

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Transparence salariale et gouvernance collaborative :

Impact organisationnel.

Auteur : Thierry Herbiniaux
Promotrice : Evelyne Léonard
Maître de stage : Sandrine Antoniou
Année académique 2023-2024
Master en gestion des ressources humaines

Avant-Propos

Ce mémoire couronne l'aboutissement d'un parcours académique et personnel des plus enrichissants. Il n'aurait pas vu le jour sans les défis, les instants de félicité et les opportunités qui m'ont été offerts durant mes études.

J'ai eu le privilège d'être encadré par Madame Evelyne Léonard, dont les conseils avisés, la bienveillance et la profonde expertise ont été essentiels au parachèvement de ce travail.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à Sandrine, pour sa guidance éclairée, sa pédagogie constante et son dévouement indéfectible tout au long de mon stage. Ses précieux enseignements et sa capacité à stimuler ma réflexion ont été des atouts majeurs à l'éveil d'une conscience éthique responsable.

Mes remerciements vont également à l'ensemble de l'équipe de Realco, qui a accepté de partager son expérience, son temps et dont l'accueil a été sensiblement chaleureux.

Un merci sincère s'adresse à ma famille, dont le rôle a été absolument vital dans cette aventure. Leur amour, leur protection sans condition et leur patience ont été non seulement une source d'inspiration inestimable, mais encore un pilier indispensable de quiétude lors de mon évolution.

Thierry Herbiniaux

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières	ii
Introduction	1
I État de l’art	3
1 Transparence salariale	4
1.1 Fondements théoriques	6
1.1.1 Définition et évolution	6
1.1.2 Cadres théoriques principaux	8
1.2 Avantages	11
1.2.1 Équité et justice perçue	11
1.2.2 Attraction et rétention des talents	13
1.3 Défis et limites	15
1.3.1 Gestion des attentes et perceptions	15
1.3.2 Risques de démotivation et conflits	16
2 Gouvernance collaborative	18
2.1 Compréhension	19
2.1.1 Définition et principes clés	19
2.1.2 Aperçu historique	21
2.2 Application	22
2.2.1 Théories sous-jacentes	22
2.2.2 Leadership	23
2.3 Barrières	24
2.3.1 Spirale descendante	24
2.3.2 Conditions	25
3 Lien entre transparence et gouvernance	27
3.1 Synergies	28
3.1.1 Éthique	28
3.1.2 Mécanique	29
3.2 Réflexion	32
3.2.1 Développement	32
3.2.2 Formulation	33

II	Modèle d'analyse	34
4	Méthodologie	35
4.1	Conception	36
4.2	Données	38
4.2.1	Collecte	40
4.2.2	Analyse	40
4.3	Considérations	40
III	Analyse thématique	44
5	Résultats	45
5.1	Transparence salariale	46
5.1.1	Perceptions initiales	46
5.1.2	Attentes personnelles	46
5.1.3	Avantages et inconvénients	47
5.2	Gouvernance collaborative	49
5.2.1	Importance attribuée	49
5.2.2	Pratiques actuelles	50
5.2.3	Barrières	52
5.3	Interdépendance	53
5.3.1	Interaction	53
5.3.2	Impact anticipé	54
5.3.3	Culture	55
6	Discussion	57
6.1	Interprétation	58
6.1.1	Type	58
6.1.2	Implication culturelle	59
6.2	Stratégie	60
6.2.1	Répercussions	60
6.2.2	Recommandation	62
6.2.3	Changement	63
	Conclusion	66
	Bibliographie	79
	Annexe	80

INTRODUCTION

Au centre des débats que l'on peut retrouver sur les pratiques de gestion d'entreprise se dessine la question de la transparence salariale, un concept dont l'importance pourrait être appelée à gagner une nouvelle place dans le dialogue sur la gouvernance collaborative. Un exemple particulièrement étonnant pour l'illustrer serait celui d'Edouard Pick, directeur général de Clinitex, une société française, dont le modèle managérial dit "libéré" propose à ses salariés de s'accorder eux-mêmes sur leurs propres augmentations (D'ORIOLA, 2023). Au cœur de leur formule, les demandes de réévaluation salariale initiées sont statuées par des collaborateurs, désignés par le biais du hasard. L'autodétermination des salaires représente peut-être le pont novateur entre la diffusion d'une transparence des salaires exposée à tous et un processus minutieux reposant sur le sens des responsabilités. Ce mémoire vise à explorer l'intersection entre ces deux notions cruciales, en examinant l'impact caractéristique que la transparence salariale peut avoir sur le climat de gouvernance collaborative au sein des organisations.

La pertinence de ce sujet découle de l'évolution du monde des affaires vers les principes éthiques de responsabilité sociale des entreprises, où la demande pour plus de justice et d'équité au travail ne cesse de croître. De nombreux employés à travers le monde expriment le souhait d'être mieux informés quant aux salaires de leurs collègues, toutefois, ils indiquent également qu'ils abordent rarement ce sujet entre eux (GLASSDOOR, 2016 ; PAYSCALE, 2018). Étant donné que la plupart des employeurs fournissent des informations salariales limitées, la connaissance qu'ont les employés à ce sujet repose en grande partie sur leur capacité à communiquer entre eux. Les sociologues avancent que ces frictions informatives pourraient découler d'un « tabou salarial », une norme sociale entourant la confidentialité des salaires qui dissuade les collègues de révéler ou de demander des informations sur les rémunérations (CULLEN & PEREZ-TRUGLIA, 2018). Les entreprises sont désormais confrontées à une pression croissante pour dévoiler leurs structures salariales (KNUST & OESCH, 2020), un mouvement qui s'inscrit dans une tendance plus large vers une gouvernance plus inclusive et transparente (HERMALIN & WEISBACH, 2007). En parallèle, les récentes tendances semblent vérifier l'idée selon laquelle le partage et la discussion des informations salariales perdent leur statut de tabou, en particulier au sein de la jeune génération (TROTTER et al., 2017).

Cependant, les implications de cette transparence salariale sur la gouvernance collaborative restent un domaine relativement inexploré et méritent une étude plus approfondie. Au cœur de ce mémoire se trouve une interrogation essentielle qui tisse le fil conducteur de notre exploration :

Quel est le rôle de la transparence salariale dans le renforcement des stratégies de gouvernance collaborative au sein des organisations ?

L'objectif de ce mémoire est triple. Premièrement, il vise à clarifier et définir le concept de transparence salariale et d'examiner son rôle dans les stratégies de gouvernance des entreprises. Deuxièmement, il cherche à analyser les répercussions pratiques de la transparence salariale dans un contexte de gouvernance collaborative, en identifiant les défis, les opportunités et les avantages potentiels. Enfin, il aspire à contribuer au corpus de connaissances existant, en offrant de nouvelles perspectives sur la manière dont la transparence salariale peut être utilisée comme un outil pour une gouvernance plus efficace et inclusive.

La structure de ce mémoire se déroule comme suit : la première partie offre une revue dense de la littérature portant sur la transparence salariale et la gouvernance collaborative. La deuxième partie décrit la méthodologie adoptée pour mener à bien l'étude empirique et la construction du modèle d'analyse. La troisième partie présente et discute les résultats obtenus par l'analyse, en croisant les données empiriques avec la documentation académique. Enfin, le mémoire se clôt avec la dernière section qui récapitule les principales conclusions, souligne les implications pratiques de l'étude, ses limites, ainsi que des recommandations pour de futures recherches. Étant donné la distinction nette entre les deux concepts, leur présentation détaillée se dispense d'une grille de lecture itérative.

L'importance de cette étude réside dans son potentiel à éclairer les pratiques de gouvernance d'entreprise à une époque où la transparence et l'équité sont de plus en plus valorisées. En fournissant une analyse détaillée de la transparence salariale et de son rôle dans la gouvernance collaborative, ce travail aspire à une réflexion plus profonde sur la nature dynamique et interconnectée de la transparence salariale et de la gouvernance collaborative dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de la gouvernance d'entreprise.

Première partie

État de l'art

TRANSPARENCE SALARIALE

L'argent n'est pas la chose la plus importante au monde, mais il est raisonnablement proche de l'oxygène sur la liste.

– Zig Ziglar

1.1	Fondements théoriques	6
1.1.1	Définition et évolution	6
1.1.2	Cadres théoriques principaux	8
1.2	Avantages	11
1.2.1	Équité et justice perçue	11
1.2.2	Attraction et rétention des talents	13
1.3	Défis et limites	15
1.3.1	Gestion des attentes et perceptions	15
1.3.2	Risques de démotivation et conflits	16

Dans le contexte rigoureux du contrat de travail, la rémunération se présente comme un élément central, formant le lien entre l'employeur et le travailleur. C'est un assentiment encadré avec une précision presque clinique par la loi du 3 juillet 1978, définissant les contours des limites et des possibilités de cette relation. Toutefois, au sein de ce cadre législatif, demeure un espace de liberté. C'est dans les interstices de la négociation de salaire que se joue la subtilité, où le travailleur fournit ses prestations en échange d'une contrepartie.

De ces négociations émergent des inégalités intrinsèques au sein des organisations. Chaque accord salarial, unique et individualisé, s'inscrit dans le tissu plus large de l'entreprise, où chaque individu apporte sa contribution à l'ensemble. Cependant, cette com-

binaison de contributions individuelles soulève un défi éthique non négligeable : comment répartir équitablement les gains de l'entreprise, en tenant compte de la contribution singulière de chacun ?

C'est une question qui s'inscrit dans une problématique plus vaste, celle de l'équité et de la justice dans le monde du travail. Comment assurer que chaque part, aussi modeste soit-elle, soit reconnue et valorisée à la mesure de sa contribution au grand œuvre commun ? C'est dans cette quête d'équité, ce désir ardent de justice et d'harmonie, que se déploie le débat sur la transparence salariale, un sujet aussi épineux qu'essentiel, invitant à une réflexion profonde sur les valeurs partagées en société et sur celle que nous aspirons à bâtir.

La transparence salariale ne se limite pas à une simple divulgation des chiffres (MARASI & BENNETT, 2016). Elle implique une démarche plus profonde, une introspection collective sur les valeurs fondamentales qui sous-tendent notre système économique. La transparence peut alors devenir une opportunité, non seulement de communication mais aussi de rééquilibrage, permettant de révéler les écarts, d'analyser leurs origines et, potentiellement, de les corriger.

La rémunération, dans son essence, est le miroir de la reconnaissance des talents et des efforts dans l'écosystème d'une entreprise. Selon la théorie de l'autodétermination de DECI et RYAN (2012), elle ne se résume pas à une transaction mais incarne une forme de validation de l'individu, catalysant un engagement profond et une performance accrue (GARDNER et al., 2004). Cette dynamique est intensifiée par les perceptions de justice (OLAFSEN et al., 2015). ADAMS (1965), avec sa théorie de l'équité, appuie l'idée que la perception de justice dans la rémunération est un pilier de la satisfaction professionnelle, engendrant un engagement durable au sein de l'organisation.

Dans ce contexte, les discussions autour de la transparence salariale prennent une dimension nouvelle. Elles ne se contentent plus de débattre sur la juste rémunération, mais cherchent également à comprendre comment les structures salariales influencent l'égalité des chances, l'engagement des employés, et in fine, la performance globale de l'entreprise (REVERTE et al., 2016). Cette compréhension élargie ouvre la voie à des stratégies de rémunération plus équitables et plus alignées sur les objectifs de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises (BAUMAN & SKITKA, 2012). Réexaminer et redéfinir nos pratiques constitue une piste pour construire des organisations plus résilientes et aptes à répondre aux défis contemporains.

1.1 Fondements théoriques

1.1.1 Définition et évolution

La transparence salariale, concept à la fois ancien et résolument moderne, s'inscrit dans le cœur des discussions autour de l'équité et de la justice organisationnelle. Ce chapitre se consacre à l'exploration des cadres théoriques principaux qui éclairent ce sujet. En examinant les travaux de chercheurs dans le domaine, nous cherchons à dévoiler les différentes facettes de la transparence salariale, depuis ses implications sociales et économiques jusqu'à son impact sur les dynamiques internes des entreprises. Cette analyse multidimensionnelle vise à offrir une compréhension approfondie des enjeux associés à la divulgation des salaires, en abordant des perspectives variées et des contextes divers. De la sorte, nous posons les bases d'une réflexion éclairée sur la transparence salariale, un élément clé dans la compréhension des relations professionnelles contemporaines.

La transparence salariale est l'art de partager ouvertement les informations sur la rémunération avec les employés. Elle peut se révéler être un outil efficace pour identifier les différences de rémunération existantes, notamment entre hommes et femmes, et devient une exigence dans de nombreux états pour lutter contre les inégalités salariales et construire des lieux de travail plus équitables (CHANG et PEELS, 2022). Cette pratique peut prendre diverses formes, telles que le référencement des politiques, le partage des fourchettes salariales pour des rôles spécifiques et octroyer aux employés le droit de demander des informations sur les salaires. D'un point de vue historique, le concept trouve ses racines dans les tensions sociales et culturelles, illustrées par des exemples remontant aux années 1910, où les discussions sur les salaires étaient fortement découragées au sein des organisations (COLELLA et al., 2007). De nombreux états ont promulgué des lois sur la transparence salariale qui obligent les employeurs à effectuer certaines divulgations concernant les taux et les fourchettes de rémunération, dans le but d'améliorer l'équité salariale (DAVIS et MEAD, 2022). L'évolution de la transparence salariale reflète un engagement croissant à lutter contre l'inégalité salariale et à promouvoir l'équité des rémunérations. En mettant en œuvre la transparence salariale, les organisations peuvent améliorer la communication, s'attaquer aux inégalités de rémunération et renforcer la confiance sur le lieu de travail (AVDUL et al., 2023).

La rémunération offerte s'étend au-delà du simple salaire fixe (LI, 2013), incluant des éléments additionnels tels que l'utilisation de véhicules d'entreprise, des avantages variables, sociaux et extra-légaux. Dans ce contexte, garantir une transparence absolue s'avère relativement complexe. D'autant plus que la comparaison à autrui se distingue de par sa nature profondément subjective et personnelle (PEETERS & HENDRICKX, 2007). Il est d'ailleurs per-

tiennent de différencier rémunération extrinsèque et intrinsèque (MORGAN et al., 2013). La première, extrinsèque, englobe les récompenses tangibles telles que le salaire, les avantages sociaux, et les promotions, liées à des facteurs externes au travail lui-même. Quant à la rémunération intrinsèque, elle fait référence à la reconnaissance, la satisfaction personnelle, l'épanouissement professionnel et le sentiment d'accomplissement tiré de l'activité en elle-même.

Les employeurs, eux, cherchent un équilibre dans les packages de récompense, en les liant directement à la performance des employés et aux résultats de l'entreprise (HANSEN, 2005). Un changement des structures salariales traditionnelles vers des modèles plus dynamiques et réactifs semble être motivé par la mondialisation, les avancées technologiques et l'évolution démographique de la main-d'œuvre, notamment l'influence des jeunes générations (RISHER, 2014). La fourniture d'outils et de ressources éducatifs, tels que des simulateurs de rémunération, des webinaires et des ateliers, pourrait constituer une composante clé pour améliorer la compréhension de la structure de rémunération par les employés (RISHER, 2002). Ces ressources sont précieuses pour aider à mieux comprendre les critères qui influencent leur salaire, tels que la performance, l'ancienneté ou les compétences. En disposant de ces outils, les employés peuvent avoir une vision plus claire et transparente de leur rémunération et de la manière dont elle est alignée avec les objectifs de l'entreprise (WORLDATEWORK, 2012). Ce nouveau virage vers l'éducation et la transparence est renforcé par l'avancée technologique, qui permet une personnalisation accrue des structures de rémunération (LYONS & BEN-ORA, 2002). L'utilisation de systèmes d'information sophistiqués, appuyés par le traitement analytique de données, devrait marquer un tournant dans la gestion de la rémunération. À l'avenir, l'intégration de l'intelligence artificielle et des Systèmes Neuro-Fuzzy dans la gestion des salaires devrait d'ailleurs devenir plus courante selon ESCOLAR-JIMENEZ (2019). Ce processus permet une meilleure prise de décision, basée sur des données concrètes plutôt que sur des suppositions. Les systèmes automatisés offrent également aux employés un accès à des informations détaillées sur la façon dont leur rémunération est calculée, renforçant par conséquent la transparence et la compréhension du système de rémunération dans son ensemble (ALBRECHT & GEORGE, 2018).

La recherche sur la transparence salariale en est encore à ses prémices, et d'autres études sont nécessaires pour mieux comprendre ses effets sur divers résultats organisationnels et attitudes des employés (BROWN et al., 2022 ; STOFBERG, BUSSIN et MABASO, 2022). Certains avantages et risques potentiels de la transparence salariale ont été identifiés, tels que la création d'un sentiment de responsabilité et de valeur, au même titre que son caractère intrinsèquement bon et moral (STOFBERG, MABASO et BUSSIN, 2022). Cependant, la littérature sur la transparence salariale n'est pas encore suffisamment mature pour fournir des réponses définitives de son impact sur les organisations et les employés.

1.1.2 Cadres théoriques principaux

La notion de secret salarial

Dans une étude de LAVIE (2008), la question cruciale du secret salarial et de ses répercussions sur l'inégalité et la coopération au sein des entreprises est soulevée. Ce travail met en lumière le rôle complexe que jouent les entreprises et leurs employés dans le maintien ou le démantèlement de ce secret. D'une part, le secret salarial peut être perçu comme un outil de maintien de l'ordre et de la stabilité sociale, évitant les tensions et les conflits internes. D'autre part, il contribue à perpétuer et même à accentuer des écarts de salaires parfois importants et injustifiés, en particulier lorsqu'il masque des disparités fondées sur des critères tels que le genre, l'origine ethnique ou l'ancienneté.

En outre, la norme du secret salarial peut également influencer la perception de l'équité organisationnelle. Les employés, ne disposant pas de données comparatives, peuvent se sentir sous-évalués ou injustement rémunérés. La dynamique de secret salarial crée un environnement où les informations sont asymétriques, limitant la capacité des employés à négocier de manière informée et équitable. Cette asymétrie informationnelle peut conduire à une perte de confiance, générant un climat de méfiance et réduisant la coopération entre collègues. Par conséquent, LAVIE (2008) suggère qu'une plus grande transparence pourrait non seulement réduire les inégalités salariales mais aussi améliorer la coopération et la confiance au sein des organisations. Néanmoins, la fragilité des équilibres atteints à travers cette épée à double tranchant est mise en lumière. Tandis que la divulgation des salaires peut conduire à une plus grande équité, elle peut également déclencher des tensions et des sentiments d'injustice parmi les employés (VALENZUELA-STOOKEY, 2020). Cette dualité soulève des questions cruciales sur la manière dont les entreprises doivent aborder la transparence salariale, non seulement comme un outil de gestion, mais aussi comme un élément de leur culture organisationnelle.

Ce dilemme, tel qu'exploré par SMIT et MONTAG-SMIT (2019), réside dans la balance entre les avantages et les risques associés à la divulgation des informations salariales. Cette dualité se manifeste clairement dans les préférences individuelles et collectives concernant la transparence des rémunérations. Les individus varient grandement dans leurs attitudes envers la transparence salariale. Certains valorisent l'ouverture et la visibilité comme des moyens d'assurer l'équité et la justice organisationnelle. D'autres, cependant, peuvent percevoir la transparence comme une violation de la vie privée ou une source de comparaison sociale négative, conduisant à des sentiments d'envie ou de mécontentement. De plus, elle influence également la réputation de l'entreprise. Une organisation qui adopte une politique de transparence peut être perçue comme plus éthique et socialement responsable. Toutefois, cette même transparence peut exposer des pratiques de rémunération problé-

matiques, affectant l'image de l'entreprise et sa capacité à attirer et retenir des talents. Les auteurs identifient que la décision d'adopter la transparence salariale doit être soigneusement pesée, en considérant les valeurs organisationnelles, la culture interne et les attentes des employés (SMIT et MONTAG-SMIT, 2019).

L'impact de la transparence sur les négociations

Les recherches de VALENZUELA-STOOKEY (2020) fournissent des éclairages pertinents dans la modélisation des processus de négociation salariale et dans la lutte contre la discrimination. Selon ces études, la transparence dans la divulgation des salaires peut influencer les dynamiques de négociation, en permettant aux employés d'avoir une meilleure connaissance du marché et de se positionner de façon plus stratégique lors des discussions salariales. Celle-ci peut aussi agir comme un puissant outil de lutte contre la discrimination, notamment en termes de genre et d'ethnicité. En rendant les salaires visibles et comparables, elle limite la capacité des employeurs à pratiquer des discriminations salariales. Ce niveau de visibilité encourage l'équité salariale, car il devient plus difficile pour les employeurs de justifier des écarts de rémunération non basés sur des critères objectifs et mesurables. La conception d'une requête salariale appropriée pour un poste varie considérablement en fonction de l'individu, soulignant dès lors les différences subjectives dans l'évaluation de ce que constitue une offre salariale justifiée pour le candidat idéal (RIGDON, 2012).

Perspectives globales et culturelles

La transparence salariale n'est pas seulement une question de politiques d'entreprise, mais aussi une question culturelle et globale, comme le démontrent les travaux de D. SCOTT et al. (2020). Les perceptions et les approches de la transparence varient notablement d'un pays à l'autre, influencées par des facteurs culturels et légaux distincts. Dans certains pays, notamment dans les cultures où l'ouverture et la communication directe sont valorisées, la transparence salariale est perçue comme un moyen d'assurer l'équité et la justice. Ces environnements favorisent l'échange d'informations et encouragent les discussions ouvertes sur les rémunérations. En revanche, dans des cultures où la discrétion et le respect de la vie privée prédominent, la transparence salariale peut être vue comme intrusive et indésirable. Cette diversité culturelle souligne l'importance de contextualiser les politiques de transparence salariale. Les entreprises multinationales, par exemple, doivent naviguer avec sensibilité à travers ces différences culturelles pour élaborer des politiques de rémunération adaptées à chaque contexte. L'adoption de la transparence salariale dans ces environnements multiculturels requiert une compréhension approfondie des normes, des valeurs et des attentes locales. De plus, les lois sur l'emploi et la réglementation du travail varient d'un

pays à l'autre, influençant la capacité des entreprises à mettre en œuvre des politiques de transparence salariale. Par exemple, aux États-Unis ou en Allemagne, des lois spécifiques encouragent ou même exigent la transparence des salaires, tandis que dans d'autres, de telles pratiques sont moins courantes ou réglementées. En Pologne, la loi interdit à l'employeur de divulguer les revenus de ses employés, protégeant la vie privée de ces derniers.

SCHULER et ROGOVSKY (1998) examinent l'impact des nuances culturelles sur les pratiques de rémunération au sein d'un contexte international, en mettant en évidence l'importance de l'adaptation des pratiques aux spécificités culturelles des pays hôtes pour obtenir un avantage concurrentiel et améliorer la performance de l'entreprise. Des facteurs tels que la structure d'entreprise, le contexte législatif et relationnel de l'emploi révèlent l'influence prépondérante de la culture nationale sur la gestion des ressources humaines. L'analyse suggère que les différences culturelles, telles que définies par les dimensions de HOFSTEDE (1984) — distance hiérarchique, évitement de l'incertitude, individualisme contre collectivisme, et masculinité contre féminité — façonnent les systèmes de rémunération des entreprises de manière distincte. De ce fait, une rémunération basée sur l'ancienneté et les compétences est favorisée dans des contextes marqués par l'évitement de l'incertitude, tandis que les récompenses basées sur la performance individuelle sont encouragées dans des milieux individualistes. De plus, l'étude constate que les avantages sociaux flexibles sont moins probables dans des sociétés valorisant la masculinité, et que les plans de participation des employés prévalent là où la distance hiérarchique est faible et l'individualisme élevé.

Cadres pratiques

La recherche de HEISLER (2021), au même titre que celle de TROTTER et al. (2017), fournissent des perspectives importantes sur les cadres pratiques pour augmenter la transparence salariale au sein des entreprises. HEISLER (2021) souligne que pour une mise en œuvre réussie, il est essentiel de considérer à la fois les aspects culturels et organisationnels. Il recommande une approche progressive, où les entreprises commencent par éclairer les politiques et les pratiques qui déterminent les salaires, avant de partager des plages salariales pour les différents postes et, en dernier lieu, de passer à une transparence individuelle plus complète. TROTTER et al. (2017), quant à eux, insistent sur l'importance de la communication claire et de l'éducation des employés sur les avantages de la transparence salariale. Ils suggèrent que les entreprises doivent préparer leurs employés en expliquant les raisons de la transparence, ainsi que la manière dont elle peut améliorer l'équité et la satisfaction au travail. Cette préparation aide à atténuer les craintes et les résistances potentielles.

Le modèle salarial de GAN (2000) suggère, quant à lui, qu'une politique de révélation

partielle des salaires pourrait être optimale, permettant aux pairs de connaître les salaires les uns des autres tout en gardant secrets les salaires entre différents niveaux hiérarchiques. WANG (2016) discute également de la structure organisationnelle des entreprises en croissance, où les rôles et les responsabilités des employés opérationnels, techniques et managériaux diffèrent. Il souligne que pour les employés opérationnels et techniques, un système salarial transparent offre non seulement équité mais aussi motivation. En revanche, pour les managers, dont le travail est plus complexe et moins mesurable, la transparence du processus salarial pourrait entraîner du mécontentement parmi le personnel. De ce fait, pour les entreprises en croissance, il est conseillé d'adopter une transparence du processus pour les employés opérationnels et techniques, et un processus secret pour les managers (WANG, 2016). Ces entreprises, ayant des systèmes salariaux plus élaborés et une culture d'entreprise solide, peuvent adopter des processus salariaux ouverts, permettant aux employés de comprendre la base de leur rémunération. Cette transparence est bénéfique pour clarifier les attentes et renforcer la confiance des employés envers l'entreprise (WANG, 2016).

1.2 Avantages

Il s'agit d'un sujet controversé, dont les bénéfices potentiels et les coûts ne sont pas encore entièrement compris. Certaines études ont exploré l'impact de la transparence salariale sur les résultats organisationnels, tels que le turnover des emplois et la satisfaction des employés. Cependant, les résultats ne fournissent pas une compréhension complète des facteurs influençant la transparence salariale et son impact sur les organisations.

1.2.1 Équité et justice perçue

Le travail de DANZIGER et KATZ (1997) offre un point de vue sociologique détaillée sur la confidentialité des rémunérations, en examinant comment elle est devenue une norme acceptée dans de nombreux milieux professionnels. Leur recherche combine l'analyse économique avec une approche à travers le temps pour explorer comment la confidentialité des salaires influence la dynamique du marché du travail. Ils avancent que cette pratique n'est pas seulement un héritage culturel, mais qu'elle remplit, en parallèle, des fonctions spécifiques : elle aide à maintenir une certaine stabilité en masquant les inégalités et en réduisant la compétition salariale visible. Cependant, cette même confidentialité peut aussi être un obstacle à la mobilité professionnelle, car elle empêche les employés de se situer par rapport au marché et de négocier efficacement leurs salaires. Cette moindre mobilité de la main-d'œuvre peut alors influencer la nature des contrats proposés par les employeurs, car ils savent que les employés sont moins susceptibles de quitter l'entreprise pour de meilleures offres. Dès lors, le partage des risques entre les deux parties s'en trouve affecté.

DANZIGER et KATZ (1997) s'attardent également sur les implications de cette pratique pour les employeurs et les employés. Pour les employeurs, la confidentialité des salaires peut être un moyen de maintenir le contrôle et de minimiser les coûts liés aux négociations salariales. Pour les employés, elle peut engendrer une sensation d'incertitude et d'injustice, en particulier si les écarts de rémunération sont perçus comme arbitraires ou injustifiés.

