

Soirée de formation des associations du personnel ASI, SSP, ASMAC

Salaire au mérite / justice salariale

Chances et dangers

Laure Dutoit, économiste, PhD.

Désirée Stocker, psychologue du travail et de l'organisation MSc

*Préparé avec la participation de : Prof. Dr. em. Norbert K. Semmer,
psychologie du travail et de l'organisation, Université de Berne*

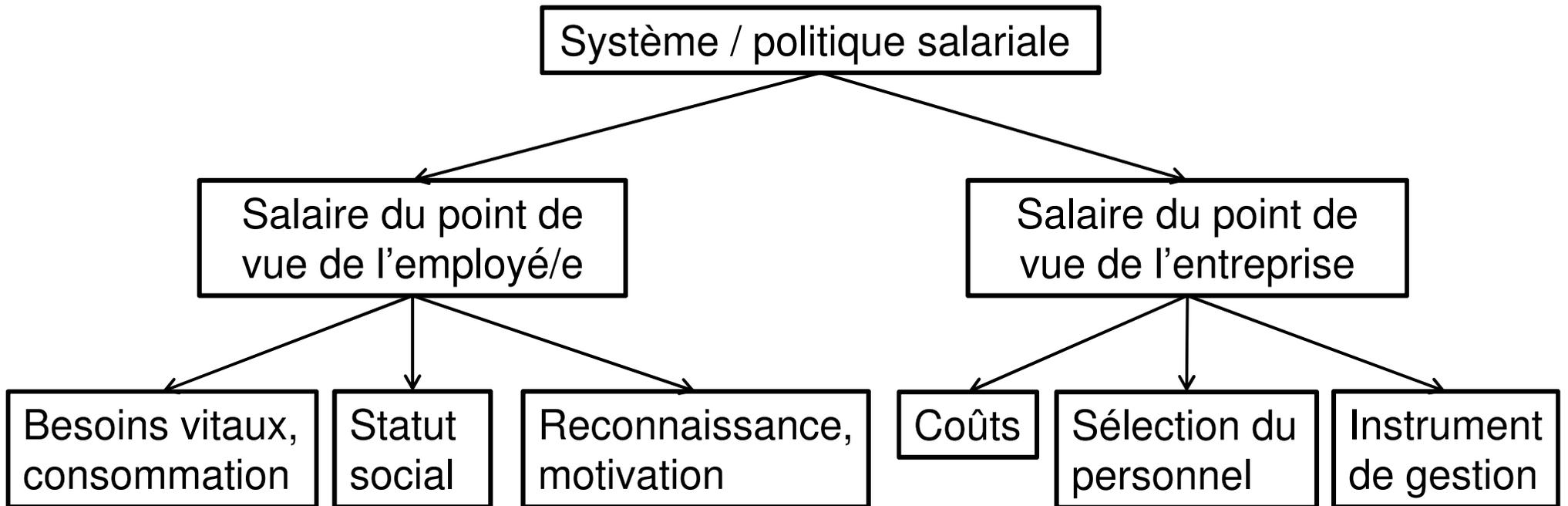
Eté 2014

Plan

- Les rôles du salaire
- Le salaire et ses composantes
- L'injustice salariale
- Le salaire au mérite

Les rôles du salaire

Les rôles du salaire



Un «bon» système salarial ?

- «Le salaire est juste et est ressenti comme juste»
 - Est souvent désignée comme la caractéristique la plus importante

- Principes de conception des systèmes salariaux dans notre société:
 - En général : principe du rendement (exigences, charge, responsabilité)
 - mais aussi fondé sur l'économie de marché (offre et demande)

Justice salariale– niveau salarial absolu et relatif

■ Niveau salarial absolu : fixation du salaire

Quel montant peut/doit être distribué à l'employé/e ?

Quel est le niveau «mérité» ?

■ Niveau salarial relatif : Partage de la masse salariale, rapport entre les différents salaires.

a) Justice salariale „objective“ :

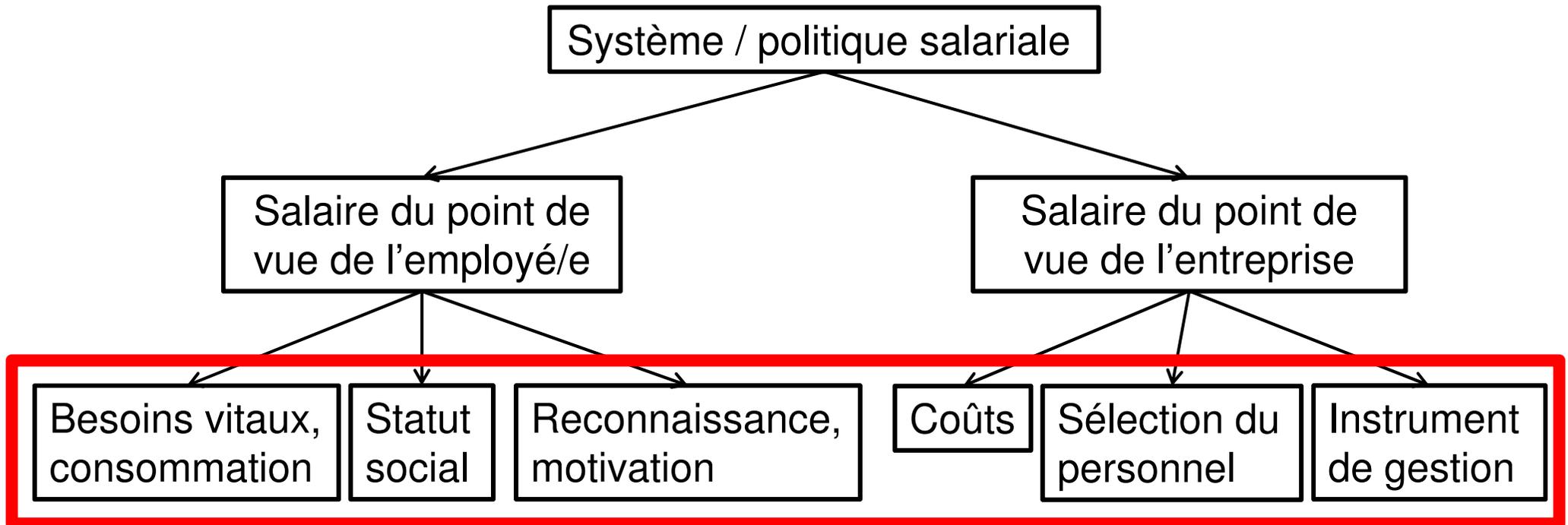
Rapport entre tâches/personne et salaire

b) Justice salariale „subjective“ :

