

Transparence salariale : une directive aux effets structurants sur les politiques sociales des entreprises

Marie-Astrid Clergeau, consultante, cabinet Secafi (Groupe Alpha)

L'entrée en vigueur prochaine de la directive européenne sur la transparence des rémunérations suscite de nombreuses interrogations, voire une forme de fébrilité au sein des entreprises. Cette inquiétude est révélatrice d'une prise de conscience encore partielle et souvent tardive de l'ampleur des transformations à venir. Car la transparence salariale ne se réduit pas à l'affichage de fourchettes de rémunération : elle engage en profondeur les politiques de recrutement, de classification des emplois, de rémunération, d'évaluation de la performance et, plus largement, le dialogue social.

La directive, adoptée en 2023, repose sur un principe central : un partage beaucoup plus large de l'information sur les rémunérations. Elle introduit des obligations nouvelles vis-à-vis de trois catégories d'acteurs. D'abord les candidats à l'embauche, qui devront être informés, en amont du recrutement, du niveau de rémunération proposé et des dispositions conventionnelles applicables. Ensuite les salariés, qui bénéficieront d'un droit individuel annuel à l'information sur les niveaux moyens de rémunération des femmes et des hommes exerçant un emploi identique ou de valeur équivalente, ainsi que sur les critères d'évolution des rémunérations. Enfin le grand public, via un nouveau dispositif de reporting fondé sur sept indicateurs, dont l'un – particulièrement exigeant – portera sur les écarts de rémunération par catégorie d'emplois de valeur égale, ventilés par composante de rémunération.

Mais les véritables impacts de la directive vont bien au-delà. Toucher à la transparence salariale revient à interroger des pratiques souvent implicites et peu formalisées. **Le premier chantier concerne le recrutement.** Aujourd'hui, moins de la moitié des offres d'emploi mentionnent un niveau de salaire, et cette pratique est très inégalement répartie selon les secteurs et les niveaux de qualification. Les rémunérations sont d'autant plus fréquemment affichées que les postes sont faiblement rémunérés, tandis que les fonctions de cadres, de l'IT ou de la finance y échappent largement. En interne, les offres d'emploi ne mentionnent presque jamais de rémunération, la négociation restant un levier central de différenciation.

Ce manque de transparence s'explique par plusieurs facteurs : l'absence de grilles de salaire à l'embauche dans de nombreuses entreprises, la volonté affichée – parfois idéalisée – de faire primer l'attractivité du métier ou des valeurs de l'entreprise sur la rémunération, ou encore la crainte de révéler un salaire de base peu compétitif par rapport à un « package » global plus avantageux. Or, la directive impose un changement profond : il faudra désormais définir des grilles de rémunération à l'embauche, en préciser les critères (classification, famille d'emplois, ancienneté, localisation géographique), former les acteurs du recrutement à leur utilisation et renoncer à une pratique encore très répandue – la demande d'historique salarial aux candidats. Ces évolutions sont encore loin d'être engagées : selon une enquête récente, seules 25 % des entreprises disent avoir identifié ou révisé leurs grilles salariales.

Un deuxième chantier, encore plus structurant, concerne la **définition de la valeur des emplois**. C'est autour de cette notion que s'organiseront le droit à l'information des salariés et le calcul des écarts de rémunération déclenchant, le cas échéant, une évaluation conjointe avec les représentants du personnel. La directive retient une approche large de la valeur du travail, fondée sur les compétences — techniques et non techniques — les efforts, les responsabilités et les conditions de travail.

Or, dans les faits, de nombreuses entreprises ne disposent ni d'une cartographie actualisée de leurs emplois, ni de classifications réellement opérationnelles. Les classifications de branche, qui fixent les minima conventionnels, ne reposent pas toujours sur des critères classants. Lorsque cela est le cas, ils peuvent différer de ceux posés par la Directive. Les classifications par emplois-repères sont en outre fréquemment obsolètes, à défaut de prise en compte des évolutions du contenu réel des emplois.

En complément, certains grands groupes ont développé des systèmes de « *job grading* » sophistiqués, mais leur articulation avec les classifications conventionnelles reste délicate. La directive impose ainsi un travail de fond : répertorier les emplois, définir une catégorisation partagée, choisir ou adapter les outils de classification, négocier ces choix avec les partenaires sociaux et les intégrer dans les systèmes d'information RH. L'expérience récente de la métallurgie, qui a mis en œuvre une nouvelle classification entre 2022 et 2024, illustre l'ampleur de ce chantier : plusieurs années de travail, des tensions sociales et un investissement massif des équipes RH et managériales.

Troisième axe majeur : **l'objectivation des composantes de rémunération**. Les politiques salariales restent rarement formalisées, alors même que les dispositifs se sont multipliés. Certaines entreprises recensent plusieurs centaines de composantes de rémunération différentes, allant des primes liées aux conditions de travail aux bonus de performance en passant par des primes liées aux individus eux-mêmes, telles que les primes d'embauche ou de rétention. Une part importante de ces éléments repose encore sur des éléments discrétionnaires, notamment en l'absence d'objectifs formalisés ou d'entretiens d'évaluation systématiques – près de 40 % des salariés en seraient dépourvus. Or, la directive impose de pouvoir justifier les écarts de rémunération par des critères objectifs et non discriminatoires, que ce soit dans le cadre du reporting ou en cas de contentieux. Cela implique une revue détaillée des dispositifs existants : clarification des règles d'attribution, suppression de certaines variables discrétionnaires, formalisation des objectifs et des compétences attendues, audit préalable des écarts et, le cas échéant, mise en œuvre de mesures correctrices.

Enfin, la transparence salariale transforme le **dialogue autour de la rémunération**. Paradoxalement, celle-ci est de plus en plus absente des échanges entre managers et salariés, souvent écartée des entretiens d'évaluation. Les managers, peu formés à ces enjeux, se retrouveront pourtant en première ligne pour expliquer et justifier les décisions salariales. De leur côté, les partenaires sociaux verront leur rôle considérablement renforcé : négociation des méthodes de catégorisation des emplois, information-consultation sur les indicateurs, participation aux mesures de résorption des écarts.

En conclusion, la directive européenne ne saurait être appréhendée comme une simple contrainte réglementaire. Elle agit comme un révélateur des fragilités accumulées dans les politiques salariales

et ouvre un chantier structurant pour les entreprises. Plus qu'une obligation de conformité, la transparence salariale constitue une invitation à repenser collectivement les règles, les pratiques et les justifications de la rémunération du travail.