

opinionway,

— POUR —

BDO

Gi Group
HOLDING

LAMY KARNOV
LIAISONS GROUP

Observatoire de la transparence salariale

Rapport d'étude

Février 2026





Les objectifs

opinionway

Crédits : benjamin-davies

” Le contexte

En 2026, les salaires ne seront plus un secret. La transparence devient la règle, et les entreprises devront s’y confronter.



À J-6mois le compte à rebours est lancé : avec la transposition de la Directive (UE) 2023/970 relative à la transparence des rémunérations que la France doit intégrer dans son droit d’ici le 7 juin 2026, les entreprises de taille significative (plus de 100 salariés) vont être contraintes de lever le voile sur les écarts de rémunération et de justifier leurs pratiques salariales.

Ce n’est pas seulement une contrainte réglementaire : c’est un tournant en France pour la culture d’entreprise, l’engagement des salariés, et l’attractivité des employeurs. Dans ce contexte, comprendre comment les salariés français perçoivent cette transparence salariale devient un impératif stratégique.

Ce tournant est un progrès social ... mais aussi une bombe à retardement RH si les entreprises ne prennent pas la mesure du choc à venir : comparaisons internes, tensions managériales, perte de confiance, risques réputationnels...

Dans ce nouveau paysage, la transparence devient un test de cohérence et de confiance pour chaque employeur.

Les objectifs ”

Notre étude décrypte comment les salariés français perçoivent cette bascule : entre espoir d’équité et crainte d’injustice.



MESURER la connaissance et la compréhension du sujet <i>Pour évaluer le niveau de préparation et de conscience collective face à cette évolution réglementaire.</i>	ÉVALUER la perception de l’équité et de la transparence <i>Pour disposer d’un point de référence avant la mise en œuvre de la directive.</i>
IDENTIFIER les attentes, espoirs et craintes liés <i>Pour anticiper les réactions comportementales et émotionnelles qui suivront la publication.</i>	MESURER l’impact sur la confiance et l’engagement <i>Pour aider les entreprises à piloter leurs politiques RH et communication interne de façon proactive.</i>
CONFRONTER perception vécue (salarié) et projetée (RH) <i>Pour calibrer le niveau de préparation des entreprises et leurs stratégies d’adaptation à la directive.</i>	FOURNIR un benchmark national des perceptions <i>Pour orienter la préparation interne des entreprises et anticiper les réactions des salariés de votre entreprise (option)</i>



opinionway

Crédits : dev-asangbam

La méthodologie

La méthodologie

Toute publication totale ou partielle doit impérativement utiliser la mention complète suivante :

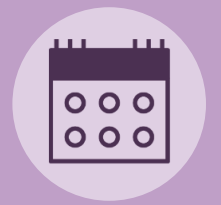
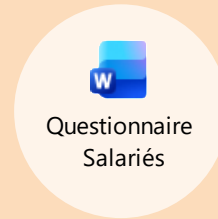
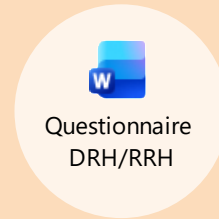
« **Sondage OpinionWay pour BDO, Gi Group Holding et Lamy Liaisons** » et aucune reprise de l'enquête ne pourra être dissociée de cet intitulé



Echantillon de **200 DRH/RRH** et **1 002 salariés** travaillant dans des entreprises de 50 salariés et plus, du secteur privé et public.

L'échantillon a été constitué selon la méthode des quotas, au regard des critères de **taille salariale et secteur d'activité** (DRH/RRH) / de **sexe, âge, CSP et région (salariés)**. Les résultats ont été pondérés par ces mêmes critères.

L'échantillon a été interrogé par **questionnaire auto-administré en ligne sur système CAWI** (Computer Assisted Web Interview).



Les interviews ont été réalisées **du 11 au 23 décembre 2025**.

OpinionWay a réalisé cette enquête en appliquant les procédures et règles de la **norme ISO 20252**



Les résultats de ce sondage doivent être lus en tenant compte **des marges d'incertitude** : 6,6 points au plus pour un échantillon de 200 répondants et de 3,1 points pour un échantillon de 1 000 répondants.

Les différences significatives par rapport au global de chaque cible sont mentionnées par « ++ » (différence significative positive) ou « -- » (différence significative négative)



Le profil de l'échantillon

opinionway

Le profil des DRH / RRH



Fonction

Chargé de mission / projets RH	20%
Adjoint RRH / DRH	17%
DRH	17%
Directeur/ Directeur adjoint	11%
RRH	6%
Autre fonction	29%

Taille salariale *

Entreprise intermédiaire 66%

50 à 99 salariés 35%

100 à 249 salariés 31%

Grande entreprise 34%

250 à 499 salariés 14%

500 salariés et plus 20%

Région

Ile de France	21%
Nord Ouest	22%
Nord Est	23%
Sud Ouest	11%
Sud Est	23%

Secteur d'activité *

Agriculture / Industrie	19%
Commerce / HCR	14%
Services	26%
Administration	41%

Êtes-vous le responsable hiérarchique d'au moins un salarié au sein de votre entreprise ?

Oui 79%

* critères de redressement

Le profil des salariés



Sexe *

Homme	50%
Femme	50%

Age *

18 à 29 ans	17%
30 à 39 ans	27%
40 à 49 ans	29%
50 à 59 ans	24%
60 ans et plus	3%
Moyenne	42 ans

Région *

Ile de France	22%
Nord Ouest	22%
Nord Est	23%
Sud Ouest	11%
Sud Est	22%

Taille salariale

Entreprise intermédiaire 32%

50 à 99 salariés 14%

100 à 249 salariés 18%

Grande entreprise 68%

250 à 499 salariés 15%

500 salariés et plus 53%

Statut

Salarié du secteur privé	76%
Salarié d'une entreprise publique	15%
Fonctionnaire, agent de l'Etat, de la fonction publique territoriale ou hospitalière	9%

Activité professionnelle *

CSP+ 53%

Cadres et professions intellectuelles supérieures 23%

Professions intermédiaires 30%

CSP- 47%

Employés 30%

Ouvriers 17%

Secteur d'activité *

Agriculture / Industrie 16%

Commerce / HCR 16%

Services 45%

Administration 23%

Êtes-vous le responsable hiérarchique d'au moins un salarié au sein de votre entreprise ?

Oui 40%

* critères de redressement



Les résultats

Le paysage social français s'apprête à vivre un tournant majeur avec la transposition de la Directive (UE) 2023/970.

Notre étude révèle que si la transparence est perçue comme un progrès social, elle constitue également un défi managérial d'une complexité rare, marqué par des disparités de perception profondes selon les profils.

01

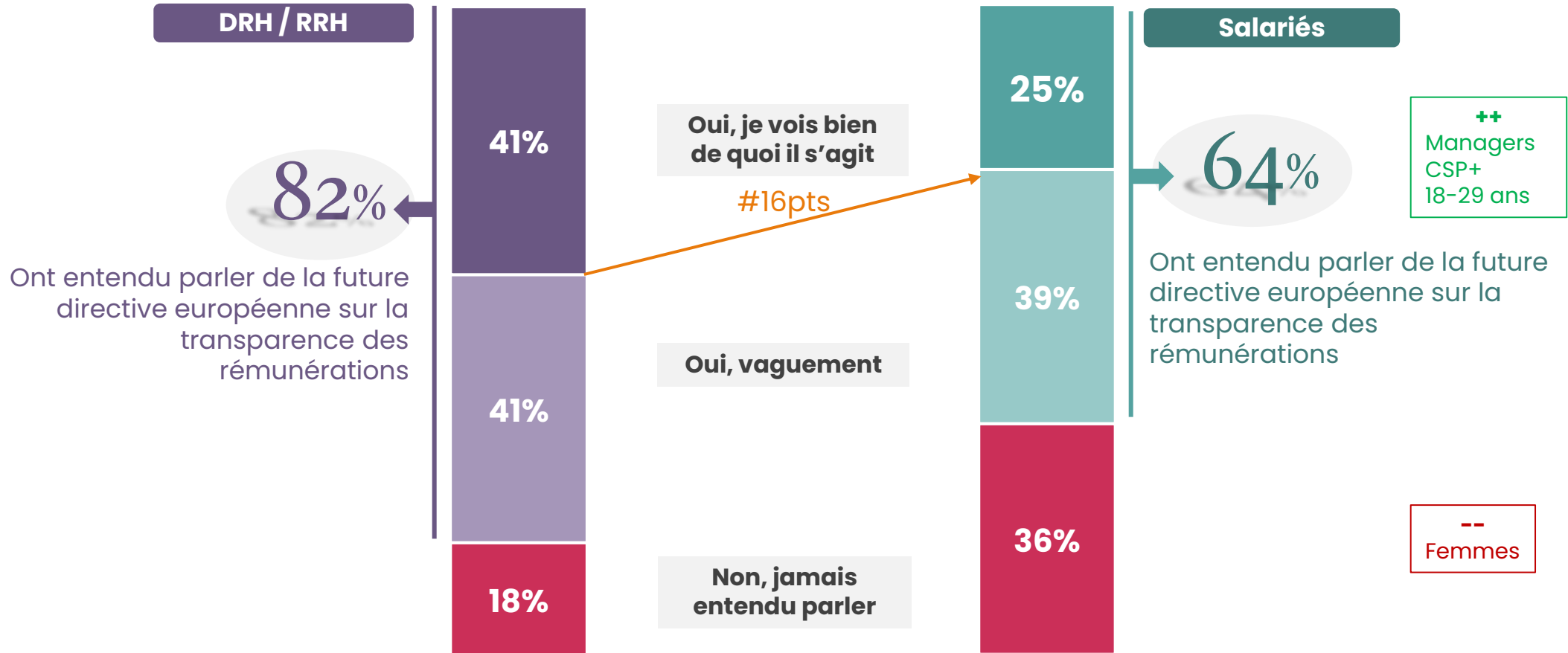


Une asymétrie des
connaissances mais
une même vision des
bénéfices



DRH et salariés n'ont pas la même maturité en ce qui concerne la connaissance de la transparence salariale ...

Q1 : Avant aujourd'hui, aviez-vous entendu parler de la future directive européenne sur la transparence des rémunérations, prévue pour 2026 ?
 Base : ensemble des DRH/RRH (200) et des salariés (1002)



« Ce déficit de compréhension chez les salariés est un risque majeur.
 Sans pédagogie, la transparence sera perçue comme un outil de voyeurisme plutôt que d'équité. »

“ ... en revanche, le message est clair : la demande de clarté dépasse de loin la contrainte. La transparence salariale est une avancée nécessaire.

