

# Enquête 2022 sur l'inflation et les actions de rémunération

Résultats France

Juillet 2022

# À propos de l'enquête – 2022 Inflation & Rewards Actions



**358**

Entreprises ayant répondu à l'enquête



**9.3M**

Salariés au sein des entreprises ayant répondu à l'enquête

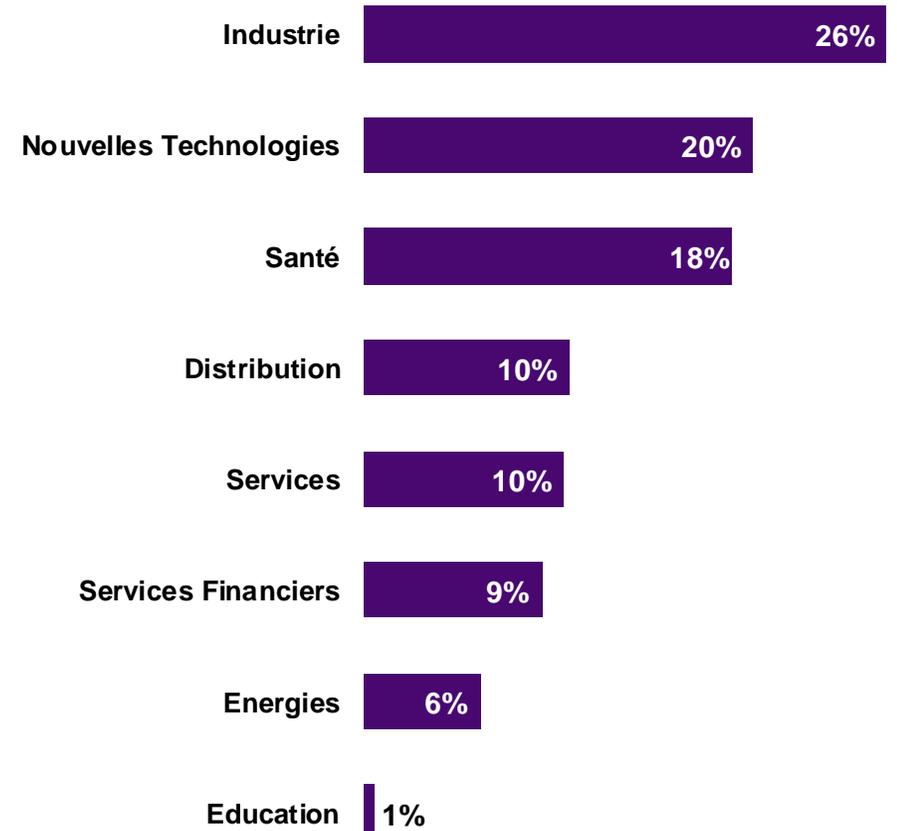
## Chiffre d'affaires (en €)



**Médian**

2 milliards d'€

## Secteurs d'activité



Source: 2022 Inflation and Reward Actions Pulse Survey, France



# Principaux constats

- Les problématiques d'inflation, d'attraction et de rétention poussent les organisations à repenser les politiques de rémunération et à mettre en place d'autres mesures dans un contexte d'observation accrue de la part de différentes parties prenantes.
- Les deux actions les plus courantes que les organisations ont mis en place ou envisagent de mettre en place sont de mettre davantage l'accent sur les éléments non financiers de la rémunération (34 %) et d'augmenter le budget des augmentations salariales annuelles (35 %).
- Un quart (23 %) ont augmenté ou prévoient d'augmenter le salaire de certains groupes de salariés. Le plus souvent, ces organisations ciblent les talents avec des compétences rares et un fort risque de rétention. Plus de la moitié de ces répondants ciblent les personnes les moins bien rémunérées de l'organisation.
- Plus d'un cinquième des répondants ont ajusté ou prévoient d'ajuster les structures et autres grilles salariales (21 %).
- Les organisations utilisent différents outils de rémunération variable pour différents groupes de salariés :
  - Des primes ponctuelles pour les professionnels et les managers,
  - De l'intéressement à long terme (LTI) hors cycle et d'autres types de rémunérations en actions pour les cadres et les managers.

