



GERESO

FORMATION | CONSEIL | ÉDITION

SALAIRE Nouvelles réalités & nouveaux enjeux RH





Sommaire

- 3. À propos de GERESO
- 4. Introduction
- 5. Peut-on encore parler de salaire ?
- 9. Le salaire est-il encore un levier de motivation ?
- 13. Transparence salariale : vers une nouvelle ère ?
- 19. Inégalités salariales : où en est-on vraiment ?
- 23. Dialogue social et évolution des salaires
- 27. Une relation au salaire en pleine transformation
- 31. Salaire et gestion de la paie : entre simplification et innovation
- 36. Conclusion



Introduction

Le **salaire**, jadis perçu comme un simple échange économique, s'est métamorphosé en véritable pierre angulaire des relations professionnelles. Il est devenu un **enjeu stratégique majeur pour les entreprises**, pas juste une ligne comptable, mais bien un facteur décisif pour attirer, garder et motiver les meilleurs éléments.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes: **57% des salariés placent désormais le salaire comme critère prioritaire** depuis la crise sanitaire¹, reléguant au second plan la flexibilité ou même le sens du travail. Et **28% des départs sont directement liés à l'absence d'évolution salariale**². Dans ce climat tendu où plus d'un quart (26,3%) des salariés du privé lorgnent vers d'autres horizons professionnels pour augmenter leurs revenus³, la question du salaire n'est plus optionnelle dans l'arsenal RH.

L'équation reste pourtant sacrément complexe. Comme l'explique si justement Zwi Segal, docteur en psychologie du travail : "*Croire qu'une augmentation salariale ou une prime va motiver un salarié à long terme est une erreur. L'effet d'une augmentation salariale sur la motivation ne dure que deux à trois semaines.*"

Cette réalité donne à réfléchir, elle remet en question toute la logique des approches traditionnelles et nous force à repenser radicalement notre relation au salaire.

Face à ces défis, on voit émerger des **pratiques salariales innovantes**, particulièrement chez les start-ups et scale-ups : transparence totale sur les rémunérations, grilles salariales objectives, abandon des variables individuelles au profit du collectif, rémunération flexible...

Ces évolutions ne sont pas de simples lubies passagères, **elles anticipent la réglementation** et esquissent concrètement ce que pourrait être le modèle salarial de demain.

Ce livre blanc se propose **d'explorer ces nouveaux enjeux RH** et ces nouvelles réalités autour du salaire.

En plongeant dans les pratiques actuelles, les tendances émergentes et les innovations qui bousculent le paysage, nous vous invitons à **reconsidérer fondamentalement votre vision de la rémunération** pour en faire un véritable moteur de performance, d'équité et d'engagement.

¹ : étude Robert Half, mai 2023

² : étude Pumble, 2024

³ : INSEE, 2024



Optimisez vos politiques RH grâce à nos formations expertes !
GERESO vous propose un panel de formations stratégiques pour améliorer la gestion de la rémunération, piloter votre masse salariale et renforcer l'attractivité de votre politique RH.

Politique et stratégie de rémunération
POLI

Maîtrisez les fondamentaux et les leviers pour construire une politique salariale cohérente, équitable et motivante.

Avantages sociaux et rémunération globale
BENF

Intégrez les avantages sociaux dans une vision élargie de la rémunération pour fidéliser vos talents.

Intéressement, participation, plans d'épargne salariale et retraite
RDPI

Concevez et pilotez des dispositifs d'épargne salariale attractifs et performants.

Mettre en place un dispositif d'actionnariat salarié
ACTI

Engagez vos collaborateurs via l'actionnariat salarié.

Piloter votre masse salariale
GMAS

Adoptez les bons outils et indicateurs pour maîtriser, anticiper et optimiser la masse salariale dans une logique de performance.

[+ d'infos sur gereso.com](https://www.gereso.com)

Peut-on encore parler de salaire ?

Origine et évolution du salaire : de la rémunération pure au package global

La notion de salaire a considérablement évolué depuis ses origines. Dérivé du mot latin «**salarium**» qui désignait la ration de sel donnée aux soldats romains comme partie de leur solde, le salaire s'est longtemps limité à une **simple contrepartie financière du travail fourni**. Cette conception restrictive est aujourd'hui largement dépassée.

Historiquement, **l'après-guerre a vu l'émergence des premiers avantages sociaux annexes au salaire**, comme les retraites complémentaires ou les assurances collectives. Mais c'est véritablement à partir des années 1980-1990 que s'est opérée une mutation profonde avec l'apparition des premiers «**packages**» de rémunération, intégrant progressivement des éléments divers : intéressement, participation, stock-options, avantages en nature...

Cette évolution s'est encore accélérée ces dernières années, en réponse à plusieurs facteurs :

évolutions législatives (développement de l'épargne salariale), transformation des attentes des salariés, et nécessité pour les entreprises de se différencier sur un marché de l'emploi tendu.

Ainsi, le «salaire» d'aujourd'hui s'apparente davantage à un **écosystème complexe de rétributions** qu'à un simple montant inscrit sur une fiche de paie. Ce que le salarié valorise aujourd'hui, c'est la rémunération globale, concept qui englobe l'ensemble des contreparties - monétaires et non monétaires - accordées en échange de sa contribution à l'entreprise.

Le brouillage des frontières salariales : salaires fixes, variables, participation, intéressement, avantages en nature...

La complexification de la structure de rémunération a conduit à un **véritable brouillage des frontières** de ce qui constitue le «salaire». La multiplication des composantes et leur diversification ont rendu le concept plus difficile à appréhender, tant pour les employeurs que pour les salariés.



Sophie Cavaliero
auteure, consultante et formatrice en Ressources Humaines,
spécialisée en Compensation & Benefits

«Le salaire a considérablement évolué dans sa conception depuis le début des années 2000, avec l'apparition de la notion de performance. Nous sommes passés également d'un focus exclusif sur le salaire fixe à une approche de rémunération globale. Aujourd'hui, quand on évoque une politique salariale, on parle en réalité d'une politique de rémunération complète».



Sandrine Dorbes, fondatrice de How Much et conférencière

“Aujourd’hui, il est nécessaire d’envisager la rémunération de façon plus globale que le simple salaire. Ce qui a évolué, c’est l’importance relative des différents éléments qui composent la rémunération totale. Nous restons souvent focalisés sur le salaire de base alors que d’autres composantes de la rémunération pèsent désormais significativement dans l’ensemble du package salariés.”

Sophie Cavaliero note toutefois **un retour aux préoccupations de base** dans le contexte économique récent : «La récente période d’inflation a remis l’accent sur le salaire de base et le pouvoir d’achat, nous poussant à trouver d’autres mécanismes comme les primes de pouvoir d’achat pour revaloriser la rémunération».

Un aspect intéressant soulevé par Virgile Raingeard, CEO de Figures, concerne **l’évolution de la part variable** : «La part variable des rémunérations varie considérablement selon les équipes RH et les fonctions. Traditionnellement, certains postes comme les commerciaux ou les dirigeants ont toujours eu une forte part variable. Cependant, nous observons une tendance à la diminution de cette part variable, particulièrement dans

les équipes commerciales, au profit d’un salaire fixe plus important». Il explique ce phénomène par **une certaine désillusion** : «Les entreprises vivent une certaine désillusion concernant la rémunération variable, constatant qu’elle n’est pas particulièrement attractive lors du recrutement et qu’elle ne constitue pas un levier d’engagement aussi efficace qu’escompté».

Du point de vue des salariés, «une trop grande part de rémunération variable représente un handicap, notamment pour les jeunes collaborateurs cherchant à accéder à la propriété, car cela réduit leur capacité d’emprunt».

Cette diversification s’accompagne d’une **individualisation croissante des rémunérations**. Comme le révèlent les données de l’INSEE, les cadres bénéficient davantage de cette individualisation que les non-cadres, avec une augmentation significative des rémunérations ciblées plutôt que générales depuis les années 1990.

Sophie Cavaliero souligne **un paradoxe important** dans cette évolution : «Un paradoxe persiste dans notre système : la législation reste largement basée sur la négociation collective, alors que les attentes évoluent vers davantage d’individualisation. La culture française de l’égalitarisme fait que la transparence peut parfois être perçue comme un frein à la valorisation de la performance individuelle».

Sandrine Dorbes souligne également **l’importance croissante du partage de la valeur** : «Tous les mécanismes relevant du partage de la valeur sont devenus essentiels et attendus. Cette tendance est renforcée par la nouvelle législation qui rend ces dispositifs obligatoires pour les entreprises de plus de 12 salariés. Cela va progressivement s’imposer comme une norme».



La rémunération peut inclure de nombreux éléments différents :

- **La rémunération fixe et variable directe** (salaire de base, primes, commissions...)
- **Les avantages sociaux** (protection sociale, retraite, épargne salariale...)
- **L’environnement et les conditions de travail** (télétravail, horaires flexibles, QVT...)
- **Le développement professionnel et personnel** (formation, évolution, reconnaissance...)

Elle ajoute : «Les avantages sociaux prennent également une importance croissante : tickets restaurant, chèques culture distribués en fin d'année, ainsi que l'intéressement et la participation. Le développement de plateformes dédiées à la gestion de ces avantages témoigne de leur diversification et de leur importance grandissante.

Il existe une véritable attente des salariés autour de ces éléments». **Le développement de l'actionnariat salarié constitue une autre dimension de cette évolution.**

Dans les start-ups et scale-ups, les BSPCE (Bons de Souscription de Parts de Créateur d'Entreprise) sont devenus un élément quasi systématique des packages de rémunération, parfois utilisés pour compenser des salaires fixes inférieurs à ceux du marché.

L'impact des nouvelles formes de travail : freelancing, plateformes numériques, télétravail... Quel avenir pour le modèle salarial classique ?

La transformation du travail vient bousculer davantage encore le modèle salarial traditionnel. L'essor des **nouvelles formes d'emploi** - freelancing, auto-entrepreneuriat, travail via les plateformes numériques, remet en question le salariat comme modèle dominant.

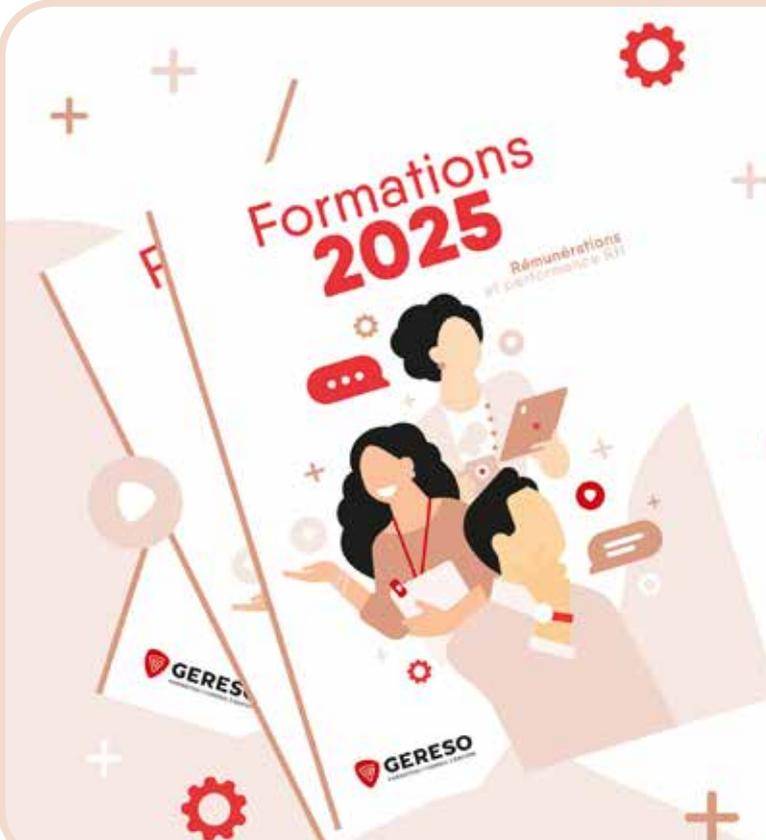
Sophie Cavaliero met en garde contre certaines répercussions de ces évolutions :



Cette hybridation et cette complexification posent de nouveaux défis aux entreprises :

- comment **garantir l'équité** d'un système devenu multidimensionnel
- comment **communiquer clairement sur une rémunération globale** dont les composantes sont de plus en plus diverses ?
- comment gérer la **part croissante des éléments variables et incertains** dans la rémunération globale ?

