

Transparence salariale

31 mars 2026

ORDRE DU JOUR

1

Analyse des écarts de rémunération femmes / hommes

2

Catégories de travail de même valeur et dialogue social

3

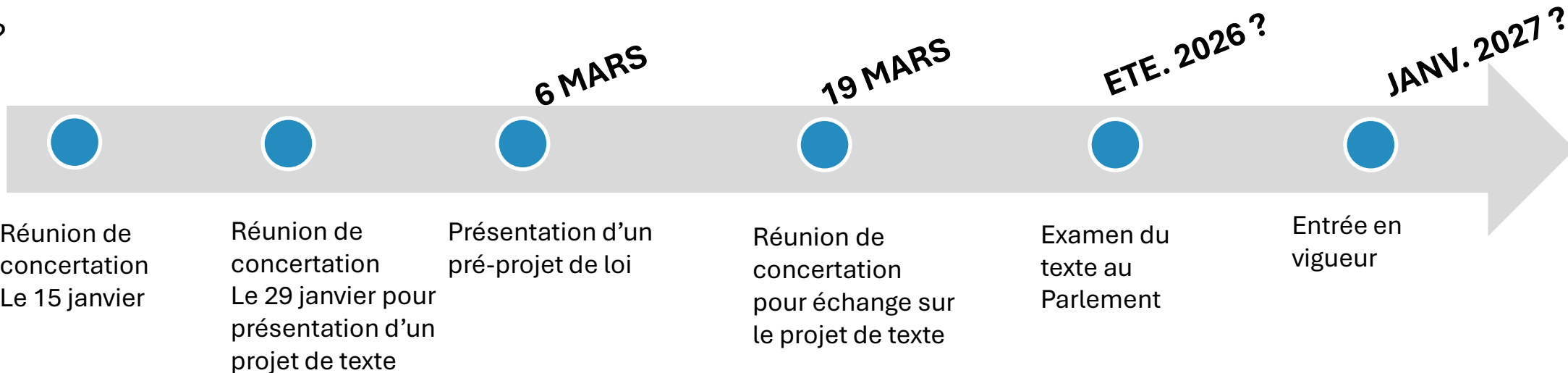
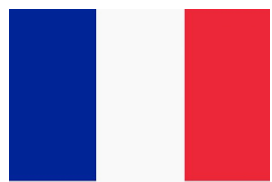
Conformité de vos processus RH

4

Formation à la transparence salariale

Actualités

Où en est-on ?



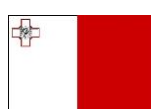
Les pays ayant déjà au moins partiellement transposé la Directive :



Irlande



Lituanie



Malte



Danemark



Chypre



Italie



Slovaquie



Rép. Tchèque



Pologne



Belgique



Finlande



Roumanie

Actualités

La réunion de concertation du 19 mars et le projet de loi communiqué par le gouvernement présentent de nouvelles dispositions :



- **Droit à l'information individuelle des salariés** : communication de la rémunération moyenne autorisée seulement si la catégorie de comparaison compte au moins 10 salariés



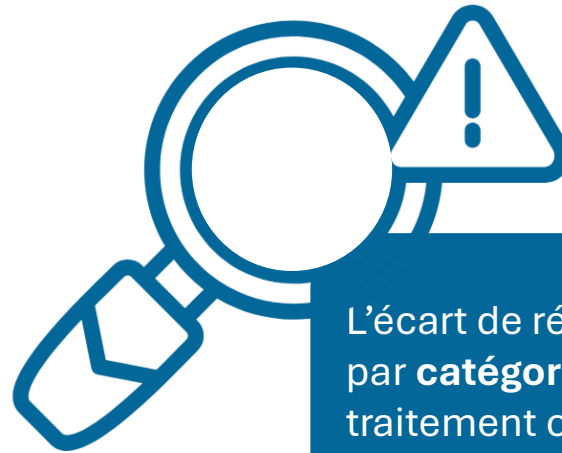
- **Calendrier d'entrée en vigueur** :
 - Fin mars : "finalisation du projet de loi"
 - Avril/mai : consultations obligatoires et saisine du Conseil d'État
 - Fin mai : dépôt d'un projet de loi au Parlement



- **Modalités de négociation collective renforcée**

Analyse des écarts de rémunération Hommes / Femmes

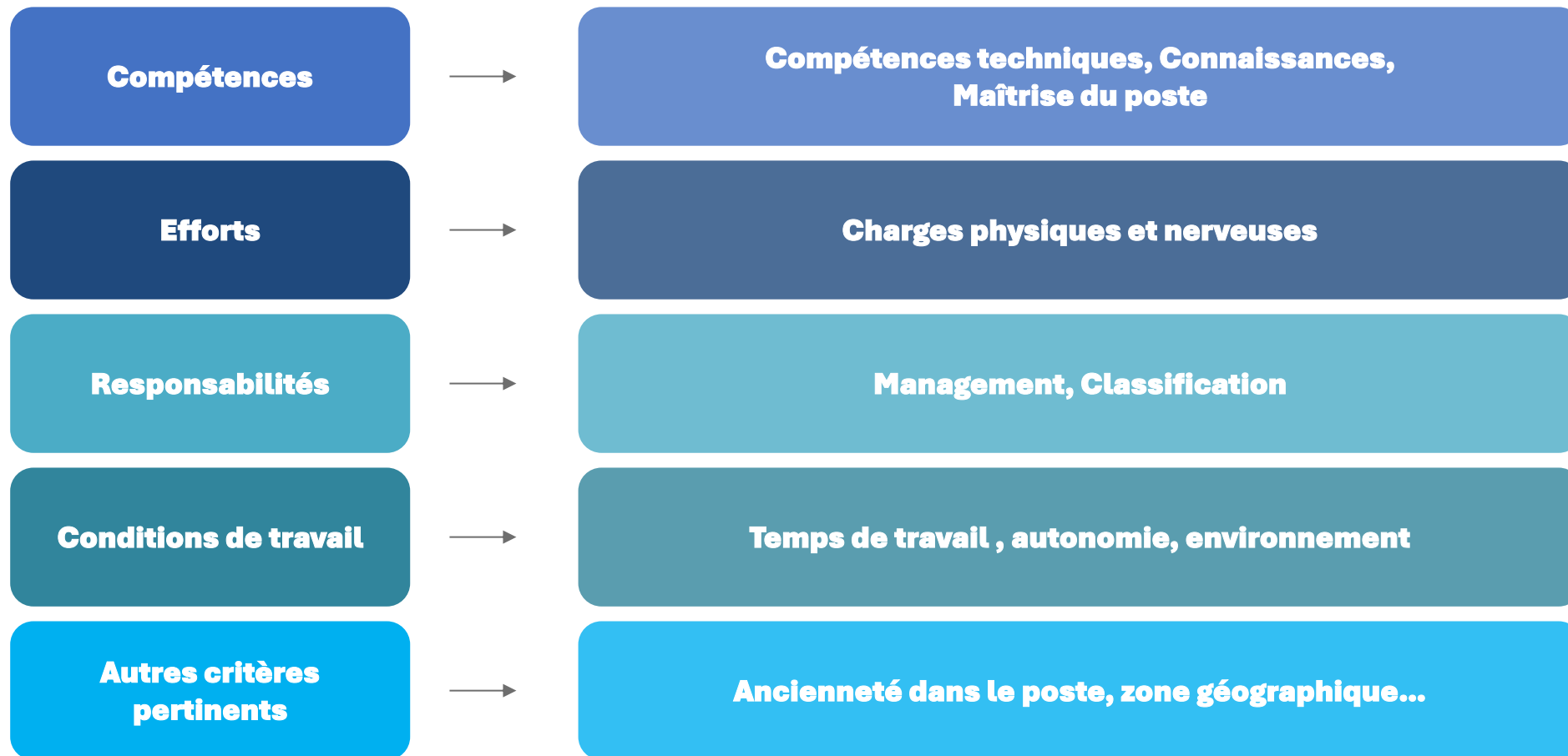
7 indicateurs de reporting pour les entreprises de + 100 salariés