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

Ces actions sont entreprises sous le contrôle des parties prenantes

L'inflation est élevée et devrait le rester sur le court terme	Attraction et rétention	Les parties prenantes manifestent un intérêt accru pour la rémunération**
<ul style="list-style-type: none"><li>• L'inflation annuelle en Europe s'établit à 8,1 % à fin mai*</li><li>• Plus de la moitié (53 %) s'attendent à ce qu'elle dure plus de 12 mois et un tiers (33 %) s'attendent à ce que la période actuelle de forte inflation dure de 9 à 12 mois</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plus de la moitié des organisations ont augmenté leur recrutement depuis le début de l'année. 10 % ont diminué sur cette période</li><li>• Les organisations rencontrent actuellement des problèmes pour attirer ou retenir : talents du digital (79 %), cadres (57 %) et commerciaux (55 %)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salariés (86%)</li><li>• Sydicats (59%)</li><li>• Actionnaires et proxys (34%)</li><li>• Autres – gouvernements et régulateurs, médias, clients (39%)</li></ul> <p><i>**Les pourcentages reflètent ceux qui montrent un peu/beaucoup plus d'intérêt</i></p>

Les organisations tentent de relever ces défis par des actions informelles telles que l'embauche de salariés dans une fourchette salariale plus élevée, l'augmentation de la flexibilité du lieu de travail et l'utilisation ciblée de la formation, la modification et l'optimisation des avantages sociaux et la refonte de leurs politiques de rémunération.

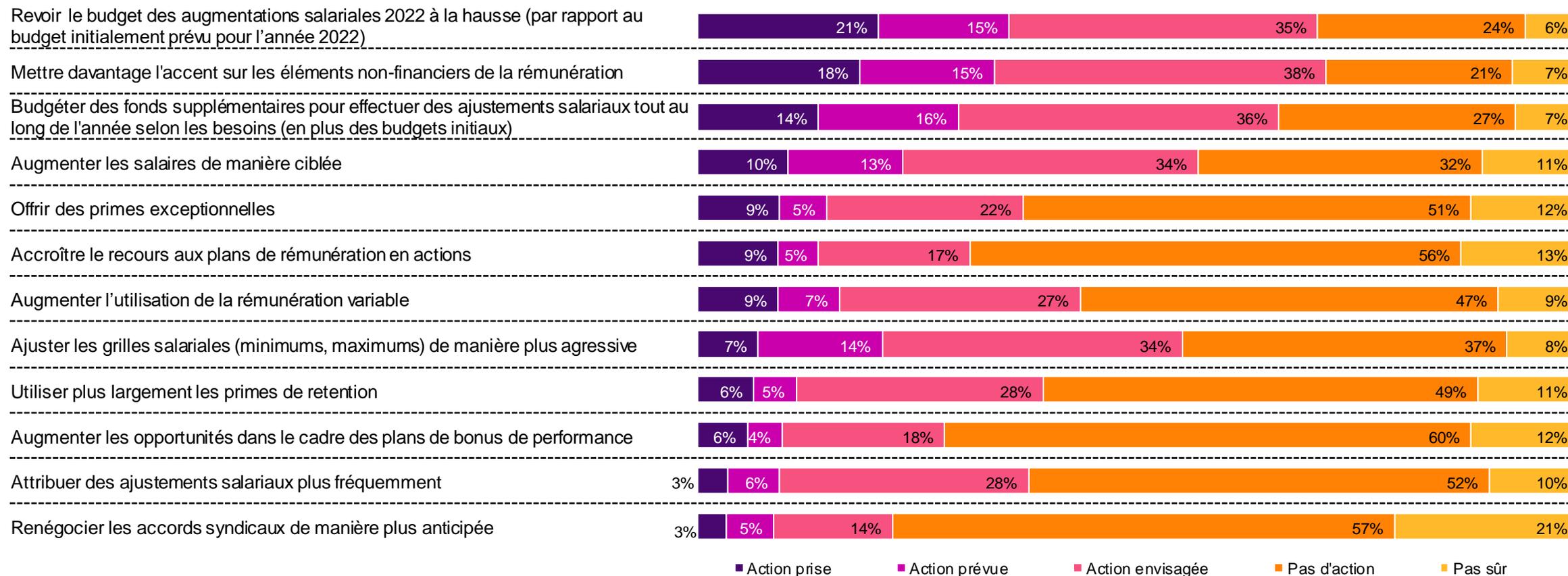
\*Eurostat

Source: 2022 Inflation and Reward Actions Pulse Survey, France

# En moyenne, les organisations ont pris une action et prévoient ou envisagent 4 actions supplémentaires

Les deux actions les plus courantes sont l'augmentation du budget d'augmentations salariales et l'accent mis sur les éléments non financiers de la rémunération