«Les nouvelles formes de travail comme le freelancing engendrent des problématiques importantes sur les structures de rémunération et soulèvent des enjeux sociaux majeurs. Le freelancing concerne principalement les jeunes et les seniors, populations parfois financièrement plus vulnérables, avec une rémunération à la tâche qui peut créer de la précarité».



Formations 2025

Rémunérations et performance RH

Formations Rémunérations et performance RH

Je découvre les formations !

Elle précise également :

«Ces modalités de travail sont souvent subies plutôt que choisies. Si les personnes gagnent en autonomie, cela ne compense pas toujours les inconvénients».

Et ajoute : «On observe une forte inéquité liée au statut entre salariés et freelances, avec très peu de cadre législatif pour garantir l'équité de traitement».

Concernant **l'impact du télétravail sur la rémunération**,

Sandrine Dorbes apporte une nuance intéressante :

«Le télétravail n'a pas encore un impact majeur sur la rémunération en France. Aux États-Unis, certaines entreprises comme Deloitte proposent d'indexer la rémunération variable sur la présence au bureau.

À l'international, on observe parfois des primes pour encourager le retour au bureau, mais cette pratique n'est pas encore répandue en France».

Sur le **développement du freelancing**, Sandrine Dorbes

observe une tendance significative :

«Le freelancing se développe considérablement, souvent en réponse à des pénuries de compétences.

Lorsqu'une entreprise dispose d'un nombre important de freelances, la question se pose de plus en plus :

faut-il établir une politique de rémunération structurée pour eux ou continuer les négociations individuelles ?

Cette question est délicate car l'établissement d'une grille pourrait s'apparenter à du salariat déguisé.

C'est un sujet sensible que peu d'entreprises osent aborder frontalement».

Les frontières entre salariat et indépendance tendent également à s'estomper avec **l'émergence de statuts hybrides** comme le portage salarial, qui illustre cette hybridation croissante entre indépendance et protection sociale du salariat. Face à ces évolutions, **certaines entreprises innovent en proposant des modèles alternatifs**.

Shine, scale-up française, a par exemple intégré dans sa grille de rémunération un «*Dependant Bonus*», forfait annuel variant selon le nombre de personnes à charge du salarié.

D'autres, comme Lucca, permettent aux collaborateurs de **choisir eux-mêmes leur augmentation salariale** selon un processus structuré, remettant ainsi en question la traditionnelle négociation salariale unilatérale.

L'ensemble de ces transformations pose la question de l'avenir-même du modèle salarial classique.

La **diversification des formes d'emploi** et **l'évolution des attentes des travailleurs** dessinent les contours d'un paysage professionnel où la notion de salaire, telle que nous la connaissons, pourrait évoluer au profit d'une **conception plus fluide, plus personnalisée et plus globale de la rétribution du travail**.



Sophie Cavaliero
auteure, consultante et formatrice en Ressources Humaines,
spécialisée en Compensation & Benefits

«Il y a une évolution significative dans la perception du télétravail ! Il a été progressivement intégré comme un avantage dans les packages de rémunération, alors qu'à l'origine, il s'agit d'une forme d'organisation du travail. Pour les nouvelles générations, c'est devenu un acquis, et la question porte maintenant sur sa valorisation. On constate une tendance à la réduction des jours de télétravail, chaque entreprise gérant à sa façon le retour au bureau, sans véritable politique commune sur ce sujet».

Le salaire est-il encore un levier de motivation ?

Le salaire face aux autres leviers de motivation : équilibre entre rémunération, bien-être et sens au travail

La question de la **motivation au travail** est au cœur des préoccupations des dirigeants et des responsables RH. Si le salaire a longtemps été considéré comme le principal levier de motivation, de nombreuses études remettent aujourd'hui en question cette vision traditionnelle.

La motivation est multifactorielle, mais le salaire reste déterminant.

Sandrine Dorbes, fondatrice de How Much, apporte un éclairage pertinent sur cette question : *«Même si d'autres facteurs prennent de l'importance, nous travaillons tous pour être rémunérés. La rémunération doit être traitée comme une priorité, c'est une base essentielle. Cependant, se concentrer uniquement sur l'aspect financier serait réducteur. Le système de récompense /sanction a ses limites. Il est nécessaire de développer des politiques de*

rémunération mieux définies et plus transparentes, tout en les associant à un système de management performant».

Comme l'explique Pascal Viaud dans son article *«La rémunération est-elle un facteur de motivation ?»*, **la motivation ne se résume pas au principe de «la carotte ou le bâton»**. Les sciences comportementales, la psychologie et les neurosciences ont mis en évidence l'existence d'une motivation plus profonde et plus durable, appelée **«motivation intrinsèque»**. Cette forme de motivation repose sur les aspirations profondes de l'individu.

Le salaire, en tant que motivation extrinsèque, a une efficacité limitée et temporaire.

Selon le docteur en psychologie du travail Zwi Segal, *«l'effet d'une augmentation salariale sur la motivation ne dure que deux à trois semaines»*. Cette observation est corroborée par plusieurs études qui montrent que les récompenses financières peuvent même, dans certains cas, réduire la motivation intrinsèque.



Que vous souhaitiez acquérir les bases, perfectionner vos pratiques ou rester à jour face aux évolutions réglementaires, notre offre complète de formations en paie est conçue pour répondre à tous les niveaux et aux enjeux concrets du terrain.

Paie

PAIE

Une vision globale et complète du traitement de la paie.

Bulletin de paie - niveau 1

BULL

Pour approfondir vos connaissances pratiques.

Actualités paie 2025

ACTP

Pour vous tenir informé des dernières évolutions.

Les rendez-vous de la paie

RDVP

Pour vous tenir informé des dernières évolutions.

La paie pour les non-spécialistes

INIP

Maîtrisez les bases sans être expert

+ d'infos sur [gereso.com](https://www.gereso.com)



L'équilibre entre motivation extrinsèque (salaire) et motivation intrinsèque (sens, autonomie, développement personnel) apparaît donc comme la clé d'une politique RH efficace.

Les entreprises les plus performantes sont celles qui parviennent à articuler une politique salariale juste et transparente avec des leviers de motivation intrinsèque forts.

Pour autant, il serait naïf d'affirmer que le salaire n'a aucune importance. Comme le précise Pascal Viaud, **la rémunération fixe constitue un facteur motivationnel à condition «qu'elle soit considérée comme adéquate pour le travail réalisé, et équitable comparée à celle des autres»**. Le non-respect de ces conditions peut engendrer démotivation et départ. D'ailleurs, les chiffres sont parlants : 28% des départs sont motivés par l'absence de progression salariale⁴ et 26,3% des salariés du privé souhaitent changer d'employeur pour augmenter leurs revenus⁵.

⁴ : étude Pumble, 2024
⁵ : INSEE, 2024

Salaire et marque employeur : rémunération compétitive, flexibilité, avantages en nature... un levier d'attractivité et de fidélisation ?

Dans un contexte de «*guerre des talents*», le salaire reste **un élément central de la marque employeur**. Selon l'étude Robert Half de mai 2023, 57% des salariés estiment que le salaire est le critère professionnel sur lequel ils sont plus exigeants depuis la crise sanitaire, devant la flexibilité ou le sens du travail. Toutefois, l'attractivité salariale ne se résume plus au montant brut mensuel.

La conception du salaire s'est élargie à la notion de «**package global**» qui englobe de nombreux éléments complémentaires : variable, intéressement, participation, avantages en nature, qualité de vie au travail, possibilités de développement professionnel...

Sophie Cavaliero, experte en Compensations & Benefits, apporte une nuance intéressante sur le rôle du salaire dans l'attractivité : «*Si nous étions totalement transparents, le salaire constituerait un facteur clé de compétitivité.*

Néanmoins, très peu d'annonces d'emploi affichent clairement les rémunérations proposées. Au moment du recrutement, c'est la marque employeur qui prime.

La transparence salariale fonctionne bien principalement quand on offre des rémunérations attractives».

Elle ajoute également que «*la valorisation de la rémunération passe désormais par de nombreux autres facteurs. Les perspectives d'évolution de carrière et la capacité de l'entreprise à valoriser ses collaborateurs en termes d'employabilité sur le marché du travail deviennent essentielles*»



Sandrine Dorbes, conférencière et fondatrice de How Much

«Les collaborateurs ont principalement besoin de deux choses : comprendre clairement leur situation actuelle et pouvoir se projeter dans l'avenir. Lorsqu'une entreprise maintient un système de rémunération opaque, cette projection devient impossible».

Sandrine Dorbes, de son côté, souligne **le pouvoir d'attraction des politiques salariales transparentes** : «Les entreprises qui font parler d'elles pour avoir fait de leur politique salariale un véritable levier de marque employeur, comme Lucca et Alan, sont reconnues spécifiquement pour leur politique de rémunération transparente. Le fait que ces organisations soient identifiées principalement pour cette caractéristique démontre que la transparence salariale répond à une attente forte des candidats».

Cette évolution est particulièrement visible dans les pratiques des start-ups et scale-ups qui ont développé des approches innovantes en matière de rémunération.

Comme le montre **l'exemple du «Dependant Bonus»** chez Shine (forfait variant selon le nombre de personnes à charge du salarié) ou celui du **«choix des avantages»** chez Pyxo (possibilité de convertir ses primes en jours de congé, en formation ou en BSPCE), la flexibilité de la rémunération devient un argument différenciant sur le marché de l'emploi.

L'actionnariat salarié représente une autre dimension importante de la marque employeur, particulièrement dans les start-ups et scale-ups. Les BSPCE permettent d'intéresser les salariés à la réussite de l'entreprise



La transparence salariale émerge également comme un facteur d'attractivité majeur.

Une étude réalisée par Deel et l'Ifop révèle que 80% des salariés français jugent que la transparence des salaires est bénéfique, et 60% estiment qu'elle contribuera à réduire les inégalités. Certaines entreprises comme Zefir ont même rendu publique leur grille de rémunération, permettant à n'importe qui de calculer le salaire qu'il aurait dans cette entreprise.

sans qu'ils n'aient à investir initialement. Si leur efficacité motivationnelle reste aléatoire et complexe à appréhender, ils constituent néanmoins **un argument d'attractivité significatif**, notamment pour compenser des salaires fixes parfois inférieurs au marché.

Formations 2025

Gestion de la paie

**Formations
Gestion de la paie**

Je découvre les formations !

Génération Z et relation au salaire

Une idée répandue voudrait que **les jeunes générations**, en particulier la génération Z (née entre 1997 et 2010), **privilégient le sens, l’impact et l’équilibre vie professionnelle-vie personnelle** au détriment de la rémunération. Mais qu’en est-il réellement ?