Q3 / Q2 : D'après vous, **cette directive** est plutôt... ?
 Base : ensemble des DRH/RRH (200) et des salariés (1002)



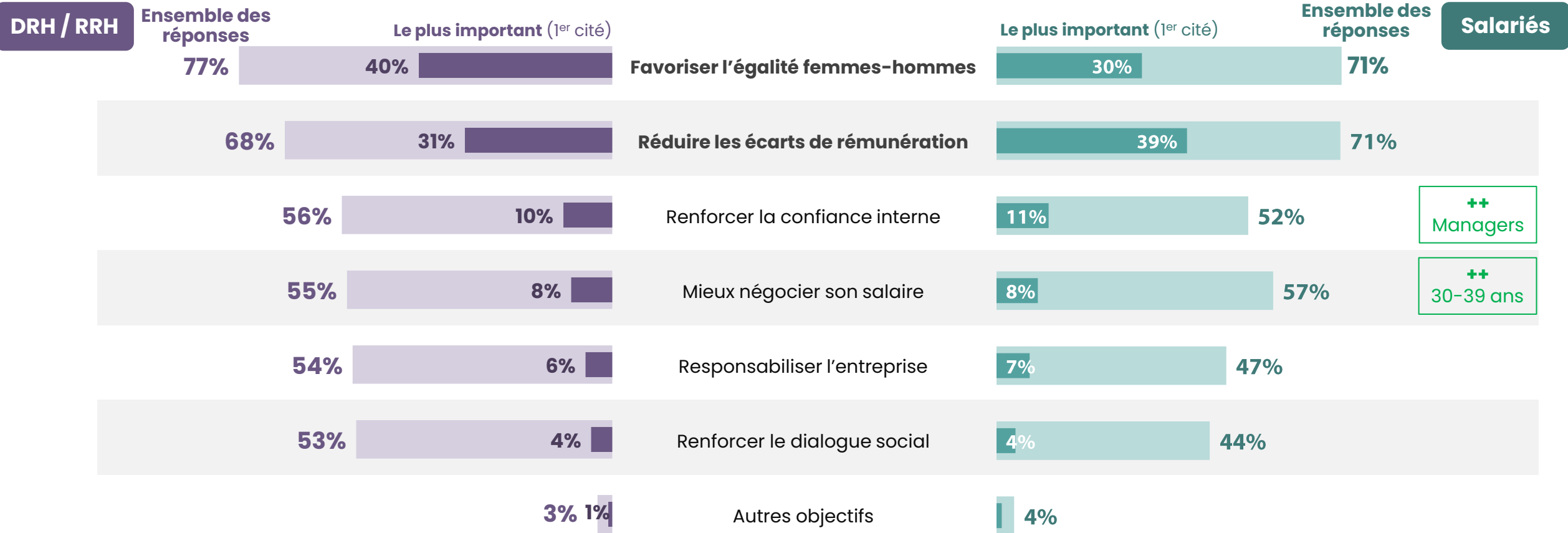


L'égalité femmes-hommes et la réduction des écarts de rémunération apparaissent comme les bénéfices majeurs

La transparence salariale correspond à la mise à disposition pour les salariés d'informations relatives aux niveaux de rémunération et aux critères qui les déterminent dans leur entreprise. Elle peut prendre la forme de grilles, de fourchettes ou de données partagées au sein d'une organisation.

Q2 / Q4 : Selon vous, quels sont **les objectifs principaux de la transparence salariale** ?

Base : ensemble des DRH/RRH (200) et des salariés (1002) – Hiérarchisation des réponses



« La justice sociale passe avant la négociation individuelle . »

A retenir ...

✓ **Un décalage de maturité**

Si 82 % des DRH connaissent la directive européenne, seuls 64 % des salariés en ont entendu parler, créant un risque de déficit pédagogique.

✓ **Un consensus sur le progrès social**

La transparence est perçue par une majorité (57 % des DRH et 54 % des salariés) comme une avancée nécessaire vers plus d'équité et une bonne chose pour le monde du travail.

✓ **Priorité à l'égalité**

Pour les deux cibles, l'objectif n°1 est de favoriser l'égalité femmes-hommes et de réduire les écarts de rémunération, loin devant la négociation individuelle.

02

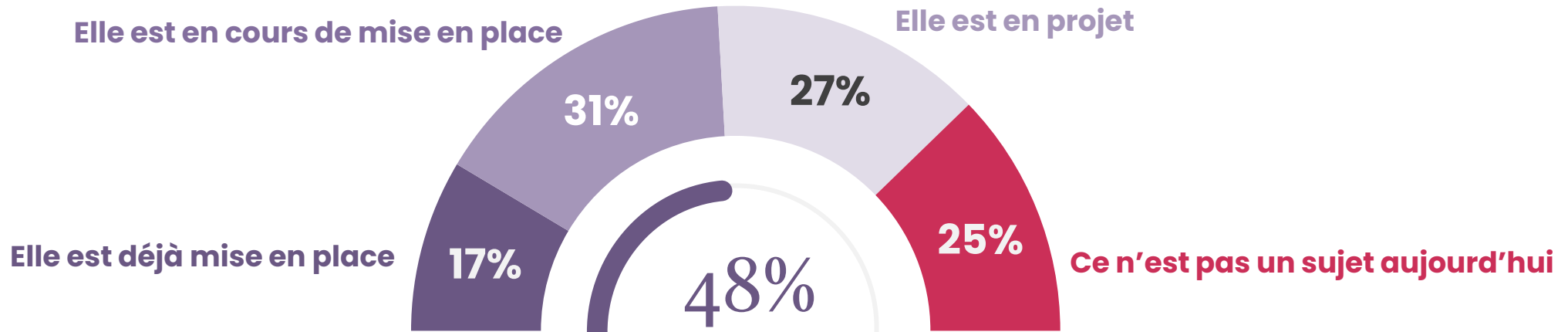


Le miroir déformant
de l'équité

” La transparence salariale apparaît déjà engagée dans près de la moitié des entreprises selon les DRH. Les PME semblent plus avancées sur ce sujet.

Q4 : Où en êtes-vous sur **la transparence salariale** dans votre entreprise ?

Base : ensemble des DRH/RRH (200)

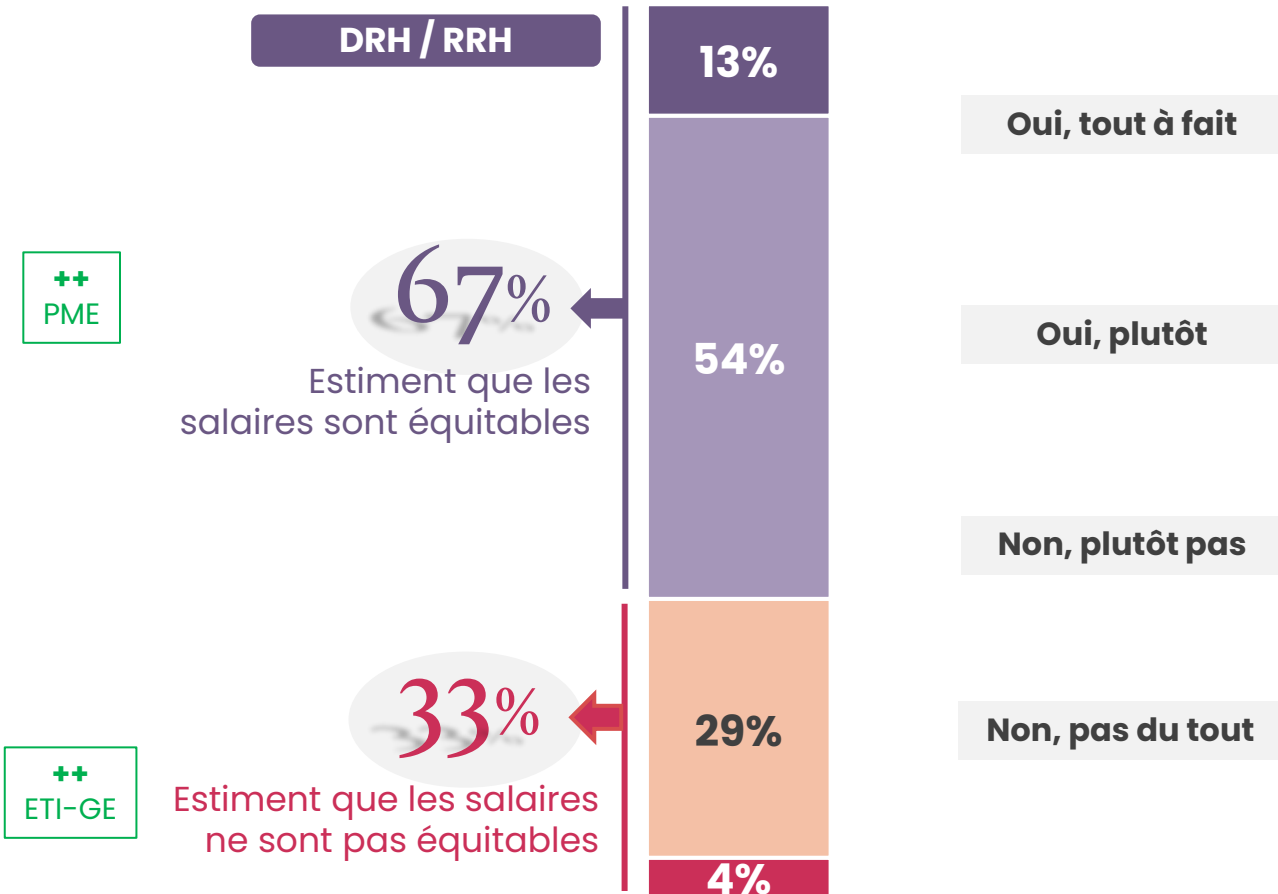


Considèrent que la transparence salariale est déjà mise en place ou c'est en cours

++
PME

” D’ailleurs 2 DRH sur 3 expriment leur sérénité quant à l’équité salariale dans leur entreprise

Q5 / Q6 : Aujourd’hui, diriez-vous que **les salaires sont équitables** dans votre entreprise ?
Base : ensemble des DRH/RRH (200) et des salariés (1002)