## 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 ?

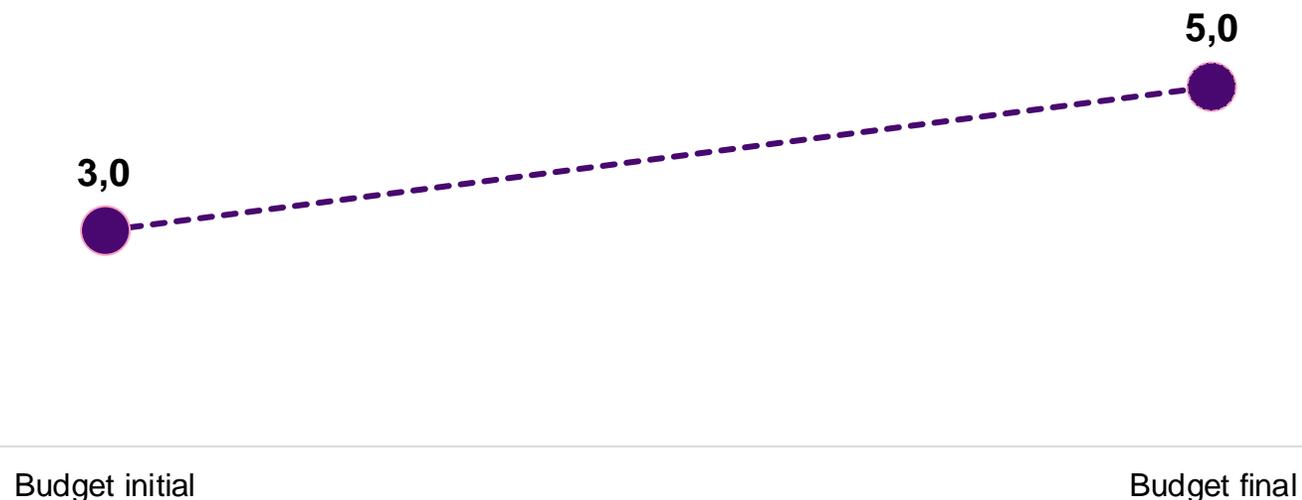


Source: 2022 Inflation and Reward Actions Pulse Survey, France; note: "non applicable" exclus

# L'organisation typique a augmenté son budget salarial annuel de 2 % de la masse salariale

Augmentation supplémentaire/augmentation du budget salarial annuel pour 2022 (par rapport au budget initial de 2022)

Typiquement, le budget (en % de la masse salariale) est de :



**Si les augmentations salariales ont déjà eu lieu pour 2022, le budget total réel dépensé était généralement de 4,5 % de la masse salariale**

Remarque : Basé sur les répondants indiqués à la page 5 ayant augmenté ou prévoient d'augmenter le budget salarial annuel pour 2022 (par rapport au budget initial de 2022)

Source: 2022 Inflation and Reward Actions Pulse Survey, France

# Les organisations qui procèdent à des ajustements salariaux le font généralement pour des talent pools ciblés

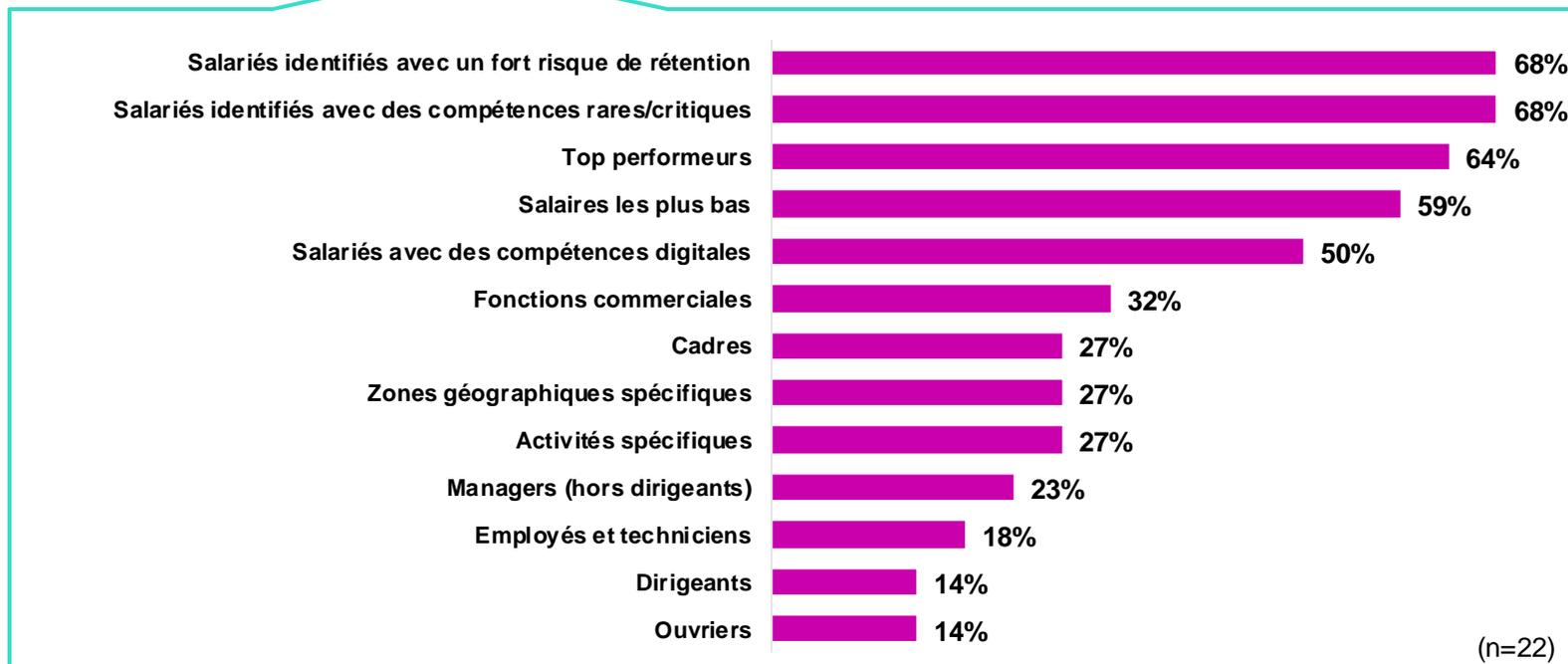
## Planifier de fournir des ajustements salariaux plus fréquemment

