

Transparence des rémunérations : parlons-en !




Oresys

Livre blanc des tables rondes sur la transparence des rémunérations menées entre octobre 2025 et mars 2026 à Paris, Lille, Toulouse, Marseille et Lyon.

FIDAL
AVOCATS

Sommaire



COMPRENDRE LES NOUVELLES OBLIGATIONS DE TRANSPARENCE DES RÉMUNÉRATIONS

P.03



RÉALISER VOTRE DIAGNOSTIC

P.07



CONSTITUER VOS GROUPES DE TRAVAIL DE MÊME VALEUR

P.14



METTRE EN PLACE LE DROIT À L'INFORMATION

P.19



ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

P.23



SYNTHÈSE ET CONCLUSION

P.27

1

**COMPRENDRE LES NOUVELLES
OBLIGATIONS DE TRANSPARENCE
DES RÉMUNÉRATIONS**

Oresys

FIDAL
AVOCATS

Comprendre les nouvelles obligations de transparence des rémunérations

1.1. Pourquoi la transparence des rémunérations devient-elle incontournable ?

Quelques chiffres avant de démarrer :

13% Écart moyen de rémunération entre femmes et hommes dans l'UE (15,8 % en France)

65% Des salariés souhaitent connaître les salaires de leurs collègues pour vérifier l'équité

7% Des entreprises en Europe ont une politique de transparence salariale

2.5 fois plus de candidatures reçues avec une offre d'emploi affichant le salaire

La transparence salariale n'est plus une option : elle s'impose aujourd'hui comme un impératif réglementaire, sociétal et stratégique. L'adoption de la Directive européenne 2023/970, dont la transposition en droit français doit intervenir prochainement marque un tournant majeur.

Son objectif est clair, renforcer l'égalité salariale entre les femmes et les hommes pour un même travail ou un travail de même valeur, en imposant aux entreprises des obligations concrètes de communication et de justification des rémunérations.

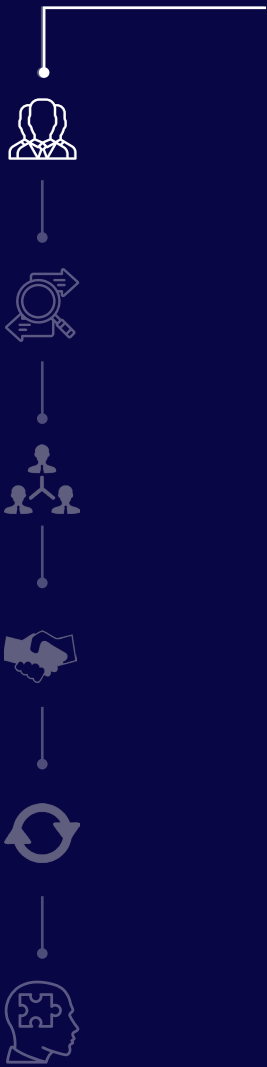
Concernant le droit à l'information, les entreprises (de toutes tailles) devront informer les collaborateurs de leur droit de demander leur positionnement en fonction de leur groupe de travail de même valeur. Néanmoins, la publication du rapport dépend de la taille de l'entreprise:

Même si la loi de transposition n'a pas encore été adoptée, les entreprises doivent anticiper les impacts sur leurs pratiques. Cette évolution répond à un constat persistant : malgré des avancées législatives, les écarts de rémunération restent significatifs. En Europe, les femmes gagnent en moyenne 13 % de moins que les hommes.

À partir de 2027 et selon la Directive d'au moins 150, les entreprises salariées devront publier un rapport détaillant les données relatives aux écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, en remplacement de l'index Egalité Homme-Femme.



Notons que la transposition dans la loi française pourrait être plus exigeante. Le seuil d'effectif de 100 salariés devraient être abaissé à 50 salariés. Ces analyses reposeront sur les données de rémunération collectées dès 2026, ce qui rend indispensable d'anticiper dès aujourd'hui : fiabiliser les données, simuler les indicateurs de la Directive, construire les groupes de comparaison, ajuster les rémunérations de certains collaborateurs, ...



