

TRANSPARENCE DES RÉMUNÉRATIONS : UNE OBLIGATION LÉGALE ET UN LEVIER STRATÉGIQUE DE JUSTICE ORGANISATIONNELLE

Baptiste Chaumon, Consultant Senior RH & Transformation et Amélia Chaumon-Lamri, Consultante Senior RH & Transformation, au sein du cabinet Sia, posent des jalons pour faire de la transparence salariale un acte managérial fort permettant la cohérence des décisions, la lisibilité des trajectoires professionnelles et l'avènement d'une culture de la justice.

Avec l'adoption de la directive européenne 2023/970 le 10 mai 2023 et une date limite de transposition fixée au 7 juin 2026, la transparence des rémunérations devient une obligation pour les entreprises. Objectif : lutter contre les inégalités salariales, entre les femmes et les hommes notamment, en imposant davantage de clarté sur les niveaux de salaires, les écarts de rémunération et les critères d'évolution. Derrière cette exigence de conformité, une question se pose : et si cette obligation réglementaire devenait un levier de confiance et de performance ? Car au cœur de cette dynamique se trouve un facteur clé souvent ignoré : la justice organisationnelle.

La justice organisationnelle, un concept aux impacts très concrets

Théorisée par Greenberg en 1987 (1), la justice organisationnelle désigne la perception qu'ont les individus de ce qui est juste ou injuste dans une organisation. C'est une construction subjective mais déterminante, aux conséquences très concrètes sur la motivation, l'implication, l'engagement, le turn-over... et les performances.

La directive européenne impose plusieurs obligations nouvelles, et notamment un droit d'accès des salariés aux critères de fixation des salaires (article 7), la transparence des rémunérations par poste (article 9), la publication des écarts de salaire moyen par genre (article 6), ou encore l'interdiction des clauses de confidentialité.

Ces mesures visent à renforcer les trois dimensions de la justice organisationnelle :

- ✚ justice distributive : les écarts de rémunération correspondent équitablement à la valeur réelle des contributions effectives de chacun ;
- ✚ justice procédurale : les décisions prises reposent sur des critères clairs, cohérents et objectifs ;
- ✚ justice interactionnelle : l'information est communiquée de manière respectueuse, transparente et accessible.

Ces dimensions s'influencent mutuellement. Ainsi, un traitement équitable mal expliqué peut être perçu comme injuste, tout comme une transparence mal accompagnée peut générer confusion, tensions ou méfiance. Un salarié n'a pas besoin d'avoir le même salaire que son collègue pour se sentir équitablement traité. Il a besoin de comprendre les raisons qui justifient cet écart.

Derrière la conformité, une transformation culturelle

Selon une enquête mondiale publiée par Glassdoor en 2024 (2), 70 % des salariés déclarent que la transparence des rémunérations renforce leur niveau de satisfaction au travail, ce qui se traduit directement par un engagement accru. Par ailleurs, 70 % du niveau

d'engagement d'une équipe dépend directement de son manager. Cela souligne une évidence : la transparence s'avère efficace uniquement si elle est incarnée et expliquée. Elle devient alors un véritable levier de justice organisationnelle, en renforçant à la fois la perception d'équité dans la répartition des salaires, dans les règles qui les encadrent, et dans la façon dont elles sont communiquées.

La confiance et la transparence ne se décrètent pas. Elles se construisent, décision après décision. Les obligations légales révèlent donc un besoin plus large, pour être incarnée, la justice organisationnelle doit être ancrée dans la culture managériale de l'entreprise. La transparence des rémunérations appelle ainsi à revisiter en profondeur les pratiques managériales et RH, en trouvant des réponses à quelques questions simples sur les rémunérations en interne : sur quels critères objectifs s'appuient les augmentations ? Quelle cohérence entre les discours sur l'équité et les réalités de terrain ? Comment accompagner les managers pour qu'ils puissent expliquer les décisions salariales avec justesse et respect ?

Les réponses à apporter reposent sur les trois règles d'or suivantes :

1. Clarifier les règles du jeu : la perception d'équité commence par la compréhension des règles. Cela implique d'établir des grilles salariales lisibles, de formaliser des critères de performance objectifs et cohérents, et de les rendre accessibles à tous. Une règle connue et comprise limite les interprétations subjectives, et donc les frustrations. Moins il y a d'ambiguïté, plus il y a de confiance.