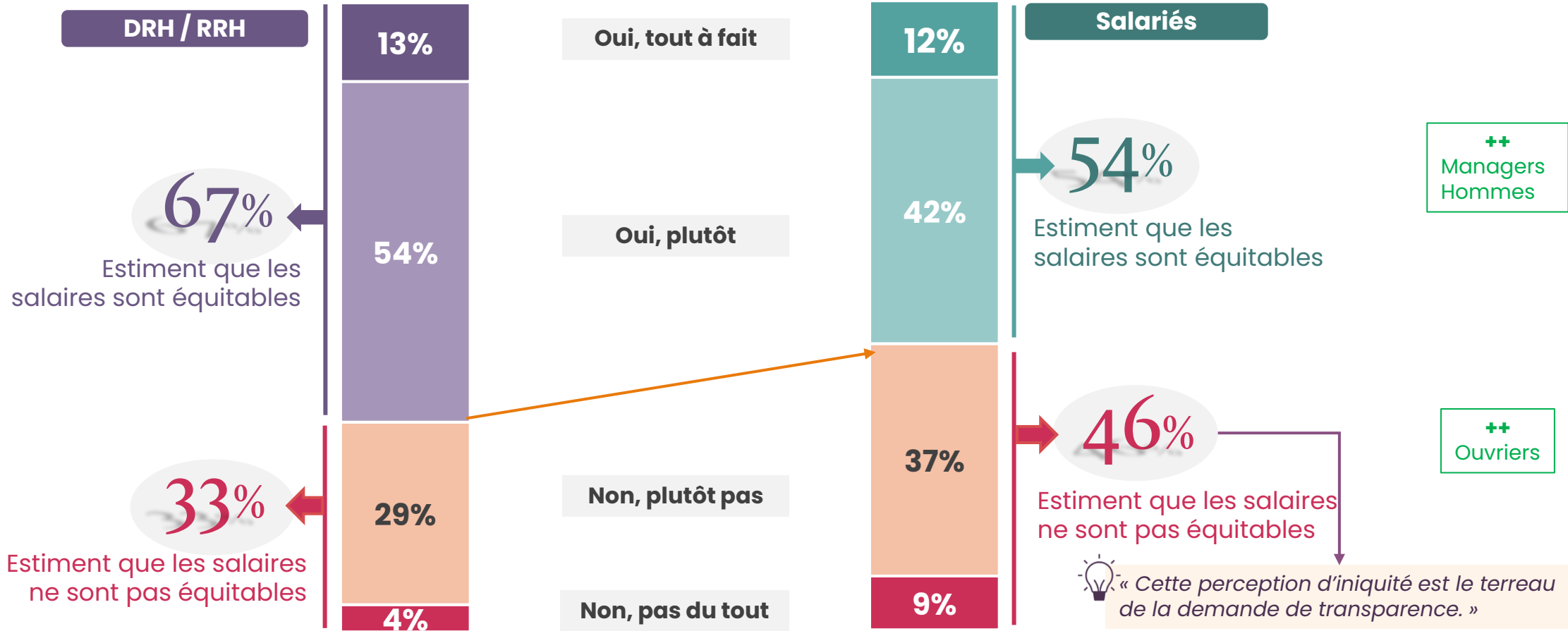




Pourtant les salariés se montrent beaucoup plus partagés.

Q5 / Q6 : Aujourd'hui, diriez-vous que **les salaires sont équitables** dans votre entreprise ?

Base : ensemble des DRH/RRH (200) et des salariés (1002)

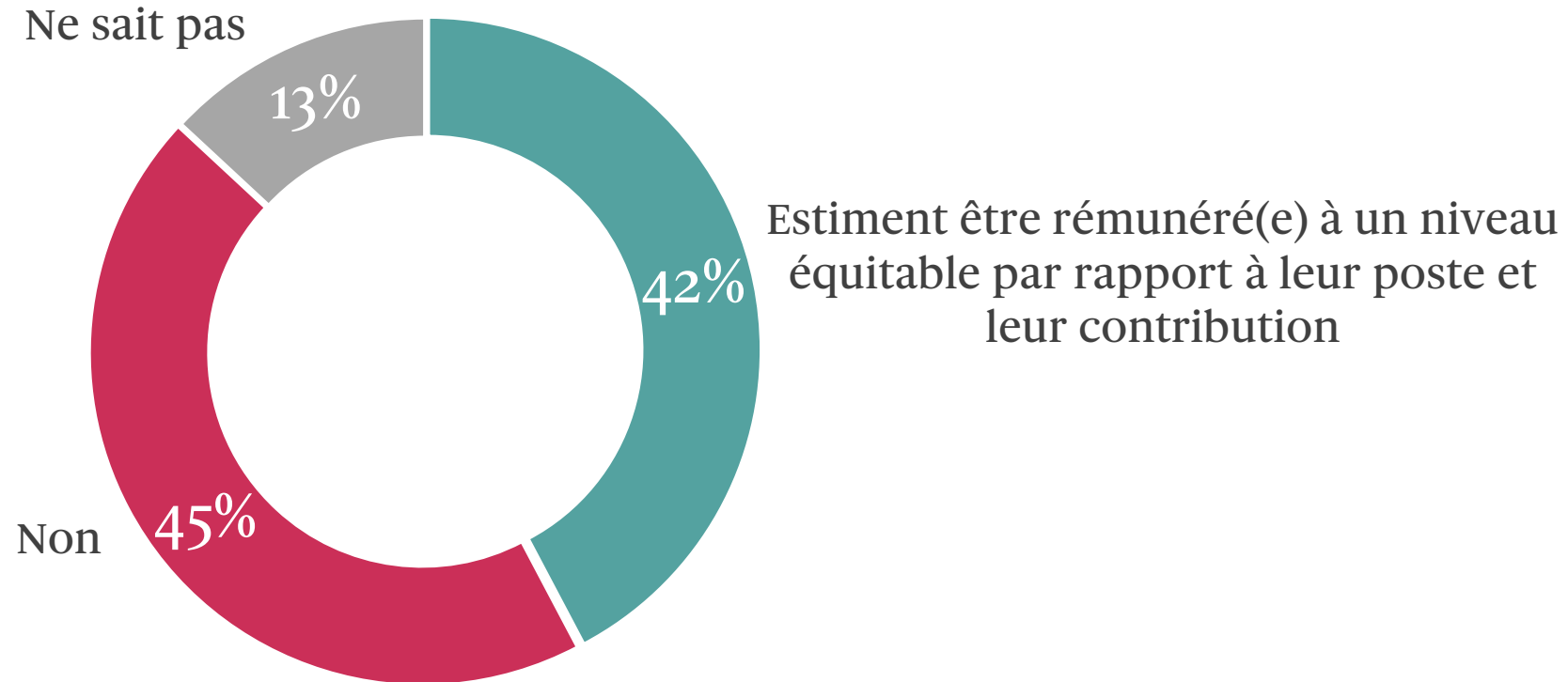


« Il existe un déni managérial sur la réalité des écarts perçus. La transparence va agir comme un révélateur de ces dissonances. »

” D’ailleurs près de la moitié des salariés juge leur salaire inéquitable au regard de leur poste et de leur contribution !

Q16 : Pensez-vous être **rémunéré(e)** à un niveau équitable par rapport à votre poste et votre contribution ?

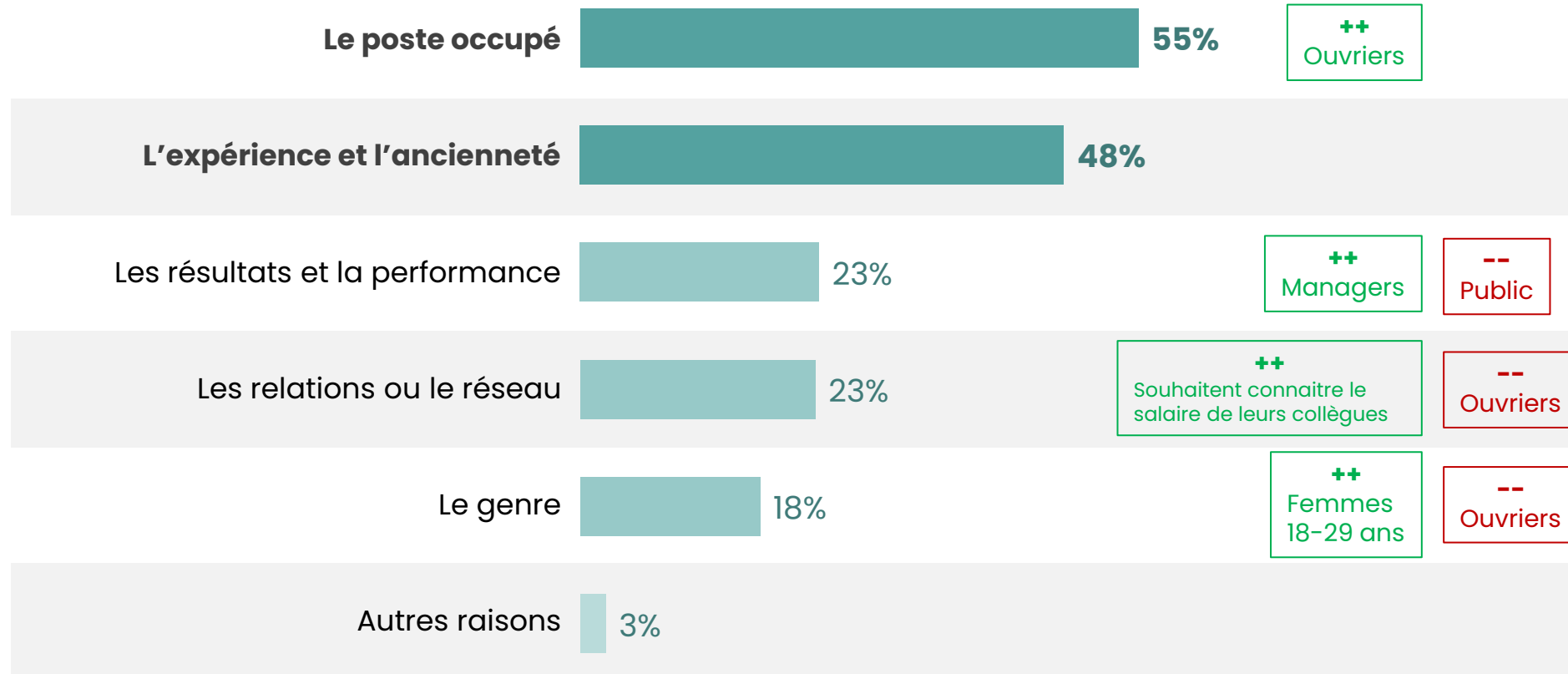
Base : ensemble des salariés (1002)



” Selon les salariés, poste et expérience/ancienneté sont les déterminants majeurs des écarts de rémunération. La performance est loin derrière.

