

Les C&B face au défi de l'inflation

Le niveau élevé d'inflation a poussé en 2022 de nombreuses entreprises à renoncer au principe généralisé d'exclusion des augmentations générales pour les cadres. Les négociations de fin d'année devraient confirmer cette nouvelle donne. Bien que cela puisse sembler légitime dans un contexte inflationniste, cela a pour conséquence de réduire les augmentations individuelles des cadres visant à récompenser leur performance individuelle. Ne serait-il pas pertinent de limiter l'ampleur de ces augmentations générales pour les cadres afin de maintenir la reconnaissance et la motivation des meilleurs contributeurs ?

Dans ce contexte, les entreprises devraient s'assurer que leurs plans de rémunération variable à court terme permettent de bien motiver et de reconnaître la performance de leurs salariés. Si la part des objectifs collectifs est trop importante, l'efficacité pour récompenser le mérite individuel est limitée. De même, si cette rémunération n'est pas suffisamment variable, elle devient difficilement réversible. Elle représente pour le salarié un élément standard de son package de rémunération et ne constitue plus une source réelle de motivation pour la performance.

Les dispositifs de partage de valeur se sont développés au fil des années avec l'intéressement, la participation et plus récemment la prime de partage de valeur. Les DRH devront continuer leur pédagogie pour mieux valoriser ces compléments de rémunération parfois significatifs. Les mesures développant l'actionnariat salarié devraient quant à elles continuer de se développer car elles permettent d'aligner les intérêts des salariés et des actionnaires et peuvent s'inscrire dans la politique RSE des entreprises.

La réforme des retraites récemment adoptée a mis en lumière l'emploi des seniors. Même si l'obligation de publier un index « Seniors » et le CDI « Seniors » ont été finalement retirés de la réforme, les entreprises devront négocier des accords « Seniors » plus ambitieux pour tenir compte de la réforme et ne pas se contenter d'accords se limitant à mettre en place des plans de préretraite et des incitations financières au départ.

Les entreprises devront adapter l'organisation de leurs activités si elles souhaitent améliorer les perspectives de carrière des « seniors » et adoucir la transition entre l'activité professionnelle et la retraite. Sur ce dernier point, il convient de souligner que la réforme des retraites a notamment élargi et assoupli les conditions d'accès à la retraite progressive.

La réforme des retraites pourrait également modifier l'équilibre technique des régimes de prévoyance et de complémentaire « santé », ces derniers étant par ailleurs impactés par l'inflation de certains coûts de santé et les effets de la réforme du 100% santé. Il sera donc nécessaire pour de nombreuses entreprises de revoir les cotisations et les garanties de ces régimes tout en maintenant leurs efforts de prévention.

Concernant la gestion des passifs sociaux, les employeurs devraient poursuivre leurs opérations consistant à réduire ou externaliser leurs engagements de retraite à prestations définies. L'action des banques centrales pour lutter contre l'inflation a engendré une forte hausse des taux d'intérêt. Au vu de cette évolution des conditions de marché, les employeurs devraient revoir l'opportunité d'externaliser tout ou partie de leurs engagements à des assureurs.

Stéphane BONIN

Head of Executive Compensation, Benefits & Administration

TOTALENERGIES