Les données disponibles nuancent fortement cette perception. Si les jeunes générations accordent effectivement **une grande importance aux valeurs de l’entreprise, à l’autonomie, à la flexibilité et au sens de leur travail**, ils ne relèguent pas pour autant le salaire au second plan. Dans un contexte économique difficile, marqué par l’inflation et les crises successives, **la sécurité financière reste une préoccupation majeure**.

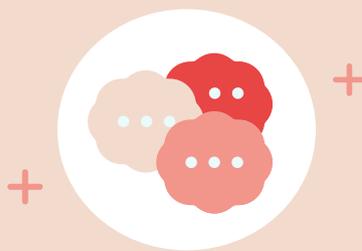
L’étude Deel et Ifop montre que les jeunes de moins de 35 ans sont les plus enclins à **parler ouvertement de leur rémunération**, signe que le sujet est loin d’être tabou pour eux. Cette transparence accrue sur les questions salariales témoigne même d’une attention particulière portée à l’équité des rémunérations. Ce qui distingue véritablement la génération Z, **c’est moins l’importance accordée au salaire que la conception même**

de ce que doit être une rémunération juste.

Pour ces jeunes professionnels, la rémunération doit refléter non seulement la compétence et la performance, mais aussi l’engagement, le bien-être et l’équilibre de vie. Ils attendent des entreprises **une approche holistique de la rémunération** qui intègre des éléments comme la flexibilité horaire, le télétravail, les jours de congé supplémentaires, ou encore les opportunités de développement personnel.

Les innovations en matière de **flexibilité salariale**, comme celles mises en place par Pyxo (possibilité de choisir entre salaire, BSPCE, jours de congé ou formation) répondent particulièrement bien aux attentes de cette génération qui valorise la personnalisation et l’autonomie dans tous les aspects de sa vie professionnelle.

En définitive, **si la génération Z a effectivement une relation au salaire différente de celle de ses aînés, c’est moins dans l’importance qu’elle y accorde que dans sa conception élargie de ce que constitue une rémunération équitable et motivante**. Le salaire reste un levier majeur, mais il doit s’inscrire dans une politique RH globale qui fait écho à leurs valeurs et à leurs aspirations.



Repenser les politiques de rémunération pour répondre aux aspirations des nouvelles générations tout en valorisant l’expérience des collaborateurs les plus expérimentés

Face aux évolutions des attentes salariales, les entreprises sont invitées à repenser en profondeur leurs politiques de rémunération. Elles doivent désormais intégrer une vision plus complexe et nuancée de ce qui constitue un salaire attractif et motivant, notamment pour séduire les nouvelles générations, qui placent au même niveau la rémunération directe (salaire fixe, primes) et les formes de reconnaissance plus qualitatives (équilibre vie pro/perso, sens au travail, opportunités de développement).

En parallèle, il est essentiel de répondre aux attentes, parfois différentes, des collaborateurs plus expérimentés. Ces derniers accordent souvent de l’importance à la stabilité, à la valorisation de l’ancienneté et aux avantages acquis. Pour les entreprises, l’enjeu consiste donc à concilier ces visions et à bâtir un cadre cohérent et équitable, tout en tenant compte des évolutions légales, sociétales et économiques.

Transparence salariale : vers une nouvelle ère ?

Pourquoi la transparence salariale s'impose-t-elle ?

La **transparence salariale**, longtemps considérée comme un sujet tabou en France, s'impose progressivement comme une tendance de fond dans le monde du travail. Cette évolution répond à plusieurs facteurs convergents.

Tout d'abord, **la persistance des inégalités salariales**, notamment entre les femmes et les hommes, appelle des mesures correctives fortes. Comme le rappelle l'article des Échos Solutions, «*l'INSEE indique que le salaire moyen des femmes est 15% plus bas que celui des hommes en France. L'écart s'accroît et passe à 30% en ce qui concerne les pensions de retraite dans l'Union européenne*». Face à ce constat, la transparence apparaît comme un **levier efficace pour identifier et corriger les disparités injustifiées**.

Virgile Raingeard, CEO de Figures, souligne d'ailleurs : «*Les inégalités proviennent souvent de la négociation individuelle. Moins il y a de place pour la négociation, plus on réduit les inégalités hommes-femmes.*

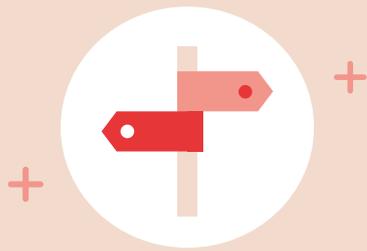
Il est d'ailleurs intéressant de noter que la loi sur la transparence est issue d'un groupe de travail sur l'égalité homme-femme». La demande sociale constitue un second facteur déterminant. Selon l'étude réalisée par Deel et l'Ifop, **80% des salariés français jugent que la transparence des salaires est bénéfique**, et 60% estiment qu'elle contribuera à réduire les inégalités. La majorité des salariés (66%) se dit à l'aise pour discuter de leur salaire, mais seuls 10% se sentent «très à l'aise». Les jeunes de moins de 35 ans et les CSP+ sont les plus enclins à parler ouvertement de leur rémunération, tandis que les femmes et les personnes vivant seules expriment plus de réserves.

Ce sujet reste encore délicat pour certains : 24% craignent d'être stigmatisés et 58% considèrent que le salaire est une affaire privée. Le cadre législatif et réglementaire évolue également dans le sens d'une transparence accrue. La directive européenne sur la transparence des salaires, adoptée en 2023, va considérablement **renforcer les obligations des entreprises** en la matière.



Sandrine Dorbes, conférencière et fondatrice de How Much

«Une directive européenne va prochainement imposer davantage de transparence salariale, ce qui constituera un facteur favorisant des discussions plus sereines. Les salariés auront moins l'impression que les décisions sont prises à leur insu».



Une directive qui introduit plusieurs mesures concrètes, notamment :

- L'obligation de préciser une fourchette de rémunération dans les offres d'emploi
- L'interdiction pour l'employeur d'exiger les informations sur les précédents salaires d'un candidat
 - Le droit à l'information sur les écarts de salaire par catégorie de poste et par genre au sein de l'entreprise

Sophie Cavaliero observe cependant **une certaine réticence** des entreprises :

«Actuellement, la plupart des entreprises s'interrogent surtout sur la mise en conformité plutôt que de développer des politiques proactives en matière de transparence salariale. Pourtant, s'emparer véritablement de cette question peut constituer un atout différenciant».

Elle identifie également un défi structurel :

«La transparence est rendue plus complexe par l'évolution des parcours professionnels, moins cadrés et linéaires qu'auparavant, privilégiant la négociation individuelle. On pourrait progresser en expliquant clairement les opportunités d'évolution de carrière».

Au-delà de l'équité, **la transparence favorise également la confiance au sein de l'organisation, facilite les recrutements et peut réduire le turnover** en clarifiant les perspectives d'évolution salariale. Pourtant, selon le CEO de Figures, «les principaux bénéficiaires de la transparence salariale se situent du côté des salariés. Paradoxalement, la plupart des entreprises y voient initialement un désavantage, alors qu'en réalité, elle offre de nombreux avantages à long terme : une meilleure attractivité et une confiance renforcée des équipes».

Il ajoute que «l'opacité est clairement désavantageuse pour les salariés, car elle les prive des outils et des informations nécessaires lors des négociations salariales».

Quels modèles en France et à l'international ?

Comme le révèle une étude menée dans 14 pays par des chercheurs américains et allemands, les **pratiques optimales en matière de rémunération varient considérablement selon les régions géographiques**. Ce qui est perçu comme un système de rémunération juste et approprié dans un pays peut s'avérer problématique dans un autre contexte culturel.

En **Finlande**, l'étude menée par Takao Kato et Antti Kauhanen démontre que la rémunération incitative de groupe est plus efficace que la rémunération individuelle pour stimuler la productivité des entreprises. Dans ce contexte, la collaboration et le travail d'équipe jouent un rôle crucial dans l'amélioration de la performance organisationnelle.

Ces chercheurs ont notamment constaté que lorsque la **rentabilité globale de l'entreprise** est utilisée comme



Virgile Rangeard, CEO de Figures

«Un élément crucial de la loi sur la transparence est l'interdiction de demander l'ancienne rémunération lors du recrutement. Cette mesure évite de transposer les inégalités d'une entreprise à l'autre, ce qui est fondamental pour réduire les écarts salariaux. Plus il y a de la transparence, plus il y a de l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, et lorsque tout est transparent, salaires inclus, les écarts injustifiés entre femmes et hommes sont inexistant».

mesure de performance d'un groupe, la productivité des employés augmente de façon significative. Cette approche collective se retrouve également en **Suède** et au **Danemark**, où les entreprises privilégient certaines pratiques de rémunération incitatives particulières, fortement ancrées dans une **culture du consensus et de la collaboration**. Au **Japon** et à **Taiwan**, l'étude révèle que les employés manifestent également des préférences très marquées en matière de **rémunération incitative**.

Ces pays, caractérisés par des cultures où la notion de collectif est importante mais exprimée différemment des pays nordiques, montrent des attentes précises concernant les systèmes de rémunération appropriés. À l'inverse, aux **États-Unis**, en **Allemagne** et en **Autriche**, les chercheurs ont observé une plus grande diversité dans les préférences concernant les systèmes incitatifs. Cette flexibilité reflète des **cultures d'entreprise généralement plus individualistes**, où l'adoption de pratiques variées en matière de rémunération est plus facilement acceptée.

En **Afrique du Sud**, l'étude menée auprès des travailleurs du savoir révèle une situation particulière : malgré une pénurie de main-d'œuvre qualifiée et une forte demande de talents, la rétention des employés ne fait pas encore partie des préoccupations prioritaires des organisations. Cette lacune stratégique risque d'entraîner une fuite des talents vers d'autres entreprises ou d'autres pays.



Sophie Cavaliero, auteure et experte en Compensations & Bénéfits

« Cette question de transparence salariale va impacter la culture managériale, car les managers devront être en mesure de justifier leurs décisions ». Elle constate également que « l'intelligence artificielle va devenir très intéressante pour analyser plus finement la structure des rémunérations. Les entreprises qui ne se mettront pas en conformité risquent d'être pénalisées ».

L'étude sud-africaine met également en lumière des différences significatives entre les préférences des employés masculins et féminins en matière d'avantages sociaux, de flexibilité et de développement personnel, soulignant l'importance d'une approche différenciée selon le genre.

En France, nous observons une évolution vers une plus grande transparence et une diversification des composantes de la rémunération.

Si notre modèle reste marqué par un **cadre légal et conventionnel fort**, avec des négociations annuelles obligatoires (NAO) structurées, on constate **l'émergence**



Les ouvrages de la librairie GERESO offrent des ressources essentielles pour maîtriser la gestion de la paie, couvrant des aspects variés comme le bulletin de paie, les charges sociales et la fonction publique. Voici une sélection d'ouvrages clés.

Comprendre le bulletin de paie

BUPA9

Ce livre explique les rubriques du bulletin de paie (salaires, primes, cotisations) pour en faciliter la compréhension.

La Paie : Droit du travail & Charges Sociales

GERESO Pratique

Un guide sur la paie, le droit du travail et les charges sociales pour optimiser les cotisations.

Compensation and Benefits

COBE6

Stratégies de rémunération et avantages sociaux pour optimiser les compensations.

Les fondamentaux de la paie dans la fonction publique

FPP2

Guide sur les spécificités de la paie dans la fonction publique.

