

## **LEVER LE VOILE SUR LES SALAIRES : ACTE ÉTHIQUE OU PARI DANGEREUX ?**

Notre approche s'inscrit dans une démarche de classe inversée, qui nous a rendus plus actifs et impliqués que lors d'un cours magistral. Ce format nous a permis de nous approprier le sujet, d'échanger collectivement et de confronter nos points de vue afin d'enrichir la réflexion. Nous avons adopté un angle à la fois juridique, managérial et éthique, en analysant la transparence salariale de manière critique. L'objectif de notre démonstration est d'accompagner les dirigeants d'entreprise face à l'arrivée de la directive de l'Union européenne sur la transparence salariale, tout en questionnant le caractère éthique ou non de cette évolution.

Cet essai analyse la transparence salariale principalement à travers le prisme éthique, en montrant qu'elle ne constitue pas seulement un outil juridique ou managérial, mais un véritable enjeu moral pour les organisations.

La directive européenne sur la transparence des rémunérations impose davantage d'obligations aux employeurs en matière d'information et de lutte contre les écarts de salaire injustifiés : elle doit être adoptée par l'ensemble des pays membres avant le 7 juin 2026. L'essai met en perspective les pratiques européennes en matière d'application de la directive ainsi que les dispositifs en matière de publication ou de communication des salaires à l'internationale en comparant avec la France qui instaure progressivement la directive.

En gestion, la transparence salariale est envisagée comme un levier de motivation, d'engagement et de confiance organisationnelle. La théorie de la justice souligne l'importance de la perception d'équité dans les décisions. La théorie de l'équité d'Adams démontre que les salariés comparent leurs contributions et leurs récompenses, ce qui influence leur satisfaction et leur performance.

Notre analyse aborde enfin la transparence salariale à l'épreuve de l'éthique. La directive tend à favoriser l'égalité et la responsabilité mais elle soulève aussi des dilemmes liés à la confidentialité, aux tensions sociales et aux risques de conflits internes. L'essai montre que la réussite d'une telle politique repose sur un équilibre entre conformité juridique, cohérence économique et accompagnement managérial, afin de promouvoir une démarche à la fois éthique, responsable et socialement soutenable.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.

ADP France. (s. d.). Directive européenne sur la transparence des rémunérations. ADP France. <https://www.fr.adp.com/ressources/documentations/articles/e/directive-europeenne-sur-la-transparence-des-remunerations.aspx>

CFE-CGC (2025). Rémunération : les inégalités perdurent entre hommes et femmes cadres. Le Syndicat de L'encadrement. <https://www.cfecgc.org/actualites/remuneration-les-inegalites-perdurent-entre-hommes-et-femmes-cadres>

CPME. (2021). Permettre aux PME de relever les enjeux de demain propositions de la CPME pour la présidence française de l'Union Européenne. In sommaire (pp. p5–p18). <https://www.cpme.fr/sites/default/files/2021-12/LivreBlanc%20CPME%20-%20PFUE%20Nov2021.pdf>

INSEE (2025). Écart de salaire entre femmes et hommes en 2023. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8381248#:~:text=En%202023%2C%20les%20femmes%20repr%C3%A9sentent,r%C3%A9duit%20%C3%A0%203%2C8%20%25>.

Josselin, C. (2026). Transparence salariale : un projet de loi annoncé. Force Ouvrière. <https://www.force-ouvriere.fr/transparence-salariale-un-projet-de-loi-annonce-pour-le-29?utm>

Lachaise, A. (2025). Transparence des salaires 2026 : 7 points pour comprendre les nouvelles exigences européennes. Juritravail. <https://www.juritravail.com/Actualite/transparence-des-remunerations-7-points-pour-comprendre-les-nouvelles-exigences-europeennes/ld/376662?utm>

Maia, V. de M., Raymondie, R. A., & Steiner, D. D. (2024). John Stacey Adams. In *Psychologie appliquée au management : Collection Grands auteurs*. EMS Éditions.