Pour toute la population

27%

Pour des talent pools ciblés

73%



Remarque : Basé sur les répondants indiqués à la page 5 qui ont fourni ou prévoient de fournir des ajustements salariaux plus fréquemment

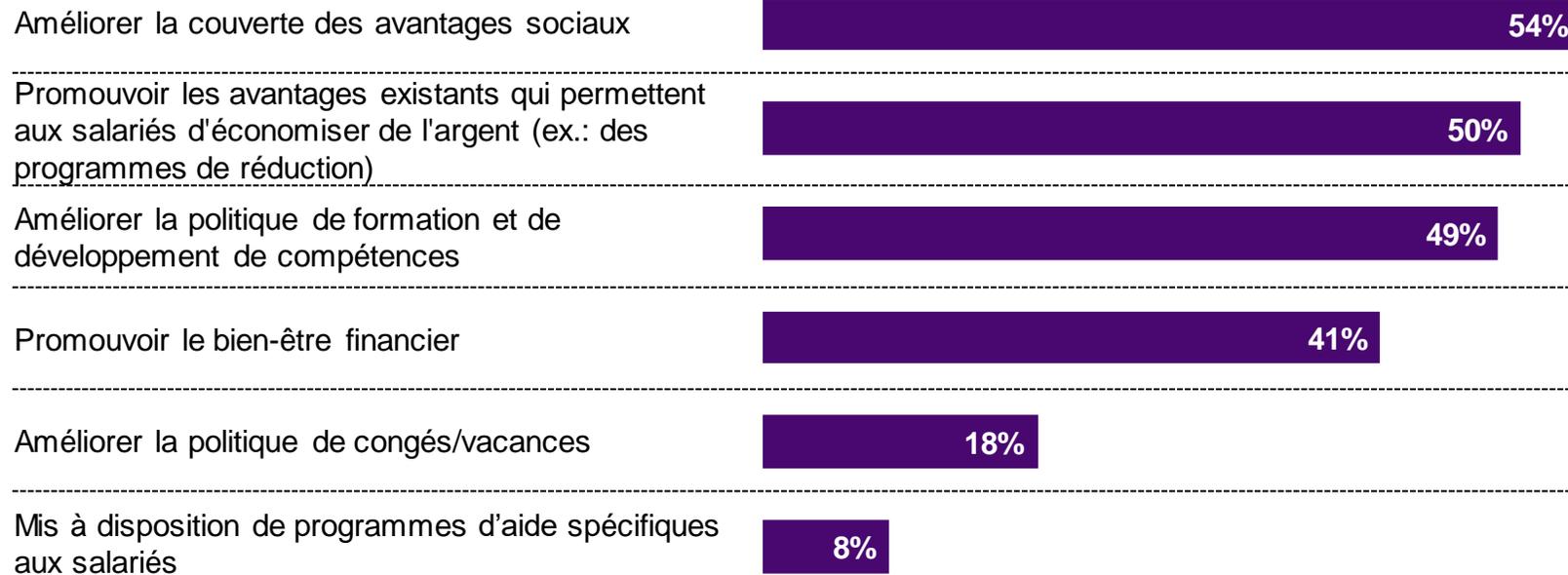
Source: 2022 Inflation and Reward Actions Pulse Survey, France

