



Transparence des salaires : le guide ultime

**Politiques de rémunération : bienvenue dans l'ère
de la transparence**

figures

Sommaire

Retour vers le futur	03
Chapitre I : L'ère de la transparence en phase de recrutement	08
a. D'ici 2026, toutes les offres d'emploi devront afficher la couleur	08
b. La fin de la négociation ?	09
c. Des offres ciblées au maximum	10
d. Un effet inflationniste ou déflationniste ?	11
Chapitre II : Vers un changement de paradigme avec la nouvelle Directive européenne	14
a. Une réglementation ambitieuse pour lutter contre les inégalités	14
b. Une évolution à préparer dès à présent	16
c. Quid de la relation avec les syndicats et représentants du personnel ?	19
Chapitre III : Vers des politiques de rémunération innovantes	21
a. Une objectivation nécessaire des critères de rémunération	21
b. De l'importance de la communication	23
c. À chacun son degré de transparence	25
1. La transparence sur les règles du jeu	25
2. La transparence sur les grilles de salaires	27
3. La transparence nominative	29
Conclusion	31
À propos de Figures	32

Retour vers le futur

Fermez les yeux, et imaginez-vous dans un futur proche, en 2027. Nous vous proposons ici d'embarquer pour une odyssée à travers la constellation rémunération, avec en ligne de mire son nouveau centre de gravité : la transparence. Un changement de paradigme ? Assurément. Car jusqu'à présent, force est de constater que l'opacité sur les politiques de rémunération a régné en maîtresse sur l'hexagone.

À ce jour, **seulement 2 entreprises françaises sur 5 communiquent déjà des informations sur leurs politiques de rémunérations à leurs salariés**, selon une enquête WTW. Et si elles sont près d'un quart à dévoiler la manière dont le salaire individuel de base est déterminé et évolue, ou encore à évoquer les dispositifs de rémunérations variables, elles ne sont que **3% à révéler la rémunération moyenne des salariés de la même catégorie/groupe exerçant les mêmes activités ou des activités similaires**.

Autrement dit, elles ne communiquent que très peu sur des informations susceptibles de permettre aux collaborateurs de jauger leur niveau de rémunération en interne.

Mais une chose est certaine, cette opacité n'aura bientôt plus droit de cité. Le 8 mars 2023, date symbolique, une décision de justice rendue par la Cour de cassation a ouvert la brèche.

Une salariée accusant son ancien employeur de discrimination salariale a en effet obtenu **la possibilité de consulter les fiches de paie** de ses collègues masculins. La juridiction a ainsi estimé que *"la communication de ces bulletins de paie était indispensable à l'exercice du droit à la preuve et proportionnée au but poursuivi, à savoir la défense de l'intérêt légitime de la salariée à l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail."*

Une jurisprudence cantonnée cependant aux contentieux, et n'ouvrant pas le droit à une consultation généralisée.

En 2021, le salaire moyen des femmes était 15% inférieur à celui des hommes, à temps de travail équivalent selon l'Insee.

Le 15 décembre 2023, une nouvelle étape a été franchie sous l'impulsion de l'Union Européenne avec une nouvelle Directive.

Son objectif est clair : promouvoir la transparence des rémunérations pour davantage d'égalité salariale hommes-femmes. D'ici le 7 juin 2026, cette Directive devrait être transposée en droit français. À ce jour, les modalités d'application de cette dernière sont encore floues, mais nous vous en proposerons une interprétation un peu plus bas dans cet ebook.

Dans tous les cas, cette Directive va dans le sens de l'Histoire.

40% des Français pensent que la transparence des salaires pourrait "limiter les écarts inexplicables et pousser les employeurs à être plus justes" selon un sondage Talent.com. Ils sont aussi plus de 30% à juger que la publication des fourchettes salariales aiderait notamment à réduire les écarts entre les sexes.

Une transparence qui paye aux États-Unis

Mais la question de la transparence des salaires ne s'arrête pas à celle de l'égalité salariale ou de la rétention des talents, c'est aussi un outil important en termes d'attraction en phase de recrutement. Aux États-Unis, les récentes lois sur la transparence des salaires nous offrent une percée tangible vers ce nouveau possible. Des États comme le Colorado ont déjà adopté des pratiques similaires, en rendant obligatoire l'affichage des salaires dans les offres d'emploi.

Dans un récent article, le magazine Forbes, qui cite une étude Payscale, estime qu'il s'agit désormais d'une "*best practice*" chez les employeurs américains. **Ils sont désormais plus de 60% à publier des fourchettes de salaire dans les annonces**, soit une augmentation très significative.

Du côté des demandeurs d'emploi américains, la chose est - sans surprise - plutôt bien accueillie. Une récente recherche de la SHRM indique que **80 % des travailleurs américains sont plus susceptibles de postuler à un poste si la fourchette de salaire est indiquée dans l'annonce d'emploi**.

De même, 70 % des organisations qui indiquent les fourchettes de salaire dans leurs annonces d'emploi déclarent que cela a augmenté le nombre de candidatures. Mais plus encore, 66 % déclarent que la qualité de leurs candidats a augmenté. En publiant les fourchettes de salaire, on affine du même coup les prétendants au poste !

Égalité et équité, les deux faces d'une même pièce

Alors, à quand une généralisation de ces pratiques en France ? Il y a fort à parier pour que la Directive européenne entraîne dans son sillage une modification des pratiques, de la phase de recrutement à celle de la gestion des talents en interne afin de leur donner davantage de clarté sur leurs perspectives d'évolution. De plus, la nouvelle Directive va avoir un impact fort en termes d'égalité en externe et d'équité en interne.



“Cette réglementation va mettre en lumière la réalité des politiques de rémunération et ce, à deux niveaux. D’une part, sur les gros écarts de rémunération par rapport au marché et d’autre part, sur les décrochés en interne, entre les salariés d’une même entreprise”.

Virgile Raingeard, CEO de Figures

Petit mémo technique

Il est important de souligner que la transparence des rémunérations se joue sur trois niveaux. En outre, le premier palier semble être un présupposé qui devrait déjà être d'actualité dans la plupart des entreprises.

