Welcome to the Jungle figures

# Le *Juste* Prix : La transparence, c'est maintenant !

# Sommaire


3 Transparence des salaires : l'inévitable accélération

5 Transparence salariale : on reprend les bases

5 Transparence, justice et équité : tout un programme

6 Le grand gap en avant : les chiffres clés de la transparence salariale

7 Et la Loi dans tout ça

9 Transparence des salaires : regards croisés sur ses bénéfices RH

12 Lancer une politique de transparence salariale : mode d'emploi

12 Prérequis : obstacles et petits pièges auxquels se préparer

14 Les six étapes clés pour sauter le pas

17 **Welcome to the Jungle : Créer une grille, la déployer et la communiquer avec cohérence**

23 **Spark - Faire évoluer sa grille salariale en phase avec la croissance de l'entreprise**

26 Création ou transition : chacun sa route, chacun son approche

31 Outils et communication : le duo de tête du podium

39 **Brevo : Comment concevoir des grilles cohérentes dans un contexte international ?**

43 Les 7 clés de la transparence salariale « à emporter » (livraison gratuite !)

# Transparence des salaires : l'inévitable accélération

La transparence des salaires est devenue un enjeu majeur pour les ressources humaines, en partie depuis l'annonce de la nouvelle directive européenne sur la transparence des rémunérations qui sera à intégrer d'ici juin 2026. En 2024, la situation en France est marquée par des avancées significatives et des défis persistants concernant la rémunération. Selon les dernières données de l'OCDE, l'écart salarial entre les hommes et les femmes en France serait de 11,6% (légèrement inférieur à celui du Royaume-Uni (14,5%) et de l'Allemagne (13,5%) et proche de la moyenne de l'UE (10,8%).

Depuis la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel de 2018, les entreprises ont l'obligation de publier l'indice d'égalité professionnelle femmes-hommes. Rappelons que son but est d'évaluer cinq domaines clés, allant de l'écart de rémunération aux promotions, et les entreprises doivent atteindre un score minimum de 75 sous peine de sanctions. 74% des entreprises ont publié en 2024 leur Index Egapro (contre 54% en 2020).

La transparence s'installe donc peu à peu, à plusieurs égards : un rapport Indeed a révélé que le nombre d'offres d'emploi contenant des informations sur le salaire a presque doublé depuis 2019, atteignant 49,5 % en mars 2023. C'est aussi une attente forte de la part des talents : la rémunération et les grilles de salaires est le premier critère (55%) sur lequel ils et elles se renseignent lors d'une recherche de poste. Au-delà des paramètres sociétaux, la directive européenne impose des changements notables, comme la publication des écarts de rémunération et l'obligation pour les employeurs de fournir des informations salariales aux candidat·es avant l'entretien d'embauche.

Lors d'une table ronde co-organisée par Figures et Welcome to the Jungle, Deborah Rippol, People & talent lead chez Zefir et Juliette Raimbault, People lead chez Alan ont échangé sur la création de leur grille salariale respective, ainsi que leur philosophie de la transparence. Virgile Raingeard, CEO de Figures et expert en rémunération, a également partagé ses recommandations pour lever les freins en lien avec la transparence, comprendre le cadre légal et concevoir une grille équitable.

L'objectif de cet ouvrage est de créer un guide fondé sur ces **conseils et retours d'expérience**, pour naviguer dans la nouvelle ère de la transparence. Les entreprises y trouveront des **conseils pratiques pour attirer les meilleurs talents et promouvoir un environnement de travail équitable et inclusif** grâce à des grilles de salaires en phase avec leur culture d'entreprise.

# Transparence salariale : on reprend les bases

## Transparence, justice et équité : tout un programme

Le terme « transparence salariale » présente une certaine ambivalence. Bien que souvent perçue comme un accès sans filtre aux salaires individuels, elle s'articule en réalité sur quatre niveaux distincts :

**Les quatre niveaux de transparence salariale :**

**Transparence sur la politique de rémunération :**
en expliquant comment les salaires sont déterminés par rapport au marché, les entreprises peuvent renforcer la perception de justice distributive. Cela signifie que les employé·es comprennent et acceptent la manière dont les salaires sont répartis, jugés équitables en fonction des contributions et des positions sur le marché.

**Transparence sur les processus et critères de détermination des salaires :**
la transparence sur les processus et les critères utilisés pour la détermination et l'évolution salariale permet de renforcer la justice dite procédurale. Cela signifie que les salarié·es perçoivent les processus décisionnels, incluant des critères objectifs tels que l'impact, l'expérience, la performance et les compétences.

**Transparence sur la grille salariale :**
fournir des informations claires sur les grilles salariales, par métier, localisation et niveau de séniorité, aide à établir une justice organisationnelle. Les règles du jeu sont explicitement définies, permettant aux employé·es de comprendre les structures salariales et leurs possibilités d'évolution au sein de l'entreprise.

**Transparence sur les salaires individuels :**
bien que souvent perçue comme le niveau ultime de transparence, divulguer les salaires individuels touche à la justice interpersonnelle (qui concerne les relations interpersonnelles). Cela peut être bénéfique pour l'équité perçue, mais présente des défis en termes de confidentialité et de dynamique de travail.

**Virgile Raingeard**

CEO

figures

« Il est crucial de comprendre que la transparence salariale est progressive et que les législations actuelles, ainsi que les directives européennes à venir, se concentrent principalement sur les trois premiers niveaux »

Ces directives encouragent les entreprises à être plus claires sur leur politique de rémunération, les critères utilisés pour déterminer les salaires et les grilles salariales, en particulier à l'embauche. Ainsi, la transparence absolue sur les salaires individuels reste un concept controversé et n'est pas prévue par les lois actuelles ou futures.

Ceci montre que, si la transparence salariale progresse, elle doit être mise en œuvre de manière équilibrée pour éviter les problèmes de confidentialité et maintenir un climat de travail harmonieux.

## Le grand gap en avant : les chiffres clés de la transparence salariale

→ En poste ou en recherche, 60% des actifs attendent plus de transparence sur le développement professionnel au sein de leur organisation, 53% sur les conditions de travail et **50% sur les salaires**.

→ Welcome to the Jungle a mené un sondage sur LinkedIn auprès de sa communauté : pour 83% des répondants - parmi +9600 participants et participantes - afficher les salaires dès les offres d'emploi est un pré-requis.

→ Quand on pose la question *« Quels sont les 3 éléments les plus importants pour vous projeter dans la future entreprise/administration ? »* Pour 55%, il s'agit de la rémunération, suivie des conditions de travail et de la QVT (31%), puis des avantages sociaux (28%).

→ Selon l'étude People at Work 2023 d'ADP, **61% des Français·es affirment que la rémunération est le facteur déterminant dans leur travail.** Malgré cela, la moitié estime percevoir un salaire insuffisant.

→ En 2022, en interrogeant les salarié·es français, 52% d'entre eux affirment ne pas hésiter à parler de leur salaire avec leur entourage. Parmi les groupes d'âge, 61% des 18-24 ans et 65% des 25-34 ans déclarent qu'ils ne voient aucun inconvénient à en parler, contre seulement 43% des personnes âgées de 50 ans et plus.

→ Or... 50% seulement des entreprises déclarent que leur politique de rémunération serait prête à être communiquée.

→ Ce dernier point reste peu investi par les organisations, avec seulement **37% des décideurs RH qui font preuve de transparence sur les salaires et les promotions pendant le processus RH.**

## Et la Loi dans tout ça

En 2023, le Parlement européen a publié une directive majeure sur la transparence des rémunérations, visant à renforcer l'égalité salariale entre les hommes et les femmes dans tous les États membres de l'Union européenne, y compris la France.

En termes simples, une directive est une législation adoptée par le Parlement européen qui fixe des objectifs que tous les États membres doivent atteindre. Chaque pays a alors jusqu'à trois ans pour la transposer en lois nationales.

Cela signifie que d'ici 2026, tous les pays de l'UE devront mettre en place des lois comprenant un certain nombre d'obligations et de changements. En France, certains de ces changements devraient être mis en place dès 2025.