La Paie dans la Fonction Publique

GERESO Pratique

Gestion de la paie dans la fonction publique, incluant primes et congés.

+ d'infos sur librairie.gereso.com

d'approches innovantes, portées notamment par les start-ups et les scale-ups. Des entreprises comme Shine, Lucca ou Alan se distinguent par leur politique de rémunération transparente, devenue un véritable levier de marque employeur. Cette tendance vers plus de transparence sera renforcée par la directive européenne qui entrera en vigueur en juin 2026.

Les études internationales nous enseignent plusieurs principes clés pour les entreprises françaises. Tout d'abord, les organisations doivent impérativement **connaître les préférences de leurs employés en matière de rémunération** pour optimiser leurs stratégies de rétention. Ensuite, dans les pays où il existe des préférences évidentes pour certaines pratiques, les entreprises doivent **faire preuve de prudence si elles souhaitent innover**, au risque de générer des résistances.

La rémunération incitative collective, particulièrement le partage des bénéfices, se révèle souvent plus efficace pour stimuler la productivité que les incitations purement individuelles. Enfin, le coût de remplacement des talents, particulièrement des travailleurs du savoir, dépasse largement les sommes nécessaires pour les fidéliser par une politique de rémunération adaptée.

En définitive, si les modèles de rémunération varient selon les contextes culturels et organisationnels, **la tendance internationale converge vers une approche**

plus transparente, plus équitable et plus diversifiée de la rémunération, intégrant à la fois des composantes financières et non financières.

Transparence salariale : comment s'y préparer en entreprise ?

L'entrée en vigueur de la directive européenne en juin 2026 représente une échéance importante qui nécessite une préparation adéquate pour les entreprises françaises. Toutefois, Sandrine Dorbes identifie des **freins significatifs** à cette évolution : *«Le principal obstacle à la mise en place d'une politique de transparence salariale est la crainte de conflits sociaux et que les décisions prises ne soient pas comprises. Il est préférable d'avancer progressivement pour que la direction se sente plus à l'aise avec cette démarche, en s'assurant préalablement que la politique de rémunération est bien alignée avec les objectifs de l'entreprise».*

Virgile Raingeard partage cette analyse : *«Le principal frein à la transparence salariale est la crainte des entreprises de devoir assumer et justifier leurs choix en matière de rémunération, ainsi que l'appréhension des conflits sociaux. Pourtant, les entreprises que nous accompagnons constatent généralement que cette transparence génère plus de satisfaction que d'insatisfaction. Elle rassure les salariés et crée un climat de confiance».*



Virgile Raingeard, CEO de Figures

«La transparence salariale est plus facile à mettre en place dès le démarrage d'une entreprise, qu'il s'agisse d'une structure en croissance ou d'une TPE. Des organisations comme Danone ont établi des fondamentaux très tôt. Il est beaucoup plus simple d'intégrer ces principes dès le début et de croître avec eux que de les implémenter tardivement, surtout lorsqu'il y a un historique à justifier».

Il observe également **une réalité peu réjouissante** : *«De nombreuses entreprises ne se préparent pas encore à l'application de la directive européenne sur la transparence des salaires, pour diverses raisons. Celles qui commencent à s'y préparer révisent d'abord leur classification des métiers. Il est crucial de structurer le référentiel des métiers et des niveaux avant de procéder à des analyses».*

Et d'ajouter : *«Nos données montrent que 82% des entreprises clientes de Figures, bien qu'elles soient plutôt performantes en matière de gestion des politiques de rémunération, présentent un écart homme-femme supérieur à 5%».*

La première étape consiste à réaliser **un audit approfondi des pratiques salariales actuelles**.

Cet audit doit permettre d'identifier les éventuels écarts inexpliqués, notamment entre les genres, et de corriger les incohérences observées. Ensuite, il convient d'établir des **critères objectifs et explicites de rémunération**.

Ces critères doivent être **clairs, transparents et justifiables**. Les entreprises pionnières comme Shine, Tarides ou Alan ont développé des grilles de rémunération basées sur des critères précis : niveau technique dans le métier, responsabilité managériale, localisation géographique, impact dans l'entreprise ou ancienneté.

Il insiste également sur **l'importance croissante de l'évaluation des compétences** : *«L'évaluation des compétences et de la performance vont devenir des éléments centraux. Les lois sur la transparence vont accentuer l'attention portée à ces processus, même s'il n'y a pas de lien direct apparent entre ces sujets».*

Il relève aussi une réalité surprenante :



Virgile Raingeard
recommande une approche structurée

«La base d'une politique de rémunération équitable consiste à établir une grille en fonction des niveaux et des postes. Ensuite, il faut intégrer l'évaluation des compétences pour positionner les salariés dans cette grille. Enfin, l'évaluation de la performance complète le dispositif».

«De nombreuses entreprises, même de taille importante, n'ont jamais formalisé leurs critères de rémunération. Bien que chaque organisation puisse avoir des axes spécifiques pour sa politique de rémunération, le dénominateur commun est qu'elles devront toutes structurer ces politiques». Une fois ces critères établis, la **formation des managers devient cruciale**. Ces derniers seront en première ligne pour **expliquer et justifier les différences de rémunération**. Virgile Raingeard confirme : *«Après l'audit des écarts, il est essentiel de préparer et d'accompagner les managers afin qu'ils puissent apporter des réponses claires et précises aux collaborateurs».*

L'implication des partenaires sociaux constitue également un facteur clé de succès. **La transparence salariale est un sujet qui touche directement au dialogue social** et l'implication des représentants du personnel dès le début de la démarche permet d'enrichir la réflexion, de prévenir d'éventuelles tensions et de faciliter l'appropriation collective des nouvelles règles.



Sandrine Dorbes, conférencière et fondatrice de How Much

«Un autre frein significatif concerne le pouvoir, notamment celui des managers qui disposent d'un levier d'influence en connaissant les politiques de rémunération sans que les salariés en aient une vision claire. La maîtrise des systèmes de rémunération constitue un symbole de pouvoir qui révèle les véritables décideurs dans l'organisation».



Virgile Raingeard a créé Figures précisément pour répondre à ce besoin :

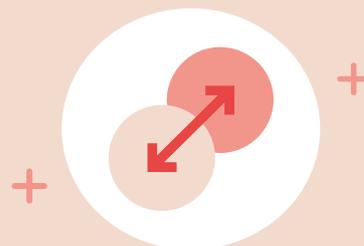
«J’ai travaillé comme DRH et analyste en rémunération auparavant. Ma frustration face à l’absence d’outils dédiés à la gestion de la rémunération a été le moteur de la création de Figures. Alors que je voyais émerger de nombreux outils dans d’autres domaines RH, le secteur de la rémunération restait dominé par des tableaux Excel peu pratiques et limités. C’est cette lacune sur le marché qui m’a poussé à créer notre solution».

Sur le plan des outils, **de nouvelles solutions technologiques facilitent la mise en oeuvre de la transparence salariale.** Il explique que *«Figures propose une plateforme qui permet aux entreprises de structurer leur politique de rémunération et d’auditer l’équité interne, de manière beaucoup plus simple qu’avec une multitude de fichiers Excel. Notre outil s’adresse aux RH et aux managers pour rendre la politique de rémunération simple et compréhensible».*

Selon lui, *«l’impact majeur des technologies dans ce domaine ne concerne pas tant les gestionnaires de rémunération, qui sont déjà des spécialistes du sujet, mais plutôt les acteurs moins experts comme les recruteurs, les managers et les RH généralistes. L’enjeu est de rendre l’information accessible au plus grand nombre, au lieu de la confiner dans des fichiers Excel complexes que seuls les experts peuvent maîtriser».*

Ces plateformes mettent en évidence le **positionnement salarial de l’entreprise** sur le marché. Elles permettent de **créer, d’ajuster et de partager les fourchettes de salaires** dans une logique de gestion de la rémunération transparente. Ces outils permettent d’automatiser la création des grilles de salaires, de mettre en oeuvre des droits d’accès personnalisés et de justifier les décisions en matière de rémunération avec des données actualisées en temps réel.

Si les bénéfices de la transparence salariale sont nombreux (équité, confiance, engagement, attraction des talents), il convient néanmoins d’en reconnaître les **limites et les risques potentiels**. Cela peut créer des frictions difficiles à gérer, car la transparence implique d’accepter des discussions que l’on n’aurait pas sans aborder le sujet des rémunérations.



La transition vers plus de transparence doit donc s’accompagner d’une gestion du changement adaptée.

La conclusion de Virgile Raingeard sur ce sujet est sans ambiguïté :

«Il est essentiel de garder à l’esprit que la transparence salariale est inévitable. Les entreprises qui l’adoptent avant les autres bénéficieront d’un avantage compétitif. De nombreuses organisations ne seront pas prêtes lorsque la directive entrera en vigueur, ce qui créera une opportunité pour celles qui ont anticipé».

Et d’ajouter : *«Contrairement aux idées reçues, la transparence est plus bénéfique que négative. Elle permet de démystifier de nombreux aspects de la rémunération que les salariés cherchent à comprendre. La transparence génère de la confiance, et l’adopter avant les autres constituera un véritable avantage concurrentiel en termes de marque employeur».*

Inégalités salariales : où en est-on vraiment ?

Les écarts de salaire homme-femme : chiffres clés et dynamiques actuelles

Malgré les avancées législatives et les engagements des entreprises en faveur de l'égalité professionnelle, les **écarts de rémunération entre les femmes et les hommes demeurent une réalité persistante** dans le monde du travail français.

En 2023, l'écart salarial global entre hommes et femmes dans le secteur privé était de 22,2%⁹. En termes concrets, les femmes gagnaient en moyenne 21 340 € net par an contre 27 430 € pour les hommes. Cet écart représente un manque à gagner considérable de 6 090 € par an pour les femmes, soit 507 € par mois.

Si l'on tient compte du temps de travail, l'écart se réduit mais reste significatif : **à temps de travail égal, les femmes perçoivent 14,2% de moins que les hommes en 2023, contre 14,9% en 2022**. Cette légère amélioration de 0,7 point en un an témoigne d'une évolution positive, mais à un rythme qui reste insuffisant pour atteindre rapidement l'égalité salariale.

⁹ : Etude INSEE sur les écarts de salaire entre hommes et femmes, parue en Mars 2025

En affinant encore l'analyse, pour un même poste dans le même établissement, l'écart de salaire net en équivalent temps plein est de 3,8% en 2023, contre 4% en 2022.

Ce «résidu» inexpliqué par des facteurs objectifs comme le secteur d'activité, le poste occupé ou l'expérience, questionne directement les pratiques d'évaluation et de rémunération au sein des entreprises.

Plusieurs facteurs structurels expliquent ces disparités persistantes :

Le temps de travail : les femmes travaillent en moyenne 9,3% de moins que les hommes en termes de volume horaire annuel, notamment en raison d'un recours plus fréquent au temps partiel.

L'âge et la progression de carrière : l'écart salarial augmente considérablement avec l'âge, passant de 4,3% chez les moins de 25 ans à volume de travail égal, à 24,9% pour les 60 ans et plus. Cette dynamique reflète les obstacles rencontrés par les femmes dans leur progression de carrière, particulièrement aux postes de direction.



Sophie Cavaliero
auteure, consultante et formatrice en Ressources Humaines,
spécialisée en Compensation & Benefits

«L'index egapro a représenté un marqueur historique, obligeant les entreprises à se pencher sur la question des écarts salariaux hommes/femmes. Cependant, il valorise essentiellement la conformité, certaines pratiques obligatoires rapportant paradoxalement des points».

