

JEAN-PHILIPPE CHENAUX

SALAIRE AU MÉRITE: LA COMPÉTENCE PRIME

INTRODUCTION

« Tout travail *mérite* salaire ». C'est ainsi que Jean-Philippe Chenaux débute son ouvrage intitulé « Salaire au mérite : la compétence prime ». Dans son livre, Jean-Philippe Chenaux nous emmène à travers une rétrospective des divers courants des théories managériales en partant de l'Antiquité jusqu'à la fin du XX^{ème} siècle. Il nous décrit l'étude qu'il a réalisée en Suisse romande dans laquelle il essaye de faire ressortir les éléments principaux de la politique de rémunération d'entreprises autant dans le secteur privé que dans le secteur public. Et enfin, il achève son ouvrage en donnant quelques recommandations et rappels destinés à ceux qui veulent mettre sur pied une politique de rémunération basée sur le mérite.

Ce document est un regard critique sur le travail fait par Jean-Philippe Chenaux illustré par son ouvrage. Il est composé de deux grandes parties. Tout d'abord, il vise à éclaircir les points traités par Jean-Philippe Chenaux en re-parcourant tous les éléments qu'il aborde dans son livre et en les soulignant. La seconde partie met en évidence et analyse la pertinence de ce travail à l'aide des points énumérés dans la première partie. Notamment, le travail est remis en cause dans un contexte qui a évolué depuis la date à laquelle Jean-Philippe Chenaux partage avec nous ses résultats.

RÉTROSPECTIVES SUR LES THÉORIES MANAGÉRIALES

La notion de rémunération et plus particulièrement de salaire a connu de grands changements à travers l'histoire. Il a d'abord été uniquement question de salaire au mérite, où le salaire était versé de manière totalement subjective basé sur la notion de mérite. Sans disparaître complètement le terme de salaire au mérite a été évincé par celui de salaire à la performance. La performance désigne alors un succès ou un résultat positif basé sur un processus organisationnel et un résultat mesurable. Il est cependant difficile de mesurer la performance. On voit alors apparaître le concept de salaire à la compétence où la performance de l'entreprise dépend étroitement des compétences de son équipe et les notions de savoir-faire et de savoir-être apparaissent afin d'éviter la concurrence entre employés et de promouvoir le travail en équipe.

Le salaire au mérite n'est pas une tendance très à la mode qui vient d'être inventée par quelque gourou du management mais plutôt une notion déjà fort ancienne qui remonte à approximativement 2000 ans avant Jésus-Christ. Le sixième roi de la première dynastie babylonienne exerçait du salaire au mérite sans vraiment le savoir comme le prouve les gravures sur une stèle de basalte retrouvée à Suse et conservée au Louvre où il y est fait mention d'un contrat de commission entre deux parties, un négociant et un commis.

Un peu plus tard c'est à Rome que l'on voit un premier salaire versé sous une forme variable : le *salarium* n'était autre que la somme versée aux soldats pour acheter leur sel et cette somme variait en fonction de leur engagement guerrier.

C'est dans la société préindustrielle que le salaire commence à prendre une connotation négative. On voit apparaître le travail à la pièce rémunéré en fonction de la productivité physique et le salarié occupe presque toujours des positions fragiles et incertaines dans la société. On tombe dans le salariat lorsque son état se dégrade.

Au 18^{ème} siècle, les forgerons connaissaient déjà le salaire aux pièces avec un bonus pour la totalité de la production; une variante de cette forme de salaire au rendement consistera à attribuer à l'ouvrier, sous forme de prime, la totalité de l'économie réalisée par rapport à une norme minimum fixée. Au siècle suivant on voit apparaître le salaire à la tâche comprenant un salaire minimum et une prime ; le salaire à la tâche est une forme de salaire collectif consistant en un contrat en vertu duquel un exécutant prend à forfait un travail, organise ce travail à son gré et répartit la recette entre les employés en respectant la règle du salaire minimum.

On voit alors déjà apparaître les premiers problèmes que présente ces modes de rémunérations. En pratiquant le salaire à la tâche, on fixe de façon rigide la part du travail dans la valeur du produit, ce qui peut décourager le recours à un meilleur outillage. En pratiquant le salaire aux pièces avec bonus intégral, l'employeur pousse son personnel au surmenage, avec un risque d'accidents accru, et il pénalise le travailleur en cas de panne de machine ou de ravitaillement en matière première ; les intérêts des ouvriers les plus productifs entrent en conflit avec ceux qui le sont moins, d'où une dégradation du climat de travail. Divers systèmes de salaires à primes ont ensuite essayé de pallier ces inconvénients.

C'est vers la fin des années 1880 que les Américains se rendent compte que des salaires plus élevés que la moyenne permettent de recruter et de conserver une main-d'œuvre plus motivée. C'est Frédéric Taylor, promoteur de l'organisation rentable du travail et de l'atelier, et Henry Ford, pionnier de l'industrie automobile, qui auront parfaitement perçu le lien entre salaires plus élevés et performance.