Le salaire est ressenti comme juste par les employé/es

	Solution 1	Solution 2
Unité 1	35	34
Unité 2	36	33

Rôles du salaire

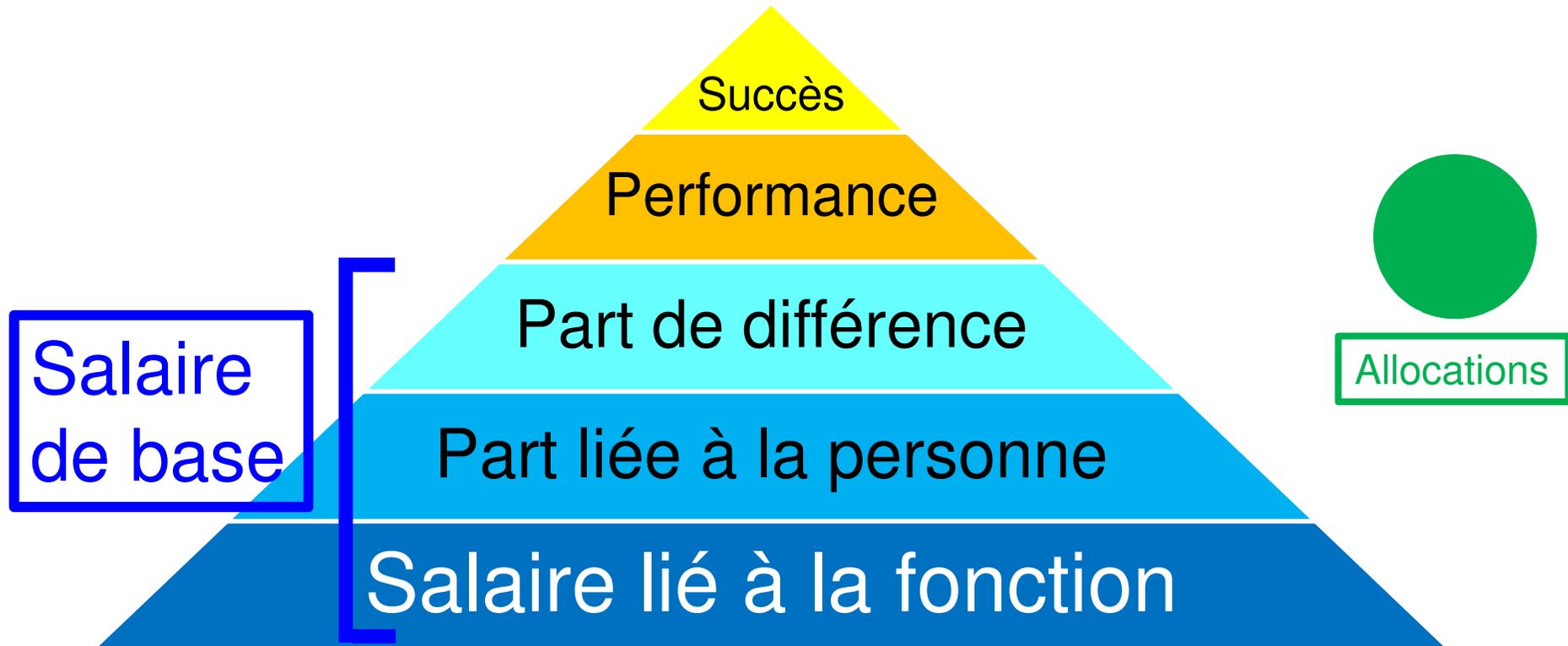


Niveau salarial absolu ?

Niveau salarial relatif ?

Le salaire et ses composantes

Le salaire et ses composantes



Schär Moser, M., & Baillod, J. (2006).



Système salarial - hôpitaux bernois sous CCT

Salaire lié à la fonction

Exemple de description de fonction :

■ Classe de salaire 15 «Infirmier, ière I»

Soins infirmiers dans des situations de soins complexes avec de hautes exigences dans toutes les disciplines. Formation en soins infirmiers au niveau ES. Les diplômés HES qui postulent à se poste seront inclus dans cette classe salariale.

Système de salaire, canton de Berne

		Classes de salaire				
		1	2	3	...	30
Echelons	Salaire initial	3'542.75	3'590.40	3'640.40		11'547.20
	+1					
	+2					
	+3					
	...					
	+80					



Systeme de salaire, hôpitaux bernois sous CCT

Salaire lié à la fonction par classe de salaire (CS)

Salaire lié à la fonction

Salaire initial par classe de salaire											
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
3'646	3'711	3'786	3'872	3'969	4'079	4'202	4'339	4'491	4'660	4'845	5'049

Salaire initial par classe de salaire											
15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
5'271	5'513	5'776	6'061	6'369	6'700	7'057	7'439	7'848	8'284	8'750	9'245

Salaire brut mensuel sans 13^{ème} salaire; sans allocations sociales

Part liée à la personne
Salaire lié à la fonction

Système de salaire, canton de Berne

		Classe de salaire				
		1	2	3	...	30
Echelons	Salaire initial	3'542.75	3'590.40	3'646.40		11'547.20
	+1					
	+2					
	+3					
	...					
	+80					

Systeme de salaire, hôpitaux bernois sous CCT

80 Echelons:

Chaque échelon = + 0,75% du salaire initial

Part liée à la personne
Salaire lié à la fonction

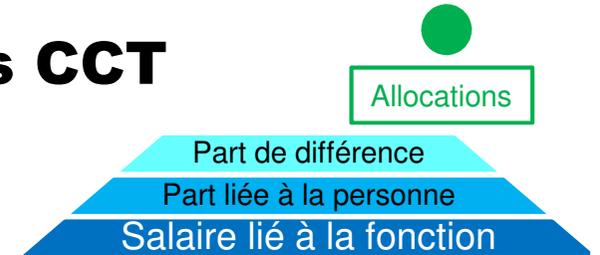
■ **Salaire au début du contrat** : Détermination de l'échelon à l'aide de

l'expérience professionnelle acquise / années de pratique (en prenant compte par exemple de formations préalables, expérience, capacités etc.)

ainsi que

d'autres activités professionnelles ou non professionnelles (en particulier, l'éducation des enfants).

Systeme de salaire, hôpitaux bernois sous CCT



Utilisation du système avec 80 échelons:

- **Part de différence / «Prime du marché»:** Classement dans un échelon supérieur dans des domaines avec une pénurie de main d'œuvre qualifiée.

Systeme de salaire, hôpitaux bernois sous CCT

Contrat de travail, exemple:

