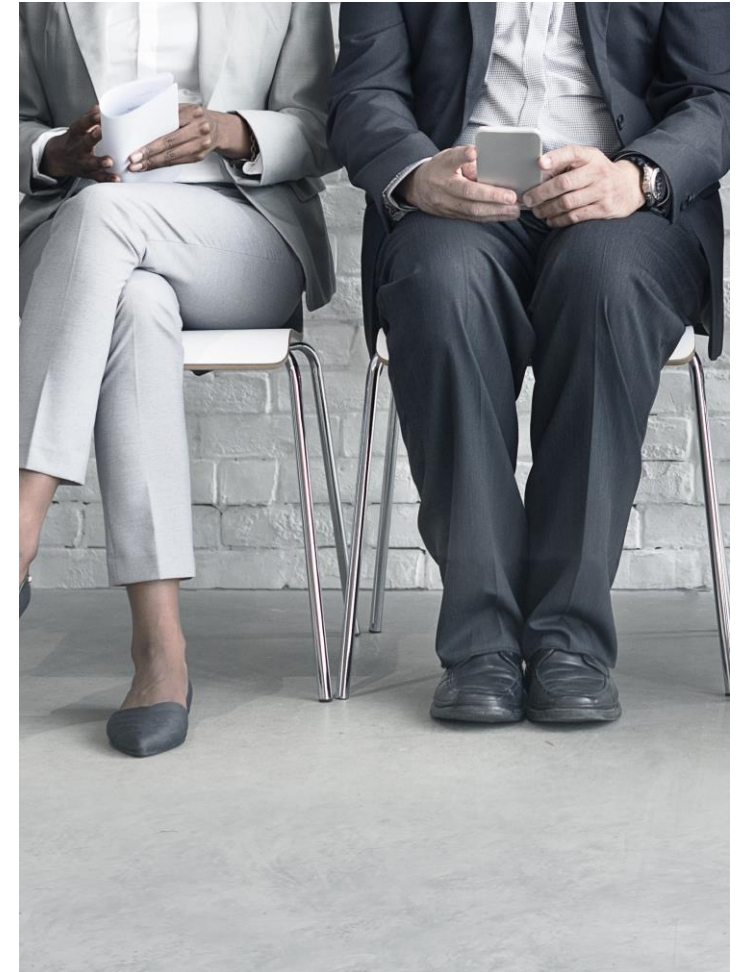


Enquête 2023 - Cadres

Impacts des prévisions économiques sur les budgets d'augmentation



Sources : Deloitte (2023), Banque de France indice IPCH (2023).



4. Tendances jeunes diplômés

Une dynamique salariale reflétant les tensions de recrutement

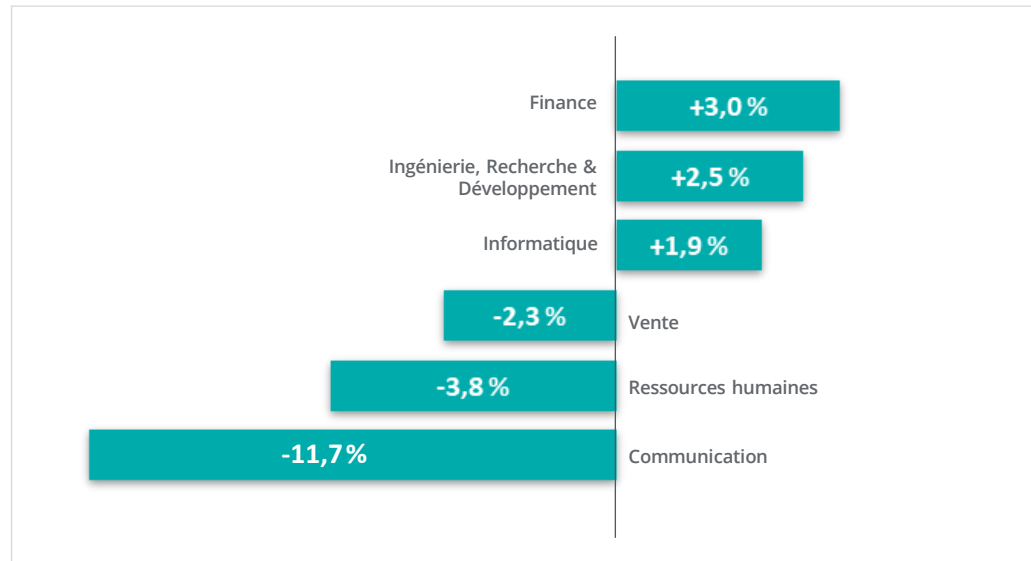
Les jeunes diplômés constituent cette année encore une **cible prioritaire**, dans un contexte de fortes tensions sur le marché de l'emploi. Cette jeune génération requestionne régulièrement ses attentes vis-à-vis des entreprises. Dans notre étude 2023 *Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey*, trois critères sont décisifs dans le choix de leur organisation :

- disposer d'un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée ;
- bénéficier d'un package de rémunération globale attractif ;
- intégrer une organisation engagée en termes de RSE.

Deloitte intègre les jeunes diplômés* au sein de son étude afin de suivre l'évolution des pratiques salariales les concernant. En 2023, la médiane du **salaire de base** des jeunes diplômés du marché général français ayant un statut cadre (tous secteurs d'activité confondus) est de **41 200 €**, et la médiane de leur **rémunération totale** est de **44 429 €**. L'augmentation de **4,5%** du salaire de base médian par rapport à 2022 reflète bien la dynamique du marché pour cette population.