Maia, V., Raymondie, R. A., Steiner, D. D., et al. (2024). John Stacey Adams : Équité, motivation et justice organisationnelle. In *Les grands auteurs en psychologie et le management* (pp. 375–391). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.gilbe.2024.01.0375>

MEDEF. (2022). Index de l'égalité salariale Femmes-Hommes. <https://www.medef.com/actualites/index-de-legalite-salariale-femmes-hommes-2022>

Observatoire des inégalités. (2025). D'où vient l'écart de salaires entre les femmes et les hommes ? <https://www.inegalites.fr/Semaine-de-l-egalite-2026>

Parlement européen. (2023, 27 mars). Écarts de salaires hommes-femmes : de nouvelles règles contre le secret salarial. <https://www.europarl.europa.eu/news/fr/press-room/20230327IPR78545/ecarts-de-salaires-hommes-femmes-de-nouvelles-regles-contre-le-secret-salarial#:~:text=Interdiction%20du%20secret%20salarial&text=Le%20secret%20salarial%20sera%20interdit,ou%20sur%20d'autres%20cat%C3%A9gories>.

Quinn M. (2015). « Not everyone ready for pay 'transparency' », *San Jose Mercury News*, p. A.1.

RAWLS, J. (1971). *A Theory of Justice: Original Edition*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvjf9z6v>

Stofberg R., Calvin M. Mabaso Calvin M., Bussin M. H.R. (2022). « Employee responses to pay transparency », *SA Journal of Industrial Psychology*, vol. 48, no 1, p. 1-12.

Swedish National Audit Office. (2019). The Discrimination Act's equal pay survey requirement – a blunt instrument for closing the gender pay gap. Stockholm.

Université de Lucerne (2018). Compensation and pay transparency practices in Switzerland: Survey report 2018.

University of Copenhagen. (2018, 6 décembre). Wage transparency works. Social Sciences, University of Copenhagen <https://socialsciences.ku.dk/news/2018/wage-transparency-works/>

Selon l'Observatoire des inégalités (2025), en France les femmes gagnent en moyenne 22% de moins que les hommes dans le secteur privé. Des écarts de rémunération significatifs persistent donc qu'ils concernent le genre, les catégories socioprofessionnelles ou l'accès aux postes à responsabilité. Malgré l'affirmation du principe d'égalité salariale pour un travail de même valeur, des disparités en matière de rémunération demeurent.

La directive européenne 2023/970 sur la transparence salariale entrée en vigueur le 6 juin 2023 et devant être transposée avant le 7 juin 2026, vise à renforcer l'effectivité de ce principe. En imposant des obligations de transparence, de reporting et de justification des écarts, elle ambitionne de rendre visibles les inégalités afin de mieux les corriger.

Si la transparence salariale apparaît comme un levier de justice, elle soulève des interrogations d'ordre social, économique et juridique.

L'objet de cet essai est de se questionner sur le caractère éthique de la transparence salariale. À cette fin nous analyserons d'abord son cadre institutionnel et juridique (1), puis ses fondements théoriques et managériaux (2), avant d'examiner les enjeux éthiques liés à sa mise en œuvre (3).

## **1. LE CADRE INSTITUTIONNEL ET JURIDIQUE DE LA TRANSPARENCE SALARIALE**

Cette première partie s'articulera autour de l'étude de la directive européenne relative à la transparence salariale (1.1), avant d'examiner les pratiques mises en œuvre à travers les différents États européens (1.2), puis d'analyser la situation en France, en mettant l'accent sur le rôle des syndicats dans l'application et le contrôle de ces dispositifs (1.3).

### **1.1 La directive européenne**

La directive européenne est applicable aux secteurs public et privé. Elle impose des mesures concrètes d'évaluation et de correction des écarts salariaux pour les travailleurs comme pour les candidats à l'emploi. Seuls les articles concernant les mécanismes de transparence salariale seront présentés.