Entre l'employeur : Hôpital XY

et l'employée : Q.P. née 03.03.1990

1. Durée de contrat indéterminée
2. Fonction / activité : infirmier/ère I
3. Taux d'activité: 100%
4. Rétribution :

Classe de salaire : 15

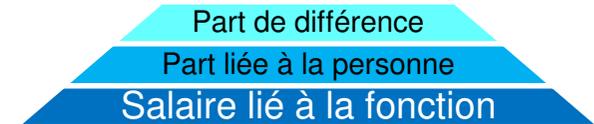
Part liée à la personne : échelon 8

Part liée à la différence : 1 échelon en +

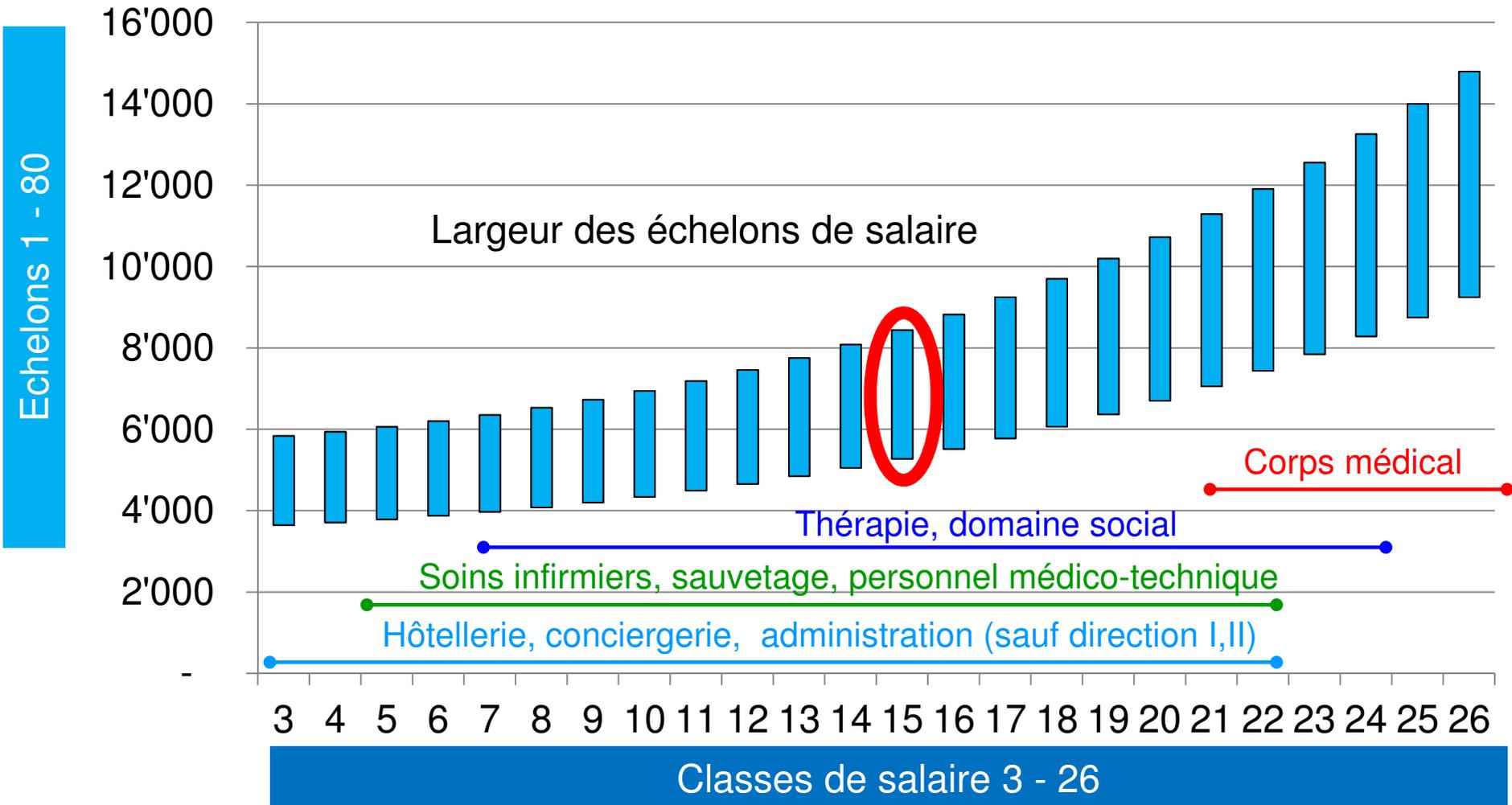
Total : échelon 9

Rétribution totale: Classe de salaire/échelon 15/09

5. etc.



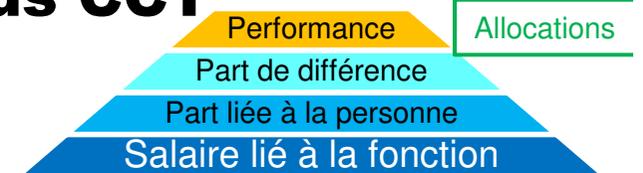
Système de salaire, hôpitaux bernois sous CCT





Systeme de salaire, hôpitaux bernois sous CCT

■ Evolution du salaire:



La somme totale dédiée aux mesures salariales est négociée.

Utilisée pour :

- Hausse des prix
- Des mesures salariales individuelles (hausse de l'échelon), qui dépendent de
 - L'expérience et
 - La performance de l'employé/e

Une évaluation des performances a lieu chaque année dans un entretien avec l'employé/e



Allocations

Systeme de salaire, hôpitaux bernois sous CCT

■ Selon la bilan annuel / le succès de l'entreprise:

Distribution de primes



■ Composante variable du salaire, différente selon les hôpitaux

Etude FMH : Salaire des médecins hospitaliers en Suisse

■ Revenus additionnels:

- **Honoraires** (Prestations comme par ex. opérations, consultations pour des patient/es stationnaires en assurance compl.)
- **Participation à des fonds** (fonds et pools de bénéfices)
- **Activité de médecin privé** (prestations comme indépendant/e dans une pratique privée (TARMED), ainsi qu'expertises, activité de médecin-conseil

■ Parfois les chef/fes de clinique, couramment les médecins-chef/fes, les médecins adjoints et les médecins chef/fes de département participent à des recettes additionnelles

■ **Règlements différents:** Distribution à tous comme salaire de base, des objectifs de performance sont payés individuellement, plafond de revenu, forfait de revenu...

Justice salariale?

Annapura, une femme prospère, veut engager un jardinier. Le travail ne peut hélas pas être divisé. Trois hommes au chômage postulent au poste :

- Dinu est clairement le plus pauvre des trois
- Bishanno est le plus malheureux, car il a récemment perdu sa modeste fortune et en souffre beaucoup
- Rogini souffre d'une maladie chronique, qu'il supporte stoïquement. Avec le salaire, il pourrait faire traiter sa maladie.

Par l'attribution de ce travail, Annapura aimerait rendre justice. Qui obtient la place ?

Sen, A. (1999)

Justice salariale – Principes de décision

- Dinu est clairement le plus pauvre des trois

Principe de l'égalité de revenu

- Bishanno est le plus malheureux, car il a récemment perdu sa modeste fortune et en souffre beaucoup