Q7 : Selon vous, **les écarts de salaires dans votre entreprise** s'expliquent avant tout par... ?
 Base : ensemble des salariés (1002) – Plusieurs réponses possibles

Nombre moyen de réponses citées : 1,7

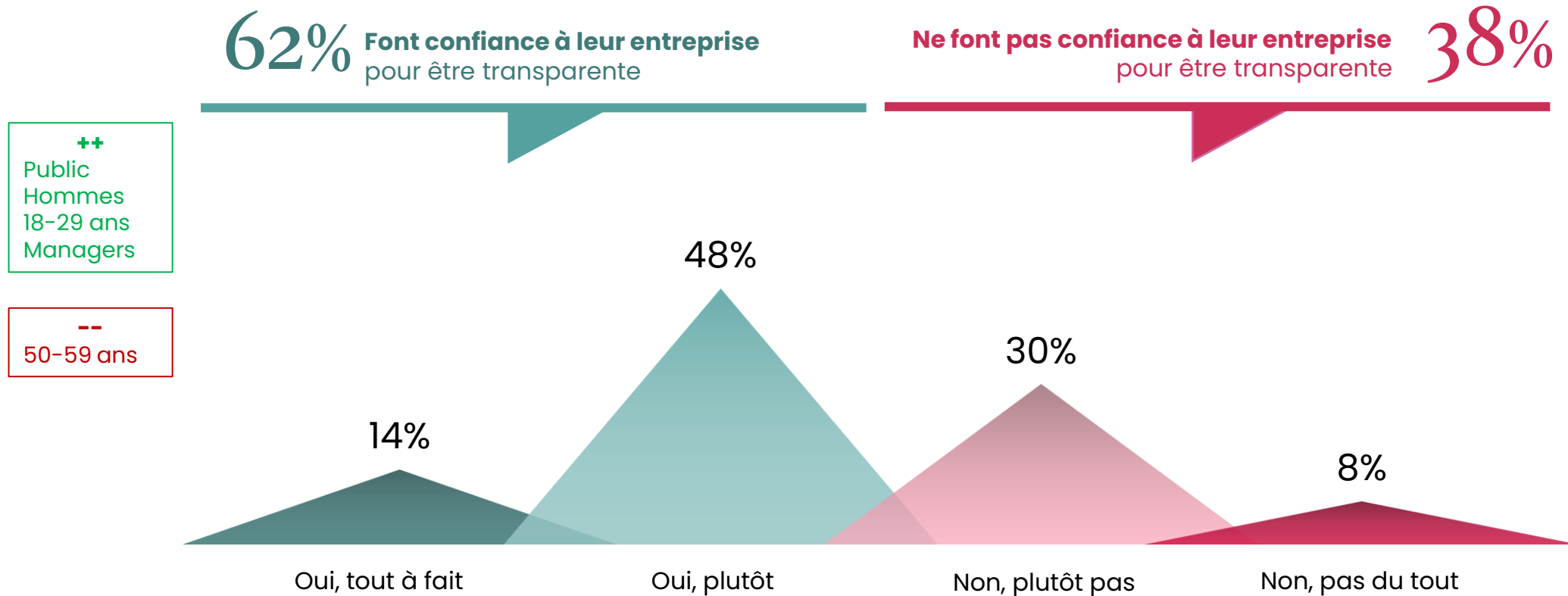


Paradoxe : le genre n'est cité qu'en 5^{ème} position pour expliquer les écarts actuels alors que la réduction des inégalités H/F est l'attente n°1 pour le futur



Malgré ce doute sur l'équité, plus de 6 salariés sur 10 font confiance à leur entreprise pour être transparente sur les pratiques salariales.

Q8 : Globalement, faites-vous confiance à votre entreprise pour être transparente sur ses pratiques salariales ?
Base : ensemble des salariés (1002)



« Sans confiance, la transparence devient une source de conflit.
Près de 4 salariés sur 10 abordent ce sujet avec un a priori négatif, un risque majeur pour les entreprises. »

A retenir ...

✓ **Une dissonance profonde**

67 % des DRH estiment que les salaires sont équitables dans leur entreprise, alors que seuls 42 % des salariés partagent ce sentiment concernant leur propre situation.

✓ **Des critères de rémunération mal perçus**

Les salariés expliquent les écarts d'abord par le poste (55 %) et l'ancienneté (48 %), plaçant la performance (23 %) au même niveau que les relations ou le réseau.

✓ **Un socle de confiance fragile**

Malgré les doutes sur l'équité, 62 % des salariés font encore confiance à leur direction pour jouer le jeu de la transparence.

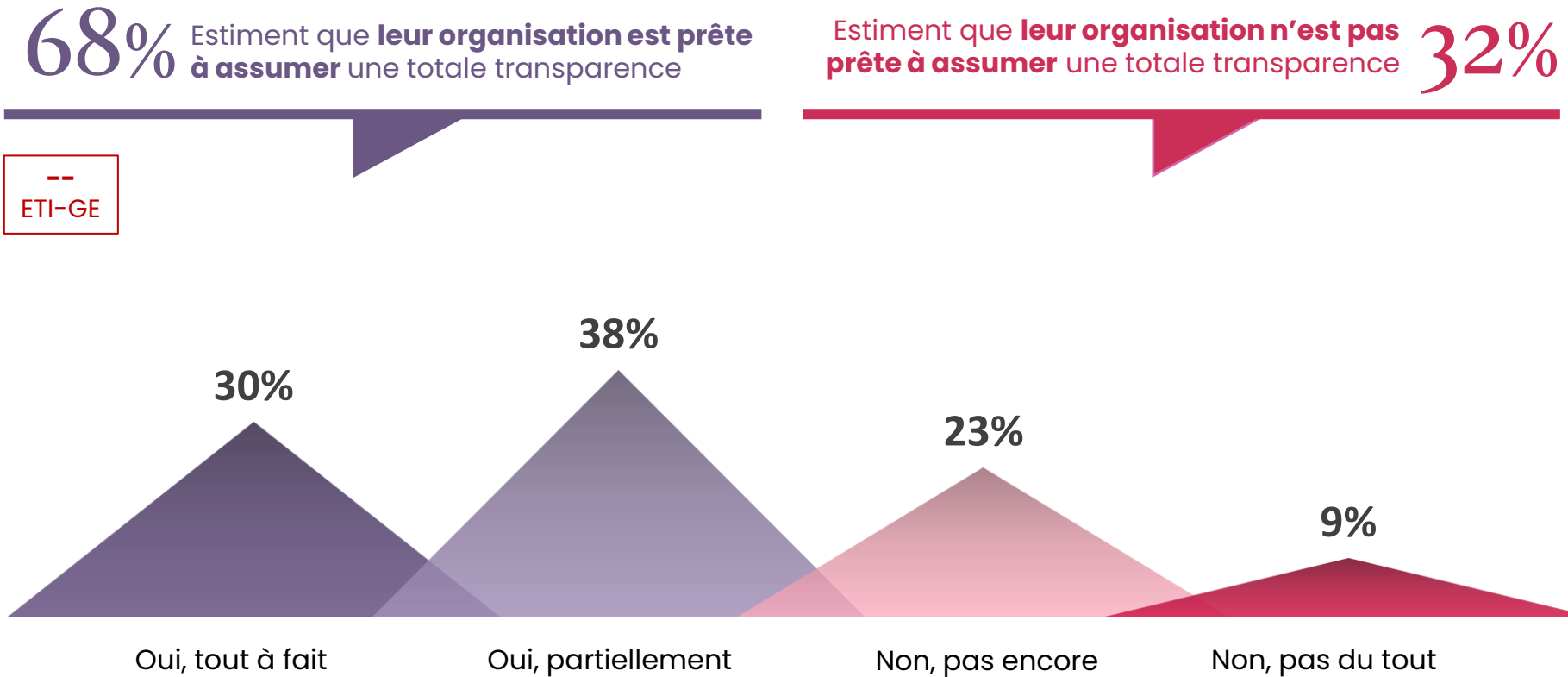
03



Enjeux RH : entre
bombes à
retardement et
curiosité

2/3 des DRH estiment que leur entreprise est prête à assumer une totale transparence salariale

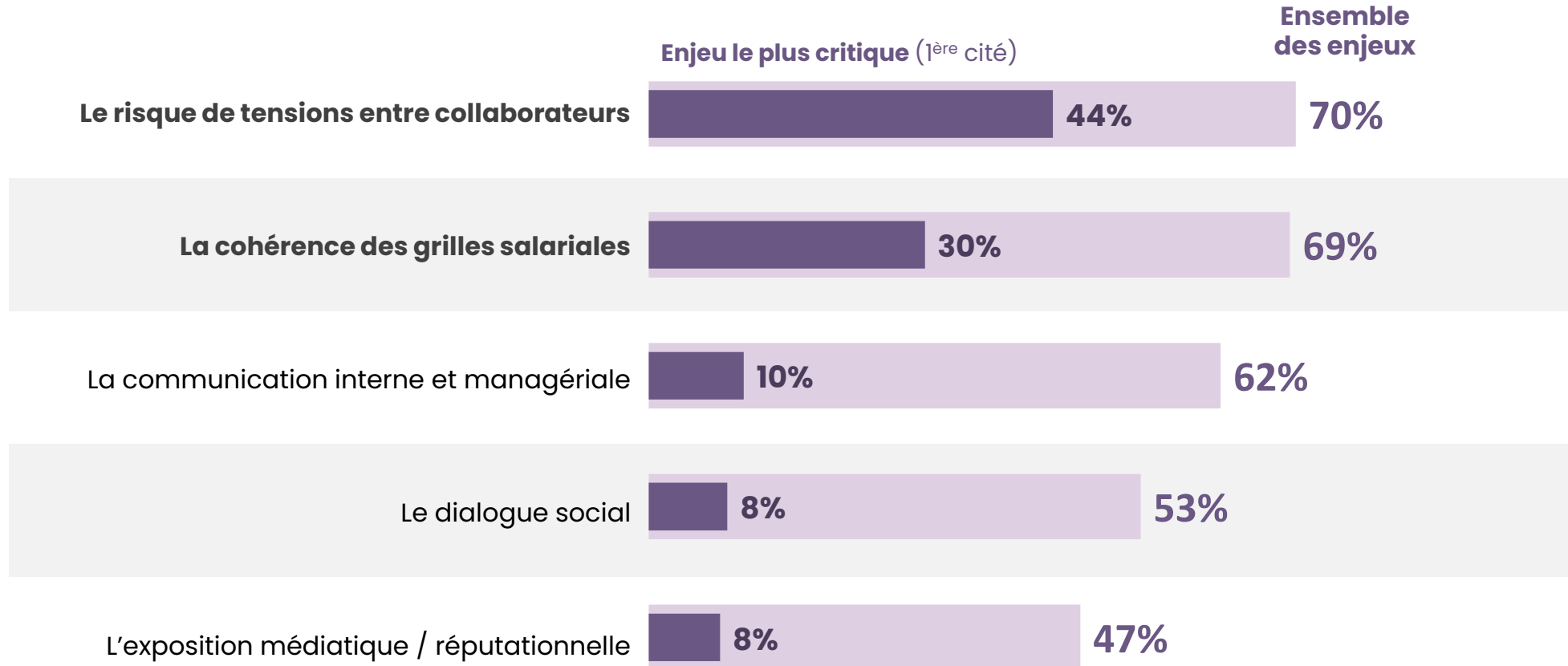
Q8 : Pensez-vous que **votre organisation est prête à assumer une totale transparence des salaires ?**
Base : ensemble des DRH/RRH (200)



” ... Même s'ils sont conscients que la nouvelle directive va les amener à gérer des enjeux sensibles ...