« Top 3 » et « Bottom 3 » des filières métiers par rapport à la médiane du marché des jeunes diplômés (en rémunération totale)

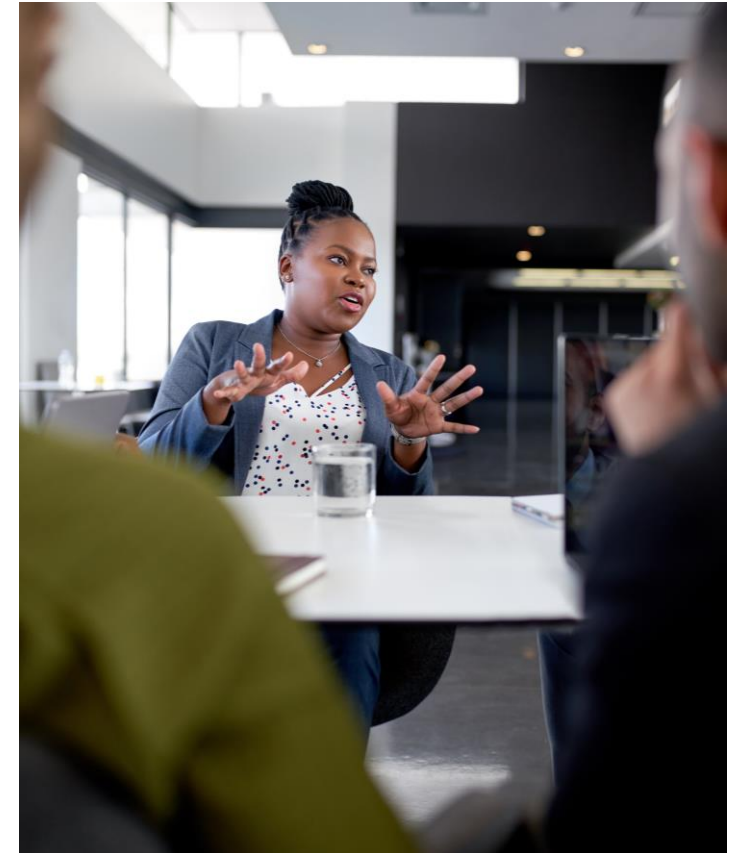
Cadres



À noter

En 2022, parmi les filières métiers les moins rémunératrices, nous retrouvions la RSE à -9% versus la médiane du marché des jeunes diplômés. Cette année, la filière RSE est alignée à la médiane marché (0%, soit +9 points), signe que les entreprises intègrent et valorisent les enjeux RSE, faisant écho aux attentes de la jeune génération.

* Analyse conduite sur plus de 10 000 collaborateurs de moins de 28 ans et ayant moins de 3 ans d'ancienneté professionnelle.



Panorama de la rémunération

66 Dans la continuité des tendances observées en 2022, les évolutions de rémunération 2023 sont relativement marquées, en particulier pour les OETAM, reflétant les hausses successives du SMIC sur un marché de l'emploi en tension.

Après trois années blanches, l'égalité salariale femmes/hommes s'améliore en 2023, avec des écarts salariaux qui se réduisent, traduisant les efforts engagés dans un contexte de renforcement des mesures en faveur de l'égalité professionnelle sans oublier la prochaine entrée en vigueur du volet social de la norme CSRD*.

1. Salaire de base

Salaire de base

Montant forfaitaire annuel hors primes fixes, incluant les 12, 13 et 14^{es} mois.

« Une forte dynamique d'évolution du salaire de base pour les OETAM, en raison notamment des revalorisations du SMIC, et une tendance plus mesurée pour les cadres. »

Dans un contexte d'inflation inédit et de conquête des talents, la **dynamique des évolutions salariales est particulièrement forte cette année.**

Elle l'est **d'autant plus pour les OETAM**, en lien avec les revalorisations du montant du SMIC et les tensions sur les métiers en pénurie (notamment dans les secteurs de l'hôtellerie, de la restauration, de la logistique, et de la maintenance).

OETAM

Concernant les OETAM, cette progression est particulièrement marquée par d'importants budgets d'augmentation en 2023 (**4,6%** en médiane), et la forte hausse du SMIC sur un an (4,1%) qui impactent fortement les premiers niveaux de responsabilité.

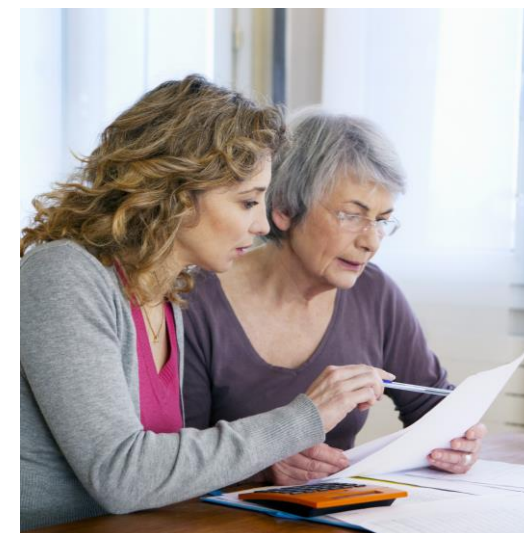
Cette évolution provoque un **tassement des rémunérations** au sein du collège OETAM.

Cadres

La tendance est moins marquée pour les cadres, avec des budgets d'augmentation médians 2023 de **4,0%**, bien que ces budgets soient inédits afin de répondre à une forte inflation, dans un contexte de marché du travail dynamique.

Salaire de base 2023

	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
B	23,8 k€	26,2 k€	29,0 k€
C	25,1 k€	28,1 k€	32,6 k€
D	28,1 k€	31,6 k€	36,3 k€
E	31,7 k€	36,0 k€	40,8 k€
F (OETAM)	35,3 k€	40,4 k€	47,3 k€
F (Cadre)	39,1 k€	43,2 k€	48,4 k€
G	45,8 k€	52,1 k€	59,7 k€
H	60,6 k€	70,5 k€	80,6 k€
I	80,9 k€	93,8 k€	110,1 k€
J	105,2 k€	127,5 k€	152,2 k€



2. Part variable

Part variable

Somme du bonus, des commissions et des primes exceptionnelles.

