

De Jean-Philippe CHENAUX  
26 juin 1998 - ISBN 2-940089-06-X

### **1. L'Historique de la rémunération variable**

L'auteur débute l'ouvrage par un retour à l'étymologie même du mot "salaire". Son sens premier vient de "salarium", somme variable donnée aux soldats romains pour acheter leur sel et fonction de leur engagement guerrier. Cette référence à l'histoire a le mérite de nous rappeler si besoin en était, que déjà sous Babylone la rémunération variable, sous forme de bonus et malus existait, soit quelques 1750 ans AC.

Ainsi, les salaires au mérite (empreint d'une certaine subjectivité), à la performance (marche ou crêpe), et à la compétence (avec valorisation de l'esprit d'équipe), sont des modes d'aujourd'hui "qui recouvre une réalité ancienne".

Le "salaire au mérite" prend sa source dans le code d'Hammourabi, sixième roi de Babylone 1793-1750 AC. Il s'agit de l'un des premiers textes écrit et vraisemblablement le troisième texte de loi, après les codes d'Ur-Nammu (2050 AC) et d'Urukagina (2350 AC, ce dernier demeure non découvert).

Ce texte codifie, entre autres, les règles du contrat liant le *quamqarum*, à la fois banquier et négociant, à son commis, le *samallum*, auquel étaient confiés argent et biens pour en retirer profit lors d'échanges dans d'autres contrées (André Finet - Traduction annotée du code d'Hammourabi - 1973). Par ce contrat, le commis enrichit rendait plus que le capital de départ après défraiement de ses frais. En revanche, le commis appauvrit devait le double de l'argent initial à son banquier négociant : quelle variabilité au mérite !

Le premier salaire variable tel que nous le connaissons aujourd'hui fût le *salarium* romain. Au Moyen Age, Saint Thomas d'Aquin s'interroge, dans son ouvrage « Somme Théologique » sur la notion de "juste prix" [au travail]. A l'ère de la révolution industrielle, le dédain pour le salariat (à l'époque on tombait dans le salariat) conduit la Sainte Eglise Catholique à défendre la doctrine du "juste salaire", du "salaire qui convient".

Au XVIIIème siècle, les forgerons utilisaient le salaire aux pièces avec bonus, proche d'un salaire au rendement pour lequel une partie de l'économie de production est redistribuée sous forme de prime au salarié. Rémunérés de la sorte, les ouvriers sont poussés à la productivité, les inégalités de productivité génèrent des tensions sociales sur le lieu de travail, et les ouvriers pâtissent des arrêts dus aux pannes...

Au XIXème, le salaire à la tâche apparaît, constitué d'un salaire minimum et d'une prime. Il s'agit en fait d'un salaire collectif versé aux tâcherons, charge à lui de le redistribuer à son équipe en respectant la règle du salaire minimum. Ce salaire fixe la part du travail dans la valeur du produit, ce qui tend à figer les investissements en outil de production.

En 1880, l'américain James See explique que des salaires plus élevés permettent, de recruter de meilleurs employés et de les conserver. Schoenf démontrera en 1892 que cela générerait de surcroît des coûts de production plus faibles.

Mais nous devons à Taylor, tout début XXème, l'origine des systèmes salariaux modernes axés sur la performance. Contre le salaire à la pièce pour les effets néfastes qu'il génère, Taylor prône un "gentleman agreement" employeur-employé débouchant sur une définition concertée et analytique de la "journée loyale de travail". Toute productivité supérieure à ce seuil générant une prime de salaire. Courant XXème, on remarquera :

