

Madame Ritter du comité, présente l'orateur de la soirée M. Stéphane Haeffliger, senior consultant KPMG et chargé de cours MBA-HEC. Le thème semble une gageure, car qui travaillerait sans toucher salaire pour sa sueur ! Le titre s'est imposé de lui-même déclare d'emblée l'orateur, aussi l'auditoire est-il tout ouïe. En fait de table ronde, ce fut plutôt un exposé ex cathedra au rythme synchronisé d'une projection de diapositives. Autrement dit, il s'est agi d'un coup de projecteur sur les « Incentives, Fringe Benefits et autres délices du genre ».

## 1. De la rémunération

La rémunération est une question complexe qui se déploie principalement sur quatre registres. *Primo*, la rémunération est d'abord une transaction économique, ce qui signifie que le travailleur troque travail contre salaire. *Secundo*, elle est une transaction psychologique qui implique cette perception : Suis-je payé à ma juste valeur ? *Tertio*, la transaction devient symbolique et mobilise une foule de signaux qui positionnent le collaborateur au sein de l'organisation : classe de salaire, titre, voitures de fonction, nombre de collaborateurs à charge, etc. *Quarto*, la rémunération est également une transaction éthique dont l'équité est la pierre angulaire. En conclusion, la rémunération est donc une problématique hétérogène, économique, psychologique, symbolique et éthique dont il faut assurer la cohérence et coordonner les différents registres qui la composent.

## 2. Quatre modestes objectifs

À ce niveau d'intervention, de manière critique, le conférencier, se propose de faire une intervention *chirurgicale*, si je puis m'exprimer ainsi, c'est-à-dire : *a)* déconstruire trois mythes managériaux tenaces qui sont en lien avec la rémunération, *b)* identifier les trois tendances actuelles des politiques de rémunération, *c)* prendre en compte la dimension non-monnaire de la rémunération, *d)* énumérer en fin de parcours une centaine d'idées concrètes pour rémunérer les collaborateurs sans réellement les payer en terme monétaire.

## 3. 1<sup>er</sup> mythe managérial lié à la rémunération

*Premier mythe* : « Augmentez les salaires, vous augmenterez la motivation. » Notion fautive dit le conférencier, le salaire n'est pas le vecteur privilégié de la motivation (comme disaient les rois de France : pas d'argent, pas de Suisse). C'est une vision behavioriste hérité des années cinquante qui perdure aujourd'hui encore dans les esprits les plus... vous m'avez compris. Or, aujourd'hui, on le sait parce que cette hypothèse a été suffisamment documentée en un recul scientifique suffisant. En effet, ces études scientifiques démontrent que les effets de la rémunération sur les collaborateurs ne permettent pas de corréler de manière forte rémunération et motivation. En conclusion, le salaire ne peut être considéré comme le vecteur privilégié de la motivation parce que tout ne s'achète pas avec de l'argent particulièrement les dimensions psychiques, l'intelligence émotionnelle, la compétence sociale, la capacité à s'engager des collaborateurs. Aujourd'hui, précise l'orateur, l'intelligence émotionnelle et les compétences sociales sont des exigences inhérentes aux fonctions de cadres.

Et, prenant à témoin l'auditoire, de préciser : vous recrutez, vous sélectionnez, vous engagez. Or vous savez que les employeurs exigent de leurs collaborateurs qu'ils soient maîtres d'eux-mêmes et responsables, qu'ils sachent maîtriser leurs émotions et leur stress, qu'ils adhèrent naturellement aux valeurs, aux orientations, aux grandes tendances de l'entreprise, qu'ils se montrent également engagés, persévérants, qu'ils se montrent enthousiastes, qu'ils soient capables d'automotivation, même dans les phases de restructuration difficile dans les contextes chaotiques, qu'ils n'attendent pas tout de l'organisation, qu'ils

aient aussi des comportements adéquats aux chartes et valeurs de l'entreprise. Dans le fond sur toutes ces dimensions, qui fondent aujourd'hui l'excellence professionnelle, telle que la fonction personnel doit la porter, la rémunération n'a qu'un faible impact et une influence marginale. D'ailleurs lorsqu'on interroge les collaborateurs sur les motifs qui les animent, qui influent directement sur leur motivation, le salaire apparaît en 13<sup>ème</sup> position. Cela provient du fait que les cadres et collaborateurs d'aujourd'hui souhaitent davantage de clarté, d'autonomie, de reconnaissance humaine.

