

Performances et salaires: la BCV a fait ses premières armes

Il y a deux ans à peine, la nouvelle Banque Cantonale Vaudoise naissait de la fusion de l'ancienne BCV et du Crédit Foncier Vaudois. La restructuration du réseau, le mariage de deux cultures d'entreprises, l'intégration dans une seule unité de gens travaillant auparavant dans des domaines assez éloignés l'un de l'autre - la banque universelle d'une part, l'établissement de crédit hypothécaire de l'autre - n'ont pas été chose aisée, mais, apparemment, la transition s'est très bien passée. Dans ce contexte, une petite révolution a été faite dans la culture d'entreprise et la politique salariale, toutes deux fondées sur la valorisation des performances des quelque 2000 collaborateurs de la nouvelle BCV. Premier bilan en compagnie de Jean-Philippe Thonney, directeur des ressources humaines, et de son collaborateur Stéphane Haefliger, sociologue.

Comme un patron

«Le monde de la banque est un univers très structuré et hiérarchisé, constate Jean-Philippe Thonney. Le collaborateur fait ce qu'on lui demande de faire, et le fait bien. Les procédures de travail sont héritées du taylorisme, et, à bien des égards, les collaborateurs se sentent comme des fonctionnaires, au sens noble du terme, c'est-à-dire propriétaires d'une fonction. Nous proposons de renverser ce paradigme et d'instaurer une nouvelle culture d'entreprise, qui autorise les collaborateurs à se sentir propriétaires, non plus, de leur fonction uniquement, mais de leur entreprise. Cette mise en pouvoir des collaborateurs (empowerment), nous la nommons la culture de l'intraprenariat, chaque collaborateur devenant un entrepreneur responsable à l'intérieur de la banque. Instaurer cette nouvelle relation au travail implique également un système de valorisation adapté.»

C'est pourquoi huit domaines de performance ont été définis. Quatre d'entre eux se rapportent au service: l'entrepreneur choisit ses clients; il contribue à la cohésion et à la motivation de son équipe; il veille à ce que les compétences de tous soient à la hauteur des exigences; il s'efforce que la qualité des prestations soit irréprochable. Les quatre autres domaines de performance

concernent l'efficacité: la rentabilité (réduction des coûts et développement du cash-flow), la productivité, l'amélioration des processus (fiabilité, simplicité et rapidité des procédures de travail), et, enfin, le développement (participer à la réalisation de projets, se mesurer à la concurrence).

Cinq cibles sur huit

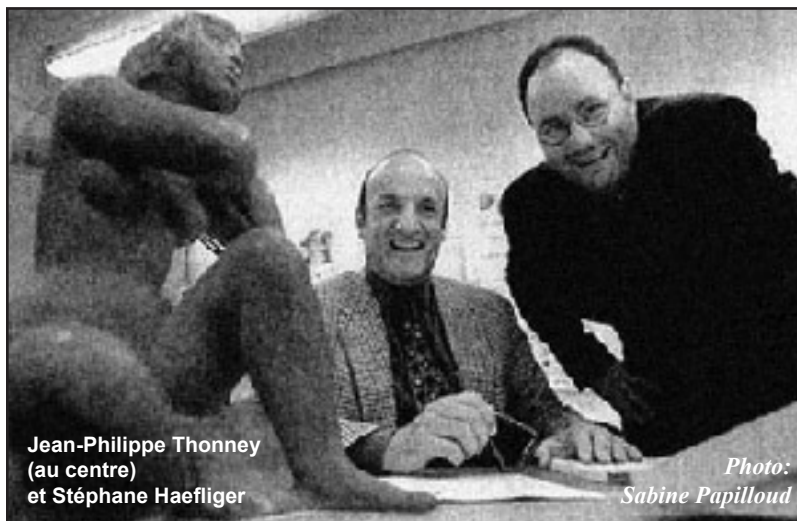
«Il ne s'agit pas de donner des compétences particulières aux collaborateurs de la banque, mais de les encourager à prendre, dans les huit domaines définis, des initiatives, qui seront reconnues, comme le sont celles du patron d'une entreprise», poursuit Jean-Philippe Thonney. Ces initiatives, ce peut être la décision d'apprendre les langues, la réorganisation d'un plan de classement, ou, encore, la formation d'un collègue à un nouveau logiciel. En pratique, tout au long de l'année, l'employé et son responsable relèvent chacun de leur côté les «faits significatifs» du premier, soit ses suggestions, ses initiatives, les services qu'il a rendus, mais aussi les opportunités qu'il a manquées, voire les services négligés. Et la méthode est appli-

quée à tous les niveaux de la hiérarchie de la banque.

A la fin de l'année intervient l'évaluation des performances. Et c'est là que le côté le plus novateur du système apparaît. En effet, l'évaluation tient compte autant du point de vue du collaborateur que de celui de son supérieur. Tous deux ont établi une «cotation» des performances du collaborateur, dans chacun des huit domaines dont nous avons parlé plus haut. Toutefois, chacun ne retient que cinq des huit cibles, celles qu'il estime les plus représentatives. Le code de contribution final se calcule ensuite comme la moyenne des dix cotations. Et c'est à partir de là, selon une clé de répartition assez subtile dans laquelle entrent d'autres paramètres, que sont fixées les augmentations de salaires.

Selon le cash-flow

En outre, le code de contribution sert aussi à déterminer le montant du salaire «variable», qui se situe généralement entre un demi et un salaire mensuel, voire davantage. Quant à l'enveloppe globale, répartie entre l'ensemble des employés qui... le méritent, elle dépend du cash-flow de la BCV. «Les responsables hiérarchiques pensaient que les collaborateurs se surévalueraient, et ces derniers craignaient d'être sous-évalués, note encore Jean-Philippe Thonney. Or, il n'en a rien été. Notre système d'évaluation des performances, qui a obtenu un succès certain, nous a permis d'assimiler la nouvelle culture BCV et d'établir des relations de partenariat du haut en bas de l'entreprise.»



Jean-Philippe Thonney
(au centre)
et Stéphane Haefliger

Photo:
Sabine Papilloud

Etienne Oppliger