1er octobre 2026| Vol.5, N°10

# MARKET MONITOR

## Décrypter les signaux d'alerte: détecter la volatilité avant qu'elle ne se manifeste.

# À propos du Moniteur de Marché

Ce que nous suivons et pourquoi cela compte

## À propos du *Market Monitor*

Birches Group suit les tendances salariales et les conditions du marché du travail dans plus de 160 pays et publie des mises à jour sur la rémunération trois fois par an.

**AVRIL** — **JUILLET** — **OCTOBRE**

Nous surveillons également des indicateurs économiques clés, notamment l'évolution des taux de change par rapport au dollar américain, afin d'identifier rapidement les risques de volatilité. Publié chaque mois, *Market Monitor* aide nos clients à anticiper les évolutions qui méritent une attention particulière

### Pourquoi surveiller la volatilité du marché

Chaque organisation définit ses propres seuils d'intervention face aux évolutions du marché du travail. Dans la plupart des cas, une revue salariale annuelle suffit à maintenir la compétitivité des rémunérations. Cependant, lorsqu'une économie présente des signes de volatilité accrue, il devient essentiel de disposer de mécanismes permettant de réagir rapidement afin de préserver l'attractivité et la compétitivité du système de rémunération.

À titre **indicatif**, une variation du taux de change ou de l'inflation inférieur à 10 % par an est généralement pris en compte dans le cadre des ajustements de marché habituels. En revanche, lorsqu'une variation dépasse 10 % sur une période de six mois ou moins, une surveillance renforcée et des mesures plus réactives peuvent s'avérer nécessaires.

**ABONNEZ-VOUS MAINTENANT À NOTRE *MARKET MONITOR* !**

Les abonnés à notre Rapport sur les rémunérations et les avantages sociaux peuvent dès à présent consulter les données actualisées du marché du travail d'juillet 2026 et suivre les dernières évolutions de leurs marchés.

# Pourquoi les taux de change sont notre principal signal d'alerte

Les devises réagissent d'abord, puis l'inflation

### Pourquoi privilégier les taux de change comme le principal signal d'alerte ?

Les salaires sont généralement définis en fonction des niveaux de rémunération pratiqués par d'autres employeurs pour des postes comparables. Dans les marchés stables, cette approche suffit le plus souvent à maintenir la compétitivité des rémunérations. En revanche, dans des environnements plus volatils, la dépréciation monétaire et l'inflation deviennent des facteurs déterminants.

Les taux de change sont un **indicateur avancé**. Ils sont publiés en temps réel, largement accessibles et reposent sur des données de marché observées.

À l'inverse, l'inflation est un **indicateur retardé,** souvent fondé sur des données incomplètes

À titre d'exemple, le *World Economic Outlook* du Fonds Monétaire International (FMI), publié deux fois par an, s'appuie sur des données historiques pouvant remonter à plus d'un an ainsi que sur les projections du FMI.

En résumé, la dépréciation monétaire précède souvent l'apparition de l'inflation dans les données officielles. Les mouvements de change constituent ainsi un indicateur avancé de tensions économiques et un signal d'alerte plus précoce pour les employeurs. Les organisations qui surveillent ces évolutions et y répondent de manière proactive sont généralement mieux positionnées pour préserver la compétitivité de leurs rémunérations, même dans un contexte économique difficile.

# Comprendre les niveaux de volatilité

Six niveaux, un diagnostic clair

### Niveaux de volatilité

Afin d'aider les organisations à définir les mesures appropriées en fonction des délais de mise à jour des grilles salariales, le tableau ci-dessous présente un alignement entre les mesures et les conditions de marché.