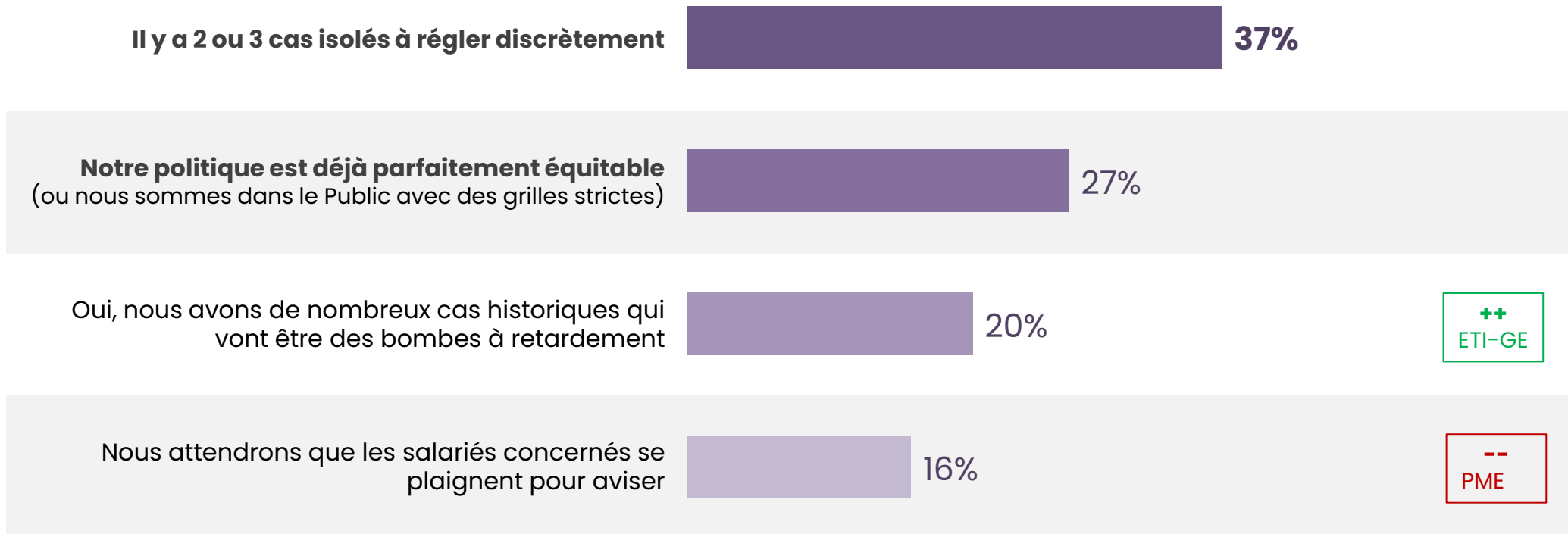
Q7 : Parmi les enjeux suivants, lequel vous semble le plus critique à gérer ?

Base : ensemble des DRH/RRH (200) – Hiérarchisation des réponses



” D’ailleurs 1 DRH sur 5 admet l’existence de “cas historiques” qui sont de véritables bombes à retardement

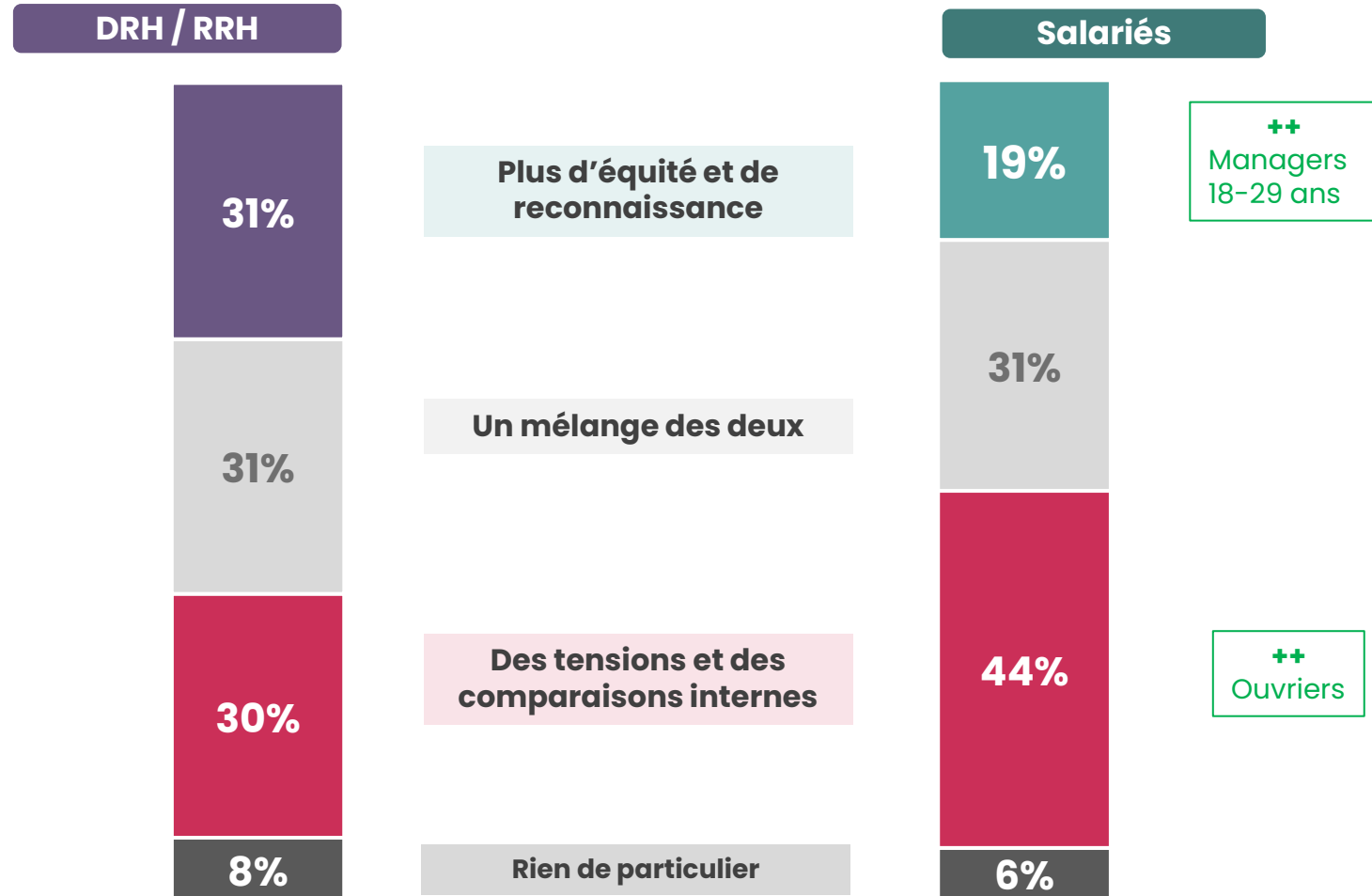
Q12 : En préparant vos grilles pour la future directive, **identifiez-vous des situations salariales qu’il faudrait corriger en urgence ?**
Base : ensemble des DRH/RRH (200)



Les salariés expriment même des craintes plus importantes quant aux risques de tensions potentielles

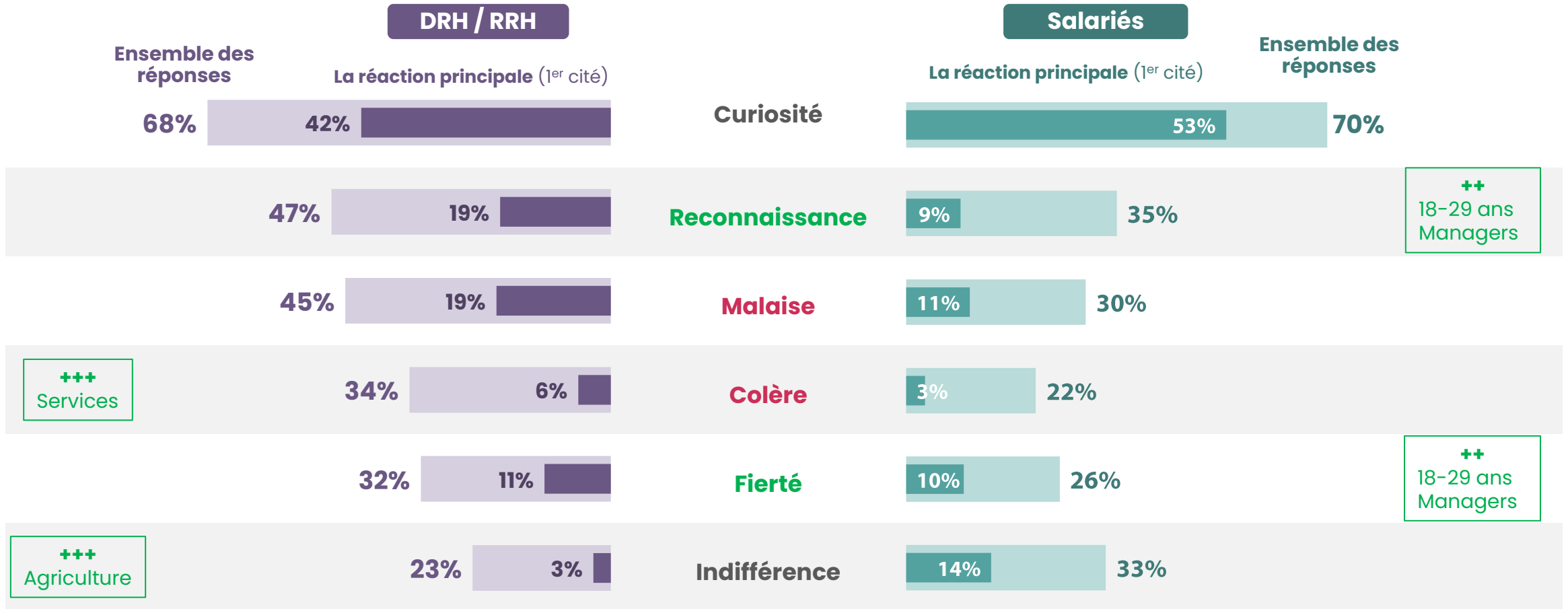
Q6 : Quand la transparence salariale sera effective, vous anticipez surtout... ? Base : ensemble des DRH/RRH (200)

Q9 : Si les salaires devenaient visibles ou comparables, cela provoquerait selon vous... Base : ensemble des salariés (1002)



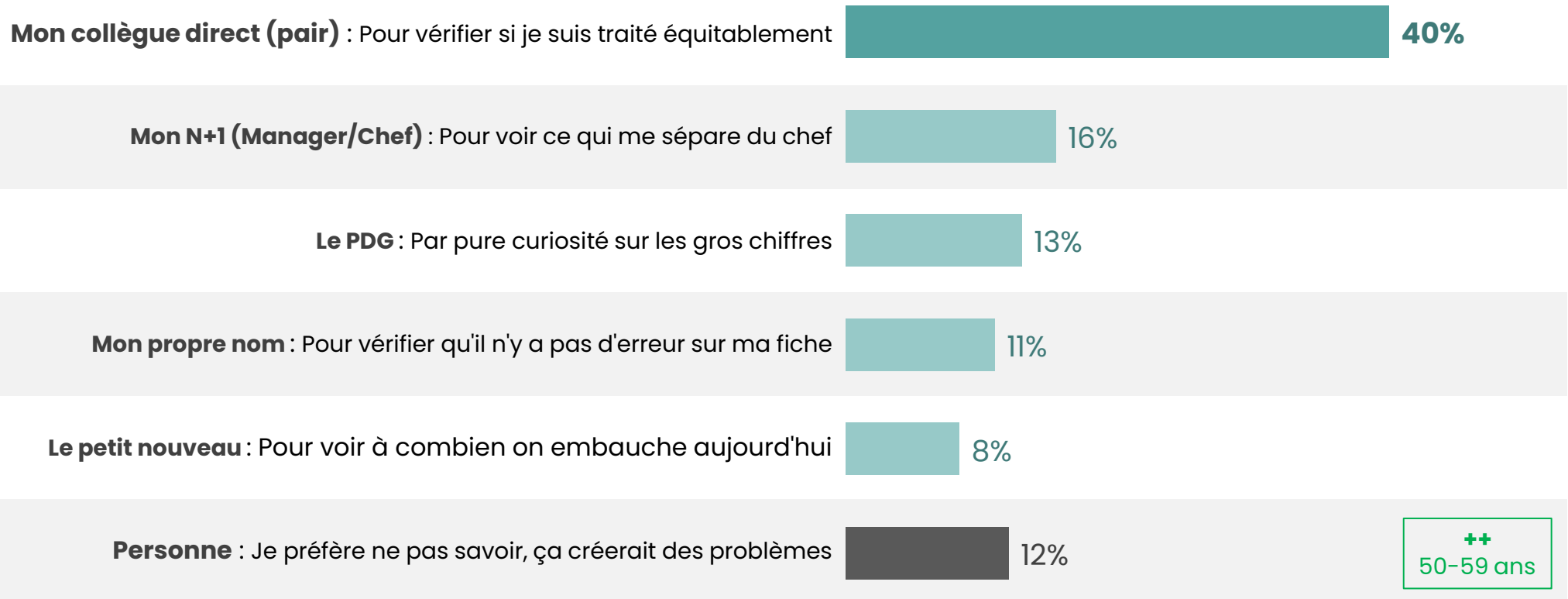
” Car si la curiosité domine parmi les sentiments exprimés par les DRH et les salariés ...