Le Chapitre 1 définit le cadre opérationnel de la directive en imposant l'égalité salariale entre femmes et hommes pour un travail de même valeur (art. 1). Il s'applique obligatoirement à tous les employeurs, salariés et candidats (art. 2). Le texte précise les notions de rémunération (salaire et avantages) et d'écarts (moyens et médians) pour uniformiser les calculs RH (art. 3). L'article 4 oblige les entreprises à utiliser des systèmes d'évaluation des emplois neutres, fondés sur des critères objectifs (parcours éducatif, expérience professionnelle, formation, compétences, efforts, responsabilités, conditions de travail) afin d'éliminer tout biais sexiste dans les grilles de salaires.

L'article 5 impose la transparence dès l'embauche, en obligeant l'employeur à communiquer le salaire ou sa fourchette et en interdisant toute référence à l'historique salarial. Les articles 6 et 7 renforcent cette transparence tout au long de la relation de travail, en rendant accessibles les critères objectifs de fixation et d'évolution des salaires, y compris les rémunérations moyennes par sexe.

L'article 8 garantit l'accessibilité de ces informations aux personnes handicapées. Les articles 9 et 10 imposent la communication de données détaillées sur les écarts de rémunération. En cas d'écart

injustifié d'au moins 5 %, la réalisation d'une évaluation conjointe des rémunérations afin d'identifier et corriger les discriminations salariales.

Les articles 11 à 13 prévoient un accompagnement spécifique des petites et moyennes entreprises. Ils assurent la protection des données personnelles conformément au RGPD<sup>1</sup> et consacrent le rôle essentiel du dialogue social dans la mise en œuvre de la directive.

La directive encadre l'accès à la justice en cas de discrimination salariale (art. 14), l'action des organisations légitimes à agir en justice au nom ou en soutien des travailleurs (art. 15) et le droit à une indemnisation intégrale sans plafond dans le cas où un travailleur serait lésé (art. 16). Elle précise les mesures correctives et injonctions possibles contre l'employeur (art. 17) et le renversement de la charge de la preuve (art. 18 à 20). Elle fixe des règles protectrices sur les délais de prescription (art. 21) et les frais de justice afin de ne pas dissuader les recours (art. 22).

L'article 23 impose aux États membres de prévoir des sanctions effectives, proportionnées et dissuasives en cas de violation des règles relatives aux dispositions de la directive.

## **1.2 Les pratiques de transparence salariale à travers l'Europe**

Les 27 États membres de l'Union européenne ne se trouvent pas au même niveau d'avancement en matière de transparence. La directive agit comme un outil d'harmonisation.

Au Danemark, l'obligation faite aux entreprises d'au moins 35 salariés de publier des statistiques sur les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes a conduit à une réduction d'environ 7 % de l'écart salarial (University of Copenhagen, 2018). Dans ce pays, la directive agit comme un levier de régulation interne : cette baisse observée s'explique par un ralentissement de la progression des salaires masculins dans les catégories où les écarts étaient les plus marqués, incitant les entreprises à revoir et justifier leurs pratiques de rémunération.

En Suède, la transparence repose principalement sur l'obligation des entreprises de documenter les écarts salariaux. Toutefois, la Cour des comptes suédoise a dressé un bilan critique de ce dispositif : dans sa forme actuelle, il présenterait un potentiel limité pour réduire l'écart salarial global, et l'exigence de reporting aurait eu peu ou pas d'effet mesurable dans les petites structures. Ce constat montre que les mesures doivent être accompagnées de mécanismes, de contrôles et de sanctions (Swedish National Audit Office, 2019).

La Belgique opte pour une transposition progressive de la directive, avec des premières mesures en vigueur dans certaines communautés. Depuis la loi du 22 avril 2012, les entreprises de plus de 50 salariés sont tenues d'analyser leurs structures salariales tous les deux ans afin de s'assurer qu'il n'y a pas de discrimination. Cette exigence de transparence s'est traduite par une visibilité accrue des écarts de salaire et leur réduction progressive. Par exemple, l'écart salarial était d'environ 5 % en 2022 et a continué de se réduire à environ 4,5 % en 2024.