« Après une année 2022 marquée par la reprise économique, la rémunération variable des cadres baisse avec des niveaux proches de la période pré-Covid-19, et est en hausse pour les OETAM qui sont de plus en plus nombreux à bénéficier de ce dispositif. »

Dans la continuité de 2022 et en lien avec l'actualité économique et sociale, nous constatons à nouveau une hausse du nombre de bénéficiaires, avec des montants médians versés qui ont tendance à se rapprocher des niveaux pré-Covid-19.

OETAM

En 2023, 71% des OETAM ont perçu une rémunération variable, contre 62% en 2022 (et 49% en 2021), soit une **augmentation de 9 points, portant la part de bénéficiaires au-delà des pratiques observées pré-Covid-19** (65% en 2019).

Les montants médians versés sont en hausse par rapport aux montants médians constatés en 2022 pour les OETAM. Ils sont par ailleurs supérieurs à ceux constatés avant 2019.

Cadres

En 2023, 85% des cadres ont perçu une rémunération variable, contre 83% en 2022 et 76% en 2021, soit un **léger regain de 2 points, portant cette année encore le nombre de bénéficiaires au-delà des niveaux pré-Covid-19** (79% en 2019).

Mis à part pour les derniers niveaux de cadre, les **montants médians versés sont inférieurs à ceux constatés l'année dernière**, se rapprochant des montants versés avant 2019.

Cette année à nouveau, le recours au dispositif de rémunération variable individuelle permet aux entreprises de récompenser et fidéliser les talents clés, dans un contexte de fortes tensions sur le marché de l'emploi.

Nous constatons une légère baisse du **pay out** (*) en 2023, avec un niveau à **91%** (versus 94% en 2022, 86% en 2021 et 84% en 2020), qui se maintient à un niveau élevé.

Une prime de partage de la valeur qui s'installe dans les pratiques en complément des mesures salariales

De plus en plus d'entreprises mettent l'accent sur la prime de partage de la valeur (PPV), afin de dynamiser le pouvoir d'achat de leurs salariés. Ainsi, **53%** des entreprises participantes (soit une augmentation de **24 points** par rapport à 2022) ont utilisé la PPV, pour **34% d'OETAM** bénéficiaires et **31% de cadres**.

Au-delà d'un plus grand nombre de bénéficiaires de la PPV, le montant médian de la prime a été fortement revalorisé par rapport à l'année 2022, passant de 300 €, sans distinction de catégorie socioprofessionnelle, à **600 € pour les OETAM** et **816 € pour les cadres**.

* Rapport entre le bonus versé et le bonus cible.

Part variable individuelle 2023

	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile	Bénéficiaires
B	0,4 k€	0,6 k€	1,5 k€	73%
C	0,4 k€	0,8 k€	1,5 k€	58%
D	0,6 k€	1,0 k€	2,0 k€	78%
E	0,7 k€	1,4 k€	2,3 k€	80%
F (OETAM)	0,8 k€	1,5 k€	2,6 k€	72%
F (Cadre)	1,2 k€	2,4 k€	4,0 k€	84%
G	1,5 k€	3,4 k€	6,0 k€	80%
H	2,5 k€	6,0 k€	10,2 k€	88%
I	6,6 k€	11,9 k€	18,9 k€	94%
J	13,9 k€	25,2 k€	35,7 k€	95%

À noter

La prime de partage de la valeur (PPV) continuera de s'appliquer en 2024 selon les modalités suivantes : versement possible à tous les salariés, exonération de cotisations sociales (sauf CGS et CRDS) et suppression de l'exonération d'impôt sur le revenu. Les montants maximum (3 000 € ou 6 000 €) restent inchangés, ainsi que les conditions de versement (en une à quatre fois par année civile).

À partir du 1^{er} janvier 2025, les entreprises de 11 à 49 salariés devront mettre en place au moins un dispositif de partage de la valeur (participation, intéressement, plan d'épargne salariale ou PPV) dès lors qu'elles sont profitables (dont le bénéfice net représente au moins 1% du chiffre d'affaires durant trois années consécutives).

3. Épargne salariale

Épargne salariale

Somme de l'intéressement et de la participation (hors abondements).

« Dans la continuité de 2022 qui marquait la reprise, le nombre de bénéficiaires augmente. En revanche, les montants médians versés sont en baisse et peinent à retrouver leurs niveaux pré-Covid-19. »

Pour les OETAM comme pour les cadres, la part de bénéficiaires est en hausse, mais les montants médians versés restent inférieurs aux niveaux pré-Covid-19.

OETAM

Le montant moyen versé au titre de l'intéressement et de la participation (hors abondements) est de **2,3 k€ pour les OETAM en 2023**, soit 8% du salaire de base, en ligne avec 2022.

Le **pourcentage de bénéficiaires a fortement augmenté en 2023**. Cette année, **environ 90% des OETAM** du panel ont bénéficié de versements d'épargne salariale, contre 73% en 2022 et 70% en 2021.

Cadres

Le montant moyen versé au titre de l'intéressement et de la participation (hors abondements) est de **3,6 k€ pour les cadres en 2023**, soit 7% du salaire de base, ce qui représente un léger recul par rapport à 2022.

Comme pour les OETAM, **le nombre de bénéficiaires a augmenté cette année**, passant de 82% en 2022 à **88% en 2023** (ils étaient 66% en 2021).

Intéressement/Participation 2023

	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
B	0,9 k€	1,8 k€	3,2 k€
C	1,0 k€	2,0 k€	3,7 k€
D	1,2 k€	2,3 k€	3,8 k€
E	1,4 k€	2,6 k€	4,3 k€
F (OETAM)	1,3 k€	2,5 k€	4,8 k€
F (Cadre)	1,4 k€	2,6 k€	4,8 k€
G	1,9 k€	3,3 k€	6,0 k€
H	1,6 k€	3,8 k€	7,3 k€
I	2,0 k€	4,2 k€	8,6 k€
J	2,6 k€	4,8 k€	11,6 k€

À noter

Un projet de loi, adopté en première lecture par l'Assemblée nationale le 29 juin 2023, vise à transposer l'accord national interprofessionnel (ANI) sur le partage de la valeur en entreprise, conclu en février 2023 entre les syndicats et le patronat.