- Les ajustements les plus fréquents sont le plus souvent ciblés sur ceux avec un fort risque de rétention, des compétences rares/critiques et sur les plus performants
- 59 % des répondants prévoient de se concentrer sur les personnes les moins bien rémunérées
- Les organisations qui effectuent des ajustements sont plus susceptibles de le faire deux fois par an ou au besoin

# Plus de la moitié des organisations se concentrent sur l'amélioration et la promotion des avantages permettant d'économiser de l'argent

## Mettre davantage l'accent sur les éléments non financiers de la rémunération

Dans quelle mesure votre entreprise **se concentre-t-elle** sur ces **éléments complémentaires** ?



■ 4/5 - Considérablement

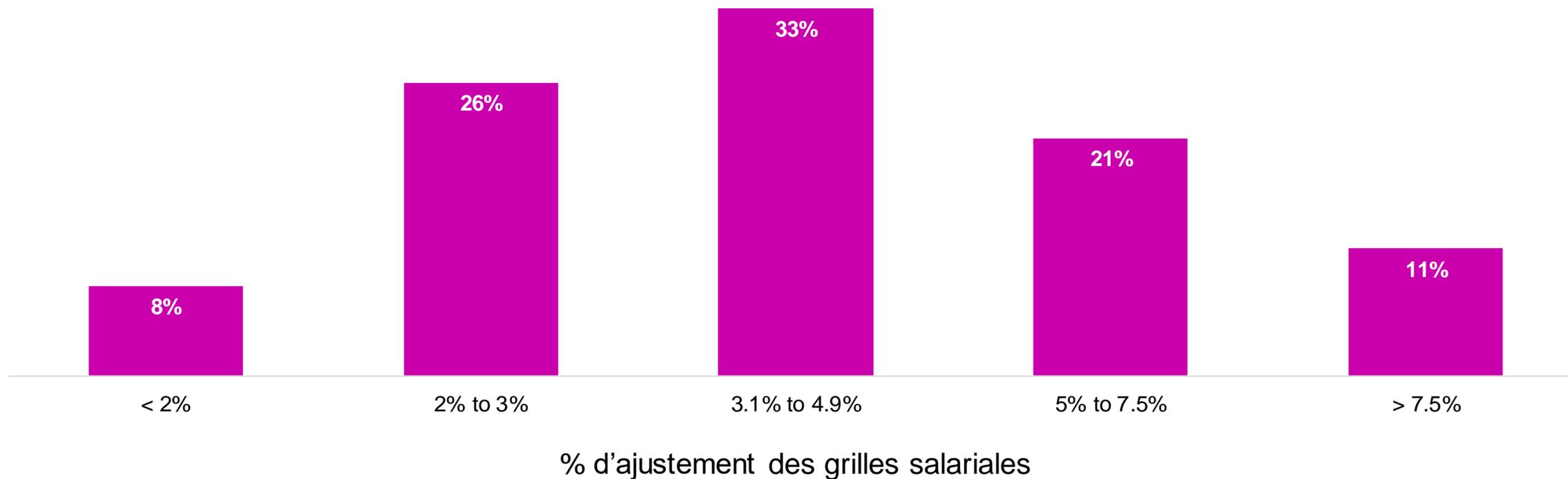
D'autres formes d'éléments non financiers comprennent le travail flexible, l'élargissement de la gamme des avantages et les programmes de reconnaissance et de récompense

Remarque : Basé sur les répondants indiqués à la page 5 qui ont mis ou prévoient de mettre davantage l'accent sur les éléments non financiers de la rémunération

Source: 2022 Inflation and Reward Actions Pulse Survey, France

# Les organisations qui ajustent les échelles salariales les ajustent généralement de 3 % à 4,9 %

Ajuster les grilles salariales (minimums, médians, maximums)



Remarque : Basé sur les répondants indiqués à la page 5 qui ont ajusté ou prévoient d'ajuster les échelles salariales de manière plus agressive ; les pourcentages peuvent ne pas totaliser 100 % en raison des arrondis

Source: 2022 Inflation and Reward Actions Pulse Survey, France

# Les salariés identifiés comme ayant des compétences rares / critiques ou de forts risques de rétention sont les plus susceptibles d'avoir la priorité pour les augmentations de salaire ciblées

