

RÉMUNÉRATION – TRANSPARENCE SALARIALE. Effectives en 2024 et 2026, deux directives européennes majeures, « Transparence des salaires »¹ et « CSRD » (*Corporate Sustainability Reporting Directive*)², redéfinissent la gestion salariale en entreprise, imposant une transparence inédite. Ces mesures visent à réduire les écarts de rémunération entre femmes et hommes, encore significatifs en France, tout en ancrant l'égalité dans les stratégies sociétales et de gouvernance. Julia Zein et Clémentine Hazeran nous partagent dans cet article leurs conseils méthodologiques afin de vous mettre en conformité avec les nouvelles obligations issues de ces directives.

Les femmes, l'argent et l'entreprise, à quand la transparence des salaires ?

Julia Zein, Avocate associée, *believe.avocats* et **Clémentine Hazeran**, Fondatrice de la société *Rate A Company*

1 LUTTER CONTRE LES INÉGALITÉS GRÂCE À LA TRANSPARENCE DES SALAIRES

En France, l'argent en entreprise est un sujet soigneusement évité, un tabou où l'opacité des grilles salariales sert souvent de rempart aux pratiques inégalitaires.

Cette culture du secret a un coût : en 2022, le revenu salarial moyen des femmes dans le secteur privé est inférieur de 23,5 % à celui des hommes. Cet écart s'explique en partie par un volume de travail annuel plus faible : les femmes sont moins souvent en emploi sur l'ensemble de l'année et travaillent davantage à temps partiel. Toutefois, même à temps de travail équivalent, leur salaire moyen reste inférieur de 14,9 % à celui des hommes.

Ces disparités salariales s'expliquent principalement par une répartition genrée des professions : les femmes occupent des emplois différents, dans des secteurs généralement moins rémunérateurs, et accèdent moins fréquemment aux postes les mieux payés.

Les différences de revenu sont encore plus prononcées entre parents. Les mères, en particulier, travaillent moins et perçoivent des salaires en équivalent temps plein bien inférieurs à ceux des pères. Ces écarts augmentent proportionnellement au nombre d'enfants.

Les deux directives européennes « Transparence des salaires » et la « CSRD » – obligent les entreprises à prendre la mesure de ces problématiques sociétales en rendant leurs indicateurs transparents. L'ESRS S1 sur les salariés et les conditions de travail oblige les entreprises à rendre publiques leurs performances en matière sociale et les mesures prises pour lutter contre ces injustices. Par ailleurs, la CSRD recommande fortement la consultation des parties prenantes dans la double-matérialité analysant l'impact des entreprises sur nos conditions de vie, forçant les directions à réfléchir sur la réalité matérielle de cette discrimination. Ces textes imposent une rupture avec l'opacité, forçant les entreprises à aborder de front des écarts longtemps justifiés par des arguments structurels ou culturels.

2 AMÉLIORER L'ÉGALITÉ HOMME-FEMME EN PARLANT D'ARGENT OUVERTEMENT

Le tabou de l'argent en entreprise est indissociable de celui des inégalités. Jusqu'aux années 1970, les écarts salariaux entre hommes et femmes étaient rarement questionnés, considérés comme le reflet de différences supposées de compétences ou d'engagement.

1. Dir. n° 2023/970/UE, 10 mai 2023.

2. Dir. n° 2022/2464/UE, 14 déc. 2022.

●●● En 1972, la loi consacrait le principe « À travail égal, salaire égal »³.