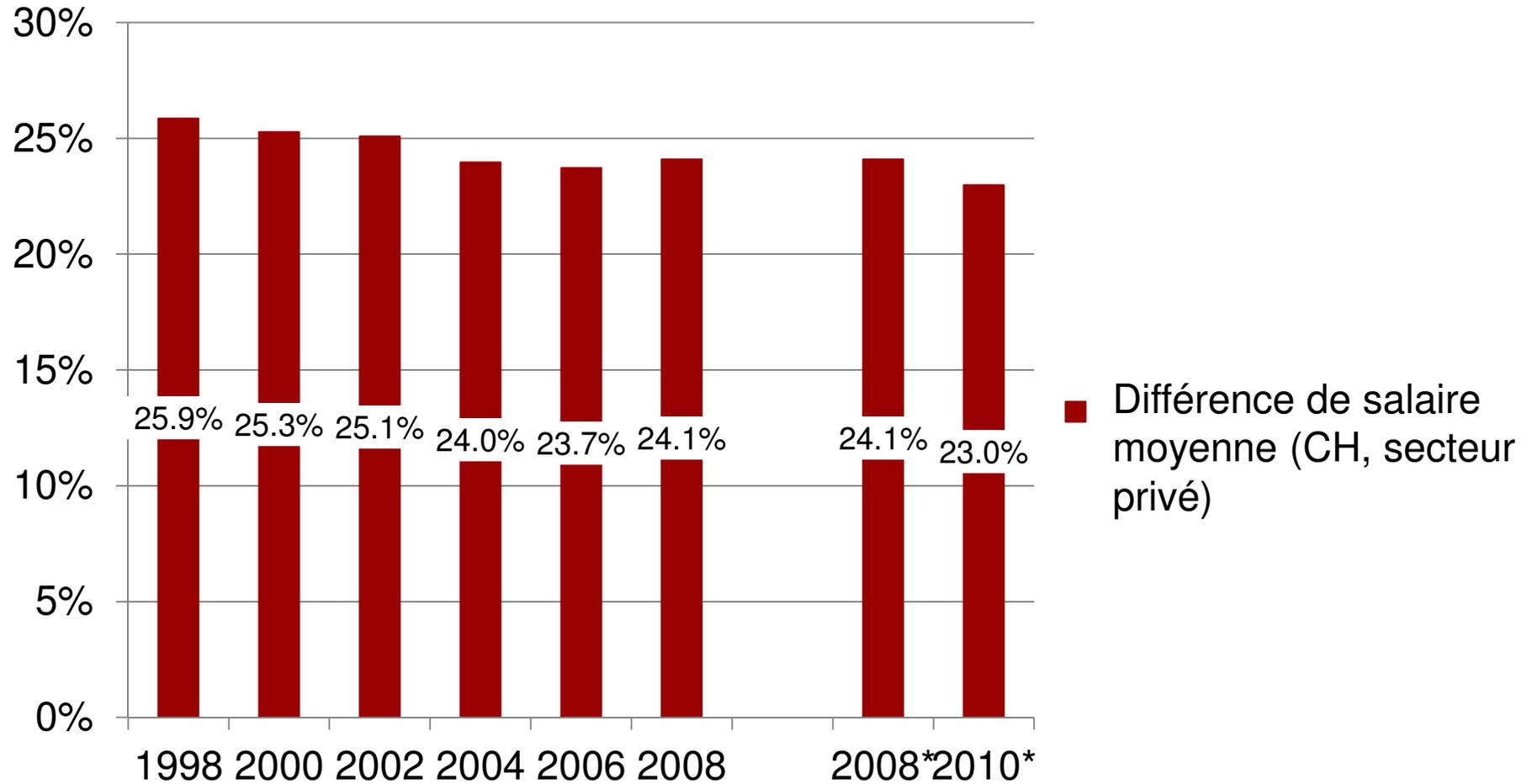
Principe du bonheur maximum

- Rogini souffre d'une maladie chronique, qu'il supporte stoïquement. Avec le salaire, il pourrait faire traiter sa maladie.

Principe de l'augmentation de la marge de manœuvre

Discrimination salariale

Combien les femmes gagnent en moins



■ Différence de salaire moyenne (CH, secteur privé)

* Nouvelle répartition des branches

Quelle: Strub/Stocker (2010), *Donzé (2013). Représentation: BASS

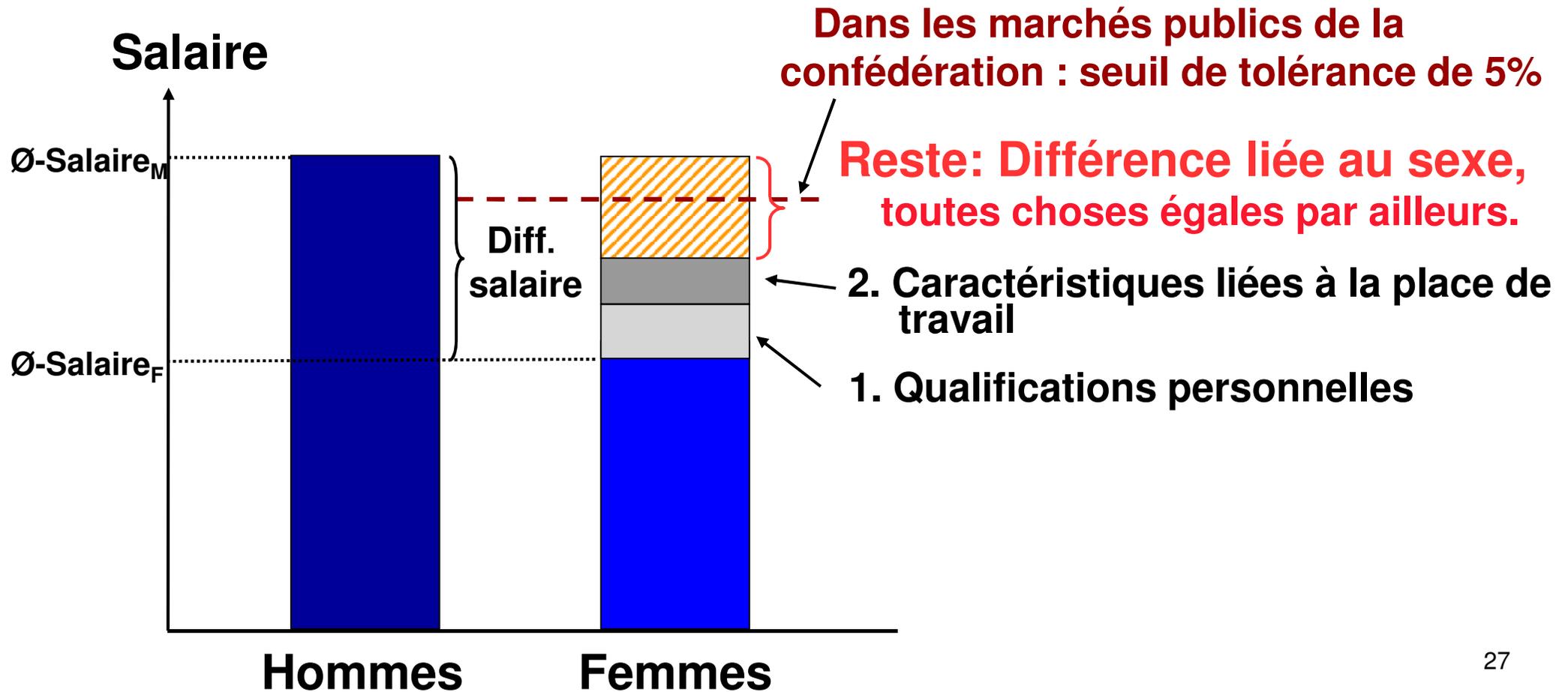
La discrimination selon la loi

- Discrimination à l'emploi = position inégale pour des qualifications équivalentes
Ex. : Disc. lors de l'engagement, la promotion, la formation continue
- **Discrimination salariale** = salaire inégal pour le même ou un travail équivalent
 - **Discrimination salariale directe**
Ex.: Une femme gagne moins que ses collègues / que son prédécesseur
 - **Discrimination salariale indirecte**
Ex.: Les professions féminines sont échelonnées plus bas (par ex. professions dans les soins, enseignantes); les postes à temps partiel sont désavantagés au niveau du salaire (par ex. moins de prestations sociales)