• Comprendre les nouvelles obligations de transparence des rémunérations

1. 2. Contexte général de la Directive Européenne 2023/970 et impacts majeurs

La Directive européenne 2023/970 ne se limite pas à une obligation de reporting : elle impose une transformation profonde des pratiques de rémunération. Pour répondre aux exigences de transparence des rémunérations, les entreprises doivent disposer d'une **base solide permettant de comparer les salaires** de manière objective. Cette base repose sur une politique de rémunération et la constitution de groupes de travail de même valeur, une démarche qui dépasse la simple classification des postes. **Elle implique de repenser les critères d'évaluation, d'intégrer des dimensions longtemps négligées comme les compétences comportementales et les conditions de travail, et de garantir une traçabilité irréprochable.**

La Directive européenne impose la communication de **7 nouveaux indicateurs** relatifs à l'écart des rémunérations entre les femmes et les hommes en remplacement de l'index égalité Hommes-Femmes. Les 6 premiers indicateurs seront directement produits via les données de la DSN.

- a) Ecart de rémunération F/H
- b) Ecart de rémunération F/H au niveau des composantes variables ou complémentaires
- c) Ecart de rémunération médiane F/H
- d) Ecart de rémunération médiane au niveau des composantes variables ou complémentaires F/H
- e) Proportion de femmes et d'hommes bénéficiant de composantes variables ou complémentaires
- f) Proportion de femmes et d'hommes dans chaque quartile de rémunération
- g) **Ecart de rémunération F/H par catégories, ventilé par salaire ou traitement ordinaire de base et composantes variables ou complémentaires**

Soyez vigilant

Les obligations de la Directive s'appliquent à l'ensemble des entreprises quel que soit leur effectif, exception faite de la communication des 7 indicateurs.

La nouvelle Directive vient donc impacter toutes les entreprises, tous les collaborateurs et plusieurs processus RH, en particulier :

- Le processus de recrutement
- La politique de rémunération et processus de révision salariale
- Le processus d'entretiens annuels et la People Review

- Comprendre les nouvelles obligations de transparence des rémunérations



Oresys

FIDAL
AVOCATS

1. 3. Objectifs de la table ronde

Ce livre blanc s'inscrit dans le prolongement de 5 tables rondes réunissant des entreprises de tailles et de secteurs variés autour des enjeux de la transparence des rémunérations. Nous avons choisi d'orienter les échanges sur les aspects les plus critiques de la Directive européenne 2023/970, ceux qui soulèvent le plus de complexité opérationnelle et juridique : la constitution des groupes de comparaison de travail de même valeur, la mise en œuvre du droit à l'information et l'accompagnement en mode « Projet » de toutes les parties prenantes. Ces sujets, au cœur des obligations nouvelles, mobilisent des ressources importantes et vont nécessiter des arbitrages structurants.

En partageant les retours d'expériences issus de ces journées, ce livre blanc vise à éclairer les enjeux, identifier les points de vigilance, et proposer des pistes d'actions concrètes pour vous accompagner dans une mise en conformité progressive et maîtrisée.



2

RÉALISER VOTRE DIAGNOSTIC

Oresys

FIDAL
AVOCATS

• Réaliser votre diagnostic



Oresys

FIDAL
AVOCATS

Dans le contexte de la Directive européenne sur la transparence des rémunérations, l'entreprise doit impérativement dresser un état des lieux précis de ses pratiques. Cette phase de diagnostic constitue une base pour identifier les écarts éventuels, analyser les décisions passées et préparer un plan d'actions pour corriger les écarts injustifiés.

Cet audit prend une dimension stratégique : il permet d'anticiper les obligations à venir, notamment la publication des écarts par catégories de travail de même valeur et la mise en œuvre du droit à l'information des salariés.

Contrairement aux idées reçues, ce diagnostic ne se limite pas à la comparaison femmes-hommes. Il met également en lumière des déséquilibres entre les collaborateurs indépendamment de leur genre : liés à l'ancienneté, au type de contrat, à la classification, ...

Pour réaliser ce diagnostic, il est essentiel d'**analyser l'ensemble des processus RH impactés.**

Restez pragmatique.

L'objectif reste clair : mesurer l'écart entre l'existant et les exigences de la Directive, et identifier les chantiers prioritaires à lancer.

• Réaliser votre diagnostic

2. 1. Politique de rémunération

Selon la Directive européenne 2023/970, les entreprises, quelle que soit leur taille, ont l'obligation de rendre leur politique de rémunération **accessible, compréhensible et transparente** pour l'ensemble des salariés.