Mais cette avancée, comme beaucoup d'autres, se heurta à l'opacité généralisée des pratiques salariales. Aujourd'hui encore, moins d'un salarié sur trois en France a une idée précise des critères déterminant sa rémunération. **Le manque de transparence ne pénalise pas seulement les salariés : il nuit à la cohésion interne et à l'attractivité des entreprises.**

3 LES FEMMES, L'ARGENT ET L'ENTREPRISE : LES DIRECTIONS FRANÇAISES À LA TRAÎNE

En France, la tradition veut que l'argent reste un sujet personnel, voire tabou. Cette discrétion nourrit des écarts importants, notamment pour :

- **Les primes et avantages :** souvent négociés individuellement, et donc sources d'inégalités.
- **Les promotions :** les mécanismes restent largement opaques, favorisant les pratiques discrétionnaires.
- **Les écarts genrés :** dans certains secteurs, les femmes perçoivent jusqu'à 25 % de moins que leurs homologues masculins à poste équivalent (*Insee*, 2022).

4 LES DISPOSITIFS LÉGAUX EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE EN FRANCE

Le droit du travail sur l'égalité professionnelle et son contrôle sont embryonnaires en France.

L'on retiendra comme mesures phares :

- La loi n° 2001-397 du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, dite « loi Génisson » qui crée une obligation de négocier sur l'égalité professionnelle au niveau de l'entreprise.

34 % des entreprises de 50 à 299 salariés ont conclu des accords d'entreprise en 2016, ce qui reste un résultat très faible.

Les auteurs de l'ouvrage *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, Mode d'emploi*⁴ craignent « l'émergence de coquilles vides ».

Ils constatent « la relative standardisation des textes tant sur la forme que sur le contenu. Ceci pourrait s'expliquer par la conjonction de trois facteurs : les difficultés pour les auteurs des textes

à objectiver la structure des inégalités sexuées dans l'entreprise, et donc à adapter les mesures à la situation locale ; ensuite la faiblesse générale des budgets alloués à l'égalité, qui contraint le choix des moyens d'action et conduit à leur standardisation ; enfin une approche de l'égalité souvent réduite à la mixité, ce qui a pour effet de concentrer l'attention des partenaires sociaux sur un nombre limité de problématiques et sur certaines catégories de salariés ».

Nous partageons ce malheureux constat.

- L'Index de l'égalité professionnelle de 2019 qui introduit la publication pour les entreprises de plus de 50 salariés d'un score d'égalité professionnelle avec des sanctions financières en l'absence de respect de la publication ou de mauvais résultats.

Au 1^{er} mars 2024, 77 % des entreprises ont publié leur note. 23 % des entreprises n'ont donc pas respecté cette obligation, en dépit de la sanction financière existante.

Seuls 2 % de ces 77 % atteignent la note de 100 qui est gage d'égalité professionnelle réelle et 32 % des entreprises ont moins de deux femmes parmi les salariés ayant les dix plus hautes rémunérations.

L'on constate enfin et surtout que peu d'entreprises se saisissent de cet outil en vue de mener une réflexion sur le sujet, se contentant de simplement « remplir » cette obligation.

- La loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle, dite « loi Rixain », qui instaure des quotas pour les femmes dans les instances dirigeantes des entreprises : les entreprises de plus de 1 000 salariés doivent compter 30 % de femmes parmi leurs cadres dirigeants d'ici 2027, puis 40 % d'ici 2030.

Enfin, les représentants du personnel, élus syndicaux, avocats, professionnels des ressources humaines et dirigeants sont peu formés à ces sujets, ce qui explique également qu'ils ne s'en saisissent pas.

5 LES APPORTS DES NOUVELLES DIRECTIVES EUROPÉENNES EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ SALARIALE ET DE PARITÉ

Directive européenne « Transparence des salaires » du 10 mai 2023 – transposition attendue en 2025 en droit français avec application en 2026 selon les effectifs de l'entreprise.

Cette directive introduit plusieurs obligations clés :

- Une transparence en matière de rémunérations :

a) **Le droit à l'information des salariés :**

– à l'embauche : les candidats peuvent demander la rémunération initiale ou sa fourchette de l'emploi auquel ils postulent,

Le manque de transparence ne pénalise pas seulement les salariés : il nuit à la cohésion interne et à l'attractivité des entreprises

3. L. n° 72-1143, 22 déc. 1972, relative à l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes.
4. Franck Petit, Sandy-David Noisette, Sophie Séréno, *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, mode d'emploi - La place de la femme dans l'entreprise*, Gualino, 2^e éd., oct. 2024.

