

“L’ARSENAL SUPRA-LÉGAL : COMMENT MAINTENIR LE POUVOIR D’ACHAT DES SALARIÉS EN PÉRIODE INFLATIONNISTE ET LES FIDÉLISER”



ETHICS GROUP
22/11/2022

En période de forte inflation (+ 6%), les revendications en entreprise ont largement progressé, notamment sur les revendications salariales. Avec un pouvoir d’achat qui ne cesse de diminuer en raison de l’envol des prix, les enjeux en entreprise concernant la rémunération des salariés sont d’autant plus importants. Un contexte de forte demande de dynamique d’augmentations générales et d’un système d’indexation sur le SMIC par les salariés s’est développé (le SMIC a augmenté 4 fois cette année).

Les intervenants

Caroline NANCY, DRH Groupe Scalian

Julie COUTURIER, DRH de Nataïs

Delphine STELLA-BERNAD, Avocate associée et Directrice du département Social du cabinet FIDAL

Pauline LARROQUE DARAN du cabinet Veil Jourde

Albane BOUZERAN
Laurie ERTA
Elsa ESCRIBANO
Élise GUILLARD

MASTER IHRM, TSM



Le marketing de la rémunération et attractivité



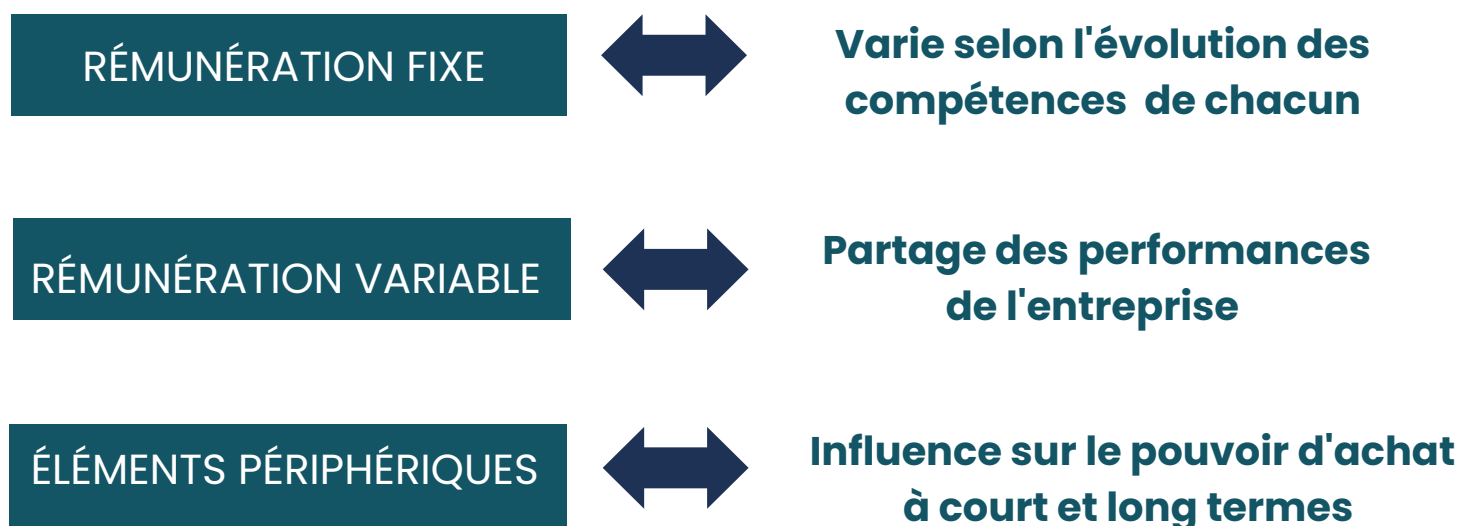
MARKETING DE LA RÉMUNÉRATION, UTOPIE ?

Le terme de « marketing de la rémunération » n'est pas utopique, car quand on parle de rémunération, on ne parle pas seulement de salaire de base. En effet, bien souvent la rémunération est directement associée au salaire de base par les salariés car ils n'ont pas connaissance, ou ne prennent pas conscience, qu'une rémunération englobe tout un ensemble d'autres éléments.

COMMENT VALORISER LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ?

Dans ce contexte d'inflation et afin de sortir du sujet autour des augmentations générales, rendre la politique de rémunération claire, lisible, attractive et facile à prendre en main devient un enjeu de taille pour les entreprises. Afin de rendre cette politique de rémunération claire et lisible, présenter un schéma d'action est une solution claire et efficace pour résumer une thématique et pour engendrer une prise de conscience.