- L'instauration du five-dollars-day en 1908 par Henry Ford pour permettre aux ouvriers d'être des consommateurs de voitures Ford et accessoirement régler un problème de productivité.
- La naissance de la théorie des besoins de Maslow (besoins physiologique, de sécurité, d'amour, d'appartenance, d'estime personnelle puis d'auto actualisation) comme source de motivation et l'apparition de la pyramide du même nom vers 1943 et 1954 (cf. cours MBA).
- Sa simplification en 1969 par la théorie ERD d'Alderfer réduisant les besoins à 3 catégories : Existence, attachement ou Rapports sociaux, et Développement personnel.
- La théorie bi factorielle d'Herzberg (1959,1971) : 6 facteurs de motivation et 8 facteurs d'hygiène (pas moins) comme facteurs de motivation ou non-motivation au travail.
- En 1993 dans son article Harvard Business Review "Rethinking Rewards", Alfie Kohn provoque un mini-séisme en expliquant en quoi une prime salariale peut démotiver : le caractère manipulateur de la carotte et du bâton et les récompenses monétaires peuvent rompre les relations entre individus, décourager la prise de risque, saper l'intérêt au travail...

- La "Théorie de l'Équité" d'Adams (1963-1965), pour laquelle un individu se compare aux autres aussi bien à l'interne qu'à l'externe ; s'il se considère sous-payé, il travaillera moins, s'il se considère sur-payé, il augmentera sa performance...
- Finalement, selon Porter et Lawler (1968) la rémunération peut générer motivation et satisfaction si les 5 conditions suivantes sont remplies par l'employé :
  - Valence (attractivité positive en psychologie) positive élevée aux rémunérations,
  - Être convaincu qu'une bonne performance entraîne une rémunération plus élevée,
  - Être convaincu de pouvoir maîtriser la qualité de son travail,
  - Tenir les résultats positifs découlant d'une bonne performance comme plus important que les négatifs,
  - La motivation pour bien travailler doit l'emporter sur tout autre comportement !

En aparté, l'auteur mentionne la création des nombreuses formes d'actionnariat salarié en Europe au cours de la deuxième moitié du XXème. On notera en particulier l'intéressement au résultat (partie de salaire fonction du résultat de l'entreprise), la participation au capital (actionnariat salarié proprement dit, bloqué de trois à cinq ans), et la participation à la gestion de l'entreprise.

En guise de conclusion sur les pensées managériales du siècle passé, l'auteur relate le sentiment de Lee, pour qui les théories précitées sont incomplètes voire entachées d'erreurs... L'auteur nous rappelle alors que la règle en vigueur sur le terrain est que "tout travail mérite salaire" et que "tout bon travail mérite bon salaire»

## **2. Le salaire variable en Suisse (secteur privé et administration publique) en 1998 :**

### **2.1. Secteur Privé**

On notera l'« *Incentive System* » du Crédit Suisse et le culte de la « Méritocratie » à l'UBS.

Au Crédit Suisse, chacune des quatre System Business Units (SBU), Private Banking (CSPB), Retail Banking, First Boston et Asset Management, a opté pour des règles de rémunération variable spécifique à ces propres métiers bancaires : il n'existe pas d'« *Incentive System* » préfabriqué : chaque entreprise doit créer le sien.

#### **2.1.1. Le Credit Suisse Private Banking**

Au sein de CSPB market group 1, (1000 personnes sur les 8500 de la SBU SBPC, dont les 2/3 sont en Romandie), l'objectif est de récompenser les résultats. Pour ce faire, la politique suivie découle d'une étude de groupe validée par le directoire de CSG et se résume aux points suivants :

- Assurer une rémunération variable à tous les employés et déconnecter le salaire du titre, avec des salaires de bases dans la moyenne du secteur et des variables au top du marché
- Donner 4 à 6 objectifs annuels quantitatifs, à hauteur de 50% de la note générant la partie variable,
- Donner également des objectifs annuels qualitatifs, en terme d'orientation clientèle, management par objectifs, travail d'équipe, leadership, comptant pour l'autre moitié de la note variable ...
- Fixer ces objectifs au cours de l'entretien annuel,
- Amoinrir l'effet subjectif des objectifs qualitatifs en les étayant par des faits,
- Effectuer la synthèse de la note globale en quatre niveaux de réussite : au-delà de la norme, à 100%, partielle, ou nulle.