«Le véritable enjeu réside dans la capacité d'évolution de carrière des femmes.

Il faut se demander pourquoi elles progressent moins dans l'entreprise, ce qui dépasse le cadre strict des politiques de rémunération».



Des chiffres mettent en lumière la complexité et la multidimensionnalité des inégalités salariales.

Si des progrès ont été réalisés, notamment grâce à des dispositifs comme l'Index de l'égalité professionnelle, la persistance d'écart significatifs appelle à une action plus déterminée et plus systémique pour atteindre l'égalité réelle.

Parmi les 1% des postes les mieux rémunérés, on ne compte que 24% de femmes.

La parentalité : l'écart de salaire s'accroît dramatiquement avec le nombre d'enfants. Si les femmes sans enfant gagnent en moyenne 13,8% de moins que les hommes, celles avec trois enfants ou plus perçoivent 40,9% de moins. Cette «pénalité maternelle» illustre l'impact disproportionné des responsabilités familiales sur la carrière des femmes.

La ségrégation professionnelle :

les femmes restent surreprésentées dans des secteurs et des métiers traditionnellement moins valorisés et moins rémunérateurs, comme les services à la personne, l'éducation ou la santé.

**Autres discriminations salariales : origine, handicap, âge...
Quels constats et quelles solutions ?**

Au-delà des inégalités femmes-hommes, **d'autres formes de discriminations salariales affectent le marché du travail français.** Les discriminations liées à **l'origine ethnique** ou au **patronyme** restent une réalité préoccupante. De nombreux testings ont démontré l'existence de biais dans les processus de recrutement, qui ont inévitablement des répercussions sur les trajectoires professionnelles et les niveaux de rémunération.

Les **travailleurs en situation de handicap** font également face à des obstacles spécifiques dans leur parcours professionnel, notamment en termes d'accès à l'emploi et de progression de carrière, ce qui peut se traduire par des écarts de rémunération.

L'obligation d'emploi de 6% de travailleurs handicapés dans les entreprises de plus de 20 salariés, si elle a permis des avancées, n'a pas complètement résolu les questions d'équité salariale pour cette population.



Sophie Cavaliero
auteure, consultante et formatrice en Ressources Humaines,
spécialisée en Compensation & Benefits

«Concernant les autres formes d'inégalités, la situation reste plus opaque. Une croyance répandue veut que les seniors soient mieux rémunérés, mais nous disposons de peu de données fiables sur ce sujet. Très peu de salariés après 55 ans bénéficient d'augmentations. Après 60 ans, seulement 33% des seniors sont encore salariés, créant une population potentiellement précaire».

Le concept d'intersectionnalité, qui analyse les effets croisés de plusieurs facteurs de discrimination, permet de mieux appréhender ces réalités complexes.

Face à ces enjeux, les entreprises peuvent s'inspirer des bonnes pratiques développées pour lutter contre les inégalités femmes-hommes :

L'approche par compétences : évaluer les candidats et les collaborateurs sur leurs compétences objectives plutôt que sur des critères susceptibles d'être influencés par des biais inconscients. Des entreprises comme Shine ou Alan ont développé des référentiels de compétences précis par métier pour objectiver les décisions salariales.

La transparence des critères de rémunération : rendre explicites et accessibles les critères qui déterminent les niveaux de salaire pour limiter les zones d'ombre propices aux discriminations.

Les politiques de diversité et d'inclusion : intégrer la diversité comme un objectif stratégique de l'entreprise et former les managers à reconnaître et à dépasser leurs biais inconscients.

Bonnes pratiques et régulations pour une politique salariale plus équitable

Face aux inégalités salariales persistantes, un ensemble de bonnes pratiques et de régulations se développe pour promouvoir l'équité au sein des entreprises.

Sur le plan législatif, la France dispose d'un arsenal juridique conséquent :



L'âge constitue un autre facteur potentiel de discrimination

Avec des dynamiques contrastées selon les étapes de la carrière. Les jeunes actifs font souvent face à des rémunérations d'entrée modestes, tandis que les seniors peuvent rencontrer des difficultés de revalorisation salariale ou de reconversion. Ces formes de discrimination peuvent se cumuler et accentuer les inégalités pour certains groupes. Le concept d'intersectionnalité, qui analyse les effets croisés de plusieurs discriminations, aide à mieux comprendre ces réalités complexes.

- **La loi du 4 août 2014** pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes
- **La loi du 5 septembre 2018** pour la liberté de choisir son avenir professionnel, qui a instauré l'Index de l'égalité professionnelle



Répartition des salaires : un enjeu d'équité en 2025

En 2025, avec un salaire moyen en France qui atteint 2 735 euros nets par mois (soit 3 613 euros bruts mensuels, équivalant à environ 43 356 euros bruts par an), l'enjeu n'est pas seulement de garantir un niveau de rémunération adéquat, mais bien d'assurer que cette rémunération soit équitablement distribuée entre tous les talents qui contribuent à la performance de l'entreprise, quels que soient leur genre, leur origine, leur âge ou leur situation.



**Transparence salariale :
la nouvelle directive européenne de 2026**

Cette directive, qui entrera en vigueur en juin 2026, introduira plusieurs mesures concrètes telles que l'obligation d'indiquer une fourchette de rémunération dans les offres d'emploi et l'interdiction pour l'employeur d'exiger des informations sur les précédents salaires d'un candidat.

- La révision des processus d'évaluation et de promotion ;
- La transparence des critères de rémunération ;
- La suppression de la négociation salariale individuelle ;
- L'implication active des partenaires sociaux ;
- La fixation d'objectifs chiffrés pour réduire les écarts.

Mais au-delà des mesures correctives, les entreprises les plus avancées adoptent une approche préventive, intégrant l'équité salariale à tous les niveaux de la gestion des ressources humaines :

- Dès le recrutement, en proposant des rémunérations basées sur des critères objectifs, et non sur l'historique salarial des candidats ;
- Dans la gestion des talents, en identifiant et en accompagnant les hauts potentiels issus de groupes sous-représentés ;
- Dans la formation des managers, en les sensibilisant aux biais qui peuvent influencer leurs décisions ;
- Et dans la culture d'entreprise, en valorisant la diversité et l'inclusion comme leviers de performance.

Au-delà du cadre légal, certaines entreprises développent des pratiques innovantes pour promouvoir l'équité salariale :

- L'audit régulier des écarts de rémunération ;

En adoptant cette **vision proactive**, les entreprises créent un environnement de travail plus juste, plus attractif et plus propice à l'innovation. Ces initiatives contribuent à renforcer la cohésion sociale et à positionner l'entreprise comme un acteur exemplaire sur ces enjeux.



Des pratiques gagnantes pour un impact positif

L'expérience démontre que les entreprises qui intègrent ces bonnes pratiques en retirent des bénéfices concrets et mesurables. En effet, elles parviennent à renforcer l'engagement et la motivation de leurs collaborateurs, qui se sentent plus valorisés et impliqués dans la réussite collective. Cette dynamique positive se traduit par une marque employeur plus attractive, capable d'attirer et de fidéliser les talents. À terme, ces efforts contribuent à améliorer la performance globale de l'entreprise, tant en matière de productivité que de résultats financiers. En misant sur ces approches, les organisations construisent un cercle vertueux qui leur permet de prospérer durablement.

Dialogue social & évolution des salaires

Négociations salariales : quelles marges de manœuvre pour les entreprises et les salariés ?

Le **dialogue social** constitue un levier essentiel de la régulation salariale en France. Bien que s'inscrivant dans un cadre législatif et conventionnel contraignant, il offre **des espaces de négociation importants** tant pour les entreprises que pour les salariés.

Concernant l'évolution du dialogue social, Sandrine Dorbes observe : «*En fonction de la taille de l'entreprise, la direction sera contrainte de rendre des comptes aux partenaires sociaux, de constater les écarts et de présenter les résultats*». Elle ajoute : «*Le dialogue social va s'intensifier avec les partenaires sociaux. C'est l'occasion de construire des bases solides et également de former ces partenaires sur ces sujets*».

Toutefois, elle identifie **certaines difficultés dans les négociations** : «*Plusieurs facteurs entrent en jeu : les partenaires sociaux assument leur rôle de challengers vis-à-vis de la direction et n'hésitent pas à exercer cette fonction*». et «*Il existe également des situations où*

l'historique de l'entreprise est marqué par un dialogue social dégradé, conduisant à une opposition permanente et à des conflits récurrents».

Pour les entreprises, **les marges de manœuvre en matière salariale** s'exercent à différents niveaux. La négociation annuelle obligatoire (NAO) sur les salaires, rendue obligatoire par le Code du travail pour les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales, constitue un moment clé du dialogue social. Si l'obligation porte sur la négociation et non sur l'aboutissement à un accord, **la NAO offre néanmoins un cadre structuré pour aborder les questions de revalorisation salariale**, d'égalité professionnelle ou encore de qualité de vie au travail.

Au-delà de ce cadre formel, des entreprises innovantes développent des approches alternatives.

Certaines start-ups et scale-ups ont mis en place des systèmes où les salariés peuvent initier eux-mêmes leur augmentation salariale¹⁰.

¹⁰ : Quand les start-up, scale-up et licornes réinventent les RH, Michel Barabel et Pierre Monclos, 2023



Librairie
GERESO

Votre librairie professionnelle

Ressources Humaines, Entreprise, Management, **Efficacité professionnelle**, **Communication**, Développement personnel



L'adresse

22 Place de Catalogne, PARIS 14^e

Les horaires

Du lundi au vendredi de 8h30 à 18h00

Nous contacter au 02 43 23 03 53

Retrouvez-nous sur librairie.gereso.com



Chez Lucca par exemple, les collaborateurs ayant plus de 3 ans d'ancienneté peuvent demander l'augmentation qu'ils estiment juste, la défendre devant un comité, et c'est finalement eux qui décident de leur augmentation. Cette démarche s'inscrit dans une **logique de confiance et d'autonomisation** qui bouscule les schémas traditionnels de la négociation salariale.

Du côté des salariés, la **représentation collective**, via les organisations syndicales et le Comité Social et Économique (CSE), reste le principal levier d'influence sur les politiques salariales. Cette représentation permet non seulement de négocier des augmentations générales, mais aussi de veiller à l'équité des pratiques individuelles. Cependant, dans un contexte d'individualisation croissante des rémunérations, les capacités de négociation individuelle prennent une importance accrue, ce qui peut générer **des inégalités basées sur les compétences de négociation personnelles**.

Face à ce risque, certaines entreprises choisissent de limiter la part de négociation dans la détermination des salaires. Nicholas Wagner, Chief People & Culture Officer chez 360Learning, explique ainsi que leurs salaires sont «*calculés, non négociés*» et que leurs règles sont «*entièrement transparentes*». Ce modèle mathématique, dont ils ne s'autorisent pas à sortir, vise explicitement à éviter que «*les salaires ne soient impactés par des biais de personnalité ou des inéquités sociales*».

Impact des accords de branche et du cadre législatif sur les salaires

Le cadre législatif et les accords de branche constituent les fondements sur lesquels s'appuie toute politique



Transparence salariale : un levier pour réduire les inégalités

Comme le souligne l'article de Les Échos Solutions sur la transparence salariale, «*41% des femmes s'estiment mal à l'aise pendant les négociations de salaires, contre 21% des hommes*». Ce constat met en lumière l'un des enjeux majeurs des négociations individuelles : leur propension à reproduire, voire à amplifier, les inégalités salariales existantes.

salariale en France, définissant à la fois les minimums légaux et les pratiques sectorielles.

