

Observatoire de la transparence salariale

Regards croisés salariés / DRH

Sommaire.

01.

**POURQUOI CET
OBSERVATOIRE MAINTENANT ?**

02.

**TRANSPARENCE SALARIALE :
DE QUOI PARLE-T-ON
EXACTEMENT ?**

03.

CE QUE RÉVÈLE L'ÉTUDE

- 01. Un sujet identifié, mais inégalement compris
- 02. Des entreprises inégalement prêtes
- 03. Enjeux RH : entre risques perçus et attentes nouvelles
- 04. Jusqu'où la transparence salariale est-elle acceptable et souhaitable, concrètement ?

04.

RETOURS D'EXPÉRIENCE

05.

LES ENSEIGNEMENTS CLÉS

06.

LES PARTENAIRES



01.

Pourquoi cet observatoire maintenant ?



La transparence des rémunérations s'impose progressivement comme un sujet structurant pour les entreprises. Elle devient aujourd'hui un nouveau marqueur des politiques RH, sous l'effet d'un cadre réglementaire européen renforcé et d'attentes sociétales croissantes. Longtemps abordée de manière ponctuelle ou implicite, parfois perçue comme un sujet sensible, elle entre désormais dans une nouvelle phase avec l'adoption de la directive européenne dédiée, qui vient poser un cadre commun et inscrire durablement le sujet dans le temps.

À ce stade, l'enjeu n'est pas encore celui de l'application opérationnelle, ni celui du détail des obligations. Il est d'abord celui de la perception et de la préparation. Comment la transparence des rémunérations est-elle accueillie par les salariés ? Quels bénéfices y voient-ils ? Et comment les directions des ressources humaines se préparent-elles à cette évolution, entre anticipation réglementaire, organisation interne et dialogue social ?

L'Observatoire de la Transparence Salariale a été conçu pour apporter un premier éclairage sur ces questions, en croisant deux regards complémentaires : celui des salariés et celui des DRH. Il vise à objectiver les perceptions, à mesurer les écarts éventuels entre attentes et réalités, et à mieux comprendre la manière dont cette évolution réglementaire est appréhendée des deux côtés.

Mené par l'institut de sondage **OpinionWay**, à l'initiative de **BDO**, **Lamy Liaisons** et **Gi Group Holding** cet observatoire propose un état des lieux à un moment charnière. Un instant où la transparence des rémunérations n'est plus une perspective lointaine, pas encore une pratique généralisée, et où les représentations, les intentions et les préparations méritent d'être observées.

Un enjeu de perception et de préparation

02.

Transparence salariale : de quoi parle-t-on exactement ?

Pourquoi une directive européenne sur la transparence salariale ?

La directive européenne sur la transparence salariale a été conçue pour répondre à un constat persistant : malgré des cadres juridiques existants, les écarts de rémunération, en particulier entre les femmes et les hommes, demeurent significatifs et insuffisamment explicables au sein des entreprises européennes.

L'un des freins identifiés par la Commission européenne réside dans le manque de lisibilité des politiques de rémunération. Lorsque les règles sont peu transparentes, les écarts peuvent se creuser sans être clairement identifiés, justifiés ou corrigés, au détriment de l'équité et de la confiance.

L'objectif de la directive n'est donc pas d'imposer une transparence totale des salaires, mais de rééquilibrer l'accès à l'information entre employeurs et salariés. Elle vise ainsi à prévenir les discriminations salariales, à renforcer l'égalité de traitement et à permettre aux entreprises de fonder leurs politiques de rémunération sur des critères objectivables et explicables.

Au-delà de la seule question des écarts femmes-hommes, la directive s'inscrit dans une ambition plus large : favoriser des pratiques de rémunération plus structurées, plus cohérentes et plus compréhensibles, afin de soutenir un dialogue social plus équilibré et une relation de confiance durable entre les entreprises et leurs salariés. La transparence des rémunérations est ainsi pensée comme un levier de progrès, à la fois réglementaire, social et managérial.



En pratique : comment cela se traduit-il en France et selon quelles échéances ?

Adoptée en mai 2023, la directive européenne doit être transposée par les États membres d'ici juin 2026. En France, cette transposition viendra compléter les dispositifs existants, notamment en matière d'égalité professionnelle, et renforcer les obligations de transparence et d'accès à l'information.

À compter de 2026, toutes les entreprises seront concernées par des exigences renforcées, en particulier en matière d'information au moment du recrutement et de lisibilité des règles de rémunération. Les salariés bénéficieront également d'un accès élargi aux critères de fixation et d'évolution des rémunérations.

Les obligations par critère de taille

À partir de juin 2026, les entreprises de plus de 250 salariés devront commencer à publier des informations détaillées sur les écarts de rémunération et fournir des données sur l'égalité salariale, dans le cadre d'un reporting annuel.

En 2027, cette obligation s'étendra aux entreprises de 150 à 249 salariés.

Enfin, certains États membres pourront choisir de réduire ce seuil à 100 salariés d'ici 2031.

Outre ces obligations de reporting, toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, devront respecter certaines règles dès juin 2026.

Elles devront :

- publier les critères de rémunération dans les offres d'emploi ;
- interdire de poser des questions sur les salaires antérieurs d'un candidat lors des entretiens ;
- garantir l'accès à l'information sur les écarts de rémunération, permettant aux salariés de mieux comprendre les bases sur lesquelles leurs rémunérations sont établies.

En cas d'écarts de rémunération supérieurs à 5 % non justifiés par des critères objectifs, des mesures correctives devront être engagées.

Ces échéances placent les entreprises dans une phase clé d'anticipation et de structuration. Elles soulignent l'importance de disposer de politiques de rémunération claires, explicables et partagées ; un enjeu au cœur de cet observatoire.

Et concrètement, quelle mise en œuvre opérationnelle pour les entreprises ?

La mise en œuvre de la transparence des rémunérations ne repose pas sur une action unique, mais sur une démarche progressive et structurée, qui touche à la fois les politiques RH, les outils, les pratiques managériales et le dialogue social.

Plusieurs chantiers opérationnels se dégagent :

- **Structurer la politique de rémunération**, en clarifiant les critères de fixation des salaires, les mécanismes d'évolution, les dispositifs de reconnaissance et les éventuelles grilles ou fourchettes.
- **Fiabiliser les données de rémunération**, afin d'identifier, d'analyser et, le cas échéant, de justifier les écarts existants.
- **Adapter les pratiques de recrutement**, notamment par la communication d'une rémunération ou d'une fourchette salariale dès le processus d'embauche et l'abandon de la demande d'historique salarial.
- **Préparer l'accès à l'information pour les salariés**, en définissant des supports et des canaux de communication clairs et maîtrisés.

- **Anticiper le dialogue social et managérial**, en accompagnant les managers et les représentants du personnel dans l'appropriation et l'explication des règles.

En pratique, la transparence salariale repose moins sur une logique de rupture que sur une montée en maturité progressive, adaptée à la taille, à la culture et au niveau de structuration de chaque entreprise.

C'est précisément cette phase d'appropriation et de préparation que cet observatoire permet d'éclairer, en analysant la manière dont entreprises et salariés appréhendent concrètement cette évolution.



03.

Ce que révèle l'étude

L'Observatoire de la Transparence salariale a été mené à l'initiative de Lamy Liaisons, BDO et Gi Group Holding, en partenariat avec l'institut de sondage OpinionWay.

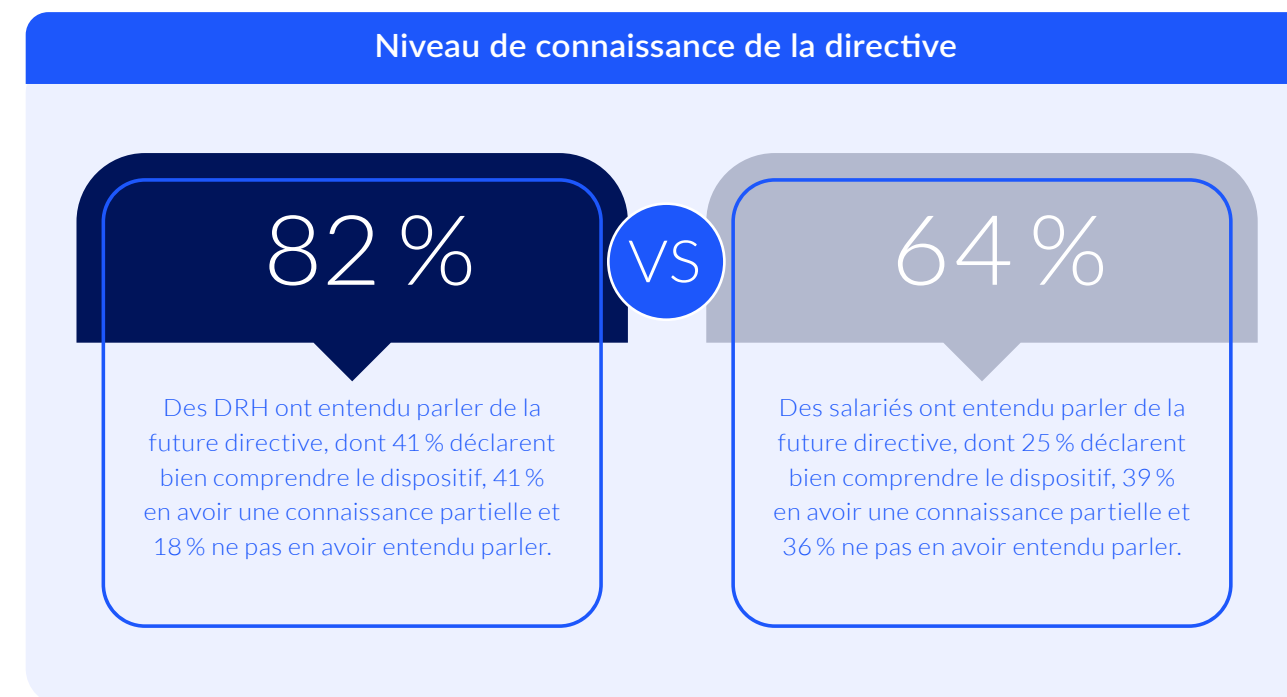
Cette enquête repose sur :

- **1 002 interviews de salariés**, travaillant dans des entreprises de 50 salariés et plus, issues des secteurs privé et public, réalisées en ligne ;
- **200 interviews de DRH et RRH**, exerçant dans des entreprises de 50 salariés et plus, issues des secteurs privé et public, réalisées par téléphone.

Le terrain s'est déroulé du 11 au 23 décembre 2025.

01. Un sujet identifié, mais inégalement compris

La future directive européenne sur la transparence salariale est d'ores et déjà identifiée par une majorité d'acteurs, en particulier au sein des directions des ressources humaines. Ce premier constat confirme que le sujet est installé à l'agenda RH, même si son niveau de diffusion reste hétérogène.