**Les trois principaux éléments de la directive européenne :**

1 **Obligations accrues de reporting** : l'une des principales exigences de la directive est une obligation de reporting plus fin sur les écarts de salaire entre les hommes et les femmes au sein des entreprises. En France, cette exigence sera mise en œuvre par la refonte de l'index EGA Pro, prévue pour le premier ou le deuxième trimestre 2025. Cet index sera renforcé pour fournir des données plus détaillées et transparentes sur les écarts de rémunération, obligeant les entreprises à évaluer et publier régulièrement ces informations.

2 **Droit à l'information pour les salarié·es** : la directive introduit le droit à l'information pour les salarié·es qui pourront demander à leur entreprise des informations sur la manière dont leur rémunération se compare à celle de leurs collègues effectuant le même travail ou un travail de valeur égale. Les employeurs devront les informer de l'existence de ce droit chaque année, assurant ainsi que tous soient conscients de leur droit à une rémunération équitable.

3 **Obligation de transparence dans les offres d'emploi** : une autre grande nouveauté de la directive est l'obligation pour les employeurs de publier les fourchettes de salaire ou la rémunération applicable sur chaque offre d'emploi. Ce changement vise à éliminer les disparités salariales dès le processus de recrutement et à garantir que les candidat·es disposent d'informations complètes pour prendre des décisions éclairées.

*« Ces changements représentent une avancée significative vers une plus grande transparence et équité salariale en Europe »*, souligne Virgile Raingeard. Pour les entreprises françaises, cela implique des ajustements importants dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines et de communication interne. *« Nous avons changé d'ère, l'opacité n'est plus la norme »*, affirme le CEO de Figues.

# Transparence des salaires : regards croisés sur ses bénéfices RH

**→ Attractivité des talents et efficacité des recrutements**

Chez Zefir, la mise en place d'une grille salariale interne a permis de rendre le processus de recrutement plus efficace. Quatre bénéfices ont été mis en avant :

• **Réduction du temps de recrutement** : grâce à une grille salariale interne bien définie, Zefir peut faire des offres dans les deux jours suivant la fin du processus de recrutement, accélérant ainsi la prise de décision et l'intégration des nouveaux employé·es.

• **Amélioration de l'expérience candidat** : une réponse rapide et transparente sur les salaires améliore la perception des candidat·es envers l'entreprise, créant un sentiment de confiance, très tôt.

• **Augmentation du taux de conversion** : en communiquant clairement les attentes salariales dès le début, Zefir évite les mauvaises surprises à la fin du processus, ce qui améliore le taux de conversion des talents.

• **Réduction des coûts de recrutement** : en alignant les attentes salariales dès le début, Zefir minimise les recrutements échoués, ce qui se traduit par une réduction des coûts de recrutement et un gain de temps précieux pour l'équipe RH.

Chez Alan, la transparence des salaires est plus qu'une simple politique ; elle est au cœur de leur culture et de leur processus de recrutement. Les avantages perçus ?

• **Cohérence et alignement** : la transparence des salaires assure que les candidat·es vivent une expérience en phase avec ce qu'ils ou elles trouveront une fois employé·es, créant un climat de confiance dès le début.

• **Engagement et équité** : en communiquant clairement sur les salaires, Alan montre son engagement envers l'équité et la justice, renforçant ainsi son attractivité en tant qu'employeur.

• **Réduction des incertitudes** : *« Les candidat·es savent exactement où ils mettent les pieds, ce qui réduit les incertitudes et les angoisses liées au recrutement »*, souligne Juliette Raimbault. Ceci permet de s'assurer que les nouveaux talents sont bien informés et alignés avec la culture de l'entreprise.

**→ Rétention, engagement et marque employeur tout de go**

Chez Alan et Zefir, la transparence des salaires représente un engagement fondamental envers l'équité, la marque employeur et la santé organisationnelle. Cette approche permet de créer un environnement de travail sain et transparent, en harmonie avec les valeurs de l'entreprise et les attentes des employé·es. Les bénéfices perçus en interne ?

• **Perception de l'équité interne** : la transparence salariale garantit que tous les talents sont traités de manière équitable. Chaque salarié·e comprend les critères de rémunération et sait que ces critères sont appliqués de manière uniforme. Cela renforce la confiance entre les employé·es et la direction, réduisant ainsi les tensions et les perceptions d'injustice.

• **Renforcement de la marque employeur** : en adoptant une politique de transparence salariale, Alan et Zefir renforcent leur marque employeur. Les candidat·es potentiel·les perçoivent l'entreprise comme honnête, ouverte et engagée envers l'équité. Cette perception positive attire des talents désireux de travailler dans un environnement où la transparence est valorisée.

• **Engagement et rétention des talents** : la transparence des salaires favorise un environnement de travail où les salarié·es se sentent valorisé·es et respecté·es. En sachant que leur rémunération est basée sur des critères clairs, ils sont plus engagés et motivés. Cela conduit à une meilleure rétention des talents et à une diminution du turnover.

**Juliette Raimbault**

PEOPLE LEAD

alan

Pour Alan, la transparence salariale est également « un signe de bonne santé organisationnelle », selon Juliette Raimbault :

« Adopter la transparence salariale est un signe que l'entreprise est prête à se concentrer sur des problématiques essentielles et à construire un environnement de travail juste et sain. »

# Lancer une politique de transparence salariale : mode d'emploi

## Prérequis : obstacles et petits pièges auxquels se préparer

Virgile Raingeard identifie plusieurs obstacles majeurs à la mise en place de la transparence salariale dans les entreprises.

### 1. Freins et réticences des équipes dirigeantes

*« Même si les équipes RH sont prêtes à avancer vers plus de transparence, l'absence de feu vert de la direction constitue un frein majeur* », souligne Virgile Raingeard. Cependant, avec l'évolution des normes et l'inévitabilité de la transparence de niveau 3, il est désormais plus facile d'obtenir son adhésion. Le défi actuel est davantage de déterminer la vitesse et la priorité avec lesquelles traiter ce sujet stratégique.

### 2. Équité externe et interne : l'exigence de cohérence

*« La transparence met en évidence toute disparité interne, ce qui peut créer des tensions et des perceptions d'injustice »*, insiste Virgile Raingeard. La transparence salariale met en lumière l'équité - ou l'iniquité - des pratiques de rémunération de l'entreprise. L'une des principales préoccupations est de s'assurer que les salaires internes sont alignés avec ceux du marché. En effet, dans une ère de transparence accrue, les salarié·es peuvent facilement comparer leur situation salariale avec celles des offres concurrentes publiées par d'autres entreprises. Si les fourchettes salariales proposées par les compétiteurs sont supérieures, cela peut provoquer un mécontentement et des départs.

Ainsi, avant d'augmenter le niveau de transparence, il est crucial de vérifier d'abord que les salaires sont équitables au sein même de l'entreprise.

### 3. Complexité du sujet de la rémunération

La rémunération reste un sujet technique qui comporte de nombreuses données en termes de critères, de benchmarks ou encore de grades. Les équipes RH doivent se les approprier avant de les communiquer aux salarié·es, puis de former les managers pour qu'ils comprennent et gèrent ces informations de manière efficace.

> « Cette complexité rend l'implémentation de la transparence salariale difficile », selon Virgile Raingeard.

### 4. Renoncement

La mise en place de la transparence salariale chez Zefir a présenté un défi important : l'acceptation de la perte de candidat·es clés dont les prétentions salariales dépassent les grilles définies en interne. « Dans un système opaque, il est facile de faire des exceptions et d'ajuster les salaires à la volée pour attirer des talents », explique Deborah Rippol. Cependant, avec la transparence, cette flexibilité est limitée car la grille exhorte à la cohérence. Néanmoins - effet collatéral positif - cela envoie un signal fort : celui d'une grande crédibilité et équité de l'entreprise.