La France, l'Allemagne, les Pays-Bas ou la Slovaquie, ont engagé des processus de transposition. Ils travaillent à l'adaptation de leur législation afin d'intégrer les nouvelles obligations européennes, notamment en matière de publication des écarts de rémunération, de transparence lors du recrutement et de renforcement des droits des salariés. D'autres pays ont opté pour une transposition

---

<sup>1</sup> Règlement Général sur la Protection des Données.

partielle ou progressive, comme l'Irlande, la Pologne, Malte, l'Italie ou la République Tchèque. Ils ont déjà introduit certaines mesures clés, telles que l'interdiction de demander l'historique ou la limitation des clauses de confidentialité salariales. Ils n'ont pas encore pleinement intégré l'ensemble des obligations prévues par la directive, notamment en matière de publication systématique des écarts de rémunération.

### 1.3 En France

La dissolution de 2024 a retardé la transposition de la directive européenne sur la transparence salariale, suspendant les concertations et travaux préparatoires. Malgré la reprise des discussions début 2026, des incertitudes subsistent sur l'application concrète et les sanctions. La France doit néanmoins respecter l'échéance de juin 2026, éventuellement via des décrets provisoires.

Le pays prévoit la refonte en 2027 de l'index égalité professionnelle pour se conformer à la directive. Le futur index comportera sept nouveaux indicateurs, incluant les écarts sur les rémunérations fixes, variables et médianes, la répartition femmes-hommes par quartile de salaire et les écarts à poste de valeur égale. Six indicateurs seront automatisés via la DSN2 afin d'alléger la charge administrative. L'obligation de déclarer les données s'applique aux entreprises de plus de 50 salariés : celles entre 50 et 249 salariés, tous les trois ans ; celles de plus de 250 salariés, annuellement. Les écarts supérieurs à 5 % devront être justifiés sous peine de sanctions renforcées.

La transposition de la directive suscite un fort soutien de la part des syndicats salariés, qui considèrent cette directive comme un levier central de lutte contre les inégalités salariales.

La CFDT, la CGT et leurs organisations affiliées soulignent que l'égalité salariale progresse lentement (CFE-CGC, 2025). Les syndicats défendent un accès renforcé aux informations sur les critères de fixation des salaires, sur la charge de la preuve en cas de discrimination et l'utilisation des classifications professionnelles pour comparer les rémunérations.

Le syndicat FO revendique un encadrement plus strict des fourchettes de rémunération mentionnées dans les offres d'emploi afin de limiter leur amplitude. Il estime que des écarts trop larges favorisent des inégalités salariales dès l'embauche, les femmes négociant statistiquement moins que les hommes. Dans les entreprises de moins de 250 salariés, FO conteste le recours à une décision unilatérale de l'employeur pour réduire les écarts de rémunération. Le syndicat réclame une information annuelle du CSE et un contrôle de l'inspection du travail. Il critique la publication des résultats seulement tous les trois ans et l'absence de sanction en cas de persistance des écarts (Josselin C., 2026). Les syndicats salariés insistent sur la nécessité d'un débat parlementaire spécifique, craignant qu'une loi trop généraliste ne dilue la portée sociale de la réforme.

Le MEDEF adopte une position prudente vis-à-vis du sujet. S'il soutient l'objectif de réduction des inégalités, il alerte sur le risque de complexité administrative lié aux obligations de reporting et de justification des écarts de rémunération (Lachaise A., 2025). Il souhaite restreindre les obligations aux grandes entreprises ou réduire le niveau de détail des données publiées. L'organisation souligne que l'égalité salariale est déjà intégrée au droit français via des dispositifs existants comme l'Index de l'égalité professionnelle et estime que la transposition devrait s'appuyer sur ces outils plutôt que créer de nouvelles obligations jugées redondantes (MEDEF, 2022).

