Transparence des salaires

les arguments clés pour la piloter… et non la subir

Votre entreprise fait-elle partie des 55 % qui n'ont pas encore commencé à se préparer à la directive sur la transparence des salaires ?*

Après tout, 2027 semble encore loin… La tentation est donc grande de repousser le sujet et de le traiter comme une simple contrainte réglementaire.

Cette lecture est pourtant trompeuse : elle peut conduire à une mise en œuvre subie, à des décisions prises dans l'urgence, à la découverte brutale d'incohérences et à des ajustements parfois coûteux.

Reste alors un enjeu décisif :

- ☐ convaincre sa direction d'en faire dès maintenant un enjeu stratégique et un levier d'engagement.

Ce mémo vous donne les arguments clés pour porter le projet au bon niveau de décision, enclencher une démarche structurée et faire de la transparence salariale un levier de pilotage plutôt qu'un facteur de risque.

*Étude de rémunération Robert Walters, décembre 2025.

Aller au-delà de la simple mise en conformité

La transparence salariale ne sert pas uniquement à se mettre en conformité. Bien menée, elle permet aussi de mieux piloter la politique de rémunération, d'allouer les budgets avec plus de justesse, de mieux outiller les managers et de prendre une longueur d'avance.

1. Arrêter de piloter la rémunération au fil de l'eau

Dans beaucoup d'entreprises, la **politique de rémunération s'est construite progressivement**, au gré des urgences, des recrutements, des demandes d'augmentation ou des pratiques propres à chaque manager. Pris isolément, ces choix peuvent sembler légitimes. Mis bout à bout, ils finissent pourtant par produire des pratiques hétérogènes, des écarts difficiles à expliquer et une politique de rémunération fragmentée.

Argument à avancer à la direction

→ Des arbitrages répétés finissent par produire des écarts que l'entreprise ne sait plus expliquer. La directive est l'occasion de structurer une politique de rémunération claire et cohérente, **capable de guider les décisions dans la durée.**

2. Ne plus répartir les enveloppes budgétaires à l'aveugle

Quand les pratiques de rémunération sont peu lisibles, les enveloppes sont souvent réparties **sans distinguer des besoins pourtant très différents :** corriger des écarts difficiles à justifier, retenir des profils à risque ou soutenir des recrutements stratégiques. Sans cette lecture, l'entreprise risque de répartir ses moyens sous la pression des urgences plutôt qu'en fonction de ses priorités réelles.

Argument à avancer à la direction

→ Une enveloppe mal répartie coûte deux fois : elle mobilise du budget sans corriger les vrais problèmes. La transparence salariale permet de **flécher les investissements là où la rémunération a le plus d'impact.**

3. Sortir les managers de l'arbitraire

Sans repères partagés, **les managers se retrouvent souvent seuls face aux décisions de rémunération**. Cette zone grise alourdit leur rôle : ils doivent arbitrer entre plusieurs situations, expliquer les écarts et parfois absorber les frustrations, sans toujours pouvoir s'appuyer sur des critères clairement posés. Chacun finit alors par raisonner selon sa propre marge de manœuvre, avec des pratiques qui peuvent varier d'une équipe à l'autre.

Argument à avancer à la direction

→ La transparence salariale donne aux managers un cadre clair pour sortir des arbitrages flous, objectiver leurs décisions et **recentrer les échanges sur la performance** plutôt que sur la seule négociation individuelle.

4. Prendre une longueur d'avance sur la marque employeur

Dans un contexte où toutes les entreprises seront concernées par la directive, celles qui structurent plus tôt leurs pratiques de rémunération peuvent en faire un avantage de positionnement. En recrutement, cette clarté permet **d'accélérer les discussions** avec les candidats et **d'aligner plus vite les attentes**. En interne, elle **renforce la confiance** en montrant que l'entreprise traite le sujet sérieusement, plutôt que de le subir au dernier moment.

Argument à avancer à la direction

→ Faire de la transparence salariale un chantier prioritaire permet aussi de renforcer la marque employeur : l'entreprise apparaît **plus structurée, plus crédible, plus mature et plus attentive à ses salariés** que les acteurs encore attentistes.

5. Donner aux collaborateurs les clés de leur évolution

Quand les critères d'évolution restent flous ou implicites, les collaborateurs peinent à comprendre ce qui justifie une progression salariale ou une promotion. Cette opacité **alimente les frustrations, nourrit le sentiment d'arbitraire et fragilise la confiance**. À l'inverse, des grilles de compétences et de rémunération explicites permettent de recentrer les échanges sur la performance et le développement.