Deux mesures de ce projet visent à généraliser les dispositifs de partage de la valeur :

- les entreprises de moins de 50 salariés pourront mettre en place à titre volontaire un dispositif de participation de branche ou d'entreprise pouvant être moins favorable que la formule légale ;
- à partir du 1^{er} janvier 2025, les entreprises de 11 à 49 salariés devront mettre en place au moins un dispositif de partage de la valeur dès lors qu'elles sont profitables (participation, intéressement, plan d'épargne salariale ou PPV).

4. Rémunération totale

Rémunération totale

Somme du salaire de base brut, des primes fixes, de la rémunération variable individuelle et de l'épargne salariale.

« Une stabilité de la progression de la rémunération totale pour les cadres et une forte progression pour les OETAM marquée par la dynamique de revalorisation du salaire de base bénéficiant aussi de l'indexation du SMIC. »

Considérant les budgets d'augmentation du salaire de base et les versements effectifs de la part variable et de l'épargne salariale, nous observons une **évolution de la rémunération totale médiane plus marquée pour les OETAM**, qui s'élève à **7,0%** (vs 3,7% en 2022) et **une évolution plus modérée de 3% pour les cadres** qui reste en ligne avec l'évolution constatée en 2022.

OETAM

Pour les OETAM, la forte évolution de la rémunération totale en 2023 est principalement portée par l'évolution du salaire de base et de la part variable.

Cadres

L'évolution de la rémunération totale des cadres est identique à l'an dernier (3,0%), malgré des budgets d'augmentation du salaire de base supérieurs à 2022 (4,0% vs 2,5%). Cette évolution est ralentie par des versements de part variable inférieurs à 2022, année marquée par un *pay out* exceptionnel dans un contexte de sortie de crise sanitaire.

Rémunération totale 2023

	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
B	25,3 k€	28,2 k€	32,9 k€
C	26,8 k€	30,8 k€	36,3 k€
D	30,2 k€	34,9 k€	40,5 k€
E	34,6 k€	39,9 k€	45,4 k€
F (OETAM)	38,5 k€	45,0 k€	53,7 k€
F (Cadre)	42,1 k€	48,0 k€	54,5 k€
G	49,9 k€	58,5 k€	67,9 k€
H	67,1 k€	80,2 k€	94,5 k€
I	92,4 k€	110,2 k€	131,5 k€
J	128,3 k€	156,2 k€	191,2 k€



5. Égalité salariale

Égalité salariale

Les obligations en matière d'égalité professionnelle F-H n'ont cessé de se renforcer sur les dernières années. En France, les entreprises soumises à l'index se doivent à présent de démontrer leur volonté de progresser, à travers la fixation et la publication d'objectifs et mesures de correction. Malgré tout, le premier bilan de la loi Rixain laisse à penser qu'il reste du chemin à parcourir. Parallèlement, une directive européenne destinée à contraindre les employeurs à la transparence pour garantir l'égalité de rémunération entre femmes et hommes a été adoptée par le Parlement le 30 mars 2023. Une fois celle-ci entrée en vigueur, les États membres auront trois ans pour la transposer.

« Une nette amélioration après trois années blanches pour l'égalité salariale femmes/hommes. »

Après trois années sans constater de progression notable, **la tendance s'améliore en 2023** avec **un écart salarial moyen** entre les femmes et les hommes **de 2,6%** (versus 3,7% en 2022*).

Les écarts salariaux constatés ces dernières années se révélaient supérieurs à ceux observés en 2017 (alors de 3,3%), conséquence du coup de frein à l'égalité professionnelle porté par la crise Covid-19. Le renforcement des mesures visant à faire progresser l'égalité semble commencer à porter ses fruits.

OETAM

L'écart salarial entre les femmes et les hommes parmi les OETAM est relativement stable. Il s'établit à **1,9% en moyenne** (contre 2,1% en 2022).