Taylor dénonce comme inadapté, injuste et inefficace le salaire à la pièce tout comme le système qui consiste à laisser l'ouvrier prendre l'initiative de produire plus ou de l'y inciter en le récompensant. A l'inverse ce qu'il préconisait pour que l'honnêteté et la confiance règnent, c'est de définir conjointement et en collaboration avec le « bon » ouvrier ce qu'est « scientifiquement » une journée « loyale » de travail, l'établir comme norme et augmenter les salaires proportionnellement aux rendements obtenus à partir de cette norme. Cela permettrait d'éliminer la flânerie systématique chez les uns et la tricherie chez les autres.

De son côté Ford transforme la notion de salaire physiologique, prôné lors de la Révolution Industrielle, qui incite à assimiler le salaire à une forme d'esclavage, en doublant le salaire des employés pour les transformer en client de l'entreprise. Il crée la chaîne ininterrompue où les ouvriers sont assignés à un poste fixe et double le salaire journalier par rapport au salaire moyen de la branche, réduisant de surcroît le nombre d'heures de travail. Ce système était également mis en place pour réduire le fort taux d'absentéisme en accordant ces avantages à ceux qui respectaient l'horaire. L'idéologie capitaliste qui voit dans chaque salarié un travailleur maximal et un consommateur minimal est finalement rompue.

La thèse, qui présume que l'argent serait l'élément le plus motivant pour l'employé au travail, est attaquée plus tard par des études faites dans le domaine des relations humaines et du comportement organisationnel. En effet, les besoins sociaux de l'individu comme facteurs de motivation et de satisfaction sont tout aussi, voir plus, importants.

De ces recherches découlent la théorie de Maslow qui développe la théorie des besoins symbolisée par sa pyramide. Maslow définit cinq catégories de besoins hiérarchisés par l'individu : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance, les besoins d'estime personnelle et les besoins de réalisation de soi. Chaque individu gravite cette pyramide à la seule condition que le

besoin inférieur soit complètement satisfait. Une fois un besoin satisfait, il ne constitue plus un élément de motivation.

Plus tard, Alderfer simplifie le travail de Maslow en ne définissant qu'une pyramide à trois niveaux : les besoins d'existence, les besoins de rapports sociaux et les besoins de développement personnel. Ce travail est continué par Herzberg qui en vient à relativiser très fortement l'influence du salaire sur le comportement de l'individu au travail. Sa théorie bi-factorielle ne distingue plus que deux grandes classes de besoins, les facteurs de motivations (au nombre de 6) et les facteurs d'hygiène ou de maintenance (au nombre de huit). Les six facteurs de motivation sont les accomplissements, la reconnaissance des accomplissements, l'objet du travail, la responsabilité, l'avancement et la possibilité de développement. Les huit facteurs d'hygiène sont le supérieur, la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération et les facteurs de vie personnelle.

On retire des théories d'Herzberg que contrairement aux facteurs de motivation, les facteurs d'hygiène sont tous des facteurs qui agissent à court terme; s'ils parviennent à effacer l'insatisfaction, comme dans le cas d'une augmentation de salaire, leur effet à long terme est nul. En tant que facteur d'hygiène, la rémunération ne concourt pas à la motivation des salariés ni à l'enrichissement du travail. Les récompenses matérielles positives ou négatives réduisent le temps consacré au travail, gonflent les salaires et les primes, perturbent les communications directes et donnent trop d'importance aux comparaisons entre salariés. Ces éléments ne sauront provoquer un regain de motivation.

Kohn va même encore plus loin qu'Herzberg en affirmant que les punitions et les récompenses monétaires ont les deux un effet punitif dans la mesure où elles sont manipulatrices. Kohn proclame que les récompenses monétaires ne motivent pas, elles rompent les relations entre individus, elles ignorent la raison, elles découragent la prise de risque, elles sapent l'intérêt.

Associée aux théories de Maslow, d'Alderfer et de Herzberg qui s'intéressent toutes au contenu de la motivation, la théorie de l'équité d'Adams indique que la motivation au travail s'explique par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celle d'autres personnes. Si l'individu, au terme de cette comparaison, se considère comme sous-payé, Adams prédit une baisse des performances. A l'inverse, si l'individu se considère comme surpayé Adams prédit une augmentation des performances. Alain Salamin de l'Université de Lausanne relativise un peu la théorie d'Adams en considérant que la hausse de performances en cas de sur-paiement n'est que temporaire. Ainsi une action visant à stimuler la performance peut se révéler problématique à long terme.

Suite au constat que l'argent n'est pas le seul facteur de motivation, de nombreuses techniques des gestions des ressources humaines ont été élaborées pour assurer la satisfaction et la motivation des salariés telles que : enrichissement au travail, total quality control, cercles de qualité, direction par objectifs, etc.

C'est dans les années 60 que l'intérêt porté aux formes de rémunération liées au rendement a pourtant été relancé par le développement de la théorie des attentes de Vroom et un modèle de rémunération au mérite proposé par Porter et Lawler. Ces approches traitent la motivation en termes de processus plutôt qu'en termes d'état. Pour Vroom une rémunération qui récompense les efforts et les performances de l'individu, et pour laquelle il a de l'attrait, peut le motiver. Pour Porter et Lawler, la rémunération peut être un facteur soit de motivation, soit de satisfaction ou les deux à la fois à condition que : i) les employés soient attirés de manière forte à la rémunération ii) une bonne performance se traduit par une augmentation de rémunération iii) que la qualité de leur travail est quelque chose de contrôlable iv) les résultats positifs sont plus importants que les résultats négatifs v) faire un bon travail doit être considéré comme le meilleur comportement.

