

ÉVALUATION ET RÉTRIBUTIONS

DÉBAT. Sujet tabou dans nombre d'organisations, la transparence des salaires fait débat. Juliette Dumas, RRH chez Adecco, revient sur les avantages d'une telle transparence, l'ayant vue à l'œuvre au cours de sa carrière. Benoît Serre, vice-président de l'ANDRH, présente quant à lui les limites de cette pratique.

dossier

Rémunération La transparence des salaires pour plus de confiance ?

La confiance comme fondement

J'ai eu la chance de réaliser un stage pendant mes études dans une entreprise du secteur numérique pratiquant la transparence des rémunérations. J'en ai tiré la certitude que la transparence des salaires est une pratique utile et nécessaire dans nos organisations.

La récente crise sanitaire a permis de rappeler deux facteurs clés de succès lors de l'organisation d'un plan de continuité d'activité en télétravail complet : la capacité à déployer la stratégie de l'entreprise à l'ensemble des personnes qui la composent et la capacité à faire remonter les analyses terrain. La fluidification de ces échanges repose sur l'instauration d'un climat de confiance entre opérationnels et instances dirigeantes et sur un *process* efficace de transmission de l'information. La transparence sur les pratiques salariales est la source de création de confiance à l'échelle de l'entreprise.

Elle possède également d'autres bénéfices :

- **Accroître la responsabilité des managers.** Rendre les salaires publics permet de rendre le manager encore plus acteur dans leur explication. Lui donner l'ensemble des informations permet de poser l'ensemble des questions et des objections dès le départ afin d'être paré pour les questionnements légitimes du collaborateur. Cela permet aussi d'éviter les promesses irréalisables envers les salariés.



Par Juliette Dumas,
RRH chez Adecco

Bio express

JULIETTE DUMAS

Depuis 2018 :
RRH chez Adecco
France

Depuis 2018 :
membre du groupe
local ANDRH
Paris - Alésia Nation

2017 :
CEO for One Month,
PwC France

2016-2017 :
relations sociales et
développement RH,
Ubisoft



- **Être clair dans la définition du système de rémunération.** L'une des tentations des managers peut être de rémunérer tout le monde au même salaire pour ne pas générer de jalousie. Dès lors, partager les salaires doit se doubler d'une réflexion sur la rétribution de l'ensemble des points sur lesquels nous attendons nos salariés : performance, ancienneté, investissement... Investir dans un département *Compensation & benefits* a un coût ; pouvoir aboutir à un partage transparent des salaires est le meilleur indicateur de sa réussite !

- **Assumer les différences de salaires.** L'éventuelle différence des salaires entre une personne avec une forte ancienneté et une personne venant de l'intégrer est un poncif des déceptions de salariés pourtant indispensables. Assumer cette différence difficile à accepter permet de couper certains propos vains : c'est un impondérable du choix de rester à un même poste. Ma propre expérience au sein d'une organisation transparente m'a permis d'observer la pression sociale, assumée, des salariés : tout collaborateur augmenté ou avec un salaire plus important que la moyenne est soumis à une attente de résultats de la part de son équipe. Par ailleurs, pour les salariés payés moins que la moyenne, en être

À l'ère des fake news, la première manière de créer la confiance est de fournir soi-même des données fiables. »



Transparence des rémunérations : une fausse bonne idée

La réaction de Benoît Serre, vice-président délégué de l'ANDRH - Partner, BCG

Mettre un tel sujet sur la table conduit à s'interroger sur son utilité et sa pertinence. Ce sont en effet les circonstances qui font renaître régulièrement ce débat. En ce moment, c'est le fameux « *name & shame* » dont on a pu observer les dérives dans l'étude sur les pratiques discriminantes à l'embauche faites en 2019. Cette pratique d'outre-Atlantique a mis en accusation des entreprises sans filtre. L'un des auteurs de l'enquête lui-même reconnaissait en effet qu'il n'était pas favorable à une telle utilisation de son travail car il visait des comportements individuels.

Avec la transparence des rémunérations, nous prendrions le risque de telles dérives dans les médias mais surtout dans l'entreprise avec une différence de taille car cela pourrait toucher des personnes. À l'heure des réseaux sociaux où chacun s'autoproclame tour à tour expert, juge ou avocat sans avoir ni la connaissance, ni la compétence, ni la légitimité de le faire, ce serait au mieux imprudent et au pire dangereux.

Par ailleurs, ce ne sont pas les individus qui déterminent seuls leurs conditions de rémunération. Cela renvoie à des règles, des grilles, des éléments connus globalement par catégorie publiés chaque année et communiqués aux représentants du personnel.

Pourquoi ajouter une sorte de « contrôle de tous » alors que ces sujets sensibles et importants sont encadrés par des règles de transparence et de publicité suffisamment fortes pour en faire notamment un sujet annuel de négociation ?



À l'heure des réseaux sociaux où chacun s'autoproclame tour à tour expert, juge ou avocat, ce serait au mieux imprudent et au pire dangereux. »

La transparence des rémunérations – à écouter la plupart de ses contempteurs – serait un outil de garantie d'égalité et de justice sociale. Admettons la sincérité de l'argument, mais les pratiques actuelles de dénonciation parfois sans preuve amplifiées par les réseaux, ce temps médiatique si rapide au regard du temps de la justice par exemple, font que nul ne sait à quelles dérives ou délations calomnieuses nous serions confrontés par une telle transparence. Le risque de détournement à des fins inavouables des informations n'est pas certain mais potentiel. Dès lors, limitons-nous au respect du vieil adage : « *Dans le doute, s'abstenir* ».

conscients est le premier pas pour rééquilibrer cet écart.

● **Concentrer la fonction RH sur les tâches à valeur ajoutée.** Communiquer et suivre les règles d'attribution des primes et augmentations permet aussi de concentrer le travail des managers et des RH sur leurs tâches à valeur ajoutée. Combien de temps perdu à réfléchir sur des rémunérations, alors que celles-ci finissent toujours par être connues entre salariés ? Combien de temps perdu avec des salariés pensant être moins payés que leurs collègues, sans que, par confidentialité, on ne puisse leur

révéler qu'ils sont en réalité plus payés que ces derniers !

Rares sont les entreprises à l'aise avec 100 % des rémunérations de leurs employés. À l'ère des *fake news*, la première manière de créer la confiance est de fournir soi-même des données fiables. Il est possible d'assumer certains écarts, voire certaines erreurs possibles, si cela est accompagné d'un plan d'actions. Rendre les salaires transparents est le dernier stade d'une évolution culturelle de l'entreprise centrée sur la confiance ! ●