## Augmenter le salaire de manière ciblée

### Groupes prioritaires pour les augmentations salariales ciblées

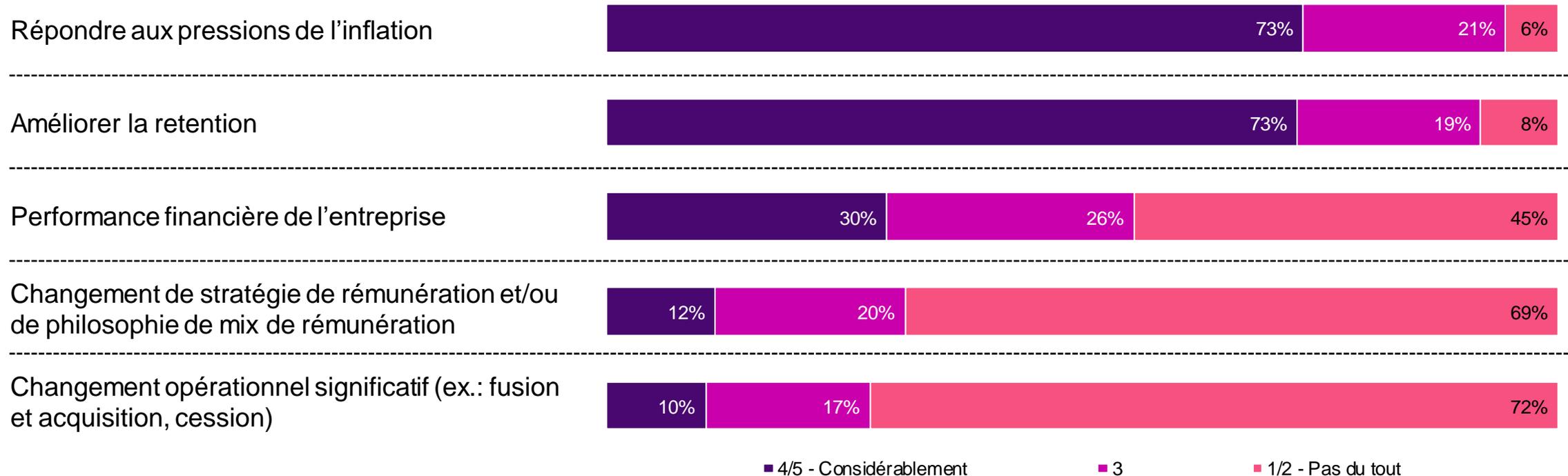
Salariés identifiés avec des compétences rares	<b>80%</b>	Managers (hors dirigeants)	<b>26%</b>
Salariés identifiés avec un fort risque de rétention	<b>74%</b>	Salariés et techniciens	<b>23%</b>
Les plus performeurs	<b>62%</b>	Activités spécifiques	<b>21%</b>
Les salaires les plus bas	<b>56%</b>	Fonctions commerciales	<b>20%</b>
Salariés identifiés avec des compétences digitales	<b>50%</b>	Salariés	<b>12%</b>
Zones géographiques spécifiques	<b>33%</b>	Dirigeants	<b>8%</b>
Cadres	<b>32%</b>		

Remarque : Basé sur les répondants indiqués à la page 5 qui ont augmenté ou prévoient d'augmenter leur salaire sur une base ciblée

Source: 2022 Inflation and Reward Actions Pulse Survey, France

# Les organisations budgétisent des augmentations de salaire pour répondre aux pressions inflationnistes et améliorer la rétention

Dans quelle mesure les principales raisons suivantes justifient-elles la budgétisation des augmentations de salaire ?