KIM (2015) explore l'hypothèse que la levée du secret salarial pourrait atténuer la disparité salariale entre hommes et femmes, particulièrement aux États-Unis. Dans les États où le secret salarial a légalement été aboli, les femmes diplômées du supérieur ont bénéficié d'une augmentation de leurs revenus (en moyenne de 3%) comparativement à leurs collègues masculins. Cette amélioration est particulièrement marquée dans les secteurs où les écarts de rémunération étaient historiquement les plus élevés. KIM (2015) met également en lumière les raisons sous-jacentes à cet effet (réduction de l'écart observé de 5 à 6%). Elle suggère que la transparence salariale force les employeurs à justifier publiquement les différences de rémunération, ce qui mène souvent à une réévaluation et une harmonisation des salaires. De plus, cette transparence semble renforcer la négociation salariale des employées, leur fournissant des informations clés pour plaider en faveur d'une rémunération équitable. Elle souligne l'impact historique néfaste du secret salarial, qui, en masquant les informations salariales, a par inadvertance protégé des pratiques discriminatoires et entravé la capacité des femmes à négocier une rémunération équitable ou à contester la discrimination salariale.

La recherche menée par CULLEN et PAKZAD-HURSON (2019) se penche sur un aspect intrigant de la transparence salariale : ses effets inattendus sur l'équilibre du marché du travail. Cette étude, fondée sur des analyses économétriques, explore les données issues de divers secteurs pour évaluer l'impact de la divulgation des salaires sur les dynamiques employeur-employé.

Un des résultats les plus surprenants de leur étude est la découverte que la transparence salariale, bien que favorable à une plus grande équité des rémunérations, peut également entraîner une baisse générale des salaires. Cette constatation va à l'encontre de l'idée reçue selon laquelle la transparence salariale serait toujours bénéfique pour les employés. CULLEN et PAKZAD-HURSON (2019) expliquent que, en rendant les salaires publics, les entreprises peuvent être amenées à standardiser et à abaisser les salaires pour maintenir l'équilibre budgétaire, ce qui peut avoir des conséquences négatives sur l'ensemble des rémunérations. Leur étude s'attarde aussi sur la variabilité de ces effets en fonction des secteurs et des niveaux de compétence. Ils ont trouvé que dans certains secteurs, la transparence salariale pouvait renforcer la compétitivité, tandis que dans d'autres, elle pourrait conduire à une compression salariale plus prononcée. Ces résultats suggèrent que la transparence salariale n'est pas une solution universelle et que son impact peut varier grandement selon

le contexte économique et sectoriel.

HARTMANN et SLAPNIČAR (2012) explorent la manière dont la transparence salariale modère les effets de la justice distributive et procédurale sur la motivation intrinsèque, en particulier chez les managers. Les auteurs se concentrent sur deux aspects de la justice : la justice distributive, qui concerne la perception de l'équité des salaires par rapport aux autres, et la justice procédurale, relative à l'équité des processus déterminant les salaires. Ils démontrent que la transparence salariale joue un rôle crucial dans la manière dont ces perceptions de justice influencent la motivation intrinsèque des managers. Leurs recherches révèlent que dans un contexte de faible transparence salariale, la justice procédurale est un meilleur prédicteur de la motivation intrinsèque, tandis que dans un contexte de haute transparence, la justice distributive devient un prédicteur plus fort. L'étude, montre également que les perceptions de justice distributive et procédurale sont fortement corrélées, mais cette relation est modérée par le niveau de transparence des salaires. Les résultats suggèrent que lorsque les managers connaissent les salaires des autres, ils sont plus susceptibles de baser leur motivation sur des évaluations de justice distributive.

Un des constats majeurs de GRASSER et al. (2023) tisse un tableau nuancé des effets de la transparence sur la motivation des employés. Lorsque cette transparence dévoile un déséquilibre entre rémunération et performance, révélant que certains employés sont sous-payés, elle ébranle leur perception de la justice distributive. Cette révélation, telle une épée de Damoclès, suspend un effet néfaste sur leur motivation. Par contre, dans le cas des employés surpayés, le voile levé par la transparence salariale ne modifie guère leur motivation, restant semblable à celle observée sous le sceau de la confidentialité des salaires. Ce constat demeure intrigant, car il suggère que la révélation d'un avantage financier inattendu n'influence pas sensiblement leur élan professionnel.

Mais le véritable tour de force réside dans le cas des employés dont le salaire est aligné avec leur performance. Ici, la transparence salariale n'apparaît pas comme une source de motivation. Néanmoins, deux observations subtiles émergent de cette analyse. Premièrement, la performance des employés alignés s'accroît en réponse à la transparence salariale, mais seulement si leurs collègues ne présentent pas de désalignement similaire. Deuxièmement, un clivage apparaît au sein de ce groupe : tandis que les moins performants améliorent leur rendement, les plus performants semblent sombrer dans une complaisance motivationnelle, atténuant l'impact global de la transparence sur ce segment.

1.2.2 Attraction et rétention des talents

ALTERMAN et al. (2021) ont exploré les liens subtils entre la confidentialité des salaires, la justice distributive et leur impact sur le turnover volontaire des employés. Leur étude, fon-

dée sur la théorie de la gestion de l'incertitude, montre que la discrétion salariale influence les intentions de départ et les taux de turnover volontaire. Une asymétrie d'information, créée par la confidentialité des salaires, peut amener les employés à percevoir les processus de rémunération comme injustes, diminuant alors la confiance envers l'employeur et augmentant le turnover. Cette relation joue un rôle doublement médiateur par la confiance organisationnelle, influençant à son tour le cynisme organisationnel, la désidentification organisationnelle et l'ancrage professionnel (RODRIGUE & COX, 2023). D'autre part, les politiques de transparence transversales, qui révèlent les écarts de salaires entre employeurs ont encouragé les travailleurs à chercher des emplois mieux rémunérés et ont accru la concurrence salariale entre employeurs (CULLEN, 2023). La productivité prenant son essor dans les environnements méritocratiques.

L'étude souligne que les employés sont particulièrement affectés par la combinaison d'une faible justice procédurale (manière dont les salaires sont déterminés) et d'une faible justice distributive (équité des salaires) (ALTERMAN et al., 2021). La confidentialité des salaires brouille la perception de la justice procédurale, mais dans des conditions de faible justice distributive, elle peut paradoxalement aider à maintenir la confiance envers l'employeur, influençant positivement la rétention des employés.

Par ailleurs, les pratiques où les informations sur les procédures de détermination des salaires sont rendues accessibles tendent à susciter des jugements positifs de justice procédurale parmi les employés (JUN & WU, 2021). Ces jugements positifs sont susceptibles d'encourager des comportements positifs envers l'organisation et de réduire les comportements contre-productifs au travail dirigés contre l'organisation, comme l'absentéisme volontaire ou le harcèlement d'autres employés.

Dans un autre volet, KWON et HEIN (2013) discutent de l'importance de la transparence et de la communication efficace autour des avantages sociaux. Ils préconisent une gestion holistique des avantages sociaux, intégrée dans un système de récompenses totales. La transparence dans ce domaine peut renforcer l'engagement, la rétention et la satisfaction des employés, en leur permettant de mieux apprécier la valeur de leur package de rémunération total. La communication perçue concernant la détermination du niveau de salaire est positivement associée à l'engagement organisationnel affectif et à trois dimensions de la satisfaction salariale (satisfaction du niveau de salaire, des augmentations et de l'administration des salaires) (DAY, 2012).

En résumé, la transparence salariale se positionne, d'après les études, comme un facteur d'amélioration de l'équité et de la justice au sein des organisations, en renforçant la satisfaction et la motivation des employés, tout en jouant un rôle pivot dans l'attraction et la rétention des talents. Toutefois, son application n'est pas sans risques, notamment concernant l'égälisation potentielle des salaires. L'efficacité de cette pratique dépend, par conséquent,

étroitement du contexte organisationnel, soulignant la nécessité d'une approche mesurée et équilibrée pour tirer pleinement parti de ses bénéfices et limiter ses inconvénients.

1.3 Défis et limites

1.3.1 Gestion des attentes et perceptions

La transparence n'est pas seulement une pratique managériale mais aussi le résultat d'interactions sociales dynamiques et contestées (TSE, 2022). GAN (2000) démontre que lorsque les salaires sont tenus secrets, les employés sont susceptibles de surestimer les rémunérations de leurs collègues. Cette perception faussée conduit à une diminution de leur propre effort, car ils estiment être sous-payés par rapport à leurs pairs. Paradoxalement, lorsque les données salariales sont transparentes, il se produit un phénomène qui entraîne une baisse générale de l'effort et curieusement, même les employés surpayés montrent une tendance à réduire leur effort en présence d'informations sur les salaires des autres (NOSENZO, 2013). Dans leur recherche, BAMBERGER et BELOGOLOVSKY (2010) ont examiné l'influence de la confidentialité des salaires sur la performance individuelle des employés. Ils ont découvert que cette confidentialité peut affecter négativement la performance, notamment chez les individus ayant une faible tolérance à l'iniquité. Ce phénomène s'explique par une perception altérée de l'instrumentalité, où les employés doutent de la relation entre leur performance et leur rémunération. Surprenamment, pour ceux tolérant mieux l'iniquité, la confidentialité des salaires semble améliorer la performance.

L'étude souligne l'importance de l'équité informationnelle, c'est-à-dire la qualité des informations fournies aux employés sur les processus décisionnels de rémunération (BAMBERGER & BELOGOLOVSKY, 2010). La confidentialité salariale, en restreignant l'accès à ces informations, peut induire un sentiment d'injustice. Parallèlement, l'équité procédurale, ou la perception de la justice des méthodes de détermination objective des salaires, est également impactée par la confidentialité des salaires, entraînant potentiellement des perceptions d'iniquité. L'impression d'iniquité dans la distribution des salaires pouvant conduire à des comportements antisociaux (JUN & WU, 2021).

SMIT et MONTAG-SMIT (2018) se sont concentrés sur l'interaction entre les politiques de confidentialité salariale des organisations et les préférences personnelles des employés en matière de secret salarial. Ils ont constaté que la satisfaction au travail et la perception de justice organisationnelle sont influencées par la concordance entre les préférences des employés et les politiques de l'organisation. Les employés dont les préférences pour la transparence ou la confidentialité correspondent aux stratégies adoptées par l'entreprise sont généralement plus satisfaits et perçoivent une plus grande justice. Les auteurs sou-

lignent d'ailleurs que le contrôle qu'exercent les employés sur le partage de leurs propres informations salariales est un facteur prépondérant.

1.3.2 Risques de démotivation et conflits

COLELLA et al. (2007) abordent le sujet et mettent en lumière que, bien que peu étudié, le secret des salaires engendre souvent de l'insatisfaction et une faible motivation chez les employés, tout en masquant potentiellement des pratiques discriminatoires en matière de rémunération. Cette étude souligne l'importance cruciale de la confiance organisationnelle et de la motivation au travail, qui peuvent être sérieusement compromises par cette pratique.

Les auteurs reconnaissent également certains avantages de la confidentialité salariale, notamment en termes de contrôle organisationnel, de protection de la vie privée et de réduction de la mobilité sur le marché du travail (COLELLA et al., 2007). Ils argumentent que cette pratique peut aider à éviter les conflits sur le lieu de travail, à protéger la vie privée des employés, et à retenir les travailleurs productifs.

BURN et KETTLER (2019) ont étudié l'impact des lois interdisant la confidentialité des salaires pour les managers. Leur recherche révèle que l'interdiction du secret salarial a entraîné une augmentation moyenne des salaires des managers de 3,5%, sans affecter l'écart salarial entre les sexes, la durée de l'emploi ou l'offre de travail. Les gains salariaux étaient concentrés parmi les managers travaillant dans des entreprises de moins de 500 employés. Les femmes managers, dont la rétribution était classée **en-dessous** du salaire médian, ont vu leurs salaires augmenter de 2,9% par rapport aux hommes managers, tandis que les hommes managers dont la rémunération était située **au-dessus** du salaire médian ont connu une augmentation de 2,7% de leurs salaires par rapport à leurs homologues féminins.

La rémunération variable est définie comme une rémunération qui varie en fonction de certaines mesures de performance individuelle ou organisationnelle. Les plans de rémunération variable poursuivent deux objectifs principaux : la motivation et le triage des employés. Au regard de ces circonstances, il peut y avoir un désir de limiter la transparence de la rémunération variable pour éviter des perceptions d'injustice et des effets négatifs sur la performance (ARNOLD et al., 2024). BELOGOLOVSKY et BAMBERGER (2014) se sont penchés sur les effets de la discrétion salariale sur les systèmes de rémunération liée à la performance. Ils ont découvert que la confidentialité salariale affecte négativement la performance individuelle des tâches et les intentions de poursuite des employés, particulièrement lorsque l'évaluation de la performance est subjective et que les critères de rémunération sont relatifs et manquent d'objectivité.

L'analyse de LAZEAR (1989) fournit un examen rigoureux de l'impact de la structure des salaires sur la dynamique du lieu de travail et la performance des employés. La réduction des écarts salariaux est mise en avant comme un outil potentiel pour améliorer la cohésion des équipes tout en notant qu'elle peut atténuer l'incitation à la performance. LAZEAR (1989) distingue les comportements des "faucons", qui peuvent induire du sabotage si les écarts de salaires sont trop marqués, des "colombes", qui favorisent la coopération. Cette dualité influence les décisions de rémunération et les stratégies d'embauche, soulignant la nécessité de structures salariales qui équilibrent efficacement l'équité, l'efficacité et les incitations. L'idée avancée ici suggère que les entreprises avec des structures salariales plus compressées pourraient être moins préoccupées par l'attraction du mauvais type de personnalité, permettant l'harmonie et une organisation plus adaptée à la stratégie globale sur le long terme. L'étude argumente que les pratiques de rémunération doivent être adaptées pour minimiser les comportements destructeurs et promouvoir un environnement de travail productif. En particulier, elle met en lumière l'importance de la rémunération relative, qui non seulement récompense les succès individuels, mais encourage également une saine compétition parmi les employés. L'auteur propose que les organisations doivent soigneusement considérer la personnalité des employés lors de l'embauche, et que les structures de rémunération doivent refléter une approche holistique qui englobe la performance, la coopération et les contributions individuelles à la réussite collective. Les caractéristiques des systèmes de rémunération variables jouent un rôle important dans ces décisions. Par exemple, des conditions de système de rémunération telles que la faible dispersion des salaires peuvent rendre le choix de la transparence moins risqué pour les gestionnaires (ARNOLD et al., 2024).

En fin de compte, la transparence et la confidentialité salariales révèlent des effets nuancés sur la performance, la satisfaction et la justice perçue au sein des entreprises. D'une part, la transparence peut améliorer l'équité perçue et la confiance, mais risque de réduire l'effort individuel. D'autre part, la confidentialité, tout en pouvant susciter un sentiment d'injustice, pourrait paradoxalement augmenter la performance chez certains. La concordance entre les préférences des employés et les politiques de l'entreprise se révèle déterminante pour la satisfaction et la perception de justice. L'harmonie entre motivation et équité s'avère cruciale, nécessitant une stratégie de rémunération réfléchie qui aligne les incitations individuelles avec les objectifs globaux et favorise un environnement de travail positif.

GOUVERNANCE COLLABORATIVE

Les bons leaders doivent faire sentir aux autres qu'ils sont au cœur des choses, non à la périphérie.

– Warren Bennis

2.1	Compréhension	19
2.1.1	Définition et principes clés	19
2.1.2	Aperçu historique	21
2.2	Application	22
2.2.1	Théories sous-jacentes	22
2.2.2	Leadership	23
2.3	Barrières	24
2.3.1	Spirale descendante	24
2.3.2	Conditions	25

À l'issue d'une exploration minutieuse des fondements théoriques qui ont ponctué le premier chapitre, ce second chapitre ouvre les portes sur la gouvernance collaborative, un concept qui redéfinit les paradigmes de leadership et de management classique au sein des organisations modernes. Les nouvelles méthodes de travail sont un reflet de l'ère actuelle et s'inscrivent dans le contexte récent que l'on connaît. Elles font référence à des valeurs établies dans une "philosophie de management" suggérant, d'une part, que la gouvernance d'entreprise doit être plus démocratique et que la gestion et le travail doivent être davantage axés sur la collaboration. D'autre part, elle promeut la vision d'un travailleur autonome qui deviendrait plus responsable et plus digne de confiance (TASKIN et al., 2017).

2.1 Compréhension

2.1.1 Définition et principes clés

La transition des formes nouvelles de gouvernance est le signe d'une remise en question dans certaines organisations de la prédominance de la hiérarchie "*top-down*" face aux formes horizontales, hybrides et associatives (HILL & LYNN, 2004). L'approche de ce concept, généralement abordé sous la perspective de l'administration publique, va principalement refléter la sphère du secteur privé et se concentrer sur ses caractéristiques inhérentes dans le contexte présenté. De plus, la littérature consacrée à la durabilité souligne l'importance croissante de la collaboration pour coordonner les initiatives en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE) (VAZQUEZ-BRUST et al., 2020).

EMERSON et al. (2012) précisent qu'une confusion règne puisque le concept est devenu terme courant dans la littérature relative, cependant sa définition reste amorphe et son utilisation inconsistante. De plus, la variation dans l'ampleur et l'échelle des perspectives sur la gouvernance collaborative limite la capacité des chercheurs à approfondir et à tester la théorie. Selon DAVIES et WHITE (2012), la gouvernance collaborative incarne une démarche participative où différentes parties prenantes, liées par la propriété collective d'une mission, s'unissent pour co-élaborer des stratégies et des buts communs. Cette approche repose sur le partage équitable des responsabilités et des ressources, visant à développer des solutions qui respectent la complexité des systèmes requérant une coopération étendue. Au cœur de cette démarche se trouve l'idée d'une collaboration étroite, où une "organisation de liaison" joue un rôle clé en facilitant les échanges, la prise de décisions collectives et l'apprentissage mutuel à différents niveaux d'échelles et institutionnels. En outre, la collaboration peut prendre diverses formes – interne, externe, verticale et horizontale (BARRATT, 2004) – et est souvent considérée comme une stratégie délibérée (FAWCETT et al., 2010).

Dans l'objectif d'affiner le sujet de l'étude et par soucis de recentrer sa portée, selon la perspective que nous adopterons, nous nous focaliserons sur sa forme interne et de manière préférentiellement horizontale. D'après le sens de notre approche, celle-ci s'aligne et se fonde spécifiquement sur une stratégie de gestion participative, où les décisions et les stratégies sont conçues collectivement, impliquant divers départements, équipes ou individus (LIKERT, 1967). À titre d'exemple, dans les organisations hiérarchiques traditionnelles, chaque domaine fonctionnel travaille isolément sur sa partie du processus, puis transmet l'activité au département suivant dans un processus décisionnel séquentiel. À l'inverse, une équipe transversale rassemble un éventail de spécialistes qui, conjointement et simultanément, prennent des décisions en matière de conception et de fabrication (BISHOP, 1999).

En utilisant des équipes transversales, la prise de décision est décentralisée grâce à l'uti-

lisation de processus de décision latéraux, qui peuvent traverser les lignes verticales traditionnelles de l'autorité fonctionnelle (HOLLAND et al., 2000). Cette méthode contribue à accélérer le processus décisionnel en augmentant la probabilité d'adhésion et de coopération de tous les départements concernés (McDONOUGH, 2000). En supposant que des objectifs d'entreprise clairs soient constamment compris au sein de l'équipe, il existe un potentiel notablement plus grand de prises de décisions de plus haute qualité grâce à ce processus décisionnel conjoint.

Le processus de prise de décision et de production d'actions utilisé par les équipes transversales favorise une baisse du temps de cycle global en réduisant les activités de transfert de connaissances séquentielles, en diminuant le besoin de retravailler, en améliorant le flux de communication et en augmentant les connaissances aux niveaux inférieurs de l'organisation (KOZLOWSKI & ILGEN, 2006). L'augmentation des connaissances améliore également la prise de décision future, jusqu'aux décisions opérationnelles quotidiennes. Cela aide à mieux aligner les décisions opérationnelles avec la stratégie et les objectifs d'entreprise (HACKMAN, 2004).

La gouvernance collaborative met en lumière l'importance d'une compréhension claire des rôles, de la définition commune des valeurs et des objectifs, de même que de l'établissement de la confiance et de la communication efficace au sein des réseaux institutionnels (STUTSKY & LASCHINGER, 2014).

La perception de l'interdépendance est un élément qui définit le cadre initial pour les processus collaboratifs (TONELLI et al., 2018). L'accent est mis sur l'effort conjoint, la coopération et le partenariat, souvent dans des contextes où aucun acteur unique ne possède l'autorité ou les ressources nécessaires pour atteindre un objectif seul. La gouvernance collaborative se caractérise par des processus inclusifs, des dialogues constructifs et la recherche de consensus ou de solutions mutuellement bénéfiques.

Un aspect clé de la gouvernance collaborative est son orientation vers l'apprentissage collectif et l'adaptabilité, permettant aux parties prenantes de réagir efficacement à l'évolution des circonstances et des informations (L. SCOTT & CARESS, 2005). Elle implique souvent la création d'organisations de liaison ou de plateformes spécifiques pour faciliter la coordination, la communication, et la mise en œuvre des initiatives conjointes. Son rôle s'inscrit dans l'optique de création d'une organisation durable (LALLA, 2019).

Notons que bien que les formes horizontales de gouvernance soient reconnues, elles sont généralement davantage intégrées dans des cadres hiérarchiques plutôt que de remplacer entièrement la gouvernance verticale (HILL & LYNN, 2004). Malgré la facilitation d'une stratégie ouverte efficace, favorisant l'inclusion, la transparence et la prise de décision partagée, grâce à sa structure et sa culture, ADOBOR (2020) reconnaît également que la démocratie or-

ganisationnelle n'est pas une solution universelle, car elle comporte des paradoxes et des compromis inhérents.

2.1.2 Aperçu historique

La notion de gouvernance collaborative trouve ses origines dans diverses théories de gestion du XXe siècle, notamment dans les théories participatives et démocratiques de l'organisation. Ces approches reconnaissaient déjà l'importance de l'engagement des employés et de la prise de décision partagée pour l'efficacité organisationnelle (MCGUIRE, 2006).

Dans les années 1980 et 1990, avec l'avènement de la culture de la qualité totale (Total Quality Management, désignant une philosophie de gestion axée sur l'amélioration continue, l'engagement envers la satisfaction client et l'implication des salariés dans les processus de qualité (POWELL, 1995)) et l'émergence des méthodes de gestion participative, la gouvernance collaborative a commencé à prendre forme de manière plus concrète. Les entreprises ont commencé à expérimenter des structures organisationnelles moins hiérarchiques, encourageant une plus grande implication des employés dans les processus décisionnels (KOCK & PATNAIAKUNY, 1999).

Avec la mondialisation et l'avancée technologique dans les années 2000, notamment Internet et les outils de collaboration en ligne, la gouvernance collaborative a connu une nouvelle phase d'expansion. Certaines entreprises ont adopté des plateformes collaboratives pour faciliter la communication et la prise de décision à travers des frontières géographiques et organisationnelles (ATTARAN, 2007).

À l'ère numérique, la gouvernance collaborative a évolué pour inclure des méthodes agiles et des pratiques d'innovation ouverte, intégrant des feedbacks en temps réel des clients et utilisant des données pour guider la prise de décision. Les modèles économiques basés sur des plateformes et les écosystèmes d'innovation ouverte illustrent cette adaptabilité, où les entreprises collaborent avec des partenaires extérieurs pour co-crée de la valeur (KOJO & NENONEN, 2017).

Actuellement, la gouvernance collaborative s'oriente de plus en plus vers la durabilité et l'impact social, intégrant des objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans les décisions d'entreprise. Les entreprises cherchent à impliquer les parties prenantes dans la création de solutions durables tournées vers l'avenir, reconnaissant que les défis complexes d'aujourd'hui nécessitent une approche collaborative (ZURBA et al., 2016).

2.2 Application

2.2.1 Théories sous-jacentes

La gouvernance collaborative marque un tournant vers une évolution dans la gestion moderne des organisations, ancrée par plusieurs théories clés qui façonnent l'interprétation des interactions complexes entre les acteurs concernés. Cette sous-section explore les fondements théoriques sous-jacents, offrant une vue d'ensemble éclairée et nuancée.

Au cœur même de la gouvernance collaborative se trouve la théorie des parties prenantes, qui met en lumière l'impératif pour les organisations de considérer dans sa globalité les intérêts et influences de tous les acteurs engagés. Cette approche préconise une participation active d'acteurs diversifiés dans le processus décisionnel, assurant alors que les décisions soient non seulement équitables et légitimes mais également efficaces. La diversité des perspectives incluses enrichit la prise de décision, garantissant que les initiatives reflètent un large éventail d'intérêts et contribuent à la création de solutions robustes et inclusives (MALIK et al., 2021).

La théorie des réseaux souligne l'importance vitale des interconnexions et des interactions entre divers acteurs, affirmant que la capacité à établir et à maintenir des réseaux solides est cruciale pour aborder collectivement des défis complexes. Dans la sphère de la gouvernance collaborative, elle illustre comment les réseaux bien structurés de parties prenantes peuvent favoriser une coopération agile et réactive, essentielle pour naviguer à travers les turbulences des enjeux actuels. Les réseaux facilitent la communication et la coordination, servant de fondement à des efforts conjoints vers des objectifs partagés (SUBHAN, 2016).

La théorie de l'action collective se penche sur la capacité des individus et des organisations aux visées parfois divergentes à s'unir pour réaliser des objectifs communs. Elle met en exergue les mécanismes par lesquels les acteurs parviennent à surmonter les obstacles à la collaboration, en s'alignant sur des buts partagés. Cette théorie est particulièrement pertinente pour expliquer comment, au sein de la gouvernance collaborative, diverses entités travaillent de concert pour atteindre des résultats mutuellement bénéfiques, malgré des différences potentielles (BODIN, 2017).

La théorie institutionnelle offre un éclairage sur l'influence des structures, normes et règles, tant formelles qu'informelles, sur le comportement des acteurs et l'issue des processus. Elle aide à comprendre comment les cadres institutionnels orientent les interactions entre les parties prenantes et peuvent soit faciliter soit entraver la collaboration. Dans le contexte de la gouvernance collaborative, cette perspective est cruciale pour décoder le rôle

des institutions dans l'articulation des dynamiques collaboratives (MASON et al., 2007).

Finalement, la théorie de la gestion des conflits se concentre sur l'élaboration de stratégies efficaces pour naviguer et résoudre les tensions inhérentes entre les parties prenantes. Reconnaissant que la diversité des intérêts peut souvent conduire à des conflits, cette théorie propose des approches pour atteindre des consensus et maintenir une coopération durable. Elle est indispensable pour comprendre comment les organisations peuvent harmoniser les divergences et forger des voies de collaboration productive (CARNEY et al., 2011).

Ces théories offrent un meilleur socle pour comprendre les multiples facettes de la gouvernance collaborative, soulignant la complexité et l'interdépendance des efforts collectifs. Elles encouragent une approche plus mesurée et intégrée de la gestion organisationnelle, cruciale pour naviguer dans le panorama dynamique et interconnecté des défis contemporains.

2.2.2 Leadership

Lorsqu'il s'agit de définir le leadership, l'image qui vient souvent à l'esprit est celle d'un individu unique guidant et inspirant un groupe (YUKL, 2010). Toutefois, la réalité du leadership s'avère bien plus nuancée et ne se cantonne pas au niveau individuel. En effet, le leadership se révèle être un processus complexe et dynamique, où les rôles comportementaux associés à la notion de leadership peuvent être incarnés par plusieurs individus et faire l'objet d'un échange continu entre le leader et son équipe (FRIEDRICH et al., 2009). L'essence de l'interaction entre les membres de l'équipe, ne peut donc être considéré comme une condition statique, où les comportements rôles sont soit clairement divisés, soit entièrement partagés. En réalité, chacun apporte généralement des compétences et une expertise diverses, ce qui est une condition préalable importante à l'émergence sélective de différents individus dans le rôle de guide (FRIEDRICH et al., 2009).

