



Episode 1 – Contexte inflationniste : aider les entreprises à adapter leurs politiques de rémunération

[MUSIQUE]

LAURENT TERMIGNON : Le vrai sujet est donc de trouver le bon équilibre entre les mesures socialement acceptables et financièrement supportables pour les entreprises.

VOIX OFF : Bienvenue sur le podcast de Beyond Data.

Le podcast qui décrypte les dernières tendances en matière de politique de rémunération.

Face aux problématiques d'inflation, d'attraction et de rétention des talents, les entreprises doivent repenser en profondeur leurs politiques de rémunération.

Tout au long de cette série de podcasts, nos experts vous feront découvrir des innovations pour faire face au contexte inflationniste, aux tensions enregistrées sur le marché de l'emploi, et ce, dans les différents secteurs d'activités.

Pour ce premier épisode, nous accueillons Khalil Ait-Mouloud, Director Rewards Data Intelligence.

KHALIL AIT-MOULOUD : Bonjour.

VOIX OFF : Et Laurent Termignon, Senior Director Works and Rewards.

LAURENT TERMIGNON : Bonjour.

VOIX OFF : Ils vont partager avec nous aujourd'hui leur analyse du phénomène inflationniste et son impact sur les politiques de rémunération.

LAURENT TERMIGNON : C'est le sujet qui au cœur des préoccupations de tous dans toutes les entreprises, et ce, quel que soit le secteur d'activité ou la zone géographique.

KHALIL AIT-MOULOUD : Oui, nous échangeons régulièrement avec nos clients sur l'évolution de la situation, que ce soit en France ou un petit peu partout dans le monde.

Les entreprises veulent suivre l'évolution du marché, les tendances qui émergent, les réponses qui sont apportées.

L'impact de l'inflation sur les politiques de rémunération est clairement la préoccupation de toutes les équipes RH et des directions générales.

LAURENT TERMIGNON : Depuis quelques mois, nous vivons en effet une situation inédite.

Les niveaux d'inflation atteignent des sommets et le marché du travail est tendu, voire pénuriques sur certains profils.

Et l'année 2023 s'annonce assez délicate.

L'inflation va se maintenir à un niveau très élevé.

Le marché de l'emploi devrait rester dynamique, mais dans un contexte de ralentissement de la croissance économique, voire de récession, avec des salariés de plus en plus exigeants, sur l'expérience qu'ils vivent dans leur entreprise et très vigilants sur les questions de RSE, et bien sûr, inquiets sur les questions de pouvoir d'achat.

Dans ce contexte, les marges de manœuvre sont sans doute limitées, mais bien réelles.

KHALIL AIT-MOULOUD : Oui, en effet, les nombreuses missions que nous menons auprès de nos clients sur ces problématiques et les études que nous avons réalisées permettent de mieux cerner l'évolution des priorités des entreprises et leurs pratiques en matière d'organisation du travail, de rémunérations, d'avantages sociaux et plus globalement, d'amélioration de l'expérience salariale.

Notre enquête Salary budget planning, conduite auprès de 700 entreprises françaises et plusieurs milliers d'entreprises dans le monde, a mis en lumière quelques constats très intéressants.

Tout d'abord, les augmentations salariales attribuées par les entreprises françaises en 2022, 3,1 % en moyenne, étaient bien supérieures aux augmentations salariales observées en France ces 15 dernières années.

Ensuite, les augmentations salariales prévues pour l'année 2023 seront encore plus significatives, de l'ordre de 4,5 % en moyenne, mais resteront dans une très grande majorité d'entreprises, toutes tailles confondues, inférieures au niveau de l'inflation observée en 2022 en France.

LAURENT TERMIGNON : Des augmentations conséquentes, certainement, mais les entreprises ont dû élargir les moyens mis en œuvre pour faire face à l'inflation.

KHALIL AIT-MOULOUD : Tout à fait. Et dans un contexte avec un climat social avec une certaine tension sur les questions salariales d'un côté, et des entreprises ne pouvant aligner les augmentations et les budgets d'augmentation sur l'inflation à cause de contraintes financières et économiques, les DRH ont dû réfléchir et continuent à réfléchir à la meilleure ou aux meilleures réponses à apporter, et certaines tendances commencent à se dessiner.

Tout d'abord, nous avons observé que beaucoup d'entreprises ont décidé de mieux accompagner leurs salariés sur les éléments dits non financiers de la rémunération.

Améliorer la couverture des avantages sociaux, mieux valoriser les packages existants et mieux communiquer auprès des salariés, offrir plus de flexibilité, accompagner la quête de sens, sont quelques exemples de projets entrepris par les DRH sur l'année 2022.

Nous avons également observé une tendance à mieux utiliser et prioriser les budgets d'augmentation, bien que contraints.

Cela passe par des augmentations plus importantes, plus significatives pour les plus bas salaires, ceux qui vont être les plus touchés relativement par l'inflation, ou via un ciblage plus important des augmentations salariales au bénéfice des salariés et talents prioritaires.

Par exemple, les meilleurs performeurs, ceux disposant de compétences critiques ou rares et présentant un risque de rétention significatif, vont avoir vocation à bénéficier d'une augmentation salariale plus importante.

