
Tout travail mérite salaire

Auteur: Alain Nathan

Salaire au mérite: la compétence prime

- Ecrit par Jean-Philippe Chenux
- Editions Centre Patronal
- Collections Etudes & Enquêtes
- Juillet 1998

Sujet Principal

Les politiques de rémunération basé sur le mérite
en Suisse Romande

L'auteur



- En charge de plusieurs dossiers de politique générale
- Dirige la revue thématique Etudes & Enquêtes
- Collabore aux autres publications du Centre Patronal ainsi qu'à l'AGEFI

- A écrit des ouvrages sur des thèmes très variés tels que:
 - Histoire de la presse en Suisse Romande
 - La Révolution de 1789 et le monde du travail
 - La doctrine sociale de l'Eglise
 - Le principe de subsidiarité
 - Le FMI et la Banque Mondiale
 - Les opérations de maintien de la paix de l'ONU
 - La politique de la drogue
 - Le partage du travail
 - Les relations des banques avec les PME

Mon choix

Intérêt pour le sujet
en particulier

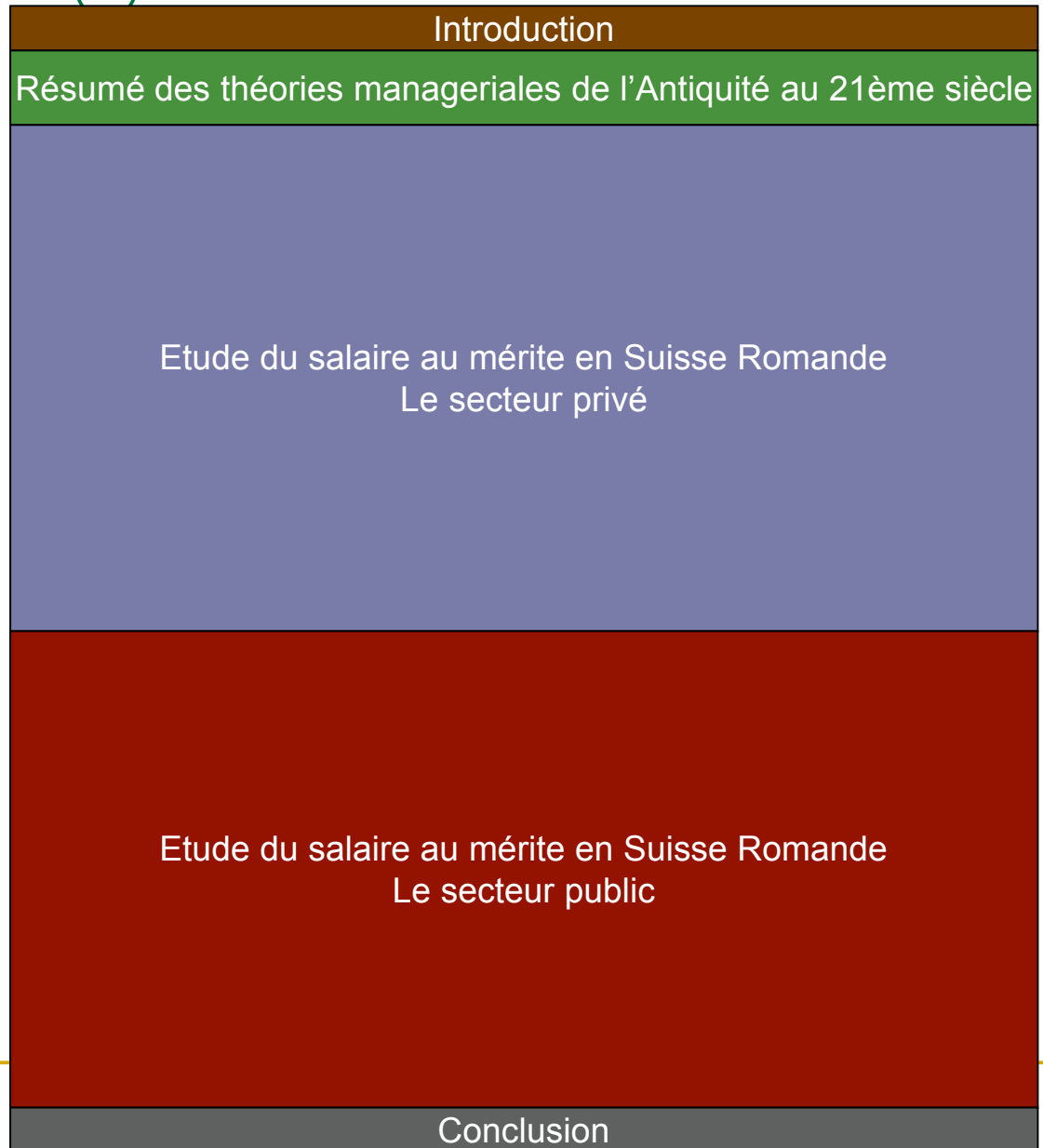
La mise en œuvre
des nouvelles
Politiques
de rémunération