---

<sup>2</sup> Déclaration Sociale Nominative

La CPME se montre globalement favorable à la transparence salariale car elle partage l'objectif de réduction des inégalités, mais défend une approche pragmatique adaptée aux PME. Elle alerte sur le risque de règles trop complexes qui alourdiraient les obligations administratives en raison du manque de ressources, des exigences de reporting et des risques juridiques accrus. La CPME soutient la transparence à condition qu'elle soit progressive, accompagnée et compatible avec les capacités des petites et moyennes entreprises (CPME, 2021).

## **2. LES FONDEMENTS MANAGÉRIAUX ET THÉORIQUES DE LA TRANSPARENCE SALARIALE**

Cette seconde partie analysera la transparence salariale en gestion (2.1), avant d'étudier la théorie de la justice de Rawls (2.2) et la théorie de l'équité d'Adams (2.3), afin d'en comprendre les fondements et les implications.

### **2.1 La transparence salariale en gestion**

Dans les recherches en gestion, trois formes principales de transparence salariale sont distinguées : la transparence distributive, la transparence procédurale et la transparence de communication (Université de Lucerne, 2018).

La transparence distributive concerne l'accès aux montants des salaires, notamment par la divulgation des salaires individuels ou des grilles salariales (Stofberg R. et al., 2022), (art. 7). Elle prend une forme horizontale, lorsque les employés ont accès à la rémunération de collègues à postes comparables, ou verticale, lorsqu'ils peuvent connaître la rémunération de leur supérieur hiérarchique.

La transparence procédurale renvoie à la communication des critères, des règles et des processus utilisés pour déterminer la rémunération (Quinn M., 2015), (art. 6).

Enfin, la transparence de communication correspond au droit accordé aux employés de discuter librement de leur salaire entre collègues, sans crainte de représailles (Stofberg R. et al., 2022). Le communiqué de presse du Parlement européen (30 mars 2023) indique : « *Le secret salarial sera interdit. Aucune clause contractuelle ne pourra empêcher les travailleurs de communiquer des informations sur leur salaire ou de demander des informations sur la même catégorie de rémunération de travailleurs ou sur d'autres catégories.* »

### **2.2 La théorie de la Justice**

Rawls (1971) propose une théorie fournissant une méthode concrète pour évaluer cette justice : le voile d'ignorance. Il invite à juger les règles salariales sans savoir quelle position on occupera dans la hiérarchie. Cette situation oblige à raisonner de manière impartiale et empêche de défendre des règles favorables uniquement pour une certaine population de collaborateur. Elle permet ainsi de corriger les inégalités liées au hasard, comme l'origine sociale, le diplôme ou la capacité à négocier son salaire. Appliquée aux salaires dans l'entreprise, cette théorie invite à considérer la rémunération non pas comme le résultat d'un contrat individuel, mais comme une question de justice collective.

Une politique salariale juste ne signifie pas que tous les salaires doivent être égaux, mais qu'ils doivent être équitables. Cela suppose d'abord des règles salariales claires, transparentes et non discriminatoires.

Le cœur de l'application salariale du voile d'ignorance réside dans le principe de différence. Les inégalités économiques ne sont justes que si elles améliorent la situation des membres les plus défavorisés de la société. Transposé à l'entreprise, cela signifie que des écarts de rémunération importants, notamment en faveur des fonctions stratégiques, ne sont légitimes que s'ils produisent un bénéfice concret pour les salariés les moins rémunérés. Selon lui, une justice salariale ne se mesure pas à la réduction mécanique des écarts, mais à la capacité du système de rémunération à être accepté par tous.

### **2.3 La théorie de l'équité**

Les travaux de Adams (1965) ont largement inspiré l'analyse des mécanismes de justice au travail. L'évaluation de l'équité repose sur la comparaison entre la contribution d'un salarié et la rétribution de son employeur au regard du travail fourni. Cette théorie a montré comment les décisions organisationnelles influencent la motivation et la performance des employés (Maia V. et al., 2024). Cette logique comparative s'applique à plusieurs niveaux. L'équité interne concerne les comparaisons entre emplois au sein d'une même organisation et permet de déterminer la contribution respective de chaque poste aux objectifs de l'entreprise. L'équité externe renvoie à la position de la rémunération d'un emploi par rapport à celle pratiquée dans le secteur d'activité.