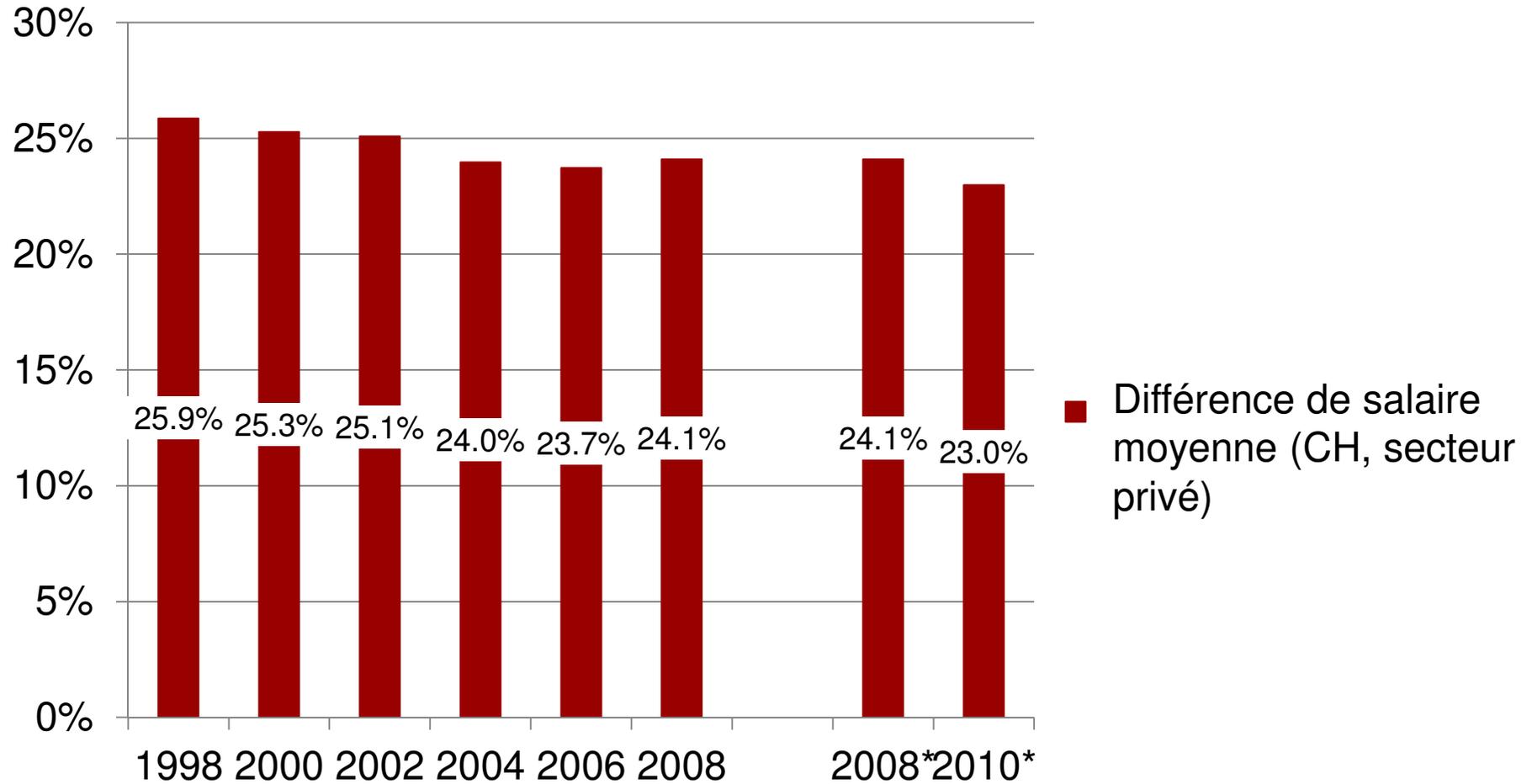
Discrimination salariale dans une entreprise ?

- Ex. de décisions de justice: www.leg.ch, www.gleichstellungsgesetz.ch
- Outils pour l'analyse de l'égalité salariale
 - Evaluation analytique du travail (que sur le salaire lié à la fonction)
 - Analyse statistique : Logib (toutes les composantes du salaires)
- Exemple: Comment fonctionne Logib?
 - Logib = Outil Excel pour un auto-test de l'égalité salariale dans les entreprises
 - www.logib.ch

Logib – Ce qui est mesuré



Combien les femmes gagnent en moins

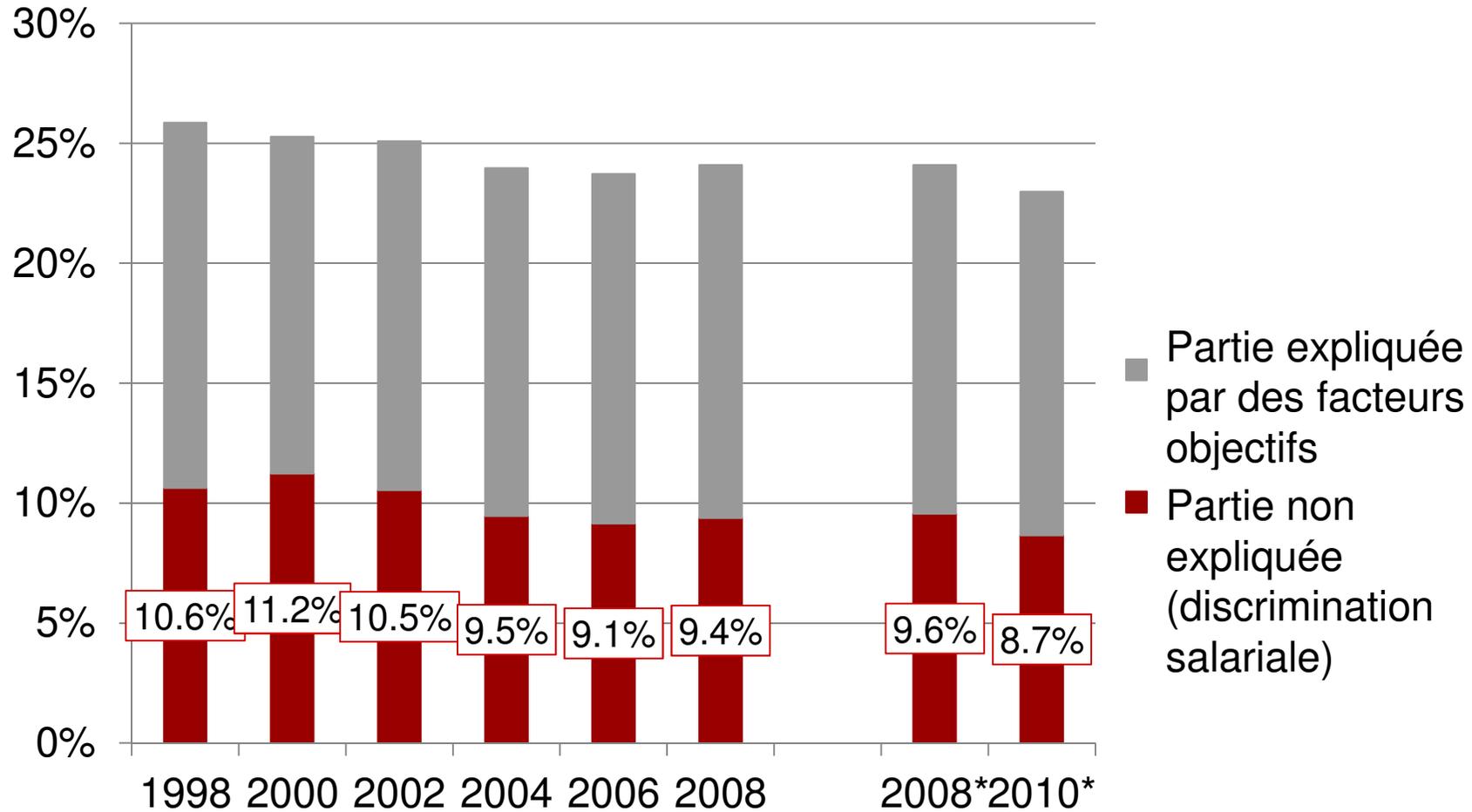


■ Différence de salaire moyenne (CH, secteur privé)

