

Forum Beyond Data 2022

Keeping pace in a changing talent market
and economic environment!

Plénière C&B

13 octobre 2022

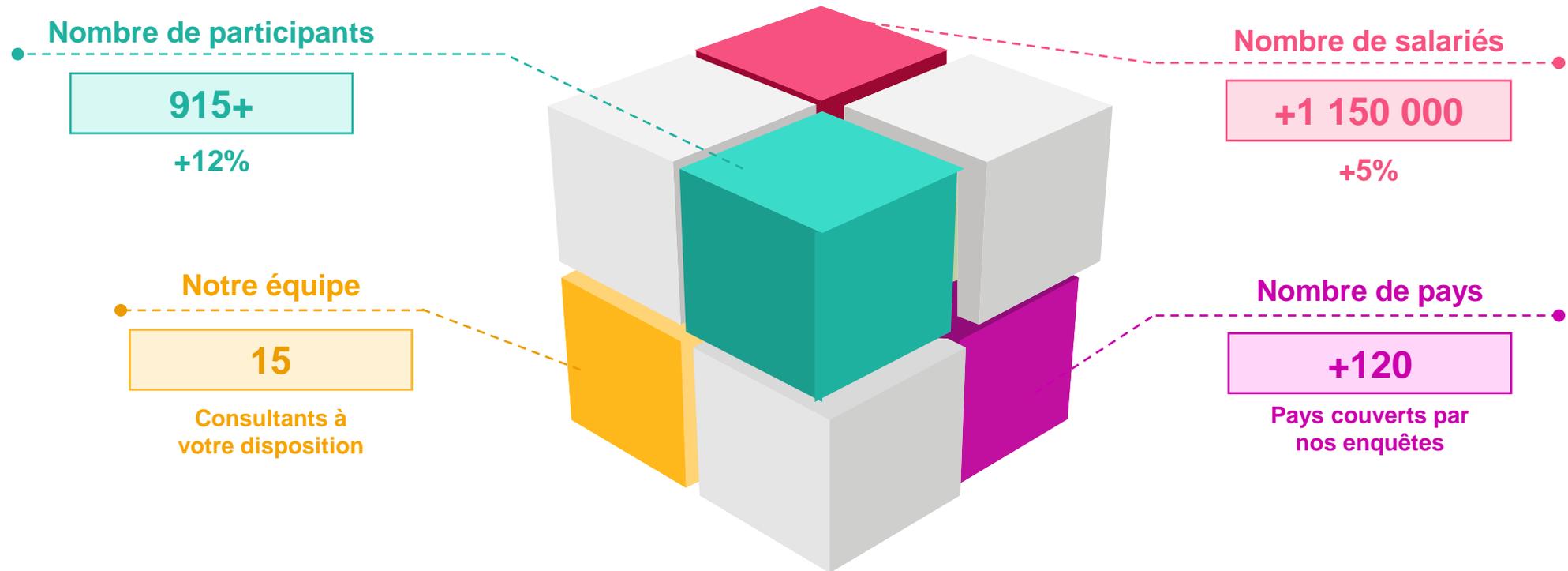
Introduction



Laurent TERMIGNON
Senior Director, Work & Rewards

Nos enquêtes de rémunération France en 2022 !

Nous nous engageons à vous fournir des données de benchmark C&B et RH d'un haut niveau de qualité et représentatives d'une multitude de métiers au sein de divers secteurs d'activité



General Industry	Energy & Nat. Resources	Pharma. & Health Sci.	Financial Services	Private Equity	FinTech	Tech., Media & Gaming	Aerospace & Defense	Retail	Prof. Services & Legal	Artificial Int. & Digital Talent	Executive
650 000	75 000	90 000	220 000	2 500	45 000	335 000	35 000	220 000	35 000	50 000	9 500

Agenda de la plénière C&B

1. Un nouveau monde d'inflation ...
2. ... et de nouvelles politiques de rémunération !
3. Évolution des politiques Total Rewards pour faire face aux enjeux RSE
4. Écouter ses salariés, optimiser et valoriser les packages Total Rewards
5. Résultats du sondage live « Quelles perspectives pour 2023 ? »

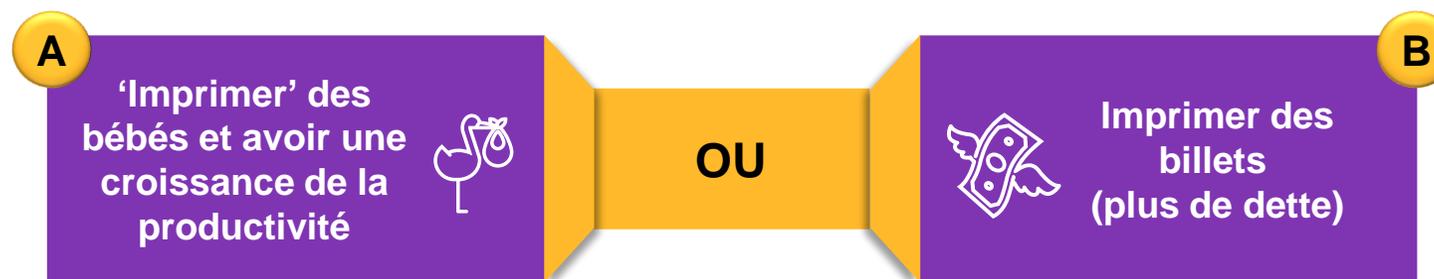
Un nouveau monde d'inflation



Christopher DEMBIK
Directeur de la Recherche Macroéconomique
Saxo Bank / CDK Consulting

C'est quoi la croissance ?

- Pour créer de la croissance, voici les deux ingrédients possibles :



- 1950-1980 : nous avons opté pour l’option A
- 1980-2000 : lentement mais sûrement nous nous sommes dirigés vers l’option B
- 2000-2022 : B sous stéroïdes anabolisants
- Et maintenant ? La croissance mondiale dépend de la disponibilité d’actifs réels tels que le pétrole, le gaz, les engrais, le lithium, le nickel, le cuivre etc. – essentiellement tout ce que les banques centrales ne peuvent pas imprimer. C’est unique dans l’Histoire récente
- S’ajoute à cela une nouvelle période de très forte inflation (inflation en partie ‘planifiée’?) : confinements, disruptions au niveau des chaînes logistiques, limites imposées aux exportations, destruction des ressources alimentaires et croissance massive de la masse monétaire.



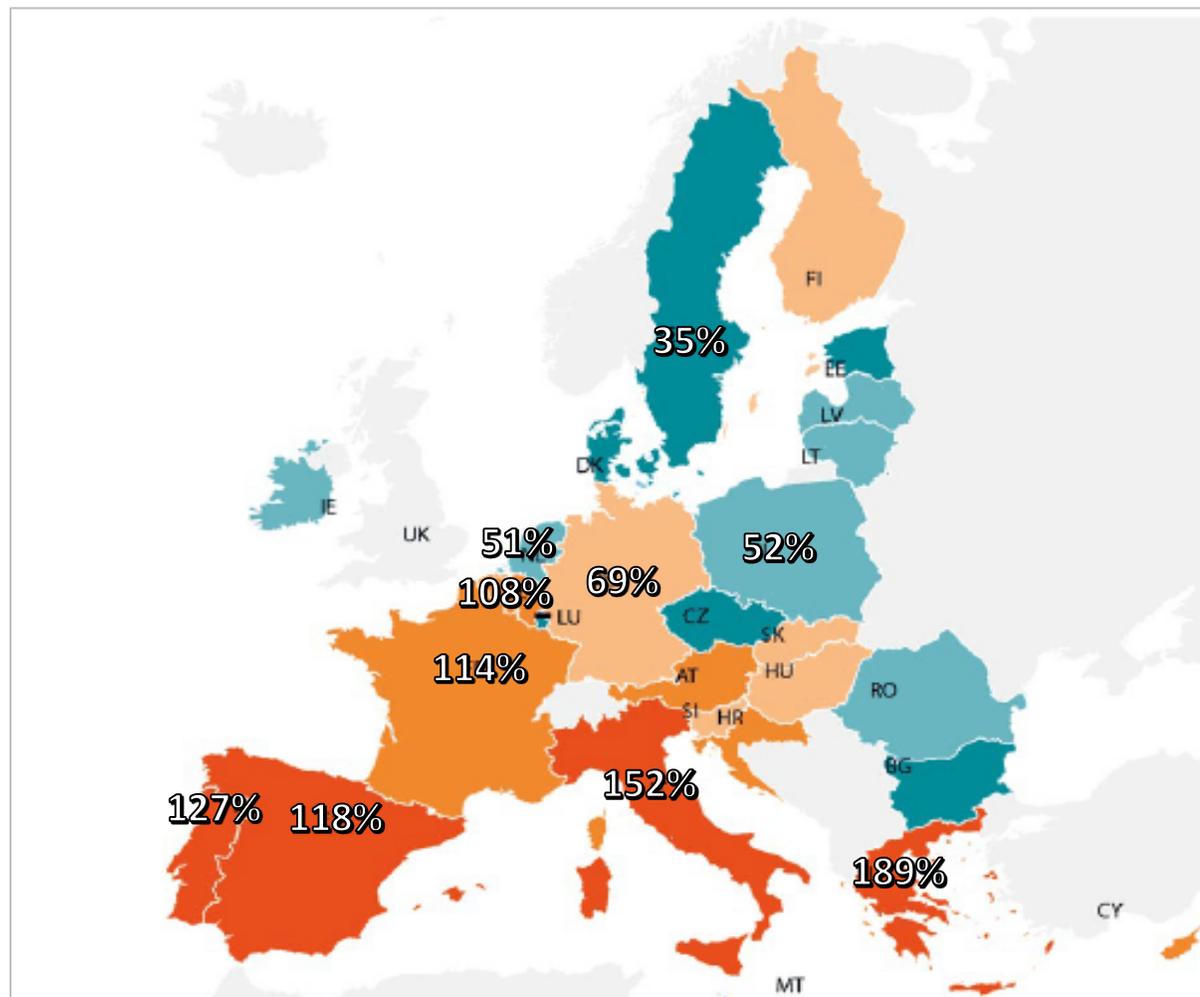
C'est quoi l'inflation ?

L'inflation est le résultat d'erreurs passées, c'est une taxe qui ne dit pas son nom, elle appauvrit les peuples...

La récession



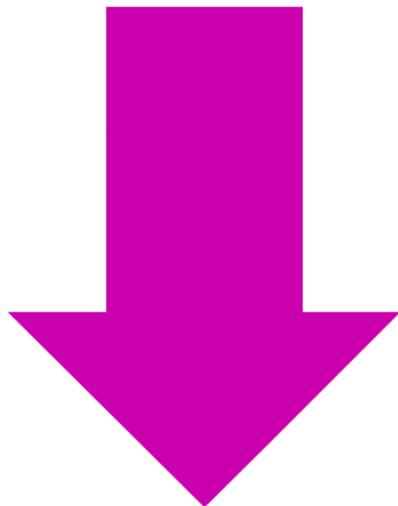
80 000 milliards de dollars de dettes



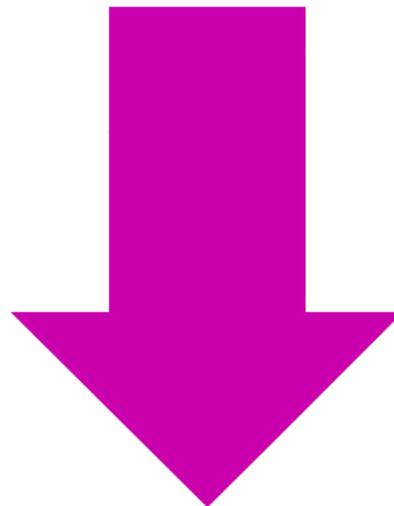
Le monde de demain (au-delà de 2023) : LA STAGFLATION ?