Finalement, pour relativiser toutes ces théories managériales, un gourou du management contemporain, James Lee, a passé en revue toutes les théories précitées, de Taylor à Vroom en passant par Alderfer, Herzberg et Adams, et proclame que la plupart de ces théories sont pourvues de lacunes significatives qui sont suffisantes pour douter de la valeur scientifique des résultats.

C'est dans ce contexte que Jean-Philippe Chenaux entreprend son étude, sur le terrain, en Suisse Romande, pour voir ce qui, de ces théories managériales, a été retenu, appliqué et intégré.

LES TENDANCES DU SALAIRE AU MÉRITE EN SUISSE

On assiste, entre 1994 et 1999, à une fulgurante percée du salaire au mérite en Suisse. En 1994, le salaire brut total est déterminé à raison de 91% par le revenu mensuel, le reste des composantes étant le 13^{ème} salaire, les allocations et des paiements bruts spéciaux. Les paiements bruts spéciaux ne sont perçus que par 18.5% de la population. Les salaires réguliers versés en fonction de normes de performance claires et mesurables (primes ou provisions) sont encore peu nombreux. 91% des entreprises en Suisse sont persuadées que la rémunération au mérite va se généraliser. 89% des entreprises affirment avoir mis en place des systèmes d'évaluation des collaborateurs. 56% pratiquent l'évaluation des fonctions et 67% optent pour des critères d'évaluation qualitatifs. 62% des entreprises estiment que c'est la performance globale de l'entreprise qui servira de critère pour déterminer le salaire au mérite collectif. Bien que la grande majorité des salariés en Suisse (94.4%) soit encore payé en fonction du temps de travail, le salaire en Suisse est de plus en plus lié au mérite.

En 1997, la part du revenu brut liée au mérite ou à la performance se situe à 24% en Suisse. Environ deux tiers de l'augmentation nominale des salaires reviennent à des augmentations accordées selon le principe du salaire au mérite. De plus, la pratique des hausses généralisées de salaires tend à disparaître en Suisse et les salaires dépendent de plus en plus du mérite. Environ deux tiers des entreprises accordent des améliorations basées uniquement sur la performance et la responsabilité. Les entreprises offrent également des prestations complémentaires telles que : assurances diverses, allocations volontaires, prêts et hypothèques, produits et services à prix réduits, chèques-repas, allocations de déplacement, remboursement des frais de téléphone et de voyage, cartes de crédit, etc.

Une tendance à la participation au capital de l'entreprise est également présente en Suisse. Certaines grosses entreprises proposent à leur cadres la participation par le biais d'achat d'actions, la remise d'options sur les actions ou la remise de bon de participation.

Comme indiqué plus haut, Jean-Philippe Chenaux a entrepris une étude en Suisse Romande qui couvre 12 segments dans le secteur privé et 12 segments dans le secteur public. Les deux sections qui suivent s'attardent sur les résultats primordiaux de cette étude.

L'ÉTUDE DANS LE SECTEUR PRIVÉ

Jean-Philippe Chenaux a entrepris en Suisse Romande une étude dans le secteur privé afin de noter les tendances actuelles dans le domaine de la politique de rémunération. Les douze entreprises qui ont participé à l'étude sont, dans le domaine bancaire, le Crédit Suisse Group et ses différentes unités d'affaires (Crédit Suisse, Crédit Suisse Private Banking, Crédit Suisse First Boston, Crédit Suisse Asset Management), la Banque Cantonal Vaudoise et l'Union Suisse des Banques Raiffeisen, dans le secteur assurance, le Groupe Vaudoise Assurances, dans le secteur distribution, les boulangeries Jowa et la Coop, dans le domaine immobilier, l'entreprise Zschokke, dans le secteur

industriel, les entreprises ABB, Nestlé et Philip Morris et enfin dans le domaine pharmaceutique et médical, les entreprises Novartis et Medtronic.

Il est important de noter que Jean-Philippe Chenaux n'a pas choisi ces entreprises par hasard. Beaucoup d'entreprises mettent en place des politiques de rémunération sans vraiment établir de stratégie au préalable ou sans vraiment être conscient de la forme que cette politique prendra. Jean-Philippe Chenaux s'est plutôt tourné vers les entreprises qui affichaient un système structuré dûment identifiable et présenté comme tel aux collaborateurs. A travers cette étude il nous est possible de noter un certain nombre de tendances qui ont fortement marqué le secteur privé dans leur politique de rémunération.

De manière générale, on remarque qu'indépendamment du secteur industriel touché le salaire au mérite est une composante très présente dans la politique de rémunération. De plus, l'application de la composante de mérite dans les entreprises du secteur privé est organisée plus ou moins selon le même schéma.