La première étape consiste à s'assurer que **la politique de rémunération existe**. Dans certaines entreprises, elle n'est pas formalisée ou repose sur des pratiques implicites. Or, **la Directive européenne impose des critères objectifs et non discriminatoires pour fixer les salaires et leur évolution**. Définir une politique claire permet de poser les fondations : principes directeurs, critères d'attribution (compétences, responsabilités, performance), et articulation avec la stratégie globale de l'entreprise. **Cette base permet de garantir la cohérence et la conformité des pratiques.**

La politique de rémunération devra être formalisée (grilles salariales par classification/ niveaux, règles d'évolution, critères de révision, processus de décision, ...) **et rendue accessible facilement** à tous les collaborateurs, et ce **dès la publication de l'offre d'emploi** en fournissant la fourchette salariale et les avantages inclus.

A Retenir

Les salariés doivent pouvoir obtenir les réponses à ces 2 questions :

- « Comment ma rémunération est-elle déterminée lors de mon arrivée dans l'entreprise ? »
- « Quels sont les critères qui influencent l'évolution de ma rémunération ? »



- Réaliser votre diagnostic

2. 2. Processus de révision salariale

Dans le cadre d'un audit des processus de révision salariale, plusieurs questions essentielles doivent être posées :

- **Comment sont déterminées et réparties les enveloppes pour les augmentations et les primes ?**

Il s'agit notamment de vérifier les règles de définition du budget global : part allouée en fonction de la performance, du benchmark externe, des règles internes (ex. : pourcentage fixe de la masse salariale) ou encore des priorités stratégiques (filiales en tension, fidélisation critique).

- **Qui pilote et valide les augmentations et primes individuelles ?**

Bien que les managers soient traditionnellement en charge des décisions individuelles, un audit révèle souvent un manque de cadre, voire des critères imprécis ou arbitraires. Il est donc crucial d'identifier les parties prenantes impliquées, leur niveau d'engagement et leur responsabilité dans la cohérence de l'attribution.

Pour prévenir l'émergence de nouveaux écarts, nous recommandons la mise en place d'une « **tour de contrôle** » : un dispositif centralisé et piloté par les RH. Cette tour de contrôle garantit :

- Une cohérence globale
- Une justification des décisions individuelles
- Un pilotage par les données analysant les écarts, les effets du genre, de l'ancienneté, du type de contrat ou de la classification, ...

A Retenir

Ainsi outillée, la campagne de révision salariale met en œuvre la gouvernance et les processus nécessaires dans la durée afin que les obligations issues de la Directive soient respectées.



• Réaliser votre diagnostic

2. 3. Processus des entretiens annuels

Les entretiens annuels deviennent un élément structurant de la politique de transparence salariale. Longtemps centrés sur l'évaluation individuelle et l'échange managérial, ils doivent désormais jouer un rôle clé dans la **justification des écarts de rémunération** et la construction d'un système d'évaluation **objectif, traçable et non discriminatoire**.

La première étape consiste à vérifier que **le contenu des entretiens annuels permet d'évaluer les compétences, responsabilités et contributions réelles** des collaborateurs. L'entretien doit fournir des éléments factuels pouvant, si nécessaire, expliquer une différence de rémunération au sein d'un groupe de comparaison (travail de même valeur) : résultats obtenus, maîtrise technique, soft skills mobilisées, degré d'autonomie, gestion de situations complexes, impact de la mission sur l'organisation...

Un diagnostic permet souvent d'identifier des zones d'ombre : critères d'évaluation imprécis, formulations subjectives, manque de cohérence entre les équipes, ou absence d'historique des décisions.

L'accompagnement des managers est également déterminant. Ils doivent être en mesure **de dérouler un entretien structuré**, d'adopter une posture managériale courageuse, d'évaluer les compétences sans biais et d'expliquer les décisions de façon transparente. Le manager doit pouvoir avoir la capacité d'aborder les sujets sensibles. Justifier des décisions parfois difficiles et maintenir un dialogue constructif font désormais partie intégrante de leur rôle.

Pour cela, des outils doivent être fournis : guides de conduite d'entretien, référentiels de compétences, scénarios de réponses, formations spécifiques et sessions de coaching.

Historiser des décisions

Il est indispensable de conserver une trace écrite des évaluations, des argumentaires, des critères appliqués et des arbitrages réalisés. Cette documentation permettra à l'entreprise de justifier sur plusieurs années le cas échéant, les écarts constatés. Ces éléments seront cruciaux pour répondre aux demandes des salariés et en cas de contentieux.