A cela s'ajoute des « *Incentives* » non liés au mérite tel que des prêts à taux super-préférentiels, un plan de participation à l'actionnariat, et des conditions d'achat d'action à des taux très préférentiels...

L'auteur s'attache ensuite à exposer les systèmes de rémunération de la BCV, de l'Union Suisse des banques Raiffeisen, du Groupe Vaudoise Assurances, de Migros, Coop et Zschokke, puis encore ABB, Nestlé, Novartis et Metronic, et enfin, Philip Morris.

#### **2.1.2. Asea Brown Boveri**

Chez ABB, le concept du « triangle magique de l'équité » détermine la politique salariale et serait selon l'auteur, un facteur clé de l'image positive dont bénéficie le groupe sur le marché du travail suisse. Ce concept cherche à satisfaire à la fois :

- l'équité selon les exigences formulées, assurées par la classe de salaire,
- l'équité en fonction des prestations, assurée par la composante expérience & performance du salaire,
- l'équité sociale, assurée par le salaire de base auquel s'ajoutent assurances et allocations diverses.

Ainsi la rémunération mensuelle est composée :

- du salaire de base, à hauteur de 67%, rémunérant les exigences liées à la place de travail,
- la quotité liée aux performances, pour 27%, et fonction de l'appréciation hiérarchique,
- la composante expérience, rémunératrice des années de service, pour 4% du total,
- et enfin, quelques primes d'atteinte d'objectif.

Salaire de base ABB : 6 critères évaluent et quantifient les exigences de chaque poste :

- connaissances et capacités nécessaires à l'accomplissement de chaque fonction,
- évaluation de la charge résultant de l'activité intellectuelle exigée, aussi bien logique que créatrice,
- conditions de travail et engagement physique
- complexité des tâches,
- initiative, aptitude à agir de son propre chef et à poursuivre un objectif avec persévérance,
- communication

La centaine de fonctions définies par ABB suisse figurent dans une liste professionnelle, avec la classe de traitement « normale » correspondante sur une échelle de 1 à 13. Elle peut éventuellement être revue d'un point à la hausse (exigences particulières) ou à la baisse (débutant). Le salaire de base (en francs) est attribué à chaque classe de traitement et est revu annuellement.

En sus il existe 7 autres classes de traitement pour les cadres, où sont valorisées les exigences particulières en matière de technique ou de conduite.

La quotité performance d'ABB : En général établie au cours du sempiternel rituel de l'entretien annuel. Le supérieur direct procède à la notation de 1 à 5 (insuffisant à excellent – moyenne 3), sur la base des cinq critères suivants (plus deux pour les cadres), qui pourront être pondérés en fonction du poste :

- aspect quantitatif du travail, du rythme de travail, et des performances,
- qualité du travail,
- comportement relatif à l'interne et l'externe (comportement et travail en équipe, communication, attitude...),
- attitude vis-à-vis du travail : motivation, autonomie...
- utilisation des moyens et efficacité, comportement économique (\$)

Et pour les cadres :

- management : comportement loyal et juste, motivation, pouvoir de conviction, établissement d'objectifs, contrôle des résultats, constance et persévérance...
- décisions : aptitude à assumer des responsabilités, capacité de jugement, prise de décision, capacité à s'imposer...

La quotité expérience chez ABB : Plafonnée à 15 points, les collaborateurs bénéficient d'un point par année d'expérience. De nouveaux collaborateurs peuvent débiter jusqu'à 8 points si leur expérience antérieure est valorisable.

Les extras : Ces derniers peuvent être soit des primes d'atteintes d'objectifs de groupe (réduction de coûts...), soit des primes personnelles exceptionnelles, ou encore des primes de mise à niveau par rapport aux salaires ayant cours sur le marché du travail (nota perso : peut être très utile dans le cadre de la mobilité du personnel, compte tenu des disparités de rémunération en Europe par exemple).