| | |
|---|---|
| **1** | Conditions de marché normales<br>Variation du taux de change de 0 à 20 % sur six mois |
| **2** | Conditions de marché dynamiques<br>Variation du taux de change de plus de 20 % sur six mois |
| **3** | Conditions de marché en évolution rapide<br>Variation du taux de change de plus de 40 % sur six mois<br>Multiplication des revues et ajustements de rémunération chez les organisations comparables |
| **4** | Événement social/économique soudain et imprévu<br>Dépréciation monétaire de 50 % ou plus en six mois ou moins<br>Réactions des organisations comparables disparates et difficiles à interpréter |
| **5** | Dollarisation ou euroisation du marché<br>Pratique répandue consistant à libeller les salaires en dollars ou en euros, avec possibilité pour le personnel de détenir des comptes dans ces devises |
| **6** | Effondrement du marché du travail<br>Retrait de la majorité des organisations de référence du marché<br>Absence de données fiables sur les taux de change et l'inflation |

1 2 3 4 *Ces niveaux s'appliquent aux marchés où les salaires restent libellés en monnaie locale. Chaque niveau reflète un degré croissant de variation du taux de change, ainsi que la réponse correspondante qu'il implique.*

5 *Ce niveau correspond un seuil distinct, où l'instabilité monétaire devient suffisamment forte pour que la pratique dominante des employeurs évolue vers le paiement des salaires en devise forte, telle que le dollar américain ou l'euro. Cette situation définit la catégorie des Marchés en Devises Fortes dans notre section « Marchés à surveiller ce mois-ci »*

### Répondre à la volatilité

Les catégories de volatilité présentées dans ce tableau constituent un point de départ. Les organisations doivent les examiner et les discuter afin de structurer une réponse coordonnée.

Quelles que soient les mesures mises en place pour maintenir la compétitivité des rémunérations et assurer la continuité des activités, il est essentiel qu'elles soient clairement communiquées. L'ensemble des collaborateurs doit comprendre comment, quand et pourquoi les rémunérations peuvent être révisées ou ajustées en période de volatilité. La préparation est également clé : les dispositifs appropriés doivent être définis en amont des changements de conditions de marché, et non une fois ceux-ci survenus. Une coordination étroite avec votre fournisseur de données est essentielle tout au long du processus.

# Comprendre les niveaux de volatilité

## Comment les marchés sont classés

Les évolutions des taux de change sont calculées en comparant le taux en vigueur au début et à la fin de chaque période de six mois, à partir des taux de change opérationnels des Nations Unies comme source de données. Les pays sont classés selon le niveau de variation observé au sein de notre cadre de volatilité à six niveaux, le seuil de 10 % servant de base pour les conditions de marché normal. Les classifications sont révisées et mises à jour mensuellement et peuvent évoluer entre les niveaux en fonction de l'évolution des conditions de marché.

### MARCHÉS STABILISÉS

Pays où la variation moyenne du taux de change sur les six derniers mois est inférieure au seuil de 10 %. À ce niveau, les mouvements sont considérés comme relevant d'un ajustement normal du marché et ne nécessitent pas de suivi ou de réponse spécifique au-delà du cycle annuel habituel de revue salariale de l'organisation.

### MARCHÉS À SURVEILLER

Pays où la variation moyenne du taux de change sur les six derniers mois dépasse le seuil de 10 %. L'inclusion dans cette catégorie signale une volatilité persistante nécessitant une attention accrue. Les organisations opérant dans ces marchés sont invitées à revoir leurs mécanismes de déclenchement et à s'assurer que les mesures de réponse appropriées sont en place.

### MARCHÉS EN DEVISES FORTES

Pays dans lesquels les employeurs rémunèrent généralement les salariés en devise forte, telle que le dollar américain ou l'euro. Bien que les conditions en monnaie locale puissent montrer des signes de stabilisation dans le temps, le recours à une rémunération en devise forte demeure la norme. Les organisations doivent continuer à suivre ces marchés de près et veiller à ce que leurs politiques de rémunération reflètent la réalité locale.

---

La question n'est pas de savoir si la volatilité touchera vos marchés, mais si vous serez prêts lorsqu'elle surviendra.

Abonnez-vous à notre *Market Monitor* et recevez des analyses en temps réel sur les tendances de rémunération, les signaux de volatilité et les réponses stratégiques pouvant aider votre organisation à garder une longueur d'avance.