Alors que nous entendons de plus en plus souvent de nouvelles appellations qui nous arrive tout droit de nos confrères anglo-saxons telles que intrapreneurship, incentive system ou encore empowerment, on constate une forte tendance, dans les différentes politiques de rémunération, du salaire au mérite. Tout d'abord il y a une déconnexion du salaire du titre. Alors qu'auparavant on récompensait essentiellement les efforts fournis, l'obéissance, la conformité, la fidélité et l'ancienneté aujourd'hui on récompense plutôt la performance et les résultats. Bien que la rémunération reste une fonction de l'exigence et de la responsabilité du poste on remarque qu'elle n'est plus fonction de la position hiérarchique. La tendance commune des entreprises est de pousser les employés non plus à s'approprier seulement leur fonction, principe qui est issu du taylorisme, mais également de s'approprier l'entreprise toute entière. On apprend aussi qu'il n'existe pas un seul modèle que l'on peut appliquer à toutes les situations et à toutes les entreprises mais qu'il faut construire un modèle adapté à chacune des entreprises qui dépendra principalement de la stratégie économique fixée.

Les postes qu'occupaient les collaborateurs n'étaient souvent pas clairement définis en terme de compétences ou de cahier des charges. De ce fait, il était difficile d'assigner un salaire au poste occupé par un collaborateur. Les entreprises ont donc dans un premier temps pris conscience que les fonctions qu'occupent leurs collaborateurs ont besoin d'être ré-évaluées et remises à niveau. Ces évaluations peuvent se faire en catégorisant les postes selon différentes dimensions qui sont importantes pour l'entreprise. Par exemple, certaines entreprises vont plutôt privilégier les compétences requises, la notion d'encadrement de personnel, la résolution des problèmes, les responsabilités ou encore le degré d'influence que le poste occupe dans la société. Lorsqu'il s'agit d'attribuer un salaire au poste les entreprises font appel à diverses méthodes telles que l'établissement d'une fourchette de tarif, un salaire minimum et un salaire maximum ou, plus souvent, le benchmarking auprès de sociétés similaires avec des postes similaires. Des agences de consulting sont spécialisées dans le benchmarking des salaires.

L'évaluation des fonctions permet aux entreprises d'établir ce qui s'appelle le salaire de base. Déjà dans le salaire de base il est de plus en plus souvent possible de trouver une part liée au mérite qui se décide au moment du recrutement mais également lors d'augmentation de salaire. Il y a en effet une forte tendance à l'arrêt des augmentations généralisées de salaire au profit d'une distribution individualisée. En effet, les sociétés préfèrent distribuer un pourcentage de la masse salariale non plus de manière uniforme mais de façon à faire bénéficier ceux ou celles qui le méritent selon des critères clairement définis.

Alors que les salaires variables étaient auparavant réservés à certains collaborateurs seulement (i.e. surtout les cadres de l'entreprise) on remarque une généralisation de la part variable des salaires sur l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Les entreprises préfèrent de plus en plus donner une

part variable au salaire qui permet d'établir un système qui ne garantit pas un droit préétabli et constant. Chaque année les compteurs sont remis à zéro et les prestations ré-évaluées en fonction des résultats de la période sous revue. La part variable des salaires tend à prendre une plus grande importance également dans les proportions. On remarque une tendance pouvant aller jusqu'à 40% selon les secteurs industriels et la position occupée dans l'entreprise.

Les formes de rémunération ont également beaucoup évoluées. Alors que le cash constitue la forme de rémunération la plus courante on voit de plus en plus souvent d'autres formes telles que les bonus, les primes, les awards, la participation au bénéfice, les avantages sociaux et les avantages annexes. Les bonus et les primes sont le plus souvent distribués de manière individuelle en récompense d'une activité financière profitable et sont très souvent liés au résultat de la société ou du département, à noter cependant que la plupart des entreprises lient la quantité de bonus ou primes au résultat de l'entreprise mais distribue cette somme d'argent aux collaborateurs en fonction de critères clairement définis. Les awards, moins répandues, viennent récompenser une activité extraordinaire. Les awards peuvent se présenter sous une forme d'argent ou sous une forme complètement différente tel que jours de congé supplémentaires, bon d'achats, etc. Sous la forme d'actions de l'entreprise cédées à un prix préférentiel ou sous la forme d'options d'achat la participation au bénéfice est de plus en plus accessible à tous les collaborateurs de la société en quantité dépendante du poste occupé, cette forme de rémunération permettant à l'entreprise de différer la rémunération. Les avantages sociaux sont présents depuis longtemps mais prennent de plus en plus d'ampleur aujourd'hui. Ils se présentent sous la forme de jours de vacance supplémentaires, couverture sociale, participation au frais de caisse maladie ou aux repas, congé maternité étendu, etc. Finalement, les avantages annexes sont des possibilités offertes aux employés d'acheter les produits ou les services proposés par l'entreprise à des tarifs préférentiels.