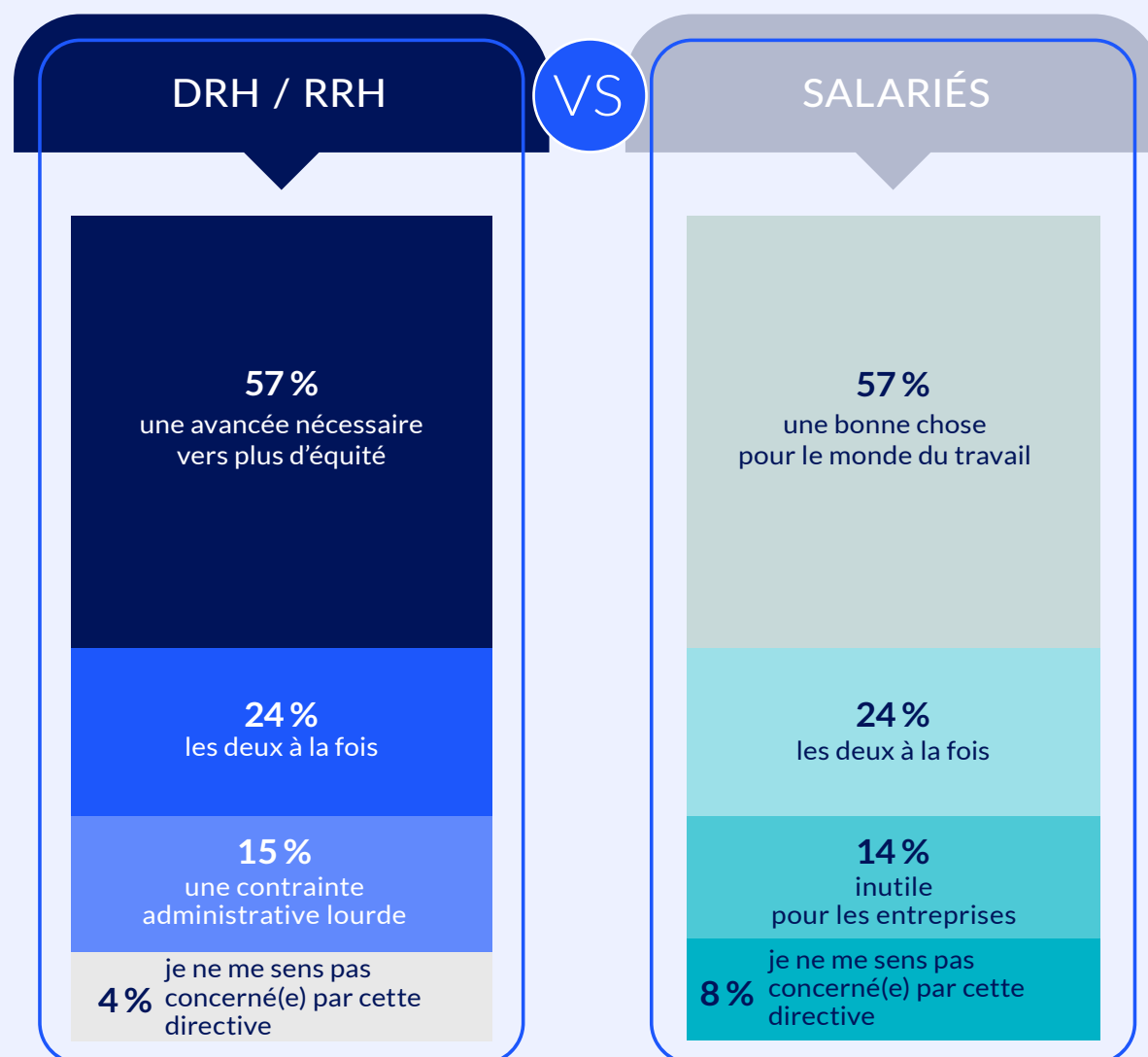
Ce différentiel de connaissance révèle un premier décalage de perception entre DRH et salariés. Là où les équipes RH sont directement exposées aux évolutions réglementaires, une partie des salariés reste encore à distance du sujet.

Cette inégale diffusion s'explique en partie par des différences de visibilité internes. Les salariés occupant des fonctions managériales, appartenant aux catégories socio-professionnelles supérieures ou âgés

de 18 à 29 ans, se déclarent mieux informés. À l'inverse, l'étude met en évidence un déficit d'information plus marqué chez les femmes salariées : elles déclarent plus fréquemment ne pas avoir entendu parler de la directive ou n'en avoir qu'une connaissance très partielle.

Pour autant, cette asymétrie d'information ne se traduit pas par une défiance vis-à-vis du principe de transparence salariale.

Perception de la transparence salariale (avancée ou contrainte)

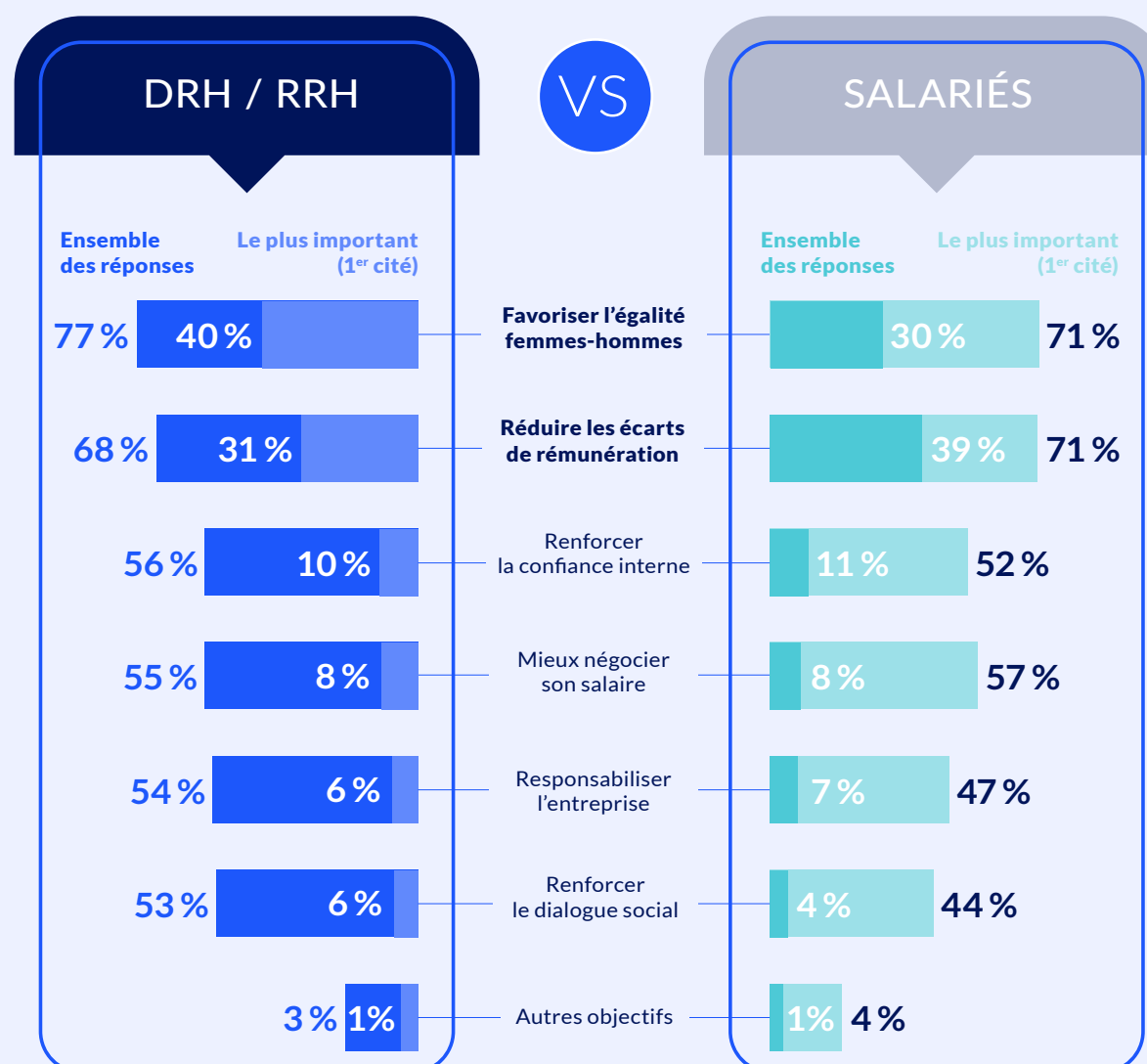


- **57 % des DRH considèrent la directive comme une bonne chose**
- **54 % des salariés partagent cette perception**

Ce résultat met en lumière une convergence de fond : la transparence salariale est majoritairement perçue comme une avancée vers plus d'équité, et non comme une contrainte administrative supplémentaire. Ce consensus dépasse les différences de rôle, de statut ou de niveau de connaissance du dispositif.

Lorsqu'il s'agit d'identifier les objectifs associés à la transparence salariale, les réponses des DRH et des salariés convergent également très nettement autour de priorités communes.

Objectifs perçus de la transparence salariale



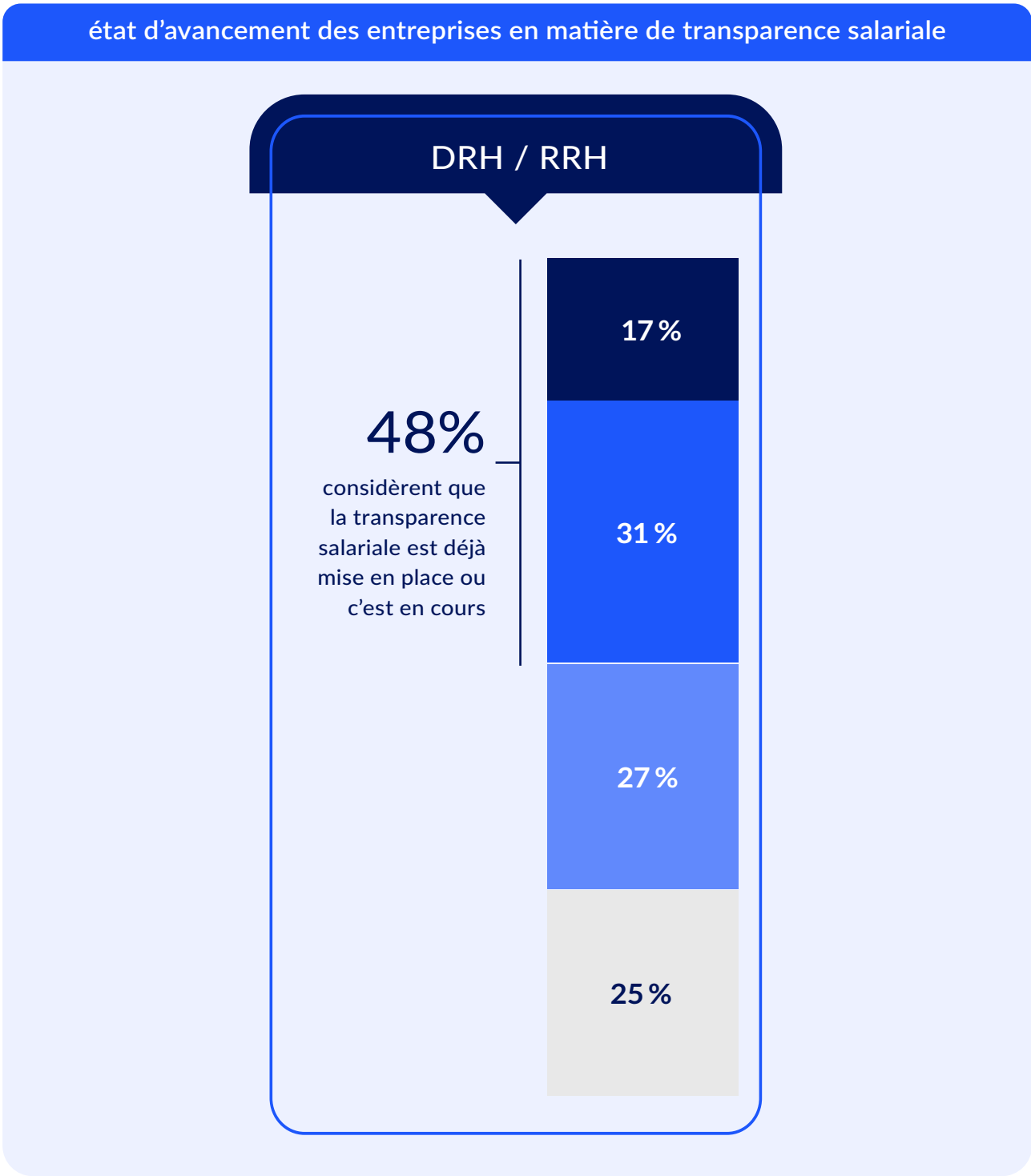
- **Promotion de l'égalité (notamment femmes-hommes)**
- **Réduction des écarts de rémunération**

Ces deux dimensions arrivent largement en tête, loin devant d'autres objectifs tels que la négociation individuelle ou la simple mise à disposition d'informations. La transparence salariale est ainsi majoritairement perçue comme un outil de justice et de régulation collective, davantage que comme un levier de négociation individuelle des salaires.

