**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 53 (1995)

**Heft:** 3

**Artikel:** Les priorités de la politique salariale de l'entreprise

**Autor:** Chopard, Gérald / Montant, Dominique

**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-140421

**Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

**Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

**Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

**Download PDF:** 09.07.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch**

# LES PRIORITÉS DE LA POLITIQUE SALARIALE DE L'ENTREPRISE

Gérald CHOPARD et
Dominique MONTANT
*Société suisse de gestion du personnel*
*Section de Genève*

## Préambule

Des principes et des politiques s'appliquant à la gestion des ressources humaines, le salaire occupe la place prépondérante puisqu'il reste, malgré la part toujours plus importante prise par des prestations supplémentaires en espèces ou en nature, la principale contrepartie en échange du travail fourni par le collaborateur et qu'il influence de manière déterminante le niveau de vie de ce dernier. Les coûts salariaux avec ceux des matières premières représentent, dans l'industrie, la partie la plus importante des charges de l'entreprise. Le salaire est donc au centre des préoccupations des directions d'entreprise et des travailleurs ainsi que de leurs représentants.

Pour objectiver le salaire afin qu'il ne découle pas (ou le moins possible) de critères par trop subjectifs, l'élaboration d'une politique salariale accompagnée d'un système d'administration des salaires est nécessaire. La politique salariale fixera le niveau des rémunérations selon des objectifs précis en tenant compte des salaires pratiqués sur le marché de l'emploi. Elle doit permettre d'attirer, de satisfaire et de garder les collaborateurs par une répartition équitable des salaires et des augmentations, compte tenu de l'importance de leur responsabilité et de leur contribution à la marche et aux résultats de l'entreprise. Elle doit permettre de sortir d'un système d'arrosage uniforme ainsi que d'une indexation automatique des revenus. La politique salariale sera formulée en termes simples et précis de façon à pouvoir être bien appliquée par l'encadrement et être comprise (pour être acceptée) des employés. La culture, les principes ainsi que les objectifs généraux de l'entreprise seront intégrés dans la politique salariale qui est un des moyens à disposition de l'entreprise pour atteindre ses objectifs. La politique salariale fixera les différentes composantes de la rémunération (salaire de base, primes diverses, salaire variable, participations, heures supplémentaires, etc.). Dans le présent article nous ne traiterons que de la politique et des systèmes s'appliquant au salaire de base. Bien entendu, lorsque l'entreprise est signataire d'une convention collective, la politique salariale devra être développée avec la participation et en accord avec les représentants des salariés.

La situation économique actuelle ainsi que l'évolution des mentalités favorisant la compétitivité, facilite le développement (ou l'adaptation) de politiques salariales qui prennent en compte la notion de productivité en mettant l'accent sur l'individualisation de la progression salariale (salaire au mérite).

La mise en place d'une politique salariale doit être accompagnée par les systèmes suivants sans lesquels son application est aléatoire:

1. Evaluation des postes de travail
2. La structure ou l'échelle des salaires
3. L'appréciation de la contribution individuelle
4. L'administration des augmentations de salaires

Ces systèmes font l'objet d'une courte description ci-dessous:

## 1. L'évaluation des postes de travail

L'évaluation des postes de travail permettra la classification des collaborateurs selon le niveau de formation, d'expérience, d'aptitude et de qualifications requis pour atteindre des résultats satisfaisants. Le niveau de responsabilité et son influence sur la marche et les résultats de l'entreprise sera également pris en compte. Pour pouvoir être évalués, les postes de travail doivent d'abord faire l'objet d'une description de poste (regroupant les informations ci-dessus mentionnées) complétée par le collaborateur ou les collaborateurs concernés ainsi que par le supérieur direct. Les descriptions de postes seront ensuite évaluées à l'aide d'un système analytique (attribution de points selon l'importance prise par chacun des facteurs mesurés) et le poste de travail pourra être classifié dans la structure de salaire. On regroupera ensuite par classe les évaluations dont le score se rapprochera dans une fourchette (à définir).

Les descriptions de poste permettent également de préciser le rôle et les responsabilités des collaborateurs; elles sont en outre un outil pour l'organisation de l'entreprise.

