

Compensation

Summit 2024 :

**tout ce qu'il faut
en retenir**

00 Introduction

Alors que la transparence s'érige désormais telle l'étoile polaire des organisations avec la transposition prochaine de la Directive européenne en droit français, la question de la rémunération a pris un tournant inédit. Plus que jamais, celle-ci se traite à 360°, exhortant les ressources humaines à mener une réflexion globale, non pas seulement en matière de politique salariale, mais également au niveau des référentiels métiers, la définition des niveaux, la gestion des revues de performance... Cela implique aussi une réflexion profonde sur le rôle que joue chaque acteur dans cette partition, notamment au niveau du tandem manager/RH, dans une optique de justification de chaque décision de rémunération.

Durant ce sommet, nous avons également souhaité regarder vers l'avenir en écumant les tendances à venir et en imaginant ce que pourrait nous offrir l'IA et termes d'outils pour avancer vers davantage d'équité. Vous avez loupé le coche ou souhaitez en garder une trace écrite de ces échanges passionnants et passionnés ? Voici en primeur la crème de la crème des discussions qui ont animé nos invités, le tout orchestré par Virgile Raingeard, notre CEO.



01

Directive européenne pour la transparence des rémunérations :

tout ce qui va changer d'ici 2026 !

Les pays de l'UE, dont la France, devront **transposer la directive européenne sur la transparence des rémunérations d'ici juin 2026**. Si la mise en application n'est pas immédiate, les transformations qu'elle apporte sont majeures, avec trois axes principaux à surveiller comme nous l'explique Leslie Nicolai, Associée fondatrice du cabinet Factorhy avocat. **Des évolutions qui devraient se répercuter directement sur l'index d'égalité professionnelle afin de le perfectionner.**



a.

Une méthodologie plus musclée

Nouveaux critères de rémunération :

Contrairement à l'index actuel basé sur 5 indicateurs (dont un seul sur les écarts salariaux), la directive impose 7 indicateurs plus complets qui incluent le salaire de base mais aussi les rémunérations variables (primes, avantages en nature etc). C'est un changement majeur !

Prise en compte élargie des postes :

Les comparaisons ne se limiteront plus aux salariés de la même entreprise ; elles pourront s'étendre à des références interentreprises si une source commune permet de définir des grilles salariales.

Publication détaillée des écarts salariaux :

Désormais, les entreprises devront publier la proportion hommes-femmes dans chaque quartile de salaires, ce qui rendra les inégalités plus criantes, notamment en matière de mixité dans les métiers. Ces informations seront plus facilement compréhensibles que la note à l'index qui demeure un outil dont s'est peu emparé le grand public.

Élargissement des critères pris en compte :

Pour comparer des postes de valeur égale, la Directive encourage les entreprises à ne pas se focaliser uniquement sur les compétences techniques, mais aussi les soft skills.



b.

Un rôle accru pour les représentants du personnel

Accès à la méthodologie :

Le CSE aura désormais un droit de regard sur les méthodes de calcul des écarts salariaux, une transparence nouvelle qui répond aux disparités parfois constatées entre les données de l'État et celles des entreprises. L'objectif du CSE sera de s'assurer que les critères retenus sont objectifs et non sexistes.

Rapport conjoint pour écart supérieur à 5% :

En cas d'écart salarial injustifié de plus de 5 % non corrigé dans les six mois, un rapport conjoint entreprise-représentants du personnel sera mis en place pour trouver une solution.



c.

Droit individuel à l'information

Information sur la rémunération :

Chaque salarié pourra demander une vue complète de sa rémunération et de celle de ses collègues occupant des emplois de valeur équivalente, ouvrant la voie à des actions individuelles en cas d'inégalités manifestes.

“Auparavant, une bonne note à l'index pouvait cacher des inégalités individuelles. Offrir cette possibilité au collaborateur d'avoir une cartographie de sa situation personnelle va considérablement changer la donne”, relève

Leslie Nicolai.

Impact sur les pratiques salariales :

Cela pourrait engendrer des ajustements proactifs des salaires en entreprise, les employeurs cherchant à aligner les rémunérations pour éviter des contentieux.

Entreprises, tenez-vous prêtes à vous faire challenger !

“Ce nouveau cadre réglementaire encourage les entreprises à revoir leur système de pesée de postes et de classification pour s’assurer de leur solidité. Mais il ne s’agit pas d’une révolution fondamentale. En soi, il faut surtout que les entreprises soient prêtes à se faire challenger par le CSE”, relève Virgile.

À noter aussi que suite à la publication des résultats, des ajustements devront être menés pour contenir les passifs sociaux liés aux inégalités passées (rattrapage spontané, progressif, processus à l’amiable...). *“Dans tous les cas, peu importe le choix retenu, il sera essentiel pour l’entreprise de contrôler sa communication”,* conclut Leslie.