PACKAGE GLOBAL



Cet outil de communication, à destination des managers, des représentants du personnel ou encore des RH, permet d'expliquer aux salariés comment leur salaire évolue. Il montre aussi que ce package de rémunération correspond à une stratégie d'entreprise et de développement liée à des objectifs. En effet, la pédagogie est extrêmement importante pour rassurer les salariés : comment fonctionne une entreprise et comment est élaborée une politique de rémunération ? La majorité des salariés n'a pas ces réponses, il est donc normal qu'ils s'inquiètent et aient des revendications lors de périodes difficiles.

COMMUNIQUER AVEC SES SALARIÉS

COMMENT ?

Être clair et transparent sur les procédures est gage de bonne relation avec ses employés.



Leur expliquer comment l'entreprise s'assure que les grilles de rémunération restent cohérentes (benchmark, revue, etc.) avec le marché de l'emploi pour qu'ils comprennent comment et pourquoi telle augmentation ou encore tel avantage est attribué.

COMMUNIQUER = FAIRE COMPRENDRE, RASSURER, JUSTIFIER, INTÉGRER

La communication interne, notamment par rapport à la rémunération, permet aux salariés de ne pas se sentir dépassés par le sujet mais de le maîtriser et surtout de le comprendre pour éviter des revendications.

SORTIR DU SUJET DE LA RÉMUNÉRATION ET DES AUGMENTATIONS

Donner des axes de stratégie pour l'année d'après permet d'éviter que les salariés se focalisent uniquement sur le présent et ce qu'ils perçoivent à un instant présent, mais de leur montrer qu'ils sont acteurs de la stratégie d'entreprise et que cette stratégie leur apportera des bénéfices, à court ou moyen terme (par exemple, mise en place d'une prime de mobilité et développement durable ou encore sur l'organisation de travail et le sentiment d'appartenance).

ÊTRE TRANSPARENT SUR LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Faire prendre conscience aux salariés qu'une rémunération n'est pas seulement qu'un salaire, mais un ensemble d'éléments qui permettent de travailler sur leur pouvoir d'achat.

La rémunération est alors conçue comme un levier d'attractivité pour les entreprises.

Chez SCALIAN, une politique sociale multimodale pour répondre aux besoins de chacun



SCALIAN

Formation

Scalian souhaite sacraliser la formation, afin d'en faire un dispositif à part entière.

Elle devient une manière de récompenser l'ancienneté *via* des "learnings gift" (350€ TTC) offerts sous forme de contribution formation (avec ou sans lien avec le plan de formation) aux collaborateurs présents depuis plus de 2 ans. Par ailleurs, la société abonde le compte CPF des collaborateurs (jusqu'à 1000€) sous présentation d'un projet.

Éléments de rémunération

L'âge moyen des collaborateurs est de 37 ans, la retraite n'est pas nécessairement leur priorité pour le moment. Toutefois, Scalian ne néglige pas cet aspect-là, avec la mise en place du PERECOL (Plan d'Épargne Retraite d'Entreprise COLlectif) accompagnée d'une convention d'abondement dans le CET (Compte Épargne Temps).

Par ailleurs, la société a mis en place l'intéressement, qui reste un élément facultatif.

QVT / bien-être

La liste des avantages liés à la QVT et au bien-être des collaborateurs par Scalian est longue. En voici quelques exemples :

Congés et temps de travail : accord télétravail, jours absence enfant malade, déménagement, flexibilité horaires.

Pour se déplacer : la location (LLD) de vélos électriques co-financée par Scalian. Par ailleurs, un réseau de covoiturage a été mis en place.

Pour les jeunes parents : 50 places en crèche dans le réseau Babilou partout en France.



FOCUS PRÉVOYANCE - les jours de carence

Faisons un focus sur un dispositif mis en place chez Scalian.

En principe : le maintien de salaire en maladie est de 90 jours consécutifs, donc sans interruption.

Chez Scalian : le salaire est garanti 90 jours même lorsque ces jours ne sont pas consécutifs. C'est très avantageux pour les collaborateurs souffrant de maladies chroniques par exemple.

Et surtout, communiquer...

La fidélisation et l'attractivité sont des enjeux majeurs en 2022. Communiquer sur les avantages offerts est primordial, autant auprès des potentiels candidats que des collaborateurs.

C'est pour ceux-ci que Scalian a mis en place le **Bulletin Social Individuel** (parfois appelé Bilan Social Individuel).

C'est un document personnalisé résumant tous les éléments de rémunérations perçus par le collaborateur, ainsi qu'un bilan de l'année passée (formations, congés...) C'est l'entreprise qui fait le choix des rubriques apparaissant dans ce BSI.

Ce document est arrivé sous format papier chez les collaborateurs, qui peuvent le faire consulter par leur conjoint.e et/ou leur entourage, ce qui participe à faire rayonner la marque employeur de l'entreprise.

LES AMÉNAGEMENTS "TENDANCE" DE LA DURÉE DU TRAVAIL

QUE DIT LA LOI SUR LA DURÉE DU TRAVAIL ?