Etant donné que les nouvelles politiques de rémunération qui voient aujourd'hui le jour sont principalement basées sur la performance et le mérite il est légitime de penser que l'évaluation du personnel a parallèlement connu un essor similaire au sein de l'entreprise. Baigné dans des cadres managériaux mieux connus sous les noms de « management by objectives » ou « total quality management », l'évaluation de la performance se réalise en trois grandes étapes : i) la fixation des objectifs en début d'année entre le supérieur et l'employé, ii) la récolte tout au long de l'année de faits concrets par le supérieur et iii) le bilan en fin d'année entre le supérieur et l'employé. Cette évaluation de performance débouche la plupart du temps sur une note qui permet alors d'évaluer la rémunération finale de l'employé pour l'année suivante. Les entreprises ont le choix de définir comme elle l'entend la politique d'évaluation mais très souvent elles axent les objectifs en fonction de la stratégie économique. En ce qui concerne la récolte d'information certaines entreprises innovent en proposant l'évaluation du cadre par sa propre équipe, comme c'est le cas chez ABB par exemple. Les subordonnés remplissent un questionnaire et le supérieur hiérarchique prend compte des remarques de ces derniers (surtout pour l'aspect de la conduite du personnel). D'autres entreprises vont encore plus loin en proposant l'évaluation 360 degrés où le cadre est évalué par ses subordonnés, ses collègues et son supérieur hiérarchique.

Une plus grande souplesse des entreprises est également à noter. Lorsqu'un grand groupe travaille sur sa politique de rémunération, il ne met pas sur pied une seule politique de rémunération mais bien plusieurs qui vont dépendre de la structure même du groupe. Le Credit Suisse Group a décidé d'appliquer une politique salariale différente pour chacune de ses quatre unités d'affaire (Crédit Suisse, Crédit Suisse Private Banking, Crédit Suisse First Boston, Crédit Suisse Asset Management) qui est propre aux types de marché d'affaires dans lesquelles elles sont actives. L'Union Suisse des Banques Raiffeisen qui est régie par un système semblable au système fédéraliste a mis sur pied une politique de rémunération commune à toutes ses banques mais qui permet aux banques de chaque région d'adapter certains aspects de cette politique en fonction de critères qui sont propres à eux.

L'ÉTUDE DANS LE SECTEUR PUBLIC

Jean-Philippe Chenaux a entrepris, surtout en Suisse Romande mais également en Suisse Alémanique et dans quelques pays membres de l'Union européenne, une étude similaire que celle entreprise dans le secteur privé. Les douze services publics concernés sont les suivants : une étude de l'OCDE suite à une enquête dans quelques pays membres, la Confédération, les Hautes Ecoles, les écoles en Suisse Alémanique, les Etats de Berne, du Valais, de Neuchâtel, du Jura, de Fribourg, de Vaud et de Genève ainsi que quelques communes comme Baden.

Contrairement au secteur privé, l'application du salaire au mérite dans le secteur public dépend beaucoup du service dans lequel on se trouve et des régions géographiques. Les schémas d'application diffèrent également significativement du secteur privé. De plus, nous pouvons dire que le secteur public pousse beaucoup plus loin la réflexion sur le salaire au mérite et semble se poser beaucoup plus de questions de fond quant au fonctionnement véritable de ce dernier.

Le problème principal dont le secteur public fait face se résume en deux points. D'une part la façon dont la politique de rémunération liée à la performance est conçue et mise en œuvre n'est pas adéquate. Le secteur public ne bénéficie ni de moyens financiers suffisants ni des formes de soutien dont le secteur privé est pourvu (e.g. formation des collaborateurs). D'autre part de nombreux cadres du secteur privé ne sont pas convaincus qu'il existe un lien direct entre rémunération et performance. Selon la théorie de Vroom de la motivation fondée sur les aspirations, la perception de la relation entre gratifications et performances est une condition nécessaire pour inciter le personnel à améliorer ses performances.

Bien que l'introduction du salaire au mérite dans le secteur public soit loin de ressembler au secteur privé, on remarque que la Confédération et la Suisse Alémanique ont une nette longueur d'avance. En effet, les premiers essais datent déjà du milieu des années 90 alors qu'en ce qui concerne les Etats de la Suisse Romande les premiers tests datent de la fin des années 90 ou sont tout simplement encore à l'état de projet.

D'une manière générale les schémas des diverses politiques de rémunération sont plus en moins semblables. La rémunération, dans le secteur public, est déterminée par une échelle de traitement qui comprend un certain nombre de classes. Par exemple, la Confédération a 31 classes et 330 fonctions. Les fonctionnaires appartiennent tous à une classe qui déterminent leur salaire de base. Il n'existe pas de part variable à part dans quelques endroits où l'utilisation de primes en supplément du salaire peuvent être données. Cette prime étant tellement infime qu'elle ne peut pas vraiment constituer un salaire au mérite. Dépendamment de l'endroit où le fonctionnaire se trouve, il faut entre 8 et 25 ans pour passer d'une classe de traitement à une autre. Les augmentations de salaires se font de manière automatique, basée sur l'ancienneté, et indépendamment de la prestation fournie par le fonctionnaire. La masse d'augmentation dépend bien entendu des économies de l'Etat en question.