Q11 / Q14 : Si demain votre entreprise devait publier les fourchettes de salaires par poste de manière anonyme, quelle serait **la réaction majoritaire des équipes / votre réaction** ? Base : ensemble des DRH/RRH (200) et des salariés (1002) – Hiérarchisation des réponses



... près de 9 salariés sur 10 regarderaient les salaires de l'entreprise, et le premier réflexe serait de se comparer avec ses pairs (#défiance)

Q15 : Si vous aviez accès à une barre de recherche 'Salaires de l'entreprise' totalement libre, **qui chercheriez-vous en premier ?**
Base : ensemble des salariés (1002)



« Si les entreprises craignent la curiosité envers le PDG, la réalité est plus prosaïque et plus dangereuse pour le climat social. »

A retenir ...

✓ **La peur du conflit interne**

Le risque de tensions entre collaborateurs est l'enjeu le plus critique pour 70 % des DRH, devant la cohérence des grilles salariales.

✓ **Des anomalies historiques**

20 % des DRH admettent l'existence de « cas historiques » problématiques qui constituent de véritables bombes à retardement lors de la levée du secret.

✓ **Le réflexe de comparaison**

En cas d'accès libre aux données, 40 % des salariés chercheraient en priorité le salaire de leur collègue direct pour vérifier l'équité de leur propre traitement.

04



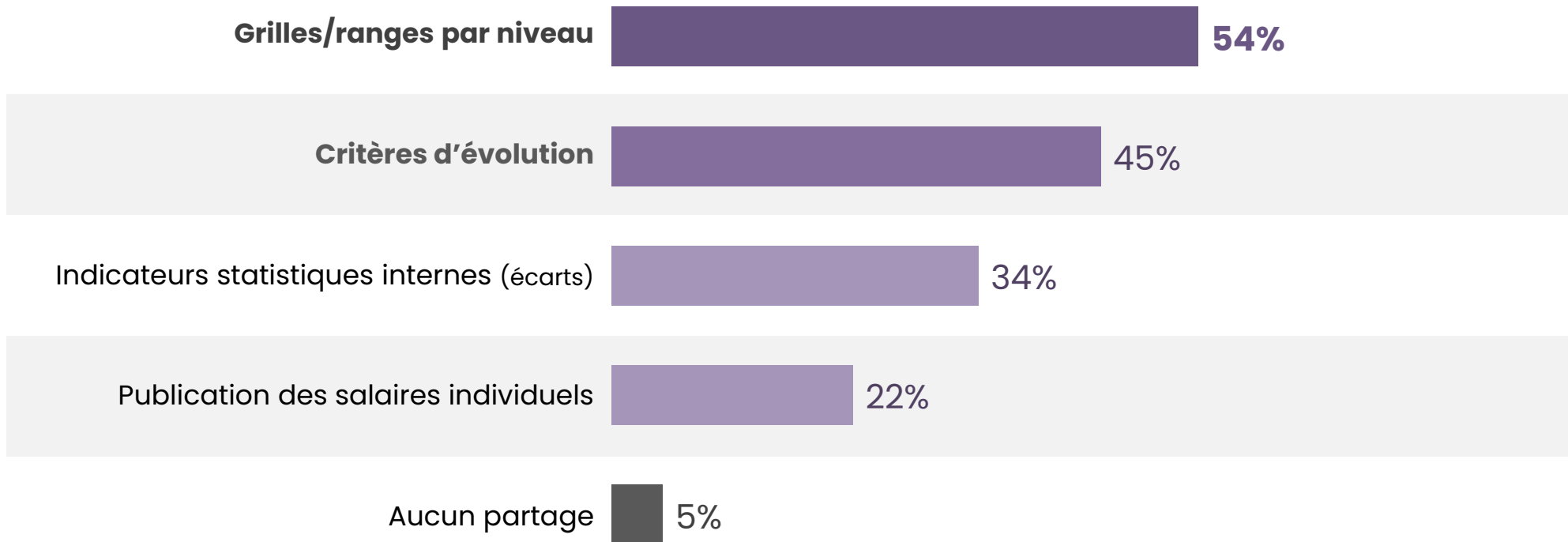
Dynamiques comportementales



Pour les DRH, les grilles salariales seraient le mode de transparence le plus acceptable, tandis que la communication des salaires individuels resterait peu acceptée

Q10 : Quel(s) niveau(x) de transparence semble **acceptable pour votre organisation** ?

Base : ensemble des DRH/RRH (200)

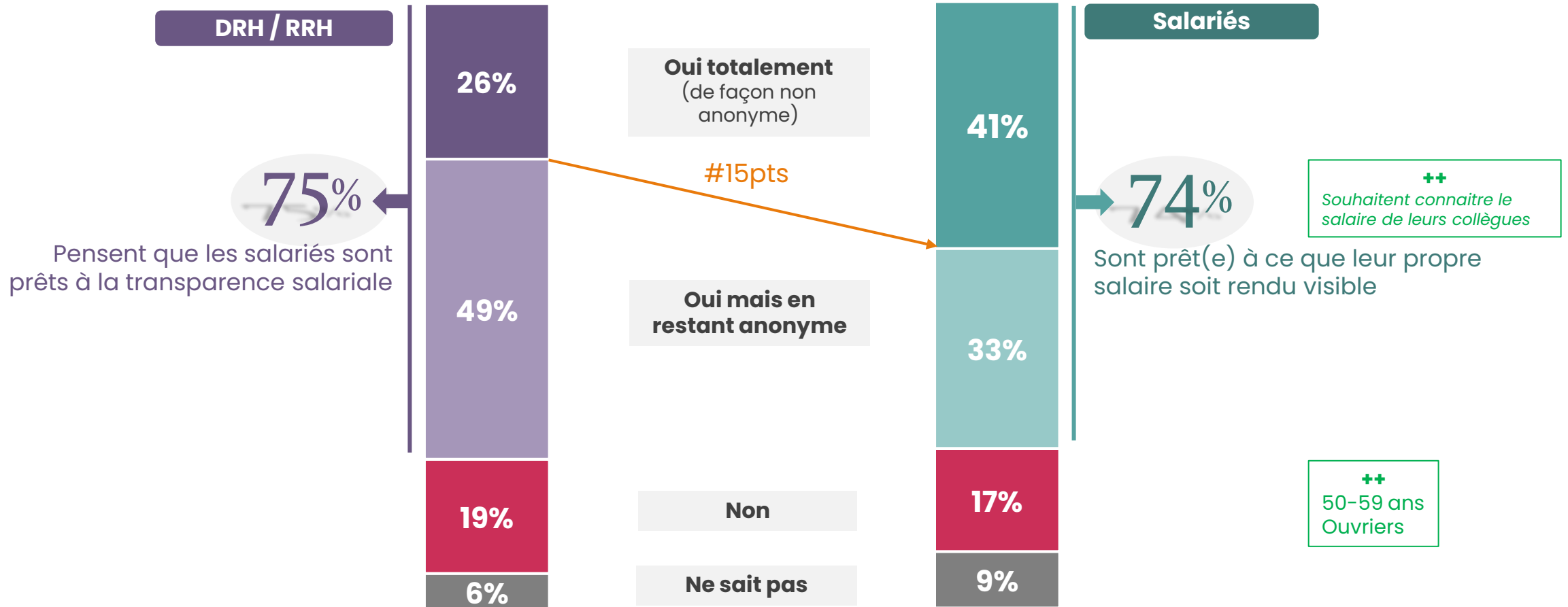


Nombre moyen de réponses citées : 1,6

Or les salariés se montrent davantage totallement disposés à la transparence des salaires que ne le pensent les DRH !

Q9 : Pensez-vous que les salariés sont **prêts à la transparence salariale** ? Base : ensemble des DRH/RRH (200)

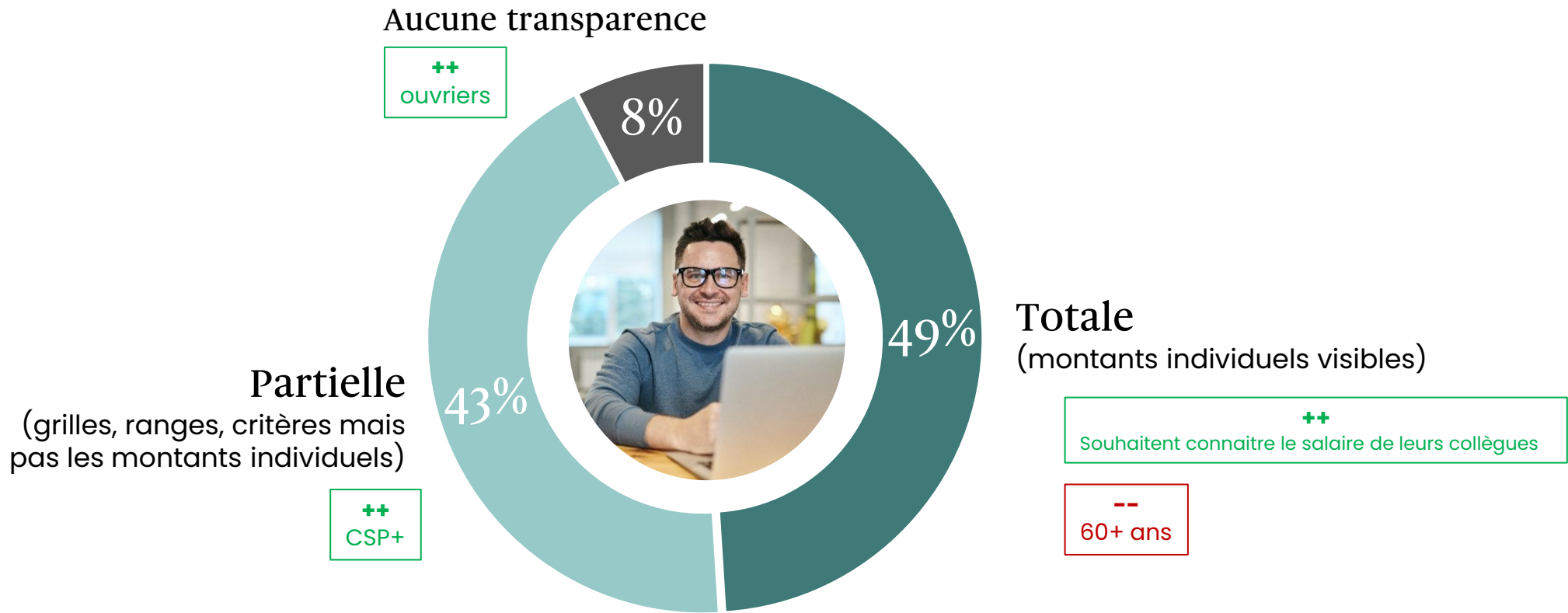
Q11 : **Seriez-vous prêt(e)** à ce que votre propre salaire soit rendu visible au sein de votre entreprise ? Base : ensemble des salariés (1002)



” Aucun consensus clair ne se dégage parmi les salariés. La culture, moins habituée à l'exposition des salaires que dans les pays nordiques, est en pleine transition.