On remarquera qu'un système d'évaluation du chef par son équipe, via un questionnaire type, a été instauré en 1996 et fût relativement bien accueilli. On regrettera de rester sur sa faim quant aux mécanismes mis en œuvre et la pertinence des résultats obtenus.

## **2.2. Secteur Public**

L'auteur débute son exposé sur la rémunération variable dans le service public par une étude de l'OCDE établie en 1994 selon laquelle la rémunération à la performance dans le secteur public souffre en générale des maux suivants : plages de notation utilisées que dans le haut, tout le monde est au top de la hiérarchie ou presque, d'où dilution de primes et mécontentement des agents, et finalement financement inadéquat et incohérent des systèmes.

Il ressort que les méthodes de rémunération au mérite étaient peu efficaces. Les recommandations de l'OCDE issues de cette étude sont les suivantes :

- Intégration d'objectifs quantifiables pour la notation de la performance,
- Si les résultats quantifiables ne sont pas le fruit du travail d'une personne, mettre en place une prime de groupe pour l'atteinte du résultat,
- Adapter la méthode de rémunération au mérite aux spécificités du travail des cadres du secteur public,

- Informer les agents des enveloppes allouées à la performance pour qu'ils puissent se positionner sur une échelle de valeur,
- Indiquer la méthode rigoureuse à suivre pour effectuer le partage entre niveaux de gratification,
- Favoriser pour les cadres du secteur public, les primes d'objectif de groupe et les primes non monétaires,
- Etudier d'autres stratégies que la rémunération à la performance pour conserver les cadres performants dans l'administration.
- Arrêter les rémunérations à la performance tant que les objectifs quantifiables ne sont pas établis

Après avoir résumé le rapport de l'OCDE, l'auteur esquisse le paysage des politiques de rémunération dans la fonction publique.

Ainsi nous apprenons que la confédération au sens large regroupait 140 000 agents (Poste, Swisscom et CCF inclus) vers 1990, soit environ 4% des employés des secteurs secondaires et tertiaires. La rémunération des agents se composait d'un traitement de base, que complète des éléments régionaux et sociaux.

Il existe 330 fonctions réparties sur 31 classes de rémunération plus 8 échelons hors classe selon l'instruction requise, l'étendue des attributions, les exigences du service, la responsabilité et les dangers.

On notera l'évolution du 1<sup>er</sup> mai 1991 avec l'inauguration de la possibilité d'envisager des augmentations de salaire selon la prestation des agents, et celle de 1996 avec l'instauration d'augmentations différenciées au mérite (1/12, 1/8 ou 1/6 entre le min et le max. de la classe de traitement), et de primes exceptionnelles pour valeur (500 à 5000 CHF).

Viennent ensuite les spécificités des Hautes Ecoles, d'écoles suisses alémanique, de l'Etat de Berne, du Valais, de Neuchâtel, du Jura, de Genève, de Fribourg, du canton de Vaud, et enfin ... Baden.

En conclusion de ces quelques cent septante cinq pages, on notera particulièrement que l'objectif de la rémunération au mérite et de casser l'automatisme de la progression de salaire prédéterminée et de valoriser le résultat avant la fonction. Cependant, tout n'est pas rose. En effet la rémunération au mérite, si mal pensée,

- peut amplifier les écarts si à compétence égale et performances égales les salaires de base sont inégaux,
- tend à favoriser le développement de l'individualisme et du mercenariat,
- génère de la démotivation si la compétition interne est oppressante et le climat de travail se dégrade.

Finalement, on notera que l'intérêt au travail peut constituer une importante source de satisfaction pour l'individu et avoir un effet de récompense. Mais encore, il est essentiel pour gérer du personnel, de fixer des objectifs clairs et quantifiables, d'évaluer selon les règles préétablies et en accord avec la culture de l'entreprise.

### **3. Du même auteur**

"La Drogue en Liberté" (1996), "La Suisse Stupéfiée" (1997), "Partage du Travail : la Suisse des Quatre Jéudis" (en collaboration avec Pierre Weiss - 1996)