

**Vous méritez
une place
au sommet**

Pour réserver cet emplacement
Le Temps - publicité
Tél. +41 22 575 80 50
E-mail: publicite@letemps.ch
www.letemps.ch/pub

Carrières

5,3%

L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL ANTICIPE UN TAUX DE CHÔMAGE MONDIAL DE 5,3% EN 2023, mieux que prévu il y a quelques mois. Mercredi à Genève, elle a toutefois déploré un accroissement du décalage entre pays riches et ceux en développement.



La directrice générale d'Ikea Suisse, Jessica Anderen, quitte le poste qu'elle occupait depuis 2019. Elle prendra celui de directrice générale internationale de la Fondation Ikea, basée aux Pays-Bas, à partir de 2024.

**Votre
prochain
rendez-vous
formation:
vendredi
30 juin**

La transparence salariale décryptée

EMPLOI Dévoiler une fourchette de rémunération pour chaque fonction ou même les revenus de tous les collaborateurs: la tendance gagne du terrain dans les entreprises suisses. Si cette clarté présente des avantages, elle ne s'avère pas sans risque

JULIE EIGENMANN
[@JulieEigenmann](https://twitter.com/JulieEigenmann)

Connaître le salaire de vos collègues et de votre chef: rêve ou cauchemar? En Suisse, la pratique reste dans tous les cas peu courante.

La Poste annonçait à annoncé hier qu'elle indiquerait désormais dans ses offres d'emploi relevant de la CCT le revenu initial ainsi que la fourchette salariale possible, pour éviter toute discrimination. Cela concernera chaque année environ 2500 postes mis au concours.

Une conférence a également eu lieu mercredi à Genève autour des salaires transparents, entre autres pratiques, dans le cadre de la première édition du salon The Future of Work and Learning Event, à Palexpo. Elle était donnée par Pierre Monclos, directeur des ressources humaines de la société de formations à distance Unow en France et coauteur du livre *Quand les start-up et scale-up réinventent les RH*, à paraître en octobre.

Mais il y a transparence et transparence, prévient d'abord Alain Salamin, consultant en rémunération en Suisse. «Le concept est à géométrie variable dans les entreprises, depuis la divulgation des fonctions et des classes salariales correspondantes jusqu'à rendre tous les revenus individuels consultables.»

Des noms et des salaires

A la Banque alternative suisse, ce principe est né avec la société en 1990. «Cette notion est clé pour une banque éthique et durable afin d'assurer l'équité entre hommes et femmes», développe Olivier Schott, responsable pour la représentation romande. Le plus gros salaire dans la société ne doit pas excéder plus de cinq fois le plus petit revenu et à l'heure actuelle, l'écart est de 3,66 fois plus élevé. Il poursuit: «Une liste est accessible à tous les collaborateurs avec le nom de chacun, sa fonction, son temps de travail, son salaire et autres contributions telles que les indemnités



Sur l'ensemble des plateformes JobCloud (Jobup, Jobs), 1,65% des annonces mentionnaient le salaire l'an passé. Depuis le début de cette année, elles sont 2,17% à le faire. (THAWEEKET/SIRING/ISTOCKPHOTO)

de repas.» La rémunération est principalement fixée en fonction de l'âge et des responsabilités.

«Une entreprise qui n'est pas capable de justifier ses rémunérations est encore à l'âge de pierre»

ALAIN SALAMIN, CONSULTANT

Mais en dévoilant tout, n'y a-t-il pas un risque de créer des tensions? «Nous n'en avons pas observé, même si la rémunération peut, comme partout, ame-

ner des discussions, atteste Olivier Schott. Dans toutes les entreprises, les collaborateurs parlent du salaire. Ici, le modèle est clair dès le départ et c'est plus sain.»