# Les six étapes clés pour sauter le pas

1. **Philosophie de la rémunération et niveau de transparence**

   Objectif : Détermination du niveau de transparence

2. **Analyse de l'équité interne et externe**

   Objectif : Évaluation des pratiques salariales

3. **Conception de la grille salariale**

   Objectif : Créer une classification selon des critères objectifs

4. **Processus de révision salariale et évolution**

   Objectif : Penser le système d'augmentation et de promotion

5. **Communication et formation des managers**

   Objectif : Communiquer, impliquer et former à la politique de rémunération

6. **Ajustements continus**

   Objectif : Adapter sa grille en phase avec l'évolution de son entreprise

## 1 Philosophie de la rémunération et niveau de transparence

Objectif : Détermination du niveau de transparence

Définir la philosophie de son système salarial est une étape cruciale. Il s'agit de décider jusqu'où aller dans la transparence en fonction de la culture d'entreprise. Zefir et Alan s'alignent sur un point clé : la démarche salariale doit refléter les valeurs. **La philosophie doit notamment être en phase avec la vision de l'entreprise sur l'équité**, l'ouverture et la confiance. À ce stade, il peut être intéressant de lancer une phase de préconception avec les salarié·es pour définir ce que la transparence salariale signifie pour eux. Cela implique de prendre en compte les impacts potentiels sur l'entreprise : conflits, incompréhension, départs...

## 2 Analyse de l'équité interne et externe

Objectif : Évaluation des pratiques salariales

La première étape consiste à réaliser une **analyse approfondie de l'équité interne et externe**. Cette étape est essentielle car la transparence salariale mettra en lumière les pratiques de rémunération de l'entreprise, révélant ainsi les éventuelles inégalités salariales. Il est important d'avoir un positionnement par rapport au marché afin d'évaluer si les salaires sont compétitifs. Pour cela, l'utilisation de plateformes de benchmarking, comme Figures, pour comparer les grilles salariales avec celles des concurrents dans le même secteur et pour des postes similaires, est très utile. On évalue ainsi si les fourchettes salariales sont alignées, inférieures ou supérieures à celles pratiquées sur le marché.

Le versant interne de cette analyse doit aussi être mené : il s'agit de comparer les salaires des employé·es ayant des responsabilités et des niveaux de performance similaires. L'idée est d'**identifier les écarts injustifiés et de prendre des mesures pour les corriger, assurant ainsi de la cohérence salariale.**

# 3 Conception de la grille salariale

Objectif : Créer une classification selon des critères objectifs

Cette phase doit être méthodique et inclure plusieurs sous-étapes pour assurer son efficacité et son acceptation par tous·tes..

→ **Catégories** : définir des niveaux sans les attacher immédiatement à des salaires spécifiques. Cela permet de se concentrer sur les compétences et responsabilités associées à chaque niveau. Il s'agit d'avoir une **vision exhaustive des postes existants** au sein de l'entreprise et de leurs **compétences associées**. Pourquoi ne pas mener une première phase de test en assignant des niveaux à quelques personnes et en vérifiant leur adéquation avec les rôles actuels et futurs ?

→ **Critères** : il s'agit de fixer **les critères et coefficients** qui pemettent de donner un « grade » en fonction de **l'ancienneté**, **l'expertise**, **l'impact sur le business**, **la performance** ou encore **les formations** professionnelles. Les critères sont donc importants à définir à cette étape ainsi que leur pondération. En fonction de la culture d'entreprise et de la philosophie de départ (Étape 1), certains critères pourront avoir plus de poids que d'autres dans la définition des salaires.

→ **Salaires** : une fois la grille établie, des fourchettes de salaire peuvent s'y ajouter avec l'ensemble des données internes et externes (coût de la vie, benchmark, médian...), en prenant en compte les pondérations établies en amont.

Certains produits vous permettent de faciliter la création et la gestion des grilles de salaires, comme le module du même nom de Figures. Digitalisez vos grilles de salaires pour en faire un véritable levier de performance pour votre organisation.

**Mathilde Fontaine**

PEOPLE OPERATIONS TEAM LEAD

Welcome to the Jungle

# Welcome to the Jungle : Créer une grille, la déployer et la communiquer avec cohérence

## Quelle est votre approche de la rémunération ?

Nous adoptons une philosophie de rémunération basée sur la méritocratie. Cela signifie que chaque employé·e, quel que soit son poste, doit être reconnu·e et récompensé·e en fonction de sa contribution au succès de l'entreprise. Welcome to the Jungle croit fermement que la reconnaissance et la récompense de la performance sont cruciales pour motiver les employé·es, favoriser l'engagement et soutenir la croissance individuelle et collective. Tous les employé·es doivent comprendre comment leur rémunération est déterminée et quels critères sont pris en compte pour les augmentations.

## Quel est votre positionnement marché ?

En ce qui concerne le positionnement de la rémunération sur le marché, Welcome to the Jungle a choisi une approche granulaire et détaillée. Pour chaque poste, une grille de rémunération spécifique est établie, ce qui permet de s'assurer que les salaires sont alignés sur la médiane du marché tech parisien. Cette stratégie permet à l'entreprise d'être compétitive tout en restant raisonnable, attirant ainsi des talents tout en maintenant une structure de coûts soutenable.

## Comment avez-vous créé votre grille salariale ?

Nous avons commencé par définir un cadre avec une politique de rémunération composée de trois strates :

• Les « *benefits* » selon les localisations,
• Les avantages sociaux fondées sur la flexibilité du lieu de travail, la parentalité et la semaine de 4 jours,
• La rétribution qui se fonde sur le salaire médian qui peut évoluer en fonction du marché et de la performance individuelle.

## Quels sont les grands principes qui structurent votre grille ?

Nous nous appuyons sur une granularité maximale pour définir la liste de grilles par métier. Autre point important : les fourchettes constantes entre les niveaux de +/- 20% qui offrent  une plus grande flexibilité pour l'évolution salariale au sein d'un même niveau ainsi qu'une plus grande adaptabilité car cela permet d'affiner les grilles à l'avenir si nécessaire. Néanmoins, il faut veiller aux écarts potentiels entre deux personnes au même niveau. À noter que nous avons un chevauchement entre deux niveaux qui est induit par la largeur des fourchettes définies. Si ça permet de la flexibilité dans les transitions de niveaux, la progression salariale entre la fin d'une fourchette et le début de la suivante peut être limitée.

## Comment avez-vous déployé cette cible sur l'existant ?

Pour les employé·es qui étaient en dessous des fourchettes, il y a eu une revue avec les managers pour évaluer chaque situation. Les salaires de ces talents ont été ajustés lors des campagnes de révision salariale afin de les aligner avec les nouvelles grilles. Pour ceux ou celles qui étaient au-dessus des fourchettes, ils et elles ont pu conserver leurs rémunérations, à condition que leur performance le justifie pleinement. Pour ceux ou celles qui étaient au-dessus des fourchettes, cela pouvait notamment s'expliquer par leur ancienneté haute sur leur rôle. Ils et elles ont pu conserver leurs rémunérations, à condition que leur performance le justifie pleinement. Le maximum de la fourchette salariale ne doit pas être perçu comme un plafond de verre : l'entreprise reconnaît que certaines performances exceptionnelles peuvent justifier une rémunération supérieure à la grille.

## Le rôle des managers est donc essentiel dans le déploiement et la communication ?

Les managers jouent un rôle central dans le déploiement de la nouvelle grille de salaires. Nous avons mené trois actions clés envers cette cible :

• Les former sur les nouvelles politiques et les équiper pour communiquer efficacement avec leurs équipes pour assurer une compréhension et une acceptation généralisées des changements.
• En collaborant étroitement avec eux, les grilles salariales ont été conçues pour être précises et refléter les réalités du marché et des postes spécifiques. Cette approche collaborative a permis de créer des grilles qui sont à la fois justes et compétitives.
• Le compa-ratio a été utilisé comme un outil clé pour évaluer et ajuster les salaires existants, assurant une transition équitable vers les nouvelles grilles. Cela a permis d'identifier les employé·es nécessitant des ajustements salariaux et de planifier ces ajustements de manière structurée.

## Pour évaluer la pertinence de la grille, quels sont les KPI que vous suivez ?

Pour évaluer et suivre les évolutions de la grille salariale, Welcome to the Jungle utilise plusieurs indicateurs clés de performance (KPI) :

**1. Budget Global et par BU** : ces indicateurs permettent de suivre et de contrôler les coûts salariaux, en veillant à ce que les ajustements restent alignés avec les capacités financières de l'entreprise.

**2. Budget par genre et par manager** : suivre ces budgets aide à assurer une distribution équitable des ressources et à promouvoir l'égalité salariale, tout en évaluant la gestion des salaires par les managers.