Le SMIC représente le socle légal de la rémunération. Revalorisé chaque année et indexé sur l'inflation pour les bas salaires, il garantit un revenu minimum à tous les salariés, indépendamment de leur expérience ou de leur qualification.

Au 1^{er} janvier 2025, le SMIC horaire brut s'élève à 11,88 euros, soit 1 801,80 euros mensuels pour un temps plein. Au-delà de ce minimum légal, **les conventions collectives de branche déterminent des grilles de salaires minima selon les qualifications et l'expérience.**



Inflation et salaires : l'enjeu crucial du dialogue social

En période d'inflation, comme celle que nous avons traversée récemment, la question salariale prend une acuité particulière. Les entreprises doivent alors arbitrer entre préservation de leur compétitivité et maintien du pouvoir d'achat de leurs collaborateurs. C'est dans ces moments que le dialogue social joue un rôle déterminant pour trouver des équilibres satisfaisants, qu'il s'agisse d'augmentations générales, de primes exceptionnelles ou d'autres formes de compensation.



Certaines start-ups et scale-ups expérimentent déjà des approches novatrices en matière de dialogue social. La participation directe des salariés aux décisions qui les concernent, comme dans le modèle de Lucca où les collaborateurs peuvent initier et décider de leur propre augmentation, illustre cette réinvention des modalités du dialogue social.

Ces **accords de branche**, négociés entre organisations patronales et syndicales, ont une importance particulière dans les secteurs à forte proportion de PME, où le dialogue social d'entreprise est souvent moins structuré. Ils permettent également **d'harmoniser les pratiques salariales au sein d'un même secteur**, limitant ainsi le dumping social entre entreprises concurrentes.

La crise sanitaire et économique a eu un impact significatif sur le dialogue social en matière salariale. Les accords de performance collective, créés par les ordonnances Travail de 2017, ont été mobilisés par certaines entreprises pour adapter temporairement les rémunérations face aux difficultés économiques. Ces accords, qui peuvent prévoir des modifications de la durée du travail, de la rémunération ou de la mobilité professionnelle ou géographique, illustrent la flexibilité introduite dans le cadre législatif français ces dernières années.

Quel avenir pour le dialogue social à l'ère du digital et du travail hybride ?

L'évolution des formes de travail, accélérée par la crise sanitaire, transforme profondément les modalités du dialogue social, y compris sur les questions salariales. Le développement du télétravail, du travail hybride et des statuts d'emploi alternatifs (freelance, portage salarial, etc.) appelle **une réinvention des pratiques de négociation collective**.



En complément de son offre de formation, GERESO propose un accompagnement sur mesure à travers des prestations de conseil. Ces interventions sont conçues pour aider les entreprises à sécuriser, optimiser et structurer efficacement leur gestion RH et leur gestion de la paie en s'appuyant sur l'expertise pointue de consultants spécialisés.

Audit égalité F/H XVEPA

Nous vous accompagnons dans le calcul et l'analyse de votre index égalité femmes-hommes. Nous identifions les écarts de rémunération, promotions ou augmentations, et vous proposons des actions concrètes pour vous mettre en conformité et améliorer vos pratiques RH.

Audit de conformité en paie XAPAIE

Nous vérifions que votre paie respecte la législation sociale, la convention collective et vos accords d'entreprise. Nous détectons les anomalies, vous proposons des correctifs et sécurisons vos pratiques pour viser une paie 0 défaut, prévenir les contentieux et fiabiliser vos processus.

Création ou mise à jour du réglementaire de paie XRGPA

Nous élaborons ou actualisons votre "Bible de paie" : un document unique regroupant toutes les règles de calcul et de gestion spécifiques à votre entreprise. Ce livrable structurant sécurise vos procédures, harmonise les pratiques et facilite l'intégration des nouveaux collaborateurs.

Audit organisationnel du service paie XAOSP

Nous optimisons l'organisation de votre service paie : fiabilité des processus, performance de l'outil informatique, clarification des rôles, procédures et tableaux de bord. Un accompagnement sur-mesure pour fiabiliser vos pratiques et sécuriser vos opérations paie !

+ d'infos sur [gereso.com](https://www.gereso.com)

Certaines entreprises innovantes ont déjà intégré ces nouvelles réalités dans leur politique salariale. Chez Shine¹¹, la grille de rémunération intègre un critère de «localisation géographique» qui «permet de prendre en compte le lieu d’habitation du salarié (ville, pays) en fonction de son mode de travail (présentiel, hybride ou distanciel)».

Ces évolutions interrogent le périmètre même du dialogue social : **comment représenter et défendre les intérêts de travailleurs aux statuts de plus en plus divers ?**

Face à ces mutations, **le dialogue social de demain devra probablement :**

- S’adapter à une **plus grande diversité de statuts** et de situations professionnelles
- Intégrer les **enjeux spécifiques du travail à distance** et hybride

- Aborder de **manière plus holistique** la question de la rémunération, au-delà du seul salaire fixe

Le défi pour les entreprises et les partenaires sociaux sera de préserver les acquis du modèle social français, notamment en termes de protection collective, tout en l’adaptant aux nouvelles réalités du travail.

¹¹ : Quand les start-up, scale-up et licornes réinventent les RH, Michel Barabelet Pierre Monclos, 2023



Salariat et indépendance : l’émergence d’un nouveau paysage de l’emploi

L’émergence de nouvelles formes d’emploi, en marge du salariat traditionnel, constitue un autre défi majeur. Comme l’évoque la première partie de ce livre blanc, la frontière entre salariat et indépendance tend à s’estomper avec le développement du freelancing, de l’auto-entrepreneuriat ou encore du portage salarial.

Dans ce contexte évolutif, **le dialogue social reste un outil indispensable pour construire des politiques salariales à la fois équitables, motivantes et économiquement soutenables.**



Télétravail, équité et rémunération : de nouveaux défis à relever

Le télétravail et le travail hybride soulèvent de nouvelles questions en matière de rémunération. Faut-il compenser les frais liés au travail à domicile, comme l’électricité ou le mobilier ? Comment valoriser l’autonomie et la flexibilité accrues des télétravailleurs, qui peuvent améliorer leur productivité et leur bien-être ? Et surtout, comment garantir l’équité salariale entre les salariés présents sur site et ceux qui travaillent à distance ? Ces interrogations se multiplient à mesure que le télétravail devient une norme pour de nombreux secteurs. Elles devraient progressivement trouver leur place dans les négociations d’entreprise et de branche, avec des solutions à inventer pour concilier performance économique, qualité de vie au travail et justice sociale. Les entreprises ont aujourd’hui l’opportunité de repenser leurs politiques salariales pour les adapter à ces nouvelles réalités.

Une relation au salaire en pleine transformation

Salaire et perception selon le genre : des attentes différentes ?

La relation au salaire ne se limite pas à **sa dimension purement économique** ; elle intègre également des aspects psychologiques et sociologiques qui varient notamment en fonction du genre. Les recherches et enquêtes récentes mettent en lumière des différences significatives dans la manière dont les hommes et les femmes perçoivent et négocient leur rémunération.

L'article des Échos Solutions sur la transparence salariale révèle une réalité éloquentes : **« 41% des femmes s'estiment mal à l'aise pendant les négociations de salaires, contre 21% des hommes »**.

Ce différentiel d'aisance dans la négociation constitue l'un des facteurs explicatifs des écarts de rémunération persistants entre les genres. Mathilde Callède et Manu Wagner de Shine l'expliquent clairement : *« les études montrent régulièrement que la négociation est plutôt un comportement masculin. Alors que les femmes ont moins tendance à se vendre, et se sous-valorisent plus fréquemment. »*

¹² : Professionnels RH, comment allez-vous ? GERESO, 2025

L'enquête annuelle GERESO sur le moral des professionnels RH¹² apporte un éclairage complémentaire à ce sujet, avec un paradoxe particulièrement révélateur : **les femmes se déclarent légèrement plus satisfaites de leur rémunération que les hommes (59% contre 49%), alors même qu'elles ne sont généralement pas mieux rémunérées.**

Ce constat souligne **l'importance de la dimension perceptive dans la relation au salaire.**

Les attentes et le niveau de satisfaction face à la rémunération apparaissent ainsi fortement influencés par des facteurs subjectifs, notamment liés au genre.

Cette divergence entre satisfaction exprimée et réalité objective des rémunérations interroge les mécanismes d'auto-évaluation et de valorisation personnelle. Elle peut s'expliquer par des différences d'attentes, de référentiels de comparaison ou de critères de satisfaction professionnelle. Les femmes valorisent peut-être davantage d'autres aspects de leur travail, ou s'autorisent moins à exprimer une insatisfaction face à leur rémunération.



Écart générationnel : une perception des salaires qui évolue

L'enquête GERESO met également en lumière d'importantes variations selon l'âge : 63% des plus de 50 ans se déclarent satisfaits de leur salaire, contre seulement 51% des 30-39 ans. Cette disparité générationnelle peut refléter une progression salariale plus lente pour les générations intermédiaires, confrontées à des attentes accrues en termes de responsabilités sans revalorisation proportionnelle. Elle souligne également l'importance de prendre en compte la dimension intergénérationnelle dans l'analyse des perceptions salariales.

Ces comportements différenciés ne relèvent pas d'une disposition naturelle ou innée, mais s'expliquent largement par des **facteurs socioculturels** : stéréotypes de genre intériorisés, représentations sociales du leadership, injonctions contradictoires auxquelles les femmes sont soumises (être assertives mais pas agressives, confiantes mais pas arrogantes, etc.).

Les attentes en matière de transparence salariale illustrent également ces différences genrées. L'étude de Deel et l'Ifop montre que si la majorité des salariés (66%) se dit à l'aise pour discuter de leur salaire, **seuls 10% se sentent «très à l'aise»**, et les femmes expriment plus de réserves que les hommes. Cette aspiration différenciée à la transparence peut avoir des implications importantes pour les politiques RH des entreprises.

Face à ces constats, certaines organisations adoptent des approches innovantes pour neutraliser ces biais genrés. C'est notamment le cas des entreprises qui ont mis en place des **grilles de rémunération transparentes et objectives**, comme Shine ou Alan. Cette approche permet de contourner les différences de comportement en négociation et de garantir une équité salariale indépendamment des compétences en négociation individuelles.

La formation constitue un autre levier d'action pour réduire ces écarts de perception et de comportement. Des ateliers spécifiques de préparation à la négociation

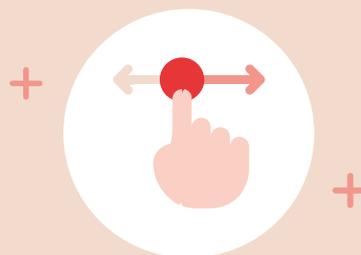
salariale, des programmes de mentorat ou encore des groupes de partage d'expérience peuvent aider les femmes à **renforcer leur confiance et leurs compétences en négociation.**

Les nouvelles attentes des salariés en matière de rémunération : prime de pouvoir d'achat, épargne salariale, intéressement, flexibilité dans le paiement...

