21/07/2025 | SOCIAL | Paie

Tribune - Directive transparence des rémunérations : comment anticiper sa transposition et en faire un levier RH ?

La transposition de la directive sur la transparence des rémunérations, annoncée pour la fin de l'année, va créer de nouvelles obligations pour les entreprises afin de renforcer l'égalité des rémunérations pour un même travail ou un travail de « même valeur ». Modification de l'index égalité hommes-femmes, révision des structures de rémunérations et informations à transmettre aux candidats à l'embauche et aux salariés, sont autant de mesures dont vont devoir se saisir les entreprises. Mais, au-delà de la mise en conformité juridique, cette réforme offre une opportunité de moderniser les pratiques de rémunération et de renforcer la marque employeur.

Pauline Dumortier, Maud Vannier-Moreau et Alexandre Eby font le point sur les dispositions de la directive et sa transposition en droit interne et proposent une méthodologie de mise en conformité pour en faire un levier RH durable, agrémentée de retours d'expérience.

- P. Dumortier, M. Vannier-Moreau et A. Eby, Avocat, Directrice générale, Actuaire

Une réforme structurante et un signal fort pour les employeurs européens

Adoptée le 10 mai 2023, la directive 2023/970 poursuit l'**objectif** de renforcer la lutte contre la discrimination salariale et réduire les écarts de rémunération identifiés, notamment entre les hommes et les femmes, pour un travail de « même valeur ». Son préambule rappelle que l'écart de rémunération entre les sexes reste une réalité en Europe, avec en moyenne 13 % de différence en 2020 (source) et identifie le manque de transparence comme un obstacle majeur à l'égalité. La transposition de cette directive qui établit des exigences minimales afin de renforcer la transparence des systèmes de rémunération, améliorer la compréhension des concepts juridiques pertinents et permettre aux travailleurs de disposer des moyens pour faire respecter leur droit, va nécessiter de repenser en profondeur les politiques salariales, les systèmes d'information RH et la culture d'entreprise**.**

Sa **transposition en droit français**, nécessaire à son application, doit intervenir avant le 7 juin 2026. Une concertation a débuté au mois de mai, avec les partenaires sociaux. Le projet de loi portant transposition est attendu pour septembre 2025, pour une adoption d'ici novembre. Face à cette échéance, il est essentiel pour les employeurs de comprendre les implications, d'entamer une démarche de mise en conformité et de saisir l'opportunité stratégique de renforcer l'équité interne, fidéliser les talents et améliorer leur performance sociale et économique.

Le contenu de la directive européenne

Avant de revenir sur les principales dispositions de la directive et leur transposition en droit interne, il faut préciser que la directive **s'applique** aux employeurs du secteur privé et public ainsi qu'aux candidats à un emploi (Dir. art. 2). Par ailleurs, elle **définit la rémunération** comme « *le salaire ou traitement ordinaire de base ou minimal et tout autre avantage, payés directement ou indirectement, en espèces ou en nature (composantes variables ou complémentaires), par un employeur à un travailleur en raison de l'emploi de ce dernier* »(Dir. art. 3). Bien que cette définition soit particulièrement large, elle interroge quant aux éléments de rémunération qu'il faudra prendre en compte, en pratique, dans la comparaison. Et en l'état des éléments connus de la transposition, certaines zones d'ombre demeurent.

La directive porte sur **trois principaux sujets** qui concernent toutes les étapes de la relation de travail :

Avant l'embauche

Les entreprises devront indiquer aux candidats, **dès l'offre d'emploi**, la rémunération envisagée ou sa fourchette. Cette mesure devrait, en droit français, prendre la forme d'un **nouveau droit à l'information** du candidat sur la rémunération initiale correspondant à l'emploi sur lequel il a postulé, et d'une interdiction de diffusion d'annonce ne mentionnant pas de rémunération initiale. De plus, il sera interdit de demander l'historique salarial d'un candidat (Dir. art. 5). Ces mesures rompent avec des pratiques souvent ancrées et

oblige à établir des grilles de rémunération claires et publiques. Pour les directions RH, cela signifie revoir les fiches de postes et s'assurer que les offres sont alignées avec les classifications internes et les critères objectifs de rémunération.

Pendant le contrat : instaurer un droit à l'information et informer

En cours d'exécution du contrat de travail, la directive prévoit que l'employeur doit **mettre à disposition** des travailleurs, d'une manière facilement accessible, les critères utilisés pour déterminer la rémunération, les niveaux de rémunération et la progression de rémunération (Dir. art. 6).