02. Des entreprises inégalement prêtes

Une dynamique engagée, mais encore hétérogène

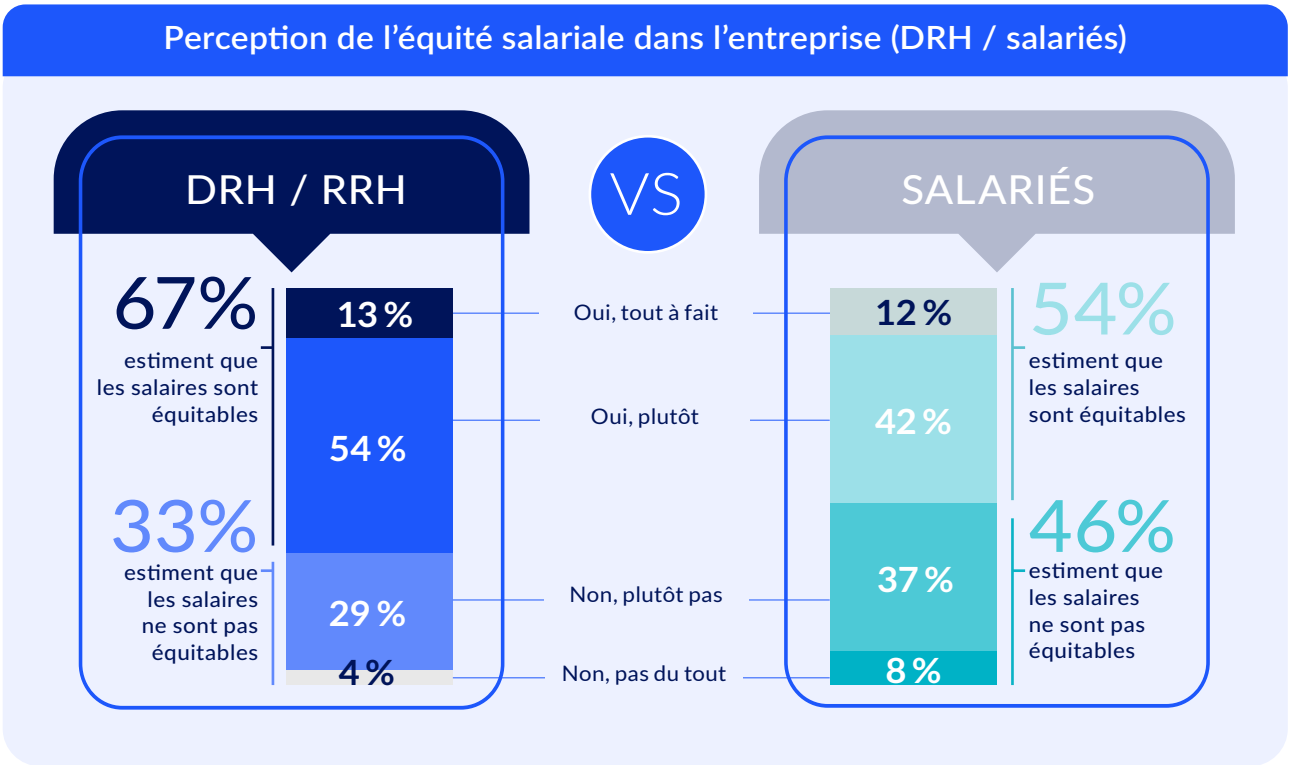
Les entreprises abordent la transparence salariale à des niveaux de maturité très différents. Si une part significative des organisations a déjà engagé des actions, d'autres en sont encore à un stade exploratoire, voire n'ont pas encore intégré le sujet dans leurs priorités.



Cette hétérogénéité est particulièrement marquée selon la taille des structures, les PME apparaissant globalement plus avancées que les entreprises de plus grande taille.

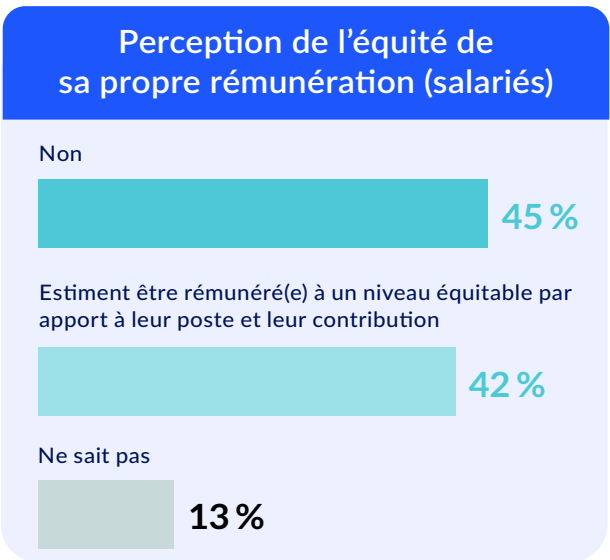
Une perception contrastée de l'équité salariale

La question de l'équité salariale révèle un décalage de perception entre directions RH et salariés quant à l'équité des rémunérations au sein de l'entreprise. Alors que les DRH sont plus nombreux à estimer que les salaires sont équitables, les salariés expriment une appréciation plus nuancée.



L'étude montre par ailleurs que cette perception varie selon les profils. Les managers et les hommes salariés sont plus nombreux à juger les salaires équitables (60% pour les deux parties), tandis que le sentiment d'iniquité est plus marqué chez les ouvriers.

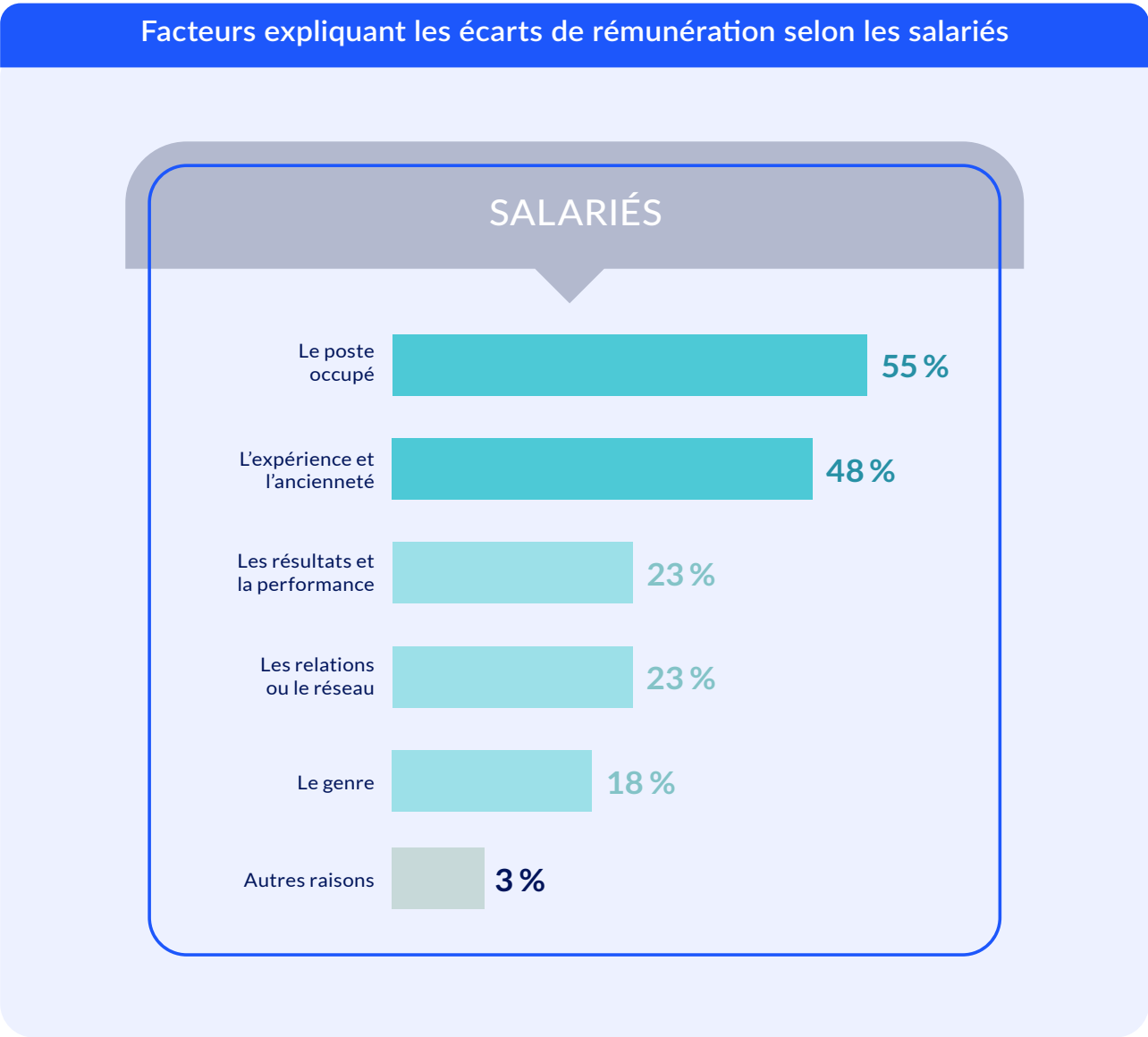
Ce décalage est d'autant plus marqué lorsque l'on se place à l'échelle individuelle.



Même dans des organisations perçues comme relativement équitables collectivement, une part importante des salariés exprime un sentiment de décalage entre leur rémunération, leur poste et leur contribution réelle.