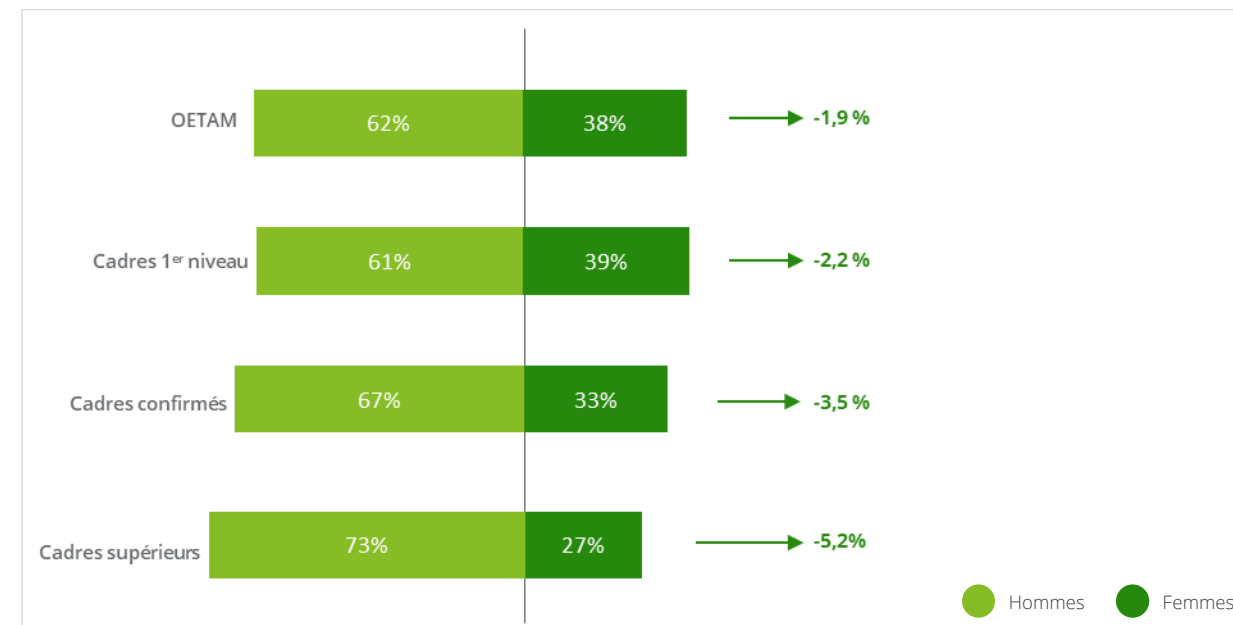
Cadres

De façon bien plus marquée, l'écart salarial entre les femmes et les hommes parmi les cadres s'est réduit cette année pour s'établir à **3,1% en moyenne** (contre 5,0% en 2022), soit une **réduction de près de 2 points**. Cet écart varie entre 2,2% pour les premiers niveaux cadres et 5,2% pour les cadres supérieurs.

Bien que le taux de féminisation se dégrade au fur et à mesure de l'ascension hiérarchique, il semble que **la part de femmes sur les niveaux les plus élevés progresse en 2023**, avec 27% de femmes parmi les cadres supérieurs (versus 25% en 2022).

Répartition hommes/femmes par catégorie socioprofessionnelle

Écart salarial moyen en rémunération totale (**)



(**) À niveau de responsabilité et temps de travail équivalents

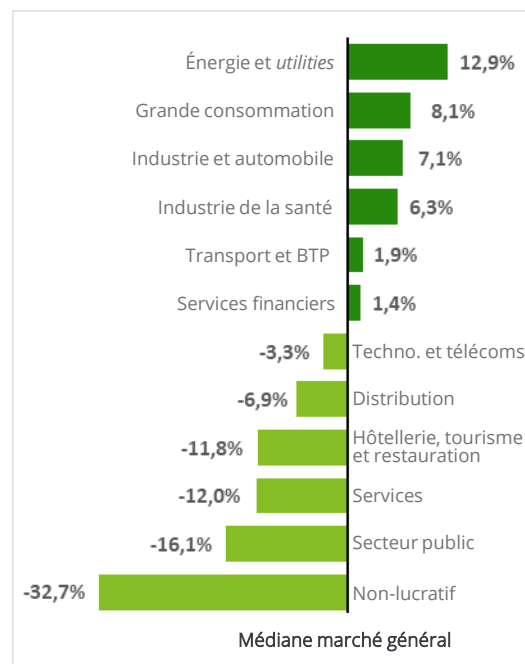
6. Zoom par secteur, par région et par filière métier

Secteurs

Les écarts de rémunération totale entre les différents secteurs d'activité se sont creusés cette année, en particulier pour les secteurs mieux-disants, tout en conservant la même dynamique avec les secteurs tels que l'énergie, la grande consommation et l'industrie, historiquement plus compétitifs.

Secteur d'activité

Différentiel 2023 (OETAM/cadres)



Principales filières métiers

Pour la majorité des familles de métiers les écarts se sont réduits, bien que **les tensions sur le marché persistent**. En effet, certains emplois au sein du collège OETAM sont particulièrement impactés, par exemple, les fonctions de la maintenance ont un positionnement supérieur de 7,6% par rapport au marché général. Aussi, les fonctions commerciales se démarquent toujours pour les cadres avec un différentiel de + 5,3%.

	Différentiel rémunération totale 2023 (*)	
	OETAM	Cadres
Communication	+ 0,6%	- 2,6%
Finance	+ 1,9%	+ 3,4%
Informatique	+ 1,7%	+ 1,8%
Juridique	+ 8,6%	+ 3,1%
Marketing	+ 0,4%	+ 2,2%
Qualité	+ 7,2%	+ 0,9%
Ingénierie/R&D	+ 9,6%	- 0,6%
Ressources humaines	+ 1,2%	- 0,7%
Supply chain	+ 2,9%	+ 1,4%
Support à la vente	- 3,6%	+ 2,1%
Vente	- 0,5%	+ 5,3%

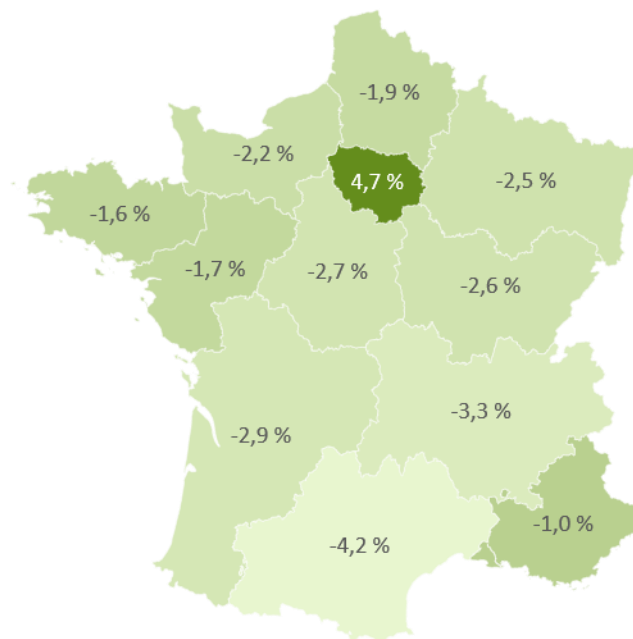
* À niveau de responsabilité et temps de travail équivalents.

Région

L'écart entre l'Île-de-France et la province est de 4,7%, en léger recul pour la troisième année consécutive (4,9% en 2022, 5,2% en 2021 et 6,0% en 2020).

La réduction de cet écart se poursuit, en lien avec les politiques nationales des entreprises, sur fond de généralisation du télétravail et de mobilité professionnelle géographique.

