# Le secret des salaires, bientôt un souvenir?

**Les employeurs sont extrêmement rares à exiger de certains employés qu'ils gardent leurs salaires secrets. Cette pratique a plus d'inconvénients que d'avantages, estiment des spécialistes en ressources humaines.**

PIERRE CORMON

Lorsque ce matin-là, Alain Salamin est arrivé dans la banque dans laquelle il travaillait, il a trouvé le personnel en pleine ébullition. «Les téléphones crépitaient à droite et à gauche, on s'interpellait: regarde celui-ci et celui-là, moi, je me charge de ceux-là», raconte-t-il. Un bug informatique permettait aux conseillers à la clientèle d'accéder aux comptes des employés. Ils pouvaient aller voir quel était le salaire des dirigeants de la société – et ne s'en sont pas privés. «J'en ai tiré une leçon pour toujours», explique Alain Salamin, aujourd'hui chargé de cours à HEC Lausanne et fondateur d'AS-HR Consulting. «Construire une structure des salaires en pensant être protégé par le secret n'est pas viable, même à court terme.»

La leçon est dans l'air du temps. Jusque dans les années 1990, il arrivait que des entreprises, notamment dans la finance, incluent dans le contrat de travail des cadres supérieurs des clauses leur interdisant de révéler leur salaire. C'était par exemple le cas de la SBS, jusque vers 1995.

Quel but poursuivaient les entreprises avec ces clauses? «Il s'agissait de conserver une marge de manœuvre totale dans la politique de rémunération, autrement dit, de pouvoir fixer les salaires de manière discrétionnaire», estime Luc Dupuis, *senior consultant* chez Anticipe SA (conseils en ressources humaines). Ces clauses pouvaient prévoir le licenciement, voire des sanctions financières en sus, au cas où l'employé ne les respectait pas.

La validité de ce type de clauses ne fait pas l'unanimité chez les juristes. Mais quoi qu'il en soit, elles sont maintenant exceptionnelles. La tendance est plutôt à davantage de transparence. Plusieurs raisons militent en ce sens.

## PLAFONDS SECRETS

«Quand la direction d'une entreprise cache quelque chose, les employés ont toujours tendance à imaginer le pire», remarque Alain Salamin. C'est ce dont la nouvelle UBS a fait l'expérience peu après la fusion avec SBS. «La direction a adopté une nouvelle structure salariale fondée sur des classes, avec des minimums et des maximums. Mais pour les classes supérieures, les maximums n'ont pas été communiqués. Les employés se sont mis à imaginer des choses complètement farfelues et cela a provoqué une agitation certaine. Finalement, la direction a communiqué ces maximums et le soufflé est vite retombé. Ils étaient défendables dans cet environnement bancaire.»

Deuxièmement, la réglementation va vers plus de transparence. «Les règles de gouvernance obligent à communiquer la rémunération de la direction des entreprises cotées en bourse», remarque Luc Dupuis. «A l'autre extrémité, dans les professions moins bien rémunérées, les salaires suivent souvent les conventions collectives, dont les minima sont publics.» Dans le bâtiment, il arrive de plus en plus fréquemment qu'une entreprise voulant confier un mandat à une autre demande la liste du personnel qui interviendra sur un chantier, avec sa rémunération, pour vérifier qu'elle ne pratique pas la sous-enchère salariale. «La responsabilité solidaire encourage la transparence», remarque Luc Dupuis. «C'est une vraie tendance.»

## CLAUSE ILLUSOIRE

Troisièmement, les clauses de secret sont impossibles à respecter à la lettre. «Lorsque vous voulez signer un bail, la régie vous demande généralement vos trois dernières fiches de salaire», remarque Luc Dupuis. «Pareil si vous sollicitez un *leasing*. Les employés qui sont soumis à des clauses de secret doivent-ils renoncer à acquérir une nouvelle voiture ou à louer un nouveau logement?»

Quatrièmement, l'information sur les salaires est de plus en plus disponible. «Auparavant, une entreprise effectuait ses enquêtes salariales et elle seule détenaient ces chiffres», remarque Alain Salamin. «Elle se trouvait ainsi en position de force pour négocier les salaires à l'engagement. Aujourd'hui, un candidat peut connaître le salaire moyen pour un poste en quelques clics, avec des sites comme salarium.ch.» La transparence s'impose donc peu à peu.

Enfin, «j'observe une véritable volonté, chez les employeurs, de promouvoir l'équité salariale», remarque Luc Dupuis. Cela peut se traduire par l'adoption de grilles salariales, fussent-elles rudimentaires. Ou, chez les plus petits employeurs, par le respect d'un principe simple. «Le B-A BA de la rémunération, quelle que soit la taille de l'entreprise, est de pouvoir expliquer n'importe quelle différence salariale à tout moment», observe Alain Salamin.

**Jusque dans les années 1990, il arrivait que des entreprises, notamment dans la finance, incluent dans le contrat de travail des cadres supérieurs des clauses leur interdisant de révéler leur salaire.**

«Cette évolution n'apporte que du bon», conclut-il. «Elle force les entreprises à mettre en place une politique salariale équitable et notamment à renforcer l'égalité hommes/femmes.» Car il est plus difficile de discriminer un sexe dans le cadre d'un système clair et structuré.

«Mais le contraire du secret, ce n'est pas forcément la transparence», observe Luc Dupuis. «Les Suisses ne parlent pas facilement de leur salaire et cela n'a pas changé.» Question de mentalité, clause de secret ou pas. ■