02

Évaluer la performance à l'ère de la transparence

Notre CEO en est convaincu : *“La rémunération ne doit pas être considérée comme un enjeu isolé. Elle est foncièrement connectée à plusieurs autres aspects de la gestion d'entreprise”*, introduit Virgile Raingeard.

Demain, avec l'arrivée de la nouvelle Directive européenne, les entreprises devront être en mesure de justifier leurs décisions de rémunération de manière plus transparente, et cela commence par la façon dont elles conçoivent leurs processus de revue de performance. Nous vous proposons ici de traiter les débats régulièrement soulevés par l'évaluation de la performance.

a.

Vers une révision continue de la performance

Quand on évoque l'évaluation de la performance, un outil nous vient immédiatement en tête : l'entretien annuel. *“Personnellement, j'ai un rapport d'amour/haine avec ce momentum des entretiens annuels”*, lance notre CEO. Il s'agit tout à la fois de la période la plus tendue de l'année pour les RH, mais aussi celle durant laquelle leur impact est le plus fort sur le business et l'équité.

L'entretien annuel est également régulièrement remis en question dans son format, en ce qu'il ne correspondrait pas au tempo réel de l'entreprise. *“La performance d'un collaborateur ne doit pas se limiter à une photographie annuelle, mais refléter un suivi continu et aligné avec les révisions budgétaires qui ne s'opèrent pas une seule fois par an”*, relève Jessica Djeziri, DRH chez Bloomays. Elle préconise donc une évaluation plus régulière de la performance, en lien avec la stratégie globale de l'entreprise, qui évolue constamment.

De son côté, Clotilde Mérillon, Global HR Business Partner chez Tellent, insiste sur l'importance d'une amélioration continue des entretiens annuels. Pour ce faire, elle prend en compte les feedbacks pour perfectionner les processus et faire en sorte que les entretiens de performance restent constructifs.

“Je vois les entretiens annuels comme un moment privilégié pour évaluer l'impact des décisions RH.”

Jessica Djeziri
DRH @Bloomays



Alors, quelle périodicité pour les entretiens d'évaluation ?

Nos deux professionnelles s'accordent sur l'importance d'une révision régulière. Cependant, l'organisation des entretiens doit prendre en compte les spécificités de l'entreprise.

1. Jessica Djeziri recommande d'alterner des entretiens axés sur le développement personnel et la formation, et d'autres sur les objectifs et la rémunération.
2. Clotilde Mérillon préfère une évaluation semestrielle, plus adaptée au rythme de son entreprise car l'exercice demeure très chronophage pour les managers.

Toutes deux insistent aussi sur l'importance de placer les entretiens à distance des moments de rush pour l'entreprise, afin d'éviter les biais de récence.

b.

Les 5 niveaux de notation : on n'a pas trouvé mieux...

Le saviez-vous ? Historiquement, le système de notation en entreprise s'inspire des pratiques militaires. Les collaborateurs étaient répartis en trois catégories : **“au-dessus”**, **“aux attentes”** et **“en dessous”**. Ce n'est que plus tard qu'est arrivée la notion **“d'exceptionnel”**, pour distinguer la population d' **“A-Players”**. Dernière née, la notion de **“légèrement en dessous”** a apporté une cinquième nuance.

*“Cela a permis à des managers qui n'osaient pas mettre le collaborateur au niveau **“en dessous”** de pouvoir insister sur un axe d'amélioration : **“tu n'es pas encore au niveau, mais on va y arriver”**, sans menace de sortie de l'entreprise”,* explique Virgile. À ce jour, les 5 niveaux sont la notation la plus utilisée en entreprise. Au sein de Bloomays, c'est la technique utilisée par Jessica Djeziri. Pour elle, cette échelle permet de distinguer les niveaux de performance dans une organisation en croissance, favorisant ainsi l'équité.

Et si on supprimait carrément les notes ?

Certaines entreprises, comme Adobe, ont opté pour une méthode sans score, où la différenciation entre collaborateurs est laissée à la main des managers. L'objectif ? S'éloigner d'un système trop "scolaire" où le collaborateur est davantage centré sur sa note que ses axes d'amélioration. Pour ce faire, l'entreprise pose des questions au manager du type : "Si vous deviez choisir une personne dans votre équipe ?", ou "Trois personnes à qui donner un bonus?".

Le hic selon Virgile est que ce type de système présente le risque de réintroduire de l'opacité, car les décisions de rémunération peuvent devenir subjectives. Face aux exigences de transparence légale, il envisage que cette méthode pourrait poser problème à l'avenir. Un avis partagé par Clotilde Mérillon : **"Nous avons essayé de supprimer les notations il fut un temps, mais nous en sommes revenus. Les scores demeurent importants pour bien connaître sa population de collaborateurs"**, nous confie-t-elle.