L'écart de rémunération entre les femmes et les hommes par **catégories de travailleurs**, ventilé par salaire ou traitement ordinaire de base et par composantes variables ou complémentaires

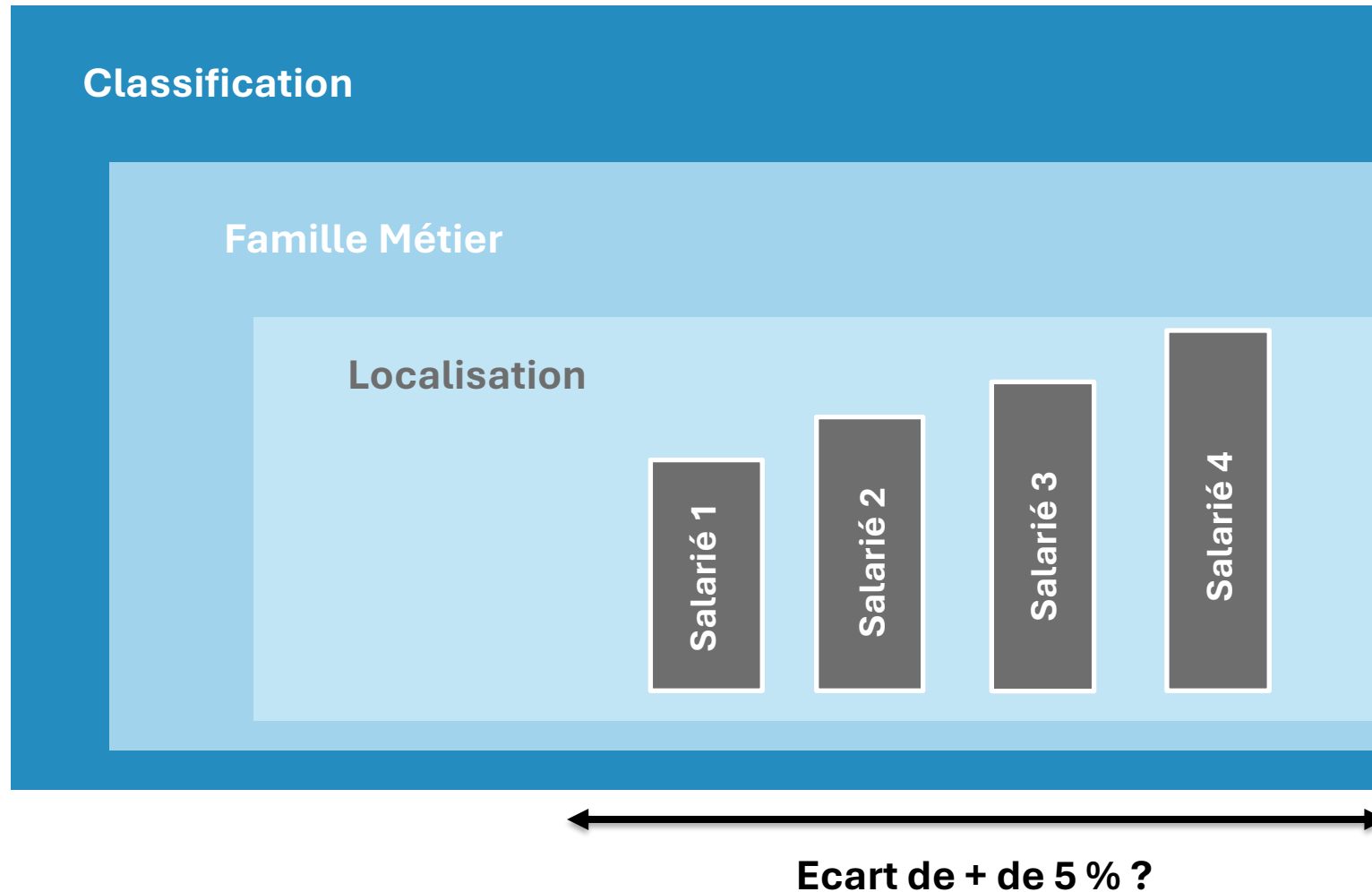
Analyse des écarts de rémunération Hommes / Femmes

Quels éléments prendre en compte ?



Catégorie de travail de même valeur et dialogue social

Quelle catégorisation ? Quels critères objectifs ?