Niveau 1 : La transparence sur les politiques de rémunération en interne, soit une vue sur les critères objectifs justifiant les différents niveaux de rémunération dans l'entreprise, poste par poste.

Niveau 2 : La transparence sur les grilles de rémunération. Cette grille peut être ou non communiquée à l'externe, être définie par secteur d'activité, niveau de séniorité, et correspondre à une valeur fixe ou une fourchette.

Niveau 3 : La transparence nominative. Dans ce cas, les salariés ont accès aux salaires des dirigeants et de leurs collègues via un logiciel ou fichier interne.

“Chez Figures, nous pratiquons la transparence nominative car nous avons le devoir, en tant que spécialistes de la rémunération, de tester des pratiques jusqu’au-boutistes. C’est aussi en cohérence avec nos valeurs. Mais je ne crois pas que cela soit fait pour tout le monde. En revanche, je pense que nous allons tous tendre vers la transparence des grilles de salaire, a minima des fourchettes de rémunération”, affirme Virgile Raingeard.

Prêts à vous lancer ?

Pour imaginer et se préparer à ce nouveau monde, nous avons convoqué l'expertise d'experts de la rémunération, enseignants-chercheurs, DRH et dirigeants, afin de vous livrer des réflexions et retours d'expérience. Une transparence pour aller au-delà des apparences et clarifier les règles du jeu. Relation avec les candidats, les collaborateurs, les partenaires sociaux : à quoi faut-il s'attendre d'ici 3 ans, et comment s'y préparer ? C'est parti !

Chapitre I : L'ère de la transparence en phase de recrutement

a. D'ici 2026, toutes les offres d'emploi devront afficher la couleur

Ça y est, nous sommes en 2026, et la Directive européenne est passée par là. Qu'est-ce qui change par rapport à aujourd'hui ? Leslie Nicolai, Associée fondatrice du cabinet Factorhy avocat, nous rapporte les trois changements majeurs auxquels il convient de se préparer :

1. Les candidats auront systématiquement accès à la rémunération initiale, ou à la fourchette de rémunération sur l'annonce.
2. Les entreprises devront obligatoirement fournir les informations sur la Convention collective de branche et les avantages qu'elle peut conférer (primes, treizième mois, prime d'ancienneté etc).
3. Il sera interdit de demander au candidat son historique de rémunération.



“Souvent, les entreprises sondent les candidats, et parlent de rémunération sur profil. Demain, ce sera impossible”.

Leslie Nicolai, Associée fondatrice du cabinet Factorhy avocat

Mais que se passera-t-il en cas de non-respect de ces nouvelles exigences ? Si Leslie Nicolai ne prétend pas avoir une boule de cristal, elle présuppose que les cas de contentieux seront certainement rares, puisqu'il n'est pas fréquent qu'un candidat se retourne contre une entreprise.

“Mais si l’affaire était portée devant la justice, on peut imaginer que le montant des dommages et intérêts sera relativement limité, dans la mesure où ils ne peuvent indemniser que le préjudice subi qui ne sera pas aisé à démontrer. Au-delà, afin de renforcer cette obligation, il n’est pas impossible que le législateur institue une peine contraventionnelle, telle qu’une contravention de 4ème classe”, avance-t-elle.

Dans tous les cas, la transparence étant devenue la norme, on peut gager qu’une entreprise qui ne respecterait pas les règles du jeu serait peu attractive.

b. La fin de la négociation ?

En France, la part des offres d’emploi affichant le salaire a “presque doublé” depuis 2019 selon une enquête Indeed datant de mai 2023. Désormais, plus d’une offre sur deux annonce la couleur selon l’Institut de recherche d’Indeed.

D’ici trois ans, ce sera carrément devenu une obligation. “Je trouve que c’est un excellent point que le candidat puisse se positionner immédiatement afin que personne ne perde son temps”, analyse Caroline Diard, enseignante-chercheuse au sein de TBS Education.



“Bien sûr, afficher les salaires dès l’annonce permet d’évacuer le sujet dès le démarrage du recrutement”.

Camille Goni, Head of Talent Acquisition chez Shine

Camille Goni, Head of Talent Acquisition chez Shine, ne peut que confirmer empiriquement. La fintech qui l’emploie fait partie des précurseurs en matière de transparence des salaires, puisque ses grilles de rémunération sont accessibles en interne comme à l’externe. L’entreprise a même lancé une calculatrice permettant au candidat de savoir ce qu’il va gagner au centime près.

Pour autant, après plusieurs années de pratique, notre interlocutrice se veut mesurée : “nous avons toujours des candidats qui négocient, notamment par rapport aux différents niveaux qui sont établis et permettent de gagner plus ou moins”, nuance-t-elle.

La bonne idée à chiper :

Chez Odoo, un configureur de package permet au collaborateur de croiser des informations allant de son salaire à ses avantages en nature en passant par son nombre de congés.

Dans le secteur de la communication, l'agence Wellcom nous livre un autre regard sur la transparence des salaires.

Depuis la fin de la pandémie, cette agence de 90 collaborateurs a décidé d'afficher le salaire d'embauche dès l'annonce, en se fixant sur une grille établie en interne, qu'elle ne communique cependant pas à l'externe par rapport à ses concurrents.

“Ce qui est intéressant, c'est que nous pouvons challenger notre benchmark grâce à nos recrutements. Si on sent un manque d'attractivité de nos annonces, on peut le faire évoluer. Pour autant, à poste égal, nous payons de manière identique un candidat et un collaborateur en interne. De ce fait, cela nous donne une posture assez ferme en matière de négociation”, nous explique Lyse Charbonnier, responsable RH.

c. Des offres ciblées au maximum

D'ici 2027, on peut donc imaginer un monde dans lequel les processus de recrutement seraient plus rapides, car en affichant le salaire dès l'offre, cela permettrait d'aiguiller les candidats sur la pertinence de leur candidature.

On peut aussi présumer que cela exigerait des employeurs qu'ils soient parfaitement au clair sur leurs attentes et besoins. En resserrant au maximum la fourchette de salaire, on écarterait de fait certains profils, par rapport à un niveau de séniorité par exemple.



“Pour que la transparence des salaires soit vraiment efficace dans les annonces, encore faut-il que les fourchettes ne soient pas trop larges”.