En revanche, elle insiste sur l'importance d'une définition claire des niveaux d'évaluation afin d'éviter que des sujets tels que la négociation de la note ne prennent le pas sur le véritable objectif : identifier des actions de développement pour progresser.



Quid du calibrage et de la distribution forcée ?

Pour mettre en œuvre les systèmes de notation, certaines entreprises utilisent le "stack ranking". Il impose une distribution prédéfinie des collaborateurs dans des catégories de performance, par exemple avec 5 % d'excellents, 25 % au-dessus des attentes, etc. Une bonne ou mauvaise idée ? **Jessica Djeziri souligne que l'approche peut parfois mener à des classements injustes.**

Elle suggère plutôt que la distribution demeure indicative plutôt que forcée, afin d'éviter des classements arbitraires.

De la même façon, **Clotilde Mérillon n'est pas favorable à une distribution rigide.** Pour elle, la notation est avant tout un outil pour aider les managers à évaluer et à comprendre les niveaux d'attentes, sans imposer de quotas. De son côté, Virgile souligne les effets pervers observés chez une entreprise comme Microsoft, où **la distribution forcée entraînait des dommages collatéraux comme des performeurs qui refusaient de travailler dans l'équipe d'autres performeurs**, parce qu'il n'y avait pas suffisamment de place dans les quotas pour plusieurs talents exceptionnels.

Outre la distribution forcée, la calibration peut aussi être utilisée pour harmoniser les évaluations entre les différents managers et assurer l'équité entre les équipes. Pour Jessica, il s'agit d'une bonne pratique, d'autant que certains managers se targuent d'être particulièrement exigeants dans leurs évaluations, quand d'autres se vantent plutôt de n'avoir que des A-Players dans leurs équipes.

"Cependant, la calibration exige une préparation minutieuse en amont des évaluations. Pour une équipe de 300 personnes, cela prend environ un mois mais demeure jouable deux fois par an."

Jessica Djeziri
DRH @Bloomays



L'objectif ? Que tout le monde soit aligné sur toute la chaîne de décisions, afin de pouvoir assumer pleinement les choix opérés.

Et le **courage** **managérial** dans tout ça ?

Dans un environnement où l'évaluation de la performance est de plus en plus régulière, la culture d'entreprise joue un rôle fondamental dans la réussite des processus. Jessica prône ainsi une culture où les managers sont responsabilisés.

Cela suppose aussi une évaluation régulière des managers par leurs équipes pour établir une relation de confiance et de transparence. Quant à Clotilde, elle ajoute que les compétences managériales doivent également inclure le "courage managérial", c'est-à-dire la capacité à évaluer objectivement les collaborateurs et assumer leurs décisions.

Évaluer le potentiel ? Un terrain glissant

Pour établir leur politique de rémunération et d'avancées de carrière, certaines entreprises misent sur une évaluation croisée du potentiel et de la performance à travers des outils comme la **Nine Box Grid**. Elle offre un regard structuré sur la trajectoire et l'avenir des collaborateurs.

Cependant, l'évaluation du potentiel reste biaisée pour beaucoup. Jessica souligne notamment que des critères comme le parcours académique peuvent influencer de manière disproportionnée.

"Ainsi, un collaborateur hautement diplômé peut être perçu comme un "haut potentiel" simplement en raison de ses qualifications académiques, sans nécessairement démontrer les compétences pratiques ou l'envie de devenir manager."

Jessica Dejjiri
DRH @Bloomays



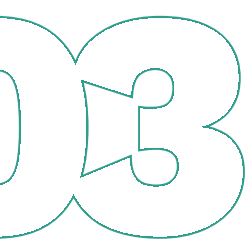
De plus, elle recommande des évaluations plus fréquentes du potentiel, car ce dernier évolue souvent de manière moins linéaire que la performance.

Clotilde propose de redéfinir ce que signifie le "potentiel" pour chaque entreprise, puisque cela varie selon les contextes : pour certaines, le potentiel peut être l'adaptabilité à un environnement en rapide évolution, tandis que pour d'autres, il peut s'agir de compétences rares ou spécifiques. Virgile, de son côté, partage une approche de l'évaluation du potentiel via trois critères objectifs : adaptabilité, leadership et acquisition de nouvelles compétences. Cette approche semble plus objective et atténue les biais.

Le management par objectifs, passage obligé ?

Impossible de clôturer ce chapitre sur la gestion de la revue de performance sans intégrer celle du management par objectif. Pour Jessica et Clotilde, c'est clair : les objectifs permettent de structurer les attentes et les évaluations. **“À ce jour, on n'a pas trouvé de meilleure méthode !”**, plaisante la DRH de Bloomays. **“Mais la véritable question est : comment atteint-on ces objectifs”**, ajoute la Global HR BP de Tellent.