**INSCRIVEZ-VOUS POUR CONTINUER À RECEVOIR LES MISES À JOUR !**

# Marchés à surveiller ce mois-ci

## Un coup d'œil sur les Marchés stabilisés, à surveiller et en devises fortes

Les pays couverts dans cette édition du *Market Monitor* sont regroupés en trois catégories en fonction de l'évolution de leur taux de change au cours des six derniers mois.

**Birches Group – Alerte sur les taux de change, 1er octobre 2026**

**Taux de change vs. USD** *(taux réels au début et à la fin de la période de 6 mois se terminant le 1er octobre)*

**VARIATION SUR 6 MOIS**
**D'avril 2026 à octobre 2026**

| | Country | Taux de change (pour 1 USD) Apr '26 | Oct '26 | Tendance | Variation du taux de change: Appréciation / Dépréciation | Variation en % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| SDG | Soudan | 3,350.00 | 7,000.00 | ↑ | | 109.0% |
| VES | Venezuela | 465.48 | 852.42 | ↑ | | 83.1% |
| BOB | Bolivie | 6.86 | 12.02 | ↑ | | 75.2% |
| SSP | Soudan du Sud | 4,570.32 | 5,755.32 | ↑ | | 25.9% |
| IRR | Iran | 1,370,103.88 | 1,684,168.70 | ↑ | | 22.9% |
| SYP | Syrie | 110.50 | 122.00 | ↑ | | 10.4% |
| TRY | Turquie | 44.47 | 49.00 | ↑ | | 10.2% |
| ZIG | Zimbabwe | 24.74 | 25.87 | ↑ | | 4.6% |
| LYD | Libye | 6.35 | 6.37 | ↑ | | 0.3% |
| LBP | Liban | 89,500.00 | 89,500.00 | – | | 0.0% |

*Note: Une hausse correspond à une augmentation du montant de monnaie locale par USD ; une baisse correspond à une diminution.*
*Source: Taux de change opérationnels de l'ONU*

**MARCHÉS STABILISÉS**

Libye

**MARCHÉS À SURVEILLER**

Bolivie
Turquie

**MARCHÉS EN DEVISES FORTES**

Iran
Liban
Soudan du Sud
Soudan
Syrie
Venezuela
Zimbabwe

# Conditions actuelles en un coup d'œil

Ce qui a changé depuis notre dernière mise à jour

### Niveaux de volatilité pays par pays et prochaines étapes

Birches Group utilise un cadre de volatilité à six niveaux pour aider les organisations à comprendre le degré de tension du marché et à planifier en conséquence.

| NIVEAU 1 | NIVEAU 2 | NIVEAU 3 | NIVEAU 4 | NIVEAU 5 | NIVEAU 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Turquie** | | | **Bolivie** | **Iran**<br>**Liban**<br>**Soudan du Sud**<br>**Soudan**<br>**Syrie**<br>**Venezuela**<br>**Zimbabwe** | |

**La Türkiye** réintègre la liste au Niveau 1, tandis que **la Bolivie** reste au Niveau 4.

Le taux de change du **Soudan** a presque doublé ce mois-ci, portant le mouvement moyen du taux de change au cours des six derniers mois à 109 %.

**L'Iran, le Liban, le Soudan du Sud, le Soudan, la Syrie, le Venezuela et le Zimbabwe** restent au Niveau 5. Sur ces marchés, la plupart des employeurs interrogés paient les salaires en devises fortes. Nous continuerons à suivre ces marchés de près.

**La Libye** reste exclue de la liste, car l'évolution de son taux de change demeure inférieure au seuil de 10 %.

Si votre organisation choisit d'agir au-delà du Niveau 1, il est utile d'anticiper en suivant de près les évolutions et en définissant à l'avance le point à partir duquel un retour à une gestion salariale standard serait envisagé.

### Comment Birches Group peut vous aider

Birches Group a développé un ensemble de déclencheurs et de mesures adaptés à chaque niveau de volatilité. Nous pouvons vous accompagner dans la revue de votre approche actuelle et dans la définition d'un dispositif adapté à votre contexte.