Caroline Diard, enseignante-chercheuse au sein de TBS Education

Mais n'est-ce pas là l'assurance d'une plus grande efficacité, et surtout, d'une plus grande égalité entre les candidats ?

C'est en tout cas le retour d'expérience de Shine. *“On peut dire que l'accueil des candidats est positif, notamment pour celles et ceux qui ont du mal à se vendre. Certains d'entre eux se retrouvent avec un salaire plus haut que celui espéré”,* ajoute Camille Goni.

Un effet gagnant-gagnant puisqu'en jouant la transparence totale, Shine affiche un taux d'acceptation des offres est extrêmement élevé en phase de recrutement (94% en 2023 !).



“Je n'ai jamais négocié mon salaire, partant du principe qu'on me proposerait quelque chose de juste. En revanche, j'ai toujours expliqué au recruteur que je n'hésiterais pas à claquer la porte de l'entreprise si je découvrais que l'on ne m'avait pas traité équitablement”.

Virgile Raingeard, CEO de Figures

De son côté, Lyse Charbonnier atteste aussi de l'appétence des candidats pour la transparence dans un secteur connu pour son opacité : *“la transparence fluidifie beaucoup le discours du côté des candidats, c'est vraiment très bien accueilli”.*

C'est aussi une manière pour l'agence de s'imposer un vrai cadre lors de ses recrutements. *“Auparavant, on pouvait faire fluctuer les salaires dans les annonces selon l'état du marché ou les résultats de l'agence, mais désormais, respecter notre grille impose de facto une rémunération égale à poste et expérience équivalentes.*

En revanche, il a pu nous arriver de revaloriser notre grille en interne pour ne pas créer de décalage avec le marché”, ajoute-t-elle.

d. Un effet inflationniste ou déflationniste ?

Le point souligné par Lyse Charbonnier interroge fortement : comment parvenir à maintenir l'équilibre entre l'attractivité de l'entreprise pour les nouveaux entrants, et le fait que les collaborateurs en place ne se sentent pas lésés ?

Pour Virgile Raingeard, il ne faut pas oublier que changer de boîte est toujours plus rémunérateur que de rester en poste (puisque une entreprise ne peut pas augmenter de 20% tous ses salariés en même temps). *“Il existe effectivement un coût au changement pour un candidat. Pour l’attirer, il y a toujours une prime à l’acquisition, comme pour les forfaits mobile”*, illustre le CEO de Figures.

Alors, les salaires vont-ils s’accroître drastiquement du côté des nouveaux entrants ? *“C’est une crainte que je rencontre souvent chez mes clients au sujet de la transparence des salaires : ils anticipent un effet inflationniste car les entreprises vont se comparer les unes aux autres”*, témoigne Sandrine Dorbes, experte en stratégie de rémunération et conférencière sur les sujets liés à l’argent.

Dans les faits, on a pu constater un tel impact sur les salaires des hauts dirigeants et mandataires sociaux lorsqu’ils ont été rendus publics. *“Mais c’est un monde à part. Par exemple, on ne peut pas imaginer sérieusement que les salaires dans la restauration montent à 80K par exemple, il y a une réalité économique derrière. Je crois plutôt à un tassement même s’il y aura peut-être une période de turbulences”*, poursuit-elle. Surtout, elle pense que la course va se jouer sur d’autres aspects de la rémunération que le salaire, comme les avantages sociaux, le télétravail, l’équilibre de vie pro/perso.

Dans le même temps, d’autres observateurs anticipent l’inverse, soit un effet déflationniste, mais plutôt en interne. *“Il est vrai que des études ont montré que la transparence réduisait l’écart salarial H/F au détriment des hommes, c’est-à-dire en décélérant leur progression”*, rapporte Virgile Raingeard, notre CEO. Au final, sa conviction personnelle sur le sujet est que différentes dynamiques pourront s’observer selon le point de départ de l’entreprise.

D’un côté, les salaires très en dessous du marché, et qui étaient jusque-là masqués par une forme d’opacité, devraient remonter. De l’autre, les entreprises ne pourront plus augmenter comme elles le voulaient les top performeurs et seront obligées d’harmoniser ces augmentations (à moins d’assumer une politique très offensive sur les bonus à la performance ?).

Ce que l'on peut donc retenir de ce sujet complexe, c'est que la transparence inter-entreprises devrait augmenter encore davantage la mobilité des talents. *“Si on combine les entreprises qui paient mal et les top performeurs qui vont être encore plus tentés d'aller voir ailleurs si les écarts se resserrent en interne, on va constater une hausse du turnover”*, analyse Virgile Raingeard.

Et n'oubliez pas, il n'y a pas que le salaire qui compte !

Communiquer à l'externe sur sa grille de salaire est d'autant plus facile que l'on paie au-dessus du marché. Cela, Shine ne va pas s'en cacher : la fintech s'aligne au 75ème percentile du marché, donc paie mieux que 75% des entreprises. *“Je suis convaincue que quels que soient les montants des salaires, la transparence est toujours un atout. Les candidats peuvent très bien entendre qu'une PME en région ne s'aligne pas sur les salaires des scale-ups. Ce qui est intéressant, c'est de compenser ça par des avantages sociaux ou des conditions de travail !”*, indique Camille Goni.

C'est aussi le message que souhaite faire passer Edouard Pick, le PDG du groupe Clinitex. Cette PME familiale spécialisée dans le nettoyage qui emploie près de 3500 collaborateurs dont 3200 agents de propreté, pratique la transparence des salaires depuis 2017. *“Pour moi, la transparence des salaires dans les annonces est primordiale, mais il ne faut pas oublier que l'attractivité du côté des candidats se joue aussi dans l'environnement de travail proposé, le niveau d'autonomie concédé, la flexibilité des horaires”*, analyse-t-il. Tous ces éléments comptent dans la construction de la marque employeur, et la transparence de la communication doit aussi s'opérer sur ces points.