#### **4. Les 11 critères qui rendraient les collaborateurs motivés...**

1. Objectifs : Est-ce que je sais ce qu'on attend de moi au travail ?
2. Logistique : Est-ce que je dispose des équipements et du matériel nécessaires pour effectuer mon travail correctement ?
3. Compétence et liberté : Au travail, ai-je chaque jour la possibilité de faire ce que je fais le mieux ?
4. Reconnaissance : Durant les sept derniers jours, ai-je reçu des marques de reconnaissance ou des félicitations pour le travail et les progrès que j'ai accomplis ?
5. Soutien/coaching : Est-ce que quelqu'un, à mon travail, soutient mes progrès ?
6. Relation : Est-ce que mes supérieurs ou quelqu'un, à mon travail, semblent se soucier de moi en tant que personne ?
7. Opinion : Est-ce que mon opinion semble avoir de l'importance ?
8. Sens : Est-ce que ma mission ou la finalité poursuivie par mon entreprise me donne le sentiment que mon travail est important ?
9. Implication de l'équipe : Est-ce que mes collègues sont impliqués dans la volonté de faire du bon travail ?
10. Connivence / amitié : Est-ce que j'ai un véritable ami à mon travail ?
11. Développement : Au cours de l'année qui vient de s'écouler, ai-je eu l'opportunité d'apprendre et de progresser ?

Il s'agit là, affirme l'orateur, de critères discriminants que les collaborateurs jugent comme extrêmement motivants au sein de leur entreprise.

#### **5. 2<sup>ème</sup> mythe managérial lié à la modernité**

L'orateur relève avoir souvent entendu dire dans les entreprises avec lesquelles il est appelé à travailler : « Mon entreprise est moderne, elle est vraiment moderne et avant-gardiste, parce que sa politique de rémunération est réellement incitative : salaire variable, prime, bonus. » En réalité, c'est abusif de penser, de croire, qu'un système salarial moderne est un système précis. C'est un mythe historique. Et il est intéressant de se rappeler qu'à l'origine le salaire était flexible. Pour rappel, le salaire vient du latin *salarium*, radical *sal* « sel » à l'origine « ration de sel » propre à l'indemnité du soldat pour acheter son sel qui était déjà une rémunération variable. Un bon mercenaire, un bon guerrier, avec de hauts faits d'armes touchait une indemnité généreuse pour acheter son sel. D'où l'expression le sel de la vie ! Pour rappel au XVIII<sup>ème</sup> siècle, les forgerons connaissaient déjà le « salaire aux pièces » avec bonus.

#### **6. 3<sup>ème</sup> mythe managérial : justice et justesse !**

L'énoncé est le suivant : « Mon système salarial est juste, équitable et transparent. Il rémunère les compétences. » Le conférencier a précisé que, pour avoir révisé un certain nombre de systèmes salariaux, il ne

croit pas à cette chimère, qui est plutôt une utopie, c'est un objectif vers lequel la DRH devrait tendre, mais dans le fond, en réalité les systèmes salariaux, qui sont inventés depuis des années, contiennent tous

leur part d'arbitraire difficilement explicable, difficile à gérer, contiennent tous leur lot d'historique, des tas de faits qui échappent complètement à la logique de la compétence pure. Et lorsque l'on discute avec les directeurs des ressources humaines, les chef de personnel, ou les directeurs généraux, on voit bien l'embarras qui est le leur lorsque lorsqu'on aborde les questions suivantes : les salaires que vous versez, qu'est-ce qu'ils rémunèrent réellement. Rémunèrent-ils plutôt les compétences ou plutôt la fonction ? Est-ce qu'ils rémunèrent plutôt la performance ou plutôt l'ancienneté ? Est-ce que les salaires rémunèrent l'égalité, horizontale, verticale, ou est-ce que vous valorisez les écarts du marché ? Est-ce que vous privilégiez l'équité interne ou est-ce que vous privilégiez l'équité externe ? Est-ce que vous rémunérez le court terme, ou le long terme ? Est-ce que vous rémunérez la prise de risque, l'innovation, la créativité, ou la consolidation, la non-prise de risque ? Est-ce que vous rémunérez l'accomplissement, l'effort, ou le but atteint, le résultat ? Est-ce que vous rémunérez le quantitatif ou le qualitatif ? Toutes ces dimensions que tous les directeurs des ressources humaines se posent en permanence en pensant à leur politique des ressources humaines ont beaucoup de difficultés à admettre que leur politique salariale est claire et qu'ils rémunèrent telle ou telle dimension. Pourquoi ? Parce que ce sont des questions non seulement complexes, mais aussi assez douloureuses intellectuellement à poser. Et pourtant, c'est à la politique de la rémunération d'y apporter des réponses claires, précises, des réponses naturellement ciblées.

## **7. À ce stade, deux constat**

Alors quelle est la morale de cette histoire de ces trois mythes ? Qu'en dire ? Que penser ? L'orateur propose deux constats :

*Premier constat* : Les messages véhiculés par nos régimes de rémunération et de gestion sont-ils ceux que nous souhaitons réellement transmettre ?

Parce que, attention, donner ou ne pas donner des primes, ça communique sur l'entreprise. Surpayer, payer ou sous-payer ; ça communique sur l'entreprise. Donner un salaire variable de 20 pour cent avec un déclenchement sur un système d'évaluation des performances ou n'en pas avoir ; ça communique sur la société. Sur la manière dont sont gérées les ressources humaines, sur la manière dont sont motivés les collaborateurs, sur la manière dont l'entreprise se positionne sur le marché de l'emploi ; ça communique... Donc l'une des questions, c'est : ma grille salariale, qu'est-ce qu'elle communique, est-ce que les messages qu'elle communique, tacitement, inconsciemment, sont-ils réellement ceux-là que nous voulons communiquer. Or, il y a des incohérences parfois totales entre politique salariale qui récompense certains nombre de comportements et les souhaits voulus par la direction générale.