– en cours d'emploi: les salariés peuvent demander les critères objectifs et non sexistes utilisés pour déterminer, fixer et faire évoluer les rémunérations. Les salariés ont le droit de connaître leur rémunération individuelle ainsi que les rémunérations moyennes, ventilées par sexe et par catégorie pour des emplois de valeur égale;

b) Le devoir de communication de l'employeur:

– de ces informations aux salariés dans les deux mois après la demande,

– des informations relatives à l'écart de rémunération entre salariés femmes et hommes à l'autorité nationale chargée de compiler et publier ces données, ainsi que, sur leur demande, à l'inspection du travail et au Défenseur des droits.

- L'interdiction pour l'employeur de se servir de l'historique de rémunération des salariés, afin d'éviter de faire perdurer une égalité existante.

- Une obligation d'évaluation conjointe des rémunérations entre l'employeur et les représentants des salariés: l'efficacité de ces mesures reposera sur la capacité des élus et syndicats à exploiter les outils juridiques disponibles et à interpréter correctement les données fournies par l'employeur.

- Un rapport sur l'écart de rémunération entre femmes et hommes et notamment l'écart de rémunération variable et complémentaire.

- Des mécanismes de suivi rigoureux, appuyés par un organisme public doté de moyens suffisants.

- Des sanctions effectives, proportionnées et dissuasives en cas de non-respect des obligations prévues par la directive: ces sanctions seront prévues dans le cadre de la transposition par le législateur français.

6 COMMENT LA DIRECTIVE « CSRD » ESPÈRE LUTTER CONTRE LES INÉGALITÉS HOMMES FEMMES

La directive « CSRD » (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) du 14 décembre 2023 transposée en France par l'ordonnance du 6 décembre 2023⁵ élargit le cadre en liant la transparence salariale à la responsabilité sociétale des entreprises. Elle exige notamment:

- **Des indicateurs précis qui mesurent les IRO « impacts, risques et opportunités » liés au contexte sociétal.** La CSRD s'appuyant sur les textes souverains de l'ONU, la question de l'égalité salariale et de la diversité dans les organes de direction fait partie des sujets de fonds, également inscrits dans les ODD – Objectifs de Développement Durable – sur laquelle la France s'est engagée.

- **Ces indicateurs de parité, la façon dont ils ont été collectés et les mesures prises pour**

enrayer ces discriminations, y compris dans la politique de communication auprès des acteurs de la chaîne de valeur doivent être présentés dans le rapport extra-financier qui sera rendu public.

7 LES MESURES À METTRE EN PLACE EN ENTREPRISES POUR LUTTER CONTRE LES INÉGALITÉS

Quitte à y consacrer du temps et de l'argent, faites le bien! Combien d'accords consacrés à l'égalité professionnelle à plusieurs milliers d'euros sont toutefois vides de sens et d'impact? Combien d'entreprises à l'index égalité hommes-femmes plutôt élevés se font condamner lourdement en raison de discrimination faites aux femmes?

Plutôt que de s'interroger sur la conformité aux directives européennes et à leurs transpositions, il est crucial dans un premier temps d'en saisir les nombreux intérêts: plus de confiance, moins d'inégalités et donc moins de contentieux, plus d'attractivité de l'entreprise, un engagement collectif puissant.

Au-delà du *name and shame* que représentait l'index d'égalité, la transparence des salaires risque d'avoir un effet majeur en matière de recrutement: les salariés rejoindront les sociétés transparentes et respectueuses de l'égalité femmes-hommes et y resteront.

Utilisez la transparence comme levier stratégique, visez à terme une transformation profonde. C'est en effet à une entreprise plus transparente dans sa globalité qu'il faut penser.