La Confédération, l'Etat de Berne et l'Etat du Valais ont entrepris depuis 1996 une réforme des lois sur le personnel qui sont entrées en vigueur en 1999 et ont défini une nouvelle politique de rémunération. L'Etat de Neuchâtel est en passe de faire passer sa nouvelle politique pour l'an 2000, l'Etat de Fribourg en discute sérieusement mais rien n'a encore été fait et l'Etat du Jura, l'Etat de Vaud et l'Etat de Genève ne donnent pas de signe de vouloir instaurer une nouvelle politique de rémunération d'ici peu. Il faut noter que quelques communes et quelques entreprises publiques entreprennent d'instaurer une politique de rémunération basé sur le mérite et montre la voie pour leur canton respectif. Par exemple, les services industriels de Genève, quelques communes du canton de Vaud, Fribourg ou Bienne ont devancé leur canton.

Pour ceux qui ont décidé de faire le grand pas, le schéma a souvent été le même. La première chose faite est la réévaluation des fonctions de la branche publique qui souvent est très complexe, lourde, inflexible et obsolète. Il s'ensuit une suppression des augmentations automatiques de salaire au profit d'augmentations mieux répartie entre fonctionnaires. Ces augmentations sont liées à la fonction mais aussi aux prestations du fonctionnaire. Pour le secteur public, on ne parle pas d'augmentation de la masse salariale mais d'un réajustement plus équitable de la masse salariale sur l'ensemble des fonctionnaires. Cependant, ces augmentations restent très faibles de l'ordre de 0.5% de la masse salariale.

La pénalité la plus grave que le fonctionnaire encoure est de ne pas être augmenté, à part à l'Etat de Berne où il serait possible de redescendre d'échelons suite à une série de mauvaises évaluations. Par contre, une fois une augmentation acceptée elle est définitive. Certains organes ont également été plus loin et proposé des primes qui s'ajoute au salaire de base. Ces primes, peu substantielles, ne donnent pas accès à un droit acquis.

L'évaluation des performances est également mise en place afin d'être capable de juger des prestations des fonctionnaires. Ces évaluations sont surtout basées sur les aspects suivants : la direction par objectifs, la qualité et la quantité du travail, l'indépendance, l'autonomie, l'adaptation et le comportement social.

En conclusion, le salaire au mérite fait une entrée timide dans les organes de la Confédération et des administrations cantonales mais certains problèmes subsistent. L'évaluation des fonctions est difficile car il est très complexe et très rigide. Le salaire dépend toujours fortement de la fonction et de l'ancienneté à cause des automatismes bien ancrés dans le système. Les pénalités pour prestations insuffisantes sont difficiles à mettre en œuvre. De par les primes fixes, plus un employé est élevé dans la hiérarchie moins son salaire dépend de sa prestation, i.e. situation inverse du secteur privé. Les économies réalisées par la hausse de productivité ne permettent pas de financer les hausses de salaires.

En ce qui concerne le domaine de l'éducation l'accent est mis sur l'évaluation. On distingue l'évaluation de l'enseignement et l'évaluation de l'enseignant. Avant la mise en place de nouvelles politiques de rémunération, la seule évaluation était celle bien entendu de l'enseignement qui vise à maintenir et développer la qualité de ce dernier. Ces évaluations se font soit par l'intermédiaire de l'enseignant lui-même, soit par l'intermédiaire des élèves, soit les deux. L'évaluation de l'enseignement est un indicateur pris en considération pour l'évaluation des prestations de l'enseignant lors de promotion et de renouvellement des fonctions. Une évaluation négative aboutit à un suivi pédagogique mais aucune incidence sur le statut ou la rémunération du poste ne survient.

Les Hautes Ecoles et la Suisse Alémanique ont de nouveau une nette longueur d'avance sur l'introduction de la récompense aux prestations par rapport à la Suisse Romande. Dans ces écoles, on y a introduit l'évaluation de l'enseignant qui se fait par l'intermédiaire de l'enseignant lui-même, les élèves, les parents d'élèves et très souvent par un inspecteur qui assiste au cours. A Soleure on y a également introduit l'évaluation par les élèves, les collègues et le directeur, i.e. évaluation 360 degrés. Par contre, il n'y a pas de mention sur la façon dont les professeurs sont rémunérés ni sur les montants d'augmentations dans le livre de Jean-Philippe Chenaux.

En Suisse Romande on fait encore face à un tabou qui relève d'une part de l'effroi et d'autre part de l'incrédulité. L'effroi est généré par un problème de biais que les évaluateurs éventuels pourraient introduire telles que certains préjugés que la société a sur certaines activités (e.g. professeur à forte tendance syndicaliste) ou par effet de concurrence entre professeur. L'incrédulité survient du fait que le mérite ne peut être calculé que sur la base d'une évaluation objective et quantitative des prestations. Or, le professeur fournit des prestations qui font l'objet d'un jugement sur l'aspect de la qualité de ses relations humaines.

Il reste Bale-Campagne qui a introduit l'évaluation des enseignants dans le but d'améliorer et de développer la qualité de l'enseignement sans pour autant lier le résultat de ces évaluations à une forme de salaire au mérite.