À ce titre, le management par objectifs SMART, rédigé de manière concise, peut donner de bonnes indications sur le chemin à suivre. Il favorise la clarté et aide notamment à évaluer les managers au-delà de leur contribution individuelle, en prenant aussi en compte leurs compétences en équité, courage et leadership.



Révisions de salaire : managers, RH, et si on remettait la balle au centre ?

Les périodes de révision salariale sont souvent perçues comme l'une des plus stressantes et importantes de l'année pour les départements des ressources humaines. Selon une étude récente, **90 % des professionnels RH considèrent cette période comme leur plus grand défi annuel.** Alexandre Bazin, responsable commercial chez Nibelis, et Soufiane Hilali, Global Compensation & Benefits Director chez Ogury, apportent leur éclairage sur ces enjeux et les dynamiques de responsabilité, de transparence et de communication.

a.

La responsabilité des augmentations salariales : manager ou RH ?

La question de savoir qui devrait décider des augmentations de salaire reste un sujet de débat récurrent. Pour Soufiane Hilali, cette décision se situe au carrefour des responsabilités : **"Je pense qu'il faut une prise de décision tripartite : la décision finale peut être prise par le manager, mais elle doit être guidée par la RH. La pire situation est lorsque la responsabilité est rejetée entre les acteurs."** Selon lui, l'idéal est de donner au manager les clés de la décision tout en lui fournissant une méthodologie, afin de présenter une image unifiée aux salariés.

Alexandre Bazin insiste quant à lui sur l'importance des données dans ce processus.

"Sans données tangibles, il est difficile de justifier les décisions. Le manager, qui connaît le collaborateur, devrait avoir un rôle important dans cette décision, mais il est crucial d'avoir un comité entre le manager et les RH pour une prise de décision éclairée."

Alexandre Bazin

Responsable commercial @Nibelis



Pour lui, la participation du collaborateur à la politique de rémunération est également essentielle pour encourager son implication.

Virgile apporte une perspective différente en estimant que le collaborateur ne devrait pas être inclus directement dans la décision. **"Je pense qu'il ne faut pas ouvrir la porte à une négociation directe avec le collaborateur, car cela pourrait entraîner des inégalités"**, soutient-il. En effet, le rôle des RH est de réduire les biais, notamment ceux liés aux écarts de genre dans les négociations salariales.



b.

La fixation du budget d'augmentation : entre contraintes financières et attentes des employés

La définition du budget d'augmentation est une étape complexe qui dépend de nombreux facteurs, tels que la santé financière de l'entreprise, les prévisions du marché et le niveau d'inflation. *"Post-COVID, nous avons constaté une inflation accrue, nécessitant l'établissement de grilles salariales plus structurées"*, explique Soufiane. Pour lui, le budget d'augmentation devrait être élaboré en collaboration avec le directeur financier ou le PDG pour assurer une cohérence entre les besoins internes et les contraintes budgétaires.

Alexandre Bazin, de son côté, considère le budget comme un subtil équilibre entre la fidélisation et la marque employeur. *"Lors de l'embauche, les candidats ont souvent des attentes salariales basées sur leur précédente rémunération. Il faut aussi être en mesure de récompenser ses talents en interne. Le budget doit donc être fixé en tenant compte de ces attentes, mais aussi des objectifs financiers de l'entreprise et des opportunités de développement de marché"*, explique-t-il.

Les différents types de budgets

Les types de budgets alloués pour les augmentations sont variés, comprenant les augmentations générales (liées à l'inflation), les augmentations au mérite, les promotions, les ajustements de marché, et enfin, les budgets de correction des inégalités de genre. *"Il est important que chaque augmentation soit rattachée à un élément clair de la philosophie d'entreprise, pour que les managers aient des justifications solides à fournir"*, souligne Soufiane.



Les politiques d'augmentation : matrices et fourchettes pour un processus juste et efficace

Les entreprises utilisent des outils variés pour proposer les augmentations salariales, notamment les matrices d'augmentation basées sur la performance et le positionnement dans les grilles salariales. *"Je préfère l'approche par fourchettes, qui offre aux managers une marge de manœuvre dans leurs décisions"*, explique Soufiane Hilali. Cette approche permet de faire preuve de souplesse sans toutefois sacrifier la cohérence globale, car les fourchettes offrent une perception de choix et d'implication tout en restant dans les limites du budget.

Virgile, quant à lui, souligne l'importance de réduire l'écart entre les recommandations des RH et les décisions des managers. *"Un des KPI que nous suivons est le taux de déviation entre la recommandation RH et le choix final du manager. Moins il y a de déviation, plus le processus est solide"*, explique-t-il.