Des écarts principalement attribués aux parcours et aux postes

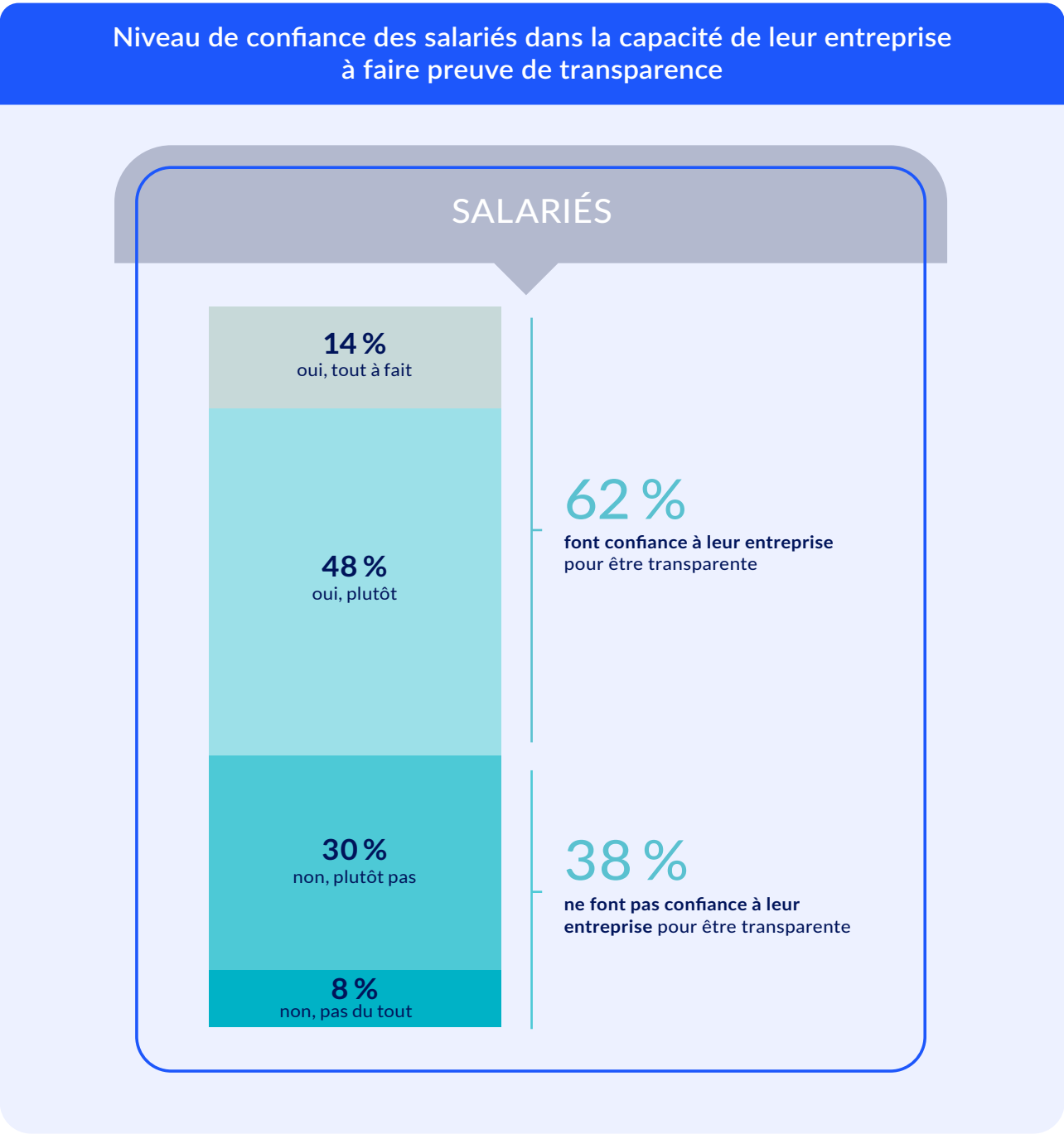
Lorsqu’ils cherchent à expliquer les écarts de rémunération, les salariés évoquent majoritairement des facteurs liés à l’organisation du travail et aux trajectoires professionnelles, plutôt qu’à des mécanismes perçus comme arbitraires.



Ce résultat met en lumière un paradoxe : si l’égalité femmes-hommes constitue une attente forte pour l’avenir, le genre n’est pas aujourd’hui identifié comme le facteur explicatif principal des écarts observés.

Un socle de confiance encore présent, mais fragile

Malgré les interrogations exprimées sur l’équité salariale, une majorité de salariés continue de faire confiance à leur entreprise pour être transparente sur ses pratiques de rémunération.

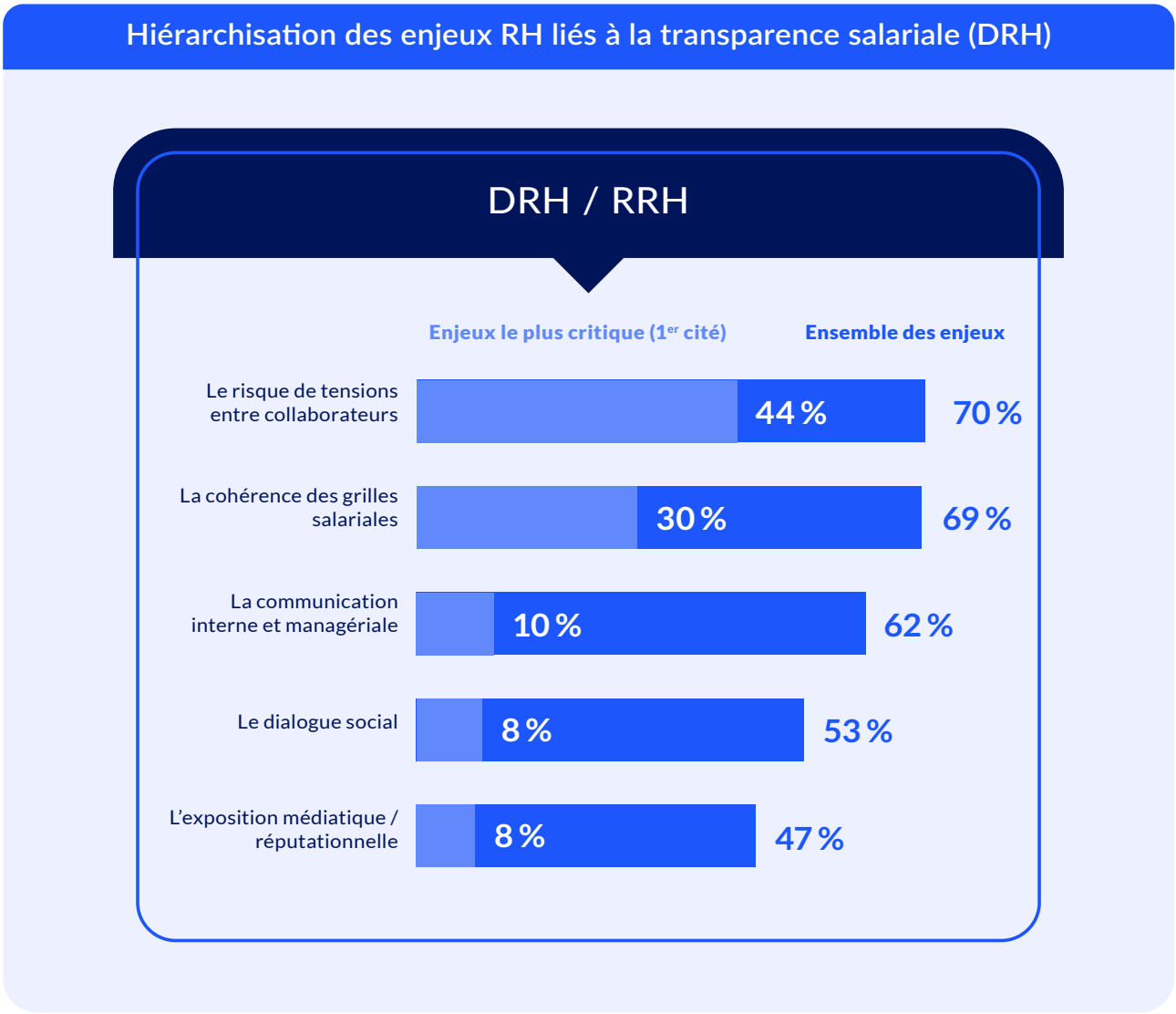


Ce socle de confiance constitue un levier clé pour la mise en œuvre de la transparence salariale. Il reste toutefois inégal selon les profils, et pourrait être fragilisé si les dispositifs déployés ne sont pas accompagnés de pédagogie et de cohérence managériale.

03. Enjeux RH : entre risques perçus et attentes nouvelles

Des risques perçus avant tout humains

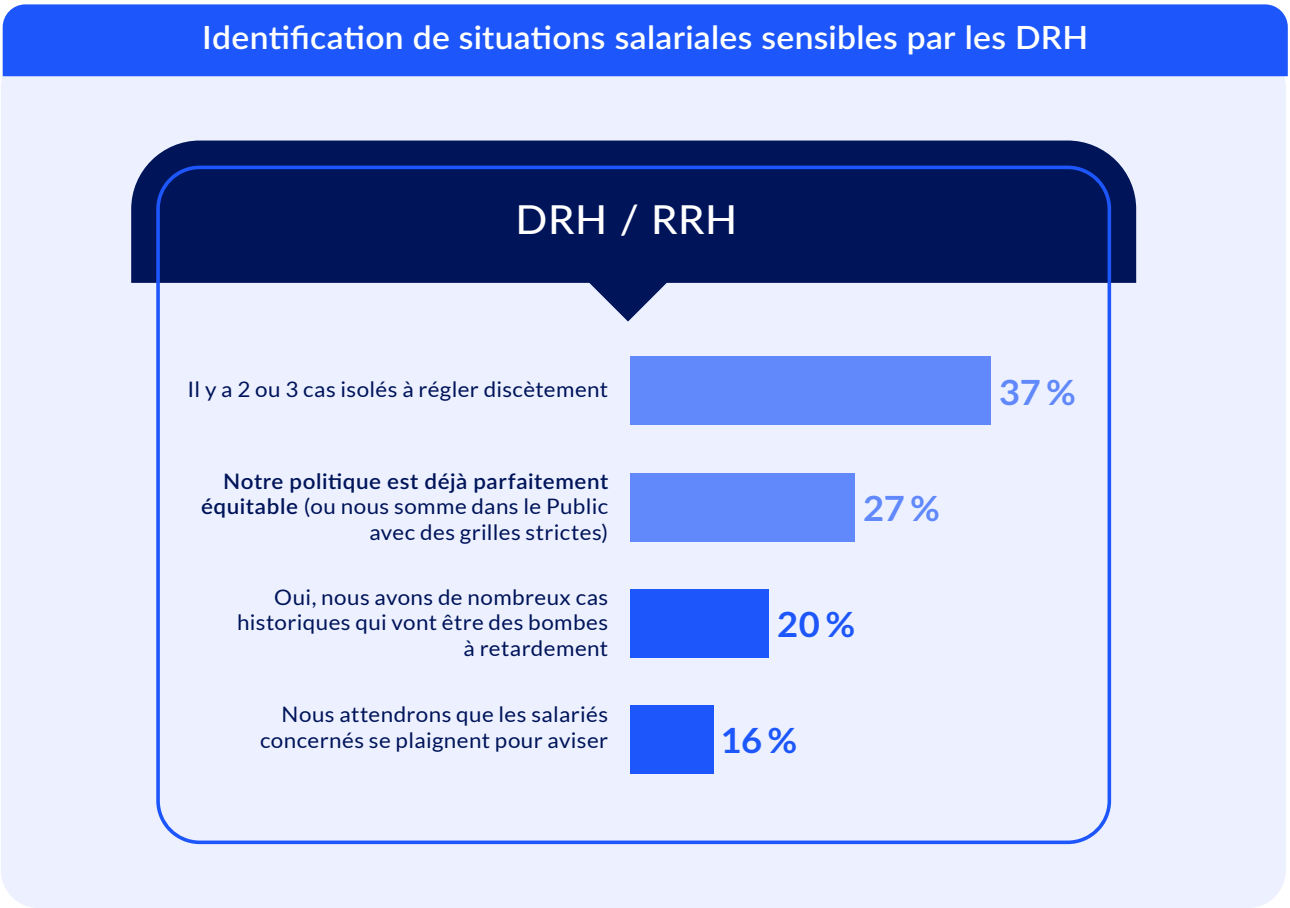
Pour les DRH, les principaux enjeux de la transparence salariale ne sont pas d'ordre technique ou réglementaire, mais relèvent avant tout de la gestion des relations internes. La transparence salariale est perçue comme un sujet à fort impact humain, susceptible de fragiliser des équilibres existants.