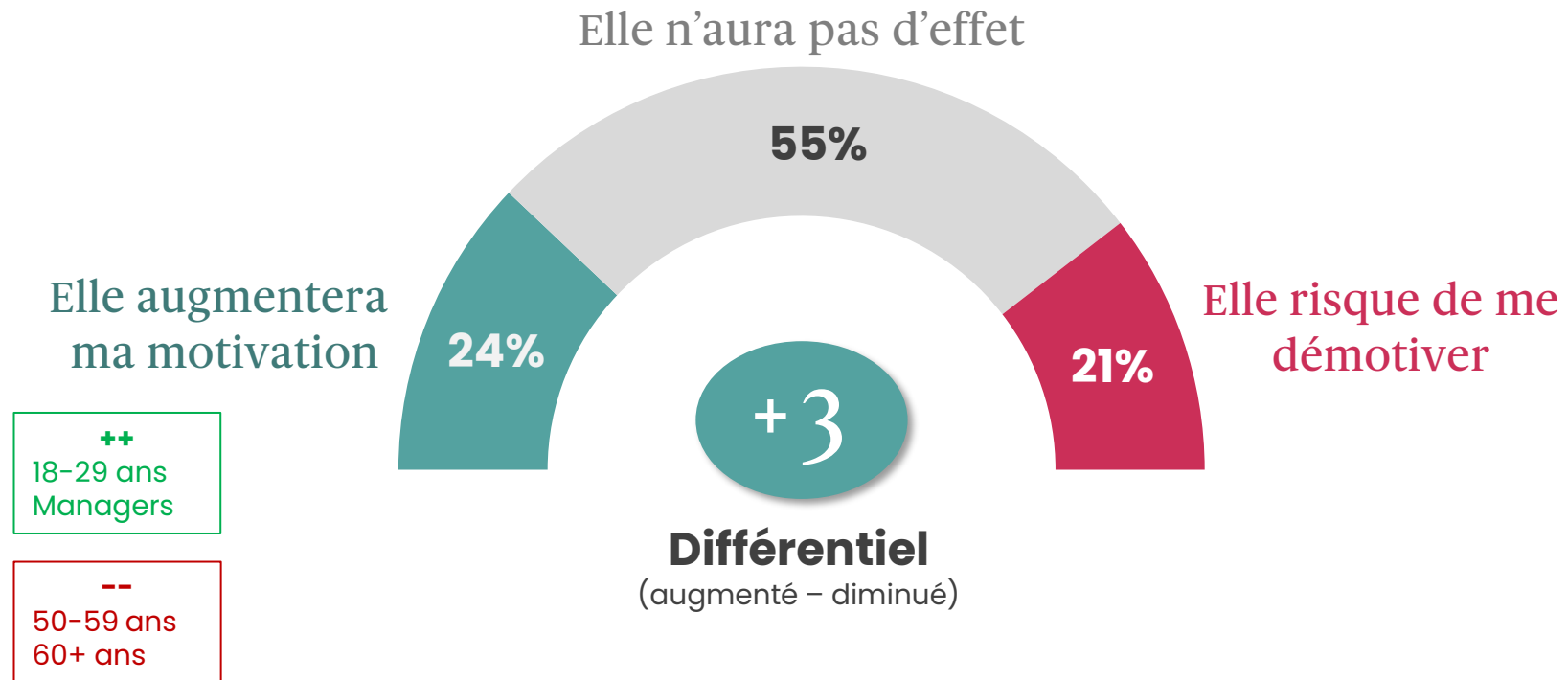
Q3 : Pensez-vous que la **transparence salariale** devrait être totale ou partielle ?

Base : ensemble des salariés (1002)



” A priori la transparence salariale aura un effet limité sur la motivation globale des salariés. Mais la dimension générationnelle influe fortement !

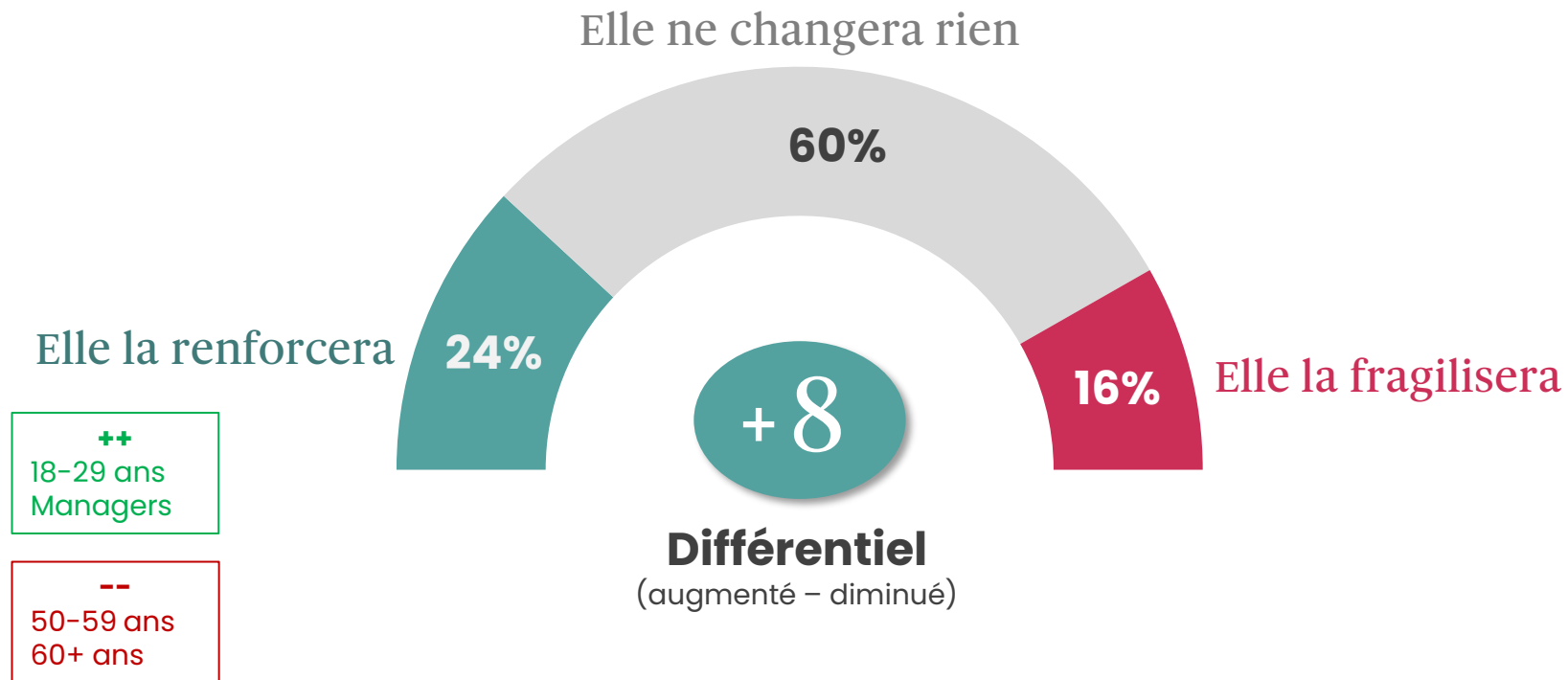
Q12 : Selon vous, la transparence salariale aura **quel effet sur votre motivation au travail** ?
Base : ensemble des salariés (1002)



Et la transparence salariale permet a minima de renforcer légèrement la confiance en la direction de l'entreprise.

Q13 : Et sur **vo**tre confiance envers votre direction ou votre DRH ?

Base : ensemble des salariés (1002)



A retenir ...

✓ **Préférence pour les grilles anonymes**

Les DRH privilégient la transparence par grilles et fourchettes (54 %), la publication des salaires individuels restant très peu acceptée par l'organisation (22 %).

✓ **Une disposition croissante des salariés**

74 % des salariés se disent prêts à ce que leur propre salaire soit rendu visible, un chiffre bien plus élevé que ce qu'anticipent les DRH.

✓ **Un impact modéré sur la motivation**

Pour 55 % des salariés, la transparence n'aura pas d'effet sur leur motivation, bien qu'elle puisse renforcer la confiance envers la direction pour 24 % d'entre eux.

05



2 cibles, 2 réalités



Les 18-29 ans : les espoirs de la transparence

Cette cible se détache par un enthousiasme et une confiance nettement plus élevés que la moyenne.

Une connaissance accrue

Ils sont parmi les plus informés sur la directive (71% en ont entendu parler).

Un moteur de motivation

C'est la seule catégorie où la transparence pourrait avoir un effet positif réel sur l'engagement, alors que la moyenne nationale est morose.)

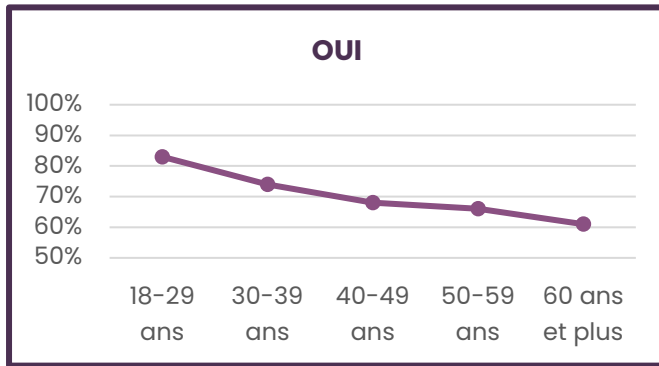
Confiance

Ils font davantage confiance à leur direction pour jouer le jeu de la transparence (+ de confiance par rapport aux 50-59 ans).