Chapitre II : Vers un changement de paradigme avec la nouvelle Directive européenne

a. Une réglementation ambitieuse pour lutter contre les inégalités

La Directive européenne a trois objectifs principaux :

1. Accroître la transparence des rémunérations pour atteindre une forme d'équité.
2. Faciliter l'application du concept en lien avec la rémunération.
3. Renforcer les mécanismes d'exécution à travers des sanctions.
"C'est la première fois qu'une Directive européenne va aussi loin sur cet aspect", précise Leslie Nicolaï, Associée fondatrice du cabinet Factorhy avocat.

Selon la Commission européenne, les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes sont encore de 13% à poste égal.

L'objectif de cette Directive est donc de les réduire en permettant à chaque collaborateur de pouvoir comparer sa rémunération par rapport aux autres membres de l'entreprise, et même hors les murs de celle-ci.

À ne pas oublier :

La Directive ne s'arrête pas à la comparaison du salaire fixe, elle inclut aussi la comparaison des variables, avantages en nature, etc.. Bref, tout ce qui structure la rémunération.

Comparons ce qui est comparable

Pour comparer ces structures de rémunération et s'assurer de l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes, encore faut-il que les postes aient une valeur égale. Mais comment le définir ? Pour cela, la Directive donne plusieurs indicateurs à prendre en considération :

- Les compétences, mais pas uniquement techniques : les compétences non techniques peuvent aussi être évaluées comme les soft skills.
- La notion d'effort, qu'il s'agisse d'un effort psychique ou physique.
- Les conditions de responsabilité : management, délégation de pouvoir etc.
- Les conditions de travail, qu'elles soient organisationnelles (temps de travail, congés etc), ou encore matérielles (droit au télétravail, mobilier etc).

L'info en + :

Les entreprises pourront aussi ajouter d'autres critères, à condition qu'ils soient pertinents et justifiés, et qu'ils soient objectifs et non sexistes (par exemple, la performance).

Une fois établie cette comparaison de valeur des emplois, on peut alors créer des catégories d'emploi équivalentes.

Il faudra alors ériger une personne de référence dans chaque groupe. Cette personne pourra être réelle ou hypothétique. Réelle, si le benchmark est suffisamment conséquent dans l'entreprise, ou hypothétique si la data n'est pas assez étoffée en interne.

Dans ce cas, la moyenne de la rémunération pourra être établie grâce aux statistiques ou comparaisons faites sur la base des données du marché.

Cette référence hypothétique pourra aussi être réalisée à travers les négociations de branche.

2 points importants à garder en tête :

1. Demain, il sera possible pour un collaborateur travaillant dans un groupe de se comparer aux salariés des autres filiales si la politique de rémunération est définie par la maison mère, même si chaque entité mène en interne sa négociation annuelle obligatoire.
2. Les salariés pourront se comparer à des collaborateurs qui étaient en poste avant, et même après leur passage dans l'entreprise. *“C’était déjà le cas dans la jurisprudence, mais ce qui est intéressant, c’est de se poser la question du stockage de ces informations : que va-t-il falloir conserver, et comment communiquer dessus ? C’est encore en suspens”*, précise Leslie Nicolai.

b. Une évolution à préparer dès à présent

Pour les collaborateurs en entreprise, cette nouvelle Directive représente un réel changement culturel. *“Pouvoir accéder à l’ensemble des critères qui définissent leur rémunération et mieux comprendre comment celle-ci progresse constitue un vrai bouleversement”*, affirme l’avocate.

Voici trois choses à savoir du côté des employeurs :

1. Les collaborateurs pourront demander à recevoir par écrit des informations sur leur rémunération, et comment celle-ci est fixée. Cela va nécessairement demander aux entreprises de faire un gros travail de fond sur ces mêmes critères.
2. Ils pourront aussi exiger d’avoir des informations sur le niveau de rémunération moyen par sexe et catégorie de travail. Si l’information est inexacte ou incomplète, le salarié pourra solliciter l’aide d’une personne déléguée ou d’une nouvelle entité qui devrait s’appeler la Haute Autorité des rémunérations.

3. Une fois par an, les entreprises auront l'obligation de rappeler à leurs salariés qu'ils ont le droit de demander des informations sur leur rémunération. *“Il faudra donc prévoir les bons outils pour répondre efficacement, avec par exemple une grille de lecture prête à l'usage pour répondre de manière automatique”*, recommande l'experte.



“La réponse apportée par l'entreprise devra se faire sous deux mois, c'est pourquoi les entreprises doivent anticiper, d'autant que les demandes vont sûrement être nombreuses au démarrage”.

Leslie Nicolai, Associée fondatrice du cabinet Factorhy avocat

Pour Virgile Raingeard, la nouvelle réglementation suppose aussi de se poser sur ces trois points qui vont peser à l'avenir.

1. Savez-vous calculer l'écart de salaires H/F non-ajusté (différence moyenne de rémunération entre tous les hommes et toutes les femmes au sein d'une entreprise) et ajusté (différence de salaire entre les femmes et les hommes après avoir pris en compte les facteurs qui déterminent le salaire, comme la fonction, la formation et l'expérience) ?
2. Les décisions de rémunération sont-elles historisées ?
3. Avez-vous la liste des critères objectifs et non-sexistes grâce auxquels la rémunération a été établie ?

Les 7 informations qui devront être communiquées aux employés

1. L'écart général de rémunération H/F
2. L'écart de rémunération variable et complémentaire H/F (celui-ci va plus loin que l'index d'égalité professionnelle qui ne prend pas en considération les bonus discrétionnaires)
3. L'écart médian de rémunération par sexe
4. L'écart médian de rémunération variable et complémentaire
5. La proportion des salariés de chaque sexe qui ont des rémunérations variables et complémentaires
6. La proportion de chaque sexe dans chaque quartile, du plus bas au plus haut salaire
7. L'écart H/F par catégorie de travailleurs, ventilé par le salaire de base et ses composantes

À noter que les six premières informations devront être diffusées au grand public, ce qui va donc engendrer des enjeux de notoriété publique et des problématiques de recrutement si l'entreprise se révèle être "mauvais élève".

La septième information devra être communiquée à la nouvelle autorité, mais aussi aux salariés et représentants du personnel, à l'inspection du travail et au défenseur des droits. Ils pourront demander des explications s'ils le jugent nécessaire. D'où la nécessité de pouvoir tracer et stocker toutes les informations, et bien entendu, d'être au clair sur sa politique de rémunération comme nous le verrons plus bas.

c. Quid de la relation avec les syndicats et représentants du personnel ?