Les mécanismes fondateurs sur lesquels reposent l'association dirigée peuvent être analogues à ceux définissant l'intelligence collective. L'intelligence collective est décrite comme la capacité d'un groupe à surpasser les capacités intellectuelles individuelles grâce à la coopération, la collaboration et le partage d'informations. Elle est divisée en trois types : le partage, la contribution et la co-crédation (LEE & JIN, 2019). Les compétences et capacités des leaders sont conceptuellement liées à l'identification efficace des problèmes, à la structuration du travail de groupe et à la clarification des objectifs (FRIEDRICH et al., 2009). Les leaders doivent identifier et développer les points forts de l'organisation tout en minimisant les faiblesses pour rester résilients (TENDE & LAWSON, 2021).

RAELIN (2012) propose sa vision sur le sujet au travers de quatre principes. Ces prin-

cipes sont la collectivité, la concurrence, la collaboration et la compassion. La collectivité fait référence à la mesure dans laquelle chaque personne dans l'entité peut agir en tant que leader. La concurrence considère la mesure dans laquelle les membres de l'unité ou de l'organisation agissent en tant que leaders en même temps. La collaboration prend en compte la mesure dans laquelle les membres co-crée leur entreprise. Elle prend également en considération la nature du dialogue dans lequel les membres déterminent ensemble ce qui doit être fait et comment le faire. Enfin, en ce qui concerne la compassion, l'intérêt se porte sur la mesure dans laquelle les membres s'engagent à préserver la dignité de chaque membre de l'entité, indépendamment de son origine, de son statut ou de son point de vue.

Le rôle du leadership est également considéré comme essentiel pour valoriser et représenter les acteurs les moins influents (ANSELL & GASH, 2007). Ce rôle implique d'encourager l'exploration de voies bénéfiques pour tous, par la fusion créative des savoirs variés, permettant ainsi l'émergence de nouvelles perspectives et compréhensions (LASKER & WEISS, 2003). Les qualités de leadership requises peuvent dépendre du contexte précis. Dans des situations où la méfiance à l'égard des autres est prononcée, le leader doit endosser le rôle d'intermédiaire impartial, veillant à l'équité du processus. Toutefois, face à une faible motivation à la collaboration ou à des distributions inégales de pouvoir, il peut s'avérer essentiel d'intervenir activement pour assurer la continuité du dialogue. Ce double aspect du leadership, oscillant entre neutralité et engagement, peut engendrer des tensions, notamment en influençant la perception de l'impartialité du leader (ANSELL & GASH, 2007). Il est essentiel de sélectionner méticuleusement des individus passionnés et entreprenants pour former une équipe collaborative (TENDE & LAWSON, 2021).

2.3 Barrières

2.3.1 Spirale descendante

Plusieurs sociologues et économistes ont exprimé des points de vue pessimistes, mettant en doute le potentiel de réussite économique et contestant la viabilité pratique des entreprises démocratiques dans un environnement de marché capitaliste (UNTERRAINER et al., 2022). L'étude de MEISTER (1984) sur la dégénérescence du niveau de démocratie au sein des coopératives révèle un processus complexe, caractérisé par une séquence d'étapes menant à un changement organisationnel et idéologique (BRETOS et al., 2020). Cette trajectoire est décrite comme une progression des fondations idéalistes vers une désillusion marquée par les impératifs économiques, souvent au détriment des valeurs démocratiques et des objectifs sociaux. Cela se produit lorsque les logiques économiques prévalent et qu'une élite managériale consolide le contrôle, diluant avec le temps l'influence des membres et la par-

ticipation démocratique (CORNFORTH, 1995).

Cette dualité inhérente engendre des tensions structurelles entre la fonction économique de l'entreprise et l'identité démocratique de l'organisation poursuivant des objectifs sociaux (DIAMANTOPOULOS, 2012). Progressivement, la pression des concurrents économiques et l'adoption de pratiques de gestion basés sur les résultats favorisent l'émergence de conflits entre les buts économiques et sociaux, menant potentiellement à une réduction des objectifs d'initiative collective et à une érosion des valeurs culturelles.

CHAVES et SAJARDO-MORENO (2004) analysent le rôle des gestionnaires dans le processus de dégénérescence organisationnelle, s'appuyant sur les prémisses établies par MICHELS (1915) et MEISTER (1984). Ils soulignent que les capacités de leadership social et professionnel ne sont pas distribuées également parmi les membres d'une organisation démocratique, menant à une concentration du pouvoir managérial chez une minorité. Avec l'accroissement de la taille et de la complexité, la pression pour créer des postes de gestion permanents s'intensifie, permettant à des individus dotés de connaissances technologiques et organisationnelles d'occuper ces positions et de contrôler des informations stratégiques, des actifs intangibles et une expertise basée sur l'expérience. Si ces experts managériaux adhèrent à l'idéologie néolibérale (UNTERRAINER et al., 2022), ils transformeront la culture sociale et démocratique de l'entreprise, réduisant la participation des autres employés ou de leurs représentants dans la prise de décision stratégique.

2.3.2 Conditions

En réponse à la thèse de la dégénérescence, critiquée en raison de son caractère déterministe, se positionne la thèse de la rétention, introduite par ROTHCHILD-WHITT (1976). Elle avance que, sous des conditions favorables, les entreprises démocratiques peuvent préserver leurs structures et pratiques de démocratie directe tout en maintenant leur adhésion à des valeurs coopératives, démocratiques et humanistes. Parmi les conditions organisationnelles favorisant la rétention, les analyses mentionnent des aspects structurels tels que la petite taille de l'entreprise, des modèles alternatifs de croissance (par exemple, la fission de l'entreprise), et l'utilisation de technologies appropriées ne nécessitant pas une division rigide du travail (ROTHCHILD-WHITT, 1976).

Dans le contexte des institutions d'enseignement supérieur, où la gouvernance démocratique est souvent privilégiée, une critique courante concerne la lenteur des organes facultaires dans le processus décisionnel. Cette lenteur, souvent perçue comme un inconvénient, peut être atténuée par l'instauration de délais pour la prise de décisions, proposant un cadre plus structuré et efficace pour la gouvernance. De plus, il est suggéré de développer des stratégies améliorées de coopération inter-départementale, afin d'éviter que les

structures départementales ne se transforment en obstacles au progrès et à l'innovation nécessaires. Ce conseil, issu de l'analyse de CRELLIN (2010), met en lumière la nécessité d'adapter les mécanismes de gouvernance pour encourager une collaboration plus fluide et efficace, accentuant, au-delà du cadre des institutions académiques, l'importance de la flexibilité et de l'adaptabilité dans les pratiques de gouvernance démocratique.

Cependant ce n'est pas le seul scepticisme auquel se confronte ce type de gouvernance. D'autres mises en garde viennent jetés un voile terne sur les nouvelles formes d'organisation au travail. Alors que celles-ci devraient promouvoir une gouvernance partagée de l'entreprise, en réalité, elles se sont, semble-t-il, transformées en des pratiques de gestion plus traditionnelles, allant à l'encontre de leur objectif initial de démocratisation et de partage du pouvoir (TASKIN et al., 2017). Ces dynamiques soulèvent des questions sur la pertinence du pouvoir 'intelligent' dans la mise en œuvre des nouvelles formes d'organisation au travail, soulignant la complexité de la transition vers une véritable gouvernance partagée d'après TASKIN et al. (2017). Par ailleurs, WEIRAUCH et al. (2023) préviennent que, dans de nombreux cas, les nouvelles approches du travail se concentrent sur les structures des entreprises plutôt que sur les personnes qui travaillent en leur sein, précisant que les pratiques internes basées sur l'autogestion et l'auto-organisation ne conviennent pas à tout le monde. Selon les caractéristiques de personnalité, les mêmes structures de travail peuvent être perçues différemment. Par conséquent, ces initiatives peuvent échouer pour cette même raison.

LIEN ENTRE TRANSPARENCE ET GOUVERNANCE

*La meilleure façon de prédire l'avenir,
c'est de le créer.*

– Peter Drucker

3.1	Synergies	28
3.1.1	Éthique	28
3.1.2	Mécanique	29
3.2	Réflexion	32
3.2.1	Développement	32
3.2.2	Formulation	33

Avant de se concentrer sur la question salariale, il convient de considérer cette thématique sous un prisme plus large, où philosophie et déontologie se conjuguent pour enrichir la compréhension des niveaux de transparence. Ces dimensions, en se croisant, jouent un rôle dans l'établissement d'une confiance solide entre les parties prenantes, assurant de la même manière l'intégrité de l'information diffusée par l'organisation. Cette approche multidimensionnelle met en lumière l'importance capitale de la transparence, non seulement comme un instrument de gestion, mais aussi comme une valeur éthique fondamentale, incarnant l'engagement de l'entreprise envers une gouvernance ouverte et responsable. En plongeant plus profondément dans cette interaction entre éthique et pratique, on découvre que la transparence salariale devient alors un canal privilégié pour exprimer la congruence entre les valeurs professées et les actions entreprises, favorisant une culture organisationnelle où la confiance et la responsabilité mutuelle sont les fondements.

3.1 Synergies

3.1.1 Éthique

La transparence est principalement conceptualisée comme une perception de l'information (SCHNACKENBERG & TOMLINSON, 2016). Elle se manifeste comme le produit de trois facteurs essentiels, à la fois solides sur le plan théorique et cruciaux pour une gestion efficace : la divulgation, la clarté et la précision.

La **divulgation** s'intensifie lorsque les informations présentées sont perçues par les parties prenantes comme étant à la fois pertinentes et fournies en temps opportun. Cette dimension souligne l'importance d'une communication proactive, où l'information est partagée non seulement en réponse à des demandes, mais aussi anticipativement, dans le souci de maintenir une transparence proactive.

La **clarté** prend de l'ampleur lorsque l'information est facilement compréhensible pour les parties prenantes. Il ne suffit pas de partager des informations ; celles-ci doivent être présentées de façon accessible pour s'assurer que chaque destinataire, quel que soit son niveau de réceptivité, puisse saisir pleinement le message transmis.

La **précision** se renforce à mesure que les parties prenantes jugent l'information fiable. Cela implique une rigueur dans la vérification des faits et dans la présentation d'une information non seulement exacte, mais aussi complète, permettant de construire une base solide de confiance (SCHNACKENBERG & TOMLINSON, 2016).

TURILLI et FLORIDI (2009) soulignent qu'il s'agit d'une condition favorisant ou entravant directement d'autres pratiques et principes éthiques. La divulgation d'informations éthiquement sensibles peut renforcer la confiance, mais aussi risquer de nuire à la réputation si les pratiques ne correspondent pas aux attentes éthiques. Un écart perçu entre les actions de l'entreprise et les normes éthiques peut endommager durablement la confiance des acteurs et affecter négativement la pérennité de l'entreprise.

La transparence de l'information favorise l'éthique lorsqu'elle fournit les informations nécessaires pour l'adhésion aux principes éthiques (**dépendance**), ou lorsqu'elle clarifie les restrictions imposées à l'information (**régulation**) (TURILLI & FLORIDI, 2009). Inversement, les principes éthiques peuvent être compromis si la désinformation est diffuse ou des quantités d'information inadéquates ou excessives sont divulgués. La responsabilité, la sécurité, le bien-être et le consentement éclairé sont des exemples de principes éthiques qui **dépendent** de la divulgation de certaines informations pour être approuvés. La vie privée, l'anonymat et le droit d'auteur sont des exemples typiques de principes éthiques qui **régulent** le flux d'informations. Les gouvernances caractérisées par une hiérarchie apla-

tie et une plus grande autonomie des employés, sont moins susceptibles d'empêcher les discussions sur les salaires (ROSENFELD, 2017).

Cela dit, la transparence seule ne peut pas garantir que les actions nécessaires seront entreprises (ETZIONI, 2014). En effet, elle peut être envisagée comme un phénomène qui est co-constitué dans l'interaction entre l'observateur (les parties prenantes) et l'observé (l'organisation). La création de sens se traduit par la création rétrospective de narrations plausibles qui rationalisent les actions, tandis que l'attribution de sens tente d'influencer la construction de sens des autres pour redéfinir la réalité organisationnelle (ALBU & WEHMEIER, 2014). Qu'est-ce que cela implique concrètement dans le contexte de la transparence salariale et de la gouvernance collaborative ? La création de sens, à travers une communication rétrospective sur les politiques salariales, aide à clarifier et justifier les décisions prises. Cela permet aux employés de comprendre les bases de ces décisions, renforçant de cette façon leur perception d'équité. D'autre part, l'attribution de sens, en cherchant à influencer activement comment les employés perçoivent ces politiques, vise à remodeler la culture organisationnelle vers plus de collaboration et de confiance. Ensemble, ces processus pourraient favoriser une gouvernance collaborative en s'assurant que les employés se sentent équitablement traités et valorisés, ce qui est essentiel pour une participation et un engagement accrus. La compression des salaires, bien que controversée, peut améliorer la cohésion et la performance collective (CHARNESS & KUHN, 2004).

D'autant plus qu'il est possible de noter que le comportement des agents est principalement influencé par la réciprocité, tandis que les préoccupations liées à la distribution jouent un rôle secondaire. HAGEMANN (2007) identifie un effet notable de l'aversion à l'iniquité horizontale au sein d'un même niveau hiérarchique dans le traitement transparent, mais aucun impact de l'aversion à l'iniquité verticale entre deux niveaux hiérarchiques dans les deux contextes étudiés. À titre d'exemple, NEALE (2020) met l'accent sur une préoccupation marquée pour l'équité entre pairs plutôt que pour la valeur absolue de la rémunération totale. Les politiques explicites de confidentialité des salaires modèrent négativement la relation entre le climat éthique instrumental (intérêts personnels) et la satisfaction salariale, tandis qu'elles modèrent positivement la relation entre le climat éthique de loi et de code (normes éthiques formelles et règles claires) et la satisfaction salariale. De même, les politiques tacites de confidentialité des salaires ont des effets modérateurs variables, positifs ou négatifs, selon le type de climat éthique concerné (NEALE, 2020).

3.1.2 Mécanique

La transparence devrait servir d'outil fondamental pour aborder la méfiance des parties prenantes et améliorer les pratiques de gestion responsable des organisations (PARRIS

et al., 2016). La sélection et la mise en œuvre des valeurs fondamentales par une organisation communiquent de multiples messages à toutes les parties prenantes, y compris sur l'identité de l'organisation, la manière d'agir au sein de l'organisation, et comment interagir avec des organisations et des personnes extérieures. Il est postulé qu'une organisation devrait être capable d'améliorer les relations et les résultats pour toutes ses parties prenantes si celle-ci adopte la transparence comme valeur fondamentale et l'incorpore dans sa culture, ses procédures opérationnelles et son style de communication. La transparence a été vantée comme la solution idéale pour réduire la corruption et la méfiance des parties prenantes en mettant au jour des problèmes habituellement laissés dans l'ombre (HALTER & de ARRUDA, 2009). La confiance est un antécédent et une conséquence de la transparence. La transparence est nécessaire pour créer un sentiment de fiabilité et de responsabilité. La confiance implique que l'on est prêt à assumer le risque associé à l'action découlant de la dépendance envers quelqu'un d'autre (STANLEY et al., 2005). PALANSKI et al. (2011) illustrent que l'on serait plus enclin à être transparent lorsque nous avons confiance dans le fait que les autres n'abuseront pas du pouvoir acquis grâce à une connaissance supplémentaire. De plus, la transparence entre individus, équipes et entreprises affecte systématiquement les niveaux globaux de confiance au sein d'une société (BLOMGREN & SUNDÉN, 2008). MAYER et al. (1995) ont proposé un modèle dans lequel les perceptions de fiabilité et la propension à faire confiance contribuent à la volonté d'une personne de prendre des risques, ou à sa volonté d'être vulnérable, avec l'autre partie. La volonté d'être vulnérable repose sur l'analyse coûts/bénéfices de base de l'individu ; si les bénéfices potentiels perçus de la prise de risque l'emportent sur les coûts potentiels perçus d'être vulnérable, alors l'individu sera plus enclin à prendre un risque dans cette relation. La confiance peut être menacée lorsque se présente une incongruence entre les valeurs déclarées et les actions réelles de l'organisation, ou lorsque l'intégrité de l'organisation est mise en doute. Encore une fois, selon MAYER et al. (1995), une organisation est perçue comme ayant de l'intégrité, un composant essentiel de la fiabilité, lorsqu'elle est perçue par les constituants comme adhérant à un ensemble acceptable de principes (éthiques).

Les organisations transparentes en interne sont ouvertes au partage d'informations au sein et entre les départements et les équipes, de manière verticale et bidirectionnelle. Une culture ouverte de partage des connaissances internes aboutit à ce que les employés soient plus engagés dans leur rôle et à des performances plus élevées (VOGELGESANG & LESTER, 2009). L'engagement des employés est amélioré car les employés comprennent mieux comment leur rôle s'intègre dans la direction stratégique de l'organisation, et ils ont tendance à faire plus confiance à la direction (VOGELGESANG & LESTER, 2009). Ce bénéfice est facilité par une plus grande collaboration et coopération avec les parties prenantes (JAHANSOOZI, 2006). Les organisations transparentes sont également généralement plus engagées envers les parties prenantes par rapport aux organisations non transparentes, conduisant par voie

de conséquence à des relations plus saines (JAHANSOOZI, 2006) et à de meilleures pratiques d'entreprise en général (HALTER & de ARRUDA, 2009).

La transparence salariale des superviseurs, associée à une forte dispersion salariale verticale, peut nuire à l'honnêteté des rapports des subordonnés (LIU et al., 2019). La dispersion salariale verticale, qui décrit les écarts de rémunération entre les niveaux hiérarchiques, varie considérablement d'une entreprise à l'autre. Cette étude suggère que la visibilité des écarts de rémunération peut réduire l'honnêteté des subordonnés (JOHN et al., 2014), même si ces derniers jugent la structure de rémunération justifiable. À travers le prisme de la théorie de la comparaison sociale (WOOD, 1989), il est suggéré que les individus comparent leur situation à celle des autres et ont tendance à considérer les autres comme la norme. Cette dynamique est rendue évidente par la transparence salariale et est évitée par la confidentialité des salaires. Un standard de rémunération plus élevé, créé par une plus grande dispersion salariale verticale, déclenche le désir de gagner plus afin d'améliorer son statut. Ceci est lié au motif social fondamental de compétition avec les autres pour l'obtention de ressources (BOL & LEIBY, 2016; GRISKEVICIUS & KENRICK, 2013).

Inversement, lorsque la dispersion salariale verticale est plus faible, l'effet de la transparence salariale devient plus positif (LIU et al., 2019). Si le salaire du superviseur reste confidentiel, les subordonnés peuvent supposer que la distribution et les procédures de rémunération sont inéquitables et se sentir sous-payés (COLELLA et al., 2007). La transparence, révélant une dispersion salariale moins importante que prévu, peut atténuer le désir des subordonnés d'accroître leur rémunération ou de changer leur situation actuelle, réduisant de ce fait leur propension à des rapports malhonnêtes.

Après considération de ces aspects, le concept de transparence s'est imposé ces dernières décennies comme une nécessité dans la lutte contre les irrégularités organisationnelles et individuelles et dans la promotion d'une bonne gouvernance au sein des organisations (PASQUIER & VILLENEUVE, 2007). Les structures salariales, qu'elles soient hiérarchiques ou plus compactes, peuvent être associées à des niveaux élevés de productivité, mais la relation varie selon les secteurs et est influencée par des facteurs tels que la taille de l'entreprise et la propriété (nationale ou étrangère) (BEAUMONT & HARRIS, 2003). En réalité, CHIANG et HE (2010) apportent une nuance. La formation continue des dirigeants apparaît comme le vecteur central positivement lié à un degré de transparence plus élevé, et ce quelle que soit la taille de l'entreprise.

3.2 Réflexion

3.2.1 Développement

Dans le prolongement de notre exploration littéraire sur la transparence salariale et ses impacts au sein des organisations, nous avons identifié des idées enrichissantes qui cristallisent notre réflexion théorique en un ensemble de mécanismes qui pourront inspirer le modèle d'analyse. Cet agencement d'idées ciblées, développées à partir de l'examen des travaux existants, visent à éclairer les dynamiques complexes entre la transparence salariale, la culture organisationnelle, et les perceptions des employés. Avant de présenter le tableau synthétique de ces concepts (3.1), il est essentiel d'explorer le raisonnement qui les a engendrés, établissant par la même occasion un dialogue avec la littérature.

La transparence salariale, en tant que prisme à travers lequel les valeurs organisationnelles et les dynamiques internes peuvent être examinées, se révèle être un sujet de recherche dense. Inspirées par des études antérieures, nos suppositions se proposent d'explorer comment cette transparence influence la coopération, la perception de justice, et la dynamique de pouvoir au sein des entreprises. Ce faisant, elles s'inscrivent dans une quête plus large visant à comprendre les mécanismes par lesquels les organisations peuvent cultiver des environnements de travail équitables et engageants (HALTER & de ARRUDA, 2009).

En se penchant sur l'impact de la transparence salariale, nous observons qu'elle initie une réévaluation critique des mécanismes de rétribution au sein des organisations (GRASSER et al., 2023), puisque l'on peut lui supposer un potentiel à catalyser une transformation profonde des relations au sein des organisations. Une introspection se pose sur la manière dont les récompenses financières sont alignées avec les contributions individuelles et collectives (HANSEN, 2005), poussant les organisations à adopter une posture plus éthique et responsable. L'interaction entre les préférences individuelles et l'environnement organisationnel met en exergue la capacité de la transparence salariale à renforcer l'alignement des valeurs, favorisant par la même une culture de la confiance, de l'équité et de la collaboration ouverte. Les dynamiques révélées par l'adoption de pratiques transparentes reflètent non seulement les aspirations à une justice organisationnelle plus approfondie mais ouvrent également la voie à des modes de gouvernance collaborative, où la participation active et l'engagement des employés sont vus comme des éléments essentiels à la réussite organisationnelle.

Cette exploration théorique jette les bases d'une enquête de ces dynamiques, en articulant les relations entre transparence salariale, culture organisationnelle, et perceptions des collaborateurs. La prochaine section détaillera la méthodologie adoptée pour explorer les processus en jeux, marquant le passage de la théorie à la pratique.

3.2.2 Formulation

TABLE 3.1 – Mécanismes pertinents

Notions	Implications potentielles	Théorie
Adaptation	À court terme, la transparence salariale peut exacerber les conflits internes en intensifiant les comparaisons interpersonnelles des salaires. Néanmoins, à long terme, elle favorise une culture de résolution constructive des conflits grâce à une clarification explicite des critères de rémunération.	CARNEY et al., 2011; HEISLER, 2021; SMIT et MONTAG-SMIT, 2019; TROTTER et al., 2017
Cohérence	Dans le contexte d'une entreprise prônant des valeurs démocratiques, l'intégration de la transparence salariale est recommandée pour maintenir son intégrité et sa crédibilité aux yeux des employés, renforçant ainsi leur engagement et leur confiance.	ALTERMAN et al., 2021; LAVIE, 2008; MAYER et al., 1995; TURILLI et FLORIDI, 2009
Effet Structurel	La taille de l'entreprise est directement proportionnelle aux disparités salariales; les structures plus restreintes favorisent la proximité des membres, une meilleure visibilité des contributions individuelles et une homogénéité des rémunérations réduisant de ce fait les tensions et les rivalités internes.	ARNOLD et al., 2024; GRISKEVICIUS et KENRICK, 2013; ROTHSCHILD-WHITT, 1976
Auto-Sélection	Les individus attirés par des modèles collaboratifs sont plus enclins à accepter et à soutenir la transparence salariale, percevant celle-ci comme un prolongement naturel des principes de collaboration et anticipant une moindre compétitivité interpersonnelle.	BLOMGREN et SUNDÉN, 2008; JAHANSOOZI, 2006; LAZEAR, 1989
Adéquation	L'alignement entre les valeurs personnelles des employés et celles promues par l'organisation facilite l'adoption de la transparence salariale ou du secret salarial, reflétant une congruence culturelle.	D. SCOTT et al., 2020; SMIT et MONTAG-SMIT, 2018

Deuxième partie

Modèle d'analyse

MÉTHODOLOGIE

*Les progrès du savoir sont
essentiellement la transformation d'un
savoir antérieur.*

– Karl Popper

4.1	Conception	36
4.2	Données	38
4.2.1	Collecte	40
4.2.2	Analyse	40
4.3	Considérations	40

L'ouverture de ce chapitre méthodologique dévoile la trame conceptuelle et analytique qui sous-tend notre investigation au sein de Realco, une société belge active dans le secteur de la biotechnologie environnementale. Embrassant une approche qualitative, notre étude privilégie des entretiens semi-structurés comme instrument de prédilection pour mieux saisir la profondeur des interactions humaines et organisationnelles. Cette méthode, choisie pour sa flexibilité et sa capacité à révéler les subtilités inscrites dans le vécu des interlocuteurs, permet d'approcher la complexité des dynamiques à l'œuvre avec une rigueur analytique et une curiosité prononcée pour les nuances des thèmes abordés. Au travers de cette fenêtre méthodologique, guidée en majeure partie par l'ouvrage de référence académique de VAN CAMPENHOUDT et al. (2022), nous aspirons à construire un modèle d'analyse robuste, avec pour dessein de refléter le plus fidèlement possible l'enchevêtrement des pratiques de transparence salariale et de collaboration au sein de Realco, tout en adoptant une approche d'ouverture à l'égard de perspectives nouvelles sur la gestion des ressources humaines.

4.1 Conception

Cette section décrit la démarche méthodologique adoptée pour explorer les effets de la transparence salariale et de la gouvernance collaborative sur la culture organisationnelle. En s'ancrant dans une perspective qualitative, cette étude s'appuie sur des entretiens semi-structurés, permettant de capter les nuances des perceptions et des expériences des employés de Realco. Cette approche offre la profondeur et la flexibilité nécessaires pour mieux comprendre les dynamiques complexes à l'œuvre, allant au-delà des données quantitatives pour saisir le vécu des individus.

La décision de mener une recherche qualitative est motivée par la nature exploratoire des questions de recherche, visant à obtenir une compréhension approfondie des phénomènes étudiés. Les entretiens semi-structurés, avec leur format ouvert, permettent aux participants de partager leurs expériences et perceptions, enrichissant ainsi l'analyse des pratiques de transparence salariale et de gouvernance collaborative. La justification de l'approche qualitative s'appuie sur la reconnaissance de sa valeur pour comprendre les dimensions singulières et nuancées des phénomènes sociaux. KITTO et al. (2008) soulignent l'importance de la rigueur procédurale et de la réflexivité dans la recherche qualitative, affirmant que cette approche permet une interprétation riche des données textuelles issues des discours, observations ou documents.

MCARDLE (2022) soutient que la recherche qualitative nécessite une flexibilité intrinsèque pour appréhender les réalités complexes et changeantes des sujets d'étude, car celle-ci propose de débiter avec une approche méthodologique flexible pour une exploration plus poussée de terrains de recherche à approfondir. La construction du modèle d'analyse dans la recherche scientifique varie souvent entre deux pôles méthodologiques : l'approche déductive, où l'on part de théories existantes pour les tester sur de nouveaux phénomènes, et l'approche inductive, où les théories émergent de l'observation directe des données (VAN CAMPENHOUDT et al., 2022). L'approche hybride s'appuie sur la reconnaissance que l'analyse thématique hybride inductive/déductive offre une voie facilitant la convergence des méthodes et la génération de nouvelles théories, où la combinaison des perspectives peut enrichir la compréhension d'un phénomène complexe (PROUDFOOT, 2022). La combinaison des approches déductive et inductive dans la recherche ne représente pas seulement un compromis méthodologique mais une stratégie enrichissante qui tire parti de la rigueur théorique et de l'ouverture empirique (HYDE, 2000). Woo et al. (2017) encouragent une telle synthèse, suggérant que les méthodes de recherche peuvent et doivent être adaptées et combinées de manière créative pour répondre aux besoins spécifiques de chaque étude. En raison de ce qui précède, bien que notre étude qualitative soit davantage inscrite dans une démarche inductive, nous nous appuierons tout de même sur une hypothèse centrale

comme socle pour la construction de notre modèle d'analyse.