CONCLUSION

Jean-Philippe Chenaux a décidé de ne pas conclure son étude car selon lui il n'existe pas vraiment de conclusion. Il a plutôt choisi de donner quelques recommandations et rappels des points les plus importants pour ceux qui décident de mettre sur pied une politique de rémunération basé sur le mérite.

Le défi lancé par l'introduction du salaire au mérite essaye de concilier deux objectifs : d'une part il y a l'introduction d'une plus grande souplesse, qui se traduit par l'accroissement de la part relative des éléments variables dans la rémunération globale au détriment de la partie fixe, dans le but de faciliter l'adaptation de l'entreprise aux fluctuations de l'activité économique et d'une autre part il faut accroître le lien perçu par les individus entre leur salaire et leurs performances afin d'augmenter la motivation dans le travail.

Cependant, note Jean-Philippe Chenaux, le salaire n'est pas la seule source de motivation, l'intérêt au travail ou le prestige par exemple en sont d'autres qu'il ne faut pas négliger. Il faut tout de même constater que la récompense monétaire conserve un pouvoir important et que pour être sûr d'obtenir de bons résultats quatre facteurs sont importants à respecter : il faut que la récompense soit perçue comme importante, il faut assurer une certaine transparence du système de récompense, il doit y avoir une corrélation entre le montant de la récompense et la performance fournie et il doit y avoir une liaison directe entre la récompense et la performance. Il faut de plus garder à l'esprit que l'introduction d'une politique de rémunération basé sur le mérite doit se faire dans le but d'améliorer les performances, présentes et futures, de la majorité de la population d'une entreprise, le but n'étant pas de récompenser les meilleurs ou de mesurer les performances.

Une politique de rémunération basé sur le mérite qui n'est pas bien conçue ou qui est mal gérée peut provoquer de graves effets pervers, pires que si l'on n'avait décidé de ne rien changer. Ces effets se résument à : une amplification des écarts si les salaires de base sont inéquitables, une tendance à l'individualisme et une démotivation si le climat de travail se dégrade. De ce fait la politique de rémunération incitative doit rester à long terme une récompense pour des résultats obtenus. C'est en quelque sorte un échange entre le report du risque entrepreneurial assumé par le collaborateur et une partie des résultats supplémentaires obtenus.

Jean-Philippe Chenaux souligne l'importance de l'évaluation et la classification des fonctions ainsi que la fixation d'objectifs et l'évaluation de la performance et les désigne comme des outils indispensables pour l'individualisation et la flexibilisation des salaires.

REGARD CRITIQUE SUR LE LIVRE

Il ressort clairement du texte de Jean-Philippe Chenaux qu'un certain nombre de tendances, déjà notées ailleurs, se retrouvent également dans l'industrie en Suisse Romande : la politique de rémunération a une tendance à s'individualiser, une tendance à se flexibiliser, une tendance à se différencier et une tendance à se différer.

Comme il a été clairement montré dans le texte ci-dessus, l'individualisation de la politique de rémunération prend sa forme dans la suppression des augmentations généralisées au profit d'une répartition plus équitable de l'augmentation de la masse salariale sur l'ensemble des collaborateurs.

La tendance à se flexibiliser se voit surtout dans le secteur privé par l'introduction d'une plus grande part variable dans le salaire global. Les différentes formes de rémunération telles que les récompenses, les achats d'action de l'entreprise, les bons d'achats, les avantages complémentaires, etc. témoignent d'une tendance de la rémunération à se différencier. Les paiements différés à moyen et long-terme telle que les actions ou les options d'achat se font de plus en plus indiquant clairement une tendance de la rémunération à se différer dans le temps.

D'une manière générale, l'étude de Jean-Philippe Chenaux est excellente d'un point de vue pratique. Elle permet d'avoir une vue d'ensemble sur les différentes politiques de rémunération exercées par des entreprises et des organes représentatifs dans leur domaine. L'auteur partage avec nous une étude très axée « terrain » qui contient plein de détails et peut être très utile pour pouvoir d'une part se faire une idée de ce qui se passe en Suisse Romande et d'autre part être capable d'exercer déjà un premier benchmarking pour une entreprise désireuse de se lancer dans le salaire au mérite. Les entreprises du secteur privé et les organes du secteur public que Jean-Philippe Chenaux a choisis sont très représentatifs et couvrent bien toute la palette de choix qui est à disposition.

En revanche, après avoir lu le livre de Jean-Philippe Chenaux et avoir pris un peu de recul on pourrait se questionner sur le message principal de l'ouvrage et l'objectif que l'auteur a poursuivi en écrivant son livre. Il commence son livre en nous expliquant que le salaire au mérite n'est pas une invention d'aujourd'hui mais a déjà marqué des époques aussi lointaine que l'Antiquité. Puis il nous fait une rétrospective, assez rapide, sur les différentes théories managériales les plus importantes qui ont marqué l'évolution des politiques de rémunération. L'auteur, sans faire aucun commentaire sur les théories, nous présente ensuite les résultats de son étude. Il y a une sorte de déconnexion dans la structure du livre. En effet, il y a très peu ou pas du tout de liens entre les théories managériales exposées au début du livre et l'étude faite par l'auteur. Même dans sa conclusion l'auteur ne nous dit rien sur les théories managériales mais nous donne plutôt des recommandations dont nous ne savons pas si elles proviennent de résultats empiriques ou d'études approfondies. D'une manière générale, on se demande si l'auteur essaye vraiment de transmettre un message ou se contente plutôt de citer des faits.