Environnement récessionniste

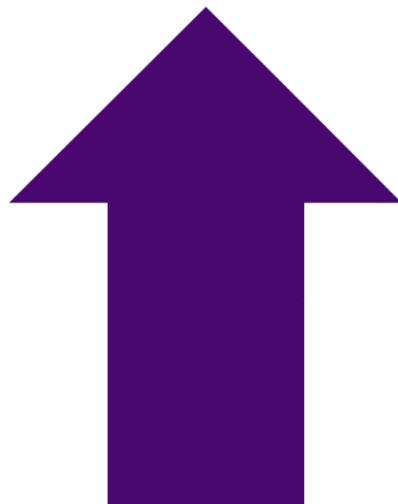
PIB



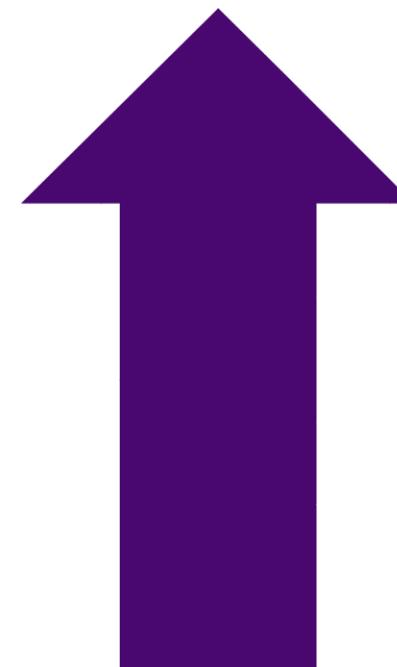
Demande



Taux de chômage



Inflation



... et de nouvelles politiques de rémunération !



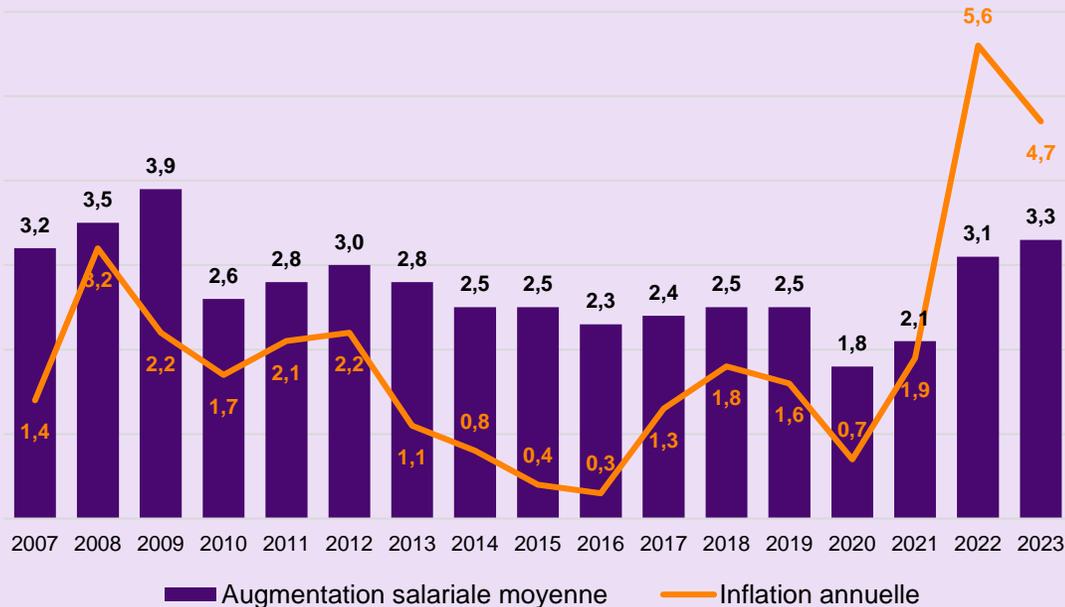
Anne-Catherine MONTEIRO
Senior Consultant, Rewards Data Intelligence



Khalil AIT-MOULOUD
Director, Rewards Data Intelligence

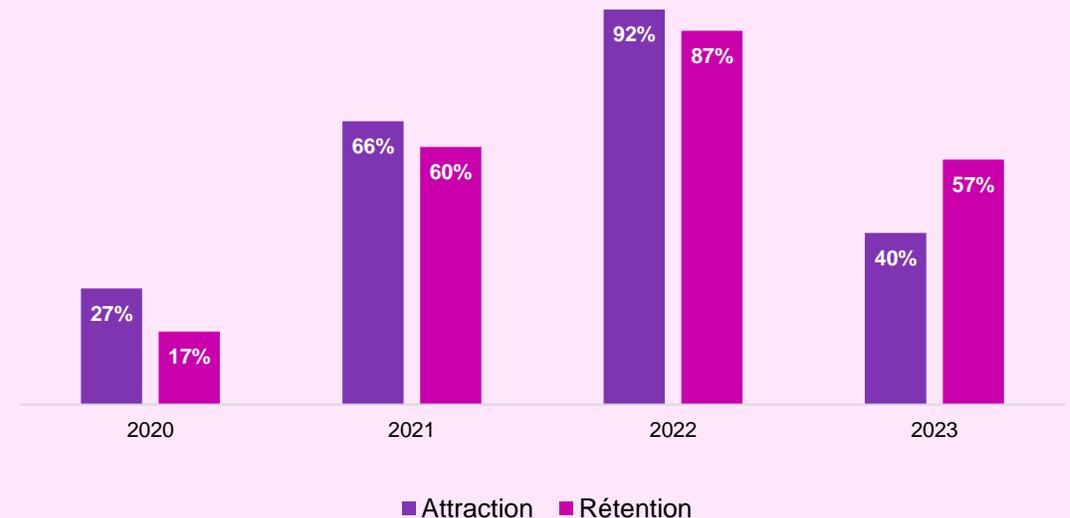
Les problématiques d'inflation, d'attraction et de rétention poussent les organisations à repenser les politiques de rémunération...

Une inflation avec des variations significatives vs. des budgets d'augmentations relativement stables



Le marché de l'emploi présente une tension particulière

% d'entreprises rencontrant des problématiques significatives pour attirer / retenir les salariés



Source : 2007-2022 Salary Budget Planning Survey, France / 2022 Inflation and Reward Actions Pulse Survey, France / WTW 2022 Global Benefits Attitudes Survey / WTW 2021 Employee Experience Survey

... tandis que leurs employés repensent leurs attentes



Des problématiques d'attraction, de rétention et d'engagement nouvelles



Des facteurs d'attraction et de rétention en évolution pour les salariés



56%

des salariés prévoient **de rester** chez leur employeur pendant les **deux prochaines années**



44%

des salariés recherchent un **nouvel emploi** ou sont ouverts à de **nouvelles opportunités**



Attraction

1. **Rémunération**
2. Recherche de sens
3. Sécurité de l'emploi



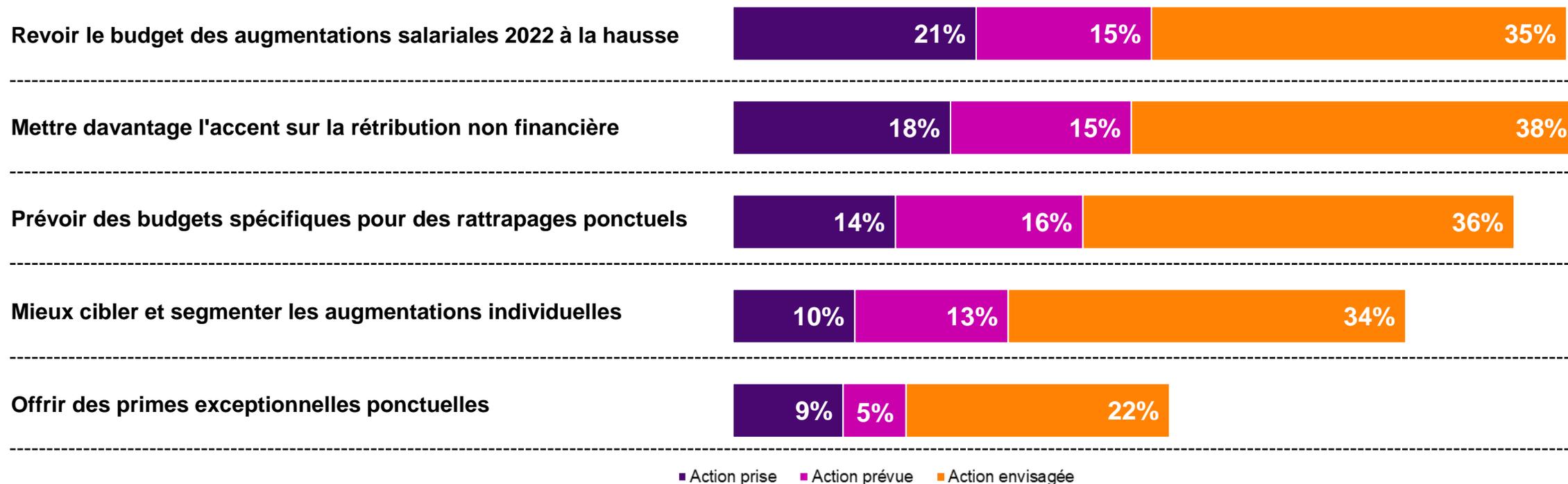
Rétention

1. **Sécurité de l'emploi**
2. Rémunération
3. Relations avec les collègues

Source : 2022 Global Benefits Attitudes Survey - France

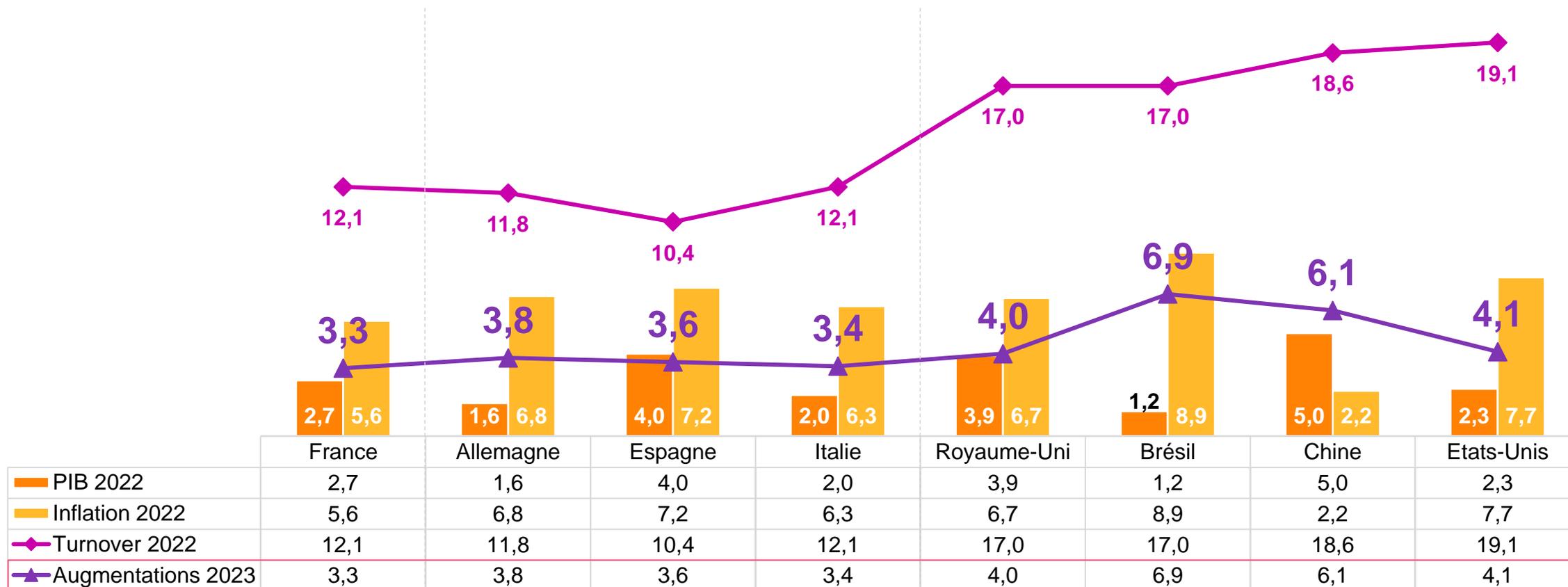
Actions mises en place ou envisagées en 2022

Quelles approches adoptez-vous pour faire face à la tension du marché de l'emploi et des pressions inflationnistes sur la gestion de la rémunération ?