**3. Ajustements manuels** : ils permettent de vérifier la conformité des ajustements avec les recommandations initiales assurant ainsi un processus plus standardisé et équitable.

**4. Compa Ratio** : ce ratio aide à positionner correctement les employé·es dans les grilles salariales.

**5. Écart hommes/femmes par career path** : cet indicateur est essentiel pour identifier et corriger les disparités de rémunération entre les genres, promouvant ainsi l'égalité au sein de l'entreprise.

**6. « *Satisfaction rate* » des équipes** : mesurer la satisfaction des employé·es permet d'évaluer l'impact des nouvelles grilles salariales sur la motivation et l'engagement, et d'apporter les ajustements nécessaires pour améliorer le bien-être au travail.

## Quels sont les facteurs clés d'une bonne communication salariale ?

Pour assurer une communication salariale efficace et transparente, chacun doit disposer d'une compréhension claire de plusieurs aspects essentiels liés à sa rémunération et son évolution :

- Une bonne connaissance du positionnement marché
- Une connaissance de son package et des critères
- La capacité à se situer sur les grilles
- Une compréhension des possibilités d'évolution

Et cela s'appuie sur une méthodologie s'appuyant sur de l'itératif, une forte collaboration avec les leaders et managers et une anticipation des impacts.

## 4 Processus de révision salariale et évolution

Objectif : Penser le système d'augmentation et de promotion

Dès sa création, il est important d'établir un processus clair pour les révisions salariales, incluant les augmentations, les primes et les promotions. Il s'agit de **formaliser une politique de rémunération claire et partagée** : quelles sont les règles et les orientations concrètes ? Comment les salaires, primes et autres avantages sont-ils déterminés et appliqués dans l'évolution professionnelle ? Sans critères cohérents et prédéterminés, le risque de prendre des décisions biaisées et sans fondement objectif est réel. Les critères à retenir peuvent intégrer plusieurs facteurs, dont :

- L'évaluation de la performance
- Le taux d'inflation
- Les années d'expérience et/ou de service dans l'entreprise
- Le positionnement sur le marché

→ Point de vigilance

*« Les politiques de rémunération basées sur la performance et la promotion seront mises sous pression avec l'augmentation de la transparence »*, souligne Virgile Raingeard. Il est donc essentiel de **clarifier les critères de performance et de s'assurer que les processus d'évaluation sont justes et transparent**s. Les managers doivent apprendre à conduire des évaluations équitables et transparentes en prenant en compte ces critères, et en sachant les expliquer.

## 5 Communication et formation des managers

Objectif : Communiquer, impliquer et former à la politique de rémunération

La stratégie de communication doit commencer en interne : les employé·es doivent être informé·es des grilles salariales avant leur publication externe pour éviter tout désalignement. Grâce à une approche pédagogique, ils doivent comprendre comment leurs salaires sont déterminés et comment ils peuvent évoluer au sein de l'entreprise.

**Deborah Rippol**

PEOPLE AND TALENT LEAD

ZEFIR

« Il faut éviter la communication en silo et opter pour une démarche ouverte, afin d'impliquer tôt les salarié·es dans le processus de création et de déploiement du projet »

Les managers sont aussi des relais clés car ils demeurent les premiers points de contact pour les questions des employé·es et des candidat·es. Il est donc essentiel de les former sur les aspects de la rémunération, sur la philosophie, les critères d'évaluation, la classification et les grilles salariales. De plus, ils doivent maîtriser les principes de l'équité salariale et être capables d'expliquer clairement les décisions salariales.

## 6 Ajustements continus

Objectif : Adapter sa grille en phase avec l'évolution de son entreprise

La philosophie de rémunération doit servir de boussole en matière de rémunération et guider tous les aspects de la stratégie. Néanmoins, il faut **prendre en compte les ajustements**, notamment au début d'une démarche de transparence : encouragez les retours des employé·es sur la nouvelle politique salariale pour identifier et corriger rapidement les problèmes.

De plus, il arrive que les pratiques évoluent, notamment lorsque l'entreprise connaît une forte croissance, nécessitant une revue de la grille et de l'approche salariale. Dans ce cas, il faudra revoir soit la philosophie de rémunération, soit le processus de révision des salaires. Cette étape garantit que la politique reste alignée avec les objectifs de l'entreprise et les attentes des employé·es. Il est crucial de convenir que ces éléments seront révisés annuellement pour rester pertinents et alignés avec les benchmarks du marché.

**Xavier Drieux**

COFONDATEUR SPARK

spark

# Spark - Faire évoluer sa grille salariale en phase avec la croissance de l'entreprise

## Pourquoi avoir réévalué et restructuré la grille salariale chez Spark ?

Dès la création de l'aventure, j'ai voulu créer une grille des salarié·es explicite pour des raisons d'équité et de transparence. L'objectif était de garantir une rémunération juste et cohérente pour tous, en évitant les biais et les négociations interpersonnelles qui peuvent influencer les salaires. En établissant des règles claires dès le départ, Spark souhaitait simplifier la gestion des salaires et assurer une équité interne.

## Quels ont été les principaux défis rencontrés ?

Un des principaux défis a été de gérer les oppositions : au départ, nous étions 5 personnes, c'est peu, mais nous n'étions pas tous d'accord ! On a finalement trouvé un terrain d'entente en nous alignant sur la conviction que cette transparence était essentielle pour le développement de l'entreprise.

## Comment la grille a-t-elle évolué depuis la création de Spark ?

Depuis sa création, la grille salariale a été constamment retravaillée pour s'adapter à la croissance de l'entreprise, qui compte maintenant 40 personnes. La grille évolue en fonction de plusieurs facteurs, dont l'inflation, la concurrence, et la performance des employé·es. Un des éléments que nous avons retravaillé est la composante variable de la rémunération, qui est désormais basée sur des objectifs trimestriels plutôt qu'annuels.

## Quelle a été votre méthodologie pour fixer les niveaux de rémunération ?

Spark a adopté une méthodologie structurée pour fixer les niveaux de rémunération. L'entreprise a d'abord créé quatre grades pour chaque poste, avec des conditions de rémunération associées.

Une scorecard permet aux employé·es de voir les critères pour passer d'un grade à un autre, les rendant ainsi acteurs de leur développement. Ce processus est renforcé par des auto-évaluations et le soutien des managers, servant de levier d'engagement.

Pour fixer le niveau de rémunération, nous avons étudié notre marché que nous maîtrisons et en utilisant des outils de benchmark comme Glassdoor pour comparer nos salaires à ceux du secteur. L'entreprise a également intégré des paramètres liés à l'ancienneté pour encourager la loyauté et assurer une progression cohérente des salaires.

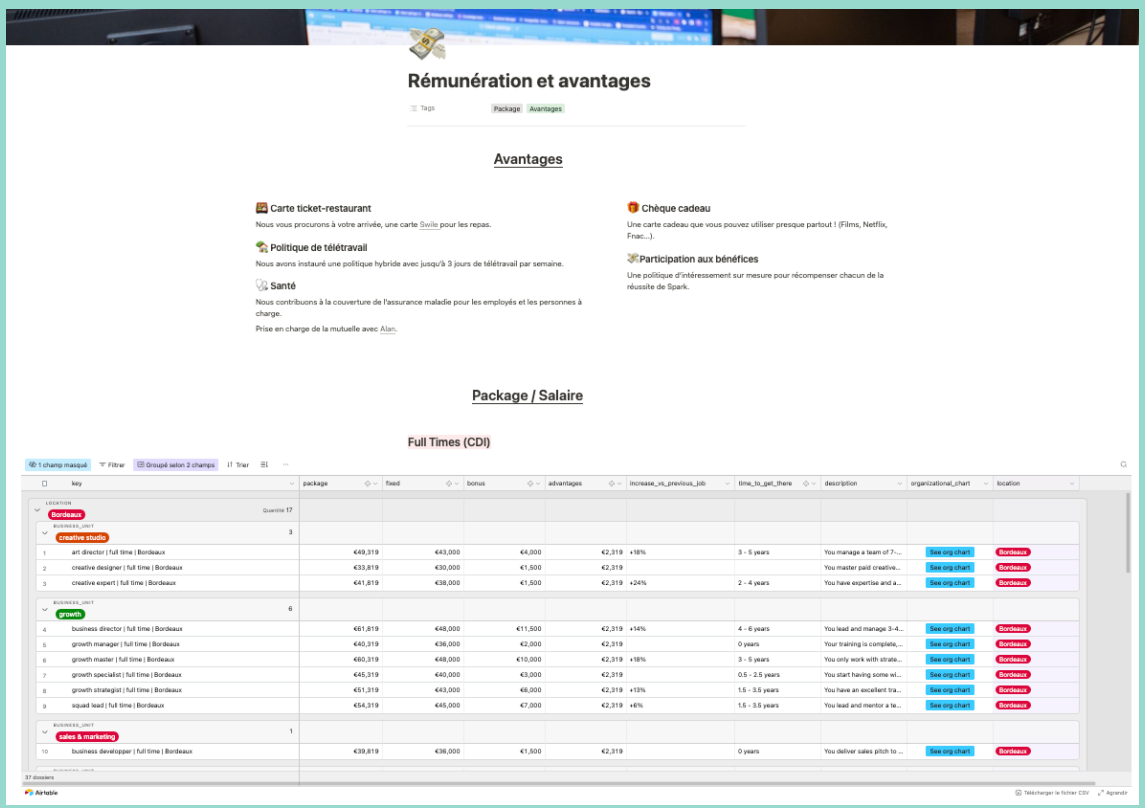
## Quels sont les outils de gestion et de communication utilisés ?