Dans le cadre de la CSRD, les acteurs économiques sont tenus de retrouver un peu de « bon sens » et de suite dans les idées à travers l'exercice de la double-matérialité. Cette analyse poussée doit se baser sur des données et études internationales. Or, celles de la Banque mondiale notamment, notent que le PIB par habitant serait de 6 % à 20 % plus haut à mesure que l'écart des salaires entre les sexes se réduit. Selon les études d'Harvard⁶ et McKinsey⁷, les entreprises les plus égalitaires performant en moyenne 27 % plus que les entreprises qui ne le sont pas et cela peut aller jusqu'à 47 % de plus pour les directions qui comptent le plus de femmes au comité exécutif.

La CSRD forçant la gouvernance à considérer *a minima* ces sujets RSE pour la stratégie de l'entreprise, il devient alors difficile de faire ●●●

Plutôt que de s'interroger sur la conformité aux directives européennes et à leurs transpositions, il est crucial dans un premier temps d'en saisir les nombreux intérêts

5. Ord. n° 2023-1142, 6 déc. 2023.

6. Pourquoi l'égalité des sexes sur le lieu de travail est bénéfique pour les entreprises, par Mary Sharp Emerson, mise à jour le 3 déc. 2024, <https://professional.dce.harvard.edu/blog/why-gender-equity-in-the-workplace-is-good-for-business/>

7. Les femmes sur le lieu de travail 2024: rapport du 10^e anniversaire, rapport McKinsey & Company, 17 sept. 2024, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

●●● l'autruche, sauf à montrer son incompetence ou sa mauvaise foi.

Compte tenu des obligations d'information et de communication aux salariés et aux autorités prévues par la directive « Transparence des salaires », il est nécessaire de s'organiser rapidement au sujet du recueil d'informations, de réévaluation des salaires, et de préparation des échéances à venir.

Il est en effet à parier que les demandes d'informations de salariés vont affluer, compte tenu de la multiplication de nombreux « experts » en droit du travail sur LinkedIn, Tiktok et Instagram.

Voici **les cinq étapes préliminaires** clés afin de se préparer au mieux à ces changements nécessaires :

1. Sensibiliser les dirigeants et managers dans une perspective long terme : ils jouent un rôle clé dans la mise en œuvre des pratiques équitables.

2. Prendre le temps de la réflexion et de la discussion avec tous les acteurs concernés : dirigeant, DRH, DAF, représentants du personnel et délégués syndicaux s'il y en a.

3. Comme le veut la CSRD, créer très tôt une relation de confiance avec les parties prenantes et initier un dialogue fécond.

4. Identifier le ou les outils de traitement de données notamment l'intelligence artificielle en vue du travail à venir.

5. Cartographier les pratiques salariales existantes.

Un **diagnostic exhaustif** est ensuite indispensable pour identifier les écarts structurels avec une analyse des données recueillies.

Ensuite, et très concrètement, il s'agira dans un premier temps d'accompagner ce changement autour de quatre axes clés :

1. Communiquez la grille salariale dans les offres d'emploi et le recrutement :

- supprimer la demande d'historique salarial pour lutter contre les inégalités liées aux parcours passés ;

- garantir la transparence en informant les candidats sur les rémunérations de départ ou les fourchettes salariales ;

- intégrer des indicateurs clairs pour évaluer les rémunérations en fonction des compétences, de l'expérience et des qualifications.

2. Sensibilisez vos managers et parties prenantes à l'égalité professionnelle :

- former les managers et les parties prenantes à la transparence salariale et aux enjeux liés à la discrimination ;

- accompagner les managers en identifiant et en résolvant les obstacles auxquels ils peuvent être confrontés ;

- promouvoir les meilleures pratiques de communication et encourager l'exemplarité au niveau de la direction générale.

3. Expliquez clairement les motivations salariales lors des entretiens annuels :

- être capable de justifier les décisions salariales de manière claire et factuelle lors des entretiens ;

- préparer les questions des collaborateurs sur les pratiques de rémunération.