Source : 2022 Inflation and Reward Actions Pulse Survey, France ; note : "non applicable" exclus

Premières prévisions d'augmentations salariales pour 2023



Source : Salary Budget Planning Survey Report – July Edition, France (Augmentations + Turnover) / Economist Intelligence Unit, Juin 2022 (PIB + Inflation hors France) / INSEE, Septembre 2022 (Inflation France)

Sondage LIVE : Quelles perspectives pour 2023 ?

Information de connexion au Wifi
Réseau : Cloud Business Center

Répondez au sondage en ligne
en **scannant le QR code** ou en
via le lien tinyurl.com/FBD2022



Les résultats seront présentés à la fin de la séance

Évolution des politiques Total Rewards pour faire face aux enjeux RSE



Lucile BATAILLE

Associate Director, Employee Expérience



Rosa MAGALHAES

Director, Integrated & Global Solutions



Jérôme RAMBALDI

Director, Executive Compensation & Board Advisory

Responsabilité Sociale des Entreprise (RSE) et critères ESG



ENVIRONNEMENT

Respect de l'environnement

- Émissions de gaz à effet de serre
- Utilisation responsable des ressources naturelles
- Changement climatique et transition
- Pollution et déchets
- Innovation, technologies propres et énergies renouvelables



SOCIAL

Impact positif sur la société

- Diversité, équité et inclusion
- Engagement et bien-être
- Santé et Sécurité
- Employabilité et mobilité sociale
- Résilience et stabilité de la main-d'œuvre



GOVERNANCE

Pratiques commerciales éthiques et responsables

- Engagement des parties prenantes
- Transparence
- Conformité et anti-corruption
- Gestion des risques
- Politiques qui favorisent l'équité, l'éthique et l'inclusion
- Structure, composition et indépendance du conseil d'administration

Connecter les pratiques de gestion durable du capital humain et la création de valeur



Pourquoi prendre en compte les enjeux RSE ?



Attention croissante des enjeux de RSE par les investisseurs, les actionnaires et les conseils d'administration

Augmentation des exigences réglementaires

Attraction, rétention et engagements des salariés

Les attentes des salariés évoluent vers plus de sens au travail et une meilleure prise en compte des critères ESG

Parmi les principaux **leviers de rétention** (norme France WTW)*:

« *Nos dirigeants se comportent de manière cohérente avec nos **valeurs**.* »

« *Je suis fier de **l'impact social** de mon entreprise.* »

Parmi les principaux **leviers d'Engagement** (norme France WTW)*:

« *Cette organisation se soucie de la **santé** et du **bien-être** de ses salariés.* »

* Analyse de corrélation menée sur la norme France WTW contenant 279 158 salariés dans 157 entreprises qui ont conduit une enquête auprès de leurs salariés avec WTW.

Comment faire évoluer vos politiques pour répondre à ces enjeux RSE ?

Améliorer la protection sociale des salariés



Promouvoir l'inclusion, l'équité et la diversité



Améliorer l'expérience des salariés



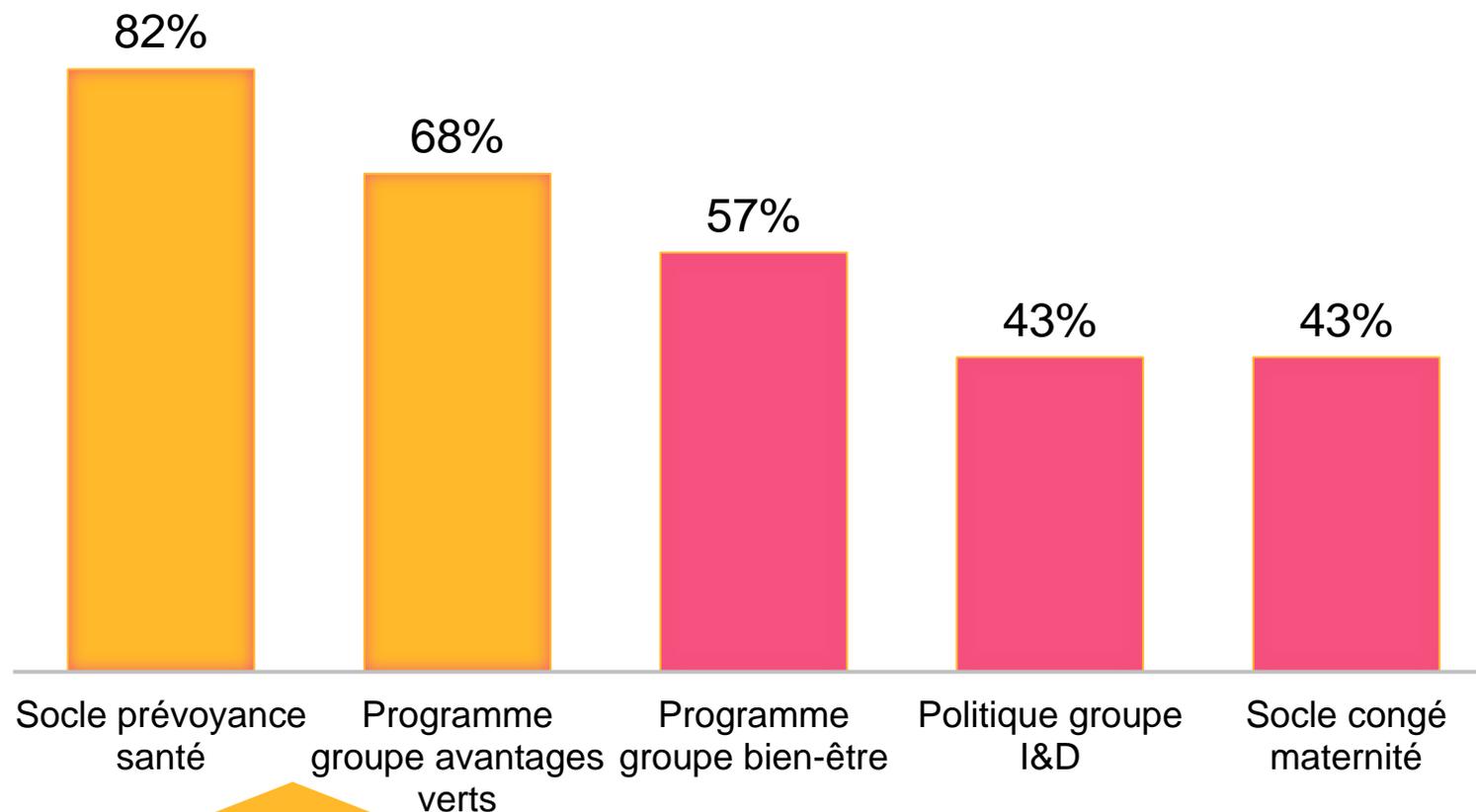
Réduire l'impact environnemental des salariés



Contribuer à une meilleure gouvernance



Les composantes des programmes groupes



Socle prévoyance – santé prédominant dans les programmes groupe (82%), suivi par le thème **avantages verts** (68%), en réponse à la composante « Environnement » de la RSE