Les **écarts entre les différentes régions** hors Île-de-France sont de l'ordre de **3,2% au maximum** (versus 4,0% en 2022).



Taille d'entreprise

L'écart moyen de rémunération entre les grandes entreprises (plus d'1 milliard d'euros de CA) **et les PME** (moins de 50 millions d'euros de CA), constaté en rémunération totale, **se creuse en 2023 à hauteur de 18 points**, soit une évolution de 5 points par rapport à 2022.

Panorama des avantages sociaux

“

La promulgation en début d'année 2023 de la réforme des retraites et son application dès septembre, prévoyant entre autres un recul progressif de l'âge légal de départ en retraite, devraient favoriser toujours plus la mise en place de régimes supplémentaires au sein des entreprises.

Cette réforme des retraites, ainsi que de nouvelles mesures actées par le Gouvernement concernant les prestations de la Sécurité sociale, pourraient aussi avoir des conséquences sur les tarifs des contrats collectifs de prévoyance-santé dès 2024.

”

1. Retraite

Retraite obligatoire

Réforme du système de retraite

Plusieurs fois repoussée et vivement contestée, la réforme du système de retraite a été finalement promulguée par Emmanuel Macron en avril 2023 et entre en vigueur dès septembre.

Les principales mesures de cette réforme sont entre autres :

- un relèvement progressif de l'âge légal de départ en retraite de 62 à 64 ans ;
- une accélération de l'application de la loi Touraine avec un passage à 43 annuités requises pour le taux plein dès 2027 (contre 2035 prévu initialement) ;
- une unification globale du système de retraite vers le régime général (fin des régimes spéciaux) avec création de groupes fermés.

La réforme des retraites a pour but de combler le déficit du régime, estimé à 13,5 Md€ en 2030, et permet ainsi de financer plusieurs mesures sociales comme la hausse des petites pensions et un dispositif de départ assoupli pour les personnes en situation de handicap.

18
Md€

Le montant des économies qui seraient réalisées par cette réforme en 2030.

Inflation et pouvoir d'achat

En 2023, l'inflation semble avoir cessé son ascension mais reste néanmoins élevée.

En raison de la revalorisation anticipée des pensions de retraite en été 2022 de 4,0%, les pensions ont été revalorisées de 0,8% à compter du 1^{er} janvier 2023 afin de s'aligner sur l'inflation annuelle moyenne.

Plafond de la Sécurité sociale

Le plafond de la Sécurité sociale a été revalorisé de 6,9% en 2023, après deux années de gel consécutives.

Cette revalorisation engendre une hausse générale des cotisations et des pensions futures au titre du régime général. Elle offre également un meilleur avantage fiscal pour les bénéficiaires d'un plan d'épargne retraite (PER).

Retraite supplémentaire

Dans un contexte social tendu sur le sujet des retraites, les entreprises ont tout intérêt à renforcer leur politique RH en mettant notamment en place un dispositif d'épargne retraite pour leurs collaborateurs.

Retraite à prestations définies

Certaines entreprises sont en train de transformer leurs dispositifs Article 39 en nouveau L.137-11-2 à destination d'une population réduite.

Plans d'épargne retraite

Même si les PERECO restent peu utilisés par les salariés lorsqu'ils sont mis en place dans l'entreprise, leur utilisation est en constante progression.

162
Md€

L'encours global de l'épargne salariale et retraite à fin 2022.
(Source AFG)

Retraite progressive

La réforme des retraites a relancé la question de l'accompagnement des seniors en entreprise. Cette problématique devrait ainsi devenir un des véritables enjeux de politique globale RH des entreprises à moyen terme. La retraite progressive est un des aménagements possibles mis en avant depuis quelques années et le recours à ce dispositif pourrait augmenter suite au relèvement de l'âge de départ en retraite.

Ainsi, il permet à un salarié, sous certaines conditions, de réduire son activité tout en percevant une partie de sa retraite. Pendant cette période, il continue d'acquérir des droits pour son départ définitif. C'est une phase de transition appréciée par le salarié et l'employeur, mais qui constitue un réel enjeu d'organisation pour les deux parties.

Dans la continuité des années précédentes, nous observons toujours une tendance concernant la mise en place de nouveaux PERO.

Les taux de cotisation auprès des PERO restent relativement stables par rapport aux années précédentes comme le montre le tableau suivant :

	0-1 Pass	1-4 Pass	4-8 Pass
2023			
Cotisations cadres	2,68%	3,29%	4,94%
Cotisations OETAM	2,43%	2,66%	-
2022			
Cotisations cadres	2,78%	3,72%	4,65%
Cotisations OETAM	2,03%	3,53%	-

En moyenne, pour les cadres, le taux de prise en charge par l'employeur de la cotisation des régimes de retraite supplémentaire est de 92% pour la tranche 1 et 85% au-delà. Pour les OETAM, les taux sont similaires.

2. Prévoyance, santé et autres avantages

Prévoyance

L'âge de basculement des invalides à la retraite reste à 62 ans, ce qui diminue l'impact de la réforme sur la prévoyance.

Les entreprises vont cependant couvrir leurs salariés plus longtemps. La réforme des retraites aura ainsi des conséquences sur les contrats de prévoyance collective même si celles-ci seront différées.

En fonction de la démographie de chaque entreprise, ces impacts seront intégrés dans les renouvellements futurs, ce qui devrait augmenter les cotisations à terme, à un niveau sans doute mesuré.