- Réaliser votre diagnostic



2. 4. Processus de recrutement

La Directive européenne 2023/970 introduit une obligation de transparence dès la première étape de la relation employeur-candidat. Les entreprises devront :

- **Indiquer la rémunération ou la fourchette salariale dans les offres d'emploi.**
- **Interdire toute question sur l'historique salarial des candidats, afin d'éviter la reproduction des écarts existants.**

Ces changements nécessitent une mise à jour des offres d'emploi, une formation des recruteurs et managers aux nouvelles pratiques, et la création de grilles salariales cohérentes et documentées pour chaque poste.

Cette transparence, loin d'être une contrainte, devient un levier d'attractivité et de marque employeur.

- Réaliser votre diagnostic



2. 5. Structure des emplois et qualité des données

La structuration des emplois est la pierre angulaire pour constituer des groupes de travail de même valeur, conformément aux exigences de la Directive européenne. Avant d'analyser les écarts de rémunération, il est indispensable de vérifier la robustesse de cette base. Les questions clés à se poser sont :

- **La classification des emplois est-elle fiable pour regrouper les postes de même valeur ?**

Une classification claire et objective (basée sur des critères fixés par la réglementation, tels que responsabilités, compétences, autonomie) est essentielle pour garantir une véritable conformité des comparaisons effectuées.

- **Quelle est la qualité de mes données ?**

Les données RH et paie doivent être exactes et à jour : intitulés de poste, catégories, niveaux de classification, Une donnée erronée peut fausser le calcul des écarts et entraîner des risques de non-conformité.

- **Les salariés sont-ils positionnés sur le bon poste et la bonne catégorie d'emploi ?**

Les évolutions internes, promotions ou mobilités non formalisées créent des décalages entre la réalité et les systèmes mis en place. L'audit doit identifier ces incohérences pour éviter des comparaisons biaisées.

3

**CONSTITUER DES GROUPES DE
TRAVAIL DE MÊME VALEUR**

Oresys

FIDAL
AVOCATS



• Constituer des groupes de travail de même valeur

3.1. Cadre réglementaire

La Directive européenne 2023/970 impose aux entreprises de comparer les rémunérations entre femmes et hommes pour un « même travail ou un travail de même valeur ». Ce principe, déjà présent dans le droit français depuis plusieurs décennies, voit aujourd'hui son application renforcée et précisée par des obligations concrètes.

L'article L.3221-4 du Code du travail précise que sont considérés comme ayant une valeur égale les travaux qui exigent un ensemble comparable de connaissances professionnelles, de capacités acquises par l'expérience, de responsabilités et de charge physique ou nerveuse. **Autrement dit, la comparaison ne se limite pas à l'intitulé du poste, mais à la nature et à la complexité des tâches professionnelles.**

Un point clé introduit par la Directive est la reconnaissance des conditions de travail et des compétences non techniques, souvent sous-valorisées par rapport aux compétences techniques. Cette dernière évolution vise à corriger des biais historiques qui ont contribué aux écarts de rémunération.

Ainsi, la Directive vient compléter et préciser cette approche en imposant des critères objectifs, non discriminatoires et non sexistes pour évaluer la valeur du travail et aider à la constitution des groupes de comparaison. Ces critères incluent :

- Les compétences : techniques et non techniques (« soft skills »)
- Les efforts requis : intensité physique ou mentale, contraintes liées au poste
- Les responsabilités : niveau de décision, encadrement, impact sur l'organisation.
- Les conditions de travail : environnement matériel (outils, équipements), organisation (horaires, autonomie, télétravail), pénibilité éventuelle, contraintes liées à la localisation et aux déplacements professionnels

L'ensemble de ces critères constitue désormais la base pour définir des groupes de comparaison, **c'est-à-dire des ensembles de postes considérés comme équivalents en termes de valeur, indépendamment de leur intitulé ou de leur fonction.**

Lors de la table ronde, les participants ont particulièrement souligné la complexité de l'exercice de constitution de groupes de comparaison. Dans les prochaines pages, nous vous proposons une méthodologie structurée pour réussir cet exercice.