## **3. LA TRANSPARENCE SALARIALE À L'ÉPREUVE DE L'ÉTHIQUE**

Cette troisième partie étudiera les dilemmes éthiques et les risques sociaux (3.1), les enjeux économiques et juridiques liés à l'éthique et à la conformité (3.2), ainsi que les moyens de favoriser une transparence salariale éthique (3.3).

### **3.1 Les dilemmes éthiques et les risques sociaux**

La transparence confronte les organisations à un dilemme éthique majeur : concilier la recherche d'équité collective avec le respect de la vie privée des individus. Dans un contexte culturel où le salaire demeure un sujet sensible, rendre publiques les rémunérations peut être perçu comme une intrusion, réduisant la personne à un chiffre et exposant des informations que certains salariés préfèrent garder confidentielles.

La divulgation des rémunérations modifie également les dynamiques sociales internes. Les salariés comparent spontanément leur rémunération à celle de leurs collègues, notamment au sein d'un même service ou pour des postes équivalents. Lorsque les écarts ne reposent pas sur des critères explicites (compétences, responsabilités, ancienneté, performance, etc.), ces comparaisons peuvent fragiliser la confiance envers l'employeur.

Les inégalités structurelles de genre ajoutent une complexité supplémentaire. Les postes les mieux rémunérés restent majoritairement occupés par des hommes : « *En 2023, les femmes représentent 42 % des postes salariés du privé en équivalent temps plein, mais seulement 24 % des 1 % des postes les plus rémunérés.* » (Insee, 2025). La transparence peut donner une impression d'équité sur les postes à hautes responsabilités, alors que l'accès à ces postes demeure inégal. Le dilemme éthique porte ici sur la capacité de la transparence à rendre visibles les écarts sans pour autant révéler les inégalités qui les sous-tendent.

La transparence salariale interroge également la liberté individuelle dans la négociation salariale à l'embauche. Les fourchettes définies en amont limitent la marge de discussion et peuvent être perçues comme une standardisation qui nie la singularité des parcours. Sur le plan éthique, cela oppose deux principes légitimes mais difficilement conciliables : liberté de négociation et égalité de traitement.

La visibilité des rémunérations peut aussi influencer les trajectoires professionnelles et impacter le climat social. Connaître la rémunération d'un poste supérieur peut décourager certains salariés d'évoluer si la reconnaissance financière apparaît insuffisante au regard des responsabilités associées. Ce phénomène s'inscrit dans un contexte sociétal où le sens du travail et l'équilibre de vie priment davantage que le statut hiérarchique.

Finalement, la transparence salariale met en lumière une tension fondamentale entre équité collective, respect de l'individu, liberté contractuelle et impacter le climat social. Le dilemme éthique ne porte donc pas uniquement sur la transparence elle-même, mais sur la manière dont elle affecte le climat social de l'entité, les perceptions de justice et les équilibres internes.

### **3.2 Éthique et conformité : enjeux économiques et juridiques**

Les ajustements de salaires afin de rétablir l'équité peuvent représenter un coût financier important pour l'entreprise. Sur le plan éthique, l'enjeu est de trouver un équilibre entre le respect des personnes et la performance économique.

La transparence salariale peut créer un déséquilibre entre grandes et petites entreprises. Les grandes entreprises sont plus aptes à corriger les écarts et augmenter les salaires si nécessaire. Elles peuvent ainsi renforcer leur image et attirer plus facilement les talents. À l'inverse, pour une petite entreprise, même une faible hausse des salaires peut fragiliser son équilibre financier. Elle peut alors se retrouver en difficulté sur le marché de l'emploi par manque de moyens. Cela soulève en enjeu d'équité entre acteurs économiques aux ressources inégales.