Couplage entre
la politique
de rémunération
et la stratégie
de l'entreprise

L'état de la
Suisse Romande
sur ce sujet

Points Essentiels (I)

La Structure



Points Essentiels (II)

- Introduction:
 - Le salaire au mérite n'est pas une invention d'aujourd'hui mais c'est une notion déjà présente depuis l'Antiquité
 - Le sixième roi de la première dynastie babylonienne exerçait du salaire au mérite comme le prouve les gravures sur une stèle de basalte retrouvée à Suse et conservée au Louvre

Points Essentiels (III)

- Les théories managériales:
 - Frederick Taylor (1880): salaire plus élevé = main d'oeuvre plus motivée
 - Henry Ford (1910): utilise le salaire pour transformer sa main d'oeuvre en client de l'entreprise
 - Elton Mayo (1930): l'argent n'est pas l'élément le plus motivant
 - Abraham Maslow (1950): théorie des 5 besoins
 - C. P. Alderfer (1969): théorie des 3 besoins
 - Frederick Herzberg (1970): théorie des 2 besoins
 - Alfie Kohn (1993): récompense peut motiver comme démotiver
 - Victor Vroom (1964), Porter (1968), Lawler (1971): motivation est possible si et seulement si 5 conditions sont remplies

 - Finalement, James Lee revoit les théories de Taylor à Vroom en passant par Herzberg et Mayo: aucune des théories n'est valable car toutes comblée de lacunes. Relativise les résultats obtenus.
-

Points Essentiels (IV)

- Etude sur le salaire en Suisse Romande – secteur privé:
 - Etude faite auprès de:
 - Crédit Suisse Group, BCV et L'Union Suisse des Banques Raiffeisen
 - Le Groupe Vaudoise Assurances
 - Boulangerie Jowa et Coop
 - Zschokke
 - ABB, Nestlé et Philipp Moris
 - Novartis et Medtronic
 - Etude démontre une fulgurante percée du salaire au mérite depuis 1996
 - Le mérite est défini par:
 - Part variable s'ajoutant à la part fixe
 - Augmentations de salaire individualisées
 - Primes, bonus
 - Awards
 - Participation au capital (actions, options)

Points Essentiels (V)

- Etude sur le salaire en Suisse Romande – secteur public:
 - Etude faite auprès de:
 - La Confédération
 - Les Hautes Ecoles (Universités et EPF)
 - Les Ecoles primaires et secondaires
 - Les Etats de Berne, Valais, Neuchâtel, Jura, Fribourg, Vaud et Genève
 - Quelques communes
 - A travers une enquête de l'OCDE
 - Etude démontre une timide avancée dans ce domaine
 - les Suisse Allemands sont plus en avance que les Suisse Romands
 - Le mérite est défini par:
 - Augmentations de salaire individualisées
 - Petites primes (ridicules) à la Confédération – à part en Valais

Les 3 Idées Forces

1. Il n'y a pas de modèle tout fait
2. La nouvelle politique de rémunération doit être bien pensée en amont
 - Une politique de rémunération mal faite peut être beaucoup plus destructrice que si aucun changement n'avait été mis en place
 - La récompense peut entraîner la **motivation** ou la **démotivation**
3. L'évaluation et la classification des fonctions ainsi que l'évaluation des performances = 2 outils indispensables!

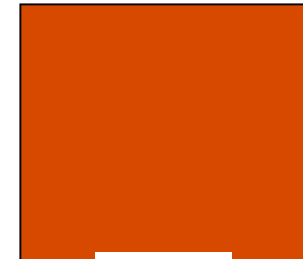
Conclusion: Plus & Deltas

- Plus:
 - Etude pratique et très « terrain »
 - Nous donne une bonne vue d'ensemble sur l'état en Suisse Romande
 - Pour celui qui veut mettre en place une politique de rémunération l'ouvrage permet de prendre connaissance rapidement de la question et des pièges à éviter
 - Agit plus comme un guide de référence



Conclusion: Plus & Deltas

- Deltas:
 - Aucun lien entre les théories managériales présentées au début et l'étude faite en Suisse Romande
 - Etude un peu superficielle: pour celui qui veut mettre en place une politique de rémunération il en faudra un peu plus que ce livre
 - Manque d'une dimension géographique plus large (Europe, US, Asie) pour situer la Suisse dans son contexte
 - L'auteur n'apporte pas plus à l'édifice de la connaissance sur le sujet. J'en ai appris plus avec les 86 slides du Prof. Haefliger en moins de temps!



Merci Beaucoup !
