

La politique de rémunération (PME – mai 96)

La rémunération a depuis toujours constitué un sujet déterminant dans la politique du personnel d'une entreprise. Elle est le plus souvent le reflet du système de valeurs en vigueur: tel système valorise l'ancienneté, tel autre les responsabilités assumées, un troisième exclusivement les performances accomplies.

Actuellement, la rémunération redevient un sujet brûlant, soit parce qu'on en attend plus de motivation et de performances, soit parce qu'on escompte une meilleure maîtrise des coûts. C'est le cas dans tous les secteurs, vu la nécessité de mieux gérer ses ressources dans un marché compétitif - même dans la fonction publique, où l'on parle beaucoup en ce moment de rémunération au mérite.

Les objectifs d'une politique de rémunération

Une politique de rémunération doit poursuivre plusieurs objectifs:

- *l'équité*: il s'agit d'éviter les injustices, qui seront selon le système de valeur mesurées par rapport à l'ancienneté, à la fonction, aux performances
- *la compétitivité*: il s'agit d'être à même d'attirer et de retenir les collaborateurs de valeur en offrant des rémunérations attractives par rapport au marché
- *la motivation et la reconnaissance des prestations fournies*: une politique de rémunération doit être motivante, et permettre de reconnaître les mérites des individus
- *une fonction de régulation des coûts*, c'est-à-dire qu'on souhaite avoir une réduction des coûts salariaux lorsque les affaires baissent.

La rémunération à la performance: une panacée?

La question de la rémunération à la performance ou au mérite est d'actualité pour plusieurs raisons, qui ont trait à l'un ou à plusieurs des objectifs mentionnés ci-dessus: pour des raisons d'équité (récompenser les plus performants plutôt que l'ancienneté ou la formation), de compétitivité (attirer et garder les meilleurs, pour lesquels la concurrence est de plus en plus vive), de motivation (on escompte plus de performance si l'engagement est récompensé, ce qui devrait stimuler les ventes) et/ou de flexibilité des coûts.

Tout semble donc justifier la mise en place de systèmes de rémunération à la performance. Pourtant, les difficultés à surmonter ne doivent pas être sous-estimées, si l'on veut réussir une telle opération:

- la notion d'*équité*: pour satisfaire cette notion, il convient de disposer d'un système performant et accepté d'évaluation de fonctions au sein d'une entreprise, qui contribue ainsi à une comparaison équitable entre les diverses fonctions dans l'entreprise. Le modèle qui prévaut à cette évaluation ne sera cependant pas neutre, selon qu'on valorise le management, les fonctions commerciales, la compétence, les responsabilités financières, ... Ce modèle ne peut donc qu'être lié très étroitement aux valeurs de l'entreprise et à sa stratégie et expliqué aux collaborateurs.
- le critère de *compétitivité*: pour assurer la compétitivité des rémunérations, il est indispensable de procéder régulièrement à des comparaisons de salaire par rapport au marché. Chacun possède à ce niveau ses sources d'information. La difficulté de l'opération réside cependant dans la comparaison de choses comparables: p.ex., une secrétaire de direction d'une PME est-elle comparable à celle d'une grande entreprise? L'« art » des comparaisons de salaire réside donc dans des fonctions très bien décrites et respectées par les participants à l'enquête.
- l'objectif de *motivation*: l'égalité absolue de rémunération, quelle que soient les performances, est démotivante, mais des variations considérées comme arbitraires le

seront tout autant. C'est pourquoi, un système clair, transparent et équitable est indispensable dans ce but: les fonctions seront d'abord décrites, comparées et classées; les performances attendues définies précisément et acceptées par les collaborateurs; les performances doivent ensuite être évaluées de manière aussi objective que possible par des cadres compétents, formés en la matière et reconnus (voir PME-Magazine no 9, 1994 - Contrat d'objectifs); si le moindre doute concernant du favoritisme, une rémunération à la tête du client, existe, la politique conduira à de grandes frustrations. En revanche, si ces processus sont bien gérés, transparents, acceptés, la reconnaissance matérielle des contributions aura un effet positif sur l'engagement et la motivation.

- la *maîtrise des coûts*: si le personnel pense que la politique de rémunération vise avant tout à une réduction des coûts, l'impact positif éventuel en termes de motivation sera immédiatement annihilé. De plus, cet objectif n'est atteignable que si on remet en cause les rémunérations de base actuelles, ce que peu de collaborateurs acceptent.

La rémunération à la performance:

La modification d'une politique de rémunération présuppose donc une modification souvent profonde des outils de gestion des ressources humaines, ainsi qu'une communication de qualité. C'est l'occasion de « mettre en marche » l'ensemble d'une organisation, si existe à ce sujet une réelle volonté de rendre l'entreprise plus performante, plus dynamique, plus flexible, avec les modifications de structures et de processus indispensables.

En revanche, vouloir simplement mettre en place rapidement un nouveau système, sans gérer l'ensemble des aspects de la question, pourrait se révéler hautement néfaste pour le climat de travail dans l'entreprise et pour sa compétitivité.

Que dit la loi?

La loi traite essentiellement des modes de rémunération (mensuel ou horaire), des questions ayant trait aux heures supplémentaires, de l'obligation de verser un salaire pour toute prestation fournie, des paiements du salaire en cas d'empêchement de travailler, ... (notamment art. 322, 323, 324 CO).

Elle traite aussi la question des gratifications, qui constituent un sujet où la volonté de flexibilité est souvent mise à mal par la jurisprudence et où de grandes précautions s'imposent (art. 322 CO).

A noter:

1. *La rémunération constitue l'un des sujets les plus sensibles d'une politique du personnel*
2. *La politique sera définie par rapport à des critères d'équité, de compétitivité, de motivation et de reconnaissance*
3. *La mise en œuvre d'une politique de rémunération au mérite conduit souvent à une modification profonde des valeurs et systèmes de gestion de l'organisation*
4. *Une cohérence très grande dans les outils et comportements est indispensable (processus de fixation d'objectifs, d'évaluation de fonction et d'évaluation de performances) pour assurer une acceptation et une motivation réelles.*