Argument à avancer à la direction

→ Associer grilles de compétences et grilles de rémunération permet aux collaborateurs de se projeter concrètement : ils **investissent dans les bonnes compétences, comprennent leur trajectoire salariale et renforcent leur engagement dans la durée.**

Anticiper maintenant pour éviter de subir plus tard

La question n'est pas seulement de savoir s'il faut lancer ce chantier, mais ce qu'il en coûtera de le faire trop tard. Pour convaincre la direction, il faut montrer qu'anticiper permet de garder la main sur le calendrier, le budget, les ressources à mobiliser et les décisions à trancher.

1. Faire de la transparence un sujet de gouvernance

La transparence salariale engage des choix structurants que les équipes RH ne peuvent pas porter seules. Positionnement salarial, allocation des ressources, traitement des écarts, niveau de transparence assumé… autant de décisions qui relèvent de la **gouvernance de l'entreprise et exigent un engagement clair de la direction**. À défaut, le risque est de voir apparaître des incohérences, des retours en arrière ou des arbitrages qui s'enlisent.

Argument à avancer à la direction

- La transparence salariale n'est pas un simple projet RH. C'est un sujet de gouvernance, qui ne peut avancer sans portage clair de la direction. Plus ce soutien intervient tôt, plus la **direction donne un cap clair** et plus le chantier peut avancer sans blocage.

2. Éviter qu'un budget de structuration ne devienne un budget de réparation

Sur ce sujet, l'enjeu n'est pas seulement de savoir combien l'entreprise devra investir, mais **à quoi servira l'argent mobilisé**. Faute d'anticipation, le budget risque surtout de servir à corriger des écarts mal identifiés, absorber des ajustements ou répondre sous contrainte à des obligations insuffisamment préparées. En France, certains manquements pourraient exposer l'entreprise à une pénalité pouvant aller jusqu'à 1 % de la masse salariale, et 2 % en cas de récidive.

Argument à avancer à la direction

→ Anticiper permet de **transformer des dépenses correctives en investissements ciblés**. L'entreprise peut alors affecter ses moyens à des priorités clairement identifiées, plutôt que de réparer dans l'urgence ce qui aurait pu être structuré plus tôt.

3. Donner du temps à un chantier qui exige de la méthode

Préparer l'application de la directive ne consiste pas seulement à formaliser quelques règles. Cela implique de fiabiliser et centraliser les données RH, de clarifier les grilles de compétences, de rémunération et les critères d'évolution, de structurer les travaux sur la valeur égale, de mesurer et corriger les écarts… entre autres. Plus l'entreprise attend, plus elle **subit le calendrier** et plus sa **capacité à construire un cadre cohérent se réduit**.

Argument à avancer à la direction

→ Engager ce travail dès maintenant permet de bâtir une démarche **progressive, solide** dans la durée et **adaptée à la réalité** de l'entreprise. L'enjeu n'est pas d'aller plus vite, mais de se donner le temps de bien faire.

4. Mobiliser les bons moyens aux bons endroits

Un projet d'une telle ampleur ne se réussit pas à la seule force de la conviction. S'il est **sous-dimensionné dès le départ**, il risque de produire un cadre théorique, difficile à déployer et encore plus difficile à faire vivre dans le temps. Côté humain, il suppose une mobilisation réelle des équipes RH, des managers et une coordination transverse. Côté financier, il peut nécessiter des investissements ciblés dans des outils et, selon les besoins, un accompagnement externe.

Argument à avancer à la direction

→ L'enjeu est d'identifier suffisamment tôt les moyens humains et financiers qui permettront au projet d'être **réellement exécutable, et pas seulement affiché.**

Vous avez désormais les principaux arguments pour porter le sujet au bon niveau. Reste à vous donner les moyens de le **structurer concrètement dans votre entreprise.**

Lucca vous aide à passer à l'action

Découvrez notre formation pour structurer votre démarche, poser les bons jalons et lancer le chantier sans plus attendre.

Accéder à la formation

À propos de Lucca

Lucca développe des logiciels qui simplifient la vie des collaborateurs, de leurs managers et des responsables RH.

Nous aidons les entreprises à devenir plus performantes et réduire les tâches qui coûtent pour se consacrer à celles qui comptent.

Les logiciels que nous éditons couvrent **un large éventail des enjeux en matière de gestion des ressources humaines :** dossiers collaborateurs, temps et activités, dépenses professionnelles, gestion des talents, préparation de la paie.

lucca

www.lucca.fr

157 avenue de France 75013 Paris | +33 (0)1 86 64 53 20 | info@lucca.fr