

LES EFFETS À LONG TERME DE LA TRANSPARENCE SALARIALE EN SUISSE

LA TRANSPARENCE SALARIALE N'EST PLUS UN TABOU, ELLE MARQUE UN TOURNANT FONDAMENTAL DANS LA MANIÈRE DONT LES ENTREPRISES GÈRENT, COMMUNIQUENT ET JUSTIFIENT LEURS POLITIQUES SALARIALES. PLUSIEURS SIGNAUX CONVERGENT EN CE SENS.

Texte: Roland Zürcher



Roland Zürcher est consultant chez Ababaka SA depuis 2016 où il conseille ses clients dans l'implémentation de structures salariales transparentes et non discriminatoires.

La loi sur l'égalité a 30 ans et pourtant le problème persiste. Selon les chiffres de l'Office fédéral de la statistique, l'écart salarial en 2022 était de 16,2% en défaveur des femmes (secteurs privé et public confondus). Près de la moitié (48,2%) de cette différence est qualifiée d'«inexpliquée». Dès lors, la politique est sous pression pour trouver des solutions afin de combler cet écart qui reste trop élevé.

Mes discussions avec les responsables RH et les directeurs-trices d'entreprise me font penser que la nouvelle génération est plus encline à parler de son salaire. Ainsi, la question salariale serait abordée avec plus d'ouverture. Le signal le plus fort vient d'Europe. La nouvelle directive impose aux États membres de transposer de nouvelles obligations en matière de transparence des rémunérations dans leur droit national avant le 7 juin 2026. L'objectif est de combler l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes en rendant les systèmes salariaux transparents. Le dispositif légal prévoit des sanctions, ce qui constitue une différence notable par rapport à la situation en Suisse.

Le nouveau texte de loi européen, dans son article 6, exige une **«Transparence de la fixation des rémunérations et de la politique de progression de la rémunération. Les employeurs mettent à la disposition de leurs travailleurs, d'une manière facilement accessible, les critères qui sont utilisés pour déterminer la rémunération, les niveaux de rémunération et la progression de la rémunération des travailleurs. Ces critères sont objectifs et non sexistes.»**

Bâtir un système sur la base d'une évaluation analytique des fonctions

La transparence est un levier puissant et elle conduira à plus d'égalité. C'est mon opinion personnelle, partagée par de nombreux professionnels dans le domaine de la rémunération. Cependant, la transparence n'est pas une fin en soi. Rendre les salaires visibles ne les rend pas automatiquement égaux (voir aussi l'encadré ci-contre). La transparence crée une obligation de justification: les employeurs devront expliquer la fixation d'un salaire et son évolution sur la base de critères objectifs et non discriminatoires.

Cela suppose de disposer d'un système salarial fondé sur une méthodologie scientifique pour évaluer la valeur d'un travail. Sans structure, la transparence risque de révéler des écarts sans pouvoir les expliquer, et encore moins les corriger. C'est ici qu'intervient l'évaluation analytique des fonctions, fondée sur la psychologie du travail pour construire un système salarial cohérent.

L'objectif des évaluations de fonctions est de répartir la masse salariale de la manière la plus équitable possible, afin de garantir une meilleure justice salariale au sein d'une organisation. L'évaluation analytique mesure les exigences et les charges (également appelées pénibilités) d'un travail à travers plusieurs critères. Plus les exigences et les charges sont élevées, plus le salaire est élevé. La valeur globale d'une fonction s'obtient en additionnant les points attribués à chacun de ces critères, ce qui permet ensuite de comparer les fonctions entre elles.

Il existe différentes méthodes d'évaluation analytique, mais toutes ne garantissent pas une rémunération exempte de discrimination. Tous les mécanismes qui transforment les résultats de l'évaluation des fonctions en salaire individuel sont articulés dans un système salarial. Dans un tel système, on trouve soit

Égalité et équité salariale: deux notions distinctes

L'égalité salariale est un terme juridique précisément défini: l'article 8 alinéa 3 de la Constitution fédérale garantit depuis 1981 le droit à un salaire égal pour un travail de valeur égale, concrétisé par la loi sur l'égalité (LEg) de 1996. Depuis 2020, les employeurs de 100 collaborateurs et plus sont légalement tenus d'analyser et de faire vérifier leur pratique salariale.

L'équité salariale ne fait l'objet d'aucune définition juridique contraignante, mais est fréquemment associée à la conformité au marché: une rémunération est jugée «équitable» lorsqu'elle correspond aux salaires pratiqués pour des fonctions comparables sur le marché du travail. Mais comment définir le marché du travail pour une fonction donnée? Le secteur d'activité de l'employeur constitue-t-il un élément de définition de ce marché? À noter que l'argument du marché du travail n'est pas admis par les tribunaux pour justifier une inégalité salariale.

Deux outils au service de l'égalité salariale

Deux méthodes ont été reconnues par le Tribunal fédéral pour déterminer l'existence ou non d'une inégalité salariale fondée sur le sexe: l'évaluation analytique des fonctions et l'analyse de régression.

L'évaluation analytique des fonctions (également appelée évaluation analytique du travail ou d'évaluation analytique des postes) trouve ses fondements dans la science du travail. Elle est utilisée principalement pour concevoir des systèmes salariaux. L'analyse de régression, quant à elle, est un outil statistique qui permet de contrôler les pratiques salariales en vigueur.

Ces deux approches s'inscrivent dans une logique séquentielle et complémentaire: l'évaluation analytique des fonctions intervient en amont, pour bâtir un système de salaire non discriminatoire, tandis que l'analyse de régression prend le relais en aval, afin de contrôler les pratiques salariales effectivement pratiquées.

des fourchettes salariales pour chacune des fonctions, soit des classes salariales (regroupement de plusieurs fonctions dans une même classe). Un système salarial définit par ailleurs une démarche cohérente pour fixer les salaires d'entrée, gérer les éventuelles augmentations annuelles ou encore prendre en compte la performance individuelle ou collective.

Une réduction des inégalités pour toutes et tous

L'effet le plus souvent mis en avant est la réduction de l'écart entre femmes et hommes. C'est légitime, nécessaire et exigé par la loi. Mais le résultat ira bien au-delà. En obligeant les entreprises à formaliser leur pratique salariale, la transparence contribuera à réduire les inégalités salariales au sens large non seulement entre femmes et hommes, mais aussi à l'intérieur de chacun de ces groupes.

Un système salarial fondé sur une évaluation analytique non discriminatoire des fonctions rend la transparence possible et transforme la gestion des rémunérations en un processus structuré, explicable et équitable. Toutefois, la marge de manœuvre dans la fixation des salaires s'en trouvera nécessairement réduite. C'est là le «prix à payer» pour plus d'égalité. 🟡



“

**LA TRANSPARENCE EST UN
LEVIER PUISSANT ET ELLE
CONDUIRA À PLUS D'ÉGALITÉ.**

ROLAND ZÜRCHER

POUR ALLER PLUS LOIN

Consultez via ce code QR une brochure éditée par le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes (BFEG) qui propose un modèle d'évaluation analytique du travail pour fixer des salaires fiables et neutres à l'égard des sexes.

