

Transparence des salaires : ces sociétés qui jouent le jeu

Dévoiler les salaires de tous dans l'entreprise, une bonne idée ? En France, quelques sociétés avant-gardistes – en majorité de jeunes PME et des start-up – tentent cette expérience.

LE MONDE ECONOMIE | 06.11.2018 à 06h00 • Mis à jour le 06.11.2018 à 12h57 | Par Catherine Quignon



« Les polémiques autour des rémunérations des dirigeants et des écarts de salaires entre hommes et femmes ont toutefois fait évoluer la donne. » Matt Herring/Ikon Images / Photonostop

Alors que les grandes entreprises devront bientôt faire preuve de plus de transparence concernant les écarts salariaux ([/chroniques/article/2018/10/11/ecarts-de-salaire-dans-l-entreprise-que-le-flou-demeure_5367757_1669551.html?xtmc=salaires_dirigeants&xtcr=10](https://chroniques/article/2018/10/11/ecarts-de-salaire-dans-l-entreprise-que-le-flou-demeure_5367757_1669551.html?xtmc=salaires_dirigeants&xtcr=10)), quelques entreprises françaises ont choisi de jouer le jeu de la transparence totale. Imfusio, une société de conseil en transformation des organisations employant une douzaine de salariés, fait partie de ces précurseurs. Dans cette jeune entreprise créée en 2005, non seulement le salaire de chaque collaborateur est connu de tous, mais les salariés eux-mêmes décident de leur rémunération.

« Tous les quatre mois, on prend deux heures pour poser le sujet sur la table », explique Ségolène Guitton, consultante au sein de la société. Chacun annonce ses prétentions devant tous ses collègues, puis s'ensuit une phase de discussions. A l'issue, le salarié décide de maintenir ou pas

sa demande. « *Chaque membre dispose d'un droit de veto, mais il n'a encore jamais été utilisé* », affirme Ségolène Guitton. Il faut dire que les décisions se font en connaissance de cause.

Lire aussi : Egalité salariale entre femmes et hommes : les entreprises auront trois ans pour agir (politique/article/2018/10/23/egalite-salariale-entre-femmes-et-hommes-les-entreprises-auront-trois-ans-pour-agir_5373296_823448.html)

Les salariés ont à leur disposition toutes les informations nécessaires : le chiffre d'affaires de l'entreprise, la grille de salaire pratiquée en Ile-de-France, les évolutions de la rémunération de chacun... Et ils peuvent aussi demander à ce que leur rémunération soit revue à la baisse : « *c'est déjà arrivé, lorsque la société a connu une baisse conjoncturelle de son activité* », précise la porte-parole d'Imfusio.

Yousign, une société spécialisée dans la signature électronique de documents, a aussi fait le choix de la transparence salariale, mais en optant pour un autre modèle. Dans cette jeune entreprise, née en 2013 et qui emploie une trentaine de personnes sur toute la France, les salaires sont établis en fonction d'une grille salariale connue de tous. A la différence des grilles établies dans les grandes entreprises, souvent très générales et indicatives, « *cette grille qui prend en compte une multiplicité de données, comme la position géographique, le savoir-faire, le savoir-être...* », affirme Luc Pallavidino, PDG et cofondateur de Yousign. Pour franchir un palier, c'est simple : le salarié doit avoir validé toutes les cases.

SANS SURPRISE,
CE SONT DE
JEUNES START-UP
QUI S'AVÈRENT
LES PLUS AVANT-
GARDISTES EN
MATIÈRE DE
TRANSPARENCE
SALARIALE

L'objectif de ce dispositif est d'établir une politique salariale cohérente pour l'ensemble des collaborateurs. « *Ce système permet à des personnes très compétentes, mais qui ne sont pas forcément douées pour la négociation, d'évoluer dans l'entreprise*, fait valoir Luc Pallavidino. *Cela nous permet également d'éviter des problématiques comme les inégalités de salaire entre hommes et femmes.* » Toutefois, le montant des primes reste fixé « *à discrétion* », admet le PDG, tout en faisant valoir que « *les commerciaux touchent une commission partagée par ensemble de l'équipe* ».

Question taboue

En France, pays où les questions d'argent sont relativement taboues, de telles initiatives relèvent du domaine de l'exception. Sans surprise, ce sont de jeunes start-up qui s'avèrent les plus avant-gardistes en matière de transparence salariale. Les exemples sont plus rares au sein des grandes entreprises, même si on peut citer le groupe Thermador, qui dévoile une fois par an les rémunérations de l'ensemble des salariés.