Elle renforce également le **droit d'accès des salariés** à l'information : les salariés pourront demander, chaque année, des informations sur leur niveau de rémunération individuel et sur les niveaux de rémunération moyens, ventilés par sexe, des travailleurs accomplissant le même travail qu'eux ou un travail de même valeur (Dir. art. 7). La directive précise que le **travail de « même valeur »** doit être déterminé sur la base de critères objectifs non sexistes tels que les compétences, les efforts, les responsabilités, les conditions de travail et tout autre facteur pertinent (Dir. art. 4). Cette notion qui peut susciter matière à interprétation sera centrale dans la transposition à venir. Les employeurs devront également informer leurs salariés de la possibilité d'accéder à cette information. Cette obligation suppose, en pratique, de disposer d'outils internes fiables, traçant les critères de rémunération et leur pondération.

Communication d'indicateurs : refonte de l'index égalité hommes femmes

La directive prévoit également que les employeurs devront fournir à une autorité (qui devrait être, en France le Haut conseil des rémunérations, de l'emploi et de la productivité), **sept indicateurs** relatifs aux écarts de rémunération entre femmes et hommes (Dir. art. 9). En France, la transposition de cette disposition prendra la forme d'une **refonte de l'index égalité hommes-femmes**. Le nouvel index s'appliquera dès 2027 (sauf exceptions), et devrait concerner, en principe, les entreprises d'au moins 50 salariés (de façon allégée pour les entreprises de 50 à 250 salariés). Selon les annonces gouvernementales, six des sept indicateurs seront automatisées (source). Si les données font apparaître un **écart de rémunération moyen** entre les femmes et les hommes **non justifié et persistant d'au moins 5 %**, les entreprises devront mettre en place une évaluation conjointe des rémunérations avec les représentants du personnel (Dir. art. 10). Les entreprises qui anticiperont cette évolution prendront un avantage compétitif en matière de marque employeur et de conformité RSE.

Mise en conformité : structurer une démarche technique

Une **approche structurée** est nécessaire pour répondre à ces exigences et tendre vers une politique salariale basée sur des critères objectifs et non sexistes. Pour accompagner cette transformation, un schéma méthodologique en cinq étapes peut être utilisé comme référence pratique.

1. Analyse statistique des effectifs

L'**objectif** est de disposer d'une vision claire de la répartition de la population salariée et d'identifier les principaux indicateurs clés. Cela implique la réalisation d'analyses statistiques sur des données couramment exploitées (classification des postes, ancienneté, établissements, etc.), auxquelles pourront s'ajouter, en fonction des besoins, des données complémentaires et moins usuelles telles que les comptes rendus d'entretiens annuels ou les feedbacks formalisés.

L'**enjeu** est de mettre en évidence les grandes tendances en matière de rémunération et d'identifier les facteurs susceptibles d'influencer ces évolutions. Comme pour toute démarche analytique, la qualité des données constitue un prérequis indispensable. Il pourra donc être nécessaire de prévoir un travail spécifique de fiabilisation et de mise en qualité des données disponibles au sein des ressources humaines, afin de garantir la pertinence et la robustesse des analyses produites. Le principe reste inchangé : *Garbage In, Garbage Out*, autrement dit si les données d'entrée sont mauvaises, les résultats le seront aussi. Les données qui sont de qualité hétérogène ne seront pas exploitables.

2. Identification des critères influençant la rémunération

L'utilisation d'**outils statistiques** et de **modèles d'apprentissage supervisé** (méthode d'intelligence artificielle pour apprendre à faire des prédictions à partir d'exemples guidés) permet d'estimer une fonction théorique de rémunération et de quantifier la contribution de chaque critère explicatif (ancienneté, niveau de diplôme, fonction occupée, localisation, etc.). Cette démarche offre la possibilité d'objectiver les facteurs déterminants de la rémunération et de détecter d'éventuels effets indirects ou biais induits par des variables *a priori* neutres. Elle permet ainsi d'établir un **premier diagnostic** afin d'identifier si certains critères non objectifs (comme le sexe ou le diplôme) jouent un rôle significatif dans la détermination des rémunérations. Par ailleurs, cette approche permet une lecture individuelle des situations, en décomposant chaque rémunération théorique en une somme de contributions attribuables aux différents critères retenus.

3. Catégorisation des effectifs en groupes homogènes

Cette étape essentielle vise à regrouper les **salariés exerçant un "travail de même valeur"**. Elle repose sur la **sélection de variables objectives** et implique une collaboration étroite entre les services juridiques, les équipes RH et les experts data. Aujourd'hui encore majoritairement réalisée de manière manuelle, cette démarche peut être significativement fiabilisée et optimisée grâce à des outils statistiques et à des modèles d'apprentissage ou d'intelligence artificielle. Ces derniers permettent d'élaborer des segmentations cohérentes des effectifs à partir des variables sélectionnées (en excluant notamment le sexe et tout autre critère non objectif ou potentiellement discriminatoire) et de modéliser une rémunération théorique de référence pour chaque groupe homogène.