* Nouvelle répartition des branches

Quelle: Strub/Stocker (2010), *Donzé (2013). Représentation: BASS

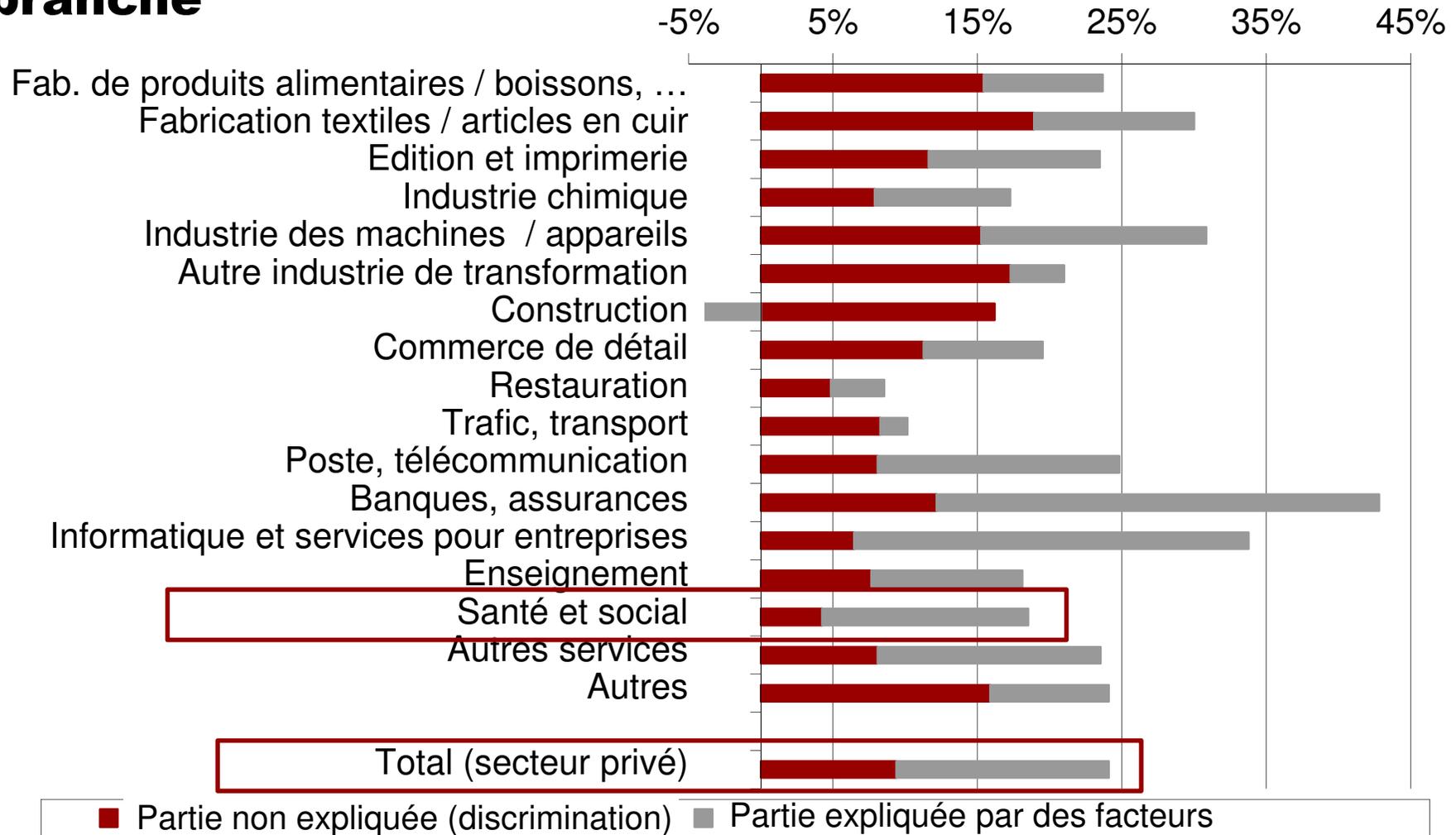
Combien les femmes gagnent en moins



* Nouvelle répartition des branches

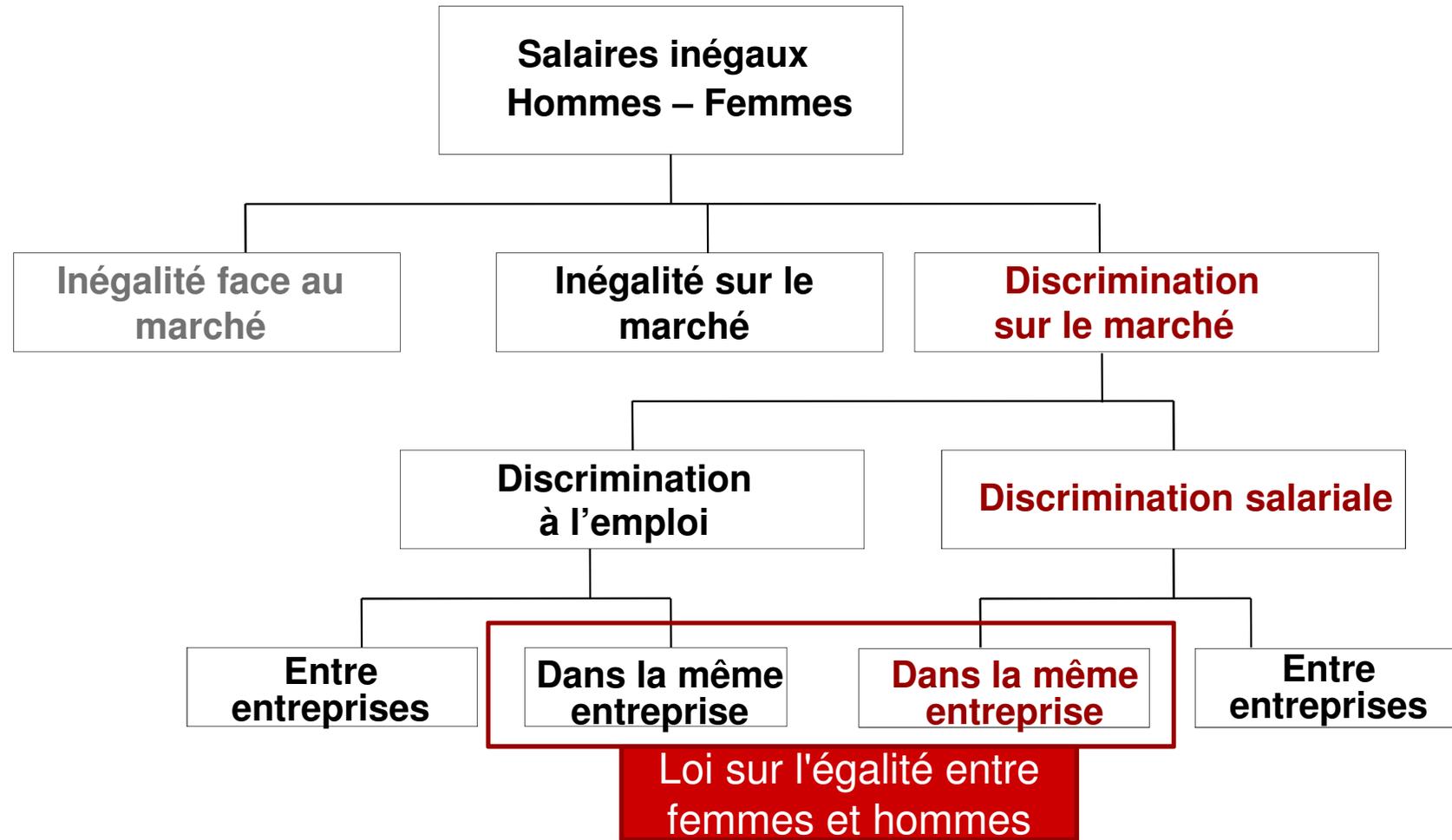
Quelle: Strub/Stocker (2010), *Donzé (2013). Représentation: BASS

Combien les femmes gagnent en moins : CH 2008 par branche



Quelle: Strub/Stocker (2010)

Inégalité salariale vs. discrimination (salariale) femmes – hommes



Salaire au mérite

Systeme de salaire au merite

- Une partie importante du salaire est liée à la performance
- Les défis impliqués
 - Comment évaluer la performance ?
 - La performance, par rapport à quel objectif ?
 - La performance, comment mesurer du travail effectué?
 - Dans quel but ?