On apprécie le temps de travail sur plusieurs semaines, maximum sur l'année. Il s'agit d'une répartition pluri-hebdomadaires.

En matière de durée du travail, le code du travail précise qu'il y a primauté à l'accord collectif d'entreprise ou à défaut l'accord de branche.

Il y a tout de même énormément de libertés quant à la durée du travail. Il y a des règles d'ordre public à respecter comme le fait de ne pas travailler plus de 12 heures par jour, ne pas travailler plus de 48 heures par semaine mais au-delà, la liberté est maximale.

Les décisions peuvent être effectuées en fonction du secteur d'activité. Par exemple, les activités saisonnières ont intérêt à répartir le temps de travail sur l'année.

À SAVOIR



Il n'y a pas besoin de faire valider les décisions de répartition du temps de travail par l'inspection du travail. Le dépôt de ces accords suffit, il n'aura pas de contrôle de validité par la suite.

EXEMPLE DE PROBLÉMATIQUE LIÉE À LA DURÉE DU TRAVAIL

CONTEXTE :

- Entreprise spécialisée dans l'informatique
- Localisée à Colomiers
- Petite structure
- Peu de flexibilité : tous les salariés travaillaient 35 heures par semaine avec les horaires suivantes: 8h-12h / 14h-17h
- Les salariés ont émis la volonté d'avoir des RTT (Réduction du Temps de Travail)

Comment faire pour répondre à la demande des salariés ?



À SAVOIR

Il n'y a pas besoin de représentant du personnel pour les plages fixes ou variables, la décision peut se faire de manière unilatérale.



Modifier les horaires fixes: obliger une pause de 2 heures au déjeuner peut paraître excessif étant donné l'environnement de l'entreprise



Proposer aux collaborateurs un jour de repos a minima par mois avec, en contrepartie, un passage à 37 heures hebdomadaire

ZOOM SUR LA TENDANCE DU MOMENT: SEMAINE DE QUATRE JOURS

Depuis quelques temps, on entend beaucoup parler de la semaine de quatre jours, qui est une grosse demande de la part de certains salariés. Ce serait une solution qui permettrait de répondre au besoin de temps libre des collaborateurs. Certaines entreprises sont même en phase de test de ce mode de fonctionnement.

ATTENTION AUX TESTS

Le nombre de jours de travail dans la semaine est un élément essentiel du contrat de travail. S'il n'y a pas de garantie écrite dans le contrat de travail, le nombre de jours devient un élément contractuel. La Cour de Cassation dit que la durée de travail n'est pas déterminée par ce qui est écrit dans le contrat de travail mais par ce qui impacte le rythme de vie de la personne.

En d'autres termes, si les salariés n'ont signé aucun document les informant du test, ces derniers pourraient dire que la semaine de quatre jours est un élément contractuel. De plus, un élément devient contractuel quasiment immédiatement.



POINT DE VIGILANCE

Effectuer 35 heures en quatre jours impose le fait de réaliser de grosses journées, ce qui peut être épuisant pour les collaborateurs sur le long terme. Il ne s'agit donc peut-être pas d'un fonctionnement durable.

NE PAS CONFONDRE

L'**usage** concerne une collectivité et peut être dénoncé (= faire disparaître) de manière unilatérale



L'**élément contractuel** ne peut être modifié qu'avec l'accord de la personne concernée

COMMENT LE METTRE EN PLACE ?

Il est donc important de préciser aux salariés qu'il s'agit d'un test. Il n'est pas obligatoire de faire un accord collectif, un courrier qui précise le test avec période écrite peut suffire à condition que le document « bon pour accord » soit signé par la personne concernée. Cela n'engagera rien pour l'avenir. Par ailleurs, il y a obligation d'obtenir l'avis du CSE car ce système impacte sur les conditions de travail des salariés.

SEMAINE DE QUATRE JOURS : EST-CE COMPATIBLE AVEC LES FORFAITS JOURS ?

La question est plus difficile car ce forfait est calculé à partir du nombre de jours travaillés sur l'année.



Raisonner en nombre de jours et non de demi-journées pour avoir plus de libertés



Appliquer le principe d'équité de traitement

La semaine de quatre jours est un sujet qui doit être réfléchi longuement avant d'être mis en place car un accord collectif est conclu pour plusieurs années. La semaine de quatre jours est-elle une tendance passagère ou peut-elle s'installer dans la durée ?

LE SLASHING : ZOOM SUR UN DISPOSITIF INNOVANT ET ATTRACTIF

L'ère du monde du travail ne cesse d'évoluer. Si à une époque aller au travail signifiait de subvenir à ses besoins en percevant un salaire, aujourd'hui la quête du sens au travail est une priorité. Toutes les nouvelles propositions offrant un avantage concurrentiel à l'employeur sont donc utiles pour recruter de nouveaux talents dans un contexte inflationniste ou les offres sont plus nombreuses que la demande.