Oresys

FIDAL
AVOCATS

- Constituer des groupes de travail de même valeur

3. 2. S'appuyer sur votre existant

La première étape pour constituer ces groupes consiste à capitaliser sur les ressources déjà disponibles dans l'entreprise. Plutôt que de repartir de zéro, il est recommandé d'utiliser les **référentiels métiers, les grilles de classification et les systèmes pesée des emplois existants**. Beaucoup d'entreprises rencontrées utilisent la Méthode HAY*. Ces outils offrent une base solide pour identifier des postes comparables en termes de compétences, rôles et responsabilités au sein de l'entreprise, et ainsi définir des grandes catégories initiales pour la comparaison.

Bon à savoir

Pour amorcer la constitution des groupes de comparaison, il peut être pertinent de **s'appuyer sur les grilles de rémunération existantes**. Toutefois, ces critères doivent être enrichis par des éléments complémentaires tels que l'effort à fournir sur le poste et les conditions de travail pour répondre aux exigences de la Directive.

Soyez vigilant

- **Avant toute chose, pensez à bien définir vos niveaux d'analyse au sein de l'entreprise** (groupe, entité, UES) qui conditionneront la cohérence des groupes de comparaison
- **Anticipez la dimension internationale** : harmonisation des critères, respect des réglementations locales, et cohérence globale des politiques salariales. Sans cette vigilance, la construction des groupes et la justification des écarts peut poser difficulté.

* Outil d'évaluation et de pesée de postes conçu pour objectiver les responsabilités et équilibrer les rémunérations, sans réduire les collaborateurs dans des cases.



- Constituer des groupes de travail de même valeur

3.3. Analyser les données pour constituer puis affiner les groupes

La constitution des groupes de travail de même valeur repose sur une analyse rigoureuse des données de rémunération. Elle doit être menée avec méthode et des outils adaptés.

La première étape consiste à centraliser et structurer les données RH (salaires fixes, variables, avantages, ancienneté, classification par exemple) dans des outils fiables : Excel pour un premier niveau, ou des solutions plus avancées comme Power BI ou des logiciels spécialisés du marché. Ces outils permettent de croiser les informations, d'identifier les écarts et de visualiser les tendances.

Bon à savoir

Dans le cadre de la Directive européenne sur la transparence des rémunérations, la notion de rémunération **ne se limite pas au salaire de base**. Elle englobe :

- **Le salaire fixe** : la rémunération contractuelle mensuelle ou annuelle.
- **Les primes et bonus** : variables liées à la performance, à l'ancienneté, ou à des événements spécifiques.
- **Les avantages sociaux** : tickets restaurant, voiture de fonction etc.

Cette définition élargie est essentielle pour calculer les écarts de rémunération et garantir une comparaison équitable entre les salariés. Toute analyse doit donc intégrer selon la Directive **l'ensemble des composantes de la rémunération**, et pas uniquement le salaire de base.



- Constituer des groupes de travail de même valeur

La deuxième étape consiste à analyser les données consolidées et à simuler les groupes de travail de même valeur pour identifier les écarts de rémunération et les premiers axes de justification le cas échéant, par des critères objectifs, non discriminatoires et non sexistes.

Bon à savoir

La taille des groupes doit être suffisante pour permettre des analyses statistiques pertinentes, car des groupes trop restreints peuvent fausser les résultats et compliquer la justification des écarts.

Tout écart moyen supérieur à 5 % entre femmes et hommes, non justifié par des critères objectifs et non sexistes, devra être corrigé ou faire l'objet d'une évaluation conjointe avec les IRP. Cette étape doit être anticipée dès la phase d'analyse pour éviter cette situation et des sanctions.

Soyez vigilant

Les analyses réalisées dans le cadre de la Directive s'appuieront sur des données issues de l'année **2026 pour les publications de 2027.**

Il faut ANTICIPER !

4

**METTRE EN PLACE LE DROIT À
L'INFORMATION**


Oresys

FIDAL
AVOCATS

- Mettre en place le droit à l'information



4.1. Que dit la Directive ?

Le droit à l'information, introduit par la Directive européenne 2023/970, donne à chaque salarié la possibilité d'obtenir des informations précises sur sa rémunération et sur les niveaux moyens pour des postes identiques ou de même valeur, ventilés par sexe. Ce droit vise à garantir la transparence et à faciliter la détection des écarts injustifiés. Concrètement, la Directive impose aux employeurs :

- D'informer annuellement les salariés de ce droit et des modalités pour l'exercer.
- De répondre aux demandes dans un délai de deux mois, en fournissant des données fiables et objectives.