Systeme de salaire au merite - La performance, par rapport à quel objectif ?

- Formes les plus courantes :
 - Lié au bénéfice de l'entreprise / du service
 - Lié avec la réalisation de buts convenus

Systeme de salaire au merite - La performance, par rapport à quel objectif ?

	Lié au bénéfice	Lié aux buts convenus
Avantage	Pas d'aspect «subjectif»	Si l'aspect «subjectif» est pris en compte, l'avantage est dépendant
	par soi-même	aux aspects «subjectif» d'évaluation

**En général, on peut dire:
«What you measure is what you get»**

Théorie de la fixation d'objectifs

■ Comment un objectif devrait-il être?

S pécifique

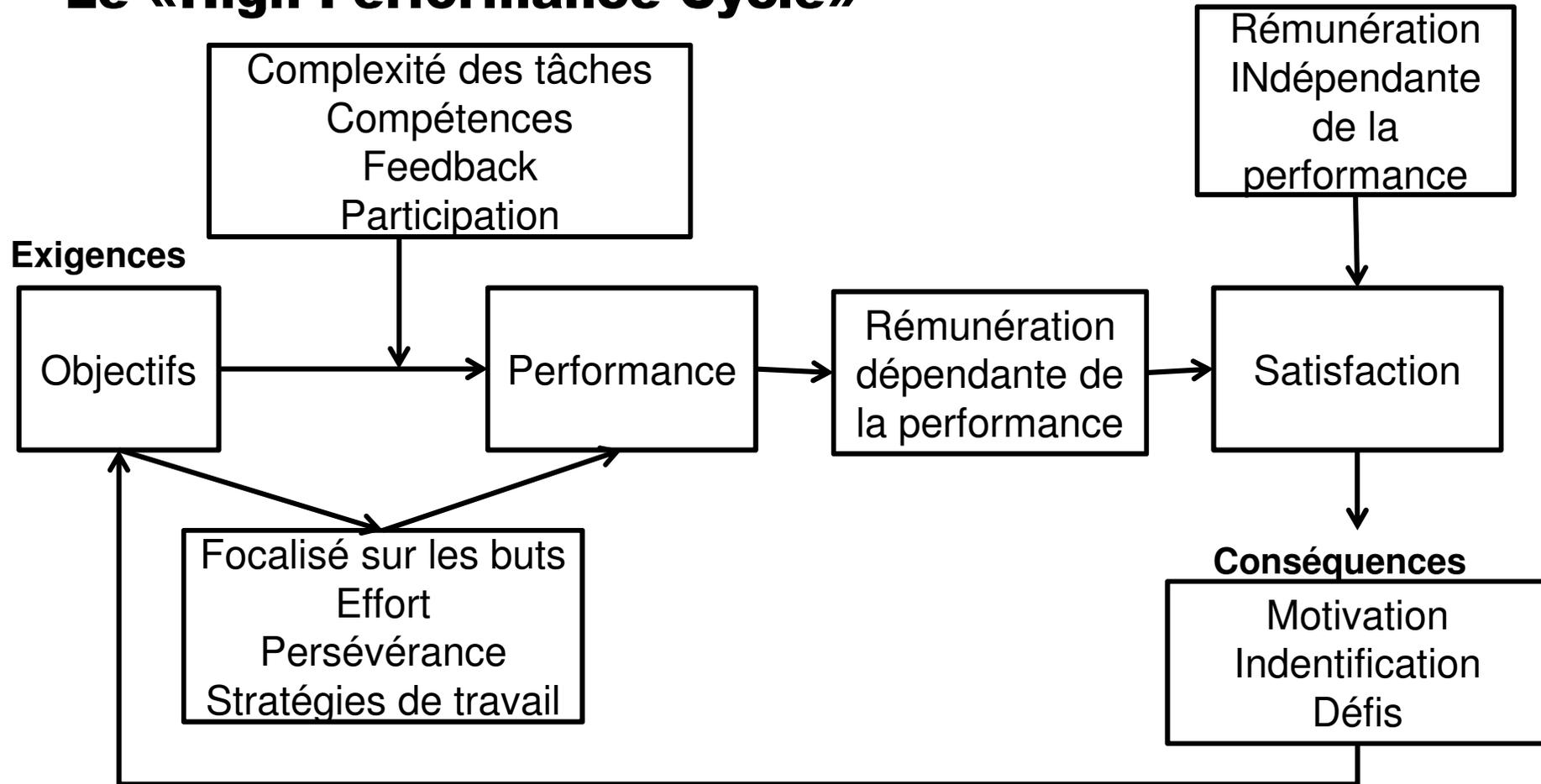
M esurable

A mbitieux

R éalisable

T emps

Théorie de la fixation d'objectifs : Le «High Performance Cycle»



Latham, G. P., & Locke, E. A. (1990)

Système de salaire au mérite - La performance, comment mesurer du travail effectué? Multidimensionnalité de la performance

- «la performance» a de multiples composantes:
 - Le résultat du travail (qualité, quantité, respect des délais, etc.)
 - Les actes au travail (compétences, soin, efficacité / travail ciblé, savoir-faire social, initiative propre, etc.)

Les analyses statistiques montrent: ces composantes ont souvent un lien peu étroit entre elles; qu'est-ce qui compte le plus?

- Dans beaucoup de cas, une évaluation d'ensemble est quand même nécessaire.
- Important: rendre les outils de mesure explicites et évaluer

Sonnentag, S. & Frese, M. (2002).

Défis : barrières I

Composantes subjectifs

- Tendances d'évaluation (tendance à la moyenne, sévère, douce)
- Spécifique aux personnes et à la situation (sympathie, autoprotection)

Nach: Cascio, W. F. (1998).

Barrières I – Exemple Tentatives pour contrer la subjectivité

«Outils de mesure objectifs»

- Facile et pas compliqué
- Le danger est grand, qu'on choisisse des indicateurs, parce qu'ils sont faciles à mesurer et pas, parce qu'ils sont bons.

Ex. Mesures dans un Call Center: «...nous n'avons que 4 minutes par conversation. On fait donc super vite ... Il y a cependant des clients, avec qui on devrait discuter, ou à qui on doit tout expliquer x fois...»

Grebner, S., Semmer, N.K., Lo Faso, L., Gut, S., Kälin, W., & Elfering, A. (2003).

Défis: Barrières II

Complexité de l'activité

- Les supérieurs doivent connaître les activités et avoir assez de contact avec leurs employé/es, afin de pouvoir bien évaluer leur travail – cela demande du temps !

Ex. Mesures dans un Call Center: «*Ma cheffe d'équipe dit: „Regarde, c'est vert et c'est rouge“ [statistiques]. ... mais elle ne sait pas comment je téléphone... ok, elle m'a écouté 2-3 fois et elle sait plus ou moins comment je travaille, mais ce que je raconte au client, ça, c'est égal“.*»

Grebner et al. (2003).

Dans quel but évaluer la performance ?