L'élaboration des entretiens semi-structurés est guidée par la volonté de saisir les perceptions subjectives et les contextes sociaux des participants, comme le recommandent FOSSEY et al. (2002). Ces auteurs insistent sur l'importance de mieux distinguer les conceptions particulières, les actions et les environnements propres aux participants, à travers des paradigmes de recherche interprétatif et critique. Les entretiens sont basés sur un guide préétabli (p. 80) comprenant des questions ouvertes conçues pour encourager la discussion et la réflexion. Ces questions ont été développées à partir des thèmes identifiés dans la littérature existante et affinées pour mieux considérer l'hypothèse suivante, selon laquelle : *la transparence salariale agit comme un catalyseur pour la gouvernance collaborative* (ALBU & WEHMEIER, 2014; PARRIS et al., 2016; TROTTER et al., 2017).

TABLE 4.1 – Grille thématique

Analyse	Dimensions	Facettes
Thèmes	Transparence Salariale	<i>Perceptions initiales</i>
		<i>Attentes personnelles</i>
		<i>Avantages et inconvénients</i>
	Gouvernance Collaborative	<i>Importance attribuée</i>
		<i>Pratiques actuelles</i>
		<i>Barrières</i>
	Interdépendance	<i>Interaction</i>
		<i>Impact anticipé</i>
		<i>Culture</i>

Après une introduction initiale visant à établir un cadre de confiance et rappeler les enjeux éthiques de notre étude, nous nous dirigeons vers le cœur de notre guide d'entretien, organisé en trois sections principales. Chacune est conçue pour éclairer distinctement les aspects de notre recherche : la transparence salariale, la gouvernance collaborative, et leur interrelation potentiellement transformative sur les dynamiques d'équipe. Avant toute chose, des questions de présentation générale servent non seulement à mettre à l'aise les participants mais aussi à recueillir des informations contextuelles essentielles qui pourraient influencer leur perception des thèmes abordés. La première section s'attache à sonder le degré de transparence perçu et ses répercussions sur les perceptions et attentes des employés. Nous questionnons l'équilibre entre les avantages et défis que cette transparence implique pour l'individu, dans le but de cerner l'impact sur leur engagement et leur perception de justice au sein de l'organisation. Ensuite, nous explorons les pratiques de gouvernance collaborative effectives, en cherchant à comprendre leur adoption et les barrières rencontrées. Cette exploration est guidée par la théorie participative, envisageant la gouvernance comme un exercice de partage du pouvoir décisionnel et de collaboration transversale. Le dialogue se poursuit en tentant de déceler les liens et effets réciproques entre la

transparence salariale et la gouvernance collaborative. L'objectif est de révéler comment ces dimensions se nourrissent ou s'entravent mutuellement, influençant par la même la culture d'entreprise et la performance collective. Le guide se conclut par une invitation ouverte à partager des réflexions additionnelles, permettant aux participants de souligner des points non abordés, de proposer des clarifications ou d'exprimer des perspectives uniques sur la matière étudiée.

4.2 Données

Sélection de l'échantillon

Pour mener à bien notre étude de cas, nous avons sélectionné la population de l'entreprise Realco, où nous avons effectué notre stage lors du premier quadrimestre de l'année académique 2023-2024. Fondée en 1968, Realco est une entreprise belge spécialisée dans la biotechnologie environnementale, employant actuellement une équipe d'environ cinquante personnes. Cette société, en constante évolution et active dans la biotechnologie environnementale, accorde une importance particulière à la recherche et développement (R&D), témoignant de son engagement pour un avenir durable, notamment dans le domaine des enzymes. Précédemment, Realco n'avait pas instauré de service de ressources humaines formel. C'est l'arrivée de Sandrine en 2021, en tant que People Partner, qui a marqué le début d'une transformation des pratiques RH de l'entreprise. Sous son influence, la culture organisationnelle de Realco a évolué d'une structure hiérarchique traditionnelle vers une organisation plus horizontale, une transition en alignement avec la vision de George, le CEO depuis 2018. Cette mutation culturelle reflète la stratégie de gouvernance collaborative adoptée par l'entreprise, soulignant l'importance d'une approche plus participative dans la prise de décision. Dans le cadre de notre analyse, nous examinerons l'impact de cette transition vers une gouvernance collaborative sur les pratiques et la culture de l'entreprise. Nous adopterons une perspective holistique pour embrasser plusieurs points de vue, en incluant divers départements dans notre étude. Cette approche nous permettra de comprendre plus en profondeur les dynamiques internes de Realco et d'évaluer l'efficacité de la transparence salariale et de la gouvernance collaborative en tant que stratégies pour améliorer l'engagement et la performance des employés. Au total, une dizaine d'entretiens a été menée, dont un s'est appuyé sur Stéphanie, qui, bien qu'externe à Realco, a vécu une expérience de transparence salariale lors de sa précédente expérience professionnelle (par les collègues et non par la politique d'entreprise). De plus, travaillant chez OneLife, une entité précédemment intégrée à Realco avant leur scission, Stéphanie peut offrir un regard extérieur, ce qui lui permet d'apporter un éclairage distinct ou une certaine distance critique sur la situation.

L'objectif de notre démarche est bifocal, visant à établir un dialogue entre les perspectives des décideurs et celles des employés. D'une part, il s'agit de saisir et d'analyser les perspectives des responsables RH et des dirigeants qui, maîtrisant les informations salariales, sont les architectes des stratégies d'entreprise. À cet effet, deux questions alternatives leur sont destinées et permettront d'explorer leur raisonnement et d'approfondir leur approche stratégique concernant la communication des rémunérations. D'autre part, le second axe cherche à retenir et à refléter les perceptions des membres de l'entreprise. Cela implique d'évaluer la présence d'un éventuel tabou entourant les discussions salariales, de même que de mesurer le degré de désir ou de réticence à l'égard de l'adoption d'une politique de transparence salariale. Cette partie de l'étude est essentielle pour comprendre la dynamique interne et les attitudes des employés vis-à-vis de la divulgation des informations salariales. Elle cherche à déterminer si la transparence est perçue comme un levier d'équité et de motivation ou si, au contraire, elle est source d'anxiété et de conflit.

L'observation de terrain au préalable lors de la période de stage a également enrichi notre démarche, orientant la construction de la grille d'analyse a posteriori vers une direction plus précise. Le choix des répondants s'est constitué de manière à incarner la pluralité des sphères fonctionnelles de l'entreprise, incluant logistique, marketing, ventes, recherche et développement, services techniques, direction, et ressources humaines, à l'exception de la production. Une équitable répartition des genres a également été respectée, conférant une dimension supplémentaire à la portée de l'accueil réservé aux politiques étudiées.

TABLE 4.2 – Détails de l'interview

Prénom	Date de l'interview	Durée de l'interview	Domaine	Fonction	Âge	Entrée
Jessica	19-03-2024	59 :02	Production	App. Logistique	40-49	2002
Cindy	19-03-2024	44 :45	Marketing	Resp. Produit	30-39	2017
Yves	26-03-2024	40 :20	Commercial	Key Account	40-49	2023
Sandrine	26-03-2024	1 :15 :35	RH	People Partner	40-49	2021
Caroline	27-03-2024	43 :52	R&D	Lab. Tech.	20-29	2021
Quentin	27-03-2024	37 :42	Technique	Field Services	20-29	2021
George	29-03-2024	1 :15 :18	Direction	CEO	40-49	2015
Florian	04-04-2024	57 :58	Corporatif	Compta. & RH	30-39	2021
Aymeric	04-04-2024	57 :32	Commercial	Key Account	30-39	2018
Stéphanie	04-04-2024	42 :59	Supp. Client	Gest. Logistique	30-39	2022

4.2.1 Collecte

La collecte de données s'est déroulée au sein des bureaux de Realco, avec le consentement éclairé des participants. Les entretiens, d'une durée prévue de 45 à 60 minutes, ont été enregistrés et transcrits verbatim pour l'analyse. Cette recherche s'efforce de respecter les normes éthiques. Des mesures ont été prises pour assurer la confidentialité et l'anonymat des participants quand cela s'est révélé être demandé. La collecte des données est envisagée comme un processus flexible et itératif, où l'engagement du chercheur joue un rôle crucial dans l'interprétation des données. SEALE (1999) évoque l'importance de la fiabilité et de la répliquabilité en recherche qualitative, tout en reconnaissant la nécessité d'une flexibilité méthodologique pour s'adapter aux spécificités du terrain.

4.2.2 Analyse

L'analyse des données recueillies se fera à travers une approche d'analyse thématique, cherchant à identifier, analyser et rapporter des motifs (thèmes) au sein des données. Cette stratégie sera guidée par la théorie fondamentale mais restera ouverte aux nouvelles idées émergeant des données. L'analyse thématique des données recueillies s'appuiera sur une approche rigoureuse et systématique, visant à dégager des thèmes importants à partir des données. GIOIA et al. (2013) mettent en avant une méthode systématique pour développer de nouveaux concepts et théories à partir de données qualitatives, soulignant l'importance de la rigueur qualitative dans la conduite et la présentation de la recherche inductive.

4.3 Considérations

D'emblée, il est nécessaire de préciser que ce travail n'a pas pour aspiration de prétendre infirmer ou confirmer d'hypothèse de manière préliminaire. La réalité du sujet étudié est singulière et nécessite un panel de données largement plus ample pour permettre l'évaluation de potentielles récurrences avant d'en tirer des motifs spécifiques ou d'arriver à des conclusions généralisées. En d'autres termes, la volonté de l'étude est plutôt de mettre en lumière la complexité des stratégies et enjeux décisionnels inhérents au contexte opérationnel d'une entreprise particulière. À cet effet, nous sommes désormais en mesure d'esquisser une typologie visant à catégoriser les impacts variés de la transparence salariale sur les organisations dans notre démarche méthodologique. La dichotomie proposée repose sur un ensemble d'idées fondamentales tirées de la partie théorique qui mettent en lumière les dimensions clés de la transparence salariale, son interaction avec les systèmes de gouvernance collaborative, et les conditions nécessaires pour que ces pratiques soient bénéfiques tant pour les employés que pour les organisations dans leur ensemble.

TABLE 4.3 – Typologie des scénarios

Scénario	Description	Explication
Type A : Harmonie	Présence de politiques de transparence claires qui encouragent l'engagement actif des employés dans les prises de décision, renforçant la gouvernance collaborative.	L'ouverture des informations salariales améliore la perception de justice et d'équité, ce qui favorise la culture de collaboration et de responsabilité partagée.
Type B : Déséquilibre	La révélation de salaires jusqu'alors confidentiels provoque des tensions et des conflits parmi les employés, mettant à l'épreuve les structures de gouvernance collaborative existantes.	La transparence met en lumière des inégalités jusqu'alors ignorées, poussant les employés à remettre en question la confiance et la solidarité établies.
Type C : Résistance	La transparence salariale rencontre des obstacles dans son intégration au modèle de gouvernance et ne peut être effective en raison de potentielles barrières structurelles, culturelles, ou de leadership.	Les normes culturelles ou structurelles peuvent empêcher la transparence de devenir un outil efficace de gouvernance, malgré ses avantages potentiels.
Type D : Indifférence	Dans des environnements où le désir de révélation est faible et où l'écart des disparités salariales est élevé, l'impact de la transparence sur la gouvernance et la collaboration peut être négligeable.	L'efficacité de la transparence est limitée lorsque les membres ne valorisent pas la communication autour des salaires et lorsqu'atteindre l'équité salariale présente des défis pour l'organisation.

Partant du postulat qu'une gouvernance effective soit déjà en vigueur et que cette forme de travail soit favorablement accueillie (WEIRAUCH et al., 2023), trois facteurs identifiés peuvent orienter les scénarios prospectifs où l'on envisagerait une approche personnalisée pour la mise en œuvre de la transparence salariale. La première composante considérée est la perception de justice et d'équité des membres à l'égard des décisions salariales prises au sein de l'organisation, fondée sur l'appréciation des choix antérieurs dévoilés (MARASI & BENNETT, 2016). Ce facteur décisif constituera le socle d'un engagement soit renforcé, soit affaibli lors des jugements individuels, en complément de l'accessibilité aux informations sur les procédures de détermination des salaires (ALTERMAN et al., 2021). Le deuxième élément différenciant réside dans l'écart des salaires. Une faible disparité salariale devrait, en théorie, favoriser l'acceptation de son application au sein des environnements de travail (ARNOLD et al., 2024). À l'inverse, une structure dont les variations de rémunération sont fortement marquées et ne peuvent être justifiées par des critères objectifs sera davan-

tage portée aux critiques et aux conflits. Enfin, le désir collectif de révélation se présente comme le dernier lien intermédiaire, canalisant les efforts de transparence vers la direction la plus propice au progrès commun. Sans ce chaînon, les initiatives de transparence seraient ressenties comme importune par les membres (COLELLA et al., 2007 ; LAVIE, 2008 ; SMIT & MONTAG-SMIT, 2018), s'en suivrait alors communément réticence ou réserve.

Ces éléments théoriques clés constituent la base de notre typologie, visant à offrir un cadre analytique pour explorer comment différentes configurations organisationnelles peuvent influencer l'efficacité de la transparence salariale. En reconnaissant la diversité des réponses organisationnelles à la transparence salariale, notre typologie cherche à fournir un axe de réflexion pour la conception de politiques adaptées aux spécificités des contextes.

Ensuite, il est essentiel de reconnaître la complexité du thème abordé. Se confronter aux questions posées peut s'avérer particulièrement ardu pour ceux qui ne sont pas familiers avec ces concepts. La tâche d'identifier et d'anticiper les liens potentiels entre eux se révèle être encore plus délicate, nécessitant l'établissement de connexions avec des idées qui n'entrent pas ou rarement dans le cadre de réflexion quotidienne. De ce fait, une certaine spontanéité caractérise les résultats obtenus, étant donné que ces questions n'avaient pas été naturellement envisagées auparavant. Par conséquent, une bonne maîtrise des fondements théoriques s'avère presque indispensable et enrichit grandement la capacité à appréhender les enjeux dans le réel.

Dans notre cadre théorique, l'accent a été mis sur l'examen du mode de collaboration participatif essentiellement dans son aspect interne, mettant de côté l'interaction avec des entités ou parties prenantes externes. Cette orientation méthodologique a été suggérée parce que, dans le contexte de notre recherche, la dynamique de la transparence salariale concerne notamment les membres internes de l'organisation. Nous avons mis en lumière des points tels que la perception d'équité, la stimulation de la motivation, la gestion des conflits, et l'impact sur les performances, démontrant que la thématique de la question de la transparence revêt une dimension principalement axée sur l'environnement interne de l'entreprise. Les conséquences de cette transparence sont perçues comme étroitement liées à des schémas comportementaux fondés sur des interactions interpersonnelles internes. Par conséquent, évaluer son impact au sein de processus de coopération ou de partenariat avec des acteurs externes semble moins approprié, pour les motifs précédemment mentionnés.

Concrètement, bien que Realco adopte activement la participation de parties prenantes externes dans le cadre de divers objectifs – tels que collaborer avec l'Université du Nous pour renforcer ses pratiques d'intelligence collective à travers des cercles de pilotages, ou consulter ReGeneration, une organisation conseillère en termes d'impact environnemental, pour progresser en matière de responsabilité sociale d'entreprise à travers un comité de vision – le lien direct et manifeste entre la transparence salariale et cette forme de collabo-

ration apparaît comme moins immédiatement évident.

Limites

Notre recherche peut être sujette à un biais découlant de la propension de certaines personnes à répondre favorablement aux questions et à accepter de consacrer du temps pour un entretien. Ce biais peut affecter la représentativité de nos résultats, car il privilégie les perspectives de ceux qui sont peut-être plus enclins ou disponibles pour participer, excluant potentiellement des vues diverses et essentielles pour une compréhension complète du sujet étudié. Même une légère variation dans les modèles de réponse peut introduire un biais significatif dans les résultats obtenus (DALECKI et al., 1993). Le biais de non-réponse peut être quantifié et, contrairement à la supposition qui suggère généralement que les personnes ne répondant pas à une enquête ont des opinions similaires à celles des participants, les non-répondants peuvent avoir des évaluations très différentes pour une ressource particulière.

Notre enquête peut rencontrer des limites dues à un manque de représentativité de l'échantillon, particulièrement parce que le domaine de la production opérationnelle, une activité de l'entreprise généralement isolée de la collaboration avec les métiers bureaucratiques, n'est pas inclus dans notre échantillon. Cette omission limite l'intégration de perspectives diversifiées et peut compromettre notre capacité à former un échantillon qui capture fidèlement la diversité et la complexité de la population ou du phénomène à l'étude.

Bien que la recherche qualitative offre une flexibilité et permette une exploration en profondeur, elle présente des défis, notamment en termes d'analyse complexe des données (SEERS, 2011), de difficultés à garantir l'anonymat, et de limites dans la généralisabilité des résultats. La recherche qualitative peut également être influencée par la subjectivité propre du chercheur, ce qui affecte l'analyse et l'interprétation des données (BERGER, 2015). Par ailleurs, elle peut parfois se limiter à l'étude des perceptions des participants, une approche qui ne répond pas toujours de manière adéquate aux exigences d'une recherche dont les phénomènes étudiés nécessitent d'explorer d'autres méthodes (SILVERMAN, 1998).

Même si l'hybridation permet de concilier le meilleur des deux mondes, notre approche qui repose davantage sur l'inductif est soumise à des limites. L'une des principales critiques de l'approche inductive est sa capacité limitée à généraliser au-delà des données spécifiques à partir desquelles les conclusions sont tirées. Cela signifie que les résultats obtenus à partir d'une analyse inductive peuvent ne pas être applicables à des situations ou des populations plus larges qui n'ont pas été directement observées ou incluses dans l'étude initiale (THOMAS, 2006). De plus, il peut être difficile de déterminer si une relation observée indique une causalité ou si elle est le résultat de facteurs confondants non identifiés (GRIMES & SCHULZ, 2002).

Troisième partie

Analyse thématique

RÉSULTATS

Dans le processus habituel de découverte, même la résistance au changement a une utilité.

– Thomas S. Kuhn

5.1	Transparence salariale	46
5.1.1	Perceptions initiales	46
5.1.2	Attentes personnelles	46
5.1.3	Avantages et inconvénients	47
5.2	Gouvernance collaborative	49
5.2.1	Importance attribuée	49
5.2.2	Pratiques actuelles	50
5.2.3	Barrières	52
5.3	Interdépendance	53
5.3.1	Interaction	53
5.3.2	Impact anticipé	54
5.3.3	Culture	55

Ce chapitre présente le contenu des entretiens et la vision de la transparence salariale sur les pratiques de gouvernance collaborative au sein de Realco. Il explore les perceptions initiales et les attentes personnelles liées à la transparence, ses avantages en termes de justice perçue et les risques de conflits qu'elle peut engendrer. Parallèlement, il évalue l'adoption et les obstacles de la gouvernance collaborative, avant de conclure sur l'interaction et l'interdépendance entre ces deux dynamiques, tout comme leur influence sur la culture organisationnelle.

5.1 Transparence salariale

5.1.1 Perceptions initiales

En introduction à la présentation des résultats, l'examen des perceptions autour de la transparence salariale révèle une tendance qui se dessine clairement : celle d'un tabou persistant autour des discussions salariales. Ce phénomène persiste malgré une culture d'entreprise perçue unanimement comme ouverte. Ce paradoxe marqué par une réticence prépondérante suggère l'influence profonde que continuent d'exercer les normes sociales extensives sur les attitudes envers la divulgation des rémunérations. La connaissance des salaires au sein de l'entreprise demeure nettement opaque, illustrant une culture du non-partage solidement ancrée, tant dans les expériences passées que dans le cadre professionnel présent. Yves commente ce phénomène en notant une réserve spécifique à la culture européenne, en contraste avec les normes prévalant aux États-Unis, démontrant donc la variabilité culturelle des consensus émergeant autour de la discrétion salariale. *"Ce n'est pas dans la culture européenne. [...] C'est vrai qu'aux États-Unis ils se posent beaucoup moins de questions mais ils acceptent beaucoup plus les aléas de la vie."*

Toutefois, Florian observe que certaines politiques d'entreprise commencent à intégrer des aspects de transparence. Par exemple, les avantages non-récurrents, tels que les bonus de groupe octroyés via la CCT 90, suggèrent un déplacement vers des pratiques de récompense plus équitables et collectives, transcendant les rôles individuels. *"Il y a clairement une transparence salariale par rapport à tout ce qui est collectif au bonus." "Je trouve ça topissime... d'en avoir fait un bonus collectif."* Cette évolution incarne un potentiel mouvement vers une forme de transparence, offrant un cadre de récompenses partagé et équitable qui contraste avec l'opacité traditionnelle.

5.1.2 Attentes personnelles

Dans l'ensemble des résultats obtenus, la tendance générale s'incline vers une certaine réserve à adopter une politique de transparence salariale totale. La majorité des personnes interrogées ne voient pas réellement l'utilité pratique de connaître avec précision le salaire de chacun au sein de l'entreprise en tant que tel. Cette observation pourrait être attribuée au fait que, bien que la curiosité émerge parfois, elle tend à se manifester de manière ponctuelle chez certains individus désirant dissiper les fausses idées qu'ils peuvent avoir sur les rémunérations des autres. Cependant, cette curiosité s'apparente souvent plus à une impulsion éphémère qu'à un besoin soutenu et continu. Parmi les réponses collectées, certaines, à l'instar de celle d'Aymeric, manifestent une préférence pour une transparence limitée à leur

propre rôle, arguant que l'équité devrait prévaloir au sein de postes ou de fonctions similaires, ce qui leur semble plus judicieux que la divulgation complète à l'extrême du spectre. *"Par contre que dans une même fonction tu saches dans quelle tranche salariale tu navigues, ça je pense que c'est intéressant..."* Cependant, ce n'est pas le cœur des attentes exprimées. En effet, un besoin clairement identifié par la majorité des participants est l'établissement d'une grille salariale personnalisée. *"Une grille permettrait de structurer un peu ça [...] Savoir combien tu peux toucher, c'est bien."* (Quentin) Cette grille, soulignée comme primordiale par Sandrine, apporterait une clarté essentielle en précisant le salaire, les avantages, et les possibilités d'évolution de carrière de chaque employé. *"La transparence salariale... est d'amener cette sérénité cette paix et quelque part cette confiance."* L'équité et la justice, sans révéler les montants exacts des salaires des collègues, demeurent des principes centraux, assurant que chaque individu soit traité de manière équitable. C'est avec cet objectif que Sandrine et George s'engagent à progresser. Ils envisagent une approche graduelle, cherchant à préciser et à structurer les politiques salariales, en ce compris les échelles de rémunération et les avantages offerts, tout en reconnaissant que des améliorations sont encore nécessaires. Cette orientation s'aligne parfaitement avec les besoins de transparence exprimés par les interviewés, particulièrement en termes de revalorisation des salaires et de développement des carrières. Sandrine et George reconnaissent que, bien que des progrès aient été réalisés, il reste encore beaucoup à faire pour atteindre une complète satisfaction et compréhension des politiques salariales au sein de Realco. *"Mais je compte bien encore avancer là-dessus. Maintenant, moi je ne mets pas de pression [...] Il faut semer des graines et faire les choses vraiment à son juste rythme."* (Sandrine)

5.1.3 Avantages et inconvénients

D'après les observations recueillies lors de nos entretiens, un sentiment de crainte lié aux comparaisons est fréquemment évoqué et semble être un facteur déterminant expliquant la réticence face à une plus grande transparence salariale, perçue comme un potentiel vecteur de frustrations. *"Si tu es trop transparent, tu te mets dans des mesquineries pareilles. [...] J'ai plus l'impression que ça générerait des frustrations que des motivations."* (Yves) La prévision selon laquelle la transparence salariale exacerberait les comportements naturels de comparaison entre collègues est appuyée par Stéphanie, et suggère que la visibilité des salaires pourrait initialement créer le mécontentement. D'autant plus que des jugements basés sur des informations partielles, sans une contextualisation complète sur les responsabilités et les contributions individuelles apparaît pour Jessica être la marque du début de ressentiments. Si les employés perçoivent que les structures salariales ne reflètent pas équitablement les contributions ou les performances, cela pourrait miner la confiance dans la gestion de l'entreprise et nuire à la cohésion de l'équipe comme le soulignent Yves et

Caroline.

George souligne l'importance de l'éducation et de la préparation dans une stratégie vers une transparence salariale plus complète. *"Je trouve qu'on manque de maturité sur la question de l'argent."* Cette approche vise à familiariser les employés avec les concepts financiers et les performances de l'entreprise, créant ainsi un environnement où la transition vers la transparence des salaires individuels peut se faire sur une base plus informée et réceptive. Cette stratégie met en lumière l'importance d'acculturer les employés aux discussions financières comme prérequis à une transparence salariale plus poussée.

La requête pour l'élaboration d'une grille salariale individuelle et claire est ressortie comme la forme de transparence salariale la plus favorable. Cette démarche s'inscrit dans une recherche d'équilibre entre la nécessité d'une certaine ouverture pour le bien collectif et le maintien de la discrétion pour préserver l'intégrité personnelle tout en limitant les risques de tensions interpersonnelles inutiles. En effet, la grille salariale est largement plébiscitée pour de nombreux avantages recensés qu'elle offre. Quentin, par exemple, souligne qu'elle pourrait supprimer le besoin de négocier ou de faire des demandes d'augmentation explicites, un processus souvent inconfortable pour ceux qui se sentent moins à l'aise avec l'exercice de la négociation. Cette standardisation crée un terrain de jeu équilibré, en réduisant les disparités entre les négociateurs aguerris et leurs collègues plus réservés. Plus encore, elle sert de fondation pour clarifier et définir des objectifs professionnels clairs, agissant comme un levier de motivation actif. Le sentiment de reconnaissance du travail accompli est de cette façon amplifié, permettant aux employés, comme le souligne Cindy, de mieux se positionner pour revendiquer une augmentation lorsqu'ils estiment que celle-ci est méritée. *"Mais ce qui serait génial c'est d'avoir vraiment une idée de quand est-ce qu'on peut augmenter son salaire, quand est-ce qu'on peut prétendre justement à l'augmenter et de combien."* (Cindy) Par ailleurs, une correspondance plus équitable entre les responsabilités assumées et la rémunération est envisageable, favorisant la corrélation entre l'effort personnel et la valorisation salariale. Elle permet également de mieux situer les individus en termes de possibilités d'évolution de carrière, offrant à chacun une vision plus claire de son développement professionnel futur en identifiant une structure de parcours transparente.

Dans le contexte actuel, les antécédents et les passifs accumulés ont déjà créé des écarts salariaux, parfois difficiles à justifier, qui compliquent l'acceptation des disparités salariales existantes parmi les collaborateurs. Par ailleurs, en dehors de ce contexte, une résistante interne est également marquée lorsque de nouveaux employés, arrivant de l'extérieur, reçoivent un salaire équivalent à celui des collaborateurs disposant d'un certain nombre d'années d'ancienneté au sein de l'entreprise. La transparence peut parfois être perçue comme un vecteur d'injustice, particulièrement dans un contexte où l'indexation et les augmentations individuelles sont mal comprises comme en témoigne Sandrine. *"Et ça, ça ne percute*

pas. On a beau le dire, en fait, à chaque index [...] c'est vraiment l'injustice totale parce que cette année, il n'y a pas de budget pour augmenter les salaires. Il y a eu 10,5 % d'index." Un défi majeur de la transparence salariale est la gestion des attentes individuelles en matière d'augmentation et de progression de carrière, qui peuvent ne pas être alignées avec les capacités financières de l'entreprise. Florian met en lumière les difficultés inhérentes à l'équilibrage des structures salariales face aux attentes d'ancienneté et aux compétences externes reconnues lors du recrutement de nouveaux employés. *"On vit maintenant depuis 4-5 ans avec ces indexations qui existaient déjà avant mais avec tous les problèmes qu'on a connus - Covid, guerre, etc."* Cette situation est exacerbée par un marché du travail compétitif où les talents sont souvent en mesure de négocier des rémunérations élevées basées sur les offres concurrentielles. Il reconnaît que les mécanismes de marché jouent un rôle crucial dans la formation des structures salariales et que les fluctuations du marché peuvent parfois contraindre les entreprises à offrir des salaires élevés pour attirer ou retenir des compétences essentielles, indépendamment de l'ancienneté des employés. *"Il y a quelques disparités, quelques dysfonctionnements... quelques différences entre certains profils qui sont liées à ça, aussi à la négociation."* *"Mais c'est le marché."* Ces dynamiques peuvent engendrer la perception d'un modèle de structure salariale désavantageux auprès des membres qui ont l'impression que leur fidélité n'est pas suffisamment récompensée comparativement aux conditions offertes aux nouveaux entrants.