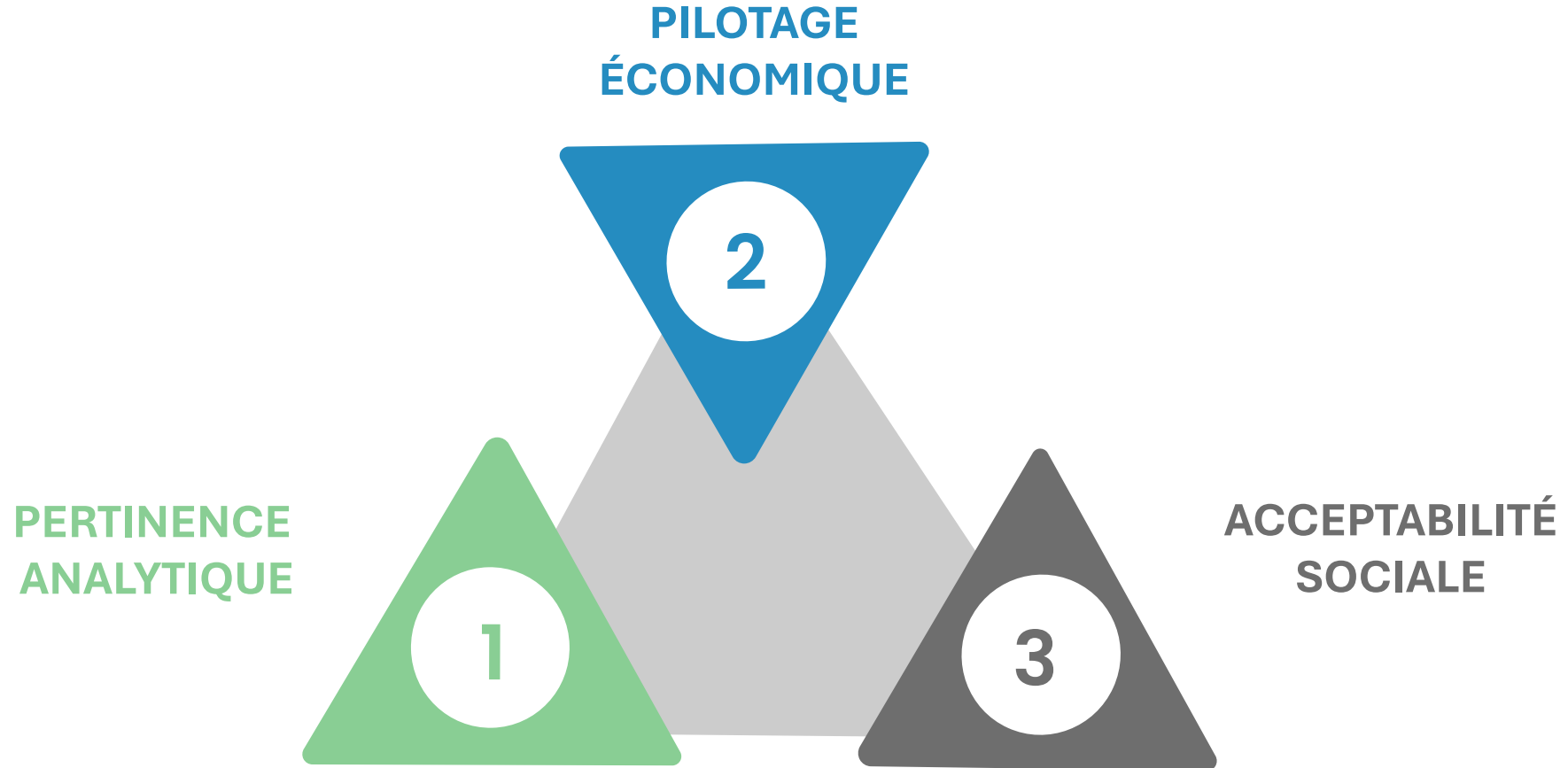
Quels critères permettraient de justifier ces écarts ?



1. L'ancienneté
2. Les conditions de travail
3. La performance
4. La tension de l'emploi

Analyse des écarts de rémunération Hommes / Femmes

3 drivers pour réaliser l'analyse



Analyse des écarts de rémunération Hommes / Femmes

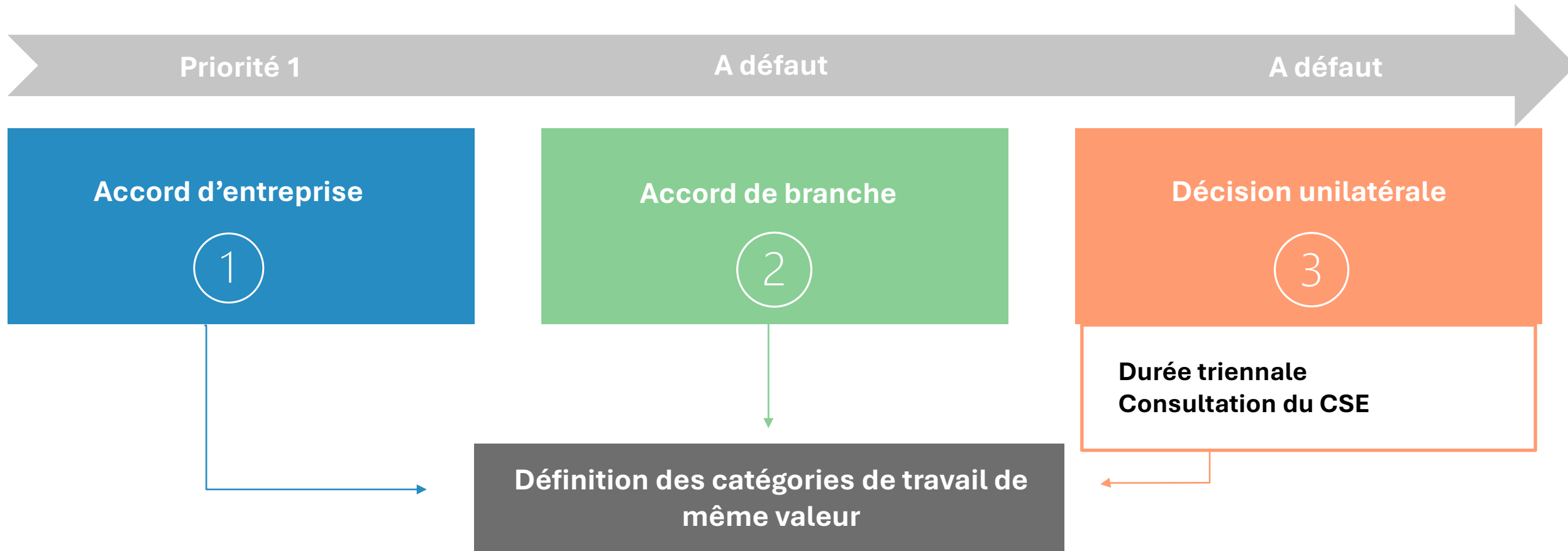
Les enseignements et les recommandations