Les risques de tensions internes arrivent nettement en tête, devant les enjeux plus institutionnels. Cette hiérarchisation éclaire la posture des DRH : une adhésion au principe de transparence, mais une forte vigilance quant à ses effets secondaires en interne.

La transparence comme révélateur de situations sensibles

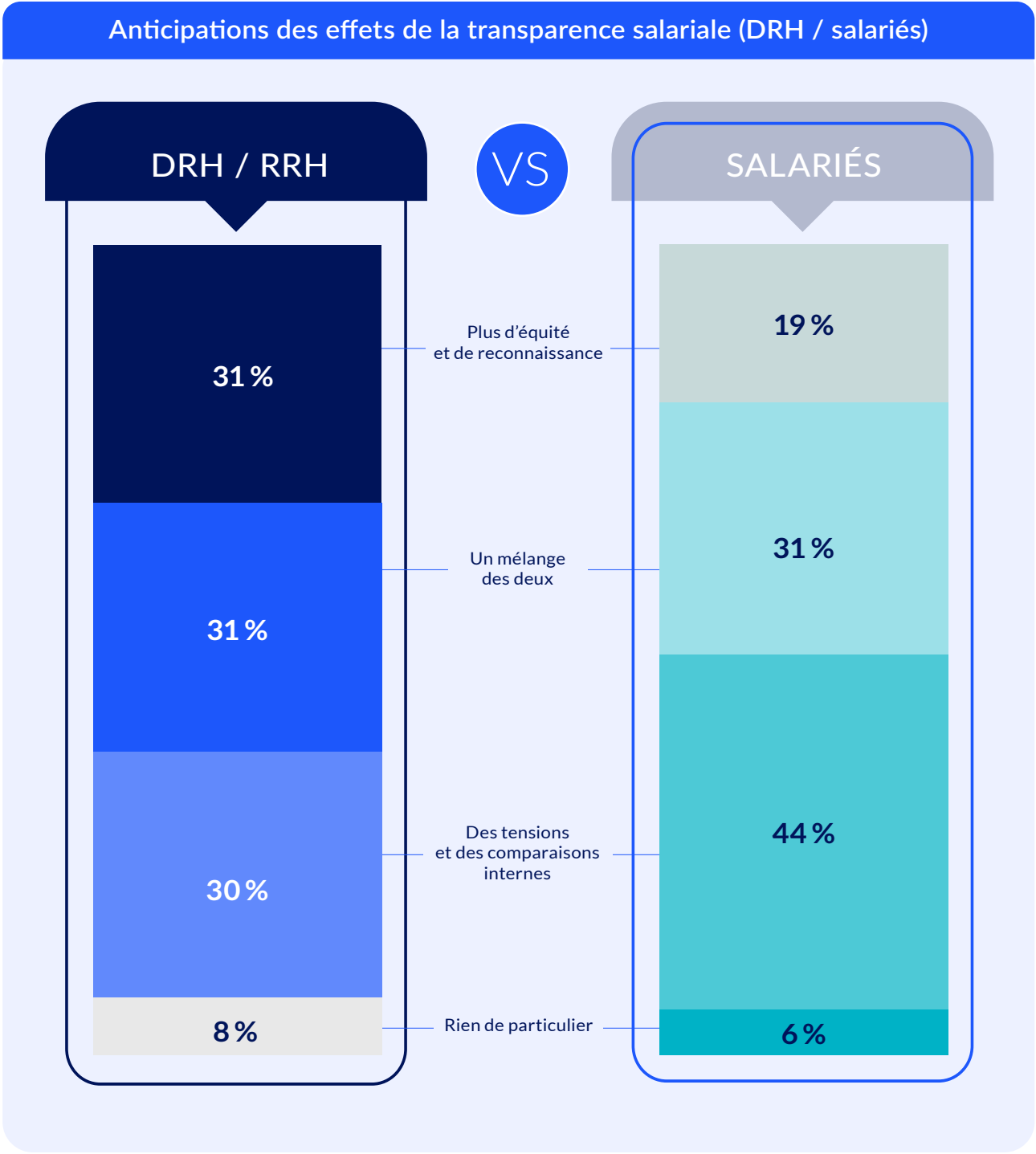
La préparation à la transparence salariale conduit de nombreux DRH à identifier l'existence de situations salariales héritées du passé, susceptibles de devenir sensibles une fois mises en lumière.



Si une majorité d'organisations évoque des cas isolés à traiter de manière ciblée, une part significative des DRH reconnaît l'existence de situations plus complexes, notamment dans les ETI et grandes entreprises, où 38% évoquent un volume important de cas historiques potentiellement à risque. Ces résultats mettent en évidence des stratégies variées, entre anticipation, traitement au cas par cas et approche plus réactive.

Des attentes positives... mais des craintes persistantes

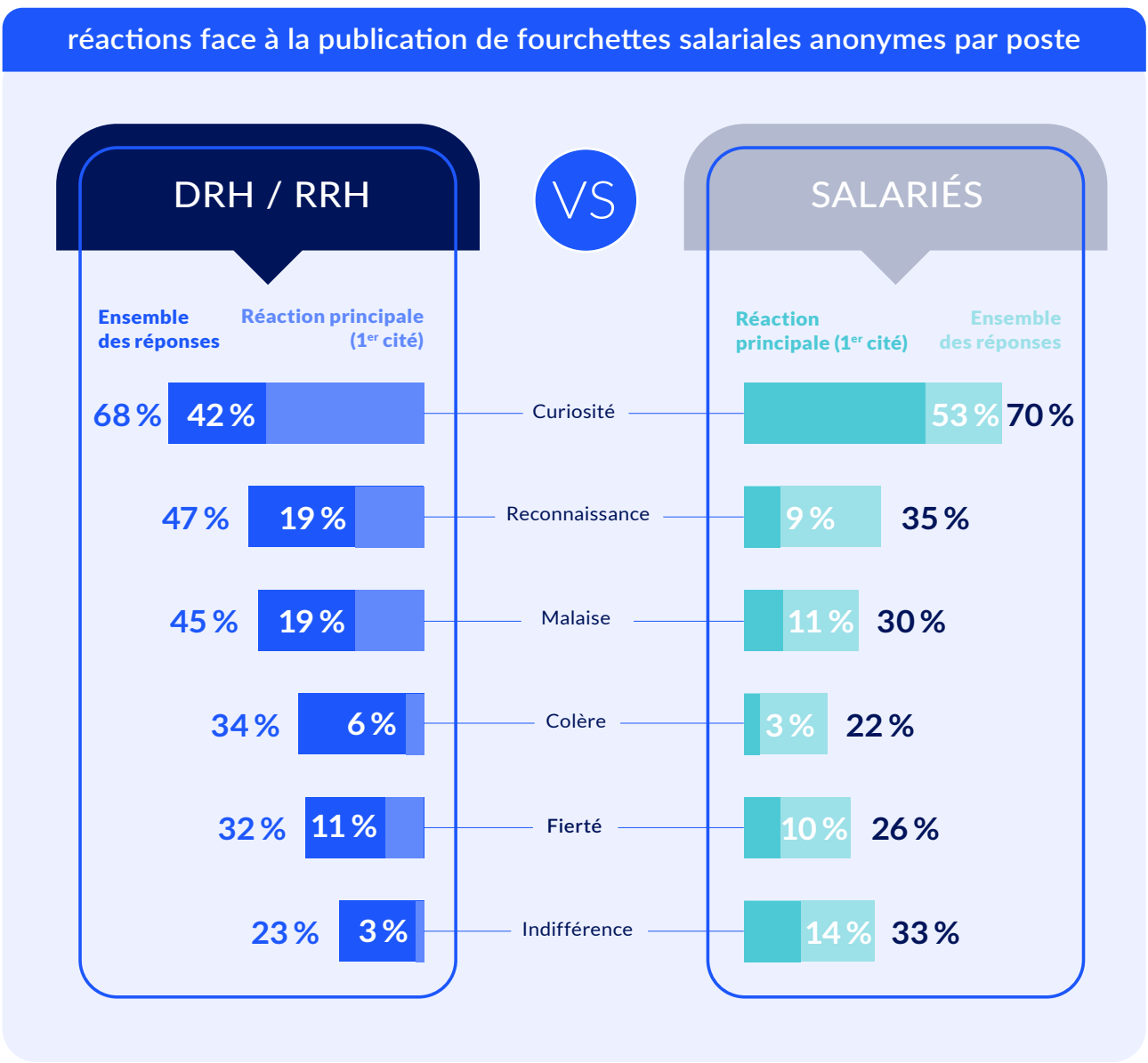
Lorsque la transparence salariale devient concrète, les perceptions divergent entre DRH et salariés.



Les DRH se montrent globalement plus optimistes que les salariés, tandis que ces derniers anticipent davantage les risques de tensions et de comparaisons internes. Un point de convergence subsiste toutefois : une part significative des deux populations adopte une vision nuancée, considérant que la transparence produira des effets à la fois positifs et négatifs.

Des réactions terrain plus nuancées que prévu

Une fois la transparence engagée, les réactions projetées apparaissent plus modérées que ne l'anticipent certains DRH.



La curiosité constitue la réaction dominante, devant les réactions positives. Les sentiments négatifs restent minoritaires, suggérant que certaines craintes sont probablement surestimées. En revanche, l'indifférence, peu anticipée par les DRH, concerne une part non négligeable des salariés.

La comparaison horizontale, principal point de vigilance

L'accès aux informations salariales déclenche avant tout des comportements de comparaison entre pairs.