C'est en partant du constat que le salaire est de toute façon abordé entre collègues que l'agence digitale Liip, 230 collaborateurs, a construit sa stratégie. «C'est la possibilité d'en parler en se basant sur la réalité, pas sur des rumeurs», observe Nadja Perroulaz, cofondatrice de la société qui fonctionne par ailleurs en «holacratie», modèle d'organisation agile: l'autonomie et la transparence vont de pair.

La société, aujourd'hui présente en Suisse romande et allemande, a procédé par étapes: dès sa fondation, le plus bas et le plus haut salaire (avec une dif-

férence de 2,5) étaient connus, mais sans entrer dans les détails. Puis, le principe est devenu plus «radical»: le revenu de chaque individu est désormais accessible, avec quatre critères possibles: l'expertise, l'impact du travail, et, dans une moindre mesure, la loyauté et l'âge. Depuis 2022, ce sont les collaborateurs eux-mêmes qui mesurent l'effet de leur propre contribution dans l'organisation, ainsi que leurs collègues.

La fin de la négociation

L'entreprise n'y voit que des conséquences positives, côté employeur comme employé. «Cela témoigne d'un climat de confiance. Par ailleurs, le salaire pour chaque fonction étant très clair, la négociation n'est pas possible», précise Nadja Perroulaz.

La négociation salariale n'existe théoriquement plus, mais certaines exceptions surgissent, raconte Pierre Monclos en marge de sa conférence à Genève. «Certains managers souhaitent torde la grille salariale, transparente, pour embaucher tel ou tel talent. Dans ce cas, il faut s'assurer qu'elle tient compte de toutes les valeurs du candidat, par exemple le fait qu'il est l'un des seuls spécialistes de son domaine. Mais la demande peut aussi s'avérer vraiment excessive.»

Pour adopter un tel système, il faut absolument avoir en amont une politique de rémunération objective, insiste le professionnel. «Si elle existe, la pratique rend effectivement les échanges plus sains et moins infantilisants pour les employés.»

La nécessité d'une politique de rémunération

Les entreprises qui adoptent ce modèle «absolu» sont de deux types, observe Alain Salamin: «Celles qui ont établi une méthodologie aboutie en matière de salaires et celles qui ne l'ont pas fait mais qui poursuivent une idéologie. Dans ce cas, dévoiler les iniquités risque de faire effet boomerang.»

L'expert met également en lumière d'autres effets: objectiver tous les revenus contraint à une forme de nivellement de la «valeur» des candidats. Et connaître les hauts salaires pousse à une augmentation de la masse salariale, puisque les références sont plus hautes. Il souligne aussi l'importance de la protection des données: «Il faut l'accord de la personne pour divulguer son salaire et le risque est aussi de voir de tels fichiers transmis à la concurrence.»

L'avocate en droit du travail Sandra Gerber confirme la nécessité d'une clause dans le contrat de travail, par exemple, selon laquelle l'employé a été informé que les salaires sont publiés à l'interne et qu'il y donne son accord. La Banque alternative et Liip ont procédé de cette manière.

Enfin, il est délicat de revenir en arrière une fois cette trans-

parence totale instaurée. «En période financièrement difficile, où le rapport à l'argent se complique, ce modèle peut être dur à tenir», rapporte Pierre Monclos.

La fonction et non l'individu

Mais un modèle moins absolu, proche de ce qui se fait à l'Etat, s'avère plus répandu: la divulgation de la classe salariale associée aux différentes fonctions. L'assureur maladie Helsana a ainsi rendu depuis avril disponible sur son intranet une fourchette pour chacune des 400 fonctions répertoriées.

«Une entreprise qui n'est pas capable de le faire et de justifier ses rémunérations est encore à l'âge de pierre et cela pourrait laisser penser qu'elle a des problèmes d'iniquité à cacher», tranche Alain Salamin. Il souligne aussi que cela permet d'éviter que des fonctions à majorité féminine ne soient dévalorisées financièrement. D'ailleurs, le Parlement européen a adopté en mars une directive destinée à contraindre les employeurs dans l'UE à la transparence pour garantir l'égalité de rémunération entre femmes et hommes.