Cette obligation, marque une rupture culturelle : elle transforme la rémunération, longtemps considérée comme un sujet sensible, en un domaine où la transparence devient la norme. Cette transparence doit d'ailleurs s'exercer dès le processus de recrutement.

• Mettre en place le droit à l'information

4. 2. Informer et traiter les demandes des salariés

Le droit à l'information doit être communiqué une fois par an aux collaborateurs. Chaque entreprise peut décider du moyen de communication, la Directive n'en imposant pas. Certains pourront alors choisir d'établir une annexe au bulletin de paie, d'autres d'inscrire une mention sur un BSI (Bulletin Social Individuel), ou encore de communiquer de manière plus visible en faisant de la Directive une opportunité.

Il y a fort à parier qu'une proportion importante des salariés exerceront leur droit à l'information, pas nécessairement avec une volonté de contestation, mais par curiosité.

Une des observations clés formulées lors des échanges souligne que la clarté dans la répartition des rôles constitue un levier essentiel de réussite. Cette organisation structurée permet non seulement de garantir des réponses explicites et argumentées, mais aussi de respecter les délais réglementaires.

Il semble donc opportun d'anticiper le processus de réponse pour garantir le respect du délai de 2 mois. Les entreprises doivent réfléchir à ces différentes questions :

- Par quel moyen le salarié fait-il sa demande : boîte mail dédiée, création d'un formulaire en ligne, formulaire dédié dans un outil existant, nouvel outil ?
- Qui est responsable d'apporter la réponse à la demande ?
- Qui est responsable d'assurer la justesse des informations apportées au salarié ?
- Quel est le rôle des managers dans le processus ?
- Quel est le modèle du document de réponse ? Où le mettre à disposition ?
- Les analyses seront-elles manuelles ou faites à travers un outil dédié ?
- Comment garantir la traçabilité des demandes et leur suivi ?

• Mettre en place le droit à l'information



Soyez vigilant

Si l'employeur ne répond pas à une demande d'information dans le délai de 2 mois, il s'expose à des risques :

- pénalité administrative
- contentieux individuels, voire collectifs

Bon à savoir

Sous-estimer le temps nécessaire à la construction de ce processus de réponse serait une grosse erreur. Une transparence mal expliquée peut générer des frustrations et des incompréhensions, voire des tensions. Il est essentiel de prévoir un plan de communication clair et méthodique.

Le droit à l'information peut tout de même générer des situations sensibles, notamment en cas de désaccord ou de perception d'injustice. Il faut donc anticiper les cas pouvant s'avérer plus complexes afin de former les équipes à leur gestion et à la posture de réponse. Des procédures d'analyses individualisées doivent être prévues pour les traiter. Un dispositif d'escalade peut être mis en place pour répondre à ces demandes (implication des managers, des représentants du personnel...).



5

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

Oresys

FIDAL
AVOCATS



• Accompagner le changement

La mise en œuvre de la Directive est un véritable projet de transformation culturelle à l'échelle de l'entreprise et de la France. En effet, aujourd'hui la rémunération reste un sujet sensible, souvent considéré comme tabou. Passer d'une logique de confidentialité à une transparence salariale bouleverse les habitudes, les représentations et les pratiques managériales.

Ce projet implique de nombreuses parties prenantes : direction générale, RH, managers, représentants du personnel, mais aussi chaque collaborateur. Pour réussir, il faut anticiper les résistances, instaurer un dialogue clair et structuré, et accompagner chaque acteur dans son rôle. La communication, la formation et l'accompagnement seront les clés pour transformer cette obligation légale en levier de confiance et d'engagement.

5.1. Communication auprès des salariés

La transparence salariale peut susciter des interrogations, voire des inquiétudes auprès des collaborateurs. Une communication proactive et pédagogique est indispensable pour expliquer le pourquoi et le comment de la démarche. Cette transparence devient un gage de confiance et un atout de marque employeur. Les entreprises qui communiquent clairement sur leurs engagements en matière d'égalité professionnelle renforcent leur attractivité et fidélisent leurs talents.