30

Participants*



45%

du CAC 40 parmi les participants



+2 millions
de salariés en France
et à l'international



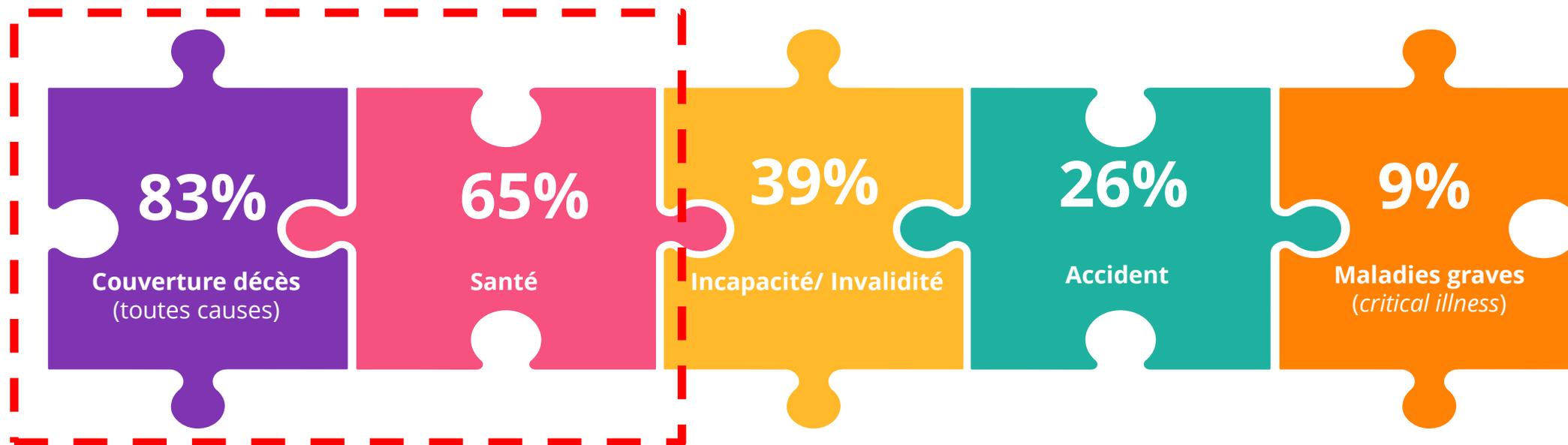
40 000

Effectif médian

* Multinationales françaises ayant mis en place des programmes groupe

Socle minimum – Santé / Prévoyance

Éléments considérés – prédominance des couvertures décès et santé



Focus couverture décès : niveau de couverture

PLUS DE 2 ANNÉES

2 ANNÉES **21%**

1,5 ANNÉE **5%**

1 ANNÉE **63%**

0,5 ANNÉE **11%**

Focus couverture santé : type de soins considérés

HOSPITALISATION **87%**

CONSULTATION **67%**

PHARMACIE **60%**

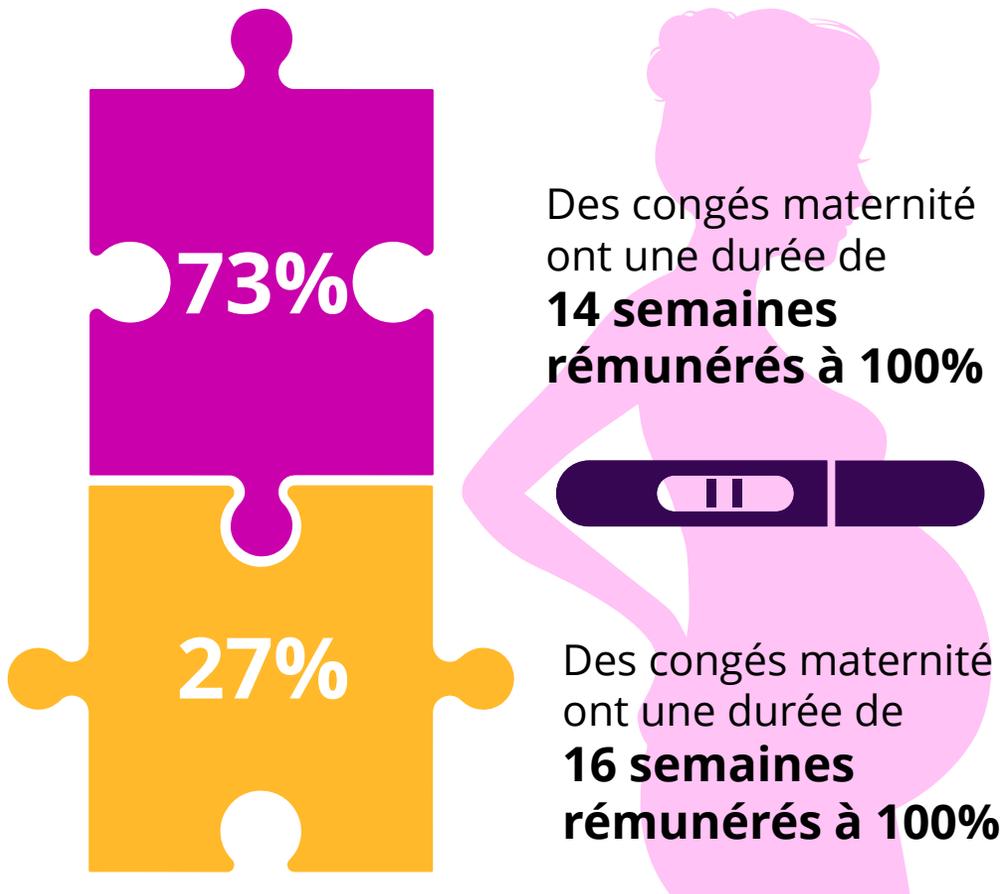
OPTIQUE **33%**

DENTAIRE **33%**

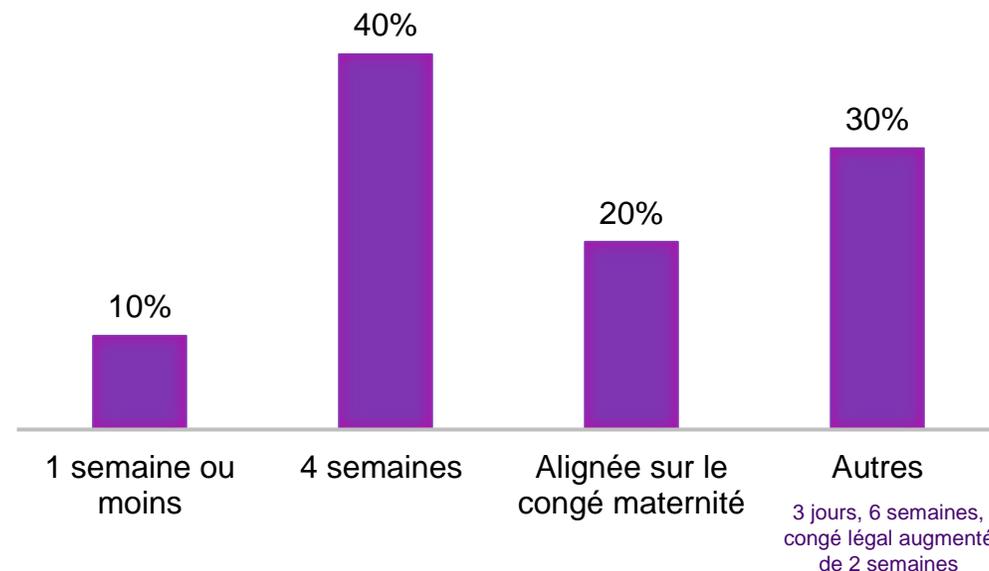
Les socles santé correspondent à un objectif de couverture pour tous, parfois accompagnés de critères financiers (reste à charge maximum pour le salarié), de qualité et d'accès

Socle minimum – Congés maternité / paternité

Une pratique de 14 semaines de congé maternité et 4 semaines de congé paternité



Congé paternité | Durée minimum



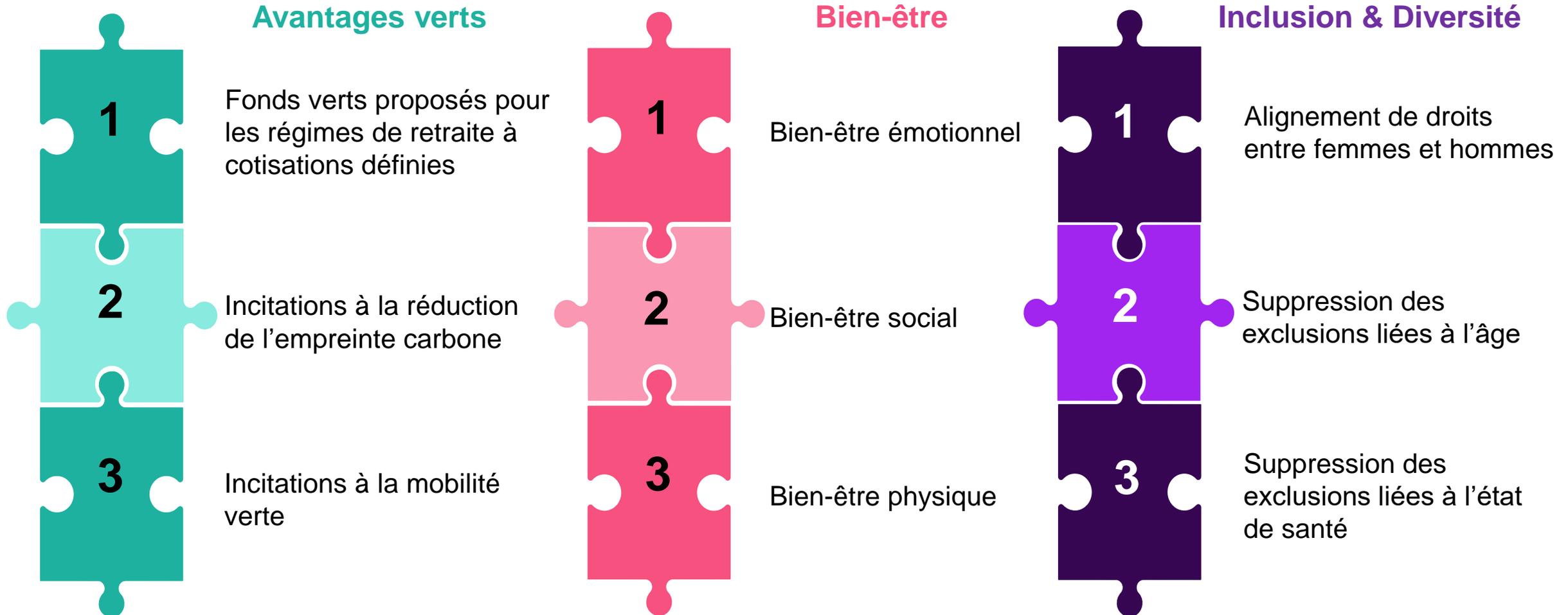
4 semaines pour la durée médiane des congés minimum paternité, bien que les pratiques soient diverses et variées

83% des participants ayant un congé minimum maternité ont également mis en place un congé minimum paternité



Autres socles

Top 3 des mesures



RSE et rémunération des dirigeants

La RSE dans la rémunération variable – CAC 40



98% des entreprises utilisent au moins un critère RSE dans le **STI** *

15% à 35%

de poids dans le **STI** attribué aux critères RSE

dont 60%

des critères ont un poids différencié selon les populations

Principales catégories de critères RSE dans le **STI** :

 Environnement & développement durable – **55%**

 Personnel & RH – **53%**

E Critère Environnement générique – **48%**

➔ **35%** des critères sont de nature différente selon les populations



85% des entreprises utilisent au moins un critère RSE dans un de leurs plans **LTI** *

20% à 30%

de poids dans le **LTI** attribué aux critères RSE

dont 10%

des critères sont de nature différente selon les populations

Principales catégories de critères RSE dans le **LTI** :

 Environnement & développement durable – **70%**

 Inclusion & Diversité – **43%**

E Critère Environnement générique – **33%**

➔ Les critères sont généralement identiques pour toutes les populations

* STI : Short term incentive (rémunération variable annuelle)

** LTI : Long term incentive (rémunération variable pluriannuelle)

RSE et rémunération des dirigeants



Prévalence en Europe et aux USA



79%

des entreprises utilisent au moins une mesure ESG dans leurs **plans de bonus** (STI ou LTI ou les deux)



75%

des entreprises utilisent au moins une mesure ESG dans leurs plans de STI



28%

des entreprises utilisent au moins une mesure ESG dans leurs plans LTI



60%

des entreprises utilisent au moins une mesure ESG dans leurs **plans de bonus** (STI ou LTI ou les deux)



59%

des entreprises utilisent au moins une mesure ESG dans leurs plans de STI



5%

des entreprises utilisent au moins une mesure ESG dans leurs plans LTI

Prévalence par catégorie



13%

56%

30%



38%

69%

56%

Focus sur le Capital humain



64%



53%



d'entreprises incluent le **capital humain** dans leurs plans



40%

People & HR

21%

Diversity & Inclusion

22%

Health & Safety



49%

People & HR

25%

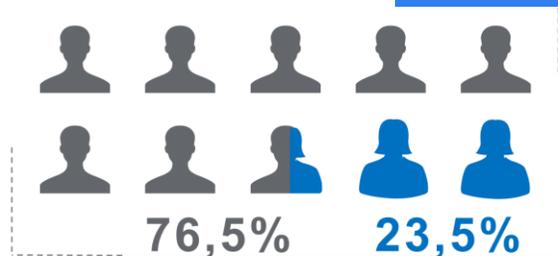
Diversity & Inclusion

27%

Health & Safety

RSE et égalité professionnelle femmes / hommes

Moyenne Comité Exécutif **SBF 120**



	Comité Exécutif		Effectifs	
Hotellerie, Restauration, Divertissement	27%	73%	60%	40%
Immobilier	41%	59%	57%	43%
Media	22%	78%	54%	46%
FMCG	23%	77%	54%	46%
Services financiers	30%	70%	50%	50%
Pharma	17%	83%	50%	50%
B2B Services	21%	79%	50%	50%
Distribution	29%	71%	49%	51%
Logistique & Transport	27%	73%	38%	62%
Technologie	21%	79%	29%	71%
Automobile	22%	78%	26%	74%
Construction	21%	79%	25%	75%
Industrie (hors automobile)	19%	81%	24%	76%
Energie	19%	81%	24%	76%



Loi Rixain

Instauration de quotas dans les postes de direction des grandes entreprises (+ de 1 000 salariés)

1^{er} mars 2026

30%

1^{er} mars 2029

40%

À partir du 1^{er} mars 2029, lorsque l'entreprise n'atteint pas l'objectif chiffré de 40%, elle dispose d'un délai de deux ans pour se mettre en conformité, sous peine de pénalité financière (maximum à 1% de la masse salariale).