- ✓ Définir le bon dimensionnement de la catégorie d'analyse
- ✓ Corréler agrégat de rémunération et définition de catégorie à prendre en compte : structure de rémunération liée à la famille de métier
- ✓ Distinguer critère de définition des catégories de travail et éléments de justification des écarts
- ✓ Montrer les impacts des décisions sur les budgets



Catégories de travail de même valeur et dialogue social

Les modalités de la catégorisation



Nouvel aménagement de la charge de la preuve

Un accord collectif comme **moyen de preuve opposable** dans un contexte de **régime renforcé de la charge de la preuve**

→ Le projet de Loi introduit une distinction entre 2 situations de contentieux :

1

Litige en discrimination salariale

- 1. Le salarié présente des éléments de fait**
- 2. L'employeur doit prouver que sa décision est justifiée**

2

**Litige en discrimination salariale
ET
Non respect des obligations d'information**

La charge de la preuve incombe intégralement à l'employeur

Dialogue social dans les entreprises de 50 à 99 salariés

CSE

- **Information** du CSE sur les données, la méthode et les résultats de chaque indicateur



NÉGOCIATIONS COLLECTIVES

1. Négociation sur la catégorisation des travailleurs
2. **En cas d'écart(s) de rémunération**, négociation ou à défaut, plan d'action



Dialogue social dans les entreprises de 100 salariés et +

CSE

- **Information-consultation** du CSE sur les données, la méthode et les résultats de chaque indicateur



NÉGOCIATIONS COLLECTIVES

1. Négociation sur la catégorisation des travailleurs
2. **En cas d'écart(s) de rémunération**, négociation dans le cadre d'une procédure de correction spécifique



Procédure de correction des écarts

ECARTS JUSTIFIES PAR DES CRITERES

- Consultation du CSE et transmission à l'administration

Ecart(s)



Délai de 6 mois max

Correction des écarts par accord collectif ou DUE, déposée auprès de l'administration

Nouvelle déclaration de l'indicateur « écart par catégorie »

Si les écarts persistent : l'employeur engage obligatoirement **une négociation**

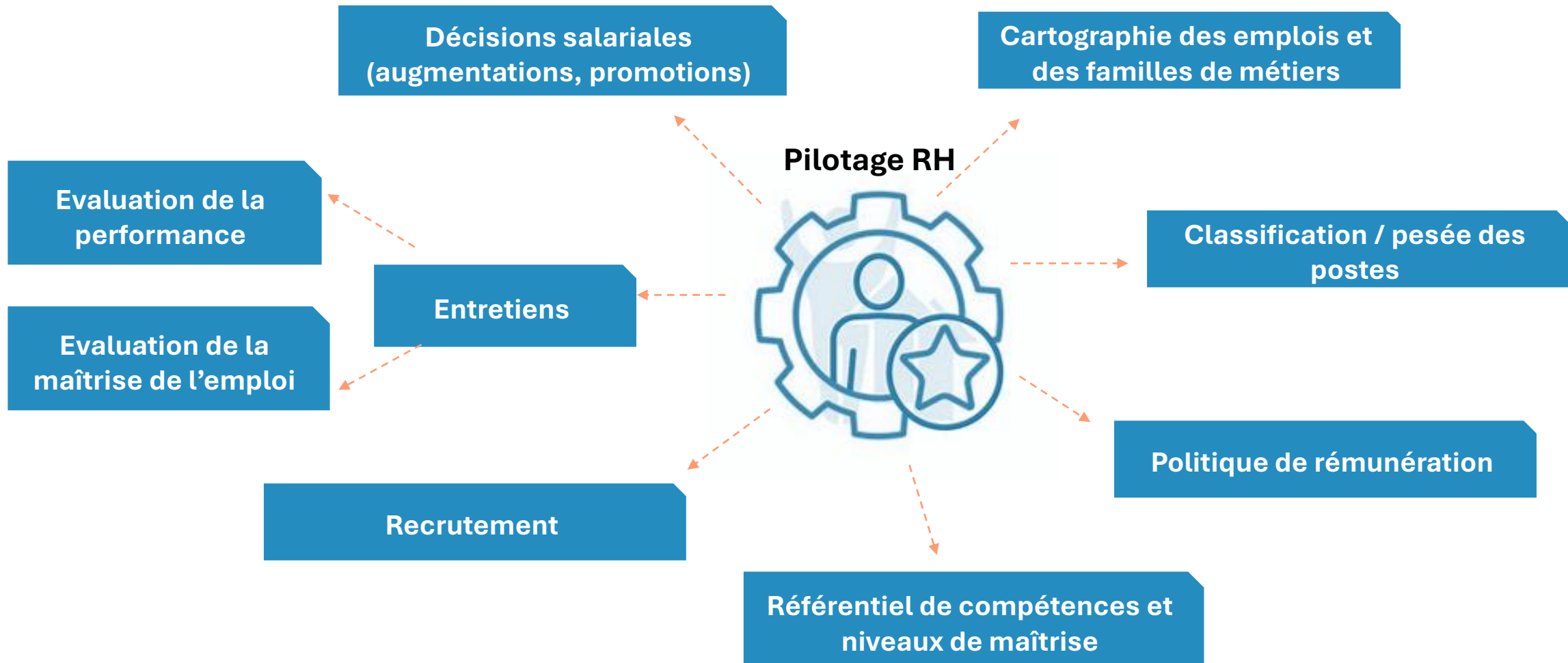
A l'issue de la négociation : accord ou plan d'action déposé auprès de l'administration

Entreprises de + de 250 salariés : l'accord de traitement des écarts qui a une durée de 3 ans exonère l'employeur de l'obligation de conclure un nouvel accord lors de la déclaration suivante si les écarts persistent.