Le cas épineux des salariés hors grilles

La question des employés dont le salaire dépasse les fourchettes du marché est également cruciale. Pour Soufiane, la solution est d'obliger le manager à justifier toute sortie de route. *"Lorsqu'on veut mettre en place une politique d'équité, il est essentiel d'instaurer une règle et de s'y tenir"*, explique-t-il. Virgile, de son côté, suggère d'accorder des primes exceptionnelles pour les cas spécifiques afin d'éviter de fausser les grilles salariales.

La communication : un levier essentiel pour une révision salariale réussie

La communication autour des augmentations salariales est un point souvent négligé, mais essentiel pour garantir la satisfaction des employés. Alexandre Bazin partage un exemple où une entreprise avait opté pour une augmentation du salaire fixe au détriment des commissions, une initiative qui a entraîné une baisse considérable des ventes chez les commerciaux.

"Une communication bien pensée est cruciale pour éviter des malentendus qui peuvent impacter la performance."

Alexandre Bazin

Responsable commercial @Nibelis

Soufiane Hilali rappelle que l'annonce des augmentations et des bonus est une étape clé dans l'expérience collaborateur : *"Dans une entreprise où je travaillais, cette annonce était sacralisée et produisait un pic de performance dans le trimestre suivant. Aujourd'hui, dans un monde plus virtuel, il est essentiel de repenser ces annonces pour qu'elles restent marquantes."*

Virgile propose quant à lui d'augmenter la transparence en communiquant les critères d'évaluation aux employés, comme le compa-ratio ou les scores de performance. *"Les entreprises qui partagent ces éléments avec leurs employés favorisent une compréhension plus profonde du processus, ce qui limite les frustrations"*, ajoute-t-il.

En somme, les périodes de révision salariale sont devenues un enjeu stratégique majeur dans les entreprises, qui doivent à la fois naviguer entre les contraintes budgétaires, les attentes des collaborateurs, et les exigences de transparence croissante.

"Les révisions salariales devraient être vues comme un travail d'équipe."

Soufiane Hilali

Global Compensation & Benefits Director @Ogury Ltd.



Il rappelle l'importance d'une responsabilité partagée entre les RH, les managers et la direction, pour garantir une politique de rémunération juste et efficace.

04 Le futur de la rémunération

Dans un contexte où la transparence et les attentes des collaborateurs redéfinissent les standards, la fonction Compensation & Benefits (C&B) connaît une transformation profonde.

Elle devient un pilier stratégique au sein des entreprises, bien au-delà de la simple gestion des salaires et avantages. Sylvie Brault, Directrice C&B chez Kingfisher (20 000 collaborateurs), Philippe Barbier, Total Rewards Manager chez Exotec et notre CEO Virgile Raingeard, partagent leurs prédictions et leurs visions pour l'avenir de ce domaine.

Entre renforcement du rôle du manager, diversification des packages et enjeux de pédagogie, ils abordent les nouvelles dynamiques qui façonneront la rémunération de demain.

Conviction n°1 :

La fonction C&B devient stratégique

La conviction de Sylvie :

“La fonction Comp & Ben (C&B) est en profonde mutation et s’impose désormais comme une fonction stratégique”, affirme-t-elle.

Cette évolution est en partie catalysée par la directive européenne sur la transparence des rémunérations, qui augmente la visibilité du rôle. D’ailleurs, les offres d’emploi pour cette fonction ont bondi de plus de 250 %.

Les collaborateurs sont de plus en plus informés et donc plus exigeants sur ces questions, ce qui impacte tout le système RH : attractivité, rétention, gestion des talents et marque employeur.

À l’avenir, la fonction rémunération devra être au plus proche de la direction générale et travailler étroitement avec les départements finance et business pour soutenir la stratégie d’entreprise. Le défi sera alors de changer la perception des collaborateurs quant à ce rôle, en œuvrant pour davantage de pédagogie et de transparence.



Sylvie Brault
C&B @Kingfisher

L’avis de Virgile :

La fonction devient d’autant plus critique que les budgets sont de plus en plus contraints. Avec la nouvelle directive européenne, les experts C&B devront renforcer leur rôle et devenir un point de contact clé au sein de l’entreprise. “Auparavant, les responsables comp & ben étaient peu en frontal avec les équipes. Mais la formation aux enjeux de communication, notamment au niveau des managers, va certainement incomber à la fonction”, analyse-t-il.



Virgile Raingeard
CEO @Figures

L’avis de Philippe :

“Pour être crédibles et reconnus comme fonction stratégique, nous devons nous éloigner du back-office”, estime-t-il. Les décisions de rémunération doivent refléter la stratégie et la culture de l’entreprise, en veillant à investir les bonnes ressources au bon endroit, sur les bonnes personnes. Il ne s’agit surtout pas de placarder des solutions génériques.