RSE et égalité professionnelle : une opportunité de croissance

+19%

Les entreprises avec 50% de femmes dans les rôles de Senior Management montrent un ROI supérieur de 19% en moyenne

+15%

Une évolution de 0% à 30% de femmes dans les rôles de leadership est associée à une évolution de 15% de la marge opérationnelle

+240%

Croissance à la Bourse du Femina Index 15* entre 2009 et 2019 (contre +43% pour le CAC 40)

* Le Femina Index 15 réunit les valeurs boursières des entreprises du CAC 40 dont au moins 40% des dirigeants sont des femmes

Sources : Gender Diversity Leads to Better Performance (Credit Suisse Report | Inclusivity Strengthens Employee Retention | Advancing Women's Equality Leads to Economic Growth | Strong Female Leadership Provides Financial Returns



Écouter ses salariés, optimiser et valoriser les packages Total Rewards



Anne CAVEL

Senior Director, Integrated & Global Solutions



Ludovic WOLFF

Senior Director, Work & Rewards

Dans ce contexte inédit, les **femmes** et les **hommes de l'entreprise n'ont jamais été aussi précieux.**

L'or des DRH, ce sont à n'en pas douter, **les collaborateurs et les collaboratrices**, toutes fonctions, tous métiers...

Comment être à nouveau **attractif, donner envie,** et **créer de l'engagement ?**

L'enjeu est tant la qualité de l'écoute des salariés que celle de la communication !

Quelle stratégie d'écoute Total Rewards mettre en place ?

Les différentes Employee Listening Strategies



Questions
avec normes

Pulse Survey



Feedback
avec IA

Virtual Focus Group



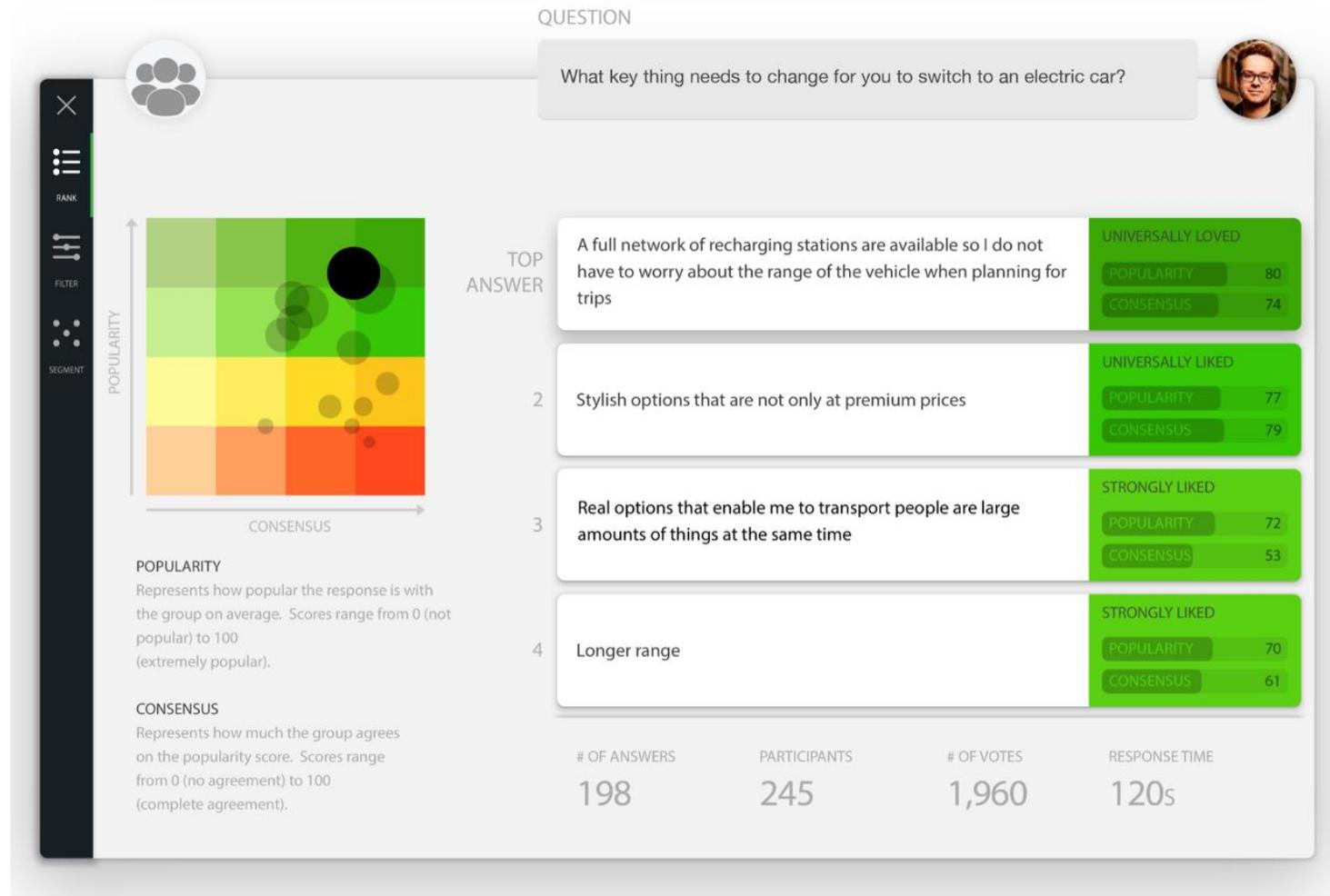
Préférences
avec simulation

Total Rewards Optimization

Ces leviers peuvent être utilisés ensemble ou séparément

Une bonne communication et un accompagnement du changement sont clés dans le succès de ces projets

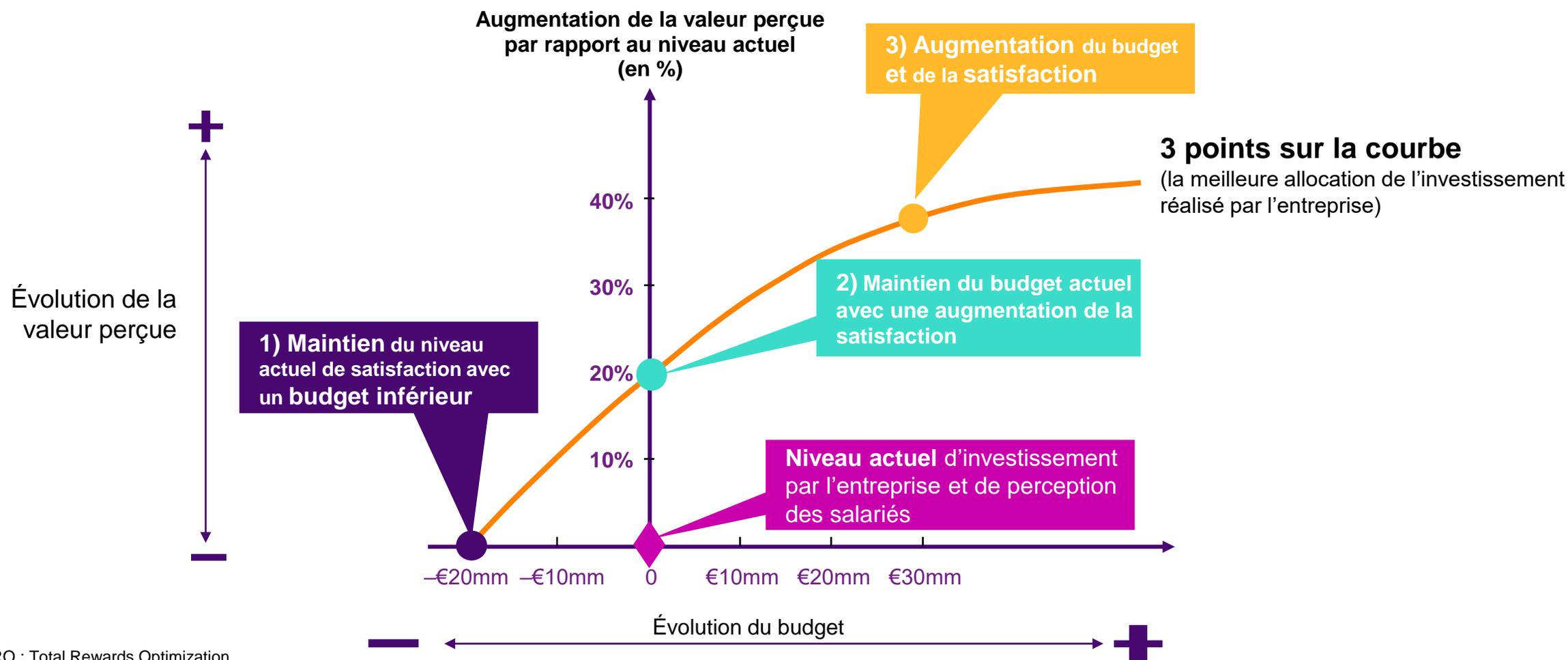
VFG* – Un feedback utilisant l'Intelligence Artificielle



* VFG : Virtual Focus Groups

TRO* - La meilleure allocation de votre investissement

L'analyse des préférences avec modélisation

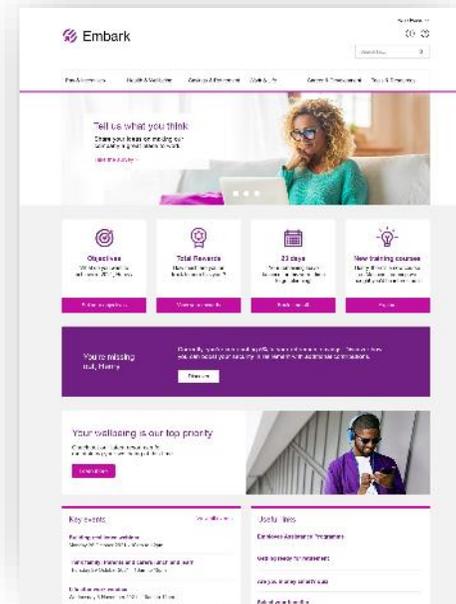


* TRO : Total Rewards Optimization

Valoriser le package Total Rewards par une eX collaborateur ciblée

COLLABORATEUR

- Une expérience digitale ciblée et personnalisée
- Un parcours collaborateur simplifié : un seul endroit où consulter l'ensemble de ses informations
- Une communication proactive et prédictive