ECARTS NON JUSTIFIES PAR DES CRITERES

Conformité de vos processus RH

Des processus interconnectés pour un pilotage RH et managérial efficient



1 - Cartographie des emplois



OBJECTIFS :

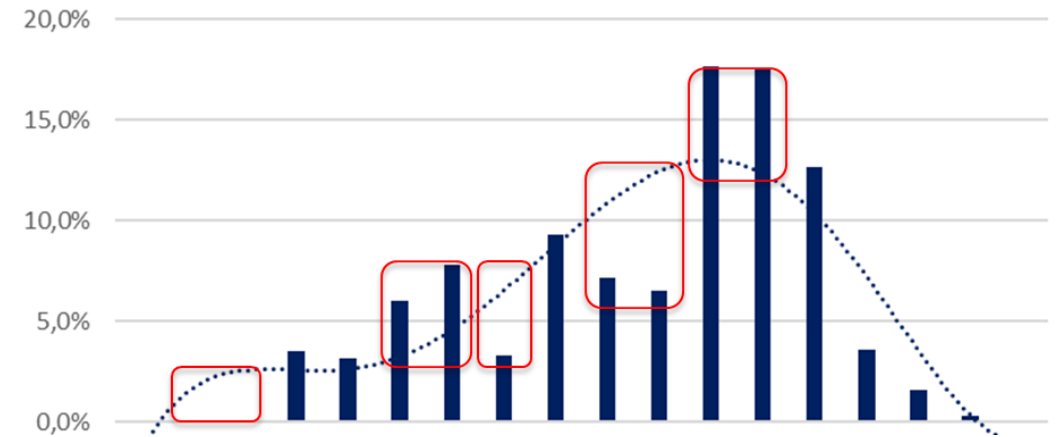
- ✓ Structurer les emplois en familles de métiers cohérentes
- ✓ Repérer les emplois de même valeur
- ✓ Contribuer à l'alignement recrutement/ évaluation/ rémunération
- ✓ Créer un langage commun RH et managérial

LES BONNES QUESTIONS A SE POSER :

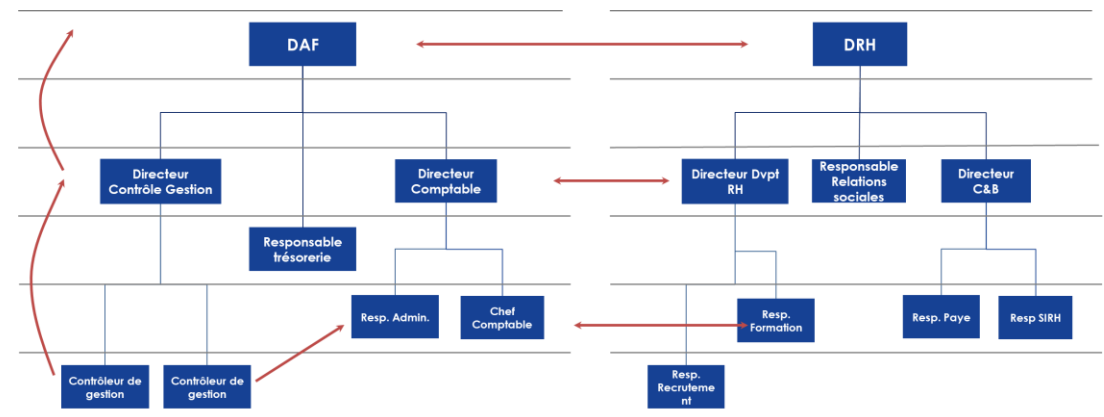
- Les familles de métiers sont-elles clairement définies et compréhensibles ?
- Les postes regroupés sont-ils réellement comparables
- La cartographie couvre-t-elle l'ensemble des emplois de l'organisation ?
- Les intitulés de postes sont-ils harmonisés et neutres ?
- Les managers partagent-ils une lecture commune de cette cartographie ?

2 – Classification des emplois

- ✓ Vérifier que la méthode de classification utilisée est non-discriminante
- ✓ Contrôler la pertinence du positionnement des emplois
- ✓ Actualiser les cotations des emplois : nouveaux emplois, changements de contenus d'activité...
- ✓ Mettre en place votre méthode de classification