Pour l'année 2023, notre étude relève les taux de cotisation moyens suivants :

	T1	T2
Cotisations cadres	1,83%	2,19%
Cotisations OETAM	1,64%	1,86%

Le coût moyen annuel sur la tranche 1 s'élève à 804 € pour les cadres, contre 721 € pour les OETAM. Au niveau de la prise en charge de la cotisation par l'employeur, nous observons les taux moyens suivants :

	T1	T2
Part employeur cadres	83%	69%
Part employeur OETAM	76%	73%

Santé

En 2023, nous constatons les taux de cotisation moyens suivants (en % du PMSS) pour les contrats de santé :

Cadres	2,7% dont 69% employeur
OETAM	2,6% dont 68% employeur

Des hausses de taux de cotisation sont à prévoir sur 2024 en raison de plusieurs facteurs :

- la baisse de la prise en charge des soins dentaires, à hauteur de 500 millions d'euros, sera transférée aux complémentaires dès le 1^{er} octobre, ce qui pourrait représenter une majoration pouvant aller jusqu'à 5% voire 7% ;
- des nouveaux postes, comme les prothèses capillaires ou les fauteuils roulants, sont concernés dans le cadre de l'élargissement du 100% Santé à compter du 1^{er} janvier 2024. Les mutuelles sont en cours d'étude des impacts dans leur portefeuille et de leurs tarifs ;
- enfin, la réforme des retraites devrait engendrer une hausse structurelle de la consommation de soins sous l'effet du vieillissement de la population active. Ce point sera cependant mineur à court terme.

Télétravail

Au sein du panel, **79% des entreprises** ont encadré la pratique du télétravail à travers un accord collectif ou une charte.

Nous n'observons pas de disparité entre les droits accordés aux cadres et aux OETAM :

	Cadres	OETAM
Nombre moyen de jours de télétravail par semaine	2,1	2,1

La dispersion du nombre de jours attribués est faible. Ainsi, près de **deux tiers des entreprises du panel ont accordé 2 jours de télétravail** à leurs salariés.

Parmi les entreprises ayant mis en place des dispositifs de télétravail, environ **50% d'entre elles versent une indemnisation** pour la mise en place de ce mode de travail.

Titres-restaurants

Par un décret du 31 mai 2023, la contribution patronale est exonérée de cotisations sociales dans la limite de 6,91 € par titre, soit une augmentation de plus de 21% depuis janvier 2022.

Suite au relèvement du plafond journalier et l'élargissement à l'ensemble des produits alimentaires, le titre-restaurant est un dispositif avantageux et apprécié par les entreprises et les 4,8 millions de salariés bénéficiaires en France.

Au sein du panel de notre étude, **58% des entreprises ont mis en place ce dispositif et le montant moyen du titre-restaurant s'élève à 9,10 €.**

57%

Le taux moyen de prise en charge du coût du titre-restaurant par les entreprises du panel.

Par ailleurs, avec le développement du télétravail, un nombre croissant d'entreprises ont mis en place ce dispositif pour compenser l'absence de restaurant d'entreprise pendant ces journées.

Véhicules de fonction

Quatre-vingt-huit pour cent des entreprises sondées accordent des véhicules de fonction à certains salariés. Cette attribution dépend, dans la majorité des cas, du poste exercé.

Parmi les entreprises ayant mis en place une telle politique :

- 80% accordent une carte essence aux bénéficiaires ;
- 54% permettent l'utilisation des véhicules le week-end ;
- 16% laissent le choix aux bénéficiaires entre un véhicule de fonction et une allocation monétaire ;
- 26% accordent une compensation en cas de renoncement au véhicule de fonction.

Conscientes des enjeux écologiques liés à la mobilité, les entreprises laissent majoritairement le parc ouvert aux véhicules verts. En effet, **83% des participants permettent de choisir un véhicule électrique ou hybride.**

Méthodologie et panel

“

Forte d'une méthodologie éprouvée et d'une expertise confirmée de l'équipe Capital humain, la 12^e édition de l'étude Deloitte repose, cette année encore, sur une base de données robuste de plus d'un million de titulaires, avec une représentation équilibrée des différents secteurs d'activité, permettant des analyses par secteur, par région et par filière métier pour les populations OETAM et cadres.

”

1. Méthodologie

Méthodologie Deloitte Job Eval System

Les niveaux 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 niveaux Deloitte permettent :

- des comparaisons externes dans les enquêtes de rémunération ;
- la construction de classifications ;
- la clarification de l'organisation par l'analyse des positionnements relatifs des postes.

Les niveaux Deloitte correspondent au premier niveau de segmentation naturelle des postes au sein d'une organisation :

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
Postes OETAM					Postes cadres					Postes cadres supérieurs et dirigeants				

Les sous-niveaux correspondent à une subdivision des niveaux Deloitte, constituant la maille la plus étroite d'une classification.

Les marchés sont calculés en niveaux Deloitte 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.

Niveaux Deloitte	Définition
B	Postes d'exécution de travaux simples, ne nécessitant pas de connaissances préalables particulières
C	Postes d'exécution de travaux impliquant un savoir-faire et la responsabilité d'appliquer des consignes précises
D	Postes d'exécution de travaux qualifiés avec une part d'autonomie nécessitant une maîtrise professionnelle. Formation de typologie BEP, CAP ou bac pro
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
F	Premiers postes cadres pour des diplômés de l'enseignement supérieur (grandes écoles), ou pour des OETAM promus
G	Deuxième ou troisième poste nécessitant au moins trois années d'expérience. Le titulaire bénéficie d'une certaine autonomie dans son organisation
H	Postes de cadres confirmés nécessitant au minimum cinq années d'expérience. Le titulaire peut assurer l'encadrement d'une équipe sans responsabilité de gestion budgétaire ou RH
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
J	Postes de management caractérisés par une responsabilité budgétaire et de gestion des ressources humaines. Généralement leader de son domaine d'activité. Expertise fonctionnelle

Deloitte Insights : nos enquêtes au cœur de la crise


Dans le cadre de notre étude C&B 2023 et dans la continuité de nos études annuelles ainsi que des différentes enquêtes flash menées sur ces derniers mois, le cabinet Deloitte a conduit plusieurs **analyses prédictives** afin d'estimer et de mesurer les impacts de la Covid-19 et plus globalement du contexte inédit (à la fois social, économique et géopolitique) sur les tendances salariales en France sur les prochaines années.