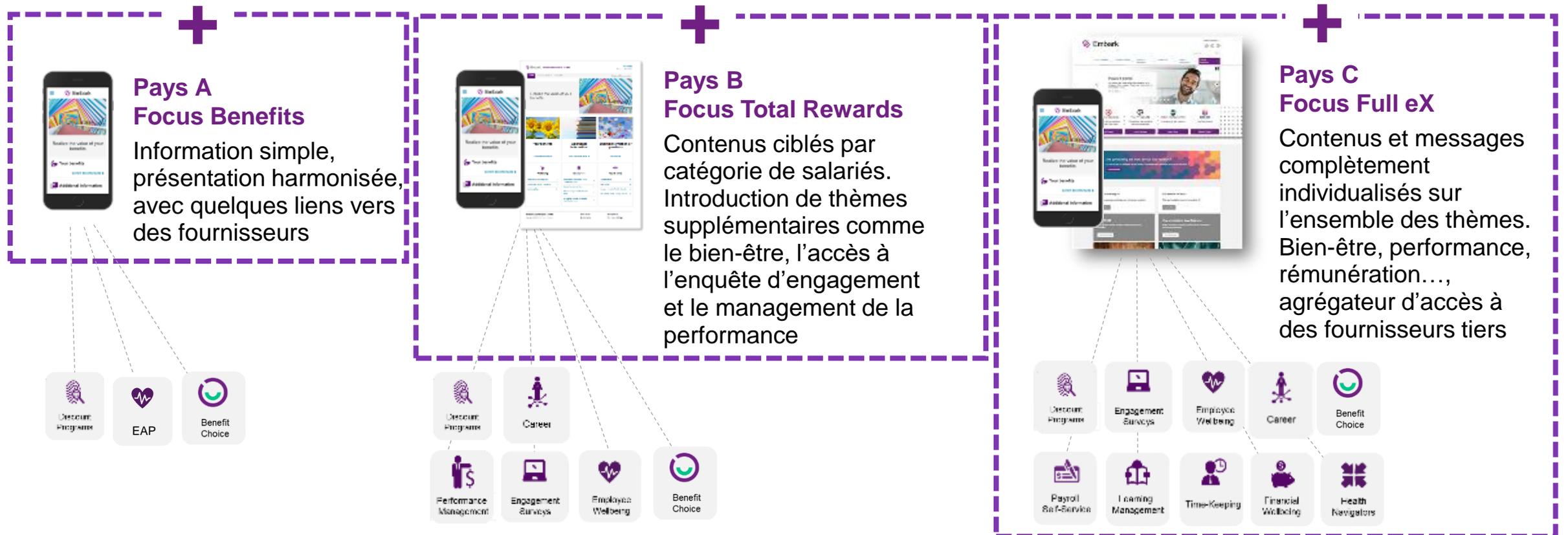
EMPLOYEUR

- Remplace les communications traditionnelles : optimisation du budget et analyse des comportements des collaborateurs
- Tous les points de contacts avec les collaborateurs en un seul lieu
- Une solution flexible et évolutive en fonction des besoins de l'organisation



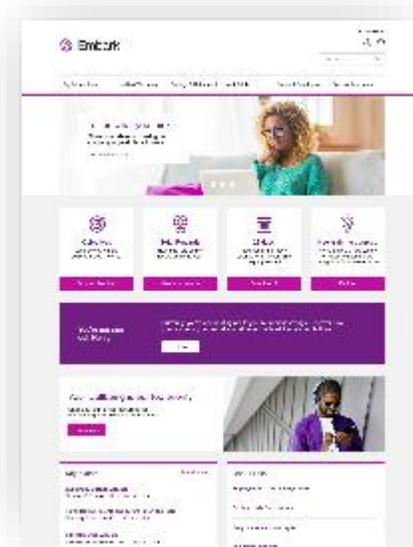
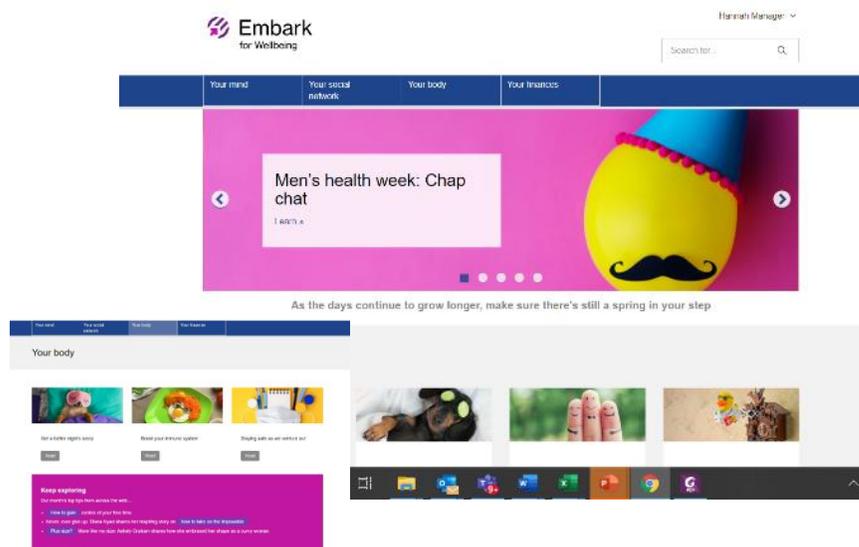
La cohérence d'une eX globale et d'une pertinence locale choisie

Un portail unique et global permet d'établir le cadre de l'eX souhaitée
Possibilité d'offrir des contenus globaux pour tous et des contenus spécifiques par pays
Une expérience cohérente à l'échelle globale avec une totale flexibilité locale.

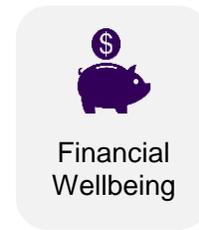
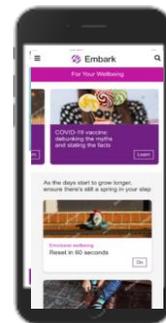


Choisir vos priorités pour améliorer l'eX de vos collaborateurs

- **Établir une communication digitale** simple et de qualité
- **Améliorer la perception de vos collaborateurs** peut se faire à partir de n'importe quel thème
- **Prioriser et développer efficacement** selon l'utilisation et le feedback des collaborateurs



EAP & Wellbeing



Financial Wellbeing

Résultats du sondage LIVE

« Quelles perspectives pour 2023 ? »



Anne-Catherine MONTEIRO
Senior Consultant, Rewards Data Intelligence



Khalil AIT-MOULOUD
Director, Rewards Data Intelligence

Sondage LIVE : Quelles perspectives pour 2023 ?

//

Partage des principaux résultats

//

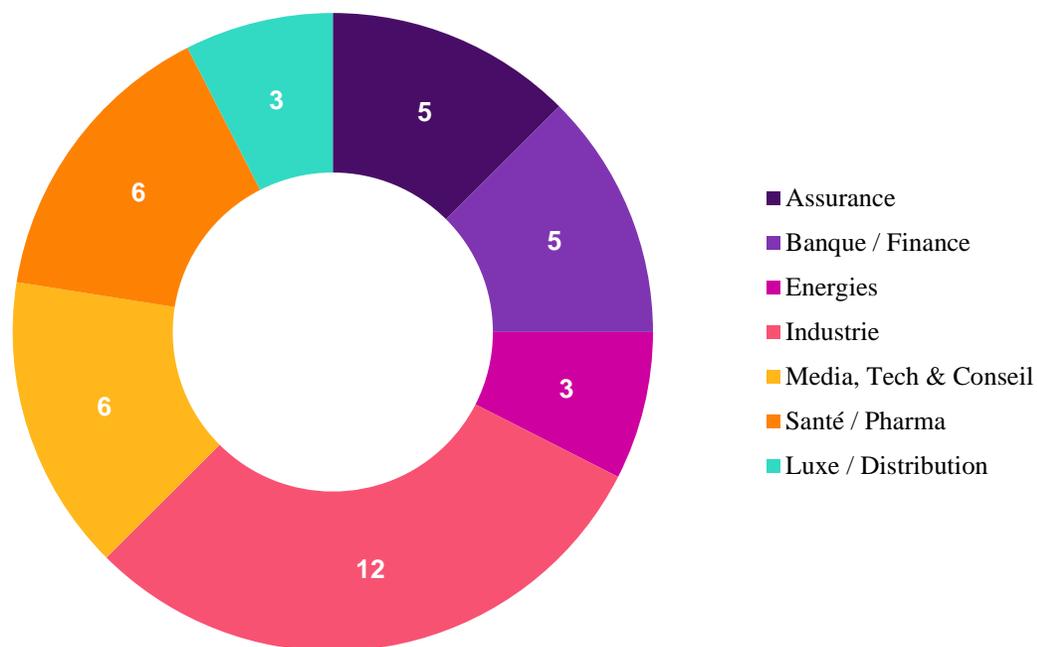
Liste des entreprises répondantes

- Akuo Energy
- Allianz
- Alstom
- Bank of America
- Bpifrance
- CAGIP
- Canal+
- Chanel
- CNP Assurances
- Digital Reality
- EDF Renouvelables
- Edmond de Rothschild
- EG Labo
- Eramet
- Expertise France
- Fedrus International
- Generali
- Groupe Delachaux
- Groupe Rocher
- Guerbet
- Ipsen
- LEO Pharma
- McDonald's France
- Merck
- MKS instruments
- OVHCLLOUD
- PartnerRe
- Plastic Omnium
- Renault Group
- Safran
- Saint-Gobain
- Sanofi
- SCOR
- SFIL
- SGS
- Suez
- Valeo
- Vinci Construction

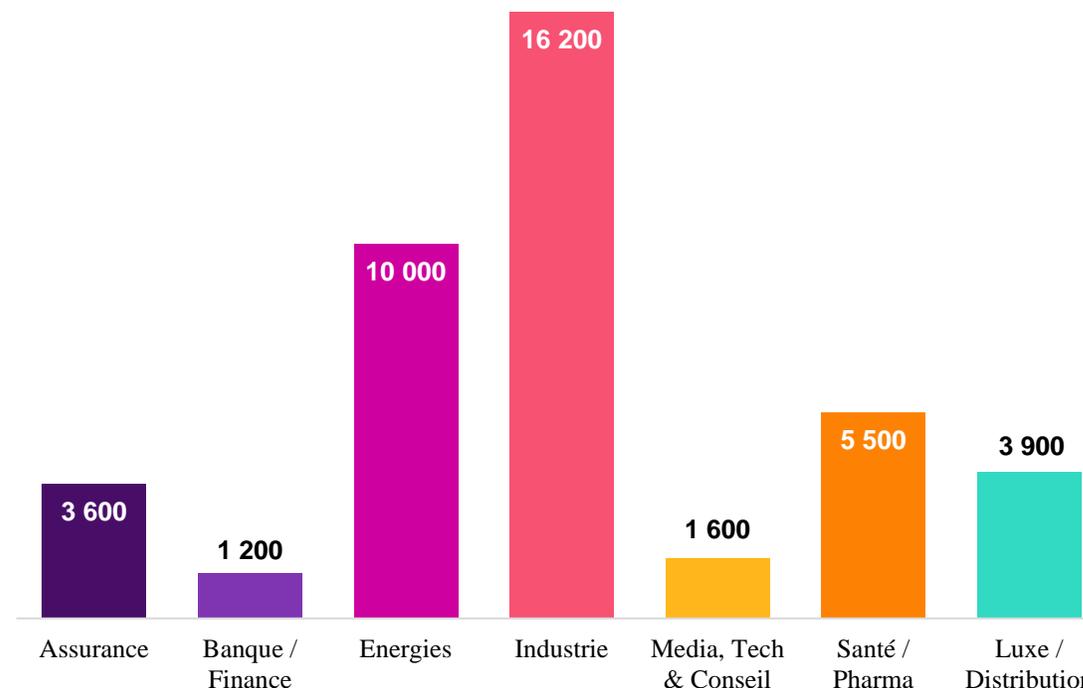
Sondage LIVE : Quelles perspectives pour 2023 ?