## 2. La structure ou l'échelle des salaires

L'échelle des salaires permet une gestion cohérente du niveau des salaires lors du recrutement, des augmentations, et du transfert d'un collaborateur d'un établissement à un autre de l'entreprise. La structure des salaires permet également une gestion plus précise des coûts salariaux et de leur évolution.

Pour établir l'échelle des salaires, on procédera de la manière suivante: - On se renseignera pour connaître le niveau des rémunérations (enquête de salaires) pratiqués par les autres entreprises de la région, en particulier de la même branche d'activité (concurrentes sur le marché du travail). On comparera des salaires pour des postes de

travail identiques en tenant compte de l'âge et des années d'expérience des titulaires. L'échange d'information comprendra également l'échelle des salaires si elle existe. Bien entendu, la structure des salaires sera revisée régulièrement pour tenir compte de l'augmentation des salaires sur le marché de l'emploi. - La structure ou l'échelle des salaires est formée d'un ensemble de fourchettes de salaire (par classe de fonction) avec un minimum, une moyenne et un maximum pour permettre de fixer le salaire individuel d'un collaborateur dès son engagement et de le faire évoluer selon sa performance et sa contribution aux résultats de l'entreprise.

Dans l'exemple ci-dessous, le 100% représente le salaire moyen des postes d'une catégorie professionnelle (niveau de fonction) sur le marché. Le 80 à 90% sera appliqué aux nouveaux collaborateurs selon leur expérience préalable. Au delà du 90% on utilisera la fourchette pour la progression des salaires individuels selon le système d'appréciation des performances (contribution individuelle).

Exemple d'échelle de salaires

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 8400 | |
| | | | 7560 | | |
| | | 6720 | | 7000 | |
| Maximum 120% | 6000 | | 6300 | | |
| | | 5600 | | 5600 | |
| Moyenne 100% | 5000 | | 5040 | | |
| | | 4480 | | | |
| Minimum 80% | 4000 | | | | |
| Classe de fonction : | A | B | C | C | ETC. |

## 3. L'appréciation de la contribution individuelle

Un système d'appréciation des performances est indispensable pour pouvoir appliquer une politique salariale d'augmentation au mérite. Là aussi, le système utilisé devra être simple à communiquer pour être compris et accepté par les responsables de service et les collaborateurs. On évaluera la qualité du travail ainsi que les résultats obtenus par rapport aux exigences de la description du poste ainsi que par rapport à des objectifs (précis) fixés en début de période. Les résultats de l'évaluation devront faire l'objet d'un entretien entre le responsable et le collaborateur. Au cours de cet entretien, on établira également un plan de développement pour permettre au collaborateur d'améliorer sa performance et/ou de progresser dans l'entreprise.

## 4. L'administration des augmentations de salaires

L'évolution des rémunérations peut être obtenue par des augmentations généralisées ou des augmentations individualisées, attribuées par la hiérarchie selon les résultats des prestations (salaire au mérite), ou une combinaison des deux. L'augmentation de mérite tient compte de la performance individuelle et de la place qu'occupe le salaire de l'individu dans la fourchette. La grille d'augmentation doit permettre aux individus les plus performants de progresser plus rapidement et même d'atteindre le maximum de la fourchette (ici 120%) avec le temps, alors que les autres progresseront plus lentement et ne pourront atteindre que le 100 voire 110%. La prise d'un poste avec plus de responsabilités (poste de classe supérieure) donne lieu à une augmentation de salaire de promotion qui tient compte de la différence (ou d'une partie seulement) qu'il y a entre la valeur de l'ancienne classe de fonction (A) et la nouvelle (B).

## Conclusions

Une politique salariale ne devrait pas être l'apanage d'une grande entreprise, en effet ses avantages multiples (compétitivité, équité, stimulation des collaborateurs, contrôles améliorés des coûts salariaux) devraient être profitables tant aux salariés qu'à la direction d'une moyenne ou petite entreprise. Pour une petite entreprise, la mise en place ainsi que le suivi d'une politique des salaires peut paraître bien complexe. Toutefois, avec l'appui extérieur d'un spécialiste pour le développement et la mise en place des systèmes, ainsi que pour la formation des cadres, le suivi administratif devrait pouvoir être assuré par l'entreprise à l'aide de la micro-informatique.