Exemples de pratiques pouvant être mises en place :

- Informer factuellement sur la Directive, par exemple sous forme de flyers, pour déconstruire les fausses croyances telles que : « Je vais pouvoir comparer mon salaire à celui de mon collègue. »
- Promouvoir la transparence via des communications visibles, par exemple sous forme d'affiches, d'articles, d'interview de la Direction Générale ou du DRH, ...
- Créer des supports accessibles (FAQ, intranet, guides RH).

• Accompagner le changement

5. 2. Accompagner les managers

Les managers sont le point de contact direct avec les salariés. Ils devront expliquer les règles, répondre aux questions et gérer les éventuelles tensions. Or, la rémunération est un sujet délicat, souvent source de malentendus. L'objectif est de leur donner les éléments de langage et les outils pour que chacun d'entre eux puisse justifier le mieux possible les décisions, expliquer les critères et prévenir les risques de sentiment d'iniquité.

Voici quelques exemples d'actions et bonnes pratiques pour accompagner au mieux les manager :

- Informer les managers des éléments clés de la Directive et à chaque étape clé de sa mise en place dans l'entreprise,
- Prévoir des sessions de coaching pour les managers
- Mettre à disposition des fiches pratiques et des scénarios de réponse.
- (Re)former les managers aux entretiens annuels en insistant sur les points clés permettant de justifier des éléments de rémunération (augmentations individuelles, primes, ...)
- Définir un point de contact RH par manager pour l'accompagner en cas de situations sensibles.

Lors des échanges, il a été souligné que l'outillage des managers constitue l'un des chantiers les plus importants à venir. Il va falloir développer le courage managérial, car cela signifie être capable d'aborder des sujets sensibles avec transparence, d'assumer des décisions parfois difficiles et de maintenir un dialogue constructif.



• Accompagner le changement

5. 3. Accompagner les RH

Les équipes RH sont au cœur de cette transformation. Elles sont « aux manettes » pour se mettre en conformité, garantir l'attractivité et l'engagement des collaborateurs. Elles pilotent la mise en œuvre en se mettant en mode Projet pour ajuster la politique de rémunération, fiabiliser les données, définir les groupes de travail de même valeur, mettre en place les processus et les outils, assurer le dialogue social et accompagner l'ensemble des parties prenantes. Leur tâche est immense, les acteurs de la fonction RH doivent être accompagnés.

Voici quelques exemples d'actions et bonnes pratiques pour accompagner au mieux ces équipes RH:

- Former aux aspects juridiques
- Définir les chantiers du projet et les plans d'actions
- Définir le planning avec des jalons
- Anticiper les audits et la constitution des groupes dès maintenant

5. 4. Dialoguer avec les Institutions Représentatives du Personnel (IRP)

La Directive renforce le rôle des IRP dans la politique salariale. Elles auront accès à des données agrégées et participeront notamment, aux évaluations conjointes en cas d'écart de 5% injustifiés. Pour les entreprises, l'idéal est d'instaurer un dialogue transparent et constructif pour éviter les tensions et sécuriser la démarche.

Voici des idées pour accompagner et impliquer les représentants du personnel dans ce projet :

- Partager régulièrement les informations clés (critères, méthodologie, indicateurs).
- En fonction des contextes, impliquer les IRP dès la phase de diagnostic pour co-construire les étapes et processus.

6

CONCLUSION



Oresys

FIDAL
AVOCATS

Conclusion

La transparence des rémunérations est un sujet complexe, à la croisée de la stratégie RH, du droit du travail, de la gouvernance et de la culture d'entreprise.

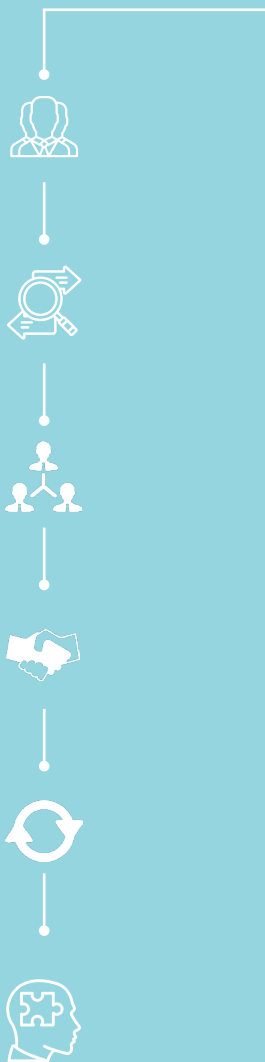
La mise en œuvre d'une politique de transparence des rémunérations soulève des enjeux à la fois humains, organisationnels, techniques et juridiques. Pour les entreprises, il s'agit de concilier conformité et cohérence des pratiques managériales. Cette complexité appelle une approche structurée, pluridisciplinaire et pragmatique.