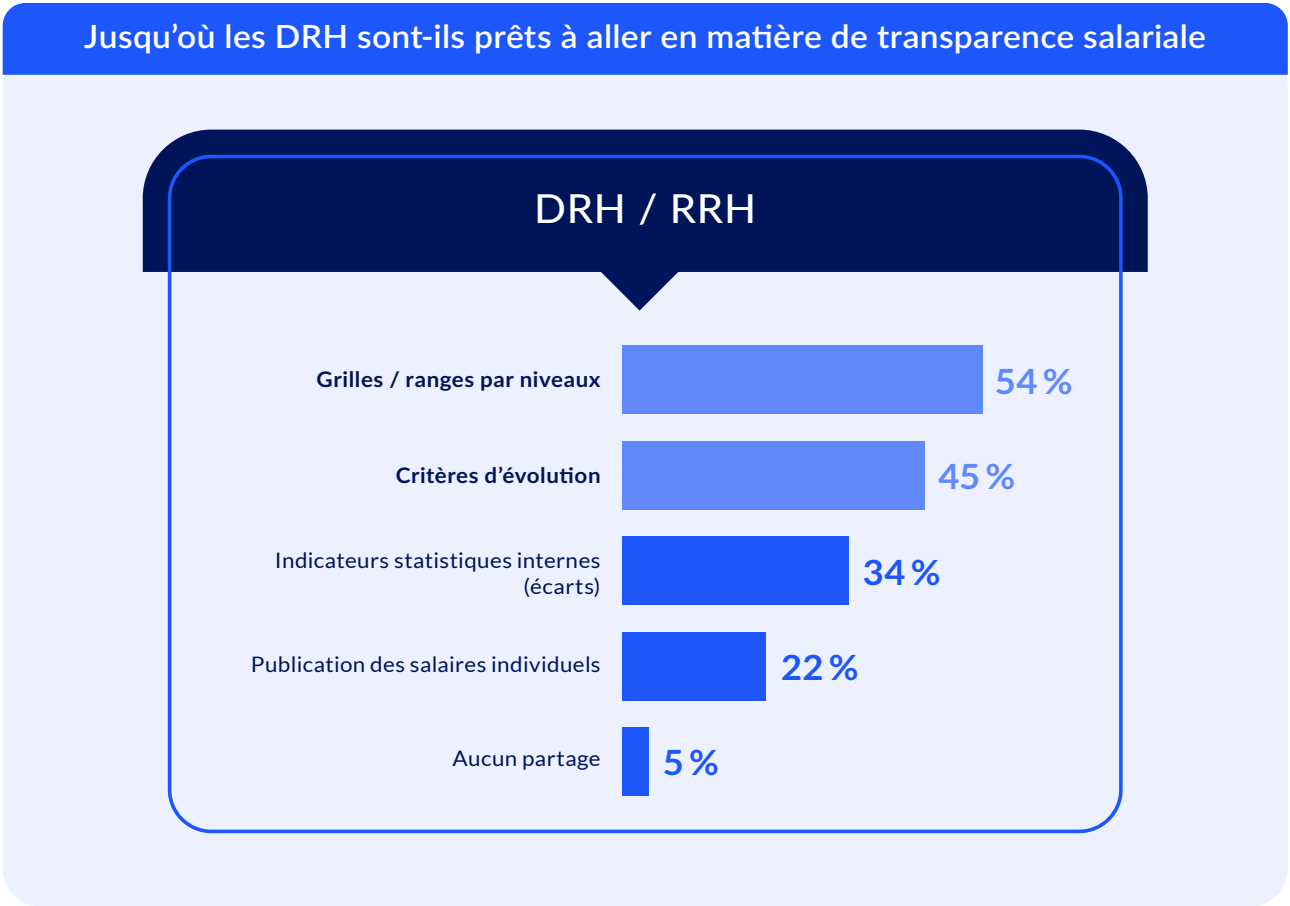


Ces résultats montrent que le principal enjeu de la transparence salariale ne réside pas dans la comparaison avec les plus hauts salaires, mais dans la comparaison horizontale, là où les écarts sont les moins expliqués et les plus sensibles sur le plan social.

04. Jusqu'où la transparence salariale est-elle acceptable et souhaitable, concrètement ?

Des frontières clairement posées par les DRH

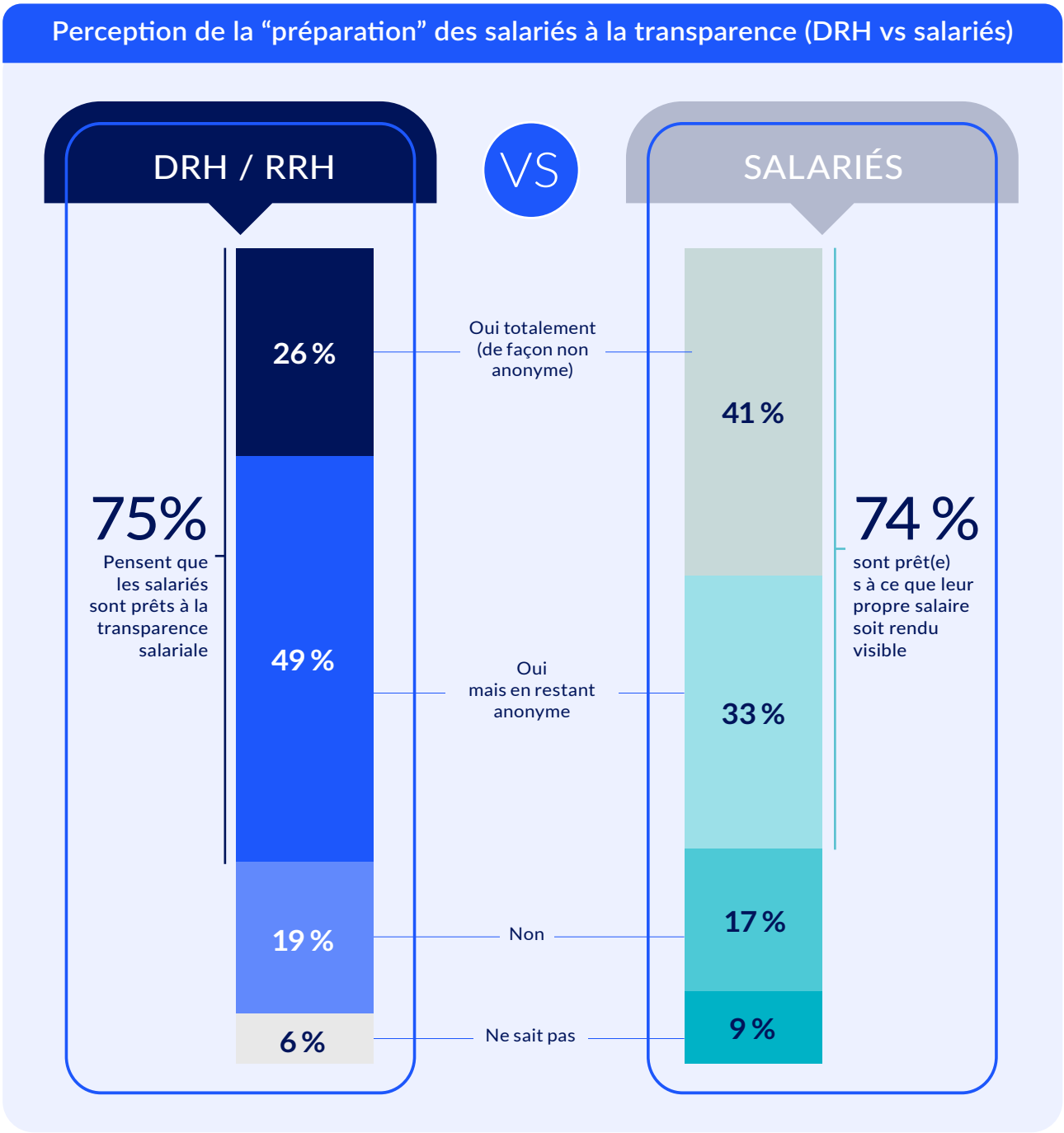
Les DRH dessinent des limites nettes à la transparence salariale qu'ils jugent acceptables. Leur préférence va vers des formats collectifs, structurés et encadrés, cohérents avec l'esprit de la directive européenne, plutôt que vers une exposition des situations individuelles.



Les formats collectifs arrivent largement en tête, tandis que la transparence nominative reste très minoritaire. Cette réticence traduit une volonté de préserver les équilibres internes et la capacité de pilotage managérial.

Une acceptabilité de la transparence individuelle sous-estimée par les DRH

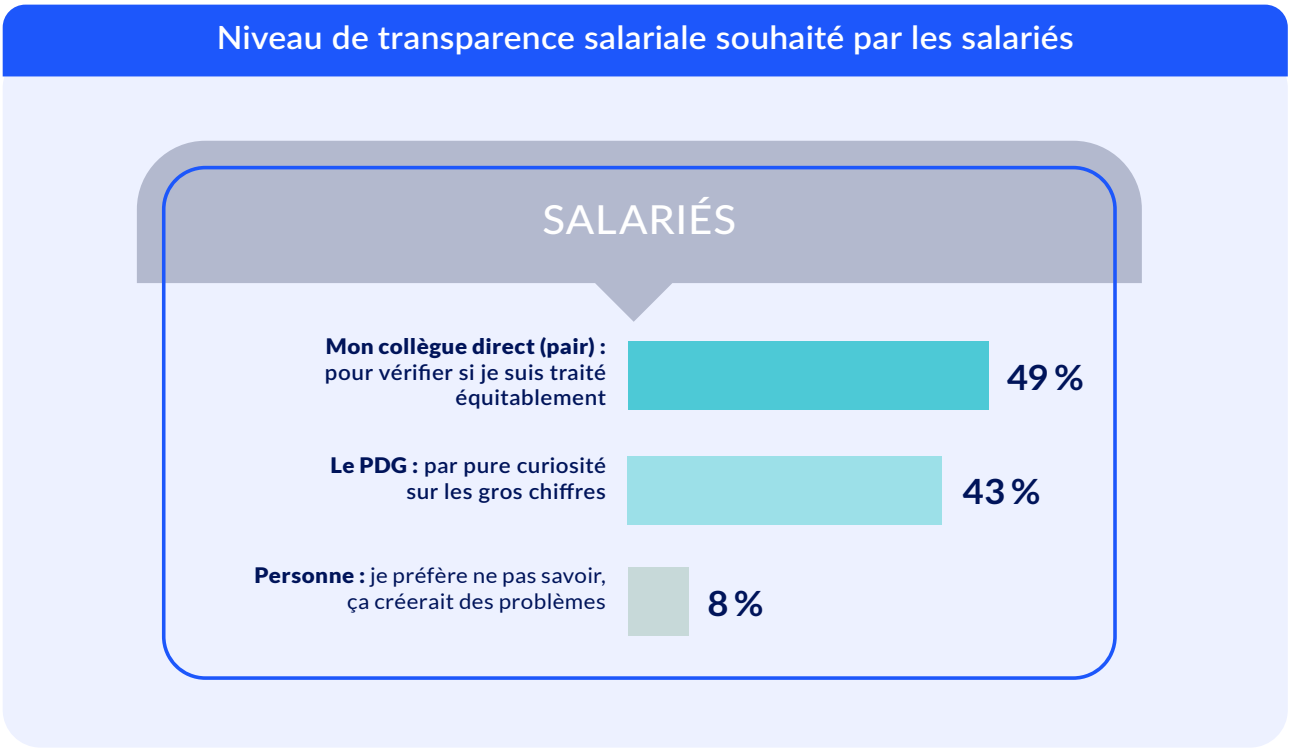
Sur le principe général de la transparence salariale, DRH et salariés apparaissent globalement alignés. En revanche, un décalage significatif apparaît dès lors que l'on aborde la question de la transparence totale, non anonymisée.



Si les DRH évaluent correctement l'acceptabilité globale de la transparence, ils sous-estiment nettement la proportion de salariés prêts à une transparence individuelle, révélant un décalage de perception sur les attentes réelles.

