

Aux origines de la transparence salariale : individualisation des rémunérations et frustrations au travail

Élise Penalva-Icher, Professeure de sociologie, Université Paris Dauphine - PSL

Pourquoi la transparence salariale est-elle devenue une revendication centrale dans les entreprises européennes ? Cette demande ne peut être comprise qu'à la lumière des profondes transformations des politiques salariales intervenues depuis près de quarante ans. Loin d'être une injonction technocratique venue de Bruxelles, la transparence salariale apparaît comme **une réponse à l'individualisation et à la complexification croissantes des rémunérations**, qui ont profondément modifié la manière dont les salariés perçoivent leur salaire, se comparent et éprouvent – ou non – de la satisfaction au travail.

Au cœur de cette analyse se trouve un constat simple : le salaire n'est plus un objet homogène, lisible et stabilisé. Là où prédominaient, durant les Trente Glorieuses, des grilles de classification collectives relativement claires, se sont progressivement imposés des « paquets » de rémunération mêlant salaire de base, primes individuelles ou collectives, intéressement, participation et dispositifs d'épargne salariale. Aujourd'hui, le salaire de base ne représente plus qu'environ 78 % de la rémunération brute, tandis que près de 95 % des salariés perçoivent au moins un élément variable. Cette diversification ne va pas sans brouiller la compréhension de ce que l'on gagne réellement, ni à quel titre.

C'est d'ailleurs par cette **expérience concrète de l'opacité salariale** que j'en suis venue à faire du salaire un objet de recherche. À l'origine, [mes travaux portaient sur la finance responsable et l'épargne salariale](#). Mais en enquêtant auprès de salariés, j'ai été frappée par leur difficulté à identifier leurs propres dispositifs de rémunération, parfois même à estimer leur revenu global. Cette méconnaissance s'accompagne souvent d'un sentiment d'arbitraire, nourri par des décisions prises à différents niveaux – branche, entreprise, équipe – et parfois perçues comme relevant de la « note de gueule » managériale. Le rapport au salaire se construit ainsi « par le bas », dans les discussions informelles à la machine à café ou à la photocopieuse, bien loin des cadres formels des négociations collectives.

Cette individualisation salariale s'inscrit dans un contexte social et économique plus large. Depuis les années 1980-1990, les inégalités de revenus ont connu un net regain, en particulier par le haut des échelles salariales. Les dispositifs de rémunération des dirigeants et des cadres supérieurs – bonus, parachutes dorés – rémunèrent de moins en moins le travail et de plus en plus le capital. Parallèlement, les politiques néolibérales ont encouragé des mécanismes présentés comme incitatifs, inspirés de la théorie de l'agence : il s'agit d'aligner les intérêts des salariés, notamment des managers, sur ceux des actionnaires grâce à des primes liées à la performance.

Or, cette promesse de motivation par l'incitation est largement remise en question par les travaux empiriques. Les dispositifs de rémunération variable produisent de nombreux effets pervers :

stratégies de contournement (« *game the system* »), focalisation sur les tâches récompensées au détriment du collectif (« effet salami »), voire prise de risques organisationnels majeurs. L'exemple du secteur pétrochimique, analysé par des chercheurs comme Andrew Hopkins, illustre comment des systèmes d'incitation mal conçus peuvent conduire à ignorer des risques pourtant catastrophiques.

Mais l'un des résultats les plus saillants de mes recherches concerne la **frustration salariale**. Contrairement aux idées reçues, la transparence n'en est pas la cause : c'est l'individualisation des primes qui engendre la comparaison entre pairs et, avec elle, l'insatisfaction. Les primes individuelles, même lorsqu'elles sont perçues, génèrent souvent plus de frustration que de satisfaction, car elles invitent à se comparer au collègue. À l'inverse, les primes collectives apparaissent comme beaucoup plus satisfaisantes : même lorsque certains n'en bénéficient pas directement, elles renforcent le sentiment d'appartenance et réduisent les comparaisons délétères.

Dès lors, la demande de transparence salariale peut être comprise comme une tentative de redonner de la lisibilité à un système devenu opaque. Cette transparence s'exprime à plusieurs niveaux : au niveau micro, dans les discussions entre salariés ; au niveau organisationnel, à travers les politiques internes ; et au niveau macro, via les évolutions réglementaires. En France comme en Europe, la transparence salariale est d'abord portée par une revendication majeure : l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. En objectivant les écarts, elle rend visibles des inégalités longtemps naturalisées. Elle concerne aussi la rémunération des dirigeants, qui pose la question de leur appartenance – ou non – au collectif de travail.

Loin de provoquer conflits et jalousies, la transparence peut au contraire jouer un rôle protecteur. Les rares entreprises pratiquant une transparence totale des rémunérations rapportent un climat social plus apaisé : les règles du jeu étant connues, les salariés se sentent moins contraints d'adopter des stratégies défensives lors des négociations individuelles. La transparence ne supprime pas les désaccords, mais elle permet de les objectiver et de les traiter collectivement, plutôt que de les laisser prospérer dans l'ombre.

Encore faut-il préciser ce que l'on rend transparent. La transparence ne peut se limiter aux montants. Elle doit aussi porter sur les **principes de légitimation** : pourquoi et au titre de quoi tel niveau de rémunération est-il attribué ? C'est à cette condition que la transparence salariale peut devenir un levier de justice et de cohésion, plutôt qu'un simple affichage. En définitive, la transparence n'est pas une fin en soi : elle invite à repenser collectivement ce que le salaire rémunère – et ce que les organisations estiment juste de reconnaître dans le travail.