C'est dans cette logique qu'**Oresys et Fidal** conjuguent leurs expertises pour accompagner les organisations dans leurs projets de transformation liés à la transparence des rémunérations. **Cette synergie permet d'intervenir de manière complémentaire :**

- **Oresys**, pour structurer les processus, diagnostiquer, fiabiliser les données, piloter les projets, accompagner les équipes et mettre en œuvre les outils.
- **Fidal**, pour sécuriser les actions mises en œuvre, co-construire avec l'entreprise les groupes de comparaison, anticiper les risques, et accompagner le pilotage du dialogue social.

En page suivante, vous trouverez l'apport de valeur Oresys pour vous accompagner dans ce projet de transparence des rémunérations.





Conclusion

Expertise juridique

Un **dispositif complémentaire** avec notre partenaire **FIDAL**, cabinet d'avocats spécialiste du Droit Social, afin de limiter les risques juridiques: audit, appui à la définition des critères et mise en œuvre

Conduite du changement

- **Définition du dispositif** à mettre en œuvre, notamment pour les **RH** (Talent, Recrutement, Rémunération, ...) et pour les **Managers**
- **Mobilisation** des acteurs porteurs des changements
- **Formation** des managers à l'explication de la grille salariale et à la justification des salaires
- **Communication** auprès des collaborateurs sur la transparence des rémunérations et l'engagement de l'entreprise
- **Production des livrables** de la conduite du changement
- Intégration des actions liés au **dialogue social**



RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
La certification qualité a été délivrée au titre de la catégorie d'action suivante :
Action de formation

Pilotage transverse

- Pilotage par les **jalons** et par les **risques**
- Mise en **chantiers** du projet, **planification**, gestion des **articulations**
- Définition de la **gouvernance** du projet, appui à la préparation et à l'animation des **instances** projet, appui à la prise de **décisions**
- **Animation** de l'équipe projet: séminaires de mise en mouvement, management visuel, rituels agiles



Datas & Digital

- **Analyse** des données de rémunération issues des outils
- Mise en **qualité** des données Rémunération
- Mise en **qualité** des données Emplois
- **Aide au choix d'un outil** SI ou module dédié à la Transparence des Rémunérations, facilitant les analyses et les réponses aux collaborateurs

Processus

- **Audit** des processus impactés par le projet de Transparence des Rémunérations: Talents, Rémunération, Recrutement, administration des référentiels emploi, ...
- **Ajustement** des processus impactés dans le cadre du projet
- **Définition** des nouveaux processus cibles, tel que le processus d'information et de réponse dans le délai de 2 mois



Oresys

FIDAL
AVOCATS

Conclusion

Pourquoi agir dès maintenant ?

À partir de 2027, les entreprises selon leur effectifs, devront publier un nouveau reporting basé sur 7 indicateurs.

Ces échéances supposent d'avoir, dès 2026 :

- Des groupes de même valeur constitués,
- Une politique de rémunération formalisée,
- Des données RH et paie fiables,
- Des processus documentés,
- Des équipes managériales et RH formées,
- Un dialogue social solidement établi.

Agir tôt permettra aux entreprises de bénéficier de plusieurs avantages : améliorer l'attraction et la fidélisation des salariés, éviter les tensions sociales... Autrement dit, il serait risqué de sous-estimer la charge de travail que cette Directive génère (constitution des groupes, fiabilisation des données, mise en place des processus de traçabilité et préparation des reportings, simulation des écarts et correction...).

Bon à savoir

Les outils spécialisés du marché comme Figures, Beqom, les modules Peoples Analytics intégrés aux SIRH, facilitent l'analyse des écarts et la production des indicateurs réglementaires. Ces outils permettent de gagner du temps, d'améliorer la qualité des analyses et de sécuriser la conformité.

Les entreprises qui se mobilisent dès maintenant seront celles qui transformeront cette Directive en une opportunité stratégique. L'heure n'est plus à se demander si la transparence salariale est nécessaire, mais comment en faire un atout durable pour votre entreprise.