Philippe Barbier
Total Rewards @Exotec

Conviction n°2 :

La rémunération ne se limitera plus au salaire de base

La conviction de Philippe :

La transparence accrue va niveler les salaires de base, obligeant les entreprises à explorer d'autres leviers de différenciation : bonus, incitations long-terme ou mesures en faveur de l'environnement, comme des primes pour encourager les comportements écoresponsables (par exemple, le remplacement de chaudières ou le soutien à la mobilité douce). "La rémunération de base restera un pilier, mais les avantages annexes deviendront de plus en plus importants", affirme-t-il.



Philippe Barbier
Total Rewards
@Exotec

L'avis de Virgile :

"Moi je suis partagé. Bien que la diversification des packages soit nécessaire, le salaire de base garde tout de même une importance centrale comme le montrent les différentes études sur ce sujet. Cependant, avec la transparence croissante, le sens et la quête d'impact prendront une place plus grande dans les négociations", constate-t-il.



Virgile Raingeard
CEO @Figures

L'avis de Sylvie :

Au-delà du salaire de base, il est essentiel de valoriser les avantages périphériques, comme la mutuelle ou la prévoyance, qui représentent un investissement significatif pour les entreprises mais sur lesquels on communique peu. "La personnalisation des packages pourrait renforcer l'attractivité, d'autant que ces dispositifs jouent un rôle majeur dans le soutien des collaborateurs en temps de crise", observe-t-elle.



Sylvie Brault
C&B @Kingfisher

Conviction n°3 :

Vers une grille salariale standardisée

“Je prédis que les grilles salariales dans le privé s’orienteront vers un modèle public, avec des salaires structurés et standardisés”, soutient-il.

La transparence imposée par la réglementation pourrait effrayer les entreprises, qui, par souci de justification, pourraient mettre en place des grilles rigides. Le hic ? Cela risquerait de frustrer les top performers, entraînant leur départ ou leur transition vers l’indépendance.



Virgile Raingeard
CEO @Figures

L’avis de Philippe :

Les augmentations uniquement générales peuvent avoir du sens dans certaines organisations, mais elles posent problème si elles ne différencient pas les performances. *“Le manager doit avoir la liberté de récompenser les plus performants, sinon l’entreprise échoue à fidéliser ses talents. Bien sûr, il faudra pour cela être capable de justifier ses choix”,* affirme-t-il.



Philippe Barbier
Total Rewards @Exotec

L’avis de Sylvie :

“En effet, l’excès de rigidité est contre-productif. Le système de rémunération doit être adapté progressivement sans tomber dans une standardisation trop stricte, au risque d’empêcher l’entreprise de suivre les évolutions rapides du marché”, lance-t-elle.



Sylvie Brault
C&B @Kingfisher

Conviction n°4 :

La nécessité de démystifier la rémunération

La conviction de Philippe :

“Il est essentiel de rendre la rémunération plus transparente et compréhensible, en fournissant des explications claires aux collaborateurs et managers. Cela contribuera à éliminer les incertitudes”, estime-t-il. Aujourd’hui, le métier reste obscur pour le commun des mortels, signe qu’un travail de pédagogie reste à mener.



Philippe Barbier
Total Rewards
@Exotec

L’avis de Virgile :

“Aux États-Unis, bien que les entreprises soient obligées d’afficher les fourchettes salariales dans les offres, la transparence sur les processus décisionnels ne va pas aussi loin que ce qui est prévu avec la directive européenne, ce qui laisse la place à la désinformation via les réseaux sociaux”, raconte-t-il. Les entreprises doivent donc investir dans une communication proactive et contrôlée sur ces sujets.



Virgile Raingard
CEO @Figures

L’avis de Sylvie :

La pédagogie est essentielle, et il est crucial d’inclure les managers dans cette démarche. Un bon exemple est celui de Danone, où les collaborateurs connaissent leur compa ratio, montrant ainsi un haut degré de maturité organisationnelle. *“Cependant, toutes les entreprises ne partent pas du même niveau en matière de transparence”,* regrette-t-elle.



Sylvie Brault
C&B @Kingfisher

Conviction n°5 :

Le manager au coeur de la machine

La conviction de Sylvie :

Le rôle du manager évolue. En tant qu'interlocuteur direct des collaborateurs, il est le mieux placé pour évaluer les performances, mais il doit être équipé pour bien communiquer et donner du sens à ses décisions. *“La transformation managériale est essentielle, car la rémunération est un sujet émotionnellement chargé. Les managers devront être soutenus pour assumer leurs décisions et offrir une vision cohérente aux collaborateurs”*, estime-t-elle.



Sylvie Brault
C&B @Kingfisher

L'avis de Virgile :

“Attention à ne pas surcharger les managers, qui sont déjà sous pression. Ce rôle ne doit pas reposer entièrement sur eux, surtout lorsque les équipes RH se sentent également débordées. Il faut donc bien les outiller”, recommande-t-il.