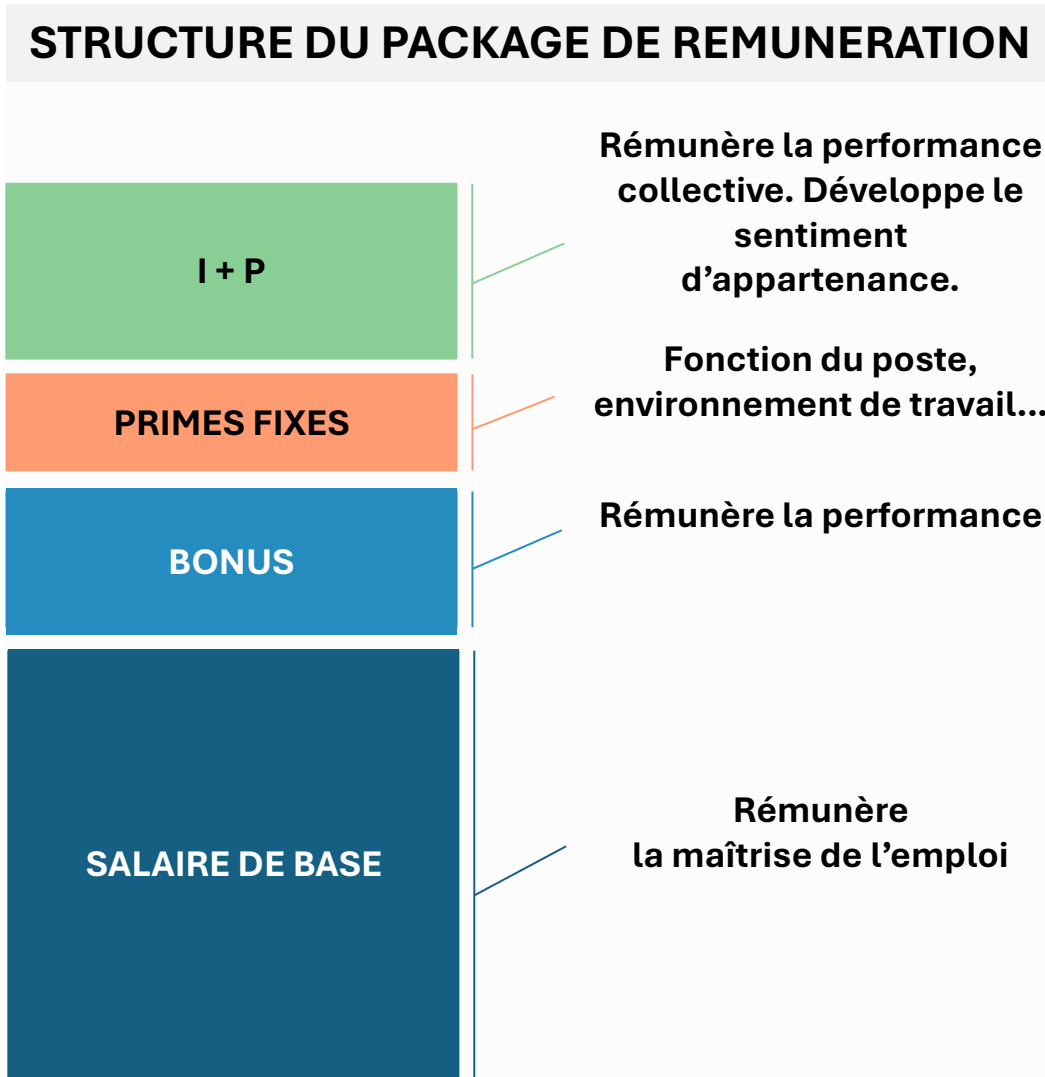


Analyser la structure classification et identifier les incohérences possibles

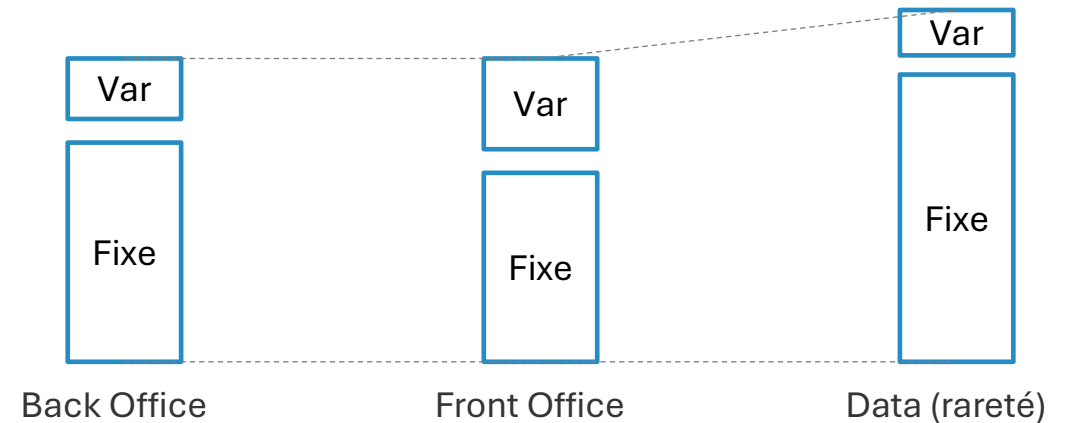


Analyser la cohérence au sein des métiers et entre les métiers (horizontale et verticale)

3 – Politique de rémunération

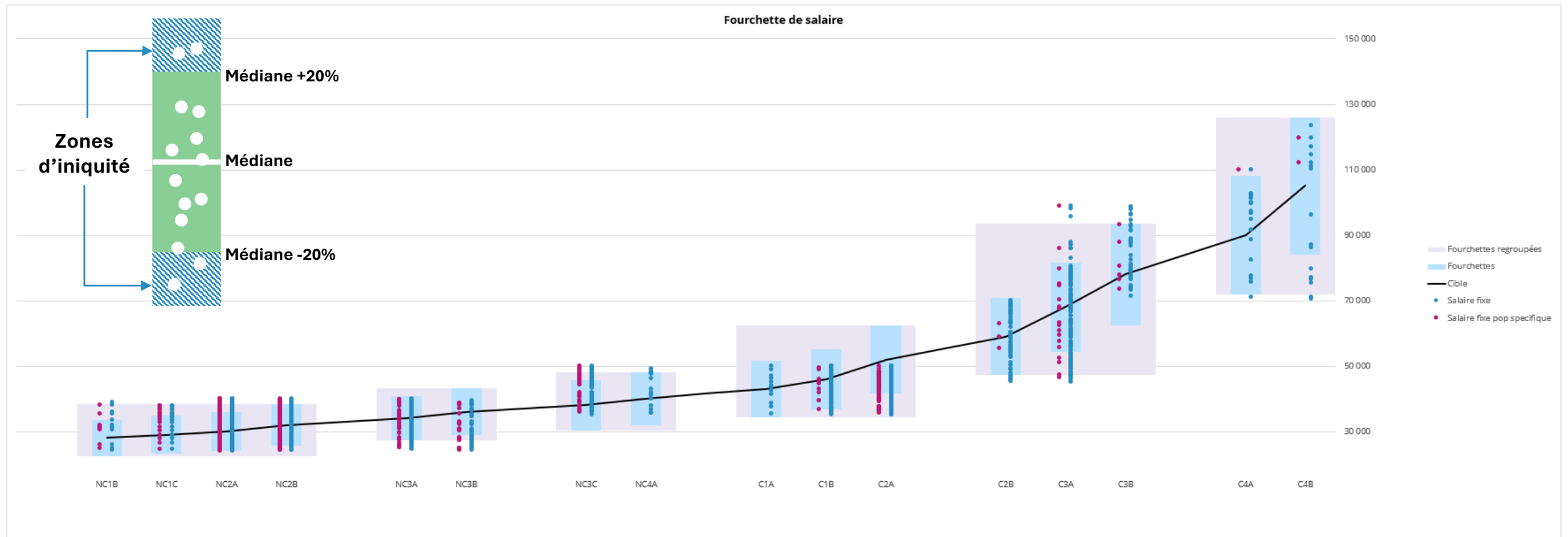


- ✓ Clarifier / structurer les règles définissant **la structure** de rémunération en accord avec la culture et la stratégie de l'organisation



3 – Politique de rémunération

- ✓ Clarifier / structurer les règles définissant **les niveaux** de rémunération en accord les enjeux liés au positionnement marché, aux bassins d'emploi, tensions sur le marché...