Enfin et d'un point de vue monétaire, nous avons constaté un recours important, une entreprise sur deux en France par exemple, à l'attribution de primes exceptionnelles, notamment grâce aux dispositifs avantageux pouvant exister dans certains pays, à l'image de la prime de partage de valeur en France.

Concernant cette prime de partage de valeur, nous prévoyons une attribution moyenne de 1000 euros par salariés, que ce soit sur la fin de l'année 2022 ou sur l'année 2023.

Cette approche a eu un succès certain et elle est présentée comme une réponse ponctuelle à la problématique de l'inflation.

LAURENT TERMIGNON : C'est donc bien une question d'équilibre entre des mesures générales et des

mesures plus ciblées, mais aussi une question de pérennité des réponses, ce qui peut parfois faire émerger des tensions lors des négociations sur les salaires.

KHALIL AIT-MOULOUD : Clairement. Et le contexte de ralentissement de l'économie ne peut qu'inciter les entreprises à éviter d'aller trop sur le terrain d'une forte augmentation des salaires.

La baisse de la demande prévisible pour 2023, l'évolution du prix des matières premières, en particulier de l'énergie, empêchent les entreprises d'aller trop sur ce terrain avec une forte augmentation de leur masse salariale.

LAURENT TERMIGNON : Sans compter des situations d'iniquité que cela peut créer en interne, sachant que les perspectives d'amélioration de la productivité sont relativement limitées et pas toujours favorables pour l'emploi, au moins à court terme.

Le vrai sujet est donc de trouver le bon équilibre entre des mesures socialement acceptables et financièrement supportables pour les entreprises.

Un des enjeux est sans doute d'optimiser l'efficacité des politiques de rémunération et d'avantages sociaux.

C'est-à-dire, améliorer la satisfaction des salariés à coût constant ou similaire pour l'entreprise.

En clair, certains dispositifs sont peu valorisés par les salariés et génèrent donc des dépenses inutiles pour l'entreprise, ce qui permettrait de trouver des sources de financement pour renforcer certains programmes, ou même en introduire de nouveaux.

La palette des dispositifs en matière de rémunération et surtout d'avantages sociaux, retraites, épargnes salariales, avantages en nature, programmes de bien-être est très étoffée.

Pouvoir arbitrer en prenant en compte le point de vue des bénéficiaires est essentiel.

KHALIL AIT-MOULOUD : C'est vrai que la composition de ces packages de rémunération n'est pas toujours très lisible du point de vue des salariés.

Les programmes se superposent au fil du temps, parfois des fusions, et les salariés arrivent difficilement à obtenir une vision d'ensemble.

Arbitrer et recomposer les packages est un point clé, mais reste tout de même le sujet de la compréhension qu'en ont les salariés, ou même parfois, l'accès à l'information.

C'est un vrai parcours du combattant que d'accéder à un minimum d'informations sur la politique d'épargne salariale, sur l'abondement, ou encore comment fonctionne l'accord d'intéressement ou la politique de bien-être.

Il faut trop souvent naviguer entre l'intranet, les sites des banques ou des assureurs, bref un casse-tête, alors que les dépenses sociales et salariales représentent le premier poste de dépenses des entreprises.

Dans un monde plus que jamais digitalisé, ce qui fonctionne bien, c'est de mettre en place une interface pour mieux décrire et expliciter la politique de rémunération, de protection et de bien-être, tout en rendant l'information accessible en quelques clics.

Des solutions existent pour accéder à ces informations de manière simple et intuitive, de bénéficier d'informations à jour avec une expérience utilisateur optimisée.

C'est clairement un moyen très efficace d'améliorer l'expérience vécue par les salariés, et donc, de valoriser les investissements effectués par l'entreprise.

LAURENT TERMIGNON : Autre sujet essentiel pour améliorer l'expérience salarié, mais aussi favoriser l'attractivité des entreprises, c'est la place de la RSE dans les politiques de rémunération.

C'est bien sûr le volet bien-être, mais c'est aussi offrir la possibilité aux salariés d'investir dans des fonds verts ou socialement responsables.

C'est aussi soutenir la politique RSE de l'entreprise, à minima avoir une bonne maîtrise de l'équité salariale, une bonne gouvernance dans l'attribution des augmentations, des primes, mais c'est aussi dans le choix des indicateurs de performance et pas uniquement dans les bonus annuels ou à long terme des dirigeants.

Cela peut être dans des bonus de l'ensemble des salariés ou dans un accord d'intéressement.

C'est un moyen de renforcer la visibilité des priorités RSE de l'entreprise et d'encourager les bons

comportements.

KHALIL AIT-MOULOUD : Donc, une raison de plus pour renforcer l'efficacité des politiques de rémunération.

Le contexte actuel nécessite des réponses conjoncturelles, mais c'est aussi une période favorable pour arbitrer et, donc, limiter les dépenses, tout en améliorant l'expérience des salariés.

La valorisation, l'interaction entre salariés et leur entreprise, et l'utilisation de la rémunération comme un levier de la politique RSE sont des solutions pertinentes pour les entreprises et les salariés dans la période actuelle.

VOIX OFF : Nous vous remercions pour votre écoute et espérons que cet épisode vous aura apporté des éclairages sur vos différents enjeux.

Pour toute question sur le sujet ou sur nos enquêtes de rémunération, n'hésitez pas à nous contacter.

À bientôt pour un nouvel épisode.

[MUSIQUE]