Ce principe existe aussi à l'embauche, comme l'illustre l'annonce de La Poste jeudi. Le procédé est similaire chez Swisscom: pour certaines offres d'emploi, une échelle salariale est mentionnée pour mettre en adéquation les attentes d'une personne par rapport au poste. De la même manière, en interne, une classification des fonctions permet des déductions au niveau du revenu.

Le sujet commence à prendre de l'importance en Suisse, observe François Brianchon, responsable de la vente en Suisse romande chez JobCloud. «Depuis 2023, nos propres annonces intègrent une fourchette de salaire estimée.»

Sur l'ensemble des plateformes JobCloud (Jobup, Jobs), 1,65% d'annonces mentionnaient le salaire l'an passé, contre 2,17% depuis le début de l'année.

Une progression, mais la transparence salariale, à l'embauche comme en poste, n'est de loin pas banalisée. ■

L'EXPERTE

Apprentissage, trop vieux à 20 ans



MATHILDE APPIA
DIRECTRICE ADJOINTE
DE LA FONDATION
QUALIFE

Ahmed* à 20 ans, il vit en Suisse romande. Un contexte familial difficile l'a amené à prendre très tôt un rôle qui n'était pas le sien, ce qui l'a conduit à arrêter l'école secondaire. Une descente aux enfers dont il se serait bien passé, lui qui n'était qu'un adolescent. Aujourd'hui, sa situation s'est stabilisée et Ahmed s'investit pour construire

un projet professionnel solide et trouver une place d'apprentissage. Mais ce passé lui colle à la peau et pénalise son dossier de candidature. Les recruteurs ont tendance à privilégier les beaux bulletins scolaires et les parcours linéaires.

Depuis quelques mois, il est accompagné dans ses démarches par la Fondation Qualife et suit notamment des cours de remise à niveau scolaire au sein du pôle formation. Il est motivé et satisfait de bénéficier d'une approche individualisée, et ses résultats s'améliorent très vite. Malgré cela, après des dizaines de postulons infructueux, Ahmed

se sent découragé. «A 20 ans, on est déjà trop vieux», résume-t-il.

En effet, dans l'inconscient collectif, on va au cycle puis on choisit la voie des études ou celle de l'apprentissage. On a donc 15 ans au moment de trouver sa place, pas 20 et encore moins 25.

Légalement, il n'existe pourtant aucune limite d'âge pour débiter un apprentissage. Or dans les faits, même l'Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue (OFPC) freine les velléités de CFC ou d'AFP dès 24 ou 25 ans. Dans un récent article, cet office déplore que l'âge de début d'un apprentissage soit plus tardif à Genève qu'ailleurs.

Pourtant, à 20 ans, on a plein de choses à offrir dont on est dépourvu à 15 ans. Notamment l'expérience. Celle de la vie, et celle du marché du travail. Les jeunes adultes qui ont «galéré» durant leur adolescence sont celles et ceux qui savent pourquoi ils croient en l'apprentissage. Le métier visé n'est pas choisi pour faire plaisir aux parents ou pour faire comme les copains. Il est le choix éclairé et sûr de cinq ou dix années à se chercher, à apprendre à se connaître, à tester différentes voies.

Face à un parcours scolaire chaotique, on regrette d'abord l'inégalité des chances et la confiance en soi effri-

tée. Puis, on agit pour réparer et compenser des formateurs et formatrices travaillent quotidiennement pour cela. Ainsi, les entreprises qui engagent des apprentis ont tout intérêt à offrir le luxe d'un parcours scolaire difficile, mais compensé par l'expérience, et d'une plus grande maturité. Tous deux sont synonymes d'un bagage de vie qui est la garantie d'un engagement rarement rencontré chez les plus jeunes.

Or Abraham Lincoln n'a-t-il pas dit que «l'engagement est ce qui transforme une promesse en réalité»? ■

*Prénom d'emprunt