5.2 Gouvernance collaborative

5.2.1 Importance attribuée

Dans le cadre de la compréhension de l'importance attribuée à la gouvernance partagée au sein de Realco, telle qu'elle est perçue par les employés, elle n'est pas seulement une structure ou un processus mais se révèle être un élément central de la culture d'entreprise, profondément ancrée dans les principes de participation active et de responsabilité partagée. *"C'est la première phrase de la mission de Realco. C'est que nous co-créons. C'est faire ensemble."* (Yves)

Les témoignages collectés mettent en lumière une valorisation commune de la participation et de la transparence au sein de la gouvernance, caractérisée par plusieurs aspects distincts et complémentaires. Par exemple, elle implique une transparence notable dans la communication et les processus décisionnels, comme souligné par Quentin, qui met en avant la constitution de groupes collaboratifs pour la prise de décisions importantes, notant que cela contribue à une meilleure prise de décision équilibrée et inclusive. Cette transparence est essentielle pour instaurer un climat de confiance et pour assurer que tous les

employés se sentent impliqués et valorisés dans le développement de l'entreprise. Sandrine illustre bien cette idée en décrivant comment une communication transparente et efficace est fondamentale pour que les informations circulent correctement, facilitant de telle manière la prise de décision collective. Cette transparence est également vue comme un moyen d'accroître la confiance au sein des équipes, élément prioritaire pour une collaboration réussie.

De son côté, Sandrine discute des défis associés à l'autonomisation des employés pour qu'ils prennent des décisions, pointant du doigt les difficultés de changer les mentalités traditionnelles envers une gouvernance plus distribuée. Elle met également en évidence les obstacles culturels internes qui peuvent limiter l'efficacité de cette approche, comme la résistance au changement parmi les employés de longue date. *"Il y a quand même certaines personnes qui n'y croient pas, et qui préfèrent vraiment que le CEO décide de tout"*. Ces défis sont exacerbés par des barrières organisationnelles et des attentes préconçues sur la gestion et la prise de décision. Ces perspectives soulignent l'importance d'une approche participative, où la gouvernance partagée est perçue comme un levier pour une plus grande implication et une meilleure communication au sein de l'entreprise.

Les résultats des entretiens montrent aussi que la gouvernance collaborative favorise une dynamique de groupe plus équilibrée et une meilleure gestion des talents. Les participantes, telles que Cindy et Caroline, reconnaissent les bénéfices de cette approche en termes d'équité et d'engagement, mais notent également la nécessité d'un leadership clair dans les moments critiques, suggérant que la collaboration doit être judicieusement équilibrée avec des directives stratégiques pour éviter la paralysie décisionnelle. *"Parfois je pense que c'est le manque de décision finale... et je trouve que c'est ce qui manque un petit peu dans ce système."* (Caroline)

En somme, l'importance attribuée à la gouvernance partagée chez Realco semble être prépondérante pour renforcer l'autonomie des employés, améliorer les processus de décision et promouvoir une culture de transparence et de confiance. Cependant, cette étude révèle également les défis inhérents à l'implémentation de la sociocratie, notamment en termes de gestion des changements culturels et de maintien de l'efficacité opérationnelle.

5.2.2 Pratiques actuelles

Dans l'analyse des pratiques actuelles de la gouvernance collaborative au sein de l'entreprise, il apparaît que plusieurs approches sont mises en œuvre pour favoriser une culture de participation et de responsabilité partagées. Ces approches illustrent une transition vers des structures organisationnelles plus horizontales où la hiérarchie traditionnelle est éclipsée par des dynamiques collaboratives et inclusives.

Premièrement, la participation aux décisions est fortement valorisée, avec des instances où les avis de tous les niveaux hiérarchiques sont sollicités et pris en compte. Cette pratique est soutenue par des structures telles que des comités de direction multi-transversaux et des cercles de travail dédiés qui permettent une représentation équilibrée des différents secteurs de l'entreprise dans le processus décisionnel. Par exemple, comme le souligne Florian, la présence d'un comité de direction incluant un représentant de chaque secteur améliore la prise de décision grâce à une meilleure communication et une vision partagée.

Deuxièmement, les entités mises en place encouragent une approche de leadership qui facilite plutôt qu'elle ne commande. Les managers agissent comme des facilitateurs des débats et des décisions plutôt que comme des décideurs unilatéraux, ce qui est mis en évidence par les interactions, où les décisions émergent de discussions ouvertes plutôt que d'instructions "top-down".

Troisièmement, la transparence dans la communication et la gestion des projets est une pratique récurrente. Comme mentionné par plusieurs employés, dont Jessica et Aymeric, la clarté dans la communication des décisions et des politiques non seulement renforce la confiance mais aussi encourage une implication plus active des employés dans les affaires de l'entreprise. *"Realco ne cache rien... Ça a été communiqué."* (Florian) *Actuellement, toutes les réunions co-directeurs sont suivies d'une petite vidéo récapitulative de la réunion, où ils expliquent en fait tous les sujets dont ils ont discuté."* (Cindy)

Cependant, ces pratiques ne sont pas exemptes de défis. La nécessité d'un leadership clair pour trancher dans les situations d'impasse est régulièrement soulignée, comme l'illustre le cas d'Aymeric, qui perçoit le besoin d'un projet leader pour gérer les dynamiques inter-départementales. De plus, comme l'exprime Cindy, le manque de décisionnaires clairement identifiés peut parfois ralentir le processus décisionnel, un écueil important dans un modèle de gouvernance collaborative.

En conclusion, la gouvernance collaborative chez Realco se caractérise par une forte inclination vers l'inclusion, la responsabilisation et la communication transparente. Bien que ces pratiques favorisent une culture d'entreprise dynamique et participative, elles nécessitent un équilibre délicat entre collaboration et leadership effectif pour surmonter les défis liés à la coordination et à la prise de décision rapide. Ces résultats suggèrent que, tout en étant bénéfique, la gouvernance collaborative exige des ajustements constants et une adaptation aux besoins spécifiques de l'entreprise pour optimiser son efficacité.

5.2.3 Barrières

Les résultats des entretiens menés avec nos multiples interlocuteurs révèlent plusieurs barrières à une gouvernance collaborative plus efficace. Ces barrières, variées et interdépendantes, illustrent les défis complexes auxquels l'organisation doit faire face pour réussir cette transition vers un modèle plus inclusif et participatif de prise de décisions.

En premier lieu, un manque de décision finale et de leadership établi a été fréquemment cité comme un obstacle majeur. *"Parfois, trop de déresponsabilisation, ça empêche justement que la décision soit prise au bon moment."* (Quentin) Dans des contextes où les responsabilités et les pouvoirs de décision sont flous ou excessivement distribués, il peut en résulter une paralysie décisionnelle. La nécessité d'un leader ou d'une structure décisionnelle claire, même dans un modèle collaboratif, est cruciale pour trancher et avancer efficacement.

Ensuite, la communication déficiente, qui peut survenir à différents niveaux de l'organisation, a également été soulignée comme une barrière importante. *"Mais c'est vraiment essayer de former les gens à communiquer et de pas se braquer parce que ça, ça peut arriver."* (Jessica) L'inefficacité ou l'insuffisance de la communication peut entraver la capacité à fonctionner de manière transparente et harmonieuse, essentielle pour surmonter les obstacles hiérarchiques et favoriser un engagement collaboratif authentique.

Par ailleurs, le manque de compétences adaptées parmi les employés pour opérer dans un régime de gouvernance collaborative est un autre point à ne pas sous-estimer. *"La deuxième grosse barrière, c'est la connaissance théorique nécessaire, qui est... Oui, ça demande un engagement personnel."* (Sandrine) Sans une formation adéquate et un engagement personnel à comprendre et à intégrer les principes de la gouvernance partagée, les membres de l'équipe peuvent se sentir perdus ou incompetents, ce qui peut mener à une résistance ou à un rejet du modèle proposé.

De plus, la résistance au changement est une constante dans les témoignages recueillis. Beaucoup d'employés sont habitués à des structures de commandement et de contrôle traditionnelles et peuvent percevoir les initiatives de gouvernance collaborative comme menaçantes pour leur statut ou leur manière de travailler habituelle. Cette résistance est souvent enracinée dans une méfiance envers les nouvelles méthodes qui redistribuent le pouvoir décisionnel.

Enfin, les conflits internes et la rivalité entre collègues ont été identifiés comme exacerbant les défis de la gouvernance collaborative. Dans un environnement où les rôles ne sont pas clairement définis, les luttes de pouvoir et les jalousies peuvent florir, sapant les efforts vers une collaboration véritable et efficace.

Pour surmonter ces obstacles, il est important d'adopter une méthode à plusieurs ni-

veaux qui inclut la clarification des rôles et des responsabilités, l'amélioration de la communication interne, la formation continue des employés aux compétences de gouvernance collaborative, et des initiatives de changement culturel pour mieux aligner les valeurs individuelles avec les objectifs organisationnels. Ce faisant, l'entreprise peut progressivement transformer ses pratiques de gouvernance pour devenir plus inclusive, réactive et efficace, tout en renforçant la cohésion et la satisfaction au travail.

5.3 Interdépendance

5.3.1 Interaction

L'interaction entre les deux concepts clés, telle que perçue par les divers répondants, révèle un spectre de perspectives qui met en lumière la difficulté de leur intégration efficace au sein des stratégies d'entreprise.

D'une part, certains témoignages soulignent un renforcement mutuel entre ces deux dimensions. Par exemple, Sandrine associe directement la transparence salariale à la confiance, à l'équité et à l'authenticité, qui sont des piliers de la gouvernance collaborative. Elle insiste sur le fait que connaître le salaire des collègues ne doit pas conduire à la compétition mais plutôt renforcer le partenariat et la coopération à long terme. *"Dans ce sens-là, ça vient renforcer."* De même, Cindy et George expriment que la participation des employés dans les décisions salariales peut favoriser une meilleure adoption et acceptation des politiques, renforçant de ce fait la gouvernance partagée par une approche inclusive et transparente. *"Je pense que lier les deux, donc la gouvernance partagée, quand on parle justement d'argent, de choses un peu délicates comme ça, et demander l'avis à tous ceux qui veulent le donner, ça peut justement faire en sorte que ça soit mieux adopté par la suite et plus accepté en fait."* (Cindy)

D'autre part, des voix comme celles de Caroline, Quentin, et Yves mettent en avant une séparation des concepts. *"Je ne vois pas directement le lien, mais bon, ça peut toujours être exploré."* (Aymeric) Ils ne perçoivent que peu ou pas de lien direct entre la transparence salariale et la gouvernance collaborative, indiquant une possible indépendance des deux pratiques au sein de leur expérience professionnelle. Pour eux, les questions de salaire semblent relever d'un domaine distinct et potentiellement conflictuel qui pourrait, au mieux, être exploré séparément de la gouvernance.

Quant au potentiel d'intégration, il est reconnu par certains comme une aspiration future plutôt qu'une réalité présente. Par exemple, Caroline note que la transparence fait partie des idéaux de Realco et que bien qu'actuellement elle ne soit pas une pratique as-

sociée au salaire, elle pourrait être envisagée à l'avenir. *"Je pense que c'est dans l'idée de Realco d'être transparent. Et que donc du coup c'est peut-être quelque chose qu'on va faire un jour."* Cela s'aligne également avec les valeurs d'authenticité et de cohérence prônées par l'entreprise comme renchérit George.

Enfin, le lien de causalité proposé par Jessica et soutenu par Caroline, qui voient la collaboration efficace comme un prérequis à l'application de la transparence salariale, suggère que les pratiques de gouvernance partagée pourraient servir de fondement solide pour introduire la transparence des salaires. *"Pour moi, elles sont liées parce que tu dois avoir une bonne collaboration et puis après, tu appliques la transparence."* (Jessica) *"Je pense que la transparence des salaires est un élément par lequel il faut passer pour arriver, on va dire, au meilleur de la gouvernance partagée."* (Caroline) Cette approche progressive met en évidence la nécessité d'une culture collaborative bien établie pour que la transparence puisse être mise en œuvre de manière constructive.

En somme, l'interaction entre la transparence salariale et la gouvernance collaborative est perçue à travers un prisme de variabilité. Alors que certains y voient une opportunité de renforcer la confiance et l'équité, d'autres restent sceptiques quant à son utilité ou sa faisabilité. Ces perspectives divergentes offrent un aperçu étendu de la complexité d'un environnement organisationnel et soulignent l'importance d'une mise en œuvre pondérée et adaptée au contexte spécifique de chaque entreprise.

5.3.2 Impact anticipé

Les entretiens révèlent une diversité d'opinions quant à l'impact anticipé de l'intégration de la transparence salariale avec la gouvernance collaborative. Ces perspectives mettent en lumière les avantages potentiels et les défis inhérents à ces pratiques, au sein des organisations.

La transparence salariale, lorsqu'elle est combinée avec une gouvernance collaborative, pourrait potentiellement renforcer la cohésion au sein des équipes en éliminant les incertitudes et les jalousies concernant les rémunérations. Comme le souligne Aymeric, cette transparence garantit que *"il n'y a pas de jalousie"* pour des fonctions similaires, car chacun sait ce que l'autre gagne et comprend pourquoi. Toutefois, Florian et Quentin pointent du doigt le risque de *"frustration"* et d'*"animosité"* si des disparités salariales importantes sont mises en lumière sans contexte adéquat, ce qui pourrait nuire à la cohésion initialement souhaitée. *"Si des disparités existent... De fortes disparités existent, pour les mêmes postes, je pense que ça amènerait une animosité du personnel par rapport à Realco."* (Florian) L'intégration de la transparence salariale peut aussi profondément affecter la perception de l'équité au sein de l'entreprise. Cindy et Aymeric suggèrent que si bien mise en œuvre, la transpa-

rence pourrait rassurer les employés sur l'équité des rémunérations, surtout si les politiques sont appliquées uniformément et justifiées clairement. Toutefois, comme le remarque Yves, cela peut aussi révéler des injustices, particulièrement si certaines rémunérations ne sont pas perçues comme méritées, exacerbant par conséquent les tensions au lieu de les apaiser.

L'adoption de la transparence salariale en conjonction avec une gouvernance partagée pourrait également induire de possibles changements structuraux au sein des entreprises. Cindy imagine que cela pourrait *"aplatir la hiérarchie"* et encourager la formation de comités dédiés à la gestion des salaires, permettant de cette manière une approche plus démocratique et acceptée des rémunérations. Par ailleurs, George et Sandrine envisagent que la pratique de définition des salaires pourrait devenir *"beaucoup plus collaborative"*, favorisant un engagement plus profond des employés dans les décisions financières de l'entreprise. Cependant, Sandrine met en garde contre les risques de *"confusion dans les rôles"* et de *"non-prise de décision"*, qui pourraient émerger de l'incertitude et des attentes mal alignées.

L'engagement des employés pourrait être fortement influencé par l'association de la transparence salariale à la gouvernance collaborative. Caroline et Stéphanie notent que cela pourrait inciter les employés à *"prendre plus de responsabilités"* et à s'investir davantage dans leur travail, sachant que leur contribution et leur engagement sont reconnus et récompensés de manière équitable. Cette visibilité pourrait motiver les employés à proposer des idées innovantes et à s'engager pleinement dans leurs rôles, sachant que les récompenses sont clairement liées à la performance et aux responsabilités assumées.

En résumé, l'intégration envisagée de la transparence salariale avec la gouvernance collaborative offre un certain potentiel pour renforcer l'équité, la motivation et la cohésion interne. Cependant, cette intégration nécessite une mise en œuvre soigneuse, accompagnée de communications claires et d'une gestion adaptée des attentes, pour éviter les écueils de conflits internes et de résistances au changement.

5.3.3 Culture

Deux visions principales émergent quant à l'impact potentiel sur la culture d'entreprise, illustrant la complexité des interactions entre transparence, gouvernance et culture organisationnelle.

D'un côté, certains employés, comme Caroline, voient la transparence salariale comme un catalyseur de la gouvernance collaborative, qui renforce la confiance au sein de l'entreprise. « *Ça montre aussi que les personnes qui dirigent l'entreprise ont confiance en les personnes* », affirme-t-elle, suggérant que divulguer ouvertement les salaires peut améliorer la transparence et encourager une plus grande ouverture dans les processus décisionnels.

Cette approche est perçue comme une validation de la confiance que la direction accorde à ses employés, encourageant même une participation plus active et une responsabilité partagée dans les affaires de l'entreprise.

À l'opposé, une certaine réserve est exprimée à l'instar de celle de Quentin. Selon lui, la transparence salariale n'induirait pas de changements manifestes dans la structure organisationnelle mais pourrait plutôt intensifier la formation de factions ou de « pôles » au sein de l'entreprise. Cette vision souligne le risque que la transparence salariale, plutôt que de servir de levier pour une gouvernance plus inclusive, serve à cristalliser des divisions existantes, peut-être en exacerbant les rivalités ou en renforçant les silos entre différents groupes ou départements.

Jessica apporte une nuance supplémentaire en faisant référence à la "CTT 90", une initiative qui pourrait illustrer une nouvelle manière d'étendre la collaboration dans la pratique quotidienne de l'entreprise à l'aide de politiques collectives claires et mesurables.

George, quant à lui, met en lumière un aspect souvent sous-estimé de la transparence et de la gouvernance participative : *"les gens se renforcent dans leur connaissance d'eux-mêmes, dans la collaboration"*. Cette perspective suggère que les pratiques de transparence ne sont pas uniquement des mécanismes de redistribution de pouvoir ou de révélation d'informations, mais peuvent également servir de catalyseurs pour le développement personnel et collectif.

Ces témoignages divers montrent que l'intégration de la transparence salariale avec une gouvernance collaborative peut être perçue soit comme une force transformatrice positive, soit comme une source potentielle de tension et de division, en fonction des caractéristiques spécifiques de l'environnement organisationnel et des attitudes des employés. La réussite de leur combinaison dépendra de la capacité de l'entreprise à manœuvrer au sein de ces dynamiques complexes et à implémenter des politiques qui non seulement divulguent l'information, mais facilitent également une réelle collaboration et participation.

DISCUSSION

*Le savoir est un trésor, mais la pratique
est la clé pour l'atteindre.*

– Thomas Fuller

6.1	Interprétation	58
6.1.1	Type	58
6.1.2	Implication culturelle	59
6.2	Stratégie	60
6.2.1	Répercussions	60
6.2.2	Recommandation	62
6.2.3	Changement	63

La diversité des réponses obtenues grâce à la flexibilité du guide d'entretien semi-directif a conduit à adopter pour cette section une structure plus fluide et moins structurée que celle utilisée pour la présentation des résultats. Cette approche vise à enrichir la discussion, en évitant de limiter l'analyse à une rigidité qui pourrait occulter des nuances plus profondes de détails déjà évoqués. En abordant directement l'essence même de notre sujet, l'interdépendance, notre objectif est d'aborder une démarche sans détour, en évitant les digressions et en allant au-delà des découvertes initiales. La segmentation, point par point, de chaque thème, traité isolément, ne servirait pas les visées de notre recherche. Une architecture plus souple semble davantage appropriée pour comprendre les liens originaux qui pourraient émerger et contribuer à l'élaboration d'un modèle théorique renouvelé. Dans des contextes où les résultats présentent une ambiguïté et suscitent de nouvelles questions, maintenir une perspective critique est essentiel pour répondre expressément aux interrogations soulevées.

6.1 Interprétation

6.1.1 Type

Dans la partie méthodologique, nous avons établi une typologie classifiant les différents scénari possibles concernant la mise en pratique de la transparence des salaires dans les milieux organisationnels (4.3). Au regard des résultats, nous pourrions objectivement placer le cas de Realco dans le scénario de type D. Le type D caractérisant les organisations où la transparence salariale pourrait exposer des structures salariales disparates, perçues comme inéquitables, dans un contexte où l'aspiration collective à divulguer ces informations est faiblement estimée. Par conséquent, de telles dispositions pourraient exacerber les tensions ou mettre en lumière des pratiques de gestion défavorables selon l'opinion des membres. Plusieurs auteurs, comme SCHULER et ROGOVSKY (1998), suivis par HEISLER (2021), mettent en exergue l'importance cruciale de l'adaptation aux dimensions culturelles et organisationnelles des individus pour une meilleure intégration des stratégies.

Les résultats des entretiens indiquent clairement une résistance non-négligeable à la mise en place de la transparence salariale totale. Les employés ont exprimé des craintes concernant les comparaisons interpersonnelles et le jugement basé sur des informations salariales partielles, pouvant potentiellement générer des conflits internes et diminuer la cohésion d'équipe. En réalité, nous noterons également que d'autres restrictions inhérentes à la vie d'une entreprise, tels que le maintien de l'équilibre budgétaire, invitent à prioriser les questions salariales jugées centrales, au préjudice de l'équité. C'est pour cette raison que CULLEN et PAKZAD-HURSON (2019) en ont conclu que, dans leur effort pour contrer l'opacité des salaires, les entreprises pourraient être amenées à uniformiser et réduire les rémunérations afin de préserver l'équilibre budgétaire, entraînant des répercussions défavorables sur l'ensemble des salaires. De plus, les mécanismes propres au marché de l'emploi et à la concurrence des talents pour des postes nécessitant des compétences spécialisées complexifient le réajustement des structures salariales, ce qui n'a pas été mentionné dans la revue de la littérature. Cela ne rend pas pour autant l'idéal de justice hors d'atteinte mais cela en rend, de facto, la quête plus étendue dans le temps. Dans le cas où Realco réussirait sur le long terme à équilibrer ses structures et à réduire les disparités, elle passerait du type D au type C. Les préférences culturelles et les craintes émises resteraient hypothétiquement un frein dans la réception de la politique de transparence salariale. En effet, cela signifie que l'équité des salaires, bien que nécessaire, n'est pas suffisante pour garantir, à elle seule, une transition harmonieuse. Atteindre une structure salariale équitable sur base du genre, de l'ancienneté, ou d'autres facteurs non liés à la performance ne résout pas automatiquement tous les problèmes liés à la transparence salariale. D'ailleurs, selon la théorie de la dissonance cognitive de FESTINGER (1957), même lorsque les inégalités objectives sont adressées,

les perceptions subjectives des employés sur leur environnement de travail et leur rémunération peuvent continuer à provoquer de la dissonance, particulièrement si ces perceptions sont enracinées dans des normes culturelles profondément ancrées ou des expériences antérieures.

6.1.2 Implication culturelle

Cela nous ouvre la voie vers une réflexion dont la finalité est de reconsidérer plus largement les effets de nos influences sociales.

Les dimensions culturelles de la Belgique, selon le modèle de HOFSTEDE (1984), mettent en lumière plusieurs caractéristiques nationales distinctives. Ces scores sont basés sur les données les plus récentes disponibles (HOFSTEDE & HOFSTEDE, 2022) et fournissent un aperçu de la manière dont les valeurs culturelles se manifestent à travers différents niveaux. La Belgique affiche un indice de distance au pouvoir relativement bas (65 sur 100), suggérant une société qui valorise l'égalité et minimise les différences hiérarchiques. Ce score indique que les Belges s'attendent probablement à un niveau modéré d'ordre hiérarchique et une certaine inégalité de pouvoir mais celle-ci serait moins marquée que dans d'autres sociétés. Ensuite, avec un score "individualisme vs. collectivisme" de 75, la Belgique est considérée comme une société hautement individualiste, où la vie privée est considérée comme importante. Ce score est indicatif d'une structure sociale où les réussites personnelles et les droits individuels sont très valorisés, et où les gens sont censés prendre soin d'eux-mêmes et de leur famille immédiate. Sur la dimension "masculinité vs. féminité", elle obtient 54, ce qui la place dans une gamme plus modérée. Cela suggère un équilibre où les forces compétitives et coopératives sont présentes dans la société. Il y a une emphase sur le succès et le soin des autres, reflétant un mélange de traits masculins et féminins. Enfin, la Belgique a un indice d'évitement de l'incertitude très élevé de 94, l'un des plus élevés au monde. Cela reflète un trait sociétal de faible tolérance à l'ambiguïté, conduisant à une société orientée vers les règles, où les lois et les réglementations sont accueillies pour réduire l'incertitude des événements futurs.

LAVIE (2008) avance que le secret salarial peut être envisagé comme un mécanisme de préservation de l'ordre et de la stabilité sociale. Dans ce contexte, la faible tolérance pour l'ambiguïté et l'incertitude pourrait effectivement engendrer une résistance au changement, surtout lorsque les nouvelles normes modifient des pratiques établies. La transparence des salaires peut être perçue comme une intrusion dans la vie privée ou une source de conflit futur, renforçant l'anxiété liée à l'incertitude.

D. SCOTT et al. (2020) observent que dans les cultures où prévalent la discrétion et le respect de la vie privée, la transparence salariale peut souvent être perçue comme une in-

trusion indésirable. Le score élevé d'individualisme pourrait suggérer que les réalisations personnelles et les droits individuels sont très valorisés, à l'instar des préoccupations autour de la confidentialité financière. Selon SMIT et MONTAG-SMIT (2019), révéler ces informations équivaut alors à une violation de la vie privée. Paradoxalement, cette observation ne se conforme pas aux prévisions de SCHULER et ROGOVSKY (1998), qui avaient anticipé que dans les cultures individualistes, la transparence salariale serait valorisée comme un levier pour encourager la compétition et l'auto-évaluation parmi les pairs. Et toujours suivant leur intuition, à l'inverse, dans les cultures collectivistes, où prévaut la recherche de l'harmonie du groupe, la transparence pourrait être délaissée, en raison du risque de fracture qu'elle pourrait introduire au sein de l'unité collective.

Cependant, bien que prudents quant aux implications sur la satisfaction personnelle et le bien-être, l'indicateur de faible distance au pouvoir pourrait, en contrepartie, améliorer le degré d'acceptation de la transparence salariale, car elle s'aligne sur les efforts de démocratisation de l'information et de réduction des déséquilibres de pouvoir entre employés et employeurs. L'inclination culturelle qui cherche à minimiser les inégalités offre une approche équilibrée où les gens comprennent le besoin d'ouverture. Au sein de ce cadre, cela pourrait expliquer, par la même occasion, pourquoi les modèles sociocratiques sont plus facilement acceptés que les pratiques de transparence salariale. Nous rappelons par là même, comme en témoigne les réticences au changement rapportées lors des entretiens, que les méthodes internes fondées sur l'autogestion et l'auto-organisation ne sont pas adaptées à tous (WEIRAUCH et al., 2023). Encore une fois, un haut niveau d'aversion à l'incertitude pourrait partiellement expliquer cette disposition naturelle à ne pas vouloir changer de formule de travail habituelle.