En interne, nous utilisons des outils comme Airtable pour gérer et communiquer la grille salariale. Il s'agit d'un simulateur permettant aux employé·es de modéliser leurs critères de rémunération et de comprendre leur potentiel de gain, allant au-delà des simples lignes sur la fiche de paie.

Pour les candidat·es, nous avons mis en à disposition une page Notion pour fournir une documentation exhaustive et explicite. De même, sur toutes nos offres d'emploi, nous mettons une fourchette du package que nous proposons pour être le plus transparent possible avec les talents.

## Quels sont les effets de cette transparence sur vos recrutements et l'engagement des employé·es ?

La communication des fourchettes salariales dès le début du processus de recrutement, notamment via Welcome to the Jungle, a eu un impact positif sur le recrutement. Les candidat·es apprécient cette transparence, qui reflète une philosophie d'entreprise axée sur la clarté et l'équité. Cela permet également de réduire les désalignements et de gagner du temps lors des processus de recrutement. Aussi, la question salariale est cruciale pour la projection des candidat·es, et nous y travaillons en continu pour alimenter l'engagement de nos équipes, et maintenir cet avantage.




Page Notion Rémunération et avantages de Spark

# Création ou transition : chacun sa route, chacun son approche

## ALAN, LA TRANSPARENCE RADICALE COMME VALEUR FONDAMENTALE

La politique salariale d'Alan repose sur une transparence totale. La conviction ? *« Le savoir est un pouvoir »*. Ça marche aussi pour la rémunération. Depuis sa création, Alan a fait le pari de créer une culture d'entreprise où la transparence salariale est totale et publique : elle joue un rôle central dans l'engagement et la satisfaction des employé·es.

### 1. Philosophie et transparence

Les cofondateurs d'Alan ont voulu insuffler la transparence tant dans leur produit d'assurance santé que dans la culture d'entreprise. La transparence salariale est donc un pilier central, permettant aux talents de devenir acteurs de leur parcours. Rendre les salaires transparents et non négociables permet de limiter les injustices, les jalousies et les frustrations, tout en normalisant les processus de recrutement et de revue de performance.

### 2. Définition de la structure salariale

Il existe une partie fixe du salaire qui est basée sur une grille transparente et unique, offrant une sécurité financière aux salarié·es. Ensuite, vient s'ajouter une partie « equity » qui est une forme d'intéressement à long terme, alignant les intérêts des employé·es avec la réussite de l'entreprise. La grille salariale s'appuie sur l'expérience et le niveau d'impact des membres de l'équipe. Au-delà de cette classification établie de manière collégiale, il existe deux types d'évolution :

• L'ancienneté : plus la personne reste longtemps, mieux elle est rémunérée. *« Chaque année d'expérience supplémentaire au sein de l'entreprise entraîne une augmentation salariale »* , explique Juliette Raimbault.
• Les résultats : si la performance dépasse les attentes liées à son niveau, l'employé·e peut bénéficier d'un changement de niveau.

## 3. Promotion et évolution

L'évaluation des performances et les promotions reposent sur deux critères principaux : **l'impact produit** et **l'incarnation des valeurs et de la culture** de l'entreprise.

• **Impact et valeur ajoutée** : l'impact de chaque collaborateur est mesuré par une grille de niveaux et d'attendus spécifiques. Ce référentiel aide à évaluer la valeur ajoutée qu'une personne apporte à l'entreprise sur une période prolongée : l'impact doit être significatif et durable.

• **Incarnation des valeurs et culture d'entreprise** : l'exemplification des valeurs et de la culture de l'entreprise est tout aussi importante que l'impact. Chaque collaborateur doit non seulement produire des résultats, mais le faire en accord avec les principes et les valeurs de l'entreprise. Cela garantit que les performances sont alignées avec l'identité et les objectifs.

« Le système de promotion évalue objectivement ces critères, reconnaissant ainsi une variété de performances.

Ce n'est pas seulement la performance individuelle qui est prise en compte, mais aussi la manière dont les résultats sont obtenus. L'évaluation inclut des aspects tels que la collaboration, le respect des valeurs de l'entreprise, et la contribution à l'ambiance et à la culture du lieu de travail »,

Juliette Raimbault, People Lead chez Alan

## 4. Flexibilité et adaptation

La transparence salariale nécessite une évolution continue, ajustant les systèmes de promotion et de feedback. À titre d'exemple, les spécificités locales, telles que les systèmes d'indexation en Belgique, sont intégrées dans la grille salariale. Elle prend aussi en compte les modes de travail flexibles, avec des ajustements possibles selon la localisation géographique des employé·es. *« L'enjeu reste de maintenir les principes de transparence, d'équité et de motivation tout en adaptant les politiques aux réalités locales et aux évolutions du marché »*, ajoute Juliette Raimbault.

## 5. Communication et pédagogie

Une page publique est disponible pour comprendre le modèle et découvrir les salaires au sein de l'ensemble des équipes. La transparence ne se limite pas à rendre l'information disponible; il faut qu'elle soit accessible et bien contextualisée pour que les employé·es comprennent les critères de détermination des salaires. Les feedbacks auprès des talents sont notamment des canaux essentiels pour infuser la philosophie de la transparence radicale et la faire vivre au quotidien.

# ZEFIR : UNE TRANSITION TOUT EN DOUCEUR

La transparence salariale n'est pas un élément natif de Zefir. C'est pourquoi, afin d'augmenter le niveau d'acceptabilité, la mise en place de la grille salariale a été un processus structuré en plusieurs étapes, incluant une phase de préconception, des tests rigoureux, une intégration de données réelles et une communication continue.

## 1. Phase de préconception

L'entreprise n'avait pas de grille salariale au départ. Le projet a débuté alors que l'équipe comptait environ trente personnes. Cette étape initiale a impliqué une réflexion approfondie sur la philosophie de la transparence salariale et sur la manière de l'appliquer.

**Une communication claire et structurée avec les équipes était donc essentielle pour expliquer les étapes et recueillir des feedbacks** tout en travaillant en petit comité sur les aspects plus techniques.

## 2. Travail sur les niveaux et la classification

L'entreprise a commencé par la classification des postes et les niveaux de responsabilités avant d'intégrer les salaires. Cette approche a permis de se concentrer sur les compétences et les rôles plutôt que sur les montants financiers.

## 3. Les critères de la rémunération

Le choix des critères qui déterminent le salaire est clé pour faire vivre la grille, notamment lors des révisions salariales :

• **Expérience** : le nombre d'années d'expérience avant de rejoindre Zefir est pris en compte, mais avec un impact relativement faible.

• **Compétences et contributions réelles** : l'impact concret et l'expertise de la personne dans son rôle sont les principaux critères de rémunération. Chaque personne est évaluée en fonction de sa contribution aux objectifs de l'entreprise et de la valeur qu'elle apporte à son poste.