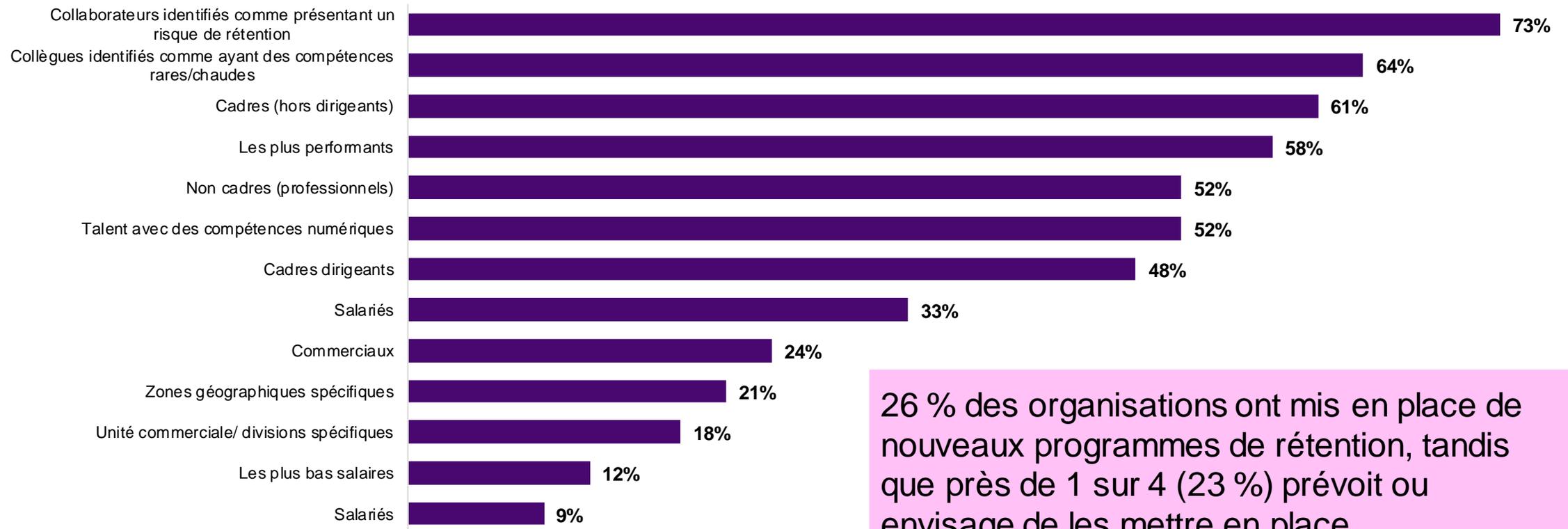
Remarque : Basé sur les répondants indiqués à la page 5 qui ont budgétisé ou prévoient de budgétiser des augmentations de salaire (c. ajuster les échelles salariales de manière plus agressive, augmenter le salaire de manière ciblée)

Source: 2022 Inflation and Reward Actions Pulse Survey, France

# Les primes de rétention sont le plus souvent ciblées sur les salariés présentant des risques de rétention et des compétences rares/chaudes

## Bonus de rétention

Lequel des groupes suivants ciblez-vous pour les primes de rétention ?



26 % des organisations ont mis en place de nouveaux programmes de rétention, tandis que près de 1 sur 4 (23 %) prévoit ou envisage de les mettre en place

Remarque : Basé sur les répondants indiqués à la page 5 qui ont utilisé ou prévoient d'utiliser plus largement les primes de rétention

Source: 2022 Inflation and Reward Actions Pulse Survey, France

# Les organisations utilisent différents outils de rémunération variable pour différents groupes de salariés

## Utilisation accrue de la rémunération variable

	Utilisation en cours / Planification d'utilisation future
Bonus exceptionnels	<b>48%</b>
Primes exceptionnelles (pas liées à la performance)	<b>40%</b>
Bonus garantis	<b>20%</b>
Intéressement à long terme exceptionnel	<b>38%</b>
Rémunération en actions	<b>28%</b>