Dans le cadre de la Directive européenne, les représentants du personnel devront s'assurer que les 7 informations citées ci-dessus sont bien exactes. *“Pour pouvoir le certifier, ils devront avoir accès aux méthodes appliquées par l'employeur pour déterminer ces différentes données (comment sont fixées les structures de rémunération, comment sont calculées les moyennes etc”*, précise Leslie Nicolai.

Dans l'hypothèse où les représentants du personnel constateraient un écart de plus de 5% non justifié quelle que soit la catégorie, et que l'employeur n'y aurait pas remédié dans les 6 mois, l'employeur serait obligé de mener une évaluation conjointe des rémunérations avec les représentants du personnel (pour l'heure, on ne sait pas encore s'il s'agira du rôle du CSE ou des représentants syndicaux). Cette évaluation devra proposer des mesures pour remédier à ces écarts. Il faudra aussi évaluer l'efficacité des mesures antérieures.

À savoir : En cas de litige, il incombera à l'entreprise de faire la démonstration qu'il n'y a pas d'inégalité de traitement entre les salariés.

Un risque d'asymétrie de l'information ?

Dans un monde plus transparent, les représentants du personnel auront accès individuellement aux salaires de l'entreprise. *“Cela pourrait dès lors créer un biais car ces derniers pourraient être incités à défendre une personne en particulier en fonction de certaines affinités, syndicales par exemple”*, met en garde Caroline Diard.

De plus, l'enseignante-chercheure souligne les questions que cela pourrait soulever en matière de protection des données du personnel. *“Sur ce point, les Etats auront la possibilité de fixer des règles en vue de protéger l'identité de certaines personnes identifiables dans l'entreprise, en particulier les fonctions de Directions uniques qui ne pourraient pas faire l'objet d'une comparaison avec des postes de même valeur puisque la Directive n'exige pas une transparence nominative”*, tempère Leslie Nicolai.

Un point qui interroge aussi Camille Goni chez Shine : *“aujourd’hui, tous nos salariés disposent du même niveau d’information : les montants de la grille de salaires. Avec la Directive, nous craignons de créer une forme d’asymétrie d’information en livrant ces informations en primeur au CSE”*. Toujours est-il que depuis que Shine a passé la barre des 300 salariés avec la présence de deux syndicats depuis juillet 2023, le CSE a continué à les challenger sur les différences de traitement entre les métiers, l’équilibre H/F... *“Nous pouvons encore nous améliorer en termes de reporting RH, et c’est bien d’être bousculés encore davantage”*, reconnaît Manu Wagner, People Partner & C&B Manager chez Shine. L’objectif de la fintech est donc de pouvoir faire évoluer son simulateur de salaire en sortant de la donnée supplémentaire comme le salaire médian chez Shine avec une distinction H/F.

Quid des NAO ?

Depuis 1982 (Lois Auroux), les négociations annuelles obligatoires (NAO) imposent aux entreprises de plus de 50 salariés de négocier les salaires chaque année (et au maximum tous les 3 ans), mais pas nécessairement de conclure. A l’ère de la transparence, ces négociations pourraient porter sur d’autres éléments comme les primes variables, avantages etc. *“Comme les représentants du personnel auront plus d’informations en amont, ils seront certainement encore mieux préparés à ces négociations”*, pointe Leslie Nicolaï qui prédit une homogénéisation des pratiques dans les entreprises.

Chapitre III : Vers des politiques de rémunération innovantes

a. Une objectivation nécessaire des critères de rémunération

En imposant une plus grande transparence, la nouvelle Directive va de facto obliger les entreprises à revoir leur politique de rémunération si elles constatent des écarts trop importants. *“La transparence va contraindre les entreprises à justifier leur politique de rémunération”*, martèle Virgile Raingeard, notre CEO.

C’est la raison pour laquelle il est fortement conseillé de se préparer dès à présent à ce changement de paradigme. *“Il va falloir que les entreprises harmonisent leurs rémunérations en interne. Dans un monde idéal, on aurait une grille à laquelle on ne pourrait pas déroger, et qui permettrait de communiquer clairement sur les leviers qui peuvent infléchir dans un sens ou dans un autre les salaires”*, précise Caroline Diard, enseignante-chercheure au sein de TBS éducation.



“Il est évident qu’il est compliqué pour une entreprise de faire preuve de transparence si sa politique de rémunération n’est pas juste”.

Caroline Diard, enseignante-chercheure au sein de TBS éducation

Des politiques de rémunération engagées

L'évolution de la rémunération peut dépendre d'un ensemble de critères pouvant inclure la technicité, rareté des compétences requises, l'évolution de la mission, le niveau de séniorité, la mobilité géographique, la pénibilité du travail, l'impact sur les résultats de l'entreprise, la nécessité de parler une langue étrangère etc. *“Au final, le plus important, c'est que l'entreprise puisse justifier ses choix, quels qu'ils soient, mais sur la base de critères objectifs et non discrétionnaires”*, renchérit l'enseignante en RH.

Des choix qu'il convient ensuite d'assumer. Au sein de l'entreprise Clinitex, Edouard Pick nous explique par exemple que le critère principal qui préside à l'établissement des salaires, c'est le poids des responsabilités. *“Nous n'avons pas de mal à payer davantage un jeune par rapport à un sénior s'il a un niveau de responsabilités plus important. Nous avons une prime d'expérience indexée sur l'ancienneté, mais ce n'est pas le moteur de la valorisation de la rémunération”*, affirme-t-il.



“Pour moi, une bonne politique de rémunération doit être tranchée, refléter la culture d'entreprise. Tant mieux si elle ne plaît pas à tout le monde”.

Camille Goni, Head of Acquisition chez Shine

Comme chez Clinitex, Shine mène elle-aussi une politique clivante en matière de rémunération.

La grille des salaires, disponible à l'externe comme à l'interne, comporte des bonus pour les collaborateurs ayant des personnes à charge, qu'il s'agisse d'enfants ou de proches en situation de vulnérabilité (statut d'aidant).