• **Loyauté** : chaque année passée au sein de Zefir a un impact significatif sur la rémunération. Cela permet de récompenser la fidélité et l'accumulation de connaissances spécifiques à l'entreprise.

• **Ajustement basé sur le coût de la vie** : un ajustement est appliqué pour les personnes vivant dans différentes régions en France et bientôt à l'international.

## 4. Phase de test

L'équipe chargée du déploiement a souhaité évaluer l'efficacité des niveaux définis en demandant à quelques personnes de se positionner sur cette catégorisation pour vérifier leur adéquation avec les responsabilités actuelles et futures des postes.

## 5. Intégration des données salariales

Une fois les niveaux définis et validés, les données salariales ont été intégrées en utilisant des benchmarks pour garantir l'équité interne et externe. Zefir s'est appuyé sur des données réelles, en utilisant des outils comme Figures, pour ajuster les différents niveaux. Cette étape a permis de finaliser les grilles salariales et de communiquer clairement les salaires associés à chaque niveau de poste.

## 6. Communication et feedback

La communication avec l'équipe a été maintenue tout au long du projet pour s'assurer de l'alignement entre les managers et les employé·es sur les niveaux définis. Après la mise en place initiale, les équipes RH ont recueilli des retours sur l'efficacité de la grille salariale.

> « Nous avons pu tester la grille lors des recrutements et ajuster certains éléments de la formule de salaire en fonction des retours et des nouvelles données collectées », explique Deborah Rippol.

# Outils et communication : le duo de tête du podium

## LES OUTILS SUR LESQUELS S'APPUYER

### Benchmark pour l'audit

Les benchmarks de rémunération constituent une composante essentielle du schéma décisionnel de la politique salariale à mener dans une entreprise. Ils consistent en une analyse comparative entre les rémunérations pratiquées en interne et celles en vigueur dans d'autres entreprises similaires. **Cette pratique est cruciale pour garantir que les salaires proposés sont justes, compétitifs et alignés avec les standards du marché.**

Le benchmark des salaires, autrefois une tâche laborieuse nécessitant la collecte manuelle des données ou le recours à des prestataires externes, est désormais facilité par des outils comme Figures.

## Calculateur de salaire

Partager uniquement des grilles salariales et des explications sur le système de rémunération est parfois insuffisant pour les candidat·es. L'utilisation d'un calculateur de salaire (comme celui de Zefir) permet de simplifier le processus en apportant une transparence et une compréhension immédiate des facteurs influençant les salaires.

L'idée est d'éviter la complexité des explications de formules et multiplicateurs, qui peuvent être déroutantes.

**« Par exemple, comprendre comment un multiplicateur s'applique à une catégorie spécifique et à un niveau de carrière peut être compliqué pour un·e candidat·e », explique Deborah Rippol.**

Un calculateur fournit une solution intuitive, permettant aux utilisateurs de saisir leurs données et de recevoir instantanément une estimation de leur salaire, prenant en compte tous les facteurs pertinents.

Chez Zefir, leur outil permet de simplifier le processus complexe de détermination des salaires en prenant en compte les critères et leur pondération dans la détermination de la grille salariale :

- **Familles de métiers** : les différentes familles de métiers au sein de l'entreprise, chacune avec ses propres benchmarks de marché.
- **Niveau d'impact** : allant de 1 à 11, ce niveau évalue l'impact et l'expertise du talent. Initialement basé sur huit niveaux, il a été étendu pour mieux refléter les variations de responsabilités et de contributions au sein des *« job families »*.
- **Années d'expérience** : bien que ce critère ait un impact relativement faible, il est pris en compte pour évaluer l'expérience accumulée avant de rejoindre l'entreprise.
- **Loyauté et connaissance interne** : la fidélité à l'entreprise est valorisée, chaque année passée dans l'entreprise ayant un impact significatif sur le salaire.
- **Coût de la vie** : Pour les employé·es basé·es à l'étranger, le calculateur peut ajuster les salaires en fonction des variations du coût de la vie, bien que cet impact soit souvent léger.

# SHINE

Chez Shine, la transparence sur la rémunération est un engagement fondamental pris depuis longtemps. L'objectif principal est de limiter les injustices et de garantir une ambiance de travail saine et harmonieuse au sein des équipes.

**Début 2018**, Shine a lancé avec une grille de salaires simple, comportant quelques colonnes pour représenter les différents métiers (RH, Tech, Opérations, Marketing, Produit) et quelques lignes pour les niveaux d'expertise. Cette configuration initiale a permis de poser les bases de la politique de rémunération.

**En 2020**, il a été constaté que la grille manquait de granularité. Shine a donc doublé le nombre de lignes pour offrir des évolutions de carrière plus fréquentes aux collaborateurs. Parallèlement, l'entreprise a connu une croissance rapide, passant de 50 à 300 personnes, avec une diversification accrue des métiers.

La grille des salaires publique était devenue un document complexe de 26 colonnes et 8 lignes ! Cette complexité a rendu la grille illisible pour les candidat·es : bien que la volonté de transparence restait intacte, la complexité de la grille était devenue un obstacle.

## La solution : lancement d'un simulateur de salaires

Shine a souhaité rendre la politique salariale plus accessible : ils ont développé un simulateur de salaires. Il est désormais possible pour les candidat·es de calculer leur salaire potentiel chez Shine avant de postuler. Cet outil figure maintenant sur toutes les offres d'emploi.

Shodo, une ESN spécialisée dans le développement de logiciels, a adopté dès sa création en 2019 une politique de transparence totale sur les rémunérations de tous ses collaborateurs, y compris les dirigeant·es. Cette approche vise à réduire le turnover et à renforcer la fidélité des employé·es.

## Leur conception de la transparence

Pour Shodo, la transparence consiste à révéler les rémunérations de tous et à encadrer les salaires des dirigeant·es. Le salaire du top management ne peut dépasser trois fois la plus petite rémunération moyenne ou deux fois le salaire médian. 34% du capital de l'entreprise est détenu par les salarié·es, garantissant un partage équitable des bénéfices. La grille est d'ailleurs rendue publique sur leur site.

## Le système de rémunération

Les salaires chez Shodo sont basés sur l'expérience et plafonnés, mais complétés par une redistribution de la marge excédentaire. Cette redistribution est divisée en variable, congés et temps libre professionnel. Un simulateur de revenus aide à comprendre ce système complexe.

## Simulateur de salaire

Chez Shodo, pas de négociations salariales ni de mauvaises surprises, les talents peuvent simuler leur salaire via leur simulateur qui reprend leur modèle de rémunération : le shomulator.

# La communication interne, fer de lance de l'appropriation

## Pédagogie & advocacy

Chez Alan, la communication sur la politique de rémunération repose sur plusieurs principes clés, axés sur la **transparence, l'éducation interne et l'engagement des équipes. Pour que cette approche soit efficace, les équipes**, notamment les managers, doivent maîtriser la politique salariale afin de l'expliquer clairement aux candidat·es. Alan investit donc dans la pédagogie continue envers ses salarié·es : *« Les équipes RH et People jouent un rôle central en expliquant et en répétant les concepts de manière concrète »*, explique Juliette Raimbault. Pour cela, l'entreprise utilise divers outils, comme un blog détaillé qui aborde les critères importants, comme le positionnement salarial, afin que les employé·es puissent comprendre et expliquer la position. Cette pédagogie interne assure que tous les talents deviennent des ambassadeurs de la politique salariale.

## Mise en avant de la politique de rémunération

Au-delà de la grille salariale, l'enjeu est de mieux mettre en valeur l'ensemble de la politique de rémunération. Pour ce faire, des outils comme le bilan social individuel (BSI) sont des canaux de communication RH très pertinents : ils proposent une synthèse annuelle qui centralise toutes les informations relatives à ce que chaque salarié·e perçoit individuellement (récapitulatif de l'année précédente pour les talents permanents).

Selon les informations que l'entreprise souhaite mettre en avant, chaque salarié·e peut accéder à :

• Une synthèse personnalisée et chiffrée de l'ensemble des dispositifs salariaux et sociaux.
• Sa rémunération directe : fixe et variable.
• Sa rémunération différée et l'épargne salariale : intéressement, participation, PEE, PER, compte courant bloqué, stock-options, etc.
• L'ensemble de sa protection sociale : mutuelle, prévoyance, retraite.
• Les informations sur le temps de travail : congés, RTT, congés spéciaux, CET, etc.
• Ses droits à la formation : formations suivies, Compte Personnel de Formation, etc.
• Les avantages sociaux : restauration, transport, etc.