4 - Référentiel de compétences

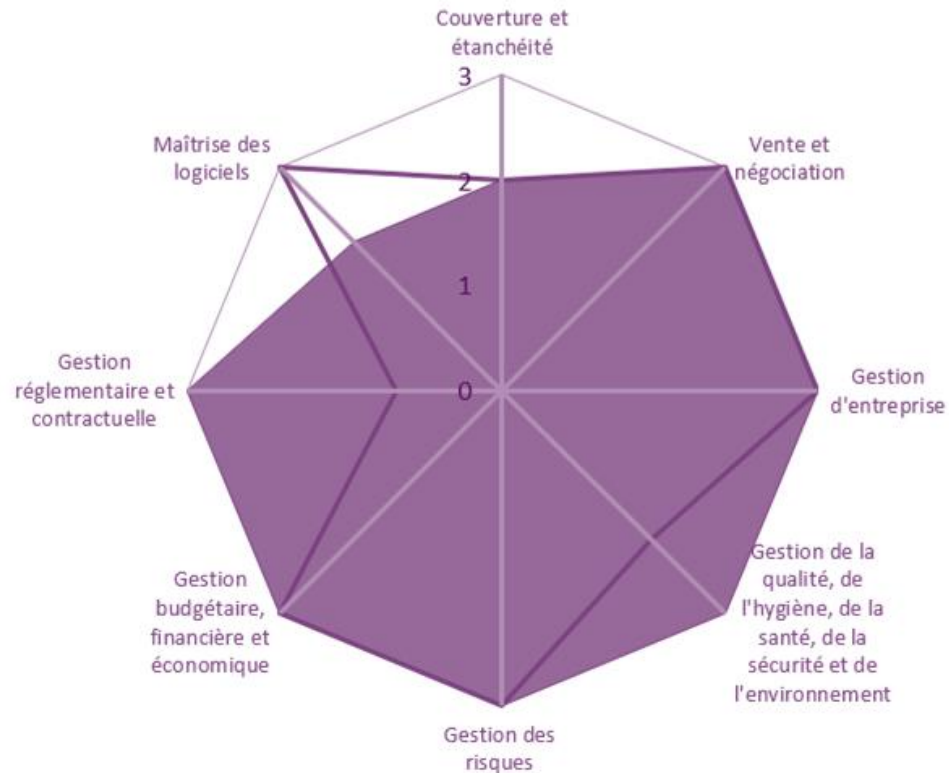
		COMPTABLE	RESPONSABLE ADMINISTRATIF MOYENS GENERAUX	ASSISTANT(E) ADMINISTRATIF ET MOYENS GENERAUX	DIRECTEUR TRICE ADMINISTRATIF ET FINANCIER	CHIEF DE PROJET	DIRECTEUR TRICE PROJETS	RESPONSABLE TECHNIQUE COMMERCIAL	ASSISTANT(S) SUPPORT COMMERCIAL	RESPONSABLE SUPPORT COMMERCIAL	ASSISTANT(S) MARKETING COMMUNICATION	RESPONSABLE MARKETING COMMUNICATION	TECHNIEN(N)S	ISSUS(T) SAV	COORDINATEUR TRICE PROJET TECHNIQUE	ANALYSEUR TECHNIQUE	DIRECTEUR TECHNIQUE
COMPETENCES TRANSVERSES	Stratégie de maintenance																X
	Négociation technique et commerciale					X	X	X							X	X	X
	Appels d'offres et cahier des charges					X		X		X					X	X	X
	Analyse des besoins					X						X		X	X	X	X
	Outils informatiques et collaboratifs	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
	Respect des délais et des échéances	C	C	B	D				B					C			
	Organisation du travail	B	C	B		C	D	C				B		C			
	Coopération transversale	A	C	A	D	C	D	C	A	C	A	B	A	B	B	C	D
	Analyse et résolution de problèmes	A	C	A	D	C	D		A			A		C	D	D	D
	Capacité rédactionnelle		B			C				C	D	A					
	Orientation résultats					C		C	B		C	A	B	B	C	D	D
	Amélioration continue							C	B		B				B	C	C
	Adaptabilité et agilité				C			D	B		A	B	A	A	A	C	D
	Analyse et synthèse					C	D					A					
	Orientation client interne/ externe				D	C	D	D	B	C	A	B	A	B		C	D
Communication pédagogique					C						A		B		D	D	
COMPETENCES MANAGERIALES	Communication	A	B	A				B	B	C	A	B				C	D
	Analyse et arbitrage		A		B		B			A						A	C
	Animation d'équipe et organisation des activités		B		C		C			B						B	D
	Développement des compétences		C		C		C			C						C	D
	Elaboration de plans stratégiques				B		B										C
	Leadership		B		D		D			B						C	D
Pilotage de la performance		A		C		C			A						A	D	

Un référentiel de compétences explicite et des niveaux de maîtrise définis par fonction

- ✓ Identifier et décrire les compétences et les niveaux
- ✓ Prioriser les compétences et les niveaux attendus par emploi
- ✓ Objectiver l'évaluation
- ✓ Construire des plans de développement des compétences ciblés
- ✓ Garantir l'équité et l'homogénéité

NOM COMPETENCE	A	B	C	D
Amélioration continue	Appliquer les principes de l'amélioration continue en suivant les procédures et outils définis par l'entreprise. Participer à des actions simples et concrètes d'amélioration, en étant guidé par un responsable ou un collègue plus expérimenté	Identifier et proposer des pistes d'amélioration dans son domaine de travail. Participer activement aux projets d'amélioration et gérer des actions d'amélioration sous la supervision d'un responsable, tout en évaluant leur impact	Prendre en charge des projets d'amélioration continue, de leur conception à leur mise en œuvre. Identifier les besoins d'amélioration, analyser les processus, proposer des solutions innovantes et mesurer les résultats pour optimiser les performances. Piloter des initiatives et former ses collègues	Définir la stratégie d'amélioration continue à l'échelle de l'entreprise. Impulser et superviser des projets transverses, accompagner les équipes dans le changement et promouvoir une culture d'amélioration continue au sein de l'organisation. Responsable de l'évolution des méthodes et outils de l'entreprise en matière d'amélioration continue
Analyse et résolution de problèmes	A partir d'un problème similaire, appliquer des démarches déjà mises en œuvre. Créer des procédures basées sur son retour d'expérience	Analyser une situation nouvelle. Caractériser ses besoins. Proposer une méthode permettant de dégager une solution pertinente	A partir d'une problématique rencontrée, réaliser un état des lieux. Résoudre le problème en faisant appel à son retour d'expérience. Transposer à des situations différentes des démarches déjà mises en œuvre	Face à un problème nouveau avec une solution inconnue, prendre du recul au regard du contexte et challenger les informations reçues. Analyser les solutions et processus existants pour dégager une solution. Solliciter l'aide de ressources externes. Faire monter en compétence son équipe/collègues sur les cas rencontrés
Analyse et synthèse	Former son opinion en rassemblant les informations et les faits disponibles, en faisant l'inventaire des avantages et inconvénients de la solution envisagée, en tenant compte de similarités entre la situation présente et précédente.	S'attacher à identifier plusieurs aspects d'une situation ou d'un problème. Ne pas hésiter à consulter d'autres sources d'information pour élargir sa compréhension des faits. Mener une analyse combinant plusieurs critères.	Effectuer des rapprochements, analyses et synthèses permettant une compréhension élargie des situations. Identifier leurs causes ou leurs conséquences probables pour aider à une décision optimale. Prendre du recul et de la hauteur de vue par rapport	Croiser plusieurs démarches d'analyse afin de comparer diverses solutions ainsi que leurs implications. Mettre en œuvre intuition, imagination, au-delà du raisonnement, de la synthèse et du bon sens afin de se