4. Communiquez sur vos objectifs en matière de parité salariale :

- communiquer activement sur les perspectives de développement professionnel au sein de l'entreprise ;

- sensibiliser les équipes et les parties prenantes à la non-discrimination et structurer les décisions salariales en tenant compte des situations spécifiques.

À terme, l'objectif étant d'arriver à une transparence des rémunérations, il sera nécessaire de :

- créer des grilles salariales claires : chaque poste doit avoir une fourchette salariale publique et justifiée ;

- rendre les promotions et primes objectives : publier les critères d'attribution et organiser des comités indépendants pour leur évaluation ;

- remédier aux écarts de salaire plutôt que d'essayer de les justifier, *a minima* provisionner ces sommes.

Les dirigeants et les managers jouent un rôle clé dans la mise en œuvre des pratiques équitables :

- sensibiliser aux biais inconscients : des formations spécifiques aident à identifier et corriger les comportements discriminatoires tout comme l'intégration des études internationales sur le sujet dans la stratégie ;

- introduire des objectifs d'égalité : les managers doivent être évalués sur leur capacité à réduire les écarts salariaux ;

- valoriser la transparence : encourager les managers à communiquer ouvertement sur les critères de rémunération ;

- communiquer les résultats en interne et en externe.

La transparence doit devenir un atout stratégique et faire l'objet d'une communication interne et externe : intégrer la transparence et l'amélioration dans la stratégie globale.

Au-delà de la conformité, la transparence salariale doit devenir un levier de performance :

- alignement avec la RSE : faire de l'égalité un pilier central des rapports CSRD ;

- encourager une culture d'inclusion : développer des programmes de mentorat et de *leadership* féminin ;

La transparence doit devenir un atout stratégique et faire l'objet d'une communication interne et externe : intégrer la transparence et l'amélioration dans la stratégie globale

– faire de l'équité une priorité de gouvernance : inclure des objectifs d'égalité dans les conseils d'administration et les comités stratégiques.

Vers une nouvelle culture salariale : transparence et performance. – Les directives européennes introduisent une rupture majeure : elles imposent aux entreprises françaises de passer d'une culture de l'opacité à une culture de la transparence, où l'égalité devient mesurable et donc actionnable. Ce changement ne concerne pas seulement les salaires : il redéfinit la gouvernance des entreprises en les ancrant dans une démarche sociétale.

8 LES EXEMPLES ET TÉMOIGNAGES D'ENTREPRISES FRANÇAISES QUI ADOPTENT LA TRANSPARENCE SALARIALE

Des entreprises comme Alan, PayFit ou Danone respectent une transparence totale des salaires ce qui a créé un environnement de confiance et limite les biais de négociation et donc les inégalités entre les femmes et les hommes.

Dans son ouvrage *Healthy business*⁸, Jean-Charles Samuelian-Werve partage la grille de

salaires et d'*equity* de la Société Alan qu'il a cofondée et dont il est le directeur général.

Selon Alan, « la politique de transparence des salaires s'inscrit dans une démarche dépassant la seule question de la rémunération ».

Cette politique de transparence se retrouve en effet dans chaque pan de la culture d'entreprise d'Alan.

Pour Jean-Charles Samuelian-Werve : « On ne peut se développer, grandir et prospérer que si l'entreprise est portée par une somme d'individus heureux, épanouis, bien dans leur peau, bien dans leur tête. » Ce dernier a développé le concept du *Healthy Business* où la transparence est le principe clé de l'organisation.

9 CONCLUSION : LA TRANSPARENCE COMME MOTEUR DE TRANSFORMATION

Lever le tabou des salaires est un défi culturel et organisationnel. Mais les entreprises qui embrassent cette transformation peuvent en tirer un avantage stratégique. La transparence ne se résume pas à une obligation légale : c'est un outil puissant pour bâtir des organisations plus justes, attractives et performantes. ■

⁸ Jean-Charles Samuelian-Werve, *Healthy Business: Culture d'entreprise, Bien-être, Excellence* – StoryLab Editions 2020.