Pour en accélérer l'appropriation auprès des collaborateurs et des managers, certaines entreprises proposent des BSI digitaux. Le collaborateur dispose, en quelques clics, d'un espace personnalisé, lisible et graphique représentant sa rémunération globale et son évolution.

> « Cela va devenir un enjeu majeur de marque employeur et de communication », selon Virgile Raingeard.

**Cette approche doit aussi être relayée en externe afin de rendre plus compréhensible les packages de rémunération de manière claire et attrayante** pour les candidat·es. Les entreprises doivent non seulement afficher leur position sur le marché mais aussi expliquer pourquoi elles adoptent certaines politiques, telles que la rémunération variable individuelle, afin d'attirer des talents alignés avec leur culture et leurs valeurs.

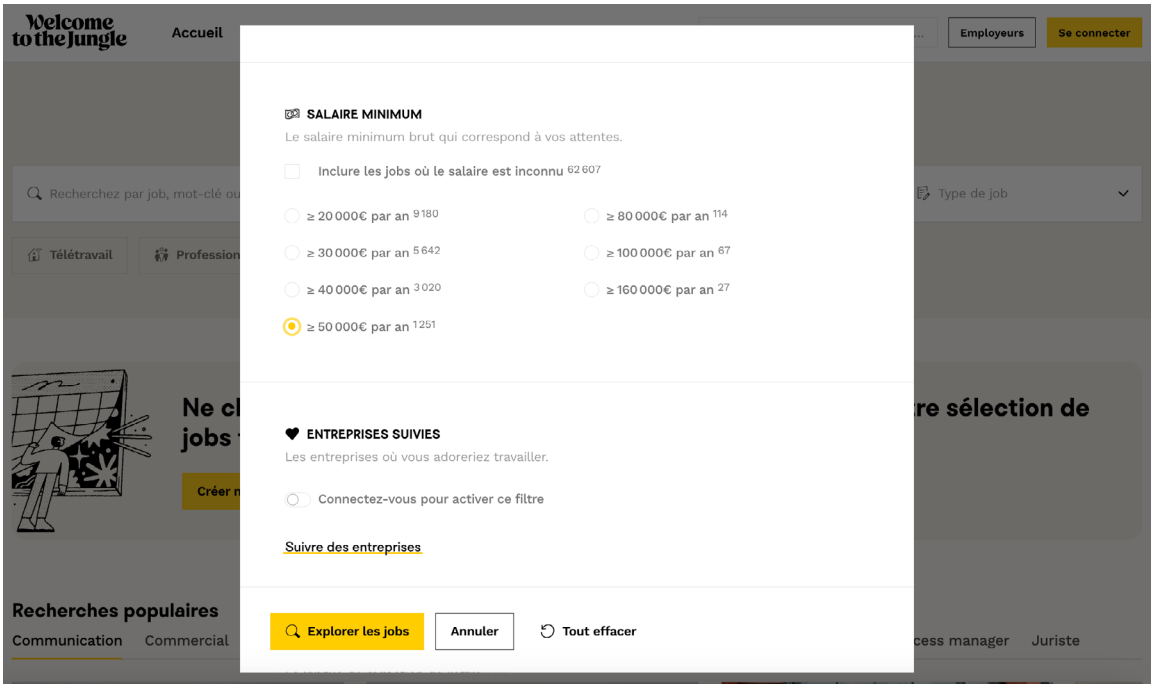
# On oublie pas de communiquer en externe !

## Offres d'emploi & sites carrières, des vitrines de la transparence

Comme nous l'avons mentionné, à partir de juin 2026, chaque entreprise devra indiquer au moins une fourchette de salaire dans ses offres d'emploi. C'est le sens de la directive européenne du 10 mai 2023, qui sera bientôt transposée dans le droit français. Comment la préparer ?

→ Il s'agit de rendre sa politique salariale visible et accessible de tous et toutes, talents et salarié·es. Pour cela, plusieurs outils sont disponibles : des **pages Notion** à l'instar de Spark et Figures, ou bien **sa vitrine Welcome to the Jungle avec des onglets dédiés à la politique salariale**. De son côté, quel que soit le secteur d'activité, la taille de l'entreprise ou la politique choisie, **Figures propose un template** pour guider les entreprises à créer leur page de politique salariale.

De leur côté, les candidat·es peuvent filtrer leur recherche d'emploi par rémunération et avantages salariés (y compris les avantages financiers), un vrai gain de transparence !




## Bon à savoir : En 2024, une offre d'emploi indiquant le salaire sur Welcome to the Jungle obtient en moyenne +20% de pages vues et +10% de candidatures.

(Source : Welcome to the Jungle)

→ **Le site carrière** est aussi une vitrine idéale pour expliciter sa vision de la rémunération, les packages et les critères qui les composent. Côté format, voici quelques exemples inspirants :

- Shine
- Gorgias
- Whereby : part 1 / part 2 / part 3
- Remote.com
- Gitlab
- Buffer
- Figures

**Laure Rudelle Arnaud**

CHIEF PEOPLE & IMPACT OFFICER

**Pierre Gierak**

TALENT ACQUISITION DIRECTOR

# Brevo : Comment concevoir des grilles cohérentes dans un contexte international ?

## Pourquoi était-il nécessaire de (re)structurer une grille salariale chez Brevo ?

**Laure Rudelle-Arnaud** : Avec la croissance de notre entreprise, nous avons constaté un besoin crucial de transparence et d'équité salariale pour attirer et retenir les talents. La disparité salariale et l'attractivité de notre marque employeur étaient des enjeux majeurs. Nous devions offrir à nos employé·es une vision claire de leur position salariale et de leurs perspectives d'évolution au sein de l'entreprise, tout en tenant compte de la diversité et des différentes localisations géographiques où nous opérons. Nous avons donc testé la transparence des grilles sur une équipe de 200 personnes : le service client.

## Quels ont été les principaux défis rencontrés lors de cette phase ?

**Pierre Gierak** : Le principal défi a été de gérer les disparités salariales entre les différentes localisations et de répondre aux attentes et perceptions de nos équipes. En France, Allemagne et Bulgarie, nous avons présenté une grille salariale cohérente, mais la communication et l'acceptation de ces grilles ont nécessité un travail approfondi d'explication et d'adaptation. À titre d'exemple, lors de notre présentation générale aux équipes, nous avons volontairement exclu les grilles issues des États-Unis car elles ne sont pas encore finalisées et exigent plus d'explications en raison des significatives variations de niveau de vie, de fiscalité, d'avantages et de charges sociales qui peuvent influencer les salaires.

## Lors de la création des grilles, vous avez procédé par étape. La première était le processus de grading, pouvez-vous y revenir ?

**Laure Rudelle-Arnaud** : Nous nous appuyons sur un partenaire, Mercer, qui propose une granularité élevée des rémunérations en prenant en compte cinq grands critères dont la communication et l'impact sur le business. Cette approche permet de créer une architecture des rôles afin de pondérer ces derniers en fonction de critères spécifiques. Ceci aboutit à la création de fourchettes de rémunération par rôle, adaptées à chaque pays. Par exemple, un type de rôle donné en France aura un niveau de rémunération équivalent en Inde. Ce système nous permet de situer les postes de manière cohérente à travers l'organisation et de définir des fourchettes de rémunération par pays.

## À quoi sert la matrice de compétences et quels critères ont été pris en compte pour l'élaborer ?

**Pierre Gierak** : Il était nécessaire d'adopter une granularité plus fine concernant ces rôles, en précisant les attentes et les exigences associées, afin de garantir une pondération précise. La matrice de compétences repose sur des critères objectifs, comme l'expertise (hard skills) et les compétences interpersonnelles (soft skills) ou encore l'impact sur le business. Une évaluation précise de ces critères nous permet d'harmoniser les salaires via une campagne de révision salariale, en tenant compte des ajustements de marché et des promotions.