6.2 Stratégie

6.2.1 Répercussions

Afin d'insuffler une direction à la recherche, nous avons émis comme hypothèse que la transparence agirait comme un catalyseur pour la gouvernance collaborative. La réponse à la question de départ ne peut être qu'équivoque. En effet, les résultats ont clairement montré que la transparence pouvait tout aussi bien prendre la forme antonyme et se placer, par conséquent, comme un inhibiteur, compromettant la cohésion du groupe. Le rôle de la transparence salariale revêt en réalité un caractère de dualité (COLELLA et al., 2007) dans le renforcement des stratégies de gouvernance collaborative au sein des organisations. Les différentes recherches ont plus qu'insisté sur le fait que les préférences culturelles et les craintes personnelles doivent pleinement être prises en compte (SMIT & MONTAG-SMIT,

2018) et gérées avec soin pour assurer une transition réussie vers un environnement plus transparent et collaboratif. Ce n'est qu'en abordant ces dimensions psychologiques et culturelles que l'on pourra profondément intégrer les avantages d'une transparence salariale améliorée, tout en limitant les risques associés (TURILLI & FLORIDI, 2009).

Néanmoins, se contenter de cette seule doctrine risquerait de nous laisser insatisfaits. Fort heureusement, un nouvel aspect est apparu dans les données empiriques pour combler la jonction entre les deux principes étudiés et pour compléter une partie inexplorée par la littérature. L'implication des employés dans la formulation des politiques salariales apparaît comme une étape de fusion pour l'adoption et la réussite des initiatives de transparence. Cette participation active tend à harmoniser les intérêts des employés avec ceux de la direction et à renforcer la perception de l'équité et de la justice organisationnelle. Selon les données recueillies lors des entretiens, s'engager dans ces processus décisionnels semble poser les bases d'une confiance mutuelle.

De surcroît, les échanges ont également indiqué qu'une collaboration inter-hiérarchique pérenne se révèle être requise avant de déployer des mesures de transparence salariale. Une culture d'entreprise fondée sur la collaboration a été perçue par certains comme condition préalable pour que la transparence soit appliquée de façon constructive. Par ailleurs, cette culture elle-même a sans doute permis l'avènement des actions de rétribution collective. À l'inverse, en l'absence d'une telle culture, les tentatives de transparence risqueraient de buter sur des résistances, réduisant à cet égard les efforts vers plus de clarté et d'ouverture.

Dans son analyse, LAWLER (1975) souligne que les perceptions des employés concernant leur rémunération sont fortement influencées par leur niveau de participation dans le processus de décision. Lorsque les employés sont impliqués dans la création et la gestion des plans de rémunération, ils perçoivent ces plans comme plus justes et plus alignés avec leur performance réelle. Cette implication peut donc augmenter la satisfaction et réduire l'absentéisme et le turnover dans le quotidien de l'entreprise (LAWLER, 1975). La confiance est alors identifiée comme un facteur clé dans l'instauration des plans de rémunération. Le même plan de rémunération pouvant produire des résultats différents. Un plan de rémunération conçu et géré avec la participation des employés est plus susceptible de réussir car cet engagement renforce la confiance dans le système. Les employés se sentent plus en contrôle de leur rémunération, ce qui, selon LAWLER (1975), est crucial pour la perception de l'équité et la motivation au travail. D'après VOGELGESANG et LESTER (2009), l'implication des employés se trouve substantiellement renforcée lorsqu'ils perçoivent clairement comment leurs responsabilités personnelles s'articulent avec les visées stratégiques globales de leur organisation. Cette compréhension accrue forge non seulement une meilleure intégration de chacun au sein du projet collectif mais engendre également une confiance renforcée envers les instances dirigeantes.

6.2.2 Recommandation

La transparence ne se circonscrit pas à une dichotomie de blanc ou noir, elle se déploie plutôt tel un spectre, s'étendant de l'opacité totale à une divulgation complète. Chaque point sur ce continuum représente un équilibre différent entre confidentialité et ouverture, influençant diversement la dynamique d'ensemble et la perception que l'on s'en fera.

GAN (2000) suggérait que l'adoption d'une politique de divulgation partielle des salaires pourrait être la plus appropriée, permettant aux collègues de connaître les rémunérations au sein d'un même niveau hiérarchique, tout en préservant la confidentialité des salaires entre différents échelons. Cette approche a été corroborée par les entretiens, qui ont indiqué une préférence pour la transparence salariale limitée aux postes équivalents, jugée comme le meilleur compromis. Il est recommandé, pour une mise en œuvre réussie, d'adopter une démarche progressive. Selon HEISLER (2021), les entreprises devraient initialement clarifier les politiques et pratiques qui régissent les rémunérations. Une fois ces fondements établis, elles peuvent ensuite divulguer les fourchettes salariales selon les postes, pour finalement aboutir à une transparence individuelle plus exhaustive. L'importance de la communication claire et de l'éducation des employés sur les avantages de la transparence salariale ne saurait être contrefaite (TROTTER et al., 2017). Une stratégie utile suggérerait que les entreprises devraient préparer leurs employés en expliquant non seulement les raisons de la transparence mais aussi en détaillant comment elle sera mise en œuvre. Cette préparation devrait inclure des sessions interactives de formation et des réunions d'information où les employés sont encouragés à discuter et à exprimer leurs questionnements, ce qui aide à dissiper les malentendus et à renforcer l'acceptation de ces changements. Maintenir un dialogue continu, répondre aux préoccupations en temps réel et faire des ajustements si nécessaire seraient les aboutissants d'une politique de communication plus large, qui inclurait des mises à jour régulières et des canaux de retours ouverts. Une démarche qui s'incarne dans la volonté d'une transparence salariale dont le produit n'est pas une fin en soi, mais une partie intégrante d'une culture d'entreprise plus transparente et ouverte. Les entreprises peuvent également envisager de procéder à des audits périodiques d'équité salariale pour déceler les écarts de rémunération qui ne s'expliqueraient par aucun critère professionnel légitime. Les résultats obtenus lors de ces audits seraient ensuite mis à la disposition des salariés (BAMBERGER, 2023). Ces efforts peuvent être utiles pour renforcer les perceptions de la justice procédurale et réduire l'incertitude en matière d'équité (GREENBERG & FOLGER, 1983).

Subséquemment, la composante essentielle recensée, au-delà de toute autre chose, fut l'établissement d'une grille salariale individuelle. En avoir connaissance s'inscrit dans une logique visant à permettre aux collaborateurs de mieux apprécier la valeur complète de l'ensemble de leur rémunération (WORLDATWORK, 2012). Lorsque cette information est intégrée dans un système de récompenses totales, la communication autour des avantages

sociaux devient non seulement plus efficace mais aussi plus transparente, contribuant à une meilleure compréhension et appréciation des politiques de rémunération de l'entreprise (KWON & HEIN, 2013). Une communication efficace sur la façon dont les salaires sont déterminés est positivement corrélée à l'engagement affectif envers l'organisation, ainsi qu'à trois aspects clés de la satisfaction salariale : la satisfaction vis-à-vis du niveau de salaire, des augmentations perçues, et de la gestion des rémunérations (DAY, 2012). Ceci améliore également le processus de négociation (VALENZUELA-STOOKEY, 2020), permettant un positionnement plus stratégique lors des discussions salariales. Cette visibilité favorise l'équité salariale, rendant plus complexe pour les employeurs la justification d'écarts de rémunération qui ne reposent pas sur des critères objectifs et mesurables. Au contraire, la confidentialité constitue un obstacle à la mobilité professionnelle, en empêchant les employés de comprendre leur position relative sur le marché du travail (DANZIGER & KATZ, 1997). Cela réduit les disparités subjectives dans l'auto-évaluation personnelle et bénéficie particulièrement à ceux qui peinent à s'affirmer ou à évaluer leur propre niveau de compétence (RIGDON, 2012).

Concernant la gouvernance collaborative, renforcer les capacités de leadership au sein des équipes et clarifier les rôles pourrait grandement améliorer l'efficacité de ces modèles. Pour adresser la problématique de la paralysie décisionnelle dans des contextes où les rôles et les pouvoirs de décision se perdent dans une répartition excessive ou floue (CRELLIN, 2010), il convient de se référer aux préceptes de (RAELIN, 2012), articulés autour de quatre principes d'action : la collectivité, la concurrence, la collaboration et la compassion. La collectivité suggère une conception du leadership où chaque individu est appelé à devenir un acteur de premier plan, qui porte en lui la capacité de décision. Cette vision du collectif valorise l'initiative personnelle au profit d'un élan commun. La concurrence, loin d'être perçue comme une lutte, se transforme ici en une émulation mutuelle où coexistent plusieurs leaders, agissant simultanément dans une dynamique de groupe dont la rivalité saine stimule l'innovation et l'efficacité collective. La collaboration, troisième pilier, transforme la décision en un acte de création partagée. Elle implique l'instauration de canaux de communication efficaces et de pratiques de dialogue ouvert, où les décisions sont le fruit du consensus et non des désirs isolés. La compassion, enfin, introduit une dimension éthique dans le processus décisionnel, en insistant sur la nécessité de traiter chaque membre avec respect. C'est une approche qui humanise le lieu de travail, qui transforme les relations professionnelles en reconnaissant la considération mutuelle.

6.2.3 Changement

Une limite et une nouvelle question viennent se poser au cours de l'analyse de notre cas : comment intégrer le changement si l'on souhaite tout de même dépasser les contraintes

culturelles ? Surtout dans le cadre d'une société où le degré d'aversion à l'incertitude est élevé : cela en constitue-t-il une fatalité, exclusive à son caractère permanent ? Lorsque poussé par des idéaux, et une fois la poursuite de justice salariale à portée de main : comment peut-on passer au scénario idyllique de type A ?

Bouleverser le statu quo établi est sans aucun doute synonyme de mission énergivore, sans désirer pour autant que les efforts de transparence ne soient perçus comme artificiels ou autoritaires. Pour développer une solution pragmatique et viable face aux défis identifiés chez Realco, l'approche doit être systématique et fondée sur des évidences robustes qui prennent en compte les spécificités culturelles et organisationnelles de l'entreprise. Voici quelques options stratégiques qui pourraient constituer des pistes de solutions pour réaliser la transition vers un modèle de transparence salariale efficace et accepté au sein de Realco, tout en surmontant les barrières culturelles de l'aversion à l'incertitude.

Pour amorcer un premier mouvement, l'initiation de la transparence salariale par un projet pilote, dans un département sélectionné avec soin où la perception d'iniquité est la plus basse, permettrait d'établir un échantillon-modèle et de recueillir des apprentissages avant d'envisager une mise en œuvre graduelle à travers une plus grande échelle. Cette méthode permet de tester les politiques en milieu contrôlé et d'intégrer des ajustements en temps réel, basée sur des retours directs des premiers concernés (DEMING, 2018). Lorsque les individus manifestent de l'intérêt volontaire ou de l'enthousiasme, cela ne peut immanquablement qu'enrichir le processus. Cette étape préliminaire est centrale pour calibrer l'initiative à l'échelle de l'entreprise. L'efficacité de cette approche est soutenue par la théorie de l'innovation progressive (ROGERS et al., 2014), qui stipule que l'adoption de nouvelles pratiques en phases permet de réduire la résistance au changement en démontrant des bénéfices tangibles avant une application plus large. De plus, selon KOTTER (2012), un pilote réussi sert de levier, fournissant une preuve conceptuelle qui peut électriser le soutien et minimiser l'opposition à des innovations d'une plus grande ampleur.

La formation et la sensibilisation s'inscrivent dans les théories de la gestion du changement qui préconisent un accompagnement humain face aux innovations. Selon LEWIN (1947), la théorie du changement planifié souligne l'importance de "dégeler" les attitudes existantes avant d'introduire de nouvelles pratiques, une phase cruciale que la formation cible directement. LEWIN (1947) affirme que pour que le changement soit accepté, il faut préparer le terrain par une sensibilisation qui modifie les perceptions et les attentes. KOTTER (2012), complète cette approche en affirmant que l'éducation et la communication sont des étapes indispensables pour réduire les incertitudes et les résistances. La communication fréquente est essentielle pour réduire l'incertitude et construire la confiance lors des périodes de changement. Des informations régulières et transparentes peuvent prévenir la désinformation et renforcer le soutien au changement (DIFONZO & BORDIA, 1998). Des ses-

sions permettraient ici de développer une campagne de communication interne claire qui explique les motivations, les attentes, et les processus, servant à visualiser les implications personnelles et collectives de cette initiative. L'organisation d'ateliers serait également l'occasion de mettre l'accent sur la manière de gérer les comparaisons interpersonnelles et de prévenir les conflits. Dans la théorie de l'apprentissage social, BANDURA et WALTERS (1977) mettent en avant l'importance du modèle et de l'imitation dans l'adoption de nouveaux comportements. En présentant des cas modèles et en discutant des meilleures pratiques, les formations peuvent façonner les attitudes et encourager l'acceptation de la transparence salariale. Les leaders formés peuvent de la même manière agir comme des pionniers du changement, modélisant les comportements souhaités et facilitant une transition plus douce pour leurs équipes (KOTTER, 2012). En outre, la sensibilisation aide à construire un consensus autour des valeurs de justice et d'équité, renforçant le tissu social de l'entreprise. Comme l'a souligné SCHEIN (1990) dans ses travaux sur la culture organisationnelle, le partage des valeurs et des croyances à travers des interactions formatives favorise une culture de transparence et de confiance.

Susceptible de toujours susciter des tensions liées aux ressentis et aux attentes, l'adoption de protocoles formels de résolution de conflits est de rigueur. Selon FISHER et URY (1981), une approche de résolution de conflits basée sur les intérêts plutôt que sur les positions permet d'atteindre des solutions plus durables et satisfaisantes pour toutes les parties. Cette méthode encourage les membres à identifier et à discuter de leurs véritables préoccupations, plutôt que de se retrancher derrière des positions antagonistes, dans la recherche de compromis. De plus, la théorie de la négociation intégrative de RUBIN et al. (1994) souligne l'importance de créer des options de gain mutuel et d'utiliser des critères objectifs dans la résolution de conflits. Dans le contexte de la transparence salariale, cela pourrait se traduire par l'utilisation de benchmarks industriels ou de standards de performance pour justifier les décisions salariales, aidant à neutraliser les conflits liés aux perceptions de favoritisme ou d'injustice. Une approche basée sur des données peut aider à construire un argument convaincant pour le changement (PFEFFER, 1998). Lors de l'émergence de désaccords, l'incorporation de médiation et d'arbitrage, où des tiers neutres peuvent aider à résoudre les différends, offre un moyen de régler les litiges de manière équitable et perçue comme telle par les employés. CLOKE et GOLDSMITH (2011) affirment que la médiation peut réduire l'hostilité et améliorer les relations interpersonnelles, tout en assurant un cadre où les employés restent d'une manière ou d'une autre inclus, et ce, à tous les niveaux de l'organisation.

Cette circonstance précise représente l'opportunité tant attendue pour la gouvernance collaborative de démontrer totalement les valeurs qu'elle incarne et de mettre en pratique les principes fondamentaux qui forment son socle, dans la perspective d'un dépassement tant individuel que collectif.

CONCLUSION

*Un problème sans solution est un
problème mal posé.*

– Albert Einstein

La transparence salariale se définit comme l'acte de partager ouvertement les informations sur la rémunération au sein d'une organisation. Cela comprend non seulement les salaires fixes, mais encore les divers avantages et primes potentielles qui composent le total de la rémunération des employés. Elle constitue un avancement au niveau des outils stratégiques visant à promouvoir l'équité en corrigeant les disparités existantes mais elle peut également renforcer la confiance envers l'organisation et la cohésion interne. Cependant, cette pratique n'est pas exempte de défis. Elle peut susciter des sentiments de mécontentement ou de jalousie entre employés si les disparités de rémunération ne sont pas correctement justifiées par des critères objectifs et transparents.

La gouvernance collaborative décrit une évolution des structures décisionnelles organisationnelles, caractérisée par une démarche participative et sociocratique. Ce modèle de gouvernance intègre diverses parties prenantes, liées par l'objectif partagé de co-construire des stratégies et des buts, tout en partageant judicieusement les responsabilités et les ressources nécessaires à la réalisation de sa mission. Dans cette approche, la transversalité et l'inclusivité sont primordiales, permettant à différentes entités de collaborer de manière horizontale plutôt que hiérarchique, symbole d'une rupture avec les modèles de gestion top-down traditionnels.

L'adoption de la transparence en tant que vecteur d'amélioration des pratiques de gouvernance collaborative demeure un sujet insuffisamment exploré, voire exceptionnellement abordé dans la littérature existante. Dans ce cadre, l'interrogation initiale visait à approfondir la compréhension des interactions potentielles entre ces deux concepts.

Quel est le rôle de la transparence salariale dans le renforcement des stratégies de gouvernance collaborative au sein des organisations ?

La littérature, principalement issue de sources anglophones et centrée sur le contexte des États-Unis, révèle un décalage dans les résultats des entretiens où un certain tabou, instauré par les normes culturelles, complique l'interprétation des implications. Une contrainte inhérente à cette étude pourrait, par conséquent, être relative à son ethnocentrisme présumé.

Le modèle de typologie conceptualisé a concouru à une prise en compte plus concrète des diverses réalités qui peuvent entourer les effets et les interactions, dans le but de réduire les conflits éventuels et d'optimiser les bénéfices associés à la transparence salariale. La transparence salariale transcende la simple pratique managériale pour se manifester comme le fruit de dynamiques sociales complexes et souvent contestées (TSE, 2022). Cette notion, mise en lumière par divers chercheurs, souligne l'importance d'harmoniser les stratégies de transparence avec les dimensions culturelles et organisationnelles propres à chaque individu. SCHULER et ROGOVSKY (1998), suivis de HEISLER (2021), insistent sur la cardinale adaptation aux particularités culturelles et organisationnelles pour une intégration efficace des pratiques de transparence. Les travaux de WEIRAUCH et al. (2023) réaffirment cette approche en recommandant d'adapter les nouvelles modalités de travail aux personnes plutôt qu'aux structures seules, préconisant une personnalisation des pratiques. Cette idée est renforcée par SMIT et MONTAG-SMIT (2018), qui prônent l'ajustement des systèmes de rémunération à la personnalité des employés, soulignant que le succès des initiatives de transparence dépend fortement de leur capacité à répondre aux attentes individuelles.

ARNOLD et al. (2024) ajoutent que, bien que la transparence salariale puisse clarifier les attentes et fortifier la confiance, elle doit être appliquée avec prudence en raison des diverses réactions qu'elle peut engendrer. L'accès à l'information sur les méthodes de détermination des salaires et la perception d'équité sont décisifs, comme le montrent ALTERMAN et al. (2021), pour influencer positivement ou négativement l'engagement des employés. ARNOLD et al. (2024) notent également que certaines modalités, comme la faible dispersion des salaires, peuvent minimiser les risques associés à la mise en œuvre de la transparence. Dernièrement, selon JUN et WU (2021), rendre transparentes les procédures de fixation des salaires favorise des perceptions positives de justice procédurale parmi les employés, consolidant l'argument en faveur d'une approche plus ouverte et équilibrée de la gestion des rémunérations. La transparence, si elle est bien orchestrée, s'avère être un outil concluant pour renforcer la confiance et la satisfaction au travail (PARRIS et al., 2016). Néanmoins, les données empiriques suggèrent que le modèle collaboratif est préalablement nécessaire, conformément à l'hypothèse posée, avant d'adopter une mise en œuvre réfléchie pour éviter les écueils potentiels liés à des réactions variées des salariés. En outre, il est conseillé d'adopter une démarche progressive pour garantir un meilleur degré de réussite (HEISLER, 2021).

Dans le cadre de cette étude, la taille et la composition de l'échantillon limitent la portée de l'étude et la généralisabilité des résultats. Composés principalement de participants d'un seul milieu clos, les résultats pourraient différer dans d'autres milieux culturels ou des secteurs d'activité différents. Comme remarqué, les domaines géographiques exercent une influence déterminante sur les enseignements que nous pouvons en déduire. De futures recherches pourraient examiner ces phénomènes dans une variété plus étendue d'environ-

nements pour enrichir la compréhension de la dynamique de la transparence salariale et de la gouvernance collaborative. De plus, compte tenu des implications de la transparence salariale sur l'engagement des employés observées dans ce mémoire, l'adoption de modèles de données longitudinales pourrait aider à comprendre les réels effets à long terme de la transparence salariale sur la performance organisationnelle. Cette recherche était également de nature prospective, et non une évaluation des résultats post-implémentation et maturation complète des deux pratiques. Obtenir des données dans un contexte où ces pratiques sont déjà intégrées ou observer leur évolution constituerait une voie de recherche suggérée. La littérature académique néglige également d'aborder les mécanismes spécifiques au marché du travail, qui compliquent la dynamique d'implémentation et de rééquilibrage des salaires, rendant ce processus moins trivial qu'il ne pourrait sembler. En définitive, il est pertinent d'adopter une perspective englobante et exhaustive qui couvre toutes les dimensions du sujet, incluant les aspects économiques, législatifs, et sociologiques. D'après une récente publication dans l'actualité de l'Administrative Science Quarterly (PARK, 2024), une référence recommandable dans le domaine serait le livre "Exposing Pay" de Peter BAMBERGER (2023). L'ouvrage constitue un ensemble d'implications concrètes et aborde des mesures pratiques, destiné à tous ceux se penchant sur le fond du propos : chercheurs, collaborateurs, dirigeants, responsables politiques et autres lecteurs désireux de saisir les enjeux liés à la transparence des systèmes de rémunération. Dans son intégralité, ce manuel présente un cadre factuel complet des connaissances acquises jusqu'à ce jour. La revue du livre faite par PARK (2024) n'étant que trop proche de la clôture de ce travail, ceci précise la raison pour laquelle notre rédaction n'a pu bénéficier de l'appui de cet ouvrage, qui venait alors de paraître.

Alors que nous arrivons au terme de cette analyse, cette ultime trajectoire nous amène à prolonger l'observation sur les valeurs latentes qui orientent nos actions, nous confrontant à une dernière réflexion plus intime.

Si la transparence caractérise la voie qui dissipe les ombres, la question demeure : sommes-nous prêts à regarder ce qu'elle révèle, non seulement au sein des organisations mais également dans nos comportements individuels ?

BIBLIOGRAPHIE

- ADAMS, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (p. 267-299). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60108-2)
- ADOBOR, H. (2020). Open strategy : role of organizational democracy. *Journal of Strategy and Management*, 13, 310-331. <https://doi.org/10.1108/jsma-07-2019-0125>
- ALBRECHT, D., & GEORGE, B. (2018). Perceptions of top management about the total rewards statement : a case study in the retail sector. 3, 36. <https://doi.org/10.1504/IJQRS.2018.10012619>
- ALBU, O. B., & WEHMEIER, S. (2014). Organizational Transparency and Sense-Making : The Case of Northern Rock. *Journal of Public Relations Research*, 26, 117-133. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.795869>
- ALTERMAN, V., BAMBERGER, P. A., WANG, M., KOOPMANN, J., BELOGOLOVSKY, E., & SHI, J. (2021). Best not to know : Pay secrecy, employee voluntary turnover, and the conditioning effect of distributive justice. *Academy of Management Journal*, 64(2), 482-508. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0231>
- ANSELL, C., & GASH, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 543-571. <https://doi.org/10.1093/JOPART/MUM032>
- ARNOLD, A., SENDER, A., FULMER, I., & ALLEN, D. (2024). Variable Pay Transparency in Organizations : When are Organizations More Likely to Open Up About Pay? *Compensation & Benefits Review*, 56(1), 16-36. <https://doi.org/10.1177/08863687231200802>
- ATTARAN, M. (2007). Collaborative computing : a new management strategy for increasing productivity and building a better business. *Business Strategy Series*, 8, 387-393. <https://doi.org/10.1108/17515630710684592>
- AVDUL, D. N., MARTIN, W. M., & LOPEZ, Y. P. (2023). Pay Transparency : Why it is Important to be Thoughtful and Strategic. *Compensation & Benefits Review*. <https://doi.org/10.1177/08863687231181454>
- BAMBERGER, P. (2023). *Exposing Pay : Pay Transparency and What It Means for Employees, Employers, and Public Policy*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197628164.001.0001>
- BAMBERGER, P., & BELOGOLOVSKY, E. (2010). The impact of pay secrecy on individual task performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 965-996. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01194.x>
- BANDURA, A., & WALTERS, R. H. (1977). *Social learning theory* (T. 1). Englewood cliffs Prentice Hall.
- BARRATT, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management : An International Journal*, 9(1), 30-42. <https://doi.org/10.1108/13598540410517566>

- BAUMAN, C. W., & SKITKA, L. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86. <https://doi.org/10.1016/J.RIOB.2012.11.002>
- BEAUMONT, P. B., & HARRIS, R. I. D. (2003). Internal Wage Structures and Organizational Performance. *British Journal of Industrial Relations*, 41(1), 53-70. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00261>
- BELOGOLOVSKY, E., & BAMBERGER, P. A. (2014). Signaling in secret : Pay for performance and the incentive and sorting effects of pay secrecy. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1706-1733. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0937>
- BERGER, R. (2015). Now I see it, now I don't : researcher's position and reflexivity in qualitative research. *Qualitative Research*, 15, 219-234. <https://doi.org/10.1177/1468794112468475>
- BISHOP, S. K. (1999). Cross-Functional Project Teams in Functionally Aligned Organizations. *Project Management Journal*, 30, 12-6. <https://doi.org/10.1177/875697289903000302>
- BLOMGREN, M., & SUNDÉN, E. (2008). Constructing a European healthcare market : The private healthcare company Capio and the strategic aspect of the drive for transparency. *Social Science & Medicine*, 67(10), 1512-1520. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2008.06.035>
- BODIN, Ö. (2017). Collaborative environmental governance : Achieving collective action in social-ecological systems. *Science*, 357. <https://doi.org/10.1126/science.aan1114>
- BOL, J. C., & LEIBY, J. (2016). Status motives and agent-to-agent information sharing : How evolutionary psychology shapes agents' responses to control system design. *AAA Management Accounting Section (MAS) Meeting Paper*.
- BRETOS, I., ERRASTI, A., & MARCUELLO, C. (2020). Is There Life after Degeneration? The Organizational Life Cycle of Cooperatives Under a 'Grow-Or-Die' Dichotomy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91, 435-458. <https://doi.org/10.1111/apce.12258>
- BROWN, M., NYBERG, A. J., WELLER, I., & STRIZVER, S. D. (2022). Pay Information Disclosure : Review and Recommendations for Research Spanning the Pay Secrecy-Pay Transparency Continuum. *Journal of Management*, 48, 1661-1694. <https://doi.org/10.1177/01492063221079249>
- BURN, I., & KETTLER, K. (2019). The more you know, the better you're paid? Evidence from pay secrecy bans for managers. *Labour Economics*, 59, 92-109. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2019.03.003>
- CARNEY, M., GEDAJLOVIC, E., & SUR, S. (2011). Corporate governance and stakeholder conflict. *Journal of Management & Governance*, 15, 483-507. <https://doi.org/10.1007/S10997-010-9135-4>
- CHANG, J.-H., & PEELS, R. (2022). *Pay transparency legislation : implications for employers' and workers' organizations* (1^{re} éd.). ILO.
- CHARNESS, G., & KUHN, P. (2004). Do co-workers' wages matter? Theory and evidence on wage secrecy, wage compression and effort. *IZA Discussion Paper No. 1417*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.628044>

- CHAVES, R., & SAJARDO-MORENO, A. (2004). Social Economy Managers : Between Values and Entrenchment. *Wiley-Blackwell : Annals of Public & Cooperative Economics*, 75, 139-161. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00246.x>
- CHIANG, H., & HE, L.-J. (2010). Board Supervision Capability and Information Transparency. *Corporate Governance & Finance eJournal*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00779.x>
- CLOKE, K., & GOLDSMITH, J. (2011). *Resolving conflicts at work : Ten strategies for everyone on the job*. John Wiley & Sons.
- COLELLA, A., PAETZOLD, R. L., ZARDKOOHI, A., & WESSON, M. J. (2007). Exposing pay secrecy. *Academy of Management Review*, 32(1), 55-71. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23463701>
- CORNFORTH, C. (1995). Patterns of Cooperative Management : Beyond the Degeneration Thesis. *Economic and Industrial Democracy*, 16, 487-523. <https://doi.org/10.1177/0143831X95164002>
- CRELLIN, M. A. (2010). The Future of Shared Governance. *New Directions for Higher Education*, 151, 71-81. <https://doi.org/10.1002/he.402>
- CULLEN, Z. B. (2023). *Is Pay Transparency Good ?* (Working Paper N° 31060). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w31060>
- CULLEN, Z. B., & PAKZAD-HURSON, B. (2019). Equilibrium Effects of Pay Transparency in a Simple Labor Market : Extended Abstract. *Proceedings of the 2019 ACM Conference on Economics and Computation*. <https://doi.org/10.1145/3328526.3329645>
- CULLEN, Z. B., & PEREZ-TRUGLIA, R. (2018). The Salary Taboo : Privacy Norms and the Diffusion of Information. *NBER Working Paper Series*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3258907>
- DALECKI, M., WHITEHEAD, J., & BLOMQUIST, G. (1993). Sample Non-response Bias and Aggregate Benefits in Contingent Valuation : an Examination of Early, Late and Non-respondents. *Journal of Environmental Management*, 38, 133-143. <https://doi.org/10.1006/JEMA.1993.1034>
- DANZIGER, L., & KATZ, E. (1997). Wage secrecy as a social convention. *Economic Inquiry*, 35(1), 59-69. <https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.1997.tb01894.x>
- DAVIES, A. L., & WHITE, R. M. (2012). Collaboration in natural resource governance : reconciling stakeholder expectations in deer management in Scotland. *Journal of environmental management*, 112, 160-9. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2012.07.032>
- DAVIS, J., & MEAD, U. (2022). A clear-eyed look at salary transparency laws. <https://kenaninstitute.unc.edu/kenan-insight/a-clear-eyed-look-at-salary-transparency-laws/>
- DAY, N. E. (2012). Pay Equity as a Mediator of the Relationships Among Attitudes and Communication About Pay Level Determination and Pay Secrecy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19, 462-476. <https://doi.org/10.1177/1548051812455240>
- DECI, E. L., & RYAN, R. M. (2012). Self-Determination Theory. In *Handbook of Theories of Social Psychology : Volume 1* (p. 416-437). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446249215.n21>
- DEMING, W. E. (2018). *Out of the Crisis, reissue*. MIT press.