Rien, ou presque, n'oblige les entreprises à faire preuve de transparence concernant les salaires des collaborateurs et la manière dont ils sont fixés. Rappelons que les grilles de salaires ne sont pas obligatoires. La loi prévoit seulement qu'une entreprise ne peut pas payer ses salaires en dessous d'un minimum fixé par accord collectif, quand celui-ci existe, et que les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées soient votées par les actionnaires.

Lire aussi : Egalité salariale : à partir du 6 novembre à 15 h 35, les Françaises travaillent « gratuitement » (emploi/article/2018/11/06/egalite-salariale-a-partir-du-6-novembre-a-15-h-35-les-francaises-travaillent-gratuitement_5379531_1698637.html)

Les polémiques autour des rémunérations des dirigeants et des écarts de salaires entre hommes et femmes ont toutefois fait évoluer la donne : les entreprises cotées seront bientôt tenues de **publier l'écart entre le salaire de leurs dirigeants et la moyenne des rémunérations de l'ensemble des collaborateurs** (emploi/article/2018/09/25/representation-parite-obligation-d-emploi-les-amendements-de-la-loi-pacte-qui-concernent-les-salaries_5359914_1698637.html?xtmc=&xtcr=9). Par ailleurs, les grandes entreprises devront dès 2019 **mesurer les inégalités de salaires entre hommes et femmes** (emploi/article/2018/05/18/egalite-professionnelle-les-propositions-mesurees-du-gouvernement_5301063_1698637.html?xtmc=&xtcr=30), selon des critères qui n'ont pas encore été dévoilés par le gouvernement.

Culture d'entreprise

Reste que la grande majorité des entreprises semble plutôt vouloir aller à reculons sur cette question. « *Cela dépend vraiment de la culture de l'entreprise*, confie Luc Pallavidino. *Pour celles qui ont axé leur politique salariale sur la mesure de la performance individuelle, la transparence paraît plus difficile.* »

L'une des grandes peurs des employeurs réside dans les tensions qui peuvent naître entre les salariés, parfois à raison. Du côté d'Imfusio, la société a toujours fonctionné sur le principe de la gouvernance partagée. La transparence salariale semblait donc s'imposer d'elle-même. Pourtant, sa mise en place n'a pas été simple. « *On a pris conscience des décalages qui pouvaient exister entre les rémunérations des uns et des autres, ce qui a donné lieu à une mini-crise* », révèle Ségolène

Guitton. Ou plutôt une forme de catharsis, qui a pris fin une fois que les inégalités les plus criantes ont été corrigées.

L'UNE DES
GRANDES PEURS
DES
EMPLOYEURS
RÉSIDE DANS LES
TENSIONS QUI
PEUVENT NAÎTRE
ENTRE LES
SALARIÉS,
PARFOIS À
RAISON

Ses dirigeants se sont aussi rendu compte que tout n'était pas qu'une question de salaire : « *les collaborateurs ont aussi exprimé le souhait d'avoir un lundi sur deux, se faire financer une formation...* », déclare la porte-parole de l'entreprise.

Au demeurant, la négociation collective qui a lieu tous les quatre mois chez Imfusio peut aussi porter sur des points comme le temps de travail ou les avantages en nature. « *Désormais, chacun détermine sa rémunération en conscience de ce que l'entreprise peut lui offrir et de ce que lui-même peut apporter à l'entreprise* », résume Ségolène Guitton.

Cohérence

La porte-parole d'Imfusio fait valoir les autres avantages d'une telle initiative : « *cela nous permet aussi d'avoir une politique salariale plus cohérente : avant, le salaire se décidait à l'entrée, puis il n'y avait plus vraiment de suivi.* » « *La transparence sur la manière dont sont fixés les salaires permet de lever les jalousies ou des problématiques qui n'ont pas lieu d'être* », avance, de son côté, Luc Pallavidino.

Plus de transparence veut aussi dire plus de contrôle au niveau des écarts de rémunérations. Chez Imfusio et Yousign, ceux-ci varient environ d'un à quatre. Les rémunérations des dirigeants sont aussi connues de tous. « *L'idée n'est pas non plus de tomber dans un système égalitaire mais que chacun soit libre et responsable*, met en avant Ségolène Guitton. *Les collaborateurs ne sont pas des enfants, avec seul un chef qui décide de ce qu'ils valent.* » Une transparence qui vaut pour tous...