Les attentes des salariés en matière de rémunération connaissent des évolutions significatives, reflétant à la fois les changements sociétaux et les transformations du monde du travail. Au-delà du montant brut, **c'est désormais la structure même de la rémunération qui fait l'objet d'attentes renouvelées.**

Dans un contexte économique marqué par l'inflation et les incertitudes, le pouvoir d'achat devient une préoccupation centrale. Les dispositifs permettant de préserver ou d'augmenter ce pouvoir d'achat suscitent un intérêt croissant : primes exceptionnelles défiscalisées (comme la «prime Macron»), participation aux bénéfices, intéressement... Ces mécanismes, qui complètent le salaire fixe, répondent à **une attente de partage de la valeur créée par l'entreprise.**

L'épargne salariale constitue un autre axe d'évolution majeur. Les plans d'épargne entreprise (PEE) et les plans d'épargne retraite (PER) permettent aux salariés de se constituer une épargne dans des



Rémunération et engagement : un levier central mais pas unique

Plus largement, comme le montre l'enquête GERESO, **la rémunération est un facteur d'engagement majeur, cité par 54% des professionnels RH** (en progression par rapport aux 51% de 2023). Dans un contexte d'inflation et de hausse du coût de la vie, la question salariale prend une importance renouvelée, tout en s'inscrivant dans un cadre plus large où les relations au travail restent le premier facteur d'engagement. Ces données rappellent que la rémunération, si elle est essentielle, n'est qu'une dimension parmi d'autres de la satisfaction professionnelle, et que sa perception varie considérablement selon les individus, leur genre, et leur âge.

conditions fiscales avantageuses, tout en bénéficiant potentiellement d'un abondement de l'employeur. Ces dispositifs répondent à une préoccupation croissante pour la sécurisation du futur financier.

L'actionnariat salarié, particulièrement répandu dans les start-ups et scale-ups via les BSPCE (Bons de Souscription de Parts de Créateur d'Entreprise), répond quant à lui à une aspiration à participer à la croissance de l'entreprise.

La flexibilité dans la composition de la rémunération émerge également comme une attente forte.

L'exemple de Pyxo, est particulièrement éloquent :
« Nous donnons le choix aux collaborateurs de toucher toute forme de prime soit en numéraire (salaire), soit en BSPCE, soit en jours de congé, soit en formation. »

Cette approche sur-mesure permet à chaque salarié de privilégier les composantes qui correspondent le mieux à ses besoins et à ses aspirations du moment. Les **avantages en nature** et les **dispositifs de qualité de vie au travail** font également partie intégrante des attentes en matière de rémunération globale :

tickets restaurant, mutuelle performante, crèche d'entreprise, télétravail, horaires flexibles...

Ces éléments, bien que non monétaires, sont de plus en plus valorisés, particulièrement par les jeunes générations soucieuses de leur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Enfin, **la transparence et l'équité dans les politiques de rémunération constituent une attente croissante**. Cette aspiration à la clarté et à la justesse des rémunérations traduit une évolution profonde du rapport au salaire, désormais envisagé non plus seulement comme une contrepartie du travail fourni, mais aussi comme le **reflet des valeurs de l'entreprise**.

Quelle place pour le salaire face aux nouvelles aspirations professionnelles ?

Face à l'émergence de nouvelles aspirations professionnelles, **la place du salaire dans la hiérarchie des motivations au travail connaît une évolution contrastée**. Si la rémunération reste un critère déterminant, elle s'inscrit désormais dans un ensemble



Sécurisez vos bulletins de paie avec **Audit-de-Paie.fr** !

**Audit social, fiscal
et conventionnel**
Recommandations
claires et actionnables
**Expertise 100%
indépendante**



Découvrez notre méthode
et demandez votre devis sur
www.audit-de-paie.fr



Je découvre !

plus large de considérations qui façonnent la relation au travail.

L'étude Robert Half de mai 2023 montre que **57% des salariés estiment que le salaire est le critère professionnel sur lequel ils sont plus exigeants depuis la crise sanitaire**, devant la flexibilité ou le sens du travail. Ce chiffre rappelle l'importance persistante de la rémunération, particulièrement dans un contexte d'inflation et d'incertitudes économiques.

Cependant, d'autres facteurs prennent une importance croissante dans les aspirations professionnelles :

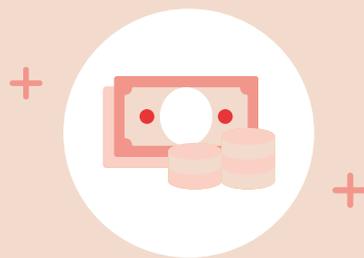
- **L'équilibre vie professionnelle, vie personnelle** devient une priorité pour de nombreux salariés, notamment depuis la crise sanitaire qui a rebattu les cartes du rapport au travail. La possibilité de télétravailler, les horaires flexibles ou encore le droit à la déconnexion sont désormais des critères de choix importants.
- **Le sens et l'impact du travail** constituent une aspiration majeure, particulièrement pour les jeunes générations. Contribuer à un projet porteur de valeurs positives, avoir un impact social ou environnemental mesurable, participer à une mission qui dépasse la simple logique économique... Ces dimensions immatérielles pèsent de plus en plus lourd dans les choix professionnels.

- **L'autonomie et la responsabilisation** s'affirment comme des attentes fortes. Les modèles managériaux traditionnels, fondés sur le contrôle et la hiérarchie rigide, cèdent progressivement la place à des approches plus participatives qui valorisent l'initiative individuelle et collective.

- **Les opportunités de développement professionnel et personnel** constituent un autre facteur déterminant. La possibilité d'apprendre, de développer de nouvelles compétences, de progresser dans sa carrière ou simplement de s'épanouir personnellement devient un critère de choix et de fidélisation important.

Dans ce contexte, **le salaire reste un facteur important, mais sa signification change**. Plus qu'une simple contrepartie monétaire du travail fourni, il devient :

- Un **marqueur de reconnaissance** de la valeur et de la contribution de chacun
- Un **facteur d'équité** au sein de l'organisation
- Un **élément de sécurité et de stabilité** dans un contexte incertain
- Une **composante parmi d'autres** de la proposition de valeur de l'employeur



Rémunération : vers une approche plus flexible et personnalisée

Cette évolution du rapport au salaire pousse les entreprises à adapter leurs politiques de rémunération. Les plus innovantes intègrent à la fois les dimensions monétaires et non-monétaires, en tenant compte des aspirations individuelles. La flexibilité devient clé, comme l'illustre Pyxo qui permet à ses salariés de choisir leur forme de rémunération (numéraire, BSPCE, jours de congé ou formation). Ainsi, si le salaire reste central, son importance et sa signification évoluent. Les entreprises capables d'intégrer cette complexité dans leur politique salariale disposeront d'un avantage compétitif fort pour attirer et fidéliser les talents.

Salaire et gestion de la paie : entre simplification et innovation

Évolution du bulletin de salaire : vers une dématérialisation complète

Le **bulletin de salaire**, document historique de la relation employeur-salarié, connaît une transformation profonde sous l'impulsion de la digitalisation.

Cette évolution s'inscrit dans une démarche plus large de modernisation de la gestion de la paie, alliant simplification administrative et innovation technologique.

La **dématérialisation du bulletin de paie**, encouragée par le cadre législatif français depuis la loi du 12 mai 2009 et renforcée par l'ordonnance du 18 juin 2015, est désormais largement adoptée par les entreprises. Cette transition du papier au numérique présente de nombreux avantages : réduction de l'empreinte écologique, sécurisation de l'archivage (obligatoire pendant 50 ans), accessibilité permanente pour les salariés, et économies substantielles pour les entreprises.

Le déploiement généralisé du **compte personnel d'activité (CPA)** a accéléré cette tendance, en offrant un espace numérique sécurisé où les bulletins de paie

peuvent être conservés automatiquement. Depuis le 1^{er} janvier 2017, les entreprises de plus de 300 salariés ont l'obligation de fournir un bulletin de paie dématérialisé, sauf opposition du salarié. Pour les entreprises de moins de 300 salariés, cette dématérialisation reste une option, mais tend à se généraliser.

Au-delà de la simple dématérialisation, **le bulletin de paie a fait l'objet d'un effort de clarification et de simplification**. Le «bulletin de paie clarifié», instauré progressivement depuis 2016, vise à rendre plus lisibles les informations relatives aux cotisations sociales et aux prélèvements, regroupés par grandes catégories. Cette simplification répond à une attente forte des salariés, souvent désorientés face à la **complexité du document traditionnel**.

Les **technologies blockchain** commencent également à faire leur apparition dans le domaine de la gestion des bulletins de paie. Elles permettent de garantir **l'authenticité, l'intégrité et la traçabilité** des documents numériques tout au long de leur cycle de vie.



La dématérialisation du bulletin de paie : une adoption croissante en France

63 % des salariés français reçoivent leur bulletin de paie au format numérique, contre 42 % en 2020. Parmi eux, 69 % utilisent un coffre-fort numérique pour récupérer leurs documents 64 % des salariés recevant encore des bulletins papier se disent intéressés par la dématérialisation¹⁴.

¹⁴ : RH matin, février 2025



Logiciels de paie : un outil plébiscité par les entreprises françaises

Près de 70 % des entreprises françaises utilisent un logiciel de paie, avec une forte croissance dans les PME et ETI¹⁵.

Certaines start-ups spécialisées dans les solutions RH explorent déjà cette voie, promettant une sécurisation renforcée et une simplification des processus de vérification. **La dématérialisation du bulletin de paie s'accompagne également d'évolutions dans les modalités de paiement du salaire.** Si le virement bancaire reste largement majoritaire, de nouvelles options émergent, comme le paiement instantané ou les avances sur salaire digitalisées, répondant à des besoins de flexibilité financière accrue des salariés.

Ces transformations du bulletin de paie et des modalités de versement du salaire illustrent une tendance plus large : la paie n'est plus seulement une fonction administrative,

mais devient progressivement **un service à valeur ajoutée**, tant pour l'entreprise que pour le salarié.

L'automatisation et la digitalisation de la gestion de la paie : quels impacts ?

L'automatisation et la digitalisation transforment en profondeur les processus de gestion de la paie, avec des implications significatives tant pour les professionnels RH que pour les collaborateurs de l'entreprise.

Sophie Cavaliero, experte en Compensations & Benefits, observe cette évolution avec enthousiasme : *« Nous traversons une période d'évolution technologique rapide que les entreprises doivent intégrer. L'automatisation va fortement impacter les processus RH. Le principal frein reste la confidentialité des données, mais le potentiel de gain de productivité est considérable. »*

Les logiciels de paie de nouvelle génération intègrent désormais des fonctionnalités avancées :

calcul automatique des variables, mise à jour en temps réel des évolutions réglementaires, interfaces avec les systèmes de gestion des temps et des absences, ou encore génération automatisée des déclarations sociales. Ces outils permettent non seulement de gagner en productivité, mais aussi de réduire significativement les risques d'erreur, particulièrement coûteux en matière de paie.

L'intelligence artificielle et le machine learning font progressivement leur entrée dans ces solutions.

¹⁵ : Le marché du logiciel RH en 2025



Sophie Cavaliero
auteure, consultante et formatrice en Ressources Humaines,
spécialisée en Compensation & Benefits

« L'IA sera particulièrement utile pour identifier les écarts et les anomalies dans les politiques de rémunération, renforçant encore la pression vers plus de transparence salariale.(...) Les décisions seront mieux fondées sur les données, les nouveaux outils permettant d'affiner l'analyse à un niveau très détaillé. Avec l'IA, on pourrait bientôt présenter au salarié, à tout moment, une vision complète de son package de rémunération, ce qui représenterait un levier considérable pour les entreprises sachant l'exploiter. »

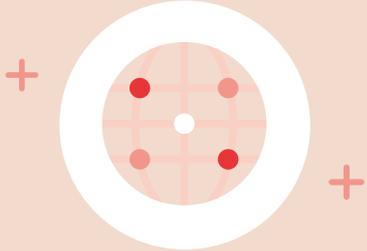
Ils permettent notamment **d’anticiper les anomalies**, de **détecter les patterns atypiques** qui pourraient signaler une erreur, ou encore **d’optimiser les processus** en fonction des spécificités de l’entreprise.

