



17 MARS 2026



Morning Lab
#01

DÉZOOMER POUR GARANTIR LES ÉQUITÉS

La transparence salariale va changer durablement le pacte social !

Animation



Sophie Loeuilleux

Responsable projets innovation RH
Le Lab RH

Expertes



Séverine Loureiro

Directrice Générale
Le Lab RH



Stéphanie Guth

DRH en transition



Ségolène de Foucaud

Senior Manager People, Strategy & Transformation
KPMG



Sandrine Dorbes

Consultante en rémunération & conférencière
How Much



Sponsor de l'événement

DÉZOOMER POUR GARANTIR LES ÉQUITÉS

17 MARS 2026

La synthèse

En janvier 2026, Le Lab RH a présenté les 4 Challenges RH de l'année. Ce Morning Lab ouvre la première table ronde dédiée à ces challenges : **dézoomer pour garantir les équités**, en abordant un sujet incontournable : la transparence salariale.

Accueilli par **KPMG**, sponsor de l'événement, ce Morning Lab a permis de croiser les regards d'experts et de professionnels RH pour décrypter les enjeux très concrets de la transparence salariale.

- Portée par une **directive européenne** en cours de transposition, la transparence salariale accélère un mouvement déjà engagé : celui d'une plus grande lisibilité des pratiques de rémunération.
- Mais derrière le sujet réglementaire, c'est un **révélateur puissant des organisations** : écarts non expliqués, règles implicites, pratiques hétérogènes... autant de failles silencieuses accumulées dans le temps.
- Ce Morning Lab a permis de poser un cadre clair :
 - La transparence ne crée pas l'équité, elle la met à l'épreuve.
 - Elle oblige à revenir aux fondamentaux RH.
 - Elle peut devenir un levier de confiance, d'engagement et de transformation durable.

Les 5 idées clés à retenir

1. Comprendre la directive : ce qu'elle dit (et ce qu'elle ne dit pas)
2. Une directive qui révèle les fragilités accumulées
3. Une opportunité à saisir, pas une case à cocher
4. Un retour aux fondamentaux RH
5. Les managers : premiers concernés, souvent les moins préparés

DÉZOOMER POUR GARANTIR LES ÉQUITÉS

17 MARS 2026



Comprendre la directive : ce qu'elle dit (et ce qu'elle ne dit pas)

- La directive ne porte pas sur la publication des salaires individuels, cette confusion génère d'importantes idées reçues, y compris chez des dirigeants. Elle porte **sur la transparence des politiques de rémunération**.
- **Ce qu'elle prévoit** : une publication des fourchettes salariales dès le recrutement, une interdiction de demander l'historique salarial, un droit d'accès des collaborateurs aux niveaux de rémunération moyens (ventilés par sexe) et un reporting obligatoire des écarts.
- **Nouveautés clés** (introduites par projet de loi) : une catégorisation renvoyée à la négociation de branche, un droit à l'information encadré sous un seuil fixé par décret et des sanctions portées sur la non-publication (et pas directement sur les écarts).
- **Inversion de la charge de la preuve** : l'employeur devra désormais justifier les écarts, non le salarié prouver la discrimination.
- En France : transposition pas encore finalisée (« calendrier parlementaire embouteillé »), **objectif été 2026**.

 « En France, on aime croire qu'on est très en avance, mais on est 21e dans le classement européen sur l'égalité salariale. Et seulement 4 % des entreprises françaises communiquent déjà des fourchettes salariales. Il reste encore du travail. » – **Ségolène de Foucaud**



Une directive qui révèle les fragilités accumulées

- La transparence salariale ne crée pas l'équité, elle expose l'absence de cadre et révèle les écarts, incohérences ou injustices structurelles accumulées dans le temps.
- Deux profils d'entreprises coexistent : celles qui ont un référentiel solide, et celles qui n'ont pas encore démarré. Dans les deux cas, des enjeux bien différents mais aucune vraiment sereine.

DÉZOOMER POUR GARANTIR LES ÉQUITÉS

17 MARS 2026

- Le sujet est profondément **émotionnel** : le salaire envoie un signal d'alignement ou de trahison des valeurs. Les émotions liées à l'injustice salariale sont des signaux à décoder, pas à ignorer.
- Le vrai frein à la mise en œuvre n'est pas technique mais **politique** : la directive touche au pouvoir discrétionnaire des dirigeants. Tant qu'il n'y a pas de décret, beaucoup ne bougent pas.
- Ce sujet ne peut pas être porté par la RH seule : il touche à la **gouvernance**, à la **culture managériale** et à la **culture de l'information** dans l'entreprise.

💡 « Sans cadre lisible, la transparence salariale dégrade l'équité au lieu de la renforcer. Ce qui aurait pu devenir un levier d'expérience collaborateur peut se retourner contre l'organisation. » – **Séverine Loureiro**

03

Une opportunité à saisir, pas une case à cocher

- Comme l'**index égalité H/F** il y a 7 ans (obligation légale depuis 2019 mesurant les écarts salariaux femmes-hommes), cette directive peut être vécue comme une contrainte ou comme une boussole. Les entreprises qui ont bien animé l'index sont aujourd'hui en position de confort.
- C'est l'occasion de **revenir aux fondamentaux du contrat de travail** : une rémunération pour un emploi, pas pour une personne. La confusion entre poste et individu a généré des désordres que la directive force à remettre à plat.
- La transparence salariale repositionne la RH comme :
 - Garante de l'équité
 - Architecte des règles du jeu
 - Partenaire stratégique de la performance durable
- La transparence comme socle de confiance et la confiance comme fondation du collectif.