Cela se matérialise par la construction d'un modèle d'analyse distinct pour les populations OETAM et cadres et reposant sur **trois indicateurs économiques clés** publiés par la Banque de France et l'Insee : le taux de croissance du PIB français, le taux d'inflation et le taux de chômage, mis en relation avec les budgets d'augmentation pour l'année suivante.

Pour aller plus loin

[Lien](#) Étude C&B et prévisions salariales

N'hésitez pas à contacter notre équipe pour plus d'informations (coordonnées disponibles en page 22)



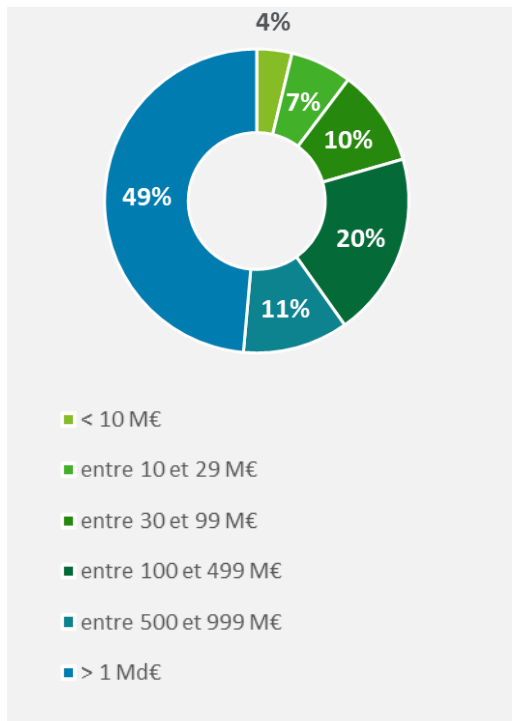

2. Panel et restitution 2023

Panel de comparaison

L'étude de rémunération 2023 de Deloitte repose sur l'analyse de **plus d'un million** de données individuelles (**plus de 300 entreprises**) au sein de tous les secteurs d'activité, tailles d'entreprises et localisations géographiques.

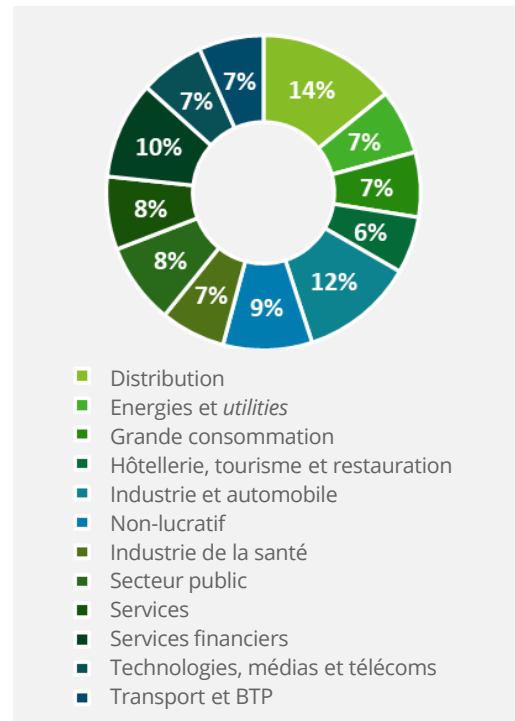
Enquête 2023

Structuration du panel Chiffre d'affaires







Enquête 2023

Structuration du panel Secteur d'activité



Pratiques analysées

L'étude de rémunération annuelle de Deloitte analyse les pratiques de rémunération du marché* à travers quatre thématiques :

-  Compétitivité externe
-  Égalité salariale femmes/hommes
-  Équité interne
-  Avantages sociaux

** Afin d'assurer une cohérence des comparaisons entre l'étude de rémunération 2022 et 2023, et de tenir compte de la spécificité du secteur non lucratif, les agrégats de rémunération des pages 10 à 15 ont été calculés en excluant ce secteur du panel, pour lequel nous dédierons des analyses spécifiques.*



Contacts

Pour plus d'informations concernant cette étude, vous êtes invité à contacter :



Philippe Burger

Associé Responsable Capital humain
phburger@deloitte.fr



Franck Chéron

Associé Workforce Transformation
fcheron@deloitte.fr



Patrice Plouvier

Associé Benefits
pplouvier@deloitte.fr



Sophie Lazaro

Managing Directrice Rewards & Talent
slazaro@deloitte.fr



À propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), à son réseau mondial de cabinets membres et à leurs entités liées (collectivement dénommés « l'organisation Deloitte »). DTTL (également désigné « Deloitte Global ») et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes, qui ne peuvent pas s'engager ou se lier les uns aux autres à l'égard des tiers. DTTL et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont uniquement responsables de leurs propres actes et manquements, et aucunement de ceux des autres. DTTL ne fournit aucun service aux clients. Pour en savoir plus, consulter 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 fournit des services de pointe en matière d'audit et d'assurance, de fiscalité et de droit, de consulting, de *financial advisory* et de *risk advisory*, à près de 90% des entreprises du Fortune Global 500® et à des milliers d'entreprises privées. Les résultats mesurables et pérennes de nos professionnels contribuent à renforcer la confiance du public dans les marchés de capitaux, permettent aux clients de se transformer et de prospérer, et ouvrent la voie à une économie plus forte, une société plus équitable et un monde durable. Fort de plus de 175 ans d'expérience, Deloitte est présent dans plus de 150 pays et territoires. Pour en savoir plus sur la manière dont nos près de 415 000 professionnels dans le monde *make an impact that matters*, consultez www.deloitte.com.

Deloitte France regroupe un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs. Fort des expertises de ses 7 700 associés et collaborateurs et d'une offre multidisciplinaire, Deloitte France est un acteur de référence. Soucieux d'avoir un impact positif sur notre société, Deloitte a mis en place un plan d'actions ambitieux en matière de développement durable et d'engagement citoyen.