- DIAMANTOPOULOS, M. (2012). Breaking Out of Co-Operation's 'Iron Cage' : From Movement Degeneration to Building a Developmental Movement. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83, 199-214. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2012.00461.x>
- DiFONZO, N., & BORDIA, P. (1998). A tale of two corporations : Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management : Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(3-4), 295-303.
- D'ORIOIA, P. J. (2023, juin). "J'ai fait choisir leur salaire à mes collaborateurs, et ça a été un fiasco". <https://thedaily.swile.co/jai-fait-choisir-leur-salaire-a-mes-collaborateurs>
- EMERSON, K., NABATCHI, T., & BALOGH, S. B. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22, 1-29. <https://doi.org/10.1093/JOPART/MUR011>
- ESCOLAR-JIMENEZ, C. C. (2019). Data-Driven Decisions in Employee Compensation utilizing a Neuro-Fuzzy Inference System. *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research*. <https://doi.org/10.30534/ijeter/2019/10782019>
- ETZIONI, A. (2014). The Limits of Transparency. *Public Administration Review*, 74, 687-688. <https://doi.org/10.1111/PUAR.12276>
- FAWCETT, S. E., MAGNAN, G. M., & FAWCETT, A. M. (2010). Mitigating resisting forces to achieve the collaboration-enabled supply chain. *Benchmarking : An International Journal*, 17(2), 269-293. <https://doi.org/10.1108/14635771011036348>
- FESTINGER, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press. <https://doi.org/10.1515/9781503620766>
- FISHER, R., & URY, W. (1981). FisherR. Getting to Yes : negotiating agreement without giving in.
- FOSSEY, E., HARVEY, C., McDERMOTT, F., & DAVIDSON, L. (2002). Understanding and Evaluating Qualitative Research. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, 36(6), 717-732. <https://doi.org/10.1046/j.1440-1614.2002.01100.x>
- FRIEDRICH, T. L., VESSEY, W. B., SCHUELKE, M. J., RUARK, G., & MUMFORD, M. (2009). A Framework for Understanding Collective Leadership : The Selective Utilization of Leader and Team Expertise within Networks. *Leadership Quarterly*, 20, 933-958. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2009.09.008>
- GAN, L. (2000). The Uncertain Fair Wage-Effort Hypothesis and Wage Secrecy. *Topics in Economic Analysis & Policy*, 2(1). <https://doi.org/10.2139/ssrn.251584>
- GARDNER, D. G., VAN DYNE, L., & PIERCE, J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance : A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 307-322. <https://doi.org/10.1348/0963179041752646>
- GIOIA, D. A., CORLEY, K. G., & HAMILTON, A. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*, 16, 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- GLASSDOOR. (2016). *Global Salary Transparency Survey*. Technical report.
- GRASSER, R. A., NEWMAN, A. H., & XIONG, X. G. (2023). The Effect of Horizontal Pay Transparency on Employee Motivation When Pay Dispersion Is Performance Based and

- Non-Performance Based. *Journal of Management Accounting Research*, 1-24. <https://doi.org/10.2308/jmar-2023-025>
- GREENBERG, J., & FOLGER, R. (1983). Procedural Justice, Participation, and the Fair Process Effect in Groups and Organizations. In *Basic Group Processes* (p. 235-256). Springer New York. https://doi.org/10.1007/978-1-4612-5578-9_10
- GRIMES, D., & SCHULZ, K. (2002). Bias and causal associations in observational research. *The Lancet*, 359, 248-252. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(02\)07451-2](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(02)07451-2)
- GRISKEVICIUS, V., & KENRICK, D. T. (2013). Fundamental motives : How evolutionary needs influence consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 23(3), 372-386. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2013.03.003>
- HACKMAN, J. R. (2004). Leading teams. *Team Performance Management : An International Journal*, 10(3/4), 84-88. <https://doi.org/10.1108/13527590410545081>
- HAGEMANN, P. (2007). On the Impact of Transparent Wage Distributions and Horizontal Inequity Aversion in an Experimental Labor Market. *Labor : Personnel Economics*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1026207>
- HALTER, M. V., & de ARRUDA, M. C. C. (2009). Inverting the pyramid of values ? Trends in less-developed countries. *Journal of business ethics*, 90, 267-275. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0426-0>
- HANSEN, F. (2005). Currents in Compensation and Benefits. *Compensation & Benefits Review*, 37, 17-6. <https://doi.org/10.1177/0886368705282077>
- HARTMANN, F., & SLAPNIČAR, S. (2012). Pay fairness and intrinsic motivation : the role of pay transparency. *The International journal of human resource management*, 23(20), 4283-4300. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.664962>
- HEISLER, W. (2021). Increasing pay transparency : A guide for change. *Business Horizons*, 64(1), 73-81. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.005>
- HERMALIN, B. E., & WEISBACH, M. (2007). Transparency and Corporate Governance. *Strategy & Economics*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.958628>
- HILL, C., & LYNN, L. (2004). Is Hierarchical Governance in Decline ? Evidence from Empirical Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, 173-195. <https://doi.org/10.1093/JOPART/MUI011>
- HOFSTEDE, G. (1984). *Culture's consequences : International differences in work-related values* (T. 5). Sage.
- HOFSTEDE, G., & HOFSTEDE, G. J. (2022, mai). The dimension scores in the Hofstede model of national culture. <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/>
- HOLLAND, S., GASTON, K., & GOMES, J. (2000). Critical success factors for cross-functional teamwork in new product development. *International Journal of Management Reviews*, 2, 231-259. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00040>
- HYDE, K. F. (2000). Recognising deductive processes in qualitative research. *Qualitative Market Research : An International Journal*, 3, 82-90. <https://doi.org/10.1108/13522750010322089>

- JAHANSOOZI, J. (2006). Organization-stakeholder relationships : Exploring trust and transparency. *Journal of Management Development*, 25, 942-955. <https://doi.org/10.1108/02621710610708577>
- JOHN, L. K., LOEWENSTEIN, G., & RICK, S. I. (2014). Cheating more for less : Upward social comparisons motivate the poorly compensated to cheat. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 101-109. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.08.002>
- JUN, S., & WU, J. (2021). Words That Hurt : Leaders' Anti-Asian Communication and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 106, 169-184. <https://doi.org/10.1037/apl0000873>
- KIM, M. (2015). Pay secrecy and the gender wage gap in the United States. *Industrial Relations : A Journal of Economy and Society*, 54(4), 648-667. <https://doi.org/10.1111/irel.12109>
- KITTO, S., CHESTERS, J., & GRBICH, C. (2008). Quality in qualitative research. *Medical Journal of Australia*, 188. <https://doi.org/10.5694/j.1326-5377.2008.tb01595.x>
- KNUST, L., & OESCH, D. (2020). On the Consequences of Mandatory CEO Pay Ratio Disclosure. *SPGMI : Compustat Fundamentals (Topic)*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3540009>
- KOCK, N., & PATNAIAKUNY, R. (1999). Who is on the Driver Seat ? The Evolution of Collaboration Organizations. 6, 21-33. <https://doi.org/10.1590/S1984-92301999000300002>
- KOJO, I., & NENONEN, S. (2017). Evolution of co-working places : drivers and possibilities. *Intelligent Buildings International*, 9, 164-175. <https://doi.org/10.1080/17508975.2014.987640>
- KOTTER, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press.
- KOZLOWSKI, S., & ILGEN, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 124-77. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- KWON, J., & HEIN, P. (2013). Employee benefits in a total rewards framework. *Benefits Quarterly*, 29(1), 32-38.
- LALLA, S. (2019). Revisiting Shared Governance at a Community College in the USA. *Three Pillars of Organization and Leadership in Disruptive Times*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-23227-6_21
- LASKER, R., & WEISS, E. (2003). Broadening Participation in Community Problem Solving : A Multidisciplinary Model to Support Collaborative Practice and Research. *Journal of urban health : bulletin of the New York Academy of Medicine*, 80, 14-60. <https://doi.org/10.1093/jurban/jtg014>
- LAVIE, M. (2008). Don't Ask Don't Tell : Fairness, Inequality and Wage Secrecy. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1357767>
- LAWLER, E. (1975). Participation and Pay. *Compensation & Benefits Review*, 7, 62-66. <https://doi.org/10.1177/088636877500700307>
- LAZEAR, E. (1989). Pay Equality and Industrial Politics. *Journal of Political Economy*, 97, 561-580. <https://doi.org/10.1086/261616>

- LEE, J.-Y., & JIN, C.-H. (2019). How Collective Intelligence Fosters Incremental Innovation. *Journal of Open Innovation : Technology, Market, and Complexity*. <https://doi.org/10.3390/JOITMC5030053>
- LEWIN, K. (1947). Frontiers in group dynamics : Concept, method and reality in social science ; social equilibria and social change. *Human relations*, 1(1), 5-41.
- LI, Z. (2013). Study on the Consensus Salary System for Modern Enterprises. In *Springer-Briefs in Business* (p. 121-129). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-29837-0>
- LIKERT, R. (1967). *The human organization : its management and values*. McGraw-Hill.
- LIU, X. K., TIAN, Y., & ZHANG, Y. (2019). The Joint Effects of Supervisor Pay Transparency and Vertical Pay Dispersion on Reporting Honesty. *Accounting*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3507531>
- LYONS, F., & BEN-ORA, D. (2002). Total Rewards Strategy : The Best Foundation of Pay for Performance. *Compensation & Benefits Review*, 34, 34-40. <https://doi.org/10.1177/0886368702034002006>
- MALIK, S., ROOSLI, R., & YUSOF, N. (2021). Institutional stakeholder collaborations (ISCs) : a conceptual framework for housing research. *Journal of Housing and the Built Environment*, 37, 213-239. <https://doi.org/10.1007/S10901-021-09834-Z>
- MARASI, S., & BENNETT, R. J. (2016). Pay communication : Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 26(1), 50-58. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.07.002](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.07.002)
- MASON, C., KIRKBRIDE, J., & BRYDE, D. (2007). From Stakeholders to Institutions : The Changing Face of Social Enterprise Governance Theory. *Management Decision*, 45, 284-301. <https://doi.org/10.1108/00251740710727296>
- MAYER, R. C., DAVIS, J. H., & SCHOORMAN, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734. [https://doi.org/doi.org/10.2307/258792](https://doi.org/10.2307/258792)
- MCARDLE, R. (2022). Flexible Methodologies : A Case for Approaching Research with Fluidity. *The Professional Geographer*, 74, 620-627. <https://doi.org/10.1080/00330124.2021.2023593>
- MCDONOUGH, E. (2000). Investigation of Factors Contributing to the Success of Cross-Functional Teams. *Journal of Product Innovation Management*, 17, 221-235. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(00\)00041-2](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(00)00041-2)
- MCGUIRE, M. (2006). Collaborative Public Management : Assessing What We Know and How We Know It. *Public Administration Review*, 66, 33-43. <https://doi.org/10.1111/J.1540-6210.2006.00664.X>
- MEISTER, A. (1984). *Participation, associations, development, and change*. New Brunswick : Transaction Publishers.
- MICHELS, R. (1915). *Political Parties : A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*. New York, NY : Hearst's International Library Co.

- MORGAN, J. C., DILL, J., & KALLEBERG, A. L. (2013). The quality of healthcare jobs : can intrinsic rewards compensate for low extrinsic rewards? *Work, employment and society*, 27(5), 802-822. <https://doi.org/10.1177/0950017012474707>
- NEALE, N. R. (2020). The trouble with secrets : pay secrecy, satisfaction and climate. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 23(4), 337-357. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-07-2019-0090>
- NOSSENZO, D. (2013). Pay Secrecy and Effort Provision. *Macroeconomics : National Income & Product Accounts eJournal*. <https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.2012.00484.x>
- OLAFSEN, A. H., HALVARI, H., FOREST, J., & DECI, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), 447-457. <https://doi.org/10.1111/sjop.12211>
- PALANSKI, M. E., KAHAI, S. S., & YAMMARINO, F. J. (2011). Team Virtues and Performance : An Examination of Transparency, Behavioral Integrity, and Trust : JBE. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 201-216. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0650-7>
- PARK, T.-Y. (2024). Peter Bamberger. Exposing Pay : Pay Transparency and What It Means for Employees, Employers, and Public Policy. *Administrative Science Quarterly*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/00018392241253830>
- PARRIS, D., DAPKO, J. L., ARNOLD, R., & ARNOLD, D. (2016). Exploring transparency : a new framework for responsible business management. *Management Decision*, 54, 222-247. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2015-0279>
- PASQUIER, M., & VILLENEUVE, J.-P. (2007). Organizational barriers to transparency. *International Review of Administrative Sciences*, 73, 147-162. <https://doi.org/10.1177/0020852307075701>
- PAYSCALE. (2018). *Compensation Best Practices Report*. Technical report.
- PEETERS, G., & HENDRICKX, A. (2007). The dual self : First and third-person categorisations of the self and the role of objective self-awareness. *Psychologica Belgica*, 47, 145-171. <https://doi.org/10.5334/PB-47-3-145>
- PFEFFER, J. (1998). *The human equation : Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
- POWELL, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage : A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16, 15-37. <https://doi.org/10.1002/SMJ.4250160105>
- PROUDFOOT, K. (2022). Inductive/Deductive Hybrid Thematic Analysis in Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 17, 308-326. <https://doi.org/10.1177/15586898221126816>
- RAELIN, J. (2012). Dialogue and Deliberation as Expressions of Democratic Leadership in Participatory Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 25, 7-23. <https://doi.org/10.1108/09534811211199574>
- REVERTE, C., GÓMEZ-MELERO, E., & CEGARRA-NAVARRO, J. (2016). The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance : evidence from Eco-

- Responsible Spanish firms. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2870-2884. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2015.09.128>
- RIGDON, M. L. (2012). An Experimental Investigation of Gender Differences in Wage Negotiations. *Ethics eJournal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2165253>
- RISHER, H. (2014). Expert Views on the Future of Salary Management. *Compensation & Benefits Review*, 46, 66-73. <https://doi.org/10.1177/0886368714546809>
- RISHER, H. (2002). Planning a "Next Generation" Salary System. *Compensation & Benefits Review*, 34, 13-23. <https://doi.org/10.1177/088636870203400604>
- RODRIGUE, S., & COX, S. (2023). Should I stay or should I go : how pay secrecy influences turnover intentions. *Employee Relations : The International Journal*, 46, 99-114. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2023-0032>
- ROGERS, E. M., SINGHAL, A., & QUINLAN, M. M. (2014). Diffusion of innovations. In *An integrated approach to communication theory and research* (p. 432-448). Routledge.
- ROSENFELD, J. (2017). Don't ask or tell : Pay secrecy policies in US workplaces. *Social Science Research*, 65, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2017.01.009>
- ROTHSCHILD-WHITT, J. (1976). Conditions Facilitating Participatory-Democratic Organizations*. *Sociological Inquiry*, 46(2), 75-86. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1976.tb00752.x>
- RUBIN, J. Z., PRUITT, D. G., & KIM, S. H. (1994). *Social conflict : Escalation, stalemate, and settlement*. McGraw-Hill Book Company.
- SCHEIN, E. H. (1990). *Organizational culture*. (T. 45). American Psychological Association.
- SCHNACKENBERG, A., & TOMLINSON, E. C. (2016). Organizational Transparency. *Journal of Management*, 42, 1784-1810. <https://doi.org/10.1177/0149206314525202>
- SCHULER, R., & ROGOVSKY, N. (1998). Understanding Compensation Practice Variations Across Firms : The Impact of National Culture. *Journal of International Business Studies*, 29, 159-177. <https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.JIBS.8490030>
- SCOTT, D., ANTONI, C., GRODZICKI, J., MORALES, E., & PELÁEZ, J. (2020). Global pay transparency : An employee perspective. *Compensation & Benefits Review*, 52(3), 85-97. <https://doi.org/10.1177/0886368720905693>
- SCOTT, L., & CARESS, A.-L. (2005). Shared governance and shared leadership : meeting the challenges of implementation. *Journal of nursing management*, 13(1), 4-12. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2004.00455.x>
- SEALE, C. (1999). *The Quality of Qualitative Research*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9780857020093>
- SEERS, K. (2011). Qualitative data analysis. *Evidence Based Nursing*, 15, 2-2. <https://doi.org/10.1136/ebnurs.2011.100352>
- SILVERMAN, D. (1998). Qualitative research : meanings or practices? *Information Systems Journal*, 8, 3-20. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2575.1998.00002.x>
- SMIT, B. W., & MONTAG-SMIT, T. (2018). The role of pay secrecy policies and employee secrecy preferences in shaping job attitudes. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 304-324. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12180>

- SMIT, B. W., & MONTAG-SMIT, T. A. (2019). The Pay Transparency Dilemma : Development and Validation of the Pay Information Exchange Preferences Scale. *Journal of Applied Psychology*, 104, 537-558. <https://doi.org/10.1037/apl0000355>
- STANLEY, D., MEYER, J., & TOPOLNYTSKY, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-4518-2>
- STOFBERG, R., BUSSIN, M. H., & MABASO, C. M. (2022). Pay transparency, job turnover intentions and the mediating role of perceived organizational support and organizational justice. *Employee Relations : The International Journal*. <https://doi.org/10.1108/er-02-2022-0077>
- STOFBERG, R., MABASO, C. M., & BUSSIN, M. H. (2022). Employee responses to pay transparency. *SA Journal of Industrial Psychology*. <https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1906>
- STUTSKY, B., & LASCHINGER, H. (2014). Development and Testing of a Conceptual Framework for Interprofessional Collaborative Practice. 2, 7. <https://doi.org/10.7710/2159-1253.1066>
- SUBHAN, A. (2016). Multidirectional Networks of Government Transparency : A Preliminary Model. *Jurnal Bina Praja : Journal of Home Affairs Governance*, 8, 209-219. <https://doi.org/10.21787/jbp.08.2016.209-219>
- TASKIN, L., AJZEN, M., & DONIS, C. (2017). New ways of working : From smart to shared power. *Redefining management : smart power perspectives*, 65-79. https://doi.org/10.1007/978-3-319-69209-8_5
- TENDE, F. B., & LAWSON, A. O. (2021). Developing Critical Resilient Leadership Behavior Through Collaborative Management : A Logical Perspective. <https://doi.org/10.32861/bmer.72.65.69>
- THOMAS, D. R. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*, 27, 237-246. <https://doi.org/10.1177/1098214005283748>
- TONELLI, D. F., SANT'ANNA, L., ABBUD, E. B., & de SOUZA, S. A. (2018). Antecedents, process, and equity outcomes : A study about collaborative governance. *Cogent Business & Management*, 5. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1469381>
- TROTTER, R. G., ZACUR, S. R., & STICKNEY, L. T. (2017). The new age of pay transparency. *Business Horizons*, 60(4), 529-539. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.03.011>
- TSE, F. Y. (2022). Learning about Pay at Work : A Labour Process Approach to Pay Transparency. *Work, Employment and Society*, 37, 1147-1164. <https://doi.org/10.1177/09500170211070442>
- TURILLI, M., & FLORIDI, L. (2009). The ethics of information transparency. *Ethics and Information Technology*, 11, 105-112. <https://doi.org/10.1007/s10676-009-9187-9>
- UNTERRAINER, C., WEBER, W. G., HÖGE, T., & HORNING, S. (2022). Organizational and psychological features of successful democratic enterprises : A systematic review of qualitative research. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.947559>

- VALENZUELA-STOOKEY, Q. (2020). Screening and Information-Sharing Externalities. *arXiv : Theoretical Economics*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2011.04013>
- VAN CAMPENHOUDT, L., MARQUET, J., & QUIVY, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales - 6e éd.* Armand Colin.
- VAZQUEZ-BRUST, D., PIAO, R., de SOUSA DE MELO, M. F., YARYD, R. T., & CARVALHO, M. M. (2020). The governance of collaboration for sustainable development : Exploring the “black box”. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120260>
- VOGELGESANG, G., & LESTER, P. (2009). How Leaders Can Get Results by Laying it on the Line. *Organizational Dynamics*, 38(4), 252-260. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.07.003>
- WANG, Q. (2016). The Choice of Salary Transparency—Based on the Value of Equity Theory. *Open Journal of Business and Management*, 4(3), 494-499. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2016.43052>
- WEIRAUCH, L., GALLIKER, S., & ELFERING, A. (2023). Holacracy, a modern form of organizational governance predictors for person-organization-fit and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1021545>
- Woo, S. E., O'BOYLE, E. H., & SPECTOR, P. E. (2017). Best practices in developing, conducting, and evaluating inductive research. *Human Resource Management Review*, 27, 255-264. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2016.08.004>
- WOOD, J. V. (1989). Theory and Research Concerning Social Comparisons of Personal Attributes. *Psychological Bulletin*, 106, 231-248. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.106.2.231>
- WORLDATWORK. (2012). The WorldatWork handbook of compensation, benefits & total rewards : a comprehensive guide for HR professionals. <https://doi.org/10.1002/9781119196600>
- YUKL, G. (2010). *Leadership in Organizations, 7th edition*. Prentice Hall.
- ZURBA, M., DIDUCK, A., & SINCLAIR, A. (2016). First Nations and industry collaboration for forest governance in northwestern Ontario, Canada. *Forest Policy and Economics*, 69, 1-10. <https://doi.org/10.1016/J.FORPOL.2016.04.003>

ANNEXE

Guide d'entretien

Introduction

Bonjour et merci de m'accorder ce moment ! L'objectif poursuivi est d'explorer les perceptions et attitudes envers la transparence salariale et la gouvernance collaborative et de leurs potentiels impacts. Votre contribution est précieuse et essentielle pour apporter plus de compréhension concernant ces thématiques complexes. Soyez assuré(e) que toutes les informations recueillies resteront réservées à l'usage académique et seront traitées avec le plus grand respect des normes éthiques. Avant de commencer, souhaitez-vous que je vous fournisse plus d'informations sur les objectifs de ma recherche ou avez-vous des questions spécifiques concernant le déroulement de cet entretien ?

1. Pourriez-vous me parler un peu de vous et de votre rôle au sein de l'organisation ?
2. Comment décririez-vous votre expérience de travail au sein de cette organisation ?
3. De manière générale, comment qualifieriez-vous la culture d'entreprise en termes de communication et de prise de décision ?

Sur la transparence salariale

Question	Objectif
Comment définiriez-vous la transparence salariale et quelle importance lui attribuez-vous au sein de l'organisation ?	Perceptions initiales
Avez-vous des attentes concernant la transparence des salaires ? Si oui, comment ces attentes influencent-elles votre vision de l'équité et de la motivation ?	Différentiel d'attentes
Selon vous, quels seraient les impacts positifs et négatifs de l'adoption de la transparence salariale sur la culture d'entreprise et la dynamique d'équipe ?	Challenges & opportunités

Sur la gouvernance collaborative

Question	Objectif
Comment comprenez-vous le concept de gouvernance collaborative ? Pourquoi est-elle importante pour l'organisation ?	Compréhension et importance
Pouvez-vous donner des exemples de pratiques collaboratives au sein de l'organisation ?	Pratiques actuelles
Quelles barrières à une gouvernance collaborative efficace observez-vous actuellement ? Comment pourraient-elles être levées ?	Barrières à la collaboration

Exploration du lien

Interdépendance : Comment voyez-vous l'interaction entre la transparence salariale et la gouvernance collaborative dans l'organisation ? Pensez-vous que l'une facilite ou renforce l'autre ?

Influence : De quelle manière un degré plus élevé de transparence salariale pourrait-il influencer les pratiques de gouvernance collaborative, ou inversement ?

Impact : Quels changements organisationnels anticipez-vous si la transparence salariale et la gouvernance collaborative étaient pleinement intégrées ? Quels seraient les défis et les bénéfices de ces changements ?

Macro-perspective : Comment la transparence salariale pourrait-elle affecter la performance globale de l'organisation ? En quoi cela influence-t-il l'engagement et les relations de collaboration ?

Culture : Comment pensez-vous que l'association des deux pourrait transformer la culture actuelle de l'organisation ? Quels aspects soutiendraient ou entraveraient ces changements ?

Conclusion

Avez-vous une éventuelle réflexion complémentaire que vous souhaiteriez partager ? Nous arrivons au terme de cet entretien, et je tiens à vous exprimer ma profonde gratitude pour votre ouverture et la richesse de votre partage. Les perspectives que vous avez offertes jouent un rôle décisif dans l'élaboration de cette recherche, permettant une compréhension plus nuancée des sujets abordés. Votre contribution est véritablement appréciée. Merci encore pour votre temps et votre implication.

Alternative pour les RH/dirigeants : Quel rôle la transparence salariale joue-t-elle dans le développement des stratégies organisationnelles ? Comment cela se traduit-il en pratiques de gouvernance collaborative ?

Des attentes concernant plus de transparence vous ont-elles déjà été exprimées ? Comment cela s'était-il manifesté en termes de motivation ?