Les employés résidant en Île de France sont également mieux payés. De plus, la grille prend en considération l'expérience du salarié, y compris dans d'autres secteurs d'activité (dans le cas d'une reconversion par exemple). *“Aussi, nous nous appuyons sur des benchmarks comme ceux de Figures pour bien nous placer par rapport au marché”*, explique Camille Goni.

b. De l'importance de la communication

À l'heure de la transparence, la communication va représenter un nouveau défi pour les RH, tant à l'externe qu'à l'interne. Caroline Diard insiste effectivement sur l'importance de bien développer sa stratégie de communication une fois la grille de rémunération établie. *“Tout doit être justifié, l'idéal étant de mettre par écrit les règles du jeu afin de supprimer l'implicite, et donc la politique”*, recommande-t-elle. De plus, il faut toujours avoir en tête que la politique de rémunération doit attirer, fidéliser et motiver.



“Personne n'aime parler de rémunération, pourtant il va falloir apprendre à le faire et surtout à se démarquer avec des packages différenciés. Il ne faut pas chercher à convaincre, mais à ce que les collaborateurs comprennent la politique de rémunération”.

Sandrine Dorbes, conférencière et experte en rémunération

Chez Shine, Camille Goni partage le même avis. Les règles doivent être exposées clairement sous peine de s'exposer à des contradictions et des désaccords. Il faut aussi savoir que même dans une entreprise qui pratique déjà la transparence, cette communication n'est pas toujours aisée, et requiert d'être capable de reconnaître au grand jour des erreurs potentielles, ou a minima des prises de position qui ne conviennent pas à tout le monde.

“Nos choix en matière de politique de rémunération ne mettent pas tout le monde d'accord, alors nous avons régulièrement des discussions collégiales avec les employés durant lesquelles nous expliquons notre parti pris. Ce qu'il faut savoir, c'est que tout ce qui est transparent doit être parfait. Pour les entreprises qui ne sont pas encore dans cette démarche, il va falloir résoudre certains cas exceptionnels ou assumer de les dévoiler au grand jour”, souligne Camille Goni, Head of Talent acquisition.

Enfin, il ne faut pas oublier que *“communiquer, c'est répéter”*. Il ne suffit pas de faire circuler un document sur l'intranet de l'entreprise pour que le tour soit joué. Il est important de consacrer des temps réguliers au passage en revue de ces sujets.

L'idée en + : Des ambassadeurs sur le terrain

Chez Leroy Merlin, des collaborateurs disposent d'un mandat spécifique pour redescendre l'information concernant la politique de rémunération auprès des autres collaborateurs. L'objectif consiste notamment à redonner du sens à la prime d'intéressement afin qu'elle soit maximisée pour chaque collaborateur.

De cette façon, les salariés peuvent comprendre comment la rémunération globale est fixée et comment chacun peut la faire évoluer à sa propre échelle.

Communiquer à l'interne comme à l'externe

En matière de communication, Shine est un bon cas d'école. Sa grille de salaires est disponible publiquement, ainsi que tous les avantages de sa politique de rémunération. Une calculatrice des salaires permet même au candidat de savoir très exactement ce qu'il va gagner.

Mais en interne, la communication est tout autant travaillée. Via une page interne, l'entreprise explicite sa politique de rémunération dans les moindres détails, explique sa méthode de benchmark, justifie ses prises de position.

De plus, une grille explicative permet à un collaborateur de savoir comment passer d'un niveau A à un niveau B grâce à l'explication des objectifs qui sont attendus (hard et soft skills notamment).

Les 2 conseils de Camille Goni,

Head of Talent Acquisition chez Shine

1. Commencer petit. *“Si une entreprise n'a pas encore démarré sa communication sur ces sujets, elle peut déjà parler de sa gestion de carrière, de la manière dont elle assimile les bonus, quel est l'impact de la notation dans le cadre des entretiens individuels sur les augmentations etc”*, recommande-t-elle.
2. S'inspirer de l'existant. *“C'est ce que nous avons fait à l'époque, nous avons regardé des boîtes comme Buffer ou Alan. Aujourd'hui, il y a de plus en plus d'entreprises qui pratiquent la transparence, et beaucoup sont disposées à partager leur expérience avec plaisir”*, poursuit-elle.

c. À chacun son degré de transparence

La transparence des salaires se joue à différents étages.

1. La transparence sur les règles du jeu

Le premier étage, et qui va concerner toutes les entreprises prochainement, consiste à être transparent sur les critères justifiant telle ou telle rémunération. Il est absolument nécessaire de pouvoir argumenter tout ce qui est pratiqué en étant parfaitement au clair sur les critères utilisés puisqu'il n'y aura plus de possibilité de faire de la rémunération discrétionnaire.

Toutefois, il sera toujours possible d'établir de la rémunération différenciée comme nous l'explique Nicolas Lepercq, Responsable R&D chez Ignition Program : *“par exemple, une entreprise peut choisir de rémunérer davantage les commerciaux, parce qu'elle a besoin de faire entrer du business, ou alors rémunérer davantage les experts car le produit est très technique et qu'un départ au sein de cette équipe serait particulièrement délétère pour l'entreprise”*, illustre-t-il.

Pour Leslie Nicolai, cela signifie aussi que les managers devront être formés pour encore mieux évaluer les collaborateurs et ainsi justifier de potentiels écarts de rémunération.



“Chaque direction sera gagnante à expliquer quelles sont les règles mises en place et pourquoi elles sont justes en ce qu'elles répondent aux besoins stratégiques de l'entreprise”.