**Note Final :** ces informations sont partagées afin d'aider les organisations à rester informées, et non à prescrire une ligne de conduite. Chaque organisation décide elle-même sa réponse. Cela dit, la mise en place de politiques claires, avec des déclencheurs définis et des étapes planifiées, contribue largement à rendre les décisions de rémunération plus transparentes et plus faciles à gérer.

*L'analyse et les niveaux de réponse anticipent des rémunérations établies en monnaie locale. La libellisation des rémunérations dans une devise autre que la monnaie nationale devrait rester une exception stricte. Les conditions pouvant justifier une telle approche sont détaillées dans le Niveau de réponse 5.*

# Votre organisation est-elle prête ?

## Définissez votre politique de mesures spéciales avant que la volatilité ne survienne

### Pourquoi une Politique de mesures spéciales est essentielle

Les marchés en développement peuvent être rapidement touchés par l'inflation, la dépréciation monétaire, des conflits locaux ou les catastrophes naturelles, et de nombreuses organisations ne sont pas préparées lorsqu'ils surviennent. Trop souvent, la réaction consiste à attendre et observer ce que font les autres avant d'agir. À ce stade, les collaborateurs ressentent déjà les effets et, en l'absence de directives claires, la confiance s'érode précisément au moment où elle est la plus critique.

**Une Politique de mesures spéciales change cette dynamique. Elle définit des déclencheurs et des réponses prédéfinis, permettant à votre organisation d'agir de manière décisive en cas de volatilité, plutôt que de devoir improviser dans l'urgence.**

Associée au *Market Monitor* de Birches Group, qui suit en temps réel les variations des taux de change et les conditions économiques émergentes, elle permet aux organisations d'anticiper la volatilité, de réagir avec assurance et de gérer efficacement leurs équipes.

### COMMENCEZ PAR CES QUESTIONS

- En cas de **dépréciation monétaire soudaine**, savez-vous comment votre organisation réagirait pour protéger le pouvoir d'achat de votre personnel et de leurs familles ?
- Si **les salaires locaux subissent la pression d'une forte dépréciation monétaire,** votre organisation dispose-t-elle d'une politique prête à répondre aux demandes de rémunération en devise forte ?
- Si vous avez du personnel dans des pays **exposés aux tremblements de terre, typhons ou autres catastrophes naturelles**, y compris celles pouvant perturber des infrastructures critiques comme le réseau électrique national, votre organisation sait-elle comment réagir ?
- En cas de **conflit local**, disposez-vous d'un plan permettant d'assurer la continuité des activités et la sécurité de votre personnel ?

**CONTACTEZ -NOUS**

Si l'une de ces questions vous interpelle, il est peut-être temps de mettre en place une **Politique de mesures spéciales**.

Découvrez comment nous pouvons accompagner votre organisation dans la mise en place d'une Politique de mesures spéciales adaptée à vos objectifs et aux réalités de vos marchés.

## Birches Group aide les organisations à relever les défis liés à la gestion des talents sur des marchés mondiaux diversifiés.

Nous savons que la réussite des entreprises repose sur des stratégies RH équitables et fondées sur les données, capables d'attirer, d'engager et de fidéliser les talents dans l'ensemble des pays où vous opérez. Grâce à des données sur le marché du travail couvrant plus de 160 pays et à une expertise de terrain dans des régions clés, nous offrons une portée mondiale exceptionnelle pour répondre à vos besoins en matière de gestion des talents. Notre équipe possède une expertise approfondie des marchés émergents et en développement, ce qui nous permet d'ancrer vos décisions RH et de rémunération dans des données de marché locales en temps réel, plutôt que sur des benchmarks génériques déconnectés des réalités locales. Nous accompagnons des entreprises, des organisations à but non lucratif et des institutions du secteur public pour naviguer dans des environnements en évolution rapide, garantir des pratiques de rémunération compétitives et équitables, et anticiper les risques liés aux talents avant qu'ils ne deviennent coûteux. Dans un contexte de forte concurrence pour les talents qualifiés, Birches Group propose des solutions stratégiques en matière de rémunération et de gestion des talents qui favorisent la performance et une croissance durable.

© 2026 Birches Group, LLC. Tous droits réservés.

Market Monitor est une propriété exclusive de Birches Group.