Données

Transparence Salariale

TABLE 1 – Perceptions initiales

Code	Citations
Vision	- "Pour moi la transparence salariale c'est lorsque chaque individu sait où il en est par rapport à son salaire à son package c'est ce qu'il peut attendre ou pas attendre..." "Il sait clairement vers où il va." "Est-ce que ça veut dire qu'on sait précisément quel est le salaire des autres, de son voisin et tout ? Pas pour moi" (Sandrine) - "Je crois que la transparence des chiffres par exemple oui à fond. Les salaires ça fait partie des chiffres." "ça mériterait transparence [...] c'est quelque chose de tellement touchy pour tout le monde c'est tellement important parce que c'est ça que tu vis ça fait vivre ta famille que je trouve que ça mériterait transparence." (George)
Perception	- "C'est très... pour moi là tout ce qui est salaire au sein de Realco pour moi c'est très tabou parce qu'en fait personne n'en parle et je pense qu'en fait personne peut en parler donc en fait c'est très caché quoi." (Caroline) - "C'est assez tabou comme partout je pense [...] on n'en sait pas vraiment plus" (Quentin) - "Si c'est le fait de savoir ce que chacun gagne, il n'y en a pas et je n'ai aucune idée de ce que les autres gagnent." (Yves) - "Ben la transparence salariale c'est simple, il n'y en a pas. Je ne connais absolument pas le niveau de salaire de mes collègues." (Cindy) - "Je veux pas savoir le salaire de tout le monde parce que chacun à ses.. ses rôles chacun a aussi je veux dire... oui ses rôles définis donc il y en a qui auront plus de responsabilités à prendre [...]" (Jessica) - "alors pour moi au niveau de la transparence salariale, tu peux la définir de deux choses soit tu as la transparence par poste, soit la transparence absolue..." (Aymeric)

Code	Citations
Culture de non-partage	- "Je sais pas s'il n'y a pas une pression ou quoi mais ici c'est très... personne ne parle de ça en fait. Il n'y a pas de partage à ce niveau là." (Caroline) - "Ce n'est pas dans la culture européenne. [...] C'est vrai qu'aux Etats-Unis ils se posent beaucoup moins de questions mais ils acceptent beaucoup plus les aléas de la vie." (Yves) - "D'autres peut-être diront non non c'est bien d'être vraiment transparent mais sur les salaires je crois que c'est toujours un tabou oui un point sensible." (Jessica) - "C'est vrai que c'est un sujet qui peut être sensible." "Il y a quelques personnes quand elles entendent qu'on parle salaire ou avantage ou quoi que ce soit ; on nous dit... «On ne parle pas de ça. Ça ne se fait pas.» C'est tabou." (Stéphanie)
Bonus individuels vs. collectifs	- "Il y a clairement une transparence salariale par rapport à tout ce qui est collectif au bonus." "Je trouve ça topissime... d'en avoir fait un bonus collectif." (Florian)

TABLE 2 – Attentes personnelles

Code	Citations
Ambiguïté	"après est-ce que je voudrais qu'il y ait plus de transparence vis-à-vis de ça ? Je sais pas franchement c'est une question que je me pose..." "dans l'ancienne société dans laquelle j'étais il y avait des gros soucis au niveau des salaires c'était il y avait même des grèves..." "ça créait quand même pas mal de tensions parce que ici chez Realco personne ne sait le salaire de personne et j'ai l'impression qu'il y a moins de tensions suite à ça" (Caroline)

Code	Citations
Réserve	- "Non. Non je... Que chacun connaisse tout sur tout le monde je ne suis pas sûr du tout que ça en rajoute à la qualité des relations." (Yves) - "Je dirais peut-être oui une fourchette mais je ne sais pas si ça m'apportera quelque chose de plus que de la... Je trouve pas les mots c'est pas de la rancœur mais de me dire tu sais juger et dire oui mais celui-là... Parce que parfois on évalue mal le travail des personnes." (Jessica) - "J'avoue que moi très honnêtement mais c'est un avis très personnel évidemment je m'en fous royalement de savoir ce que gagne mon CEO et de ce que gagnerait la personne qui gagne le moins dans la société." (Aymeric) - "Je vais essayer de sortir de mon taf à moi parce qu'évidemment je suis le RH, je suis dans la compta donc je vois tout." "Honnêtement personnellement ça ne m'importe pas grand-chose." (Florian) - "Personnellement je n'ai pas vraiment besoin de savoir ce que gagnent mes collègues." (Stéphanie)
Intérêt pour la grille salariale	- "une grille permettrait de structurer un peu ça [...] savoir combien tu peux toucher c'est bien" (Quentin) - "De nouveau oui [...] une transparence par fourchette n'est pas désagréable du tout." (Yves) - "Pouvoir connaître les fourchettes ça serait une attente. Oui ce serait pas mal." (Cindy) - "Par contre que dans une même fonction tu saches dans quelle tranche salariale tu navigues, ça je pense que c'est intéressant..." (Aymeric)
Attentes de clarté	- "mais j'ai pas eu davantage au niveau salaire donc ça aurait été bien qu'on me dise ok t'as cette responsabilité là mais tu peux aller chercher si tu te débrouilles bien dans ce rôle là tu peux aller chercher un plus" - "personnellement j'ai dû le demander alors que je trouve que ça aurait été naturel de dire : t'as une responsabilité, t'as tel objectif, si tu les atteins voilà ce serait..." (Quentin) - "Mais ce qui serait génial c'est d'avoir vraiment une idée de quand est-ce qu'on peut augmenter son salaire, quand est-ce qu'on peut prétendre justement à l'augmenter et de combien. Ça c'est très flou chez Realco." (Cindy) - "je n'ai même pas d'idée de.. de ça en fait chez Realco" "c'est qu'en termes de d'évolution.. Dans une entreprise tu as une vision qui est plus.. qui est plus facile parce qu'en fait tu peux te dire mais les perspectives d'évolution sont.. sont écrites en fait sur le papier" (Caroline)

TABLE 3 – Avantages et inconvénients

Code	Citations
Confiance & sérénité	"La transparence salariale... est d'amener cette sérénité cette paix et quelque part cette confiance." (Sandrine)
Équité perçue	- "Donc voilà ça facilite vachement parce que...tant lui que moi on sera reconnus financièrement à sa juste valeur, à notre juste valeur au bon moment." (Sandrine) - "Oui je pense parce qu'avoir une meilleure vue là-dessus je pense que ce serait pas vraiment pas mal. Parce que chaque année en gros ben toi pour toi tu juges que tu as fait une bonne année. Et du coup tu te demandes est-ce que je peux prétendre à une augmentation ou est-ce que je peux le demander ? Il n'y a rien de clair." (Cindy) - "Ça enlèverait les illusions qu'on pourrait se faire de nos collègues ou de nos managers." (Stéphanie)
Résistances internes	- "Mais ce n'est pas du tout audible pour l'interne. Donc nous on est un peu en quête encore par rapport à tout ça." "Donc les gens estiment que quand ils sont déjà depuis longtemps chez Realco, quelle que soit la personne qui arrive de l'extérieur, d'office ils doivent gagner moins qu'eux..." "...on bloque vachement là-dessus..." (Sandrine) - "Si tu communique mal sur cette transparence... Parce que c'est bien d'être transparent mais comme je dis ça passe ou ça casse suivant les personnes. Donc c'est vraiment bien réfléchir à comment le transmettre." (Jessica) - "C'est comme dans tout, il y a des avantages et des inconvénients. Je ne sais pas quelle est la solution miracle. Peut-être des transparences partielles." (Yves)

Code	Citations
Performance et motivation	- "mais est-ce que mais si je sais pas ça crée pas vraiment de frustration ça me ça crée des questions qui sont pas la frustration oui mais tu penses oui mais j'y pensais du coup ça..." "il y a aussi une question de mérite et de ce que de ce que j'estime. De ce que j'estime mériter tu vois. Aussi il y a une question, il y a un peu l'âne et la carotte" (Caroline) - "si on connaît des salaires des autres [...] ça peut être un facteur de motivation" "toutes les personnes au même poste, même ancienneté savait combien les autres touchaient et gagnaient. Je veux dire qu'il y a une équité ça peut ça peut être un facteur de motivation et de non-démotiver." "Avoir des objectifs clairs moyennant rémunération, savoir où on va. À nouveau l'âne et la carotte ça peut motiver les gens." (Quentin) - "Si de base les salaires sont bien équilibrés ça rassurera les gens... Mais si par exemple justement ça révèle de grosses inégalités etc. ça peut justement créer de la démotivation." (Cindy)
Crainte des comparaisons	- "si un gars de la prod connaît mon salaire ça va peut-être créer des tensions, des frustrations (Quentin) - "Si tu es trop transparent, tu te mets dans des mesquineries pareilles. [...] J'ai plus l'impression que ça générerait des frustrations que des motivations." "Mais trop de transparence ça peut couper les ailes." "Si tu es dans le 100% transparent moi je l'en... J'ai eu des réflexions mais je ne citerai pas de certains qui me disent oui je gagne 200 euros de moins qu'un tel alors qu'on fait la même chose et que lui a été plus souvent malade." (Yves) - "c'est de dire justement à ceux qui sont en bas de l'échelle par rapport à celui qui est tout en haut qui est le patron ; il y en a qui vont dire « Ouais mais il gagne j'en sais rien 10 ou 15 fois plus que nous. »" (Aymeric) - "Je pense que l'être humain reste quand même quelqu'un de... Qui se compare et qui aime bien évoluer. Donc je crois que... Dans les premiers temps ça pourrait créer... Des frustrations probablement." (Stéphanie)
Éliminer le besoin de négocier ou de demander	"mais moi personnellement quand tu parlais de gens qui n'osent pas demander etc. moi je suis plus de ce style-là. Je déteste aller demander. Pour moi c'est logique que si je fais du bon boulot on va me rémunérer. Maintenant moi ça me fait des petites frustrations de temps en temps. Ce que j'aurais attendu tu vois. Si je ne l'ai pas ça va me frustrer." (Quentin)
Ajustements des inégalités	"J'en ai juste une fois parlé avec une de mes collègues directes parce qu'elle avait appris que j'étais payée plus qu'elle alors qu'elle avait plus d'expérience et d'ancienneté que moi et donc voilà elle n'avait pas trouvé ça normal. Et donc du coup ben de ce fait-là ça a été rééquilibré." (Cindy)

Code	Citations
Impact des conditions externes	"on vit maintenant depuis 4-5 ans avec ces indexations qui existaient déjà avant mais avec tous les problèmes qu'on a connus Covid guerre etc." "Il y a quelques disparités quelques dysfonctionnements... quelques différences entre certains profils qui sont liées à ça, aussi à la négociation." "Mais c'est le marché." (Florian)

TABLE 4 – Stratégie

Code	Citations
Approche progressive	- "Mais je compte bien encore avancer là-dessus. Maintenant, moi je ne mets pas de pression, je pense que les choses, il faut semer des graines et faire les choses vraiment à son juste rythme." (Sandrine) - "J'espère qu'on y arrivera mais j'ai quand même le constat c'est qu'aujourd'hui chaque avantage financier ou non financier de chaque personne de Realco c'est un sujet tellement sensible" (George)
Stratégie salariale en construction	"On a d'abord mis tout ça au propre, fait une stratégie salariale dans les grandes lignes, maintenant ça évolue, c'est logique..." (Sandrine)
Prudence	- "je trouve qu'on manque de maturité sur la question de l'argent. Et je crois que si on rend les salaires transparents aujourd'hui ça créerait quand même beaucoup de soucis. (George)" - "S'il fallait mettre quelque chose en place demain... on doit passer à 500 personnes... il n'y aura pas d'autre choix que de s'inspirer de stratégies salariales pour des boîtes plus importantes." (Florian)
Implication collective	"Il faut essayer de le faire avant mais décider ce qui est juste et injuste à deux ou trois on est parfois à côté de la plaque. Donc à partir du moment où il y a 55 personnes qui s'y mettent on va en trouver les nouvelles je pense." (George)"

Gouvernance Collaborative

TABLE 5 – Importance attribuée

Code	Citations
Implication	- "la décision collaborative est toujours mieux pour impliquer tout le monde...les gens se sentent vraiment impliqués." "dans une petite structure...c'est beaucoup plus facile de prendre des décisions de manière collaborative" (Aymeric) - "c'est vraiment tous les départements qui apportent leur opinion et leur vue sur une situation" (Jessica) - "Du coup, c'est justement faire participer tout un chacun qui veut donner son avis, donner le mot à tout le monde." "C'est tout traité par groupes de personnes qui, justement, partagent leurs opinions et essayent, justement, de trouver un compromis ensemble." (Cindy) - "La gouvernance collaborative, c'est la première phrase de la mission de Realco. C'est que nous co-créons. C'est faire ensemble." "Chacun fait des choses. Chacun voit des choses dans son domaine, dans le domaine des autres." (Yves) - "Quand il y a des grosses décisions à prendre, c'est pas qu'une seule personne qui décide, on fait des groupes collaboratifs pour prendre ses décisions et trouver la meilleure chose pour Realco." (Quentin)
Culture ouverte	"C'est vraiment une entreprise ouverte, on parle de tout, c'est vraiment une validation collective." "c'est très bien... les idées sont entendues et écoutées" (Florian)
Culture de liberté et confiance	- "La culture d'entreprise, on est tous assez libres dans le sens où le management va sur la confiance." (Stéphanie) - "la gouvernance participative, c'est que les gens doivent être souverains" (George)

Code	Citations
Limites et responsabi- lité	- "Après, on ne le fait pas. Tu n'es pas décisionnaire non plus. Mais chacun a le droit, la possibilité et l'écoute." (Yves) - "La gouvernance participative, c'est pas tous décider ensemble...c'est décider ensemble de qui décide quoi." (George) - "je suis responsable de moi-même, mes actes sont responsables de moi" (Caroline) - "c'est vraiment des grosses remises en question...qui a le pouvoir de prendre la décision finale, de trancher" (Sandrine) - "Pour moi, c'est que chacun a clairement ses responsabilités. On partage les responsabilités. [...] C'est maintenant vraiment... Je vois ça comme une... Oui, vraiment comme quelque chose d'interchangeable." (Stéphanie) - "Mais pour moi, ça n'empêche pas que la personne qui est hiérarchiquement responsable doit trancher." (Aymeric)
Horizontalité	- "c'est un peu bizarre au début...c'est très perturbant parce qu'en fait finalement dans la hiérarchie verticale tout repose beaucoup sur la personne qui au dessus de toi" "je les considère plus comme des personnes avec qui je collabore que des personnes qui sont mes chefs" (Caroline)

TABLE 6 – Pratiques actuelles

Code	Citations
Décision collective	- "de co-décider pour les recrutements, de co-décider, ou en tout cas de consulter un maximum de monde aussi. Par exemple, pour le bonus collectif, comment on définit les objectifs collectifs et comment on distribue l'enveloppe." (Sandrine) - "il y a des groupes collaboratifs pour prendre ses décisions et trouver la meilleure chose pour Realco" (Quentin) "on discute beaucoup interdépartement en mode... Ah oui, mais ce point-là, est-ce que ce ne serait pas plus adapté que ton département le reprenne ou autre ?" (Cindy) - "L'avis pour les décisions est pris et demandé aux équipes concernées... les grandes décisions sont partagées et on décide sur un avis, un peu à la majorité." "Je pense que c'est bien parce qu'il y a toujours plus dans quatre têtes que dans une. Et que parfois une décision qui peut être prise par quelqu'un tout seul ne reflète pas toujours la réalité que les personnes qui vont être impliquées dans la décision connaissent." (Aymeric) "Le fait qu'il y ait un comité de direction avec un représentant de chaque secteur, amène justement ce partage pour la prise de décision et ensuite, il communique." (Florian)
Communication	"Actuellement, toutes les réunions co-directeurs sont suivies d'une petite vidéo récapitulative de la réunion, où ils expliquent en fait tous les sujets dont ils ont discuté." (Cindy) - "On a des communications chaque quatre trimestres... On ne cache pas les choses." (Quentin) - "Realco ne cache rien... Ça a été communiqué." (Florian)
Conseil des pairs	"le fait qu'il n'y ait plus d'évaluation manager-managé, mais plutôt un conseil des pairs" (Sandrine)
Réunions produits	- "il y a une personne de chaque pôle qui est là pour donner son avis sur les produits" (Quentin) - "si on parle d'un projet oui il y aura quand même un comment on commence tout doucement à voilà à se mettre autour d'une table et de se dire voilà on va collaborer pour que ça se passe correctement si on a un projet de lancer une gamme" (Jessica)
Processus de co-développement	"De co-développement. Moi, j'ai un problème, j'amène un problème, une problématique, et je demande conseil à mes pairs." (Sandrine) - "dès qu'il y a une problématique, hop, ils demandent à des volontaires de créer un groupe de travail." (Cindy)

Code	Citations
Transparence opérationnelle	"Tout est assez plat et transparent que pour que chacun puisse apporter sa pierre, puisse dire, je vois que ça, ça ne marche pas. Est-ce qu'on ne pourrait pas ? J'ai une idée de ceci ou de cela." (Yves) - "il y a très peu de niveaux, en fait, entre le plus haut niveau de hiérarchie de la boîte et le plus petit niveau." (Cindy) - "du plus bas de l'échelle au plus haut de l'échelle, je pense que les avis sont entendus." (Florian)
Rôle	- "Si dans une équipe, tu as un responsable et quatre collaborateurs... c'est la personne hiérarchique qui doit trancher entre blanc et noir." (Aymeric) - "mais c'est quand même à la fin les directeurs des différents départements qui vont décider, en ayant écouté les arguments des autres personnes." (Florian)

TABLE 7 – Barrières

Code	Citations
Cadre clair	- "Parfois, quand tu n'as pas de cadre, tu sais... Par exemple, moi, j'ai besoin de liberté, mais j'ai besoin d'un cadre. J'ai besoin de savoir où s'arrêtent mes responsabilités" (Stéphanie) - "ce qui est compliqué c'est de savoir quelles sont concrètement mes responsabilités et quelles sont concrètement les décisions que je peux prendre..." (Caroline)
Communication	- "Parce que dans ce genre de management, tu es obligé d'avoir beaucoup de communication et peut-être qu'on peut tomber dans le travers contraire de trop de communication... et il n'y a plus jamais une décision qui se prend." (Stéphanie) "Mais c'est vraiment essayer de former les gens à communiquer et de pas se braquer parce que ça, ça peut arriver." (Jessica)
Vision limitée	- "c'est toujours les mêmes qui prennent l'initiative. Il y a quand même un manque de souveraineté" (George) - "je pense donc que comme ils ont des comités de direction, comme ils ont des profils établis justement [...]" (Florian)

Code	Citations
Responsabilité	- "j'ai l'impression que parfois il manque un projet leader qui va justement gérer le timing qui va gérer les communications entre tous les départements." (Aymeric) - "Parfois, trop de déresponsabilisation, ça empêche justement que la décision soit prise au bon moment." "Parfois, il faut se mouiller pour prendre des décisions... est-ce que quelqu'un prendra le lead pour dire « Ok, je vais m'mouiller et on y va, quoi, go ? »" (Quentin) - "Parfois je pense que c'est le manque de décision finale... et je trouve que c'est ce qui manque un petit peu dans ce système." (Caroline) - "Je trouve qu'il n'y a pas assez de personnes décisionnaires, enfin qui osent prendre des décisions. [...] Realco a vraiment du mal à prendre des décisions et à se dire, ah oui, d'office, pour tel type de décision, c'est telle personne qui doit trancher s'il y a une hésitation ou un problème." (Cindy) - "c'est très difficile de donner la souveraineté. Enfin, non, ce n'est pas difficile de donner la souveraineté, mais les personnes, ce n'est pas habituel dans notre société, donc parfois, ils ont du mal à la prendre et dire, ok, c'est à moi de prendre les décisions" "La deuxième grosse barrière, c'est la connaissance théorique nécessaire, qui est... Oui, ça demande un engagement personnel" (Sandrine)
Lenteur décisionnelle	- "Chaque fois que je pensais pouvoir ou vouloir prendre une décision, il fallait en référer au conseil d'administration, ce qui a rallongé, rallongé, rallongé les choses." (Yves) - "Il faut que tout le monde soit disponible, etc. Parfois, trouver des créneaux qui arrangent tout le monde... Ça ralentit, en fait." (Quentin)
Résistance au changement	"une autre barrière, c'est qu'il y a quand même certaines personnes qui n'y croient pas, et qui préfèrent vraiment que le CEO décide de tout" (Sandrine)

Interdépendance

TABLE 8 – Interaction

Code	Citations
Renforcement	- "En fait, c'est vraiment de la confiance dans la justesse des mécanismes, dans l'équité des mécanismes, et donc, de ne pas voir son collègue, comme un concurrent, mais de voir son collègue, vraiment, comme un partenaire, un coéquipier, sur le long terme, et donc d'avoir cette confiance que, de toute façon, tant lui que moi, on sera reconnus financièrement à sa juste valeur, à notre juste valeur, au bon moment." "c'est compliqué d'être en gouvernance collaborative, ça demande beaucoup d'authenticité. Donc voilà, ça, je pense que, en tout cas, dans ce sens-là, ça vient renforcer." "Il sait qu'il est traité de façon équitable...la transparence c'est de la clarté."(Sandrine) - "En gros, peut-être qu'on déciderait, enfin que, il y aurait justement des prises de décisions collectives qui devraient être prises en plus." "Donc je pense que lier les deux, donc la gouvernance partagée, quand on parle justement d'argent, de choses un peu délicates comme ça, et demander l'avis à tous ceux qui veulent le donner, ça peut justement faire en sorte que ça soit mieux adopté par la suite et plus accepté en fait." (Cindy) - « Et je pense que quand on parle d'authenticité, quand on parle collaboration, c'est bizarre de cacher un élément qui est hyper important pour chacun, c'est-à-dire le salaire et qu'est-ce qui nous permet de vivre pour notre famille, pour nos divertissements. Le cacher a un côté... Ouais, il y a un côté assez malsain. Il n'est pas congruent. Pour moi, c'est plutôt une question de cohérence que de renforcement direct. » (George) - "Le people partner... va expliquer à un cas concret d'une personne bien spécifique... lui il a ça actuellement, c'est hors marché... est-ce que vous êtes d'accord?" (Florian)
Séparation des concepts	- "Je ne sais pas vraiment si l'un a rapport avec l'autre en fait. Pour moi les salaires c'est une chose et la gouvernance partagée c'est autre chose." "Et que tout ce qui touche au salaire pour moi c'est quelque chose qui est différent." (Caroline) - "Non, effectivement. C'est vrai que je ne vois pas la relation entre les deux. Gouvernance collaborative avec la transparence salariale. Donc, je ne vois pas la relation entre les deux." (Quentin) - "Je ne vois pas la... Enfin, j'ai plus l'impression que ça générerait des frustrations que des motivations." (Yves) - "Je ne vois pas directement le lien, mais bon, ça peut toujours être exploré." (Aymeric)

Code	Citations
Potentiel d'intégration	- "Je pense que c'est dans l'idée de Realco d'être transparent. Et que donc du coup c'est peut-être quelque chose qu'on va faire un jour." (Caroline) - "Moi, je pense que, oui. Je pense que... Mais la gouvernance participative, ce que je réalise, c'est que il y a les prérequis." "Une fois que tu rentres dans l'authenticité, n'avoir aucune idée du salaire des autres, il y a un truc qui ne va pas. Je pense à ce qu'on appelle la congruence." Et donc, je trouve que ça va plutôt assez de paire avec la transparence des salaires. » (George)
Lien de causalité	- "Donc, ça serait d'abord... Oui. La collaboration et puis après, transparence." "Pour moi, elles sont liées parce que tu dois avoir une bonne collaboration et puis après, tu appliques la transparence." (Jessica) - "Je pense que la transparence des salaires est un élément par lequel il faut passer pour arriver, on va dire, au meilleur de la gouvernance partagée." (Caroline)

TABLE 9 – Impact

Code	Citations
Impact sur la cohésion	- "Si des disparités existent, de fortes disparités existent, pour les mêmes postes, je pense que ça amènerait une animosité du personnel par rapport à Realco." (Florian) - "Eh ben, le... Côté positif... Bah, déjà, le côté positif, c'est de dire qu'il n'y a pas de jalousie, aussi, dans les mêmes fonctions. Il fait la même chose que toi. Donc, il ne peut pas avoir de jalousie en se disant, « Oh, est-ce qu'il gagne pas plus ? » ou ainsi de suite." (Aymeric) - "Mais comme je dis on revient à la même chose. Si tout le monde connaît le salaire de tout le monde ça peut frustrer." (Quentin)

Code	Citations
Changement organisationnel	- "Peut-être que ça aplatirait encore la hiérarchie, peut-être que du coup il y aurait... la création d'un nouveau comité comme je disais." "Lier les deux donc la gouvernance partagée quand on parle justement d'argent de choses un peu délicates comme ça et demander l'avis à tous ceux qui veulent le donner, ça peut justement faire en sorte que ça soit mieux adopté par la suite et plus accepté." (Cindy) - "Je pense qu'en premier temps, il ne va y avoir que des augmentations de salaires." "Je pense que, du coup, on arriverait... Par exemple, la pratique de définition du salaire pourrait être faite de manière beaucoup plus collaborative." (George) - "ça risque de créer des petites frustrations inter-équipes." "Si on met un gars de la prod et un gars de... les commerciales ensemble dans un groupe collaboratif, le gars de la prod va peut-être dire, j'ai pas envie de bosser avec lui" (Quentin) - "je ne pense pas que concrètement ça changerait quelque chose au niveau de l'organisation de l'équipe." (Caroline) - "Si les deux étaient intégrés, on aurait encore plus de transparence. Et le lien entre le rôle de la personne dans l'organisation ne serait pas forcément lié en direct avec son sac à dos financier." "Mais on voit qu'on s'emmêle un peu les pinceaux...c'est non-prise de décision...c'est la confusion dans les rôles et les casquettes." (Sandrine) - "Il faut toujours anticiper le changement, de toute façon, parce que l'humain est de la nature réfractaire au changement, et donc ça passe encore une fois dans la communication." (Stéphanie)

Code	Citations
Engagement	- "peut-être que les gens seraient motivés à vouloir prendre plus de responsabilités ou de décisions et de se dire si ils veulent plus de salaires" "Alors oui ça pourrait être bien parce que je pense que ça pourrait être lié aux responsabilités." (Caroline) - "Avec un peu de transparence sans doute ça motive. Si on regarde il a apporté une idée absolument géniale on va remercier. La prochaine fois que j'aurai une idée je penserai peut-être à la mettre sur la table. Donc ça peut aider à motiver aussi." (Yves) - "Je crois que c'est que du positif. Parce qu'en fait, en faisant ce système partagé, ça devient la responsabilité de tout le monde. Et donc si les gens fonctionnent comme moi, et se sentent plus impliqués, plus investis, vont avoir envie de donner plus, ta performance va s' ressentir..." (Stéphanie) - "Non, non, mais peut-être motiver les gens à faire partie de ces groupes de décision, avec des augmentations salariales, que ce soit transparent, quoi." (Quentin)
Perception de l'équité	- "Si de base, les salaires sont bien équilibrés, ça rassurera les gens et ça dira... En fait, elle fait le même boulot que moi. Elle est payée plus ou moins la même chose que moi." "Le truc c'est quand on part sur déjà quelque chose d'établi, c'est difficile de modifier ça. S'il y a déjà des grosses inégalités dès le départ, c'est très très très difficile d'aplanir ça." (Cindy) - "C'est de me dire que si... si je fais un certain travail et de me dire que mon collègue d'à côté gagne deux fois mon salaire, alors qu'il fait exactement le même job que moi, bah, au niveau motivation, t'as le droit de dire, bah, s'il travaille deux fois, t'as envie de dire, bah, c'est pas équitable, parce qu'en fait, nous, on fait exactement le même boulot." (Aymeric) - "Parfois, il y en a qui disent que ça peut ramener plus de justice dans le sens où quelqu'un qui négocie mieux son contrat, il va peut-être avoir un meilleur salaire, mais moins justifié" "Et donc, de nouveau, chacun a un historique qui justifie certaines choses." (Yves) - "L'équité, ce n'est pas une question de chiffres seulement, c'est aussi une question de perception." "Je ne sais pas pourquoi les gens se font des films, les rumeurs... Les gens voient le mal partout." (George)

TABLE 10 – Culture

Code	Citations
Valorisation	"ça montre aussi que les personnes qui dirigent l'entreprise ont confiance en les personnes." (Caroline)
Fractionnement	"Pour moi ça ne va pas la transformer énormément. Ça va juste faire peut-être un peu plus des pôles" (Quentin)
Amélioration	"Donc, il y a déjà une collaboration. Mais elle doit être plus étendue." "Et c'est ce qu'ils ont fait ici pour les... pour différents... ils appellent ça les... la CTT 90?" (Jessica)
Authenticité	"les gens se renforcent dans leur connaissance d'eux-mêmes, dans la collaboration" (George)