Virgile Raingeard
CEO @Figures

L'avis de Philippe :

La gestion de la performance est un élément clé pour les managers, qui doivent être en mesure d'assumer leurs décisions. *“Mais on ne naît pas manager, on le devient. Cela nécessite de notre part de sortir de notre jargon pour aller vers cette population, et aussi de s'assurer qu'elle est à l'aise dans tous les pans de son rôle : révision de la performance, feedbacks etc”*, conclut-il.



Philippe Barbier
Total Rewards @Exotec



05 L'impact de l'IA sur les pratiques de rémunération en entreprise

Lors de cette discussion, Pauline Ecorcheville, Operations Lead chez InstaDeep, Pierre Monclos, conférencier et formateur, fondateur de RH42, et Virgile Raingeard, notre CEO (si certains d'entre vous ont loupé les présentations), **explorent l'impact potentiel de l'IA dans la gestion des augmentations salariales, la détection des disparités, la prévention des erreurs de paie et l'optimisation des offres d'embauche.**

Voici leurs principales prédictions... que vous partagerez ou non !

Prédiction n°1 :

L'IA pour suggérer des augmentations salariales

La prédiction de Virgile :

“Demain, l'IA pourrait prendre en compte des objectifs spécifiques (récompenser la performance, combler les écarts de genre, s'aligner sur le marché etc) pour proposer des augmentations”, lance notre CEO. Avec la loi sur la transparence, qui exige des critères objectifs et non sexistes, les entreprises pourraient se tourner vers des systèmes automatisés pour se prémunir de tout biais.

Sur ce point, l'exemple d'IBM offre une bonne illustration de cette prédiction : les augmentations sont calculées via des matrices de performance et de positionnement dans la fourchette salariale, sachant que 95 % des suggestions de l'IA sont validées sans modification !



Virgile Raingeard
CEO @Figures

L'avis de Pierre :

“Personnellement, j'y crois, et même à court terme (2025). L'IA pourrait proposer plusieurs options de révisions salariales basées sur différents critères, laissant le dernier mot aux RH ou managers”, estime-t-il. Ce dernier point est central car à ce jour, la loi interdit les décisions 100% automatisées sur ce sujet. Ceci étant dit, l'IA pourrait tout de même générer des scénarios pondérés selon différents critères pour faciliter les choix.



Pierre Monclos
Conférencier / Formateur @RH42

L'avis de Pauline :

L'IA pourrait effectivement assister les décisions en suggérant des révisions, mais la composante humaine restera essentielle. “L'outil ne comprend pas toutes les nuances des décisions de rémunération, l'intervention managériale restera cruciale”, insiste-t-elle.



Pauline Ecorcheville
Operations Lead @Instadeep

Prédiction n°2 :

Une détection des disparités salariales grâce à l'IA

La prédiction de Pauline :

“L'IA, qui excelle dans le traitement de données chiffrées, pourrait comparer les écarts salariaux par âge, expérience, sexe, et prendre en compte les feedbacks des entretiens grâce à la connexion avec des outils SIRH pour visualiser les disparités”, projette-t-elle. Cela permettrait d'établir des trajectoires de carrière en toute transparence. L'IA pourrait aussi révéler des biais de genre, facilitant des visualisations qui rendent les inégalités plus difficiles à ignorer. Cela nécessiterait cependant d'avoir un système d'architecture de poste solide et un volume de données significatif à poste comparable.



Pauline Ecorcheville
Operations Lead
@Instadeep

L'avis de Pierre :

“Je crois fortement que l'IA peut objectiver ces questions, en montrant d'où proviennent les disparités sans jugement des décisions individuelles. Et j'y crois à encore plus court terme que la prédiction précédente”, analyse-t-il. Une transparence accrue permettrait aussi de clarifier les écarts en provenance des équipes dirigeantes et de progresser vers l'égalité salariale.



Pierre Monclos
Conférencier
Formateur
@RH42

Prédiction n°3 :

L'IA pour éviter les erreurs de paie

La prédiction de Pierre :

Une étude de l'IFOP¹ pour Securex montre qu'un quart des salariés ne font pas confiance aux calculs de paie de leur entreprise. De plus, une étude² Plateya (juillet 2024) indique que 67% des employés français sont régulièrement confrontés à des erreurs de paie. "L'IA pourrait non seulement calculer avec précision mais aussi intégrer des éléments de conformité, comme les minimums salariaux. Elle pourrait préparer une première version des paies, vérifiant des éléments comme les absences ou les congés en lien avec le SIRH", imagine Pierre.