Des salariés partagés entre transparence totale et encadrée

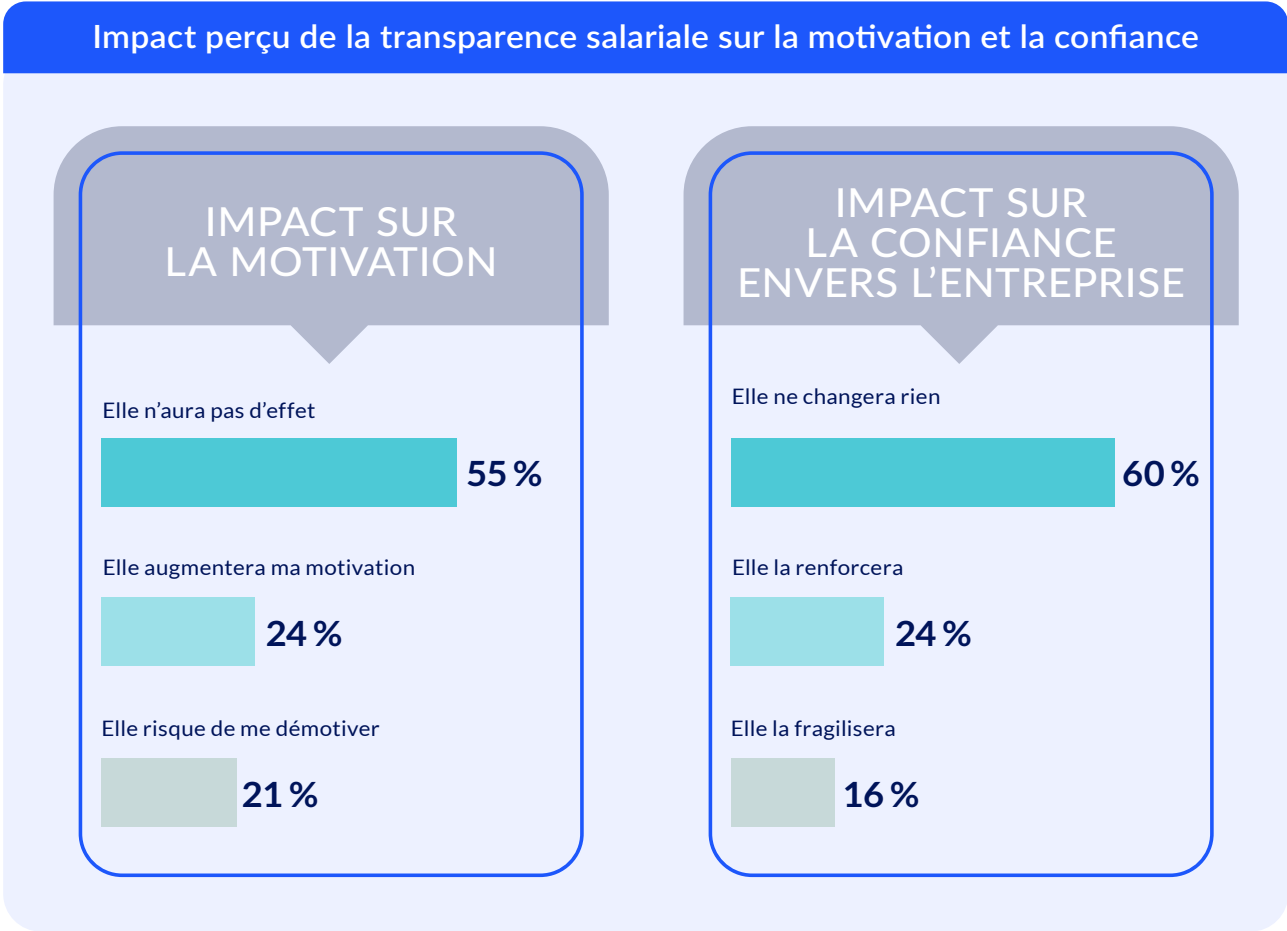
Du côté des salariés, aucune position ne s'impose de manière unanime. Les attentes apparaissent profondément partagées, signe que la transparence salariale demeure un sujet sensible.



Cette polarisation traduit une tension entre deux attentes : d'un côté, une demande de lisibilité maximale au nom de l'équité ; de l'autre, une préférence pour un cadre structuré, jugé plus protecteur sur le plan social.

Un impact perçu mesuré, mais très différencié selon l'âge

La transparence salariale n'est pas perçue comme un levier massif de transformation pour l'ensemble des salariés. La majorité estime qu'elle n'aura ni impact significatif sur la motivation, ni sur la confiance envers l'entreprise.



Pour autant, les effets positifs restent concentrés sur certaines populations. Les jeunes salariés (18-29 ans) expriment une hausse marquée de leur motivation (44 %) et de leur confiance (37 %). Les managers évoquent également un renforcement de la motivation et de la confiance à hauteur de 33 %. À l'inverse, les salariés plus âgés (+60 ans) se montrent plus prudents, avec seulement 9 % de motivation et 11 % de confiance supplémentaire.

La transparence salariale agit comme un révélateur générationnel.

Derrière des moyennes relativement neutres, les attentes et projections divergent fortement selon l'âge.

Les 18-29 ans : La transparence comme promesse

Les plus jeunes se distinguent par un niveau d'adhésion nettement supérieur à la moyenne.

Mieux informés sur la directive (71 % en ont déjà entendu parler), ils sont aussi les seuls pour qui la transparence apparaît comme un véritable levier de motivation, de reconnaissance et de confiance.

Ils sont plus nombreux à anticiper :

- une amélioration de l'équité,
- un effet positif sur leur engagement,
- un renforcement de la confiance envers la direction.

Chez eux, la transparence s'inscrit dans une logique culturelle : clarté, lisibilité des règles et alignement entre discours et pratiques.

Les seniors : prudence, voire scepticisme

À l'inverse, plus l'âge augmente, plus les attentes s'émoussent.

Les 50-59 ans et surtout les 60 ans et plus expriment une distance marquée vis-à-vis des bénéfices attendus :

- peu d'impact perçu sur la motivation,
- une confiance globalement inchangée,
- et un rejet plus net de la transparence totale, notamment lorsqu'elle implique des montants individuels visibles.

Cette retenue traduit moins une opposition de principe qu'une lecture plus désenchantée : l'expérience conduit à relativiser les promesses de justice ou de reconnaissance portées par la transparence salariale.

Une fracture générationnelle structurante

Au final, la transparence salariale ne divise pas tant sur le fond que sur ce qu'elle symbolise :

- pour les plus jeunes, un changement de culture attendu et désirable ;
- pour les seniors, un outil dont les effets réels sont jugés limités, voire potentiellement déstabilisants.

Enjeu clé pour les entreprises : éviter une lecture uniforme. La réussite du dispositif reposera sur la capacité à adapter le discours, le rythme et les modalités de mise en œuvre à ces sensibilités générationnelles très contrastées.

04.

Retours d'expérience



DRH



Antoine DRU

DRH France de Manutan

Sans attendre l'échéance du 7 juin 2026, Manutan (environ 2 400 collaborateurs, dont 1 200 en France), société spécialisée dans la distribution d'équipements et de fournitures pour les entreprises, a fait de la transparence salariale une priorité RH. Explications avec Antoine Dru, DRH France et directeur de la rémunération et des avantages sociaux du groupe.

La directive sur la transparence des rémunérations est-elle une nouvelle contrainte réglementaire ou un levier de transformation RH ?

Nous avons entamé ce chantier de l'égalité salariale il y a plusieurs années, avec un fort soutien de notre direction générale. Notre politique de rémunération repose sur quatre piliers : compétitivité, équité, transparence et personnalisation. Nous n'avons donc pas vécu les obligations issues de cette directive comme une contrainte. En tant que DRH et directeur de la rémunération et des avantages sociaux, j'y vois au contraire plusieurs bénéfices.

D'abord, le texte européen agit comme un accélérateur de réduction des écarts salariaux :

la transparence impose mécaniquement davantage d'équité. Ensuite, il apporte une meilleure lisibilité aux collaborateurs, tant sur le système de rémunération que sur les parcours de carrière qui en découlent. En affichant les rémunérations associées aux postes, chacun peut mieux se projeter.

Cette directive vient donc renforcer une conviction existante, plutôt que répondre à une simple obligation légale, à condition bien sûr d'accompagner le changement par une communication solide auprès des RH, des managers et des collaborateurs.

En quoi cette directive européenne change-t-elle la philosophie de votre politique de rémunération ?

Il n'y aura pas d'effet « big bang » chez le groupe Manutan, puisque la démarche est engagée. Cela fait déjà deux ans que nous communiquons sur le sujet auprès des collaborateurs. En revanche, cette anticipation nous oblige à être irréprochables en matière d'équité. Les collaborateurs sont aujourd'hui clairement dans l'attente : ils savent que le sujet arrive et souhaitent comprendre où ils se situent. Pour les aider, nous allons par exemple mettre à leur disposition, lorsque la loi de transposition sera publiée, une boîte mail « rémunération et avantages sociaux ».

En quoi la transparence salariale modifie-t-elle vos pratiques de recrutement ?

Depuis septembre dernier, nous affichons systématiquement les fourchettes de rémunération sur nos offres d'emploi en France. Cela nous fait gagner un temps considérable dans les échanges avec les candidats. Concrètement, nous précisons la rémunération en fonction du niveau d'expérience attendu. Le candidat sait immédiatement où se positionner en termes de prétentions salariales.

Cela change aussi la dynamique de la négociation ?

Complètement. En affichant les fourchettes, nous neutralisons en grande partie certains biais. Le principe devient : le poste a une valeur. Peu importe le salaire d'origine du candidat. Aujourd'hui, nous ne demandons plus les salaires antérieurs des candidats, mais simplement leurs prétentions.

Quels sont les impacts de la transparence salariale sur le climat social ?

Le climat social est très sain. Nous mesurons la perception de la rémunération via plusieurs outils, notamment une question spécifique intégrée aux entretiens annuels. Cela nous permet d'ajuster notre communication, de préparer des éléments de langage communs pour les managers et d'identifier des situations individuelles à traiter.

En amont, nous avons échangé sur ces sujets avec les organisations syndicales et les représentants du personnel.

Pourquoi avoir fait de la classification des postes un élément central de votre politique sur la transparence salariale ?

La directive vise l'égalité de rémunération pour un travail égal ou de valeur égale. Encore faut-il définir ce qu'est un poste de valeur équivalente. Nous avons donc mis en place un système de « grading » fondé sur des critères objectifs.

Ce travail, mené sur deux ans, a donné lieu à plus de 85 ateliers associant managers et directions, afin de garantir l'appropriation et la légitimité du système.

Anticipez-vous une hausse des revendications salariales ?

Oui, et c'est normal. Mais nous le voyons comme une opportunité. Aujourd'hui, seuls 5 % à 7 % de nos collaborateurs présentent des écarts réellement injustifiés au regard de nos critères. Ce qui est important, c'est l'anticipation. Nous connaissons nos forces et nos faiblesses, donc nous savons quels seront potentiellement les angles d'attaque.

Au niveau du département rémunération et avantages sociaux, nous identifions ces collaborateurs. Grâce à une analyse en entonnoir, nous pouvons déterminer précisément ceux qui nécessitent vraiment un rattrapage salarial. Nous formulons ensuite des recommandations aux managers, assorties d'un budget dédié. Chaque année, cette démarche permet d'augmenter une vingtaine de personnes, soit environ un quart du budget consacré aux augmentations promotionnelles dans le cadre des NAO.

Quels conseils donneriez-vous aux DRH qui travaillent sur ce sujet ?