5 - Evaluation de la maîtrise de l'emploi :



- ✓ Analyser les écarts compétence par compétence
- ✓ Positionner un niveau de maîtrise objectif
- ✓ Garantir une évaluation homogène et équitable
- ✓ Permettre de justifier les écarts de rémunération

En dessous du niveau demandé	Partiellement au niveau demandé	Conforme au niveau demandé	Au-delà du niveau demandé
Les réalisations sont en deçà des attendus du poste	Les réalisations sont quasiment au niveau des attendus du poste	L'essentiel des attendus du poste sont mis en œuvre	Les réalisations sont au-delà de ce que nécessite le poste

6 - Evaluation de la performance

Type d'objectif	Domaine de performance / Type d'activité	Périmètre	Indicateur	Source	Objectif cible

Quantitatifs	Qualitatifs
Combien ? Exemples : <ul style="list-style-type: none"> Prendre X commandes sur le mois, Développer le nombre de nouveaux clients dans telle ou telle activité sur l'année ... 	Comment ? Exemples : <ul style="list-style-type: none"> Réaliser des devis conformes aux nouvelles normes de l'entreprise, Elaborer une proposition de révision des processus compta-clients en collaboration avec l'équipe ...
Résultats obtenus ou moyens mis en œuvre La différence entre l'efficacité (atteinte de l'objectif) et l'efficience (bonne utilisation des méthodes et moyens). Exemples (les ambitions) <ul style="list-style-type: none"> Appréciation des comportements du collaborateurs pour atteindre le résultat ou aller dans la bonne direction. 	De progrès / Amélioration Acquisition et amélioration des savoir faire, des pratiques, des comportements professionnels <ul style="list-style-type: none"> Travailler en plus grande coopération avec l'équipe du contrôle de gestion Auto-contrôler son planning et ses réalisations

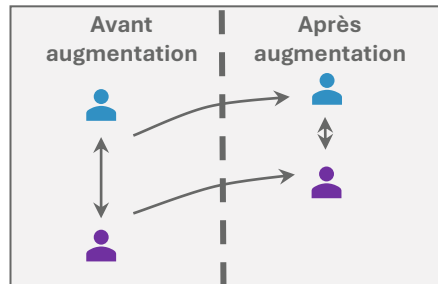
- ✓ Définir des objectifs clairs et partagés (SMART)
- ✓ Aligner les objectifs avec le poste et les responsabilités
- ✓ Assurer un suivi régulier (pas uniquement annuel)
- ✓ S'appuyer sur des indicateurs et résultats mesurables
- ✓ Garantir une évaluation homogène entre managers
- ✓ Permettre de justifier les décisions d'attribution de bonus

Performance non atteinte	Performance partiellement atteinte	Performance atteinte	Performance dépassée
La majorité des objectifs, des moyens et de l'engagement est en-deçà des attendus	Une partie des objectifs, des moyens et de l'engagement est atteinte	L'ensemble des objectifs, des moyens et de l'engagement est atteint	Les objectifs, les moyens et l'engagement ont été atteints et certains dépassent les attendus
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

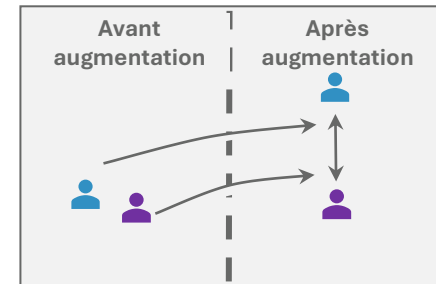
7 – Gestion des évolutions des rémunérations

- ✓ Définir les règles relatives à **l'évolution des rémunérations** : qui est éligible, à quelle mesure, selon quels critères...

Réduire l'écart entre deux salariés ayant le **même degré de maîtrise de leur fonction** mais des niveaux de rémunération différents



Créer un écart entre deux salariés ayant le même niveau de rémunération mais **des niveaux de maîtrise différents**



Communiquer les règles, leur donner du sens, montrer les interconnexions avec les autres process RH au quotidien

8 - Le recrutement



Transparence du salaire dès l'offre

Interdiction de demander l'historique salarial

Processus de recrutement non-discriminant

Interdiction des clauses de confidentialité sur la rémunération

8 - Le recrutement

Cohérence et neutralité des postes

Traçabilité et justification

**Définition claire des responsabilités
et circuit de validation**



**Niveau de communication sur
la rémunération**

Couverture complète de la rémunération

Objectivation et cohérence de la proposition salariale

Professionnaliser les acteurs et accompagner le changement

Des objectifs hétérogènes à rattacher aux priorités de chacun

Allier vision stratégique et bénéfices opérationnels pour susciter l'intérêt et la mobilisation



Dirigeant.es

- Gestion des risques,
- Pilotage budgétaire,
- Enjeux opérationnels sur la conduite de l'activité (attraction, rétention)



Managers

- Maîtriser les outils, process et comportements pour respecter les nouvelles obligations de la Directive,
- Répondre aux questions des salariés,
- Faciliter la prise de décision et savoir faire le lien entre les différentes prérogatives RH des managers



Salarié.es

- Faciliter la compréhension du positionnement salarial individuel,
- Donner du sens à la politique de rémunération,
- Valoriser la marque employeur,
- Démystifier les questions techniques autour de la rémunération...



Adapter les formats aux différents publics de l'entreprise



Réunions de sensibilisation

sur les enjeux de la Directive et sur les écarts de salaire dans l'organisation



Formations théoriques et pratiques

avec mise en situation pour faciliter la mise en oeuvre



Modules d'information courts et pratiques

sur la rémunération et les enjeux de la Directive

Exemple de modules de formation pour les Managers

DIRECTIVE TRANSPARENCE SALARIALE ET IMPACTS

- Principes et obligations
- Conséquences sur les pratiques



ÉVALUATION DE LA MAÎTRISE DE L'EMPLOI

- Référentiel de compétences et niveaux attendus
- Positionnement et lien avec la rémunération



ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

- Objectifs SMART, suivi et pilotage
- Liens avec la rémunération



CONDUITE D'ENTRETIENS TRANSPARENTS

- Explication de la rémunération et des écarts
- Techniques pour prévenir les biais et contestations



PRATIQUES MANAGÉRIALES ÉQUITABLES

- Cohérence des décisions
- Alignement avec la politique RH



MODALITÉS



- ✓ *Apports théoriques et méthodologiques,*
- ✓ *Ateliers pratiques,*
- ✓ *Études de cas*