## Quelle est la méthodologie adoptée pour déterminer les salaires ?

**Laure Rudelle-Arnaud** : Nous avons suivi une méthodologie en trois étapes :

1. Analyse par position et marché : il s'agit d'une évaluation des salaires en fonction des responsabilités, compétences et performances.

2. Market benchmark analysis : nous avons utilisé des outils comme Ravio et Payscale pour comparer les salaires sur le marché par pays.

3. Ajustements : nous avons positionné et ajusté les salaires par pays, notamment en fonction des percentiles choisis (50-75% pour les managers, 75-90% pour les profils techniques).

## Comment gérez-vous l'aspect international ?

**Pierre Gierak** : Nous portons une attention particulière à la granularité dans les benchmarks pour chaque localisation. Nous avons exclu l'Inde en raison de la complexité culturelle en lien avec la notion de transparence. Pour l'instant, notre focus est sur l'Europe et nous n'avons pas encore abordé les détails concernant les États-Unis. Pour que ce soit plus clair, nous avons élaboré une grille explicative afin de montrer que les systèmes fiscaux et sociaux varient d'un pays à un autre, ainsi que le marché du travail. Notre prochaine étape serait de commander des études pour évaluer le coût de la vie selon les localisations, ce qui nous permettra d'appuyer nos décisions.

## Comment communiquez-vous sur vos grilles ?

**Laure Rudelle-Arnaud** : Nous communiquons aux salarié·es ce que nous appelons le *« minimum base salary »* auquel s'ajoute le bonus pour constituer le package global minimum. En effet, chaque salarié·e évoluant à son propre rythme, il est complexe de justifier certains salaires car cela dépend de la matrice de compétences et du système de classification.

Ensuite, il est fondamental d'onboarder les managers pour qu'ils comprennent et expliquent les choix salariaux. Nous investissons beaucoup dans la sensibilisation sur ces sujets pour que tous les employé·es soient informé·es de manière transparente sur leur trajectoire de carrière et leurs perspectives d'évolution.

**Pierre Gierak** : Certaines entreprises forment des managers référents en *« Comp & ben »* (*Compensation & Benefits*). Je trouve que c'est une pratique intéressante pour aider les directeurs, les managers et les collaborateurs à mieux appréhender le système de rémunération établi.

## Quelles sont les prochaines étapes en termes de transparence ?

**Pierre Gierak** : Pour l'instant, nous avons mené cet exercice de formalisation et de transparence sur une seule équipe. Nous allons finaliser le grading au niveau global et les matrices de compétences par département afin d'affiner nos grilles de rémunération. Nous souhaitons aller plus loin en termes de communication sociale en communiquant plus globalement sur notre politique de rémunération (avantages, télétravail…) via des outils comme le Bilan Social Individuel (BSI). À l'externe, aux États-Unis, on doit déjà communiquer des fourchettes de salaire : nous allons y venir en Europe.

# Les 7 clés de la transparence salariale « à emporter » (livraison gratuite !)

## 1 Définir une philosophie salariale et le niveau de transparence

• Réfléchir sur sa politique de rémunération en phase avec la culture et les valeurs de l'entreprise.

• Décider du niveau de transparence le plus approprié.

• Impliquer les salarié·es dans la réflexion sur la transparence salariale pour définir une approche partagée.

## 2 Analyse de l'équité Interne et externe

• Utiliser des plateformes comme Figures pour comparer les grilles salariales avec celles des concurrents et identifier les écarts injustifiés en interne.

• Comparer les salaires des employé·es ayant des responsabilités et des niveaux de performance similaires pour assurer une cohérence et une équité interne.

## 3 Conception d'une grille salariale transparente

• Définir les niveaux sans les attacher immédiatement à des salaires spécifiques, en se concentrant sur les compétences et responsabilités.

• Déterminer les critères de rémunération (ancienneté, expertise, impact sur le business, performance) et leur pondération en fonction de la culture d'entreprise.

• Intégrer des fourchettes de salaires basées sur les données internes et externes, en prenant en compte le coût de la vie et les benchmarks du marché.

## 4 Processus de révision salariale et évolution

• Clarifier les critères de performance, d'évaluation et de révision salariale pour assurer des augmentations et des bonus justes et transparents.

• Formation des managers : former les managers à la politique salariale et les préparer à conduire des évaluations équitables afin de mieux expliquer les décisions salariales.

## 5 Communication et formation

• Informer les employé·es des grilles salariales avant leur publication externe pour éviter les désalignements.

• Assurer une pédagogie interne pour que tous les talents comprennent les critères de rémunération.

## 6 Utilisation d'outils et de supports de communication

• Faciliter la compréhension des packages de rémunération avec un simulateur de salaires, permettant aux candidat·es de simuler leur potentiel salaire.

• Utiliser un BSI (bilan social individuel) pour centraliser les informations sur les rémunérations et avantages, rendant la politique salariale plus transparente et accessible.

## 7 Mise en avant à l'externe

• Indiquer les fourchettes de salaires dans les offres d'emploi pour attirer les talents et assurer la transparence dès le processus de recrutement.

• Utiliser le site carrière pour expliquer la vision de la rémunération, les packages et les critères, renforçant ainsi l'attractivité de l'entreprise.

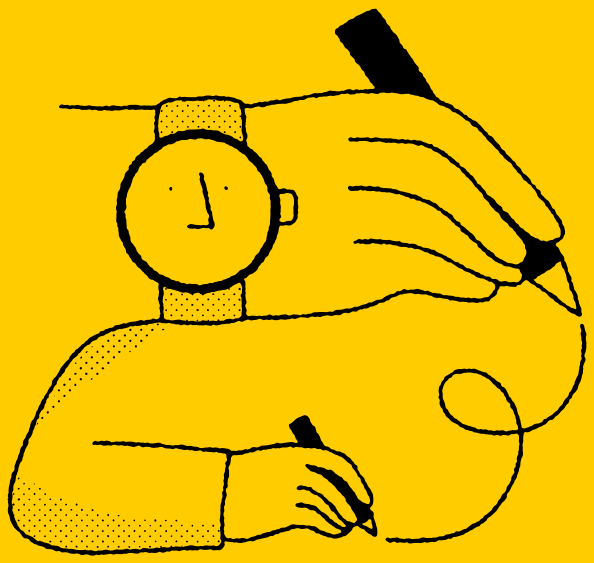
figures

Restez compétitifs en basant vos décisions de rémunération sur de la donnée en temps réel.

Oubliez l'enfer des fichiers Excel et optez pour une revue de salaire digitalisée.

Je demande une démo

Welcome to the Jungle Solutions



Vous aussi, vous souhaitez mettre en avant votre politique salariale ?

Nous pouvons vous y aider !

Échangez avec l'un·e de nos expert·es dès maintenant.

Je découvre les solutions Welcome to the Jungle

# A propos de Figures

Virgile Raingeard et Bastien Formery ont fondé Figures en 2020, la première plateforme de gestion de la rémunération destinée à aider les moyennes et grandes entreprises à instaurer une politique salariale équitable et à maximiser la collaboration au sein de leurs équipes. Face à la rareté de données fiables et de qualité concernant le marché des salaires dans l'écosystème des start-ups européennes, les fondateurs de Figures ont décidé de relever le défi en fournissant des informations précises et en offrant des outils de gestion de la rémunération efficaces. Avec plus de 700 clients à ce jour et une levée de fonds de 8,4 millions d'euros en 2021, Figures s'est rapidement imposée comme une solution de référence en matière de gestion de la rémunération.

Plus d'infos sur https://figures.hr/fr

# A propos de Welcome to the Jungle

Welcome to the Jungle est l'expert du monde du travail et propose des solutions innovantes aux entreprises pour qu'elles développent leur marque employeur et renforcent leur attractivité, notamment grâce à la création de vitrines personnalisées. Elle aide les candidats à trouver les opportunités professionnelles qui leur correspondent à travers l'expérience de recherche d'emploi la plus immersive du marché. Grâce à son média, elle propose aussi des contenus inspirants qui donnent les clés aux travailleurs et aux entreprises pour redéfinir les règles du travail.

# Réalisé par

Welcome to the Jungle

**Autrice**

Laure Girardot

**Édition**

Wendy Carré

**Mise en page**

Yana Gurskaya

**Illustrations**

Myriam Wares

**Illustrations**

Karol Banach