💡 « La transparence, c'est la base de la confiance... et la confiance, c'est le socle du collectif. » – **Stéphanie Guth**



Un retour aux fondamentaux RH

Les processus RH impactés :

- La transparence salariale impacte **l'ensemble des processus RH** : recrutement, intégration, mobilité, performance, augmentations annuelles... Ce n'est pas qu'un sujet de Comp & Ben.
- Pour le **recrutement** : l'interdiction de demander l'historique salarial recentre la discussion sur la valeur réelle du poste, pas sur le rapport de force.
- C'est l'occasion de faire converger des processus trop cloisonnés : entretiens annuels, négociations annuelles obligatoires (NAO), entretiens de parcours professionnel doivent être repensés ensemble dans une cohérence globale.

Les outils à (re)mobiliser :

- Les **prérequis incontournables** :
 - Référentiels et classification des emplois
 - Pesée des postes
 - Critères de performance explicites
 - Grilles salariales cohérentes
 - Données fiables et capacité à répondre aux collaborateurs sous 60 jours
- La pesée de postes, outil tombé en désuétude, retrouve toute sa pertinence : c'est la méthode qui permet de comparer des métiers très différents avec des critères objectivables.
- La **matrice de maturité KPMG** permet de se positionner sur les différents volets (gouvernance, process, outils, data, compétences) et de définir la marche à franchir.



« Dire que cette loi ne concerne que le Comp&Ben, c'est comme dire que les bulletins de salaire ne concernent que la Responsable Paie. Ce n'est pas vrai. » –

Stéphanie Guth



Les managers, premiers concernés et souvent les moins préparés

- Les managers seront en première ligne : ce sont eux que les collaborateurs interpellent sur les écarts de salaire, et ils sont les seuls à pouvoir les justifier avec connaissance du terrain.
- **La crise managériale** en toile de fond : fonction abimée, fatigante, sous-payée. Beaucoup seront tentés de renvoyer vers la RH, sans filet.
- L'accompagnement concret des managers **en trois temps** : former au texte exact de la directive (pour défaire les idées reçues), rappeler les règles de rémunération en vigueur, fournir des éléments de langage pour répondre sereinement.
- Les **neurosciences** rappellent que plus on convoque un souvenir, plus on le déforme. Il faut remettre régulièrement les managers à jour sur la politique de rémunération.
- FAQ pratico-pratiques, éléments de langage, sessions de rappel : autant d'outils pour qu'ils puissent tenir les conversations sans panique.
- **Un risque sous-estimé** : les collaborateurs qui se forment eux-mêmes via les réseaux sociaux (exemples : créateurs de contenu juridiques sur TikTok) et arrivent avec des informations plus ou moins exactes.

💡 « On ne parle pas de rémunération parce qu'on n'en a pas l'habitude. Plus on va en parler, plus ce sera facile. Donnez des billes à vos managers. » – **Sandrine Dorbes**

Les 3 conseils à retenir

➤ Traiter la directive comme un projet collectif

- Ne pas laisser ce sujet au seul DRH ou au seul Comp&Ben : c'est un sujet de gouvernance qui doit être porté par les dirigeants.
- Feuille de route, livrables, checkpoints, communication soignée : le piloter comme une vraie conduite du changement.

DÉZOOMER POUR GARANTIR LES ÉQUITÉS

17 MARS 2026

- Décloisonner les processus RH : faire converger les entretiens annuels, la NAO, l'acquisition de talents et les parcours professionnels dans une cohérence globale.

✚ **Ancrer les fondamentaux avant de communiquer**

- Commencer par réviser la classification des emplois et les pesées de postes, parfois pas mises à jour depuis 15 ans.
- Construire (ou reconstruire) une politique de rémunération explicite : comment un salaire est défini, sur quels critères, comment il évolue.
- Rendre les règles écrites, accessibles et actualisées. Ce qui n'est pas écrit sera interprété et déformé.

✚ **Mobilité interne : assumer plutôt que contourner**

- La directive oblige à distinguer égalité de traitement et individualisation des parcours, deux notions que beaucoup d'organisations confondent encore.
- L'égalité de traitement ne signifie pas l'uniformité : deux personnes sur un même poste peuvent être rémunérées différemment si la mobilité a de la valeur dans l'entreprise, à condition de l'assumer explicitement dans la politique de rémunération.
- Les règles doivent couvrir 80 % des situations standards et laisser de l'espace pour traiter les 20 % de cas particuliers en concertation.

 Les Startups à suivre

Sélection du Lab RH parmi ses startups adhérentes qui adressent ces sujets :

- **PrimUp** : Automatise la gestion des primes et objectifs d'équipe. Offre aux collaborateurs une visibilité claire sur les règles de la rémunération variable.
- **Reflect** : Centralise les données RH et Finance pour faciliter la conformité autour de l'Index égalité professionnelle (Egapro) et piloter les écarts salariaux.
- **Bigpicturh** : Unifie les analyses Finance et RH pour offrir une vision lisible de la masse salariale et des facteurs qui font varier les rémunérations.