

Rémunération : Comment s'adapter à l'ère de la transparence

Une révolution se prépare dans le milieu de la rémunération. Longtemps considérées comme les boîtes noires des ressources humaines, les politiques de rémunérations et avantages sociaux doivent s'adapter aux nouvelles exigences de transparence qui traversent la société.

J'évolue dans le milieu depuis près de quinze ans. Pour avoir vu de près comment étaient traitées les questions de « comp & ben », je sais que **la révolution à venir risque de changer le quotidien des départements RH**. Car confidentialité, discrétion et négociations individuelles sont encore souvent les piliers des politiques de rémunération, des grands groupes aux start-ups.

Or ce n'est pas le monde de demain : **l'ère de l'équité et de la transparence est arrivée.**

Pourquoi maintenant ?

Ce bouleversement, ce n'est pas seulement une impression ou une vague tendance. Il est sur le point d'être inscrit dans la loi. En fin d'année dernière, ce sont les États-Unis qui lancent le mouvement : la [Californie](#) et [New York](#) adoptent des pay transparency laws locales. En Europe, la [nouvelle directive européenne sur la transparence salariale](#) a été approuvée en 2023.

Ces dispositions légales confirment un changement de paradigme. **Le monde va vers plus de transparence. Le boom de la data a ouvert l'ère du citoyen informé.** Le grand public a accès à des données précises pour suivre les grandes problématiques économiques, politiques, écologiques ou sanitaires au niveau national ou mondial.

Il devient inacceptable de ne pas savoir. De même, les inégalités sociétales sont de plus en plus difficiles à accepter ou à justifier, notamment entre les hommes et les femmes. Il n'y a pas de retour en arrière possible, et c'est tant mieux.

Il est normal et sain que tous ces grands changements se reflètent au niveau de l'entreprise. Collaborateurs et candidats portent une attention toujours croissante à l'impact des activités de leurs entreprises et surtout aux valeurs de leurs employeurs. Celles-ci ne doivent pas simplement être proclamées dans les communiqués de presse, mais se traduire en actes.

De la RSE aux pratiques RH, ces nouvelles exigences se font déjà sentir pour la plupart des entreprises. **C'est aussi le cas de la rémunération.** Candidats, employés et managers pourront de plus en plus aborder ouvertement la question. Ils n'accepteront plus les réponses vagues, creuses ou imprécises. Le salaire ne sera plus une question qu'on aborde à demi-mot et avec embarras dans le bureau de son manager.

Savoir passer du « combien » au « pourquoi »

Le piège serait de vouloir régler la question en s'intéressant aux chiffres d'abord. En pensant que c'est un problème technique, qui se règle dans la confidentialité, face à des fichiers Excel. Car la communication est la seule solution qui s'offre aux dirigeants. Il ne suffit plus de jongler avec les chiffres, il faut savoir en parler : expliquer, clarifier, informer et former.

Il ne suffit pas de trouver le « chiffre juste ». **La bataille de la transparence ne se joue pas forcément sur les montants, mais sur l'équité perçue par les candidats et employés.** C'est ce que démontre

une étude menée par [la Josh Bersin Company](#) : l'équité des salaires compte 13 fois plus que le montant aux yeux des collaborateurs.

Alors chaque chiffre publié doit être accompagné d'une justification claire, nette et précise. Sans quoi, on ouvre la porte aux remises en cause, aux négociations, et donc, aux décisions arbitraires. **Il est nécessaire de pouvoir présenter des politiques salariales cohérentes et justes.**

Encore faut-il avoir une politique salariale uniforme, basée sur des principes clairs. C'est là où les choses se compliquent quelque peu. Car dans la pratique, les grilles salariales sont souvent le fruit d'une somme de décisions individuelles, un héritage historique qui dépend de circonstances particulières et difficilement justifiables aujourd'hui.

La première étape dans ce cheminement vers la transparence est importante : **il faut avant tout s'interroger sur sa politique de rémunération.** Les dirigeants doivent identifier leurs priorités, les compétences, rôles et aptitudes qu'ils veulent valoriser et récompenser.

C'est seulement après avoir éclairci le « pourquoi » d'une politique de rémunération qu'il devient possible de déterminer le « combien » et d'en parler ouvertement. Pour préparer au mieux l'ère de la transparence qui s'approche, et pouvoir publier sereinement leurs fourchettes salariales, les entreprises doivent, dès maintenant, entamer ce travail nécessaire d'introspection.

**Virgile Raingeard,
CEO,
Figures.**