Ces technologies ouvrent la voie à une **paie «prédictive»** capable d’anticiper les impacts de certaines décisions (recrutements, promotions, réorganisations) sur la masse salariale.

Les chatbots RH constituent une autre innovation notable. Ils permettent aux collaborateurs d’obtenir des réponses immédiates à leurs questions relatives à la paie (explication d’une ligne du bulletin, simulation d’un changement de situation personnelle, information sur un avantage social...), libérant ainsi du temps pour les équipes RH qui peuvent se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Pour les équipes RH, ces évolutions technologiques induisent **une transformation profonde du métier de gestionnaire de paie**. Les tâches répétitives et à faible valeur ajoutée étant progressivement automatisées, les professionnels sont appelés à développer de nouvelles compétences : maîtrise des outils digitaux, analyse de données, conseil aux managers et aux collaborateurs, veille réglementaire proactive... La fonction paie évolue ainsi d’un rôle purement administratif vers une mission de conseil et d’expertise.

La crise sanitaire a accéléré cette digitalisation, en contraignant les entreprises à adapter leurs processus pour assurer la continuité de la paie en contexte de télétravail généralisé. Cette situation exceptionnelle



La digitalisation de la paie : plus d’autonomie pour les salariés

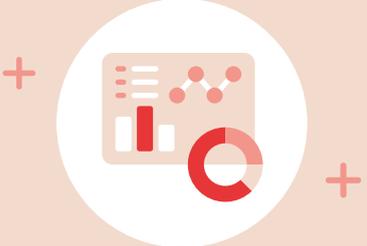
La digitalisation de la paie offre aux collaborateurs plus d’autonomie et de personnalisation. Grâce aux portails salariés, ils accèdent à toutes les informations sur leur rémunération, peuvent simuler l’impact de leurs choix et, parfois, paramétrer certains aspects (primes, formules d’avantages...).

a servi de catalyseur à des transformations qui étaient déjà en marche, démontrant la résilience et la capacité d’adaptation des solutions digitales de gestion de la paie.

Quels défis pour les entreprises dans l’optimisation de la gestion salariale ?

Malgré les avancées technologiques, l’optimisation de la gestion salariale reste un défi majeur pour les entreprises, confrontées à des exigences parfois contradictoires de performance, de conformité et d’équité.

Le premier défi concerne la complexité réglementaire et son évolution constante.



Digitalisation et pilotage de la masse salariale : l’essor des tableaux de bord analytiques

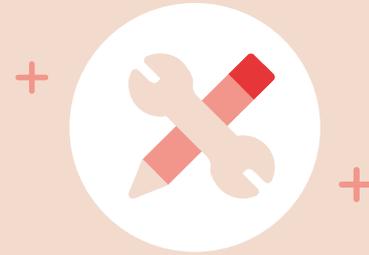
La digitalisation favorise également **l’émergence de tableaux de bord analytiques sophistiqués**. Ces outils offrent aux décideurs une vision claire et actualisée des principaux indicateurs liés à la masse salariale : répartition des rémunérations par service ou par niveau, évolution des coûts salariaux, impact des augmentations, analyse des écarts... Ces données, auparavant dispersées et difficiles d’accès, deviennent des leviers stratégiques pour piloter la politique salariale de l’entreprise.

En France, le cadre juridique et fiscal de la paie est particulièrement dense et mouvant : conventions collectives, accords d'entreprise, réformes fiscales, évolutions des cotisations sociales...

Cette complexité exige une veille permanente et une capacité d'adaptation rapide des systèmes de gestion de la paie. Si les logiciels intègrent automatiquement les mises à jour réglementaires, l'interprétation correcte des textes et leur application aux situations spécifiques de l'entreprise restent de la responsabilité des équipes RH.

La sécurisation des données de paie constitue un deuxième enjeu. Dans un contexte de digitalisation croissante et de menaces cybernétiques en augmentation, **la protection des informations sensibles liées aux rémunérations** devient une préoccupation majeure. Les entreprises doivent investir dans des infrastructures sécurisées, former leurs équipes aux bonnes pratiques de cybersécurité et s'assurer de la conformité de leurs processus avec le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD).

L'harmonisation des systèmes d'information représente un troisième défi clé. Dans de nombreuses organisations, la gestion de la paie s'appuie sur plusieurs applications qui doivent communiquer entre elles : SIRH, logiciel de paie, outils de gestion des temps et des activités, systèmes comptables... **L'interopérabilité** de ces différentes briques technologiques est essentielle pour éviter les ressaisies, les incohérences et les pertes de temps.



RH : nouvelles compétences à l'ère de la digitalisation

Enfin, la transformation des compétences RH est un défi majeur. L'automatisation libère du temps, mais impose la maîtrise des outils digitaux, l'analyse de données et la capacité à accompagner les managers. Les entreprises doivent soutenir cette évolution par des formations adaptées et une redéfinition des rôles.

Les solutions de type API (Application Programming Interface) permettent désormais des intégrations plus fluides, mais leur mise en œuvre requiert une expertise technique spécifique.

La gestion de la masse salariale dans toute sa complexité constitue un quatrième défi. Au-delà du simple calcul et versement des paies, les entreprises doivent piloter finement l'évolution de leurs coûts salariaux, en tenant compte de multiples facteurs : inflation, évolutions du marché de l'emploi, stratégie de rémunération, performances individuelles et collectives...



Sophie Cavaliero
auteure, consultante et formatrice en Ressources Humaines,
spécialisée en Compensation & Benefits

« On pourrait aller très loin dans la personnalisation des packages de rémunération, mais cela soulève des questions éthiques majeures, notamment concernant la protection des données personnelles. »



L'équité et la transparence des politiques salariales représentent un cinquième enjeu, particulièrement d'actualité avec l'entrée en vigueur prochaine de la directive européenne sur la transparence des salaires.

Cette gestion dynamique nécessite des outils d'analyse et de simulation performants, ainsi qu'une **collaboration étroite entre les fonctions RH et Finance**.

Les entreprises devront être en mesure de justifier objectivement les écarts de rémunération et de communiquer clairement sur leurs pratiques salariales. Cela implique non seulement des outils adaptés pour analyser et présenter ces données, mais aussi **une réflexion de fond sur les critères et les processus de détermination des rémunérations**.

Cette approche implique :

- **Une vision claire et cohérente** de la politique de rémunération, alignée avec la stratégie globale de l'entreprise
- **Des outils technologiques adaptés**, permettant automatisation, sécurisation et analyse des données
- **Une gouvernance claire**, définissant les rôles et responsabilités de chaque acteur (RH, finance, managers)
- **Un investissement continu** dans la formation et l'accompagnement des équipes
- **Une communication transparente** auprès des collaborateurs

En relevant ces défis, les entreprises peuvent transformer la gestion salariale d'un centre de coût en un véritable créateur de valeur. Elle devient un levier stratégique qui contribue à l'attraction et à la fidélisation des talents, à l'engagement des collaborateurs, mais aussi à l'alignement des objectifs individuels et collectifs. Au final, une politique salariale bien pensée soutient la performance globale de l'organisation, en renforçant sa compétitivité et sa capacité à innover.



Une gestion salariale stratégique pour relever les défis de demain

Face à ces défis multiples, les organisations les plus performantes adoptent une approche holistique de la gestion salariale. Celle-ci ne se limite plus à la conformité administrative, mais devient un véritable levier stratégique, intégrant l'équité salariale, l'optimisation des coûts, l'attraction et la fidélisation des talents, ainsi que la valorisation des compétences au sein des équipes. Cette vision globale leur permet de répondre aux enjeux actuels et d'anticiper les évolutions futures du monde du travail.



Conclusion

La notion de salaire traverse actuellement une transformation radicale. Loin de se limiter à un simple échange argent-travail, elle s'est métamorphosée en concept aux multiples facettes englobant toute une constellation d'éléments : rémunération fixe et variable, couverture sociale, environnement professionnel, perspectives d'évolution, sens et impact réel de l'activité.

Cette mutation profonde s'ancre dans un contexte particulièrement mouvant, façonné par plusieurs forces convergentes : tensions palpables sur le marché du travail, apparition de modèles professionnels inédits, aspirations en pleine évolution des collaborateurs, et cadre réglementaire poussant résolument vers davantage d'équité et de transparence.

Dans ce paysage bouleversé, **les entreprises doivent nécessairement réinventer leurs approches salariales.**

Les pratiques novatrices explorées tout au long de ce livre blanc témoignent de cette dynamique transformationnelle : systèmes de rémunération objectifs et ouverts, abandon des mécanismes de récompense individuelle au profit d'approches collectives, souplesse dans la structure même des rémunérations, dématérialisation et automatisation des processus de paie...

Ces innovations, portées principalement par l'écosystème start-up et scale-up, dépassent le stade des simples expérimentations marginales pour esquisser véritablement les contours du modèle salarial de demain : **plus transparent, plus équitable, plus adaptable, plus aligné avec l'ADN**

et les orientations stratégiques de l'organisation.

L'application imminente de la directive européenne sur la transparence des rémunérations va considérablement accélérer cette tendance, obligeant les structures à adopter des pratiques salariales plus lisibles et plus objectives. Cette échéance représente simultanément un défi majeur et une opportunité stratégique : **les organisations capables d'anticiper cette évolution pour en faire un véritable atout différenciant bénéficieront d'un avantage concurrentiel décisif dans la course aux talents.**

Au-delà des considérations techniques et réglementaires, cette redéfinition profonde du rapport au salaire ouvre **une réflexion bien plus vaste sur la valeur réelle du travail, sur les ressorts authentiques de la motivation, et sur la place de l'entreprise dans notre tissu social.**

Le salaire n'est plus réductible à un coût à minimiser ou un argument de séduction à court terme, mais devient l'expression concrète des valeurs portées et défendues par l'organisation.

En fin de compte, la question salariale, malgré sa dimension économique fondamentale, s'inscrit désormais dans une perspective éthique et sociétale engageant pleinement la responsabilité des entreprises. Celles qui parviendront à harmoniser performance économique, justice sociale et transparence dans leurs politiques de rémunération seront indéniablement les mieux positionnées pour relever les défis complexes du monde professionnel qui se dessine.

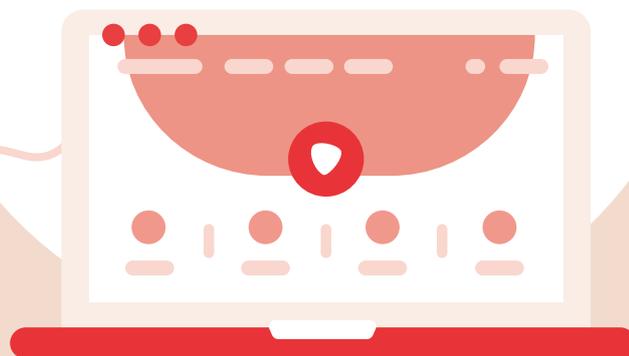


SIÈGE SOCIAL

38 Rue de la Teillaie • 72018 Le Mans
formation@gereso.fr • 02 43 23 09 09

ESPACE FORMATION

22 Place de Catalogne • 75014 Paris
espaceformation@gereso.fr • 01 42 18 13 08



Retrouvez-nous
sur www.gereso.com