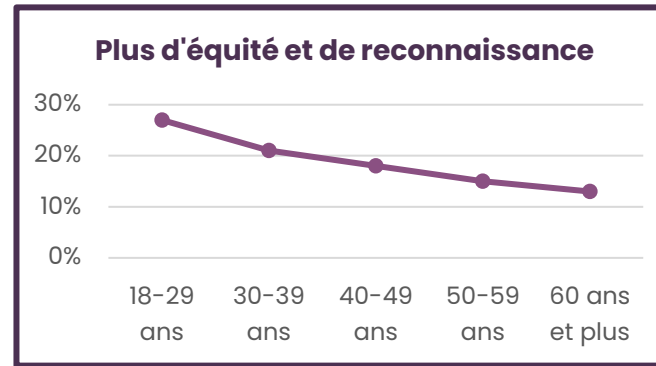


D'une façon plus globale : une fracture générationnelle profonde.

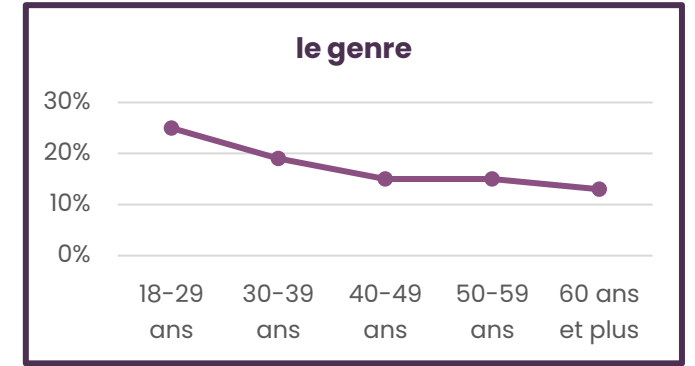
Q: Selon vous, la transparence salariale permettra-t-elle de réduire les inégalités entre F/H ?



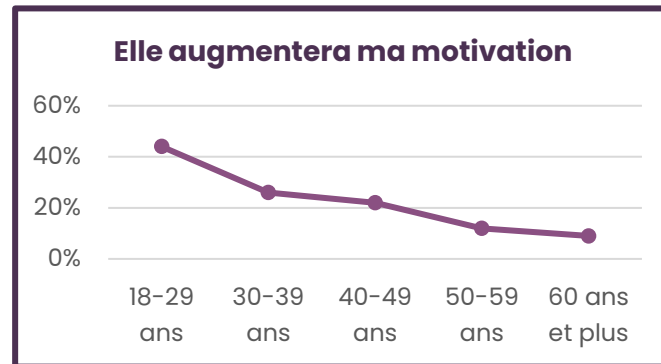
Q: Si les salaires devenaient visibles ou comparables, cela provoquerait selon vous...



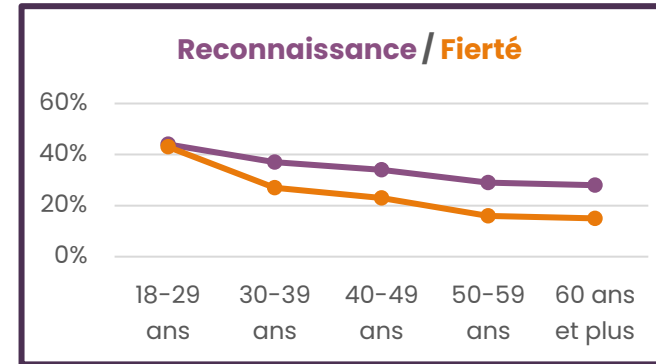
Q: Selon vous, les écarts de salaires dans votre entreprise s'expliquent avant tout par... ?



Q: Selon vous, la transparence salariale aura quel effet sur votre motivation au travail ?



Q: Si demain votre entreprise devait publier les fourchettes de salaires par poste de manière anonyme, quelle serait votre réaction ?





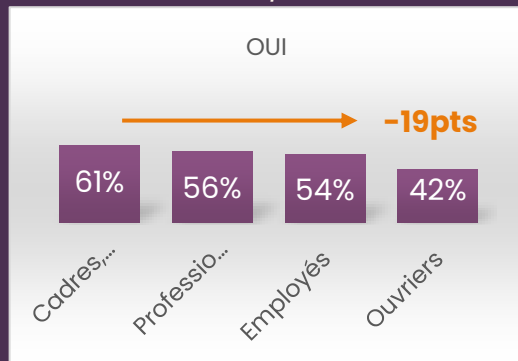
Les ouvriers : le scepticisme social

À l'opposé, la catégorie des ouvriers perçoit la transparence avec une méfiance marquée.

Déficit d'équité

Seuls 42% des ouvriers estiment que les salaires sont équitables aujourd'hui, contre 67% chez les DRH.

Q. Aujourd'hui, diriez-vous que les salaires sont équitables dans votre entreprise ?...



Réticence à la transparence

Paradoxalement, ils sont plus nombreux que la moyenne à réclamer une non transparence des salaires.

Q. Pensez-vous que la transparence salariale devrait être totale ou partielle ?

AUCUNE TRANPARANCE	Total	Ouvriers
	8%	17%

Q. Seriez-vous prêt(e) à ce que votre propre salaire soit rendu visible au sein de votre entreprise ?

NON	Total	Ouvriers
	17%	24%

Crainte des tensions

Ils sont particulièrement pessimistes, anticipant massivement des tensions et des comparaisons négatives.

Q. Si les salaires devenaient visibles ou comparables, cela provoquerait selon vous ...

TENSIONS	Total	Ouvriers
	44%	52%

Q. Faites-vous confiance à votre entreprise pour être transparente sur ses pratiques salariales ?

NON PAS DU TOUT	Total	Ouvriers
	8%	13%

A retenir ...

✓ **L'enthousiasme de la Génération Z**

Les 18-29 ans sont les plus informés (71 %) et les seuls à voir dans la transparence un véritable levier de motivation et d'engagement.

✓ **Le scepticisme des seniors**

Plus les salariés vieillissent, moins ils croient aux bénéfices de la transparence en matière d'équité ou de reconnaissance.

✓ **La méfiance des ouvriers**

Cette catégorie manifeste un pessimisme marqué, anticipant massivement des tensions, tout en se complaisant dans l



opinionway

Crédits : steven-wright

Recommandations & l'œil de l'expert



Au-delà des chiffres bruts du rapport, cette étude souligne un changement de paradigme dans le contrat social entre l’employeur et l’employé en France.

Un contexte réglementaire et sociétal sous tension

Dans un contexte d’inflation persistante en Europe, la question salariale est redevenue le premier facteur de "Quiet Quitting" ou de désengagement.

Le passage de l’Index Pénicaud à la transparence réelle

Le rapport montre que la réduction des inégalités F/H est l’attente n°1. En France, l’Index de l’égalité professionnelle (Index Pénicaud) a préparé le terrain, mais il restait souvent perçu comme un exercice de conformité statistique. La directive de 2026 va beaucoup plus loin en rendant la donnée individuellement comparable. Comme le souligne le rapport, les entreprises qui resteront passives risquent un « suicide réputationnel » si elles publient des données révélant des injustices.

La fin du tabou salarial : un défi culturel français

La culture française, moins habituée à l’exposition des salaires que les pays nordiques, est en transition. La transparence totale (voulue par 49 % des salariés) pourrait brusquer une culture managériale latine basée sur le secret. La Marque Employeur ne se jouera plus sur des promesses de bien-être au bureau, mais sur la preuve par le chiffre de l’équité.

Le management de proximité : le maillon faible ?

Le rapport identifie la communication managériale comme un enjeu critique pour 62 % des DRH. Le manager de proximité est souvent le "point aveugle" des politiques RH. Si le manager ne sait pas expliquer pourquoi un collaborateur gagne 5 % de plus qu’un autre (au-delà de l’ancienneté), la transparence générera de la défiance plutôt que de la performance. La formation de ces managers est prioritaire.

La transparence salariale n’est plus une option mais un compte à rebours stratégique. Les entreprises gagnantes seront celles qui utiliseront les prochains mois non pas pour cacher les écarts, mais pour refondre leurs grilles de compétences et aligner leur politique de rémunération sur une performance objectivement mesurable.

” Recommandations

1

Désamorcer avant de publier

Les entreprises ont quelques mois pour auditer leurs grilles et corriger les anomalies historiques. La transparence sur une injustice non corrigée est un suicide réputationnel.

2

Passer de la donnée à la pédagogie

La transparence totale (voulue par 49% des salariés) sans critères d'évolution clairs créera du chaos. Il faut d'abord rendre transparents les critères de détermination (compétences, performance) avant les montants.

3

Former le management intermédiaire

Les tensions se cristalliseront au niveau des managers de proximité. Ce sont eux qui devront justifier les écarts face à des équipes armées de chiffres.

4

Transformer la contrainte en marque employeur

Les entreprises qui assumeront une transparence "proactive" gagneront la guerre des talents en prouvant leur culture de l'équité.

5

Miser sur la Génération Z

Puisque les 18-29 ans sont les seuls à voir dans la transparence un levier de motivation, faites-en les ambassadeurs de votre nouvelle politique salariale.

opinionway

PARIS • BORDEAUX • VARSOVIE • CASABLANCA • ABIDJAN

Fondé en 2000 sur cette idée radicalement innovante pour l'époque, OpinionWay a été précurseur dans le renouvellement des pratiques de la profession des études marketing et d'opinion.

Forte d'une croissance continue depuis sa création, l'entreprise n'a eu de cesse de s'ouvrir vers de nouveaux horizons pour mieux adresser toutes les problématiques marketing et sociétales, en intégrant à ses méthodologies le Social Média Intelligence, l'exploitation de la smart data, les dynamiques créatives de co-construction, les approches communautaires et le storytelling.

Aujourd'hui OpinionWay poursuit sa dynamique de croissance en s'implantant géographiquement sur des zones à fort potentiel que sont l'Europe de l'Est et l'Afrique.

C'est la mission qui anime les collaborateurs d'OpinionWay et qui fonde la relation qu'ils tissent avec leurs clients.

Le plaisir ressenti à apporter les réponses aux questions qu'ils se posent, à réduire l'incertitude sur les décisions à prendre, à tracker les insights pertinents et à co-construire les solutions d'avenir, nourrit tous les projets sur lesquels ils interviennent.

Cet enthousiasme associé à un véritable goût pour l'innovation et la transmission expliquent que nos clients expriment une haute satisfaction après chaque collaboration - 8,9/10, et un fort taux de recommandation - 3,88/4.

Le plaisir, l'engagement et la stimulation intellectuelle sont les trois mantras de nos interventions.

Restons *connectés* !



Recevez chaque semaine nos derniers résultats d'études dans votre boîte mail en vous abonnant à notre newsletter !

Je m'abonne

Vos contacts OpinionWay

Stéphane Lefebvre-Mazurel

Directeur Général Adjoint

Directeur du pôle Business Market Transformation

Tel. +33 6 76 92 66 43

slefebvre@opinion-way.com

ESOMAR²⁵
Corporate