*Deuxième constat* : Le salaire est moins un facteur de motivation qu'un facteur de démotivation car « le sens au travail » ne s'achète pas aisément.

En effet, il est très facile de démotiver les collaborateurs si l'entreprise n'a pas une politique salariale ajustée.

## **8. Les 3 tendances actuelles en terme de rémunération**

*Première tendance* : L'arbitrage entre rémunération collective et rémunération personnalisée accorde une part croissante à la dimension individuelle.

Dans le fond cela a un peu l'air du sur mesure et les grilles salariales qui prétendent jouer la cohérence jouent bien souvent l'éclatement au grand dam des DRH qui aimeraient harmoniser, coordonner, jouer l'équité interne, jouer l'équité externe. Or, on s'aperçoit de plus en plus que croissent des singularités, des

spécificités, pour engager celui-ci, pour engager, celle-là et qu'ainsi, après trois ans, la belle politique salariale lissée sur laquelle on avait planché durant deux ans et demi avec des évaluations de

performances individuelles et collectives, des évaluations de fonction à la clé, prend, si je puis dire, la clé des champs en ce sens qu'elle commence à s'émietter, à perdre sa cohérence interne, à intégrer des spécificités, à crever les plafonds et du coup elle est en décalage avec la ligne que l'entreprise s'était fixée et la réalité du terrain.

*Deuxième tendance* : L'arbitrage entre rémunération fixe et rémunération variable privilégie davantage la partie aléatoire et variable.

Cette deuxième tendance vise à instaurer une variabilité de la rémunération selon des modèles divers et variés. C'est-à-dire que de plus en plus on quitte la rémunération fixe pour avoir une rémunération fixe qui n'a de fixe que le nom, à laquelle se rajoutent des rémunérations variables. Il est évident que supporter pour clarifier, pour donner du sens, à ces rémunérations variables, il faut un instrumentarium assez sophistiqué pour, par exemple, si le variable est déclenché par la performance évaluer celle-ci avec son cortège d'augmentation et de problèmes. À ce stade de son discours, l'orateur de citer une étude qui, menée avec quelques étudiants de l'université de Lausanne sous son contrôle, a donné en conclusion que dans 90 pour cent des cas les collaborateurs ne sont jamais satisfaits : a) de leur entretien de fin d'année, b) du lien entre système d'évaluation des performances et le montant qu'ils reçoivent en fait de salaire variable.

*Troisième tendance* : L'arbitrage entre rémunération immédiate et rémunération différée favorise progressivement la part à moyen et long terme. Les nouveaux systèmes de rémunération que l'on peut observer jouent sur le temps. En effet, aujourd'hui, de plus en plus, certains candidats s'informent sur la rémunération différée : caisse de pension, stock options, retraite anticipée.

## **9. Une voie alternative : la rémunération non-monétaire.**

À ce stade de son exposé, l'orateur présente quatre exemples concrets :

*Bob Nelson* : C'est un des pères américains, un des porteurs de cette idée. Il a rédigé un livre qui recense 1001 idées pour rémunérer sans payer. Il a un site sur Internet extrêmement bien fait, précise M. Heaflioger.

*Trésor canadien* : Politique de reconnaissance en 5 piliers : Prix pour service insigne, Prix d'Excellence, Prix du chef de la fonction publique, Prix Ministériels, Prix pour Long service.

*Netscape* : Prend en charge l'entretien et le nettoyage des véhicules privés de tous les collaborateurs, s'organise pour que des aides nourrissent leurs animaux domestiques à domicile, s'occupe du pressing de leurs costumes, offre gratuitement l'entretien de leur logement en mettant à leur disposition une aide de ménage.

*KPN Orange Belgique* : Cette société engage actuellement 50 personnes par mois dont l'offre d'emploi est ainsi libellé : « Imaginez un job où chacun a droit à un bonus à la fin de l'année. Imaginez un job où tous ceux, qui bénéficient d'une voiture d'entreprise, reçoivent un budget et la choisissent eux-mêmes. Un job qui vous offre un massage professionnel lorsque le tress vous titille. Un job où vous pouvez déposer votre lessive. Un job qui envoie une baby-sitter chez vous lorsque votre enfant à la grippe. Un job qui vous aide à remplir votre déclaration d'impôt et qui vous facilite un prêt bancaire pour construire votre maison. Imaginez un job chez KPN Orange. » Je ne sais pas vous, mais moi, j'y cours !...

Web-Références : Les personnes intéressées à les obtenir sont priées de s'adresser à Madame Ritter.

Les applaudissements nourris n'étaient qu'une faible rémunération non-monétaire de l'assemblée pour la parfaite prestations de l'orateur.

Neuchâtel, le 31 octobre 2003

Jacques Maurice Chenux