LE SLASHING QU'EST CE QUE C'EST ?

C'est un cumul d'activité, d'un côté une activité salariale, de l'autre une activité qui ne rentre pas dans la réglementation du droit du travail, c'est à dire sans être lié à un contrat de travail. Cette multi-activité se fait en collaboration avec l'employeur.

Cette pratique née aux Etats-unis, se développe depuis peu en France, elle permet au salarié un plus grand épanouissement dans sa profession mais aussi de développer de nouvelles compétences.

L'idée est donc d'être totalement transparent avec son employeur concernant son activité annexe, pour que ce dernier lui donne la possibilité de l'exercer, en flexibilisant son temps de travail.

Il n'y a pas de cadre dans l'exécution du slashing, le salarié peut réaliser l'activité qu'il souhaite. L'employeur peut fixer des règles mais le salarié a beaucoup de liberté. Le rôle de l'employeur est surtout dans l'accompagnement et l'écoute du projet pour trouver le meilleur équilibre avec l'occupation du poste dans l'entreprise. Le collaborateur peut donc exercer à côté de son activité salariale, sa passion et donc s'épanouir complètement. Cela peut même impacter la réduction des absences et du turnover.

LE PETIT +

L'employeur peut se servir de cette pratique RH innovante comme d'une stratégie pour diversifier les expériences et acquérir des compétences parallèles et transversales à l'activité salariale de base

LES LIMITES



Les limites de cette pratique sont tout de même à prendre en compte comme le risque d'épuisement par le cumul de 2 activités. Le risque le plus extrême le burn-out, ce qui est contradictoire avec l'apport de santé et sécurité au travail. De plus, l'activité supplémentaire ne doit pas porter préjudice à l'employeur.

Et les clauses ?

Les clauses d'exclusivité et de non concurrence pourraient également être un frein à l'utilisation de cette pratique. Si elles ne sont pas justifiées, le collaborateur et l'employeur peuvent se mettre d'accord pour la supprimer en rédigeant un avenant au contrat de travail.

LES SOLUTIONS



Pour pallier ces potentiels problèmes, la meilleure option est de **communiquer**. En effet, il est possible de mettre en place par exemple une **charte** sur les intérêts à pratiquer le Slashing et des informations sur la durée du temps de travail . Ce document permettrait, en plus de sensibiliser sur les règles légales du temps de travail et de repos, de promouvoir un dispositif qui peut profiter aux deux parties, sans réel contrôle de l'employeur. Pour que la communication à propos du slashing fonctionne, il faut s'assurer dans un premier temps que le dispositif soit compris et perçu de la même manière par tous les collaborateurs.

LES CLÉS : TRANSPARENCE ET COMMUNICATION

La transparence est la clé du bon fonctionnement de cette pratique puisque le slashing existe déjà de manière dissimulée. En effet, certains salariés effectuent une activité en dehors de leur activité salariale mais préfèrent le cacher de peur de jugement par exemple. Cette peur peut venir du jugement des autres collaborateurs mais aussi d'une possible sanction de l'employeur s'il découvre une activité dissimulée.

3

Faire admettre et accepter aux autres collaborateurs et à l'employeur qu'avoir une activité supplémentaire ne veut pas dire moins s'impliquer au travail

1

Aider l'employeur à mieux détecter certains comportements à créer le dialogue et donc une relation basée sur la confiance.

2

Faire connaître ses compétences en dehors du poste que l'on occupe, qui peuvent être de potentielles compétences nécessaires à un projet dans l'entreprise.

Un exemple ?

Attention le Slashing ne peut être fait que si l'activité supplémentaire n'est pas encadrée par un contrat de travail ! Vous pouvez donc proposer cette pratique à votre employeur que si vous souhaitez par exemple faire du bénévolat dans une association, ou bien si vous souhaitez lancer votre propre affaire en tant qu'auto-entrepreneur. Par exemple, une chargée de RH peut développer son cabinet de médiation, en effectuant ses séances un jour défini dans la semaine ou bien quelques heures par jour, mais cela avec l'accord de son employeur !

LE MOT DE LA FIN

Le slashing qui se développe de plus en plus pourra devenir avec le temps un argument supplémentaire lors d'un recrutement. La liberté d'exercer une activité supplémentaire, sans contrôle et avec des horaires flexibles, permettra à l'employeur de retenir les talents et d'exploiter des compétences inattendues.

Nous tenons à remercier tous les intervenants et participants pour la qualité de ces tables rondes et des échanges, ETHICS GROUP pour leur accueil ainsi que l'ANDRH pour l'organisation et l'invitation à cet événement.