Le point de départ, et à mon sens le plus fondamental, c'est le soutien clair de la direction générale. Sans sponsor au plus haut niveau, un projet de cette ampleur ne peut pas aboutir. Ensuite, il faut former en priorité la fonction RH à la classification des postes et aux impacts de la transparence salariale, puis les managers, car ce sont eux qui sont en première ligne face aux questions des collaborateurs. Enfin, il faut communiquer, expliquer, répéter. Au sein du groupe Manutan, le sujet a été adressé à plusieurs reprises dans toutes les instances de l'entreprise, au sein de la communauté RH, du comité exécutif, des différents comités de direction, des CSE. Nous avons aussi communiqué - via des newsletters, des guides... - auprès de nos collaborateurs pour soutenir nos RH et nos managers. En direction de nos managers, nous avons déployé trois modules de formation sur la classification des postes. La transparence salariale ne se décrète pas, elle se construit dans le temps.

*Article publié par Liaisons sociales le 1^{er} février 2026
Propos recueillis par Jean-François Rio*

05. Les enseignements Clés à retenir



La transparence salariale ne sera ni un choc uniforme ni un levier magique.

Cette étude montre qu'elle agit avant tout comme un révélateur : des écarts existants, des attentes différenciées, et surtout des fragilités organisationnelles déjà présentes.

D'un côté, les salariés, et particulièrement les plus jeunes, projettent dans la transparence une promesse d'équité, de reconnaissance et de confiance, là où les générations plus seniors se montrent plus prudentes, voire sceptiques. De l'autre, les DRH abordent la réforme avec lucidité, conscients des risques sociaux et managériaux qu'elle fait émerger, mais aussi de la nécessité de reprendre la main sur des politiques parfois héritées plus que construites.

01. Un consensus existe sur le principe, mais pas sur ses modalités :

57 % des DRH et 54 % des salariés considèrent la transparence comme un progrès social.

02. La préférence va clairement vers une transparence encadrée :

- 54% des DRH privilégient des grilles et fourchettes anonymes,
- même si 49% des salariés seraient ouverts à une transparence totale et nominative allant au-delà des prérogatives de la directive européenne.
- L'impact sur la motivation et la confiance reste globalement modéré :
- Les effets positifs existent, mais ils ne sont ni massifs ni automatiques.

03. La fracture générationnelle est, en revanche, très nette :

- les 18-29 ans sont les plus informés (71 %) et les seuls à voir dans la transparence un véritable levier de motivation et de reconnaissance ;
- à l'inverse, les seniors, notamment les 60 ans et plus, rejettent la transparence totale et doutent de ses bénéfices en matière d'équité.

04. Enfin, un risque RH central se détache clairement :

- 70 % des DRH identifient le risque de tensions internes comme l'enjeu n°1,
- 20 % reconnaissent l'existence d'anomalies historiques susceptibles de devenir des points de cristallisation.
- Dans un contexte où 40% des salariés compareraient en priorité leur salaire à celui de leur collègue direct, la question de la cohérence interne devient critique.

La transparence salariale ne crée pas la défiance : elle met à l'épreuve la solidité des politiques existantes.

Les entreprises qui réussiront seront celles qui utiliseront le temps réglementaire pour :

- corriger les écarts historiques,
- clarifier les critères de rémunération,
- et outiller le management de proximité.

À défaut, la transparence risque moins de renforcer l'équité que de rendre visibles des fragilités déjà présentes.

06.

Les partenaires de l'observatoire



Fondée à Milan en 1998, Gi Group Holding est l'un des leaders mondiaux de services en recrutement. Présent dans 37 pays, le Groupe compte plus de 9 000 collaborateurs et accompagne plus de 27 000 entreprises clientes avec une gamme complète de solutions et services RH pour accompagner l'évolution du marché du travail.

Gi Group Holding est la 9^e plus grande entreprise de recrutement en Europe et la 11^e au niveau mondial (Staffing Industry Analysts, 2025).

En France Gi Group Holding est présent au travers de 4 marques phares :

- **Gi Group** : intérim et recrutement généralistes (cols bleus)
- **Gi Life Sciences** : solutions RH dédiées au secteur des Life Sciences
- **Grafton** : intérim et recrutement spécialisé (cols blancs)
- **Tack TMI** : expert en formation et en développement des compétences

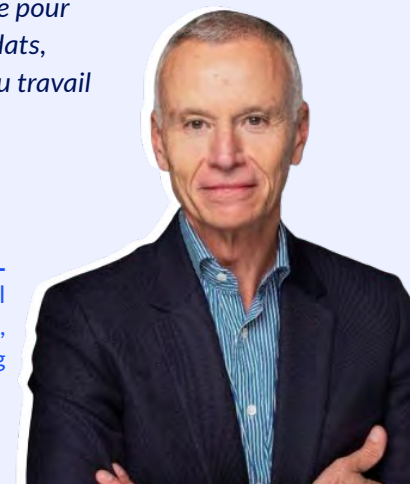
Pour plus d'information : gigroupholding.com



La transposition de la directive européenne sur la transparence des rémunérations représente un tournant historique pour les entreprises françaises, et tout particulièrement pour le secteur de l'intérim. Bien plus qu'une simple obligation légale, cette évolution marque l'avènement d'une nouvelle culture professionnelle : celle d'un dialogue social transparent, fondé sur des données objectives, des grilles salariales équitables et des pratiques alignées sur les attentes des talents et des entreprises. Pour Gi Group Holding, leader mondial des solutions RH et de la gestion des talents, la transparence salariale n'est pas une contrainte, mais une opportunité majeure. Elle renforce notre mission au quotidien : garantir une équité réelle pour tous les intérimaires, promouvoir activement l'égalité femmes-hommes, et consolider notre position en tant qu'employeur

et partenaire de confiance pour nos clients et nos candidats. Demain, la performance et la réputation des acteurs de l'intérim ne reposeront plus sur des promesses, mais sur des preuves concrètes d'équité et de transparence. Chez Gi Group Holding, nous transformons cette exigence en un engagement fort et tangible pour nos collaborateurs, nos candidats, et pour l'avenir d'un marché du travail plus juste, plus inclusif et plus performant.

Franck TEBOUL
Président et Country General
Manager France,
Gi Group Holding





BDO est un groupe international de conseil et d'audit, présent dans plus de 164 pays, qui accompagne les organisations privées et publiques dans leurs enjeux de performance, de conformité et de transformation durable.

En France, BDO s'appuie sur des équipes pluridisciplinaires pour intervenir au plus près des dirigeants et des fonctions clés de l'entreprise, en combinant expertise technique, connaissance des environnements réglementaires et compréhension fine des réalités opérationnelles.

L'accompagnement des directions des ressources humaines constitue un axe structurant de l'intervention de BDO. Nos équipes conseillent les DRH sur des sujets à forts enjeux humains, sociaux et réglementaires : politiques de rémunération, égalité professionnelle, conformité sociale, dialogue social et sécurisation des décisions managériales.

À l'interface entre la donnée, la réglementation et les pratiques de terrain, BDO accompagne les organisations dans la structuration de dispositifs RH robustes, lisibles et alignés avec leur stratégie.

Pourquoi nous nous engageons sur le sujet de la transparence salariale ?

La transparence salariale marque une évolution profonde des pratiques RH et managériales.

Au-delà de la directive européenne, elle questionne la capacité des organisations à structurer, expliquer et assumer leurs décisions de rémunération.

Souvent abordée sous l'angle de la conformité, elle constitue avant tout un enjeu de gouvernance et de mise en œuvre. Pour les DRH, il ne s'agit pas seulement de produire des indicateurs, mais de définir des règles claires, d'identifier les situations sensibles et de sécuriser les décisions dans la durée.

Les managers occupent un rôle central. En première ligne, ils portent les messages, expliquent les écarts et accompagnent les réactions. Sans préparation, la transparence peut devenir source de tensions ; avec des managers alignés, elle devient un levier de crédibilité et de cohérence.

C'est dans cette logique d'accompagnement que BDO s'engage au sein de l'Observatoire, afin de soutenir les organisations dans une mise en œuvre pragmatique et sécurisée de cette transformation.

Pour plus d'information : bdo.fr

La transparence salariale ne peut pas être abordée uniquement comme une obligation réglementaire. Les résultats de l'étude montrent qu'elle est attendue comme un levier de justice et d'équité, mais qu'elle soulève aussi de fortes inquiétudes côté entreprises, notamment sur les risques de tensions internes. Le véritable enjeu pour les organisations sera de passer d'une logique de conformité à une logique d'accompagnement : analyser objectivement les écarts, outiller les managers et créer les

conditions d'un dialogue social apaisé et constructif. C'est à cette condition que la transparence salariale pourra produire ses effets positifs sur le long terme.

Benoît ROCHER
Associé chez BDO



Lamy Liaisons, filiale de Karnov Group, est un leader incontournable des services d'information et de formation juridique en France. Sa mission est de faciliter l'accès à l'information juridique pour les professionnels, en mobilisant l'intelligence collective au service de la connaissance juridique. Son offre s'articule autour de quatre pôles clés :

- **Lamy Liaisons Solutions** : Lamyline New, Lamyline Notaire et Liaisons Sociales, ainsi que nos publications et solutions logicielles.
- **Lamy Liaisons Académie** : des conférences, des formations e-learning pour un apprentissage continu.
- **Lamy Liaisons Communauté** : des rencontres pour renforcer les échanges, le networking, et inspirer le progrès.
- **Lamy Liaisons Prospective** : un regard vers l'avenir, avec des initiatives comme Les Éclaireurs du Droit, des études, des événements et livres blancs pour accompagner les évolutions du monde du droit.

Depuis plus de 130 ans, nous sommes engagés à proposer les meilleures solutions juridiques en alliant expertise et technologies de pointe. Grâce au soutien de Karnov Group, nous continuons d'innover à l'ère des intelligences artificielles, tout en plaçant l'humain au cœur de notre démarche.

Pourquoi nous nous engageons sur ce sujet ?

La transparence salariale ne devrait pas être vécue comme une contrainte réglementaire de plus par les Directions des Ressources Humaines.

Son impact va bien au-delà d'une nouvelle grille de classification des postes : bien préparée et bien mise en œuvre, elle peut devenir un véritable levier d'équité, au service de la reconnaissance, de la confiance et de l'engagement des collaborateurs — qui y aspirent, d'ailleurs, de plus en plus.

Dans ce contexte, les managers se retrouvent en première ligne. C'est à eux que revient la mission d'articuler reconnaissance de la performance individuelle et appartenance à un cadre collectif perçu comme juste. Pour mener des conversations salariales claires, structurées et sereines, ils auront besoin d'être non seulement informés des évolutions attendues, mais aussi accompagnés et outillés par la DRH.

C'est précisément pour soutenir cette montée en compétences — côté RH comme côté managérial — que **Lamy Liaisons Académie** propose une offre complète de formations et de conférences, disponibles en inter-entreprises ou en intra dans votre établissement.

Pour plus d'information : lamy-liaisons.fr

La transparence salariale se heurte avant tout à un obstacle culturel. En France, le salaire reste un sujet largement tabou. Cette réforme pourrait sembler une simple obligation de plus, alors qu'elle remet en cause des normes historiques de confidentialité et de hiérarchie implicite. L'enjeu n'est donc pas tant la norme que l'accompagnement et la pédagogie autour de sa mise en œuvre.

Carine PAUGNAT
Directrice Lamy Liaisons
Académie & Directrice
Marketing Fidélisation
de Lamy Liaisons



opinionway

Gi Group
HOLDING

LAMY | KARNOV
LIAISONS GROUP

BDO

Cette publication a été réalisée conjointement par OpinionWay, Gi Group Holding, Lamy Liaisons et BDO.
Chaque entité demeure indépendante et responsable de ses propres activités.
© 2026 - Tous droits réservés.