2. Accompagner les managers : la transparence amène une évolution du rôle de manager. Il ne s'agit plus seulement d'attribuer une rémunération, mais d'expliquer, de justifier, parfois de rendre acceptable. Cela suppose un accompagnement actif : les former à la communication autour de la rémunération, les aider à adopter une posture de pédagogie et d'équité, leur fournir des outils pour répondre aux questions sensibles. Il s'agit aussi de clarifier qui dit quoi, à quel niveau. Certaines informations peuvent être partagées collectivement (politique salariale, grilles), d'autres ont plutôt vocation à être communiquées lors d'un entretien individuel (positionnement, perspectives). Sans cet accompagnement, la transparence peut générer anxiété et confusion.

3. Instaurer un dialogue : la perception de justice ne peut s'améliorer sans écoute active. Il s'agit de créer des espaces où les collaborateurs peuvent s'exprimer sans crainte, de l'inscrire dans le dialogue social (NAO, CSE, négociations GEPP, etc.) pour recueillir les signaux faibles, co-construire les critères, et ajuster les pratiques. Ce dialogue permet d'ajuster les dispositifs si nécessaire, mais aussi de bâtir une culture où la justice est vue comme une démarche partagée, et non imposée d'en haut.

Les organisations qui investissent sur ces leviers en voient les résultats. Les managers formés observent un bond de 18 % de l'engagement de leurs équipes et une baisse du turn-over volontaire de 27 % par rapport à la moyenne sectorielle, selon l'enquête Gallup de 2025 (3).

La rémunération, un révélateur de la confiance

Dans cette logique, les politiques de Compensation & Benefits (C&B) jouent un rôle déterminant. Au sein des politiques RH, elles sont en réalité l'un des plus puissants leviers de justice perçue pour deux raisons : primo, elles sont l'un des rares points de contact tangibles entre les promesses de l'entreprise et l'expérience vécue, et secundo, elles incarnent la manière dont l'organisation reconnaît l'effort, la performance et l'engagement.

Lorsqu'un écart de salaire semble injustifié, un bonus mal expliqué ou une promotion incohérente, ce sont les fondations de la confiance qui vacillent. A l'inverse, des dispositifs C&B bien pensés, transparents et correctement expliqués contribuent à renforcer la crédibilité managériale, la reconnaissance perçue, et l'adhésion aux choix de l'organisation. Ce qui fait partir un salarié, ce n'est pas toujours la rémunération attribuée, c'est le flou sur la valeur qu'on lui reconnaît.

C'est pourquoi la transparence, loin d'être une contrainte administrative, devient un catalyseur de sens : elle aligne les attentes, les efforts et les récompenses. Elle soutient la cohérence des décisions, donne de la lisibilité aux trajectoires professionnelles, et alimente durablement une culture de justice.

La transparence comme levier stratégique, si elle est accompagnée

En plaçant la transparence des rémunérations au cœur de la dynamique organisationnelle, la directive européenne rappelle aux entreprises une évidence : pour engager durablement dans un monde du travail en quête de sens et de confiance, la transparence est une solution, l'opacité un danger. Et cette confiance ne se construit pas à travers des slogans, mais à travers une justice vécue, expliquée, concrète.

Inspirer confiance, c'est rendre les règles du jeu visibles, compréhensibles et cohérentes. C'est aussi créer les conditions d'un dialogue, où chacun peut poser des questions, comprendre les écarts éventuels, et recevoir des réponses argumentées et respectueuses.

Le rôle du manager est central : sa capacité à incarner la justice dans sa posture quotidienne conditionne largement la qualité du lien de confiance.

Ainsi pensée, la transparence ne relève plus du registre défensif - "je me conforme à une obligation" - mais du registre stratégique : "je renforce l'équité perçue, la motivation et la performance collective". Lorsqu'elle s'inscrit dans une stratégie globale de justice organisationnelle, elle devient un levier puissant pour transformer durablement la culture managériale, RH... et la relation au travail.

(1) GREENBERG, J. (1987). A TAXONOMY OF ORGANIZATIONAL JUSTICE THEORIES. ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, 12(1), 9-22

(2) GLASSDOOR. (2024, JANUARY 10). GLASSDOOR EMPLOYEES' CHOICE AWARDS: BEST PLACES TO WORK 2024. SAN FRANCISCO, CA: GLASSDOOR.

(3)GALLUP. (2025, AVRIL). STATE OF THE GLOBAL WORKPLACE: 2025 REPORT. WASHINGTON, DC : GALLUP.

Baptiste Chaumon et Amélia Chaumon-Lamri

<https://www.actuel-rh.fr/>