

Salaire, évaluation, bonus, et autres joyusetés

Stéphane Haefliger*



La fin de l'année approche et les «rounds salariaux» vont débiter. Etrange expression pugilistique qui nous enjoint à huiler nos gants de boxeur... afin de nous préparer au mieux aux entretiens annuels d'appréciation. En guise de mise en jambe, voici trois réflexions iconoclastes: la première renvoie à la genèse du salaire, la seconde à la problématique de l'équité salariale et la troisième au thème de l'évaluation annuelle.

1. Vous prendrez bien un peu sel?

L'une des thématiques qui déchaîne généralement toutes les passions reste le célèbre «salaire au mérite». Perçu par certains comme le symbole du libéralisme le plus libéré, donc socialement injuste, il est au contraire considéré par d'autres comme la récompense adéquate d'un effort consenti, donc profondément juste. Mais parmi les tenants des deux camps, peu se souviennent de l'étymologie du mot salaire. En réalité, à l'origine le salaire était déjà variable. Le salarium était en effet une ration de sel destinée aux soldats romains. Et plus ils étaient braves et méritants sur le champ de bataille, plus leur ration était importante et le sel de qualité. Cette référence à l'histoire nous rappelle donc que les bonus salariaux existaient déjà à Babylone, soit 1750 avant Jésus-Christ. Ce n'est que bien plus tard, au début du XX^{ème} siècle, que le salaire fixe s'est institué à la faveur du développement des institutions sociales. Le salaire fixe est donc extrêmement récent et le salaire variable profondément ancien, contrairement à la vulgate managériale.

2. Le mythe de l'équité salariale universelle

La seconde lance porte sur la notion de salaire juste. Bien sûr qu'il est du devoir du DRH ou de la Direction générale de

garantir une cohérence salariale. Bien sûr que les comparaisons inter-entreprise et les échelles de fonction permettent de normer une politique de rémunération. Mais, entre nous, comment expliquer rationnellement aux collaborateurs que des patrons «high level» méritent une rémunération de rock star? En réalité, et chacun le pressent, le salaire juste n'existe pas. Individuellement, certes, toutes les situations s'expliquent. Mais d'un point de vue macro-économique des incohérences subsistent. Nous pourrions donc dire que la justesse salariale est sauvegardée, mais que la justice salariale est loin d'être prégnante.

3. Le rituel annuel de l'évaluation

Souhaiter rémunérer en fonction du mérite nécessite un appareillage de mesure efficace. Or, on le sait, les processus en place doivent à bien des égards être amendés afin de gagner en clarté, en précision, en objectivité et en pertinence. Là encore, dans bien des organisations, les entretiens d'appréciation - qui président entre autres à l'attribution du salaire variable - sont généralement soit bâclés, soit démotivants, soit les deux à la fois. Il faut reconnaître de facto que l'affaire n'est pas aisée: chronophage pour les évaluateurs, angoissante pour les évalués, non transparente pour tous (quel est le mécanisme qui explique formellement le lien entre le score de l'évaluation et le montant du salaire variable?), épistémologiquement bricolée (que mesure-t-on lors de l'entretien d'appréciation? Les prestations de l'évalué, son potentiel, ses compétences, sa personnalité, tout à la fois sur le modèle désormais classique de la salade russe...), l'opération génère fréquemment davantage de questions que de réponses. Et à force de réduire les personnes à ce qu'on en attend, on finit par oublier tout ce qu'elles peuvent donner.

Quelle est la morale de cette histoire? Elle est triple.

1. Si le salaire n'est pas un véritable levier de motivation, il reste un redoutable vecteur de démotivation.
2. Si en termes d'équité salariale, tout ne s'explique pas, tout devrait cependant se dire: les chiffres ne parlent pas d'eux-mêmes et les mots sont importants pour que les nombres puissent faire sens.
3. Si on ne naît pas tous manager ou évaluateur, on le devient par la grâce de l'expérience. Une formation ad hoc, votre bon sens et une forte dose d'humanité feront le reste.

En garde et bon match à tous!!!

*Directeur des ressources humaines à la Banque Privée Espírito Santo et chargé de cours à l'Université de Lausanne
shaefliger@espiritosanto.com

Agenda

Mardi 4 décembre

Quoi de neuf en GRH?

Conférence en anglais sur les défis du leadership international. Comment attirer, fidéliser et développer des talents multiculturels. Avec Jack Wood, Guido Gianasso et Jean-Luc Cerdin.

Lieu: Genève, Uni mail, salle MR030

Heure: 18h30- 20h00, inscriptions: Karen.Longden@hec.unige.ch

Vendredi 7 décembre

Séminaire lâcher-prise

Ressourcer. Lâcher prise. Puis accélérer la réussite de votre projet avec définition d'un objectif inspirant et un plan d'actions. Matinée animée par Danielle Gossett-Taramarcz.

Lieu: Bellevue (GE)

Heure: 8h00 à 12h00; prix: 500 CHF; lien: gos-coaching.ch

Samedi 8 décembre

La forme et les formes

Atelier-séminaire pour ceux dont l'envie de changement démange. Agir en synergie, sur tous les fronts que sont l'esprit, l'environnement, la nutrition, le mouvement et la détente.

Lieu: Lausanne

Heure: Dès 8 heures; prix et inscriptions sur rezonance.ch



Rudolf Steiger
Pour une conduite humaine
Ed. Huber
4^{ème} Edition 2004
ISBN 3-7193-1069-8

Livre

Les bons conseils du militaire

Trouver un ouvrage sur le leadership et la conduite des hommes qui traite de problématiques concrètes, quasi terre à terre, se révèle aujourd'hui plus difficile que de trouver des pépites d'or dans les Alpes valaisannes. Loin des modèles psychologiques et de l'école de Palo Alto, Rudolf Steiger verbalise son expérience de chef militaire et civil faite de doutes, de discipline personnelle et de considération pour l'autre. Aucune morale ne transpire de cet ouvrage d'une centaine de pages qui traite des sujets tels que la loyauté, l'écoute, la confiance et la motivation. Un livre nécessaire lorsque l'on sait qu'un collaborateur démissionne le plus souvent de son poste à cause de son supérieur hiérarchique et non parce qu'il ne se plaît plus dans l'entreprise. La plupart des dirigeants d'entreprise, qui n'ont quasiment jamais d'objectifs comportementaux, devraient s'y référer.

Bernard Radon

bernard.radon@coachingsystems.ch