Résultats de l'enquête conduite auprès de 40 entreprises françaises

Nombre d'entreprises répondantes



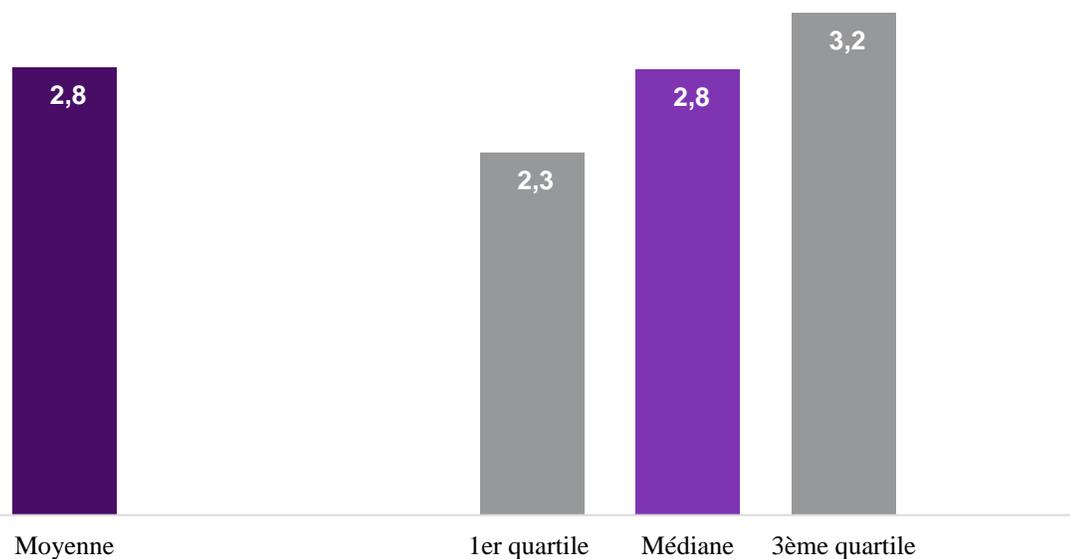
Effectif moyen France des entreprises répondantes



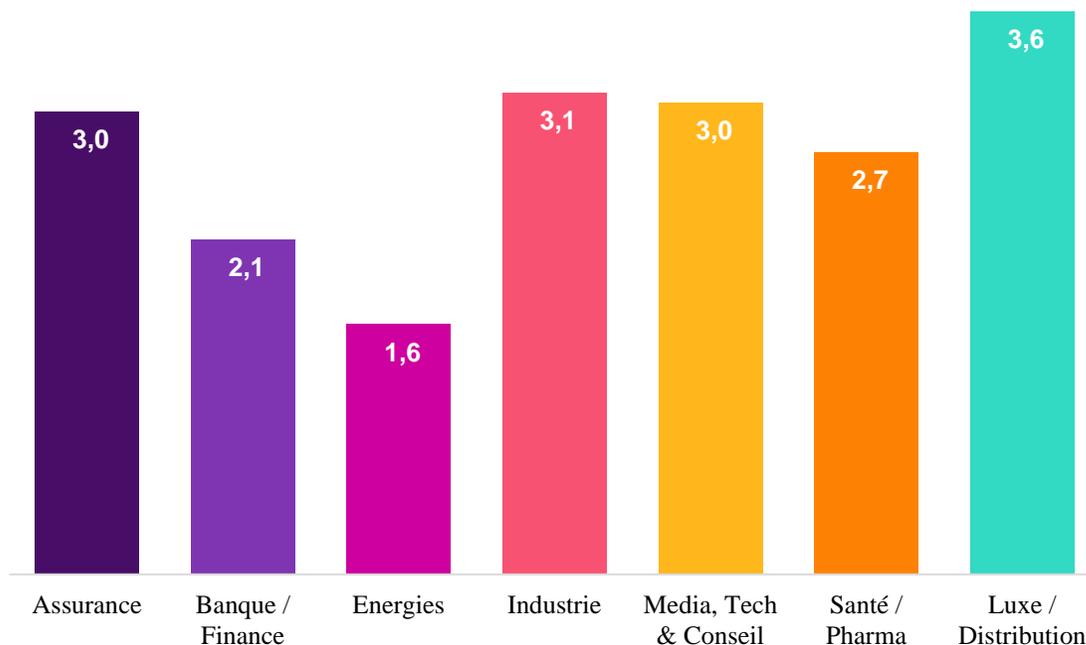
Sondage LIVE : Quelles perspectives pour 2023 ?

Résultats de l'enquête conduite auprès de 40 entreprises françaises

% d'augmentations salariales 2022 attribuées en France



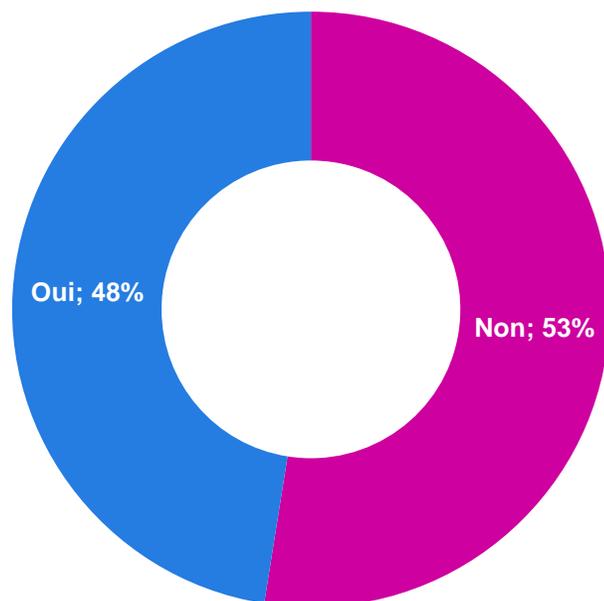
% moyens d'augmentations salariales 2022 attribuées en France par secteur d'activité



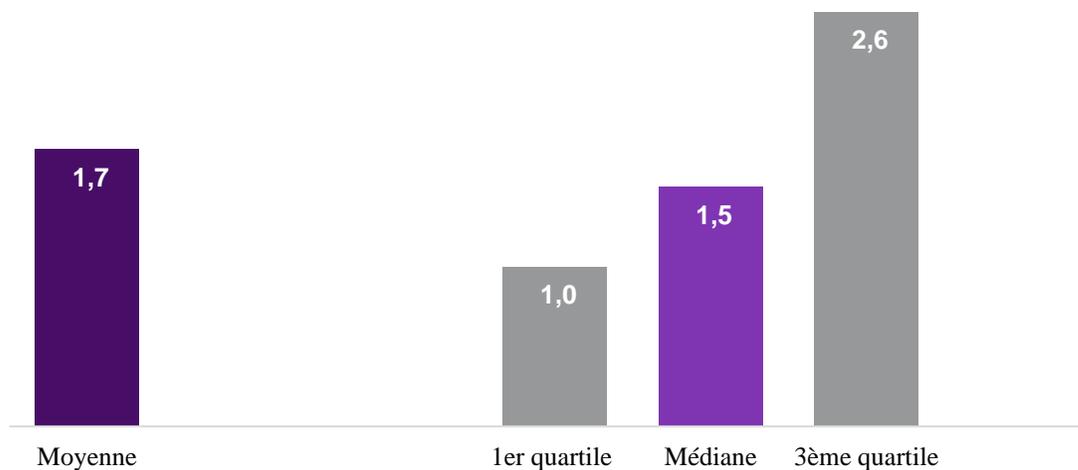
Sondage LIVE : Quelles perspectives pour 2023 ?

Résultats de l'enquête conduite auprès de 40 entreprises françaises

% d'entreprises ayant attribué des augmentations
générales / collectives en 2022

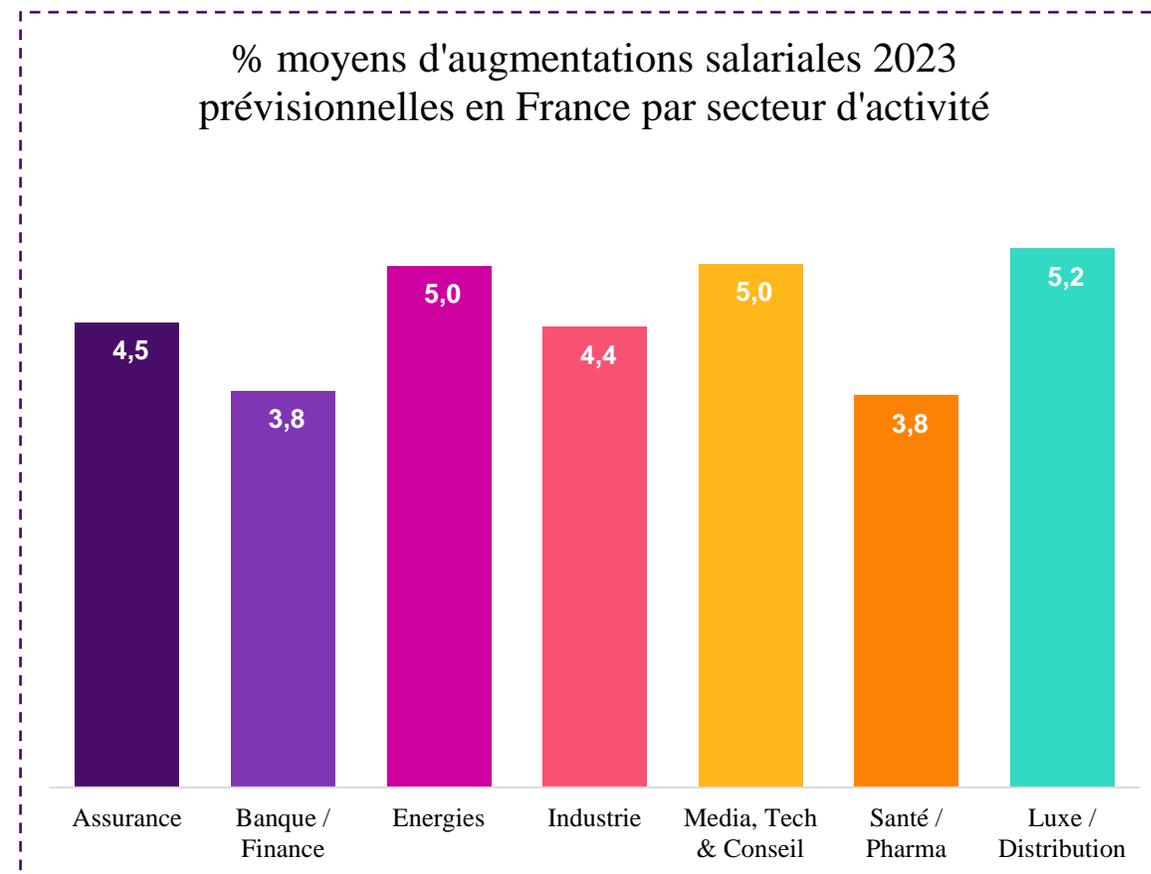
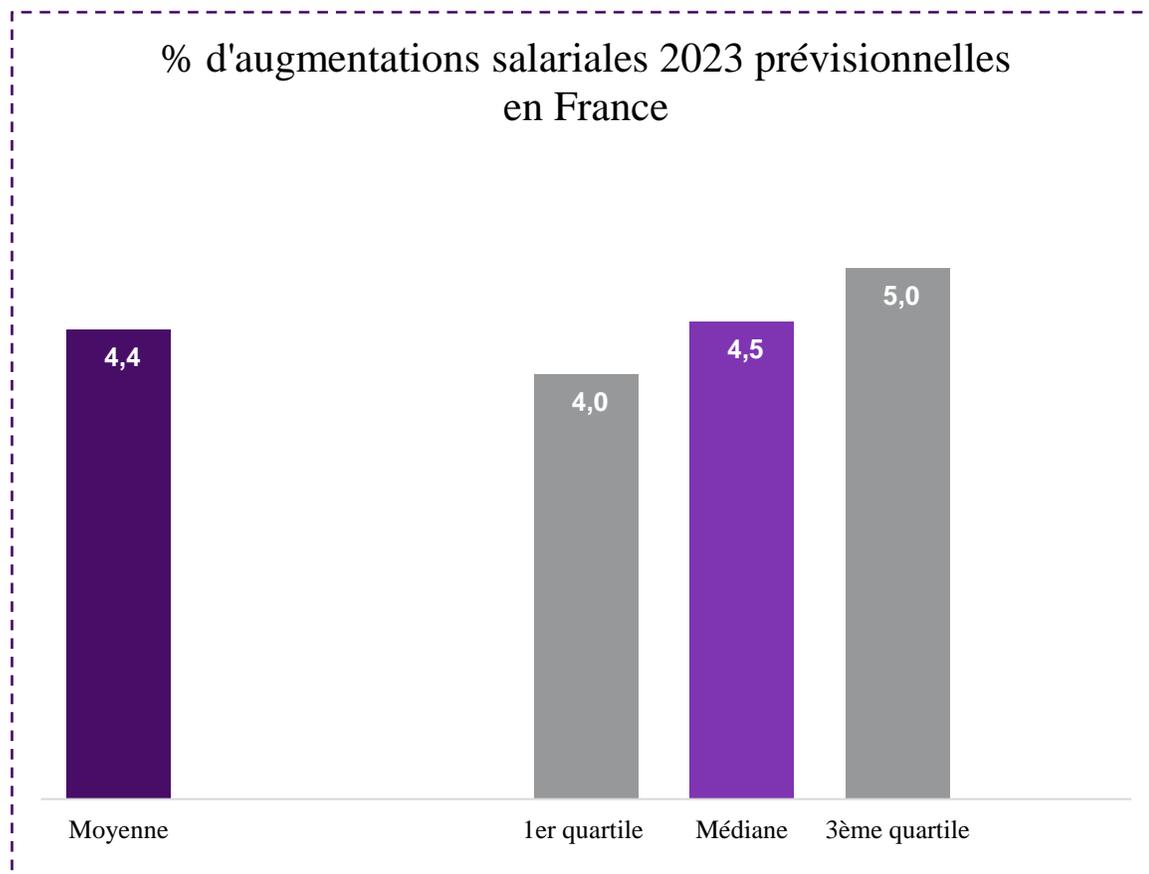


