

## Introduction - Encore un peu de sel ?\*

Les référents salariaux génèrent de nombreuses espérances. Voici trois brèves 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 qui devrait présider la collocation salariale de votre fonction dans la juste strate...

### 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, certainement au début du XX<sup>ème</sup> 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. Et si vous vouliez faire « moderne » en instituant cette année un variable, c'est donc raté !

### 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. Pas facile à expliquer au collaborateur rebelle lors de l'entretien de fin d'année...

### 3. Le rituel annuel de l'évaluation

Souhaiter rémunérer en fonction du mérite nécessite un appareillage de mesure efficace. Or, on le sait tous, 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 autre 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, ses traits de 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

\* Adapté d'une chronique rédigée initialement pour HR Today.  
Publié avec l'autorisation de son rédacteur en chef, Marc Beininger.

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 terme 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.



Stéphane Haefliger  
Directeur des Ressources humaines  
Banque Privée Espirito Santo  
Chargé de cours dans plusieurs universités et HES