

## PERSISTANCE DE L'INFLATION : QUELLES CONSÉQUENCES SUR LES RÉMUNÉRATIONS ?

L'inflation galopante pousse les DRH à réinterroger leurs politiques salariales, estime Gilles Verrier, fondateur du cabinet Identité RH. Pour ce faire, ils doivent clarifier quelques fondamentaux : que rémunère chaque composante de son dispositif de rétribution ? Quel positionnement marché cible-t-elle ? Quelles sont les populations qui ont une valeur particulière pour elle ?

Cela faisait plus de 30 ans que le taux annuel d'inflation n'avait pas dépassé 3 %. La situation était de ce fait relativement simple à gérer pour les entreprises, avec un rythme annuel des négociations sur les salaires qui s'y prêtait à merveille.

### Cinq facteurs étaient pris en compte dans ces décisions :

- une volonté de maîtriser les coûts, enjeu plus ou moins impactant selon le poids des coûts salariaux dans l'équation économique de l'entreprise ;
- la perception fine du climat social et sa prise en compte pour anticiper et traiter les risques de tensions au sein de l'entreprise ;
- le caractère alimentaire du salaire, imposant de veiller à ce que le pouvoir d'achat des rémunérations les plus basses ne se dégrade pas ;
- une recomposition des positionnements des différentes populations en fonction de leur valeur ajoutée respective pour l'entreprise, en arbitrant entre augmentations générales et individuelles ;
- en arrière-plan, un accord souvent implicite entre les partenaires sociaux, au-delà des positions de principe affichées par les différents acteurs.

### Une situation nouvelle

Depuis deux ans, la situation a changé. Ces taux ont un impact fort sur l'équilibre économique de l'entreprise et sur le pouvoir d'achat de ses collaborateurs. Toutes les enquêtes confirment que cette thématique du pouvoir d'achat est au cœur des préoccupations.

Alors que l'entreprise gère depuis plusieurs décennies les conséquences d'une inflation faible en réajustant les salaires a posteriori, elle doit se préparer à changer de logique, en basculant sur une démarche d'anticipation, beaucoup plus offensive et dynamique.

Durant le quart de siècle où l'inflation a évolué entre 4 et 14%, les organisations ont développé un véritable savoir-faire en la matière. Même si la situation économique et sociale était alors fondamentalement différente, il sera possible de capitaliser demain sur ce savoir-faire.

## **Les axes à travailler**

Le préalable consiste à clarifier les fondamentaux de l'entreprise en matière de politique de rémunération : que rémunère chaque composante de son dispositif de rétribution ? Quel positionnement marché cible-t-elle ? Quelles sont les populations qui ont une valeur particulière pour elle et qu'elle doit de ce fait traiter différemment ? L'absence de réponses claires à ces questions a peu de conséquences en cas d'inflation faible, elles sont considérables dès lors qu'une inflation élevée impose une gestion dynamique des rémunérations.

La DRH va devoir structurer l'information dont elle dispose. Il n'est plus possible de se limiter à un seul chiffre globalisant, de plus connu seulement a posteriori. C'est bien l'évolution passée et à venir du pouvoir d'achat de ses collaborateurs que l'entreprise va devoir analyser. Un tel contexte pousse les entreprises qui ne l'ont pas encore fait à organiser leur contrôle de gestion social.

Pour ce qui est des décisions en matière d'évolution des rémunérations, le caractère alimentaire du salaire devra bien sûr être d'autant plus pris en compte que l'inflation sera élevée, avec un équilibre modifié entre des augmentations générales renforcées et les augmentations individuelles.

Pour autant, une situation d'inflation élevée peut aussi constituer une véritable opportunité pour faire évoluer de façon significative les positionnements respectifs des rémunérations des différentes catégories : modification de la hiérarchie des métiers, réallocation de moyens vers des métiers pénuriques, différenciation plus poussée en fonction des expertises ou du talent, etc.

## **Gérer les acteurs**

Plus que jamais, cette situation va supposer de faire preuve de pédagogie dans la communication auprès des collaborateurs, avec un rôle majeur à jouer par le management de proximité. Les entreprises dans lesquelles celui-ci assume pleinement son rôle de communication et d'explication sur ces sujets sont les mieux préparées à affronter cette nouvelle situation. La DRH devra également veiller à alimenter le dialogue avec les partenaires sociaux pour prévenir les éventuelles incompréhensions.

Il est facile de s'en tenir à l'affirmation selon laquelle il nous faut éviter de créer une spirale inflationniste en mettant en place une boucle salaire-prix (spirale dont le caractère systématique est d'ailleurs contesté par de nombreuses études). Mais ce qui est vrai au niveau macro-économique n'est pas toujours possible socialement au niveau d'une entreprise, ni même souhaitable sur le plan de l'engagement des collaborateurs.

<https://www.actuel-rh.fr/content/persistence-de-linflation-quelles-consequences-sur-les-remunerations>