% d'augmentations générales / collectives 2022
attribuées en France



Sondage LIVE : Quelles perspectives pour 2023 ?

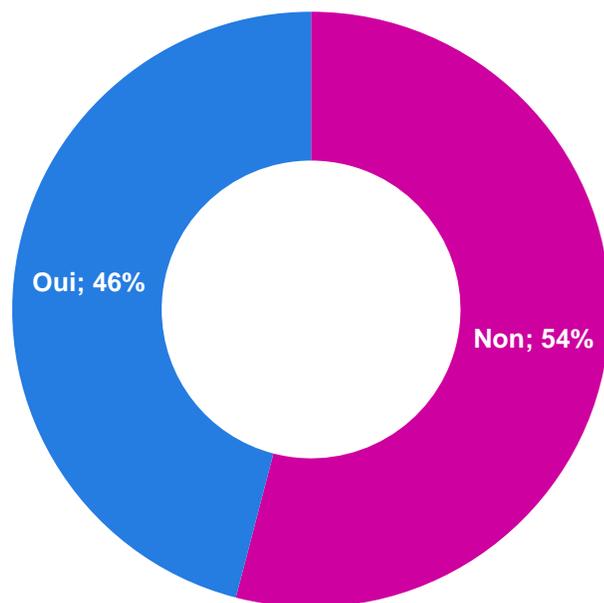
Résultats de l'enquête conduite auprès de 40 entreprises françaises



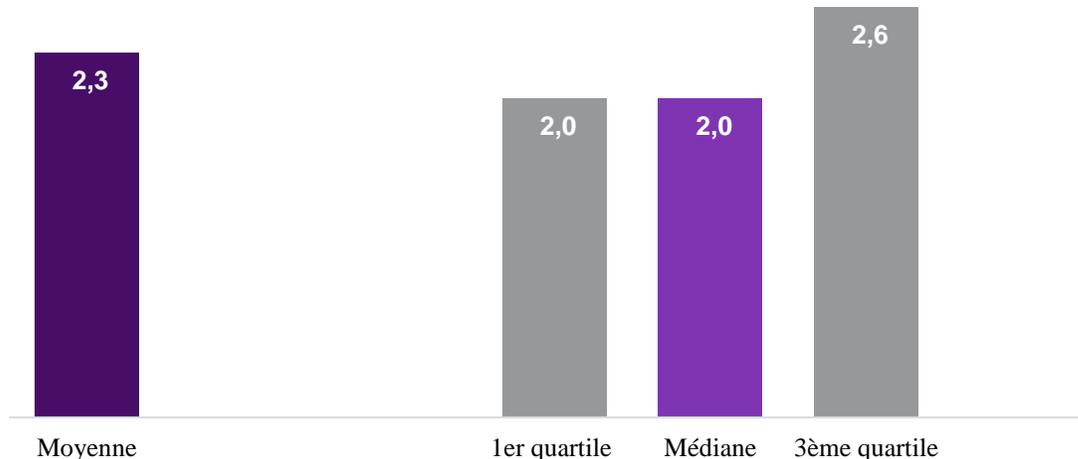
Sondage LIVE : Quelles perspectives pour 2023 ?

Résultats de l'enquête conduite auprès de 40 entreprises françaises

% d'entreprises prévoyant d'attribuer des augmentations générales / collectives en 2023



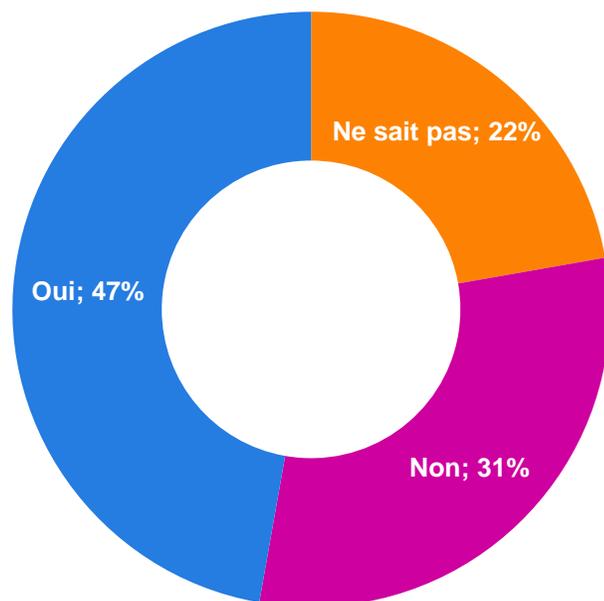
% d'augmentations générales / collectives 2023 prévisionnelles en France



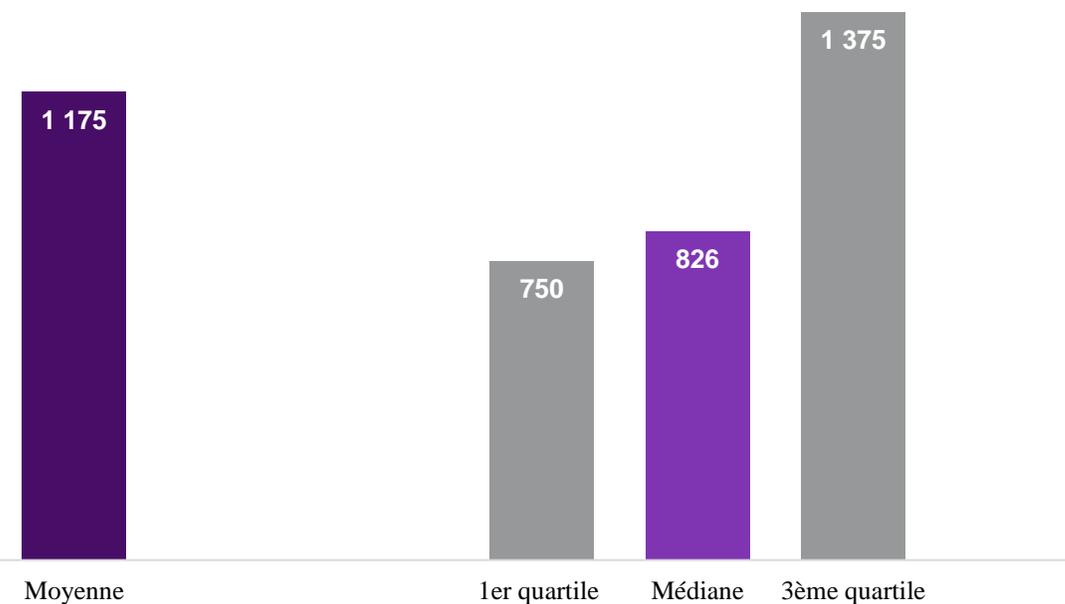
Sondage LIVE : Quelles perspectives pour 2023 ?

Résultats de l'enquête conduite auprès de 40 entreprises françaises

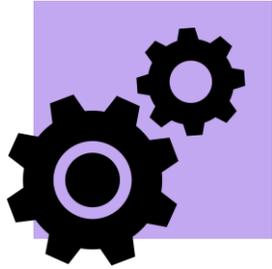
% d'entreprises ayant attribué ou prévoyant d'attribuer une Prime de Partage de Valeur



Montants des Prime de Partage de Valeur



Actions que les entreprises peuvent entreprendre sur le court et moyen terme afin de rester compétitives dans un marché tendu



Adopter une philosophie de rémunération globale



Améliorer l'expérience salarié et le sentiment d'appartenance



Écouter ses salariés et optimiser les coûts du capital humain



Communiquer et valoriser les packages existants

Des questions ?

Nos prochains rendez-vous

Forum Beyond Data 2022 Atelier Sectoriels

Inscrivez-vous dès maintenant !

- **Mardi 18/10** : General Industry & Financial Services
- **Jeudi 20/10** : Tech, Media and Gaming & Pharma.
- **Mardi 08/11** : Retail & Energy
- **Mardi 15/11** : Digital Insights

Tous nos événements internationaux peuvent être consultés sur notre site :

[WTW Data Services](#)

Formation aux outils digitaux de benchmark de WTW

Inscrivez-vous dès maintenant !

- **Jeudi 27/10**
- **Jeudi 17/11**
- **Jeudi 08/12**

**Participez à la December Edition de notre
[2022 Salary Budget Planning Survey - Global](#)**

Participation ouverte jusqu'au 4 novembre
Les répondants recevront gratuitement un rapport de
tendances marché couvrant plus de 120 pays

Vos contacts WTW



Anne CAVEL

Senior Director, Integrated & Global Solutions

anne.cavel@wtwco.com



Anne-Catherine MONTEIRO

Senior Consultant, Rewards Data Intelligence

anne.catherine.monteiro.ferreira@wtwco.com



Lucile BATAILLE

Associate Director, Employee Experience

lucile.bataille@wtwco.com



Rosa MAGALHAES

Director, Integrated & Global Solutions

rosa.magalhaes@wtwco.com



Jérôme RAMBALDI

Director, Executive Compensation & Board Advisory

jerome.rambaldi@wtwco.com



Khalil AIT-MOULOUD

Director, Rewards Data Intelligence

khalil.ait-mouloud@wtwco.com



Laurent TERMIGNON

Senior Director, Work & Rewards

laurent.termignon@wtwco.com



Ludovic WOLFF

Senior Director, Work & Rewards

ludovic.wolff@wtwco.com

Merci de votre
participation !