



HEBDO

NAO 2025 : "IL Y A UNE ZONE DE FLOU QUE LES ENTREPRISES ESSAIENT D'ANTICIPER AU MAXIMUM"

Khalil Ait-Mouloud, Directeur de l'activité enquêtes de rémunération chez WTW en France

Morosité économique, incertitude politique... Selon la dernière étude de Willis Towers Watson France, publiée ce matin, les entreprises sont à la peine pour préparer les budgets d'augmentation salariale, en prévision des futures négociations annuelles obligatoires. Les explications de Khalil Ait-Mouloud, directeur de l'activité enquêtes de rémunération chez WTW en France.

Selon votre enquête publiée ce matin, les augmentations prévisionnelles d'augmentation salariale pour 2025 devraient s'élever à 3,6 %, inférieures à celles de 2023 (4,3 %) et à l'augmentation médiane initialement prévue pour 2024 (4,4 %, à fin 2023). Quels seront les grands arbitrages des DRH ?

Les salariés devraient gagner en pouvoir d'achat en 2025”

Les entreprises jouent la prudence. Certaines doivent aujourd'hui composer avec la détérioration de leurs résultats financiers tout en maintenant leur attractivité sur un marché de l'emploi toujours en tension. Depuis le début de l'année, 41 % des organisations ont connu des difficultés à attirer ou à retenir des salariés (-4 points par rapport à 2023 et -7 points comparé à 2022).

Malgré tout, les dépenses salariales annuelles totales devraient continuer d'augmenter pour 73 % des entreprises, en hausse de +5,4 % sur un an, même si le rythme est plus modéré que les années précédentes (+7,4 % en 2023 et +10,2 % en 2022).

Dans ce contexte, les salariés devraient gagner en pouvoir d'achat en 2025, l'inflation devant poursuivre son reflux pour se stabiliser à 2 % ou 2,5 % l'année prochaine, contre près de 6 % en 2022/2023.

Reste que les perspectives économiques sont moroses. De plus, l'incertitude politique n'arrange rien. Comment les entreprises gèrent-elles cette situation plutôt inédite ?

Deux priorités semblent incontournables, l'égalité salariale F/H et les rattrapages dus aux augmentations successives du Smic”

Ces dernières années, les DRH et directeurs financiers ont appris à être flexibles et à s'adapter. Ils pourraient donc encore ajuster leurs prévisions pour prendre en compte les réalités économiques et politiques. Mais d'ores et déjà deux priorités semblent incontournables pour 2025. D'une part, les entreprises devraient prévoir des budgets de rattrapage pour combler les écarts injustifiés entre les femmes et hommes, dans la perspective de la [directive européenne sur la transparence des rémunérations](#) qui devrait être effective d'ici à juin 2026 au plus tard. D'autre part, elles devraient à nouveau favoriser les salariés rattrapés par les augmentations successives du Smic, revalorisé huit fois depuis 2021, afin de différencier les salariés placés historiquement juste au-dessus du salaire minimum. Ces rattrapages n'ont pas pu être absorbés en une seule année ; ils se poursuivront donc l'année prochaine pour éviter que trop de salariés ne se retrouvent en bas de l'échelle salariale.

Pour améliorer le pouvoir d'achat, le Nouveau Front Populaire propose une hausse de 200 euros net du salaire minimum pour le porter à 1 600 euros net, une augmentation quasi inédite par son ampleur. Cette annonce pourrait-elle diminuer les budgets d'augmentation ? Et quel serait l'impact de cette augmentation ?

Les entreprises anticipent différents scénarii sur la base des programmes électoraux des trois principaux partis politiques”

Il y a une zone de flou que les entreprises essaient d'anticiper au maximum. Elles envisagent d'ores et déjà différents scénarii sur la base des programmes électoraux des trois principaux partis politiques. La proposition du Nouveau Front Populaire pourrait effectivement entraîner un nouveau tassement des grilles salariales. D'où la nécessité d'envisager de nouvelles mesures de compensation pour éviter que ceux qui sont actuellement à 1 600 euros ne basculent au niveau du Smic. Il reste toutefois une inconnue de taille : celle portant sur les mesures de compensation qui pourraient être mises en place pour les TPE/PME. S'agira-t-il d'une exonération de cotisations ? Et si oui, sera-t-elle activée pour une période donnée et effectuée par palier pour éviter les effets de seuils trop brutaux ?

Mais une chose est sûre : pour rester compétitives, les entreprises devront adapter leurs politiques de rémunération aux réalités du marché. Certaines par exemple ont d'ores et déjà opté pour des fourchettes salariales correspondantes à l'emplacement géographique du collaborateur, pour tenir compte des variations de coût de la vie selon les régions.

Michelin mettait en avant, au printemps, une logique similaire avec le [salaire décent](#) (39 638 euros bruts annuels à Paris et de 23 356 euros à Clermont-Ferrand, où se situe le siège du groupe). Est-ce la même logique qui guide les entreprises ?

La question du salaire décent renvoie à la directive CSRD”

Le cas de Michelin n'est pas isolé. La question du salaire décent fait écho à l'entrée en vigueur, le 1er janvier 2025, de la [directive européenne Corporate Sustainability Reporting Directive \(CSRD\)](#). Cette directive qui concerne les grandes entreprises et les PME cotées en bourse, fixe des normes et obligations qu'elles doivent insérer chaque année dans un reporting extra-financier. Concrètement, elle leur impose de suivre et de publier, en plus de leur bilan financier, un bilan ESG (environnemental, social et de gouvernance), lequel inclut le critère du salaire décent. Cette norme représente donc une avancée significative vers plus de transparence et de responsabilité des employeurs. Même si elle n'a toutefois pas force de loi dans la mesure où le salaire décent continue à être instauré volontairement.

Les entreprises vont-elles également prévoir des packages non monétaires ?

Très peu d'entreprises ont modifié leurs éléments de rémunération pour tenir compte du travail à distance”

Oui une nouvelle fois les entreprises renforceront les "packages" en misant sur les leviers RH : la conciliation des temps de vie, la flexibilité du travail, le recours à la formation, mais aussi les systèmes de protection sociale.

Plus de huit organisations sur 10 (84 %) offrent des conditions de travail flexibles : la majorité de leurs salariés choisissant le modèle hybride ou 100 % en distanciel (76 %), contre un quart le présentiel (24 %).

A noter toutefois, très peu d'entreprises ont modifié ou prévoient de modifier leurs éléments de rémunération pour tenir compte du travail à distance : 28 % ont revu ou envisagent de revoir les primes, 18 % les avantages sociaux et seulement 7 % le salaire de base.

Anne Bariet

Documents joints

- [Etude WTW](#)

<https://www.actuel-rh.fr/content/nao-2025-il-y-une-zone-de-flou-que-les-entreprises-essaient-danticiper-au-maximum>