Nicolas Lepercq, Responsable R&D chez Ignition Program

8 conseils pour repenser sa politique de rémunération

1. Revenir aux basiques : quels sont les objectifs de l'entreprise et sa culture ? *“De cette façon, quand les objectifs évoluent, cela invite naturellement à repenser la politique de rémunération”*, soutient Sandrine Dorbes, experte en stratégie de rémunération.
2. Se demander ensuite quels sont les besoins RH pour réaliser ces objectifs : a-t-on besoin de personnes qui restent longtemps en poste ou au contraire d'une performance explosive ? Quel type de management doit-on instaurer ?
3. Puis se pose la question des outils de rémunération : salaire, prime individuelle, collective, avantages sociaux... ? *“Tout cela en dit long sur la culture d'entreprise et doit donc être aligné avec les objectifs énoncés précédemment”*, poursuit l'experte.
4. La politique de rémunération ne peut pas non plus faire l'impasse sur les possibilités financières de l'entreprise, au minimum dans les deux années à venir.
5. Il faut aussi être en mesure de cartographier ce qui se passe à l'instant T. *“L'objectif est de pouvoir corriger des écarts injustifiés et discriminants. En revanche, on peut expliquer certains choix comme par exemple payer davantage quelqu'un qui vit en région parisienne. C'est le choix fait par l'entreprise Michelin qui a annoncé récemment vouloir fournir un salaire “décent” à tous ses salariés dans le monde, la notion de salaire décent étant différente pour chaque zone géographique”*, remarque Caroline Diard, enseignante-chercheuse au sein de TBS Education.
6. Il est possible de s'appuyer sur les benchmarks externes pour se positionner par rapport au marché et challenger ses positions en interne.

7. De plus, “il ne faut pas oublier d’en discuter avec les partenaires sociaux pour qu’ils puissent avoir leur propre regard sur la question”, ajoute Caroline Diard.

8. Enfin, il ne faut pas non plus oublier que la transparence ne se joue pas qu’à un instant T. “Par la suite, il est important de continuer à suivre le positionnement et l’évolution des salariés dans les fourchettes”, souligne Virgile Raingeard. Pour cela, il convient de garder le contexte qui a présidé à chaque décision, notamment lors des revues de salaire.

Pour ce faire, notre module Compensation Review vous permet d’enregistrer toutes vos décisions de rémunération en un seul endroit, vous faisant gagner un temps précieux. Surtout, en conservant l’historique de vos décisions de rémunération, vous assurez une conformité durable dans le temps.

2. La transparence des grilles de salaires

La seconde étape de la transparence est de s’acheminer vers des grilles de salaire, qui peuvent ou non être partagées à l’externe.

“On l’oublie souvent, mais la fonction publique peut constituer un bon exemple. Selon la mobilité géographique, les diplômes et concours obtenus, l’ancienneté etc, le collaborateur connaît ses perspectives d’évolution. C’est écrit noir sur blanc et cela a un caractère incontestable puisque les règles sont connues de tous même si bien sûr le côté figé peut être frustrant si la rémunération n’est pas attractive. Cela conduit d’ailleurs à un effet mécanique sur la masse salariale : l’effet GVT, Glissement, Vieillesse, Technicité.”, souligne Caroline Diard.

De même, les branches ont leurs grilles propres qui structurent la rémunération.

Retour d'expérience avec l'agence Wellcom

Donner de la visibilité aux collaborateurs a justement été l'un des moteurs de l'agence Wellcom lors de la mise en place de sa grille transparente de salaires. *“Notre grille prévoit une augmentation tous les ans ou tous les deux ans selon le niveau de séniorité du collaborateur. Mais nous avons aussi une prime au développement de l'agence”*, illustre Lyse Charbonnier, RRH. Bien sûr, l'entreprise a été challengée au départ sur sa grille avec des questions tournant autour de la prise en compte de l'alternance dans les expériences passées, ou encore sur les catégories de poste et la possibilité d'évoluer plus ou moins rapidement. *“Cette grille a aussi dû prendre en considération le fait que tout le monde ne désire pas manager pour évoluer”*, poursuit-elle.

Pour construire cette grille, l'agence a réalisé un benchmark des salaires dans le secteur, elle a ensuite fondé ses différents niveaux sur l'expérience de ses consultants. *“Et pour les niveaux du dessus, nous nous sommes fondés sur les dates de promotion, ce qui était assez simple car nos collaborateurs ont beaucoup d'ancienneté”*, souligne Lyse Charbonnier. Une fois la grille constituée, celle-ci a été validée par le comité de direction après avoir été peaufinée avec le Président et le DG, puis challengée en corum avec les associés. Une fois toutes les corrections apportées, la grille a été validée par le CSE et diffusée dans l'agence.

Le bilan final pour l'agence ? *“La transparence des salaires a permis de fluidifier les échanges, notamment lors des entretiens de fin d'année. Les discussions tournent plus autour de la performance que de la rémunération. De manière générale, cela nous a également invités à être encore plus transparents dans notre communication de manière générale. Nous avons mis en place une newsletter et une réunion plénière mensuelle”*, conclut Lyse Charbonnier.

2 conseils pour pratiquer la transparence des grilles

1. Pour démarrer, *“on peut commencer par mettre en place une grille avec des fourchettes de salaire”*, recommande Camille Goni, Head of Talent Acquisition chez Shine. *“Ces fourchettes vont se resserrer au fur et à mesure, mais elles ont l’avantage de donner de la flexibilité aux entreprises”*, recommande Virgile Raingeard.
2. Par la suite, il convient de rester attentif aux souhaits des collaborateurs et essayer d’ajuster la grille de manière proactive. *“De notre côté, lorsque nous avons mis en place la grille, ce n’était pas une demande des salariés. Nous avons voulu conserver cet état d’esprit et ne pas attendre les départs ou les revendications de nos collaborateurs pour ajuster la grille”*, conseille Lyse Charbonnier.

3. La transparence nominative

La transparence nominative consiste à révéler le salaire de chaque collaborateur, le plus souvent à travers un logiciel interne. C’est ce que nous pratiquons chez Figures car cela est aligné avec nos valeurs. *“C’est une manière pour nous d’être à l’avant-garde sur ces sujets qui sont au cœur de notre métier. **Mais je ne pense pas que cela sera la voie du futur car cette transparence jusqu’au boutiste est loin de correspondre à tout le monde.** Par expérience, j’ai constaté par exemple que certains collaborateurs étaient obsédés par la rémunération de leurs collègues et passaient leur temps à consulter le fichier, ce qui n’était pas très sain pour eux”*, souligne notre CEO Virgile Raingeard.