D'autre part, les tendances dénotées par l'auteur dans la politique de rémunération nous sont pour la plupart déjà connues, de part les théories managériales qu'il décrit lui-même et par les multiples essais déjà effectués en dehors de la Suisse. Jean-Philippe Chenaux n'apporte pas grand chose de plus à l'édifice de la connaissance quant à la politique de rémunération basé sur le mérite. La seule valeur rajoutée, finalement, se situe dans son étude en Suisse Romande qui nous permet d'avoir un cliché sur l'état actuel de ces politiques dans cette région. Si l'objectif de ce livre ne se situe qu'à ce niveau il faudra alors que Jean-Philippe Chenaux se mette à écrire la prochaine version de son livre car certaines choses en 2003 ont déjà changé par rapport à 1998.

Il est bon d'avoir une étude des politiques de rémunération dans la Suisse Romande mais qu'en est-il des autres régions ? Jean-Philippe Chenaux nous donne quelques aspects succincts dans la Suisse Alémanique ou à travers quelques pays de la Communauté européenne. Cependant ces aspects sont insuffisants. Comment comparer si la Suisse est en retard ou en avance dans ces politiques par rapport à ses voisins ou à d'autres pays dans le monde comme les Etats-Unis ? Il manque pour ma part une dimension géographique à cette étude qui permettrait de situer la Suisse dans un contexte.

Sur le plan de la matière abordée l'étude de Jean-Philippe Chenaux reste un peu superficielle. L'auteur s'attarde plus à décrire beaucoup de chiffres et de faits mais tire rarement des conclusions sur l'étude d'une ou l'autre entreprise. Par exemple, il n'y a pas beaucoup d'informations sur les avantages ou les inconvénients de l'une ou de l'autre méthode telle que favoriser plutôt les récompenses, les primes ou les bonus. Il reste encore beaucoup de questions ouvertes auxquelles l'étude de Jean-Philippe Chenaux n'apporte pas de réponses. Est-ce mieux de proposer des avantages sociaux plus performants ou plutôt des avantages complémentaires ? Dans quels

contextes est-ce mieux de proposer une rémunération monétaire plutôt que non-monétaires ? Est-ce que la gestion de groupe se traite de la même manière que les autres employés ? Est-ce qu'il ne faudrait pas différencier la politique de rémunération en fonction de la classe d'employé ? Si le salaire dépend du mérite comment est-ce que les Ressources Humaines peuvent-ils donner les moyens à leurs employés de s'améliorer ? Quels part de budget la formation occupe-t-elle ? Comment l'entreprise s'y prend pour s'assurer que la politique de rémunération est bien en ligne avec la stratégie et le comportement de l'entreprise pour éviter des problèmes de cohérence ? En ce qui concerne les avantages extrinsèques (i.e. salaire de base, salaire variable, prime, bonus, avantages sociaux, etc.) et intrinsèques (avantages de la carrière, le statut social, etc.) Jean-Philippe en touche un mot dans sa conclusion mais il aurait été intéressant d'en savoir plus sur la chose. Comment est-ce que les entreprises valorisent les avantages intrinsèques ?

Finalement le titre du livre que Jean-Philippe Chenaux a choisi laisse à penser que le salaire au mérite n'a pas encore vraiment été introduit en Suisse Romande et que la compétence reste toujours un facteur primordial pour la détermination de la rémunération. Au travers de son étude il est certes frappant de remarquer que l'avancée dans le secteur public reste très fébrile cependant le secteur privé a fait beaucoup de progrès depuis 1996 dans ce domaine et pratiquement toutes les entreprises analysées ont revu leur politique de rémunération en prenant en compte la dimension de la performance, Jean-Philippe Chenaux d'ailleurs le dit lui-même. Il est donc surprenant de comparer le titre du livre avec son contenu d'autant plus que l'auteur ne nous donne aucun indice dans son livre qui ferait pencher la balance du côté du titre du livre.

Pour conclure, le livre de Jean-Philippe Chenaux reste intéressant sur le plan de l'étude qui est menée afin d'en savoir plus sur les différentes politiques menées dans le secteur de la Suisse Romande. Une fois la décision prise de franchir le pas du salaire au mérite il est nécessaire d'avoir un peu plus de matériel à disposition pour être sur d'être mieux armé à braver toutes les épreuves qui se cachent derrière cette formidable aventure.

RÉFÉRENCES

- *Jean-Philippe Chenaux, Salaire au mérite : la compétence prime, Editions Centre Patronal, Collections Etudes & Enquêtes, No 26, juillet 1998*
- *S. Haefliger, Politique de Rémunération, Gestion des Ressources Humaines, MBA, HEC, UNIL, Volée 2002 – 2003*
- *E. Koester, La Rémunération, Encadrement et Comportement, MBA, HEC, UNIL, Volée 2002 - 2003*