Stimulation de la personne

entraîne :

- Communication ouverte
- Montrer ses faiblesses

Nécessite: Pas de peur des conséquences

Décisions opérationnelles

entraîne:

- Bluff
- Dissimulation / minimalisation des faiblesses

- *En principe, dilemme entre ces deux fonctions*
- *Séparation: utile, mais souvent impossible*
- *Les dirigeant/es doivent résoudre ce dilemme par eux-mêmes*

Systemes de salaire au mérite: effets ?

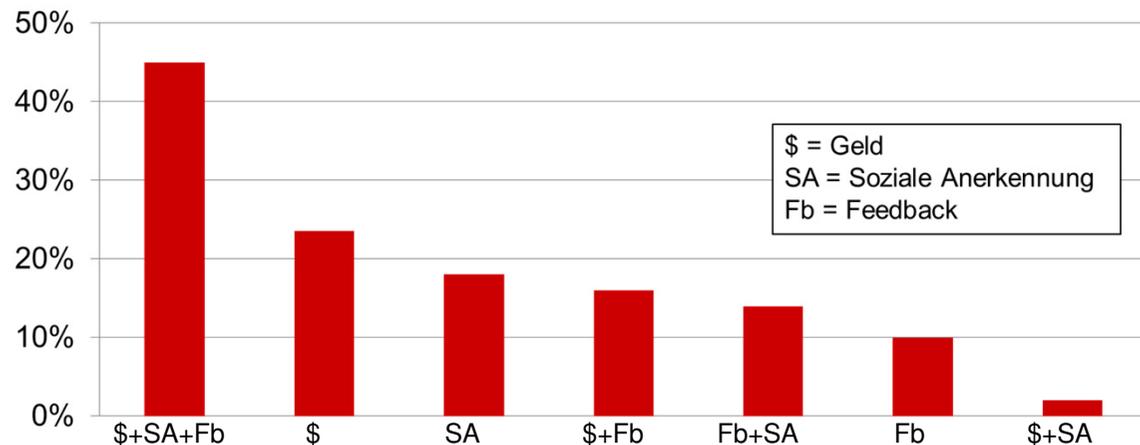
«Ca dépend»!!

- **«En principe»**: Un salaire au mérite par évaluation du supérieur (Merit Pay) apporte peu (Gerhardt et al., 2009)
- **«Cela dépend du genre de la performance»**: (Jenkins, Mitra, Gupta, & Shaw, 1998)
 - Influence possible avec objectif de quantité
(par ex. nombre d'arbre plantés, nombre de contenus codés etc.)
 - Pas d'influence avec objectif de qualité
(par ex Qualité du codage, nombre de réponses correctes, etc.)

Systèmes de salaire au mérite: effets ?

- «**Dans un cadre clair**»: augmentation de la performance possible, lorsque la rémunération est liée à un comportement **clairement défini** et **observé de manière systématique** (pas seulement «évaluation de la performance»)

La combinaison
d'incitatifs monétaires,
de reconnaissance sociale
et de **feedback** est le
plus efficace
(Stajkovic, & Luthans, 2003)



ATTENTION : «What you measure is what you get»

- Rémunération de vendeurs et vendeuses selon le chiffre d'affaires
 - Soin à la clientèle négligé (Nerdinger, 2003)

- Participation des mécaniciens au bénéfice à travers le nombre de réparations
 - Les clients sont poussés à des réparations inutiles (Kerr, 1991)

ATTENTION : «What you measure is what you get»

Travail dans une assurance évalué entre autre par

- Nombre de recours
- Nombre de dossiers qui sont traités dans les deux jours

Conséquences pour le traitement de factures év.

surévaluées: Demander coûte du temps – met en danger la limite de 2 jours

- Refuser entraîne des recours

▶ *„En cas de doute, payer!“*

Conclusion salaire au mérite I

■ «Mythes» salaire au mérite: effet limité

- Définition imprécise de la performance («temps consacré au développement» du système)
- Barrières pour une évaluation précise
- Moyens financiers manquants pour la mise en œuvre

■ «Effets secondaires» non désirés

- Faux incitatifs («what you measure is what you get»)
- Diminue la motivation *intrinsèque*

Conclusion Salaire au mérite II

- Un système de salaire au mérite est souvent introduit à cause de réflexions institutionnelles («tendance» dans la branche) et moins pour ses effets (Chapman & Kelliher, 2011)
- Possibilités moins «sensibles» et moins coûteuses d'une augmentation de la performance: feedback et valorisation (Stajkovic & Luthans, 2003)

MERCI POUR VOTRE ATTENTION!

Références 1

- Chapman, J., & Kelliher, C. (2011). Reward Mix Conceptualisation and Determination: A Review of the Literature. In Antoni, C. H. et al. (Eds.). *Pay and Reward Systems in Organizations – Theoretical Approaches and Empirical Outcomes*. Pabst Science Publishers: Lengerich.
- Cascio, W. F. (1998). *Applied psychology in human resource management* (5th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- EBG (2014, siehe Strub 2005)
- Gerhardt, B., Rynes, S. L., & Smithey Fulmer, I. (2009). Pay and performance. *The Academy of Management Annals*, 3, 251-315.
- Grebner, S. Semmer, N.K. Lo Faso, L. Gut, S., Kälin, W. & Elfering, A. (2003). Working conditions, well-being, and job-related attitudes among call centre Agents. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 341-365.
- Jenkins, G. D. Jr., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 777-787.
- Kerr, S. (1991). On the folly of rewarding A, while hoping for B. In R.M. Steers & L.W. Porter (Eds.). (1991) *Motivation and work behavior* [5th ed., pp. 485-498]. New York: McGraw-Hill (Original 1975 *Academy of Management Journal*, 18, 769-783.)

Références 2

- Künzi Kilian, Silvia Strub und Désirée Stocker (2011): *Erhebung der Einkommensverhältnisse der berufstätigen Ärzteschaft* (Analyse der Medisuisse-Daten 2008 und Erhebung Spitalärzteschaft 2010). Verbindung der Schweizer Ärztinnen und Ärzte (FMH)
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffe, N. J.: Prentice Hall.
- Nerdinger, F. W. (2003). *Motivation von Mitarbeitern*. Göttingen: Hogrefe
- Schär Moser, M., & Baillod, J. (2006). *Instrumente zur Analyse von Lohndiskriminierung*. Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (Hrsg.).
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford University Press.
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance* (S. 3-25). Chichester: Wiley
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56, 155-194.

Références 3

- Stocker, D., Jacobshagen, N., Krings, R., Pfister, I. B., & Semmer, N. K. (2014). Appreciative leadership and employee well-being in everyday working life. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28, 73-95.
- Strub (2004): Strub Silvia (2004): Überprüfung der Einhaltung von Lohngleichheit zwischen Frauen und Männern bei Beschaffungen des Bundes – Bericht über die Pilotphase zur Umsetzung von Art. 8 Abs. 1 Bst. c des Bundesgesetzes über das öffentliche Beschaffungswesen, im Auftrag des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) und der Beschaffungskommission des Bundes (BKB), Bern
- Strub Silvia (2005): Methodisches Vorgehen zur Überprüfung der Lohngleichheit zwischen Frau und Mann im Beschaffungswesen des Bundes. Anleitung zur Durchführung der standardisierten Überprüfung. Im Auftrag des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG)
Wird aktualisiert durch EBG (2014), noch nicht publiziert
- Strub Silvia und Désirée Stocker (2010): Analyse der Löhne von Frauen und Männern anhand der Lohnstrukturerhebung 2008 – Aktuelle Entwicklungen in der Privatwirtschaft und Situation im öffentlichen Sektor des Bundes, im Auftrag des Bundesamtes für Statistik (BFS), Neuchâtel und des Eidg. Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG), Bern