Un constat que partage également Edouard Pick, le PDG de Clinitex, qui a décidé d'instaurer la transparence totale des rémunérations. Il estime qu'il faut effectivement un certain niveau de confiance et une culture propice à l'établissement de cette transparence.

“Nous avons pu le faire car nous n'avions aucune inégalité qui pouvait faire bondir. Seulement deux personnes ne se sont pas senties en cohérence et ont demandé une rectification”, témoigne-t-il, ajoutant que la politique de rémunération s'entend dans sa globalité, c'est-à-dire qu'elle inclut également les conditions de travail.

Il nous explique enfin que la transparence nominative a démystifié les hauts salaires de l'entreprise, en les mettant en corrélation directe avec le niveau de responsabilités.



“Je n'ai pas de conseils à donner sur la transparence nominative si ce n'est de cultiver une forme d'exemplarité et des gardes-fous pour gérer sa politique de rémunération de manière objective”.

Edouard Pick, PDG de Clinitex

L'étape ultime selon lui ? L'auto-détermination des salaires.

“Cela nécessite un degré de maturité très important à travers le partage d'informations stratégiques pour l'entreprise et l'éducation financière des collaborateurs”, conclut-il.

Une ultime étape que Camille Goni convoite également, même si elle estime que Shine en est encore loin : *“cela nécessite de pouvoir autonomiser et aligner les managers et les collaborateurs sur la description des métiers et des niveaux afin de passer de quelque chose de très vertical, à un mode opératoire beaucoup plus horizontal. C'est un objectif encore lointain mais extrêmement intéressant à aborder”.*

Conclusion

Il existe une multitude de manières de pratiquer la transparence salariale, avec plus ou moins d'intensité.

Mais une chose est certaine, cette transparence risque fort d'impacter d'autres pans de l'entreprise, contribuant du même coup à éduquer les salariés sur des sujets qui leur étaient jusque lors étrangers.

Mieux pensée en amont, la politique de rémunération sera donc d'autant mieux justifiée, et permettra aux collaborateurs d'anticiper plus sereinement leur évolution professionnelle, dans et hors les murs de l'entreprise.

À propos de Figures

**“Vos talents sont votre atout et poste de dépense principal.
Et la rémunération est leur priorité n°1”**

Co-créé en 2020 par Virgile Raingeard et Bastien Formery, Figures est la première plateforme de gestion de la rémunération en Europe. Une solution conçue pour accompagner les moyennes et grandes entreprises dans la construction d'un modèle de rémunération juste et efficace.

Et parce que de grands changements sont à venir avec les directives européennes (transparence des salaires & CSRD), nous vous proposons de prendre le sujet à bras le corps dès à présent grâce à notre solution directement intégrée à vos systèmes clefs (SIRH, Recrutement, Revue de performance).

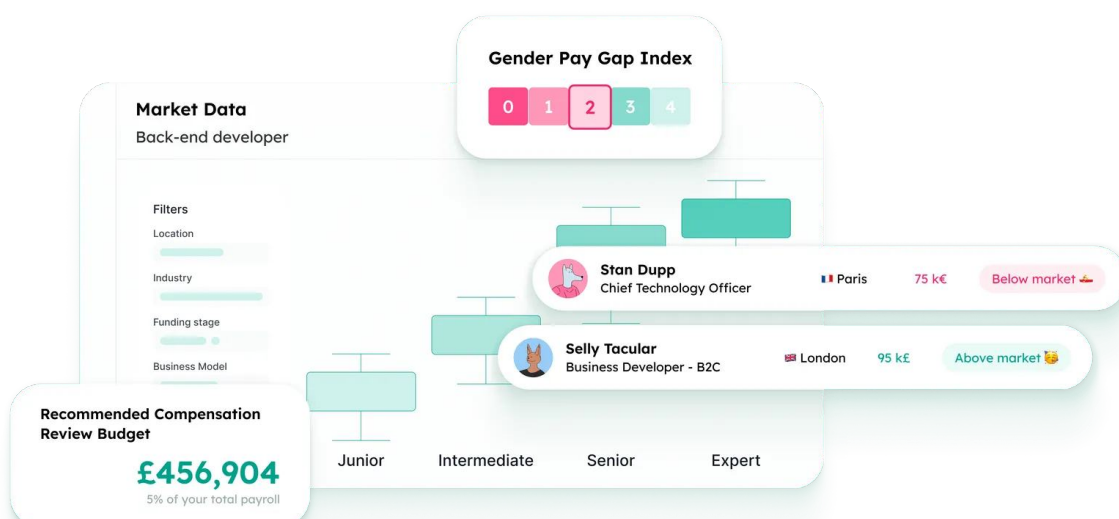
Comment ?

1. Appuyez-vous sur notre module “Benchmark” pour accéder aux données de marché en temps réel. L'objectif ? Faciliter votre prise de décisions et viser au plus juste en matière de rémunération. Un outil précieux pour attirer et retenir les meilleurs talents.
2. Pour un accompagnement encore plus avancé, les données actualisées sont transformées en recommandations actionnables. Celles-ci sont à exploiter en un seul et même endroit sécurisé. Avec le module “Grille de salaires”, il n'a jamais été aussi facile de construire et partager votre grille de salaires.
3. Pour faciliter la collaboration et encourager la transparence et l'équité sur les sujets de rémunération, notre produit réunit toutes les parties prenantes. Il est possible de la personnaliser selon le profil de l'utilisateur (RH, managers, recruteurs, finance, salariés...).

4. Avec le module “Revue de salaires”, toutes les décisions de rémunération sont enregistrées en un seul et même endroit, pour un gain de temps précieux lors des revues de salaire annuelles, et surtout une sauvegarde de l’historique des décisions.
5. Le super bonus ? Vous pouvez obtenir des reportings instantanés et exécuter des rapports liés aux directives européennes à venir. Par exemple, vous pouvez mesurer l’écart de salaire entre les hommes et les femmes et bien d’autres critères qui devront bientôt constituer les fondations de votre politique salariale.

À savoir :

Notre solution est conforme avec la réglementation RGPD actuelle et avec les lois à venir. Elle est certifiée ISO 27001 & Soc2 Type II et adaptée à vos besoins IT : SSO-SAML, G-Suite, Microsoft 365.



figures