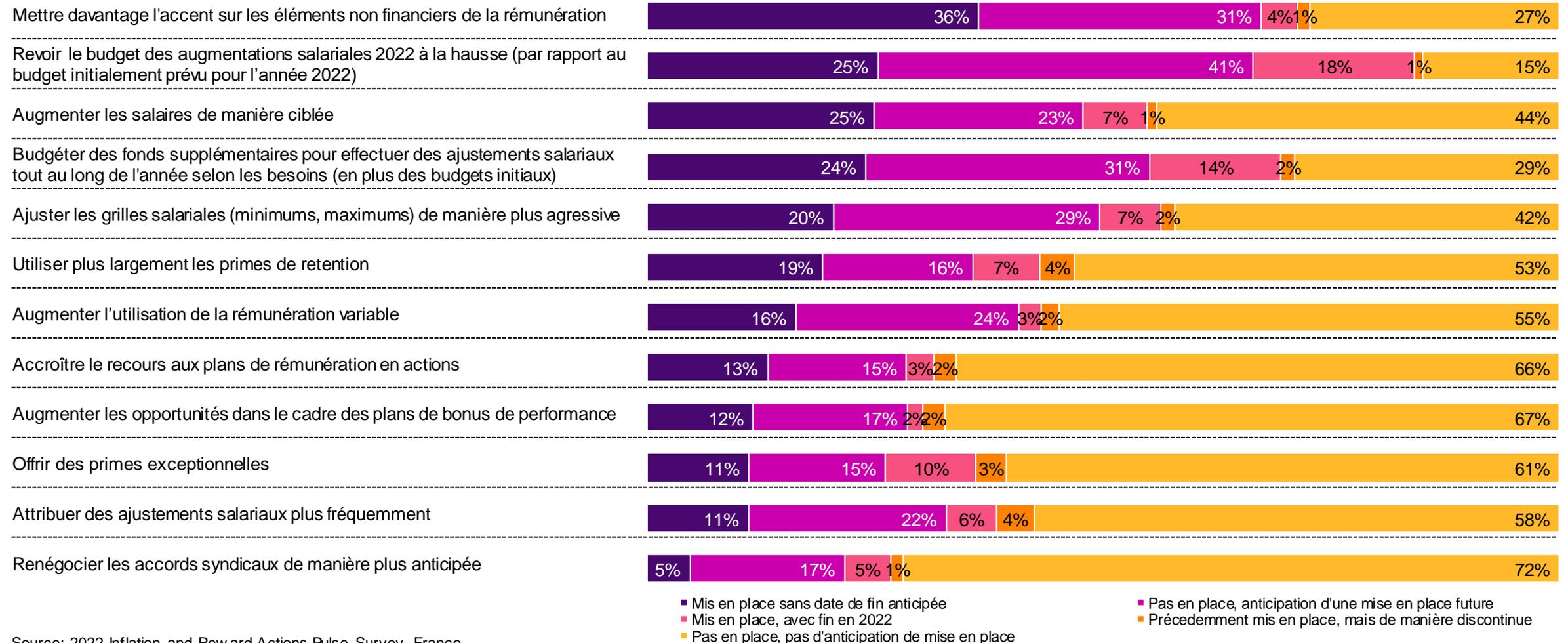
Les autres formes de rémunération variable comprennent les primes de performance, les plans d'intéressement, les attributions d'actions restreintes et les primes récurrentes basées sur les compétences

Remarque : Basé sur les répondants indiqués à la page 5 qui ont augmenté ou prévoient d'augmenter l'utilisation de la rémunération variable

Source: 2022 Inflation and Reward Actions Pulse Survey, France

# Un plus grand focus sur les éléments non financiers est le changement déjà adopté le plus susceptible de durer au-delà de 2023

Prévoyez-vous que ces changements seront temporaires ou envisagez-vous de mettre en œuvre ces programmes pour 2023 et au-delà ?



Source: 2022 Inflation and Reward Actions Pulse Survey, France

# Actions que les entreprises peuvent entreprendre

## Actions immédiates

- Identifier les segments cibles clés où une action est requise (ex.: les talents du digital, les plus bas salaires, ...)
- Examiner le budget d'augmentation attribué en 2022 et envisager d'agir/réviser le budget pour le reste de 2022 et/ou pour 2023
- Améliorer les connaissances et compétences des managers sur les sujets liés à la rémunération
- Mener une enquête sur les préférences des salariés en rémunération globale
- Améliorer les communications et la promotion des avantages existants, en se concentrant sur l'amélioration des compétences et la formation / développement
- Analyser les objectifs et critères de performance des dirigeants, en s'assurant qu'ils restent appropriés pour conduire l'entreprise à travers cette période d'incertitude



### Affiner et améliorer la philosophie de rémunération de l'organisation

Revoir les leviers de récompense et déterminer l'objectif et l'éligibilité de chacun dans le contexte plus large et de développement de carrière et de l'expérience salarié



### Optimiser les coûts du capital humain

Mener une analyse sur la priorisation/optimisation des rétributions globales pour définir les dépenses optimales et augmenter l'attraction et la rétention des salariés et des talents clés plus particulièrement



### Examiner les données du marché et mettre à jour les structures salariales

Analyser le marché et identifier les zones de pression (rôles très demandés) afin de déterminer où les grilles salariales doivent être revues à la hausse et dans quelle mesure



### Améliorer la responsabilité et la maîtrise des managers pour la prise des décisions liées à la rétribution

Éduquer les managers sur l'ensemble des programmes monétaires et non monétaires pour permettre leur autonomie dans la rétention

Source: 2022 Inflation and Reward Actions Pulse Survey, France

**Khalil Ait-Mouloud**

Director, Work&Rewards – France

[khalil.ait-mouloud@wtwco.com](mailto:khalil.ait-mouloud@wtwco.com)

+33 6 83 30 92 45

**Laurent Termignon**

Senior Director, Work&Rewards – France

[laurent.termignon@wtwco.com](mailto:laurent.termignon@wtwco.com)

+33 6 14 96 01 28