Pierre Monclos
Conférencier
Formateur
@RH42

L'avis de Pauline :

"Je crois au potentiel de l'IA pour éviter les erreurs de paie", abonde-t-elle. Si des outils d'analyse des comportements déviants sont déjà utilisés dans d'autres domaines, il manque encore des prestataires prêts à fournir cette solution sur la paie. Mais le marché est prometteur !



Pauline Ecorcheville
Operations Lead
@Instadeep

¹ Étude réalisée en ligne du 1er au 15 octobre auprès d'un échantillon de 1 000 personnes représentatif de la population salariée active (méthode des quotas).

² <https://www.plateya.fr/blog/detail/67-des-employes-francais-victimes-derreurs-de-paie-solutions>

Prédiction n°4 :

L'IA pour des offres d'embauche plus compétitives et équitables

La prédiction de Pauline :

“L'IA peut aider à proposer des offres plus compétitives et à équilibrer les rémunérations internes et externes”, conçoit-elle.

En croisant des données de marché et les prétentions salariales, elle pourrait formuler des recommandations basées sur le salaire moyen du marché, en incluant des prédictions comme l'inflation. Cependant, la complexité se pose notamment pour les packages incluant des actions (equity), dont la comparabilité est difficile.



Pauline Ecorcheville
Operations Lead
@Instadeep

L'avis de Pierre :

“Cette idée est très séduisante et me semble correspondre aux enjeux de l'IA qui permet de traiter des données complexes”, concède Pierre.

Des fonctionnalités qu'il verrait davantage éclore à l'horizon 2026 !



Pierre Monclos
Conférencier / Formateur @RH42

L'avis de Virgile :

La complexité technique est réelle sur ce sujet. De plus, *“Les IA doivent offrir une explication claire sur le chiffre proposé pour éviter un effet “boîte noire””,* prévient-il. L'IA doit pouvoir fournir des recommandations compréhensibles pour toutes les parties, et pas uniquement un chiffre qui serait comme sorti du chapeau.



Virgile Raingeard
CEO @Figures

L'idée en + : **un BSI assisté par chatbot**

Le BSI (bilan social individuel) de demain pourrait inclure un chatbot auquel chaque employé pourrait demander des explications supplémentaires ou même des conseils pour améliorer sa rémunération dans le futur.

Cela est d'autant plus probable dans une perspective de plus grande transparence et objectivation des parcours en entreprise.



Et nous voilà arrivés à la fin !

Envie de retrouver le replay de notre 1ère édition du Compensation Summit, c'est [par ici](#) !



À propos de Figures

***“Vos talents
sont votre
atout
et poste
de dépense
principal.
Et la
rémunération
est leur
priorité n°1”***

Co-créé en 2020 par Virgile Raingeard et Bastien Formery, Figures est le leader européen du benchmark et de la gestion salariale. Une solution conçue pour accompagner les moyennes et grandes entreprises dans la construction d'un modèle de rémunération équitable.

Et parce que de grands changements sont à venir avec les directives européennes (transparence des salaires & CSRD), nous vous proposons de prendre le sujet à bras le corps dès à présent grâce à notre solution directement intégrée à vos systèmes clefs (SIRH, Recrutement, Revue de performance).

Comment ?

1. Appuyez-vous sur notre module “Benchmark” pour accéder aux données de marché et de performance en temps réel mises à jour depuis les SIRH de nos clients. L’objectif ? Faciliter votre prise de décisions et viser au plus juste en matière de rémunération. Un outil précieux pour attirer et retenir les meilleurs talents.
2. Pour un accompagnement encore plus avancé, les données actualisées sont transformées en recommandations actionnables. Celles-ci sont à exploiter en un seul et même endroit sécurisé. Avec le module “Grilles de salaires”, il n’a jamais été aussi facile de construire et partager votre grille de salaires.
3. Pour faciliter la collaboration et encourager la transparence et l’équité sur les sujets de rémunération, notre interface réunit toutes les parties prenantes. Il est possible de la personnaliser selon la typologie de l’utilisateur (RH, managers, recruteurs, finance, salariés...).
4. Avec le module “Revue de salaires”, toutes les décisions de rémunération sont enregistrées en un seul et même endroit, pour un gain de temps précieux lors des revues de salaire annuelles, et surtout une sauvegarde de l’historique des décisions.
5. Le super bonus ? Vous pouvez obtenir des reportings instantanés et exécuter des rapports liés aux directives européennes à venir. Par exemple, vous pouvez mesurer l’écart de salaire entre les hommes et les femmes et bien d’autres critères qui devront bientôt constituer les fondations de votre politique salariale.



*Notre solution est conforme avec la réglementation RGPD actuelle et avec les lois à venir. Elle est certifiée ISO 27001 & Soc2 Type II et adaptée à vos besoins
IT : SSO-SAML, G-Suite, Microsoft 365.*