Au-delà des conséquences économiques, la transparence soulève également des enjeux juridiques importants. La mise en évidence d'un écart de rémunération injustifié peut engager la responsabilité civile et administrative de l'employeur. En application de l'article L1134-1 du Code du travail, celui-ci doit justifier la différence par des critères objectifs, à défaut de quoi peuvent être ordonnés un rappel de salaire, une revalorisation, des dommages et intérêts, ainsi qu'une pénalité pouvant atteindre 1 % de la masse salariale.

### **3.3 Pour une transparence salariale éthique**

La transparence n'est pas éthique par nature. Elle le devient si et seulement si elle repose sur un cadre structuré, cohérent et objectivement justifiable. Sans cela, elle crée de la confusion ; sans harmonisation, elle génère de l'injustice ; sans accompagnement, elle produit du conflit.

Pour les entreprises l'enjeu est donc stratégique : transformer une obligation réglementaire en levier de justice organisationnelle et de crédibilité managériale.

Une politique de transparence éthique repose sur des critères objectifs, explicites et traçables. Cela implique :

- Garantir l'égalité femmes-hommes dès l'embauche grâce à des indicateurs de mixité fiables ;
- Structurer les catégories d'emploi au moyen d'une grille de rémunération formalisée intégrant l'ancienneté ;
- Fonder les différences salariales sur des éléments mesurables tels que les compétences mobilisées ou un niveau de diplôme réellement exigé pour le poste ;
- Assurer la cohérence entre grade et missions, notamment dans le secteur public ;
- Justifier un écart salarial à l'embauche par le critère d'expérience, uniquement si celui-ci apporte une expertise immédiatement mobilisable ;
- Attribuer les promotions selon des critères précis et documentés, en lien direct avec les responsabilités exercées ;
- Prendre en compte l'aspect géographique de manière proportionnelle au coût de la vie, à condition que cette différenciation soit objectivement justifiée.

Rendre visibles les rémunérations peut susciter comparaisons, incompréhensions et tensions, transformant profondément le rôle des managers. Pour être éthique, elle implique un accompagnement : former les managers, clarifier les règles et harmoniser les réponses. Un grand groupe français a ainsi déployé un dispositif dédié, combinant formation des acteurs RH, communication interne clarifiée et analyse de cas concrets afin d'harmoniser les pratiques. Cette démarche permet à la fois de prévenir les conflits et de sécuriser juridiquement les décisions.

Pour les entreprises, la question n'est donc pas de savoir s'il faut être transparent, mais comment l'être avec méthode, équité et responsabilité.

\*\*\*

La transparence salariale est aujourd'hui un élément central des politiques de rémunération, rendue obligatoire par la directive européenne. En renforçant le principe d'égalité de rémunération pour un travail de même valeur, cette directive vise à contrer des inégalités persistantes, de genre notamment. Les expériences nordiques, belges ou norvégiennes montrent qu'une transparence bien encadrée peut réduire les écarts de rémunération, améliorer l'attractivité des entreprises et renforcer la confiance des salariés. À l'inverse, d'autres pays ont montré les limites d'une transparence, avec moins de contrôle, sans sanctions ou véritable dialogue social. Le cas français illustre ces tensions : si la transparence est fortement soutenue par les organisations syndicales, elle suscite aussi des réticences patronales liées aux charges administratives, aux risques de conflits internes et à des freins culturels persistants.

Les théories de la justice salariale permettent d'éclairer ces débats. Rawls (1971) a rappelé que des règles salariales ne sont justes que si elles sont publiquement justifiables et acceptables. La transparence devient alors une condition essentielle de légitimité. Adams (1965) montre que la justice salariale repose sur des perceptions : une transparence mal expliquée peut générer autant d'injustice ressentie qu'un système opaque. Les deux approches convergent ainsi vers une même idée : la justice exige la mise en place de règles claires, accessibles et compréhensibles, permettant aux individus de saisir les principes qui organisent les institutions et d'évaluer l'équité de leur situation par comparaison.

Les partenaires sociaux français sauront-ils saisir l'occasion de répondre à la demande de sens et d'équité des salariés ?