Le pari réussi de la transparence salariale

Osé. Dirigeants, salariés, actionnaires… chez Thermador, les salaires sont connus de tous. Sans que cela crée de conflit.

PAR RAPHAËL RUFFIER-FOSSOUL

« *La première fois, j'ai eu le sentiment de me mettre nu devant tout le monde.* » Quand Cédric, commercial chez Thermador, prend la parole en marge de l'assemblée générale du groupe, début avril, ses collègues esquissent un large sourire et les nouveaux venus écoutent attentivement. Est-ce le récit d'un striptease ? Pas du tout ! Ce cadre raconte ses premières impressions à son arrivée, en 2021, chez le grossiste en produits de chauffage et sanitaires de la banlieue lyonnaise.

La société de Saint-Quentin-Fallavier (Isère) est un cas à part. Une fois l'an, sa direction réunit ses 821 collaborateurs pour leur présenter un document explosif : la grille complète des salaires et primes. Des 331 000 € annuels du grand patron aux rétributions modestes des salariés en bas de l'échelle, tout y est ! Noir sur blanc, consultable par tout un chacun. Seule limite : interdiction de prendre le fichier en photo.

Si les néophytes se focalisent sur les lignes où sont affichées les rétributions du haut du panier, les plus rusés en profitent pour se comparer à leurs pairs. « *Je regarde d'abord les salaires de ceux qui font le même travail que moi,* confie un autre commercial. *Cela permet de savoir si l'on est bien payé ou non, d'affûter ses arguments lors des points annuels avec les manageurs, et puis de se donner un cap, car on sait combien touchent ceux qui sont à un niveau supérieur dans la hiérarchie.* »

Je veux bien doubler votre salaire, mais il faudrait que je double le mien. Et ça, je le refuse catégoriquement.

Et si cette pratique devenait monnaie courante ? Une directive européenne pourrait en favoriser la généralisation d'ici à juin 2026, au moins dans une version édulcorée. Adoptée pour réduire l'écart de rémunérations femmes-hommes (de 13 % en moyenne en Europe en 2020), elle prévoit notamment que les salariés seront en droit d'obtenir de leur direction « *les niveaux de rémunération moyens, ventilés par sexe, pour les catégories de travailleurs accomplissant le même travail qu'eux* ». De quoi, sur le papier, faire transpirer plus d'un DRH !

Rémunérations confortables. Mais pas celui de Thermador, donc, où la transparence salariale a été instaurée il y a 57 ans, soit dès la création de ce « *grossiste des grossistes* », qui se fournit auprès de plus de 1 000 usines dans le monde et distribue, notamment, panneaux solaires, pompes à chaleur, toilettes et systèmes de biomasse. Ce principe est d'autant mieux accepté que les traitements sont plutôt confortables. « *Nous sommes dans la fourchette haute du secteur,* estime un collaborateur présent à l'AG. *Si un jeune commercial itinérant gagne autour de 55 000 € par an, leurs homologues plus aguerris émargent autour de 100 000 €.* »

La plus haute rémunération est 15,5 fois supérieure au ••• smic et 6,19 fois plus importante que la médiane de l'entreprise, selon le rapport annuel de Thermador, dont la capitalisation boursière atteint 586 millions d'euros. On est loin des écarts constatés chez certains fleurons du CAC 40. Lorsqu'il a fondé le groupe, en 1968, Guy Vincent – décédé l'an passé à 94 ans – avait en tête quatre priorités : la transparence, les stocks, la rapidité de livraison et la relation client. « *Notre force, c'est notre capacité à dépanner nos clients très rapidement* », fait valoir Claire Sido, représentante des salariés au conseil d'administration.

ILLUSTRATION : TARTRAIS POUR « LE POINT »

Vous seriez surpris par le nombre de dépenses décevantes que l'on fait avec des revenus mirobolants.

Retournement. À l'en croire, les « valeurs » maison ont le don de mettre les troupes en confiance. « *Chiffre d'affaires, marges, état des stocks… La direction nous dévoile tout. C'est très motivant !* » Surtout dans les années difficiles. Ce qui, par les temps qui courent, a son importance. Car les résultats n'ont pas été au rendez-vous en 2024, le groupe enregistrant un chiffre d'affaires en baisse de 13,3 % à 504 millions d'euros et un résultat opérationnel en chute de 25,7 %, autour de 60 millions d'euros.

« *Il faut bien admettre que nous n'avions pas anticipé cette baisse* », reconnaît Guillaume Robin, le directeur général de Thermador, qui évoque le retournement du marché de la rénovation énergétique. Parmi les actionnaires présents le jour de l'AG, personne ne semble pourtant s'inquiéter de l'avenir à long terme de cette ETI iséroise qui table sur une croissance de 7 % par an d'ici à 2030. Premier actionnaire, avec 9 % des parts, le milliardaire allemand Norman Rentrop tient d'ailleurs à faire passer un message positif : « *Dans ce contexte difficile, vous avez fait le choix de ne pas réduire les effectifs et je vous en félicite. Thermador ne sacrifie pas sa santé à long terme pour des résultats à court terme, c'est une qualité rare.* »

Si les représentants du personnel se réjouissent de cette transparence, ils n'ont pas pu obtenir gain de cause sur un autre de leurs combats : la semaine de 4 jours. « *Certains postes sont très exposés en termes de fatigue,* leur répond le patron. *Ceux du service client, au téléphone en permanence, sont cuits à 17 heures. Idem pour les magasiniers. Donc imaginer des journées encore plus longues pour faire tenir 35 heures hebdomadaire sur 4 jours, ce serait un risque accru d'accidents du travail et un déficit de productivité.* »

« Pour mettre en œuvre ce système, j'estime qu'il faut cinq ans. » Guillaume Robin (DG de Thermador)

Le boss met un point d'honneur à être accessible. « *Il est très disponible,* reconnaît Claire Sido. *Tout le monde peut aller déjeuner à la cantine avec lui ou avec les autres dirigeants, ce qui est rare dans une structure de notre taille.* » Cela étant, les « *valeurs* » de Thermador ne sont pas toujours faciles à exporter, comme la société l'a expérimenté quand elle a repris le fabricant de robinetterie Édouard Rousseau, fondé en 1934, qui avait conservé un management « *à l'ancienne* ».

Guillaume Robin se souvient encore de sa surprise lors de l'acquisition : « *C'était l'opacité la plus totale. Tout était caché. Les salariés n'avaient jamais vu un compte de résultat car les dirigeants craignaient qu'ils n'en demandent une part. Bref, on a dû insuffler un vrai choc des cultures !* » Pour que la greffe prenne, il a fallu aussi renouveler tout l'encadrement.

Ajustements. De cette expérience, le patron de Thermador a conclu que son système est vertueux. « *Chez Édouard Rousseau, l'absentéisme est encore très élevé, car le management avait instillé la peur chez ses collaborateurs. Maintenant, on répare.* » L'un des premiers chantiers sera donc d'équilibrer les rémunérations, notamment en alignant celles des femmes sur celles des hommes. Mais attention, prévient-il à l'adresse des employeurs qui voudront s'inspirer du modèle Thermador : « *Un tel système peut être difficile à mettre en place. Notre chance, c'est qu'on l'a fait dès le début : on n'avait pas de cadavres dans les placards, tels des dirigeants surpayés… Pour le mettre en œuvre, j'estime qu'il faut cinq ans. Le temps de préparer le terrain, d'augmenter certains salariés et de dire à d'autres qu'il faudra faire des efforts.* » Les patrons sont prévenus ●

ILLUSTRATION : TARTRAIS POUR « LE POINT »