Il convient toutefois de souligner que, bien que ces modèles constituent des outils d'aide à la décision performants, l'**expertise métier des ressources humaines** reste indispensable pour valider la pertinence des segmentations et des résultats produits. La parité doit être notamment regardée avec attention.

4. Identification et explication des écarts individuels

Une fois les groupes homogènes définis, l'**analyse des écarts** de rémunération devient possible et permet de **repérer les situations individuelles** présentant des écarts potentiellement discriminant par rapport à la rémunération de référence du groupe. Cette étape repose sur l'étude des distributions de rémunérations au sein de chaque segment homogène et sur la comparaison aux rémunérations de référence de ces groupes. Une attention particulière doit être portée aux écarts de rémunération entre les femmes et les hommes.

Chaque écart identifié doit faire l'objet d'une analyse approfondie afin de déterminer s'il peut être expliqué par des **critères objectifs.** Dans le cas contraire, des **mesures correctives** doivent être envisagées. Si ces mesures correctives font suite à l'évaluation conjointe des rémunérations, elles devront être prises en coopération avec les représentants du personnel, l'administration pouvant également être invitée à participer au processus.

5. Stratégie de revalorisation et définition du budget associé

Une fois les écarts de rémunération identifiés, il convient de définir une **démarche structurée de mise en conformité salariale**, articulant choix de référence, chiffrage des ajustements et calendrier de déploiement. Le point de départ consiste à sélectionner un niveau de référence (salaire théorique objectif, salaire moyen du groupe homogène, etc.) en cohérence avec la politique de rémunération et le seuil d'écart jugé tolérable. Cette référence permet de **calculer l'effort financier** nécessaire pour rapprocher chaque salaire de la cible retenue.

Il convient ensuite d'estimer le **coût des revalorisations** immédiates et, le cas échéant, d'étaler ces ajustements sur plusieurs exercices, afin de préserver l'équilibre financier de l'entreprise tout en assurant sa conformité à la nouvelle réglementation.

Retours d'expérience et points d'attention

De nombreuses entreprises rencontrent des difficultés techniques et organisationnelles : qualification des données, définition de critères pertinents, complexité des traitements requis, et gestion de la résistance managériale ou de la crainte des effets de transparence.

Pour lever ces freins, il est essentiel d'adopter une **démarche collaborative** et de **former l'ensemble des acteurs**. En associant outils statistiques, modèles de data science et expertises juridique et métier, l'entreprise peut aborder sereinement cette nouvelle réglementation. Il convient également de rappeler que la qualité des données demeure primordiale et que, nombreux sont les professionnels qui, lors des échanges portant sur la mise en conformité, ne se sentent pas suffisamment matures sur les méthodes de classification et de pondération des postes, pourtant indispensables pour garantir la fiabilité de la classification des postes ou « job grading ». Certains expriment leurs réserves quant à l'utilisation d'un outil « opaque », dont les résultats apparaissent difficiles à interpréter, en particulier face aux partenaires sociaux, exigeants en matière de transparence et de justification des décisions.

Enfin, plusieurs acteurs envisagent les bénéfices indirects d'une **mise en conformité proactive** : meilleure cohérence salariale, renforcement de la politique RSE, amélioration de l'attractivité pour les candidats et diminution du turnover. La transposition de la directive représente ainsi une opportunité de repositionner la politique de rémunération comme un levier stratégique de fidélisation.

Conclusion : une réforme à anticiper pour en faire un avantage social et concurrentiel

En conclusion, la directive sur la transparence des rémunérations, au-delà des évolutions qu'elle nécessite au sein de chaque entreprise, est une invitation à **revoir en profondeur les systèmes de rémunération** pour garantir l'équité. Si la mise en conformité mobilise des expertises variées et implique une démarche structurée, elle offre surtout l'opportunité de **renforcer la stratégie RH** et de valoriser l'image de l'entreprise. En s'appuyant sur une analyse rigoureuse des données et la construction de rémunérations basées sur des critères objectifs, les organisations peuvent transformer cette contrainte en moteur de performance, de confiance et d'attractivité. L'appui d'experts juridiques et techniques est essentiel pour naviguer dans le cadre réglementaire et anticiper les transpositions nationales. Les entreprises qui anticiperont cette réforme en structurant des grilles salariales transparentes et en

intégrant la gestion des écarts dans leur stratégie sociale obtiendront un avantage durable : une meilleure attractivité, une performance renforcée et l'instauration d'une culture d'équité salariale pérenne.

- Pauline Dumortier – AVANTY Avocats – Avocat counsel

  Maud Vannier-Moreau – GALEA – Directrice Générale

  Alexandre Eby – GALEA – Actuaire, responsable du DataLab

  Sites web :

  - Cabinet AVANTY
  - Cabinet GALEA