

La rémunération levier de la stratégie d'entreprise

CHAP 1 : La rémunération levier de la stratégie d'entreprise

Dans une économie mondialisée, où la concurrence est exacerbée, l'innovation technologique et les changements accélérés, le capital humain apparaît de plus en plus comme la principale source de valeur ajoutée comme le dit D.Ulrich¹ «les seules armes concurrentielles dont dispose encore les entreprises sont l'organisation et les ressources humaines», car contrairement aux technologies, elles ne sont pas imitables, et difficilement disponibles, par ce contexte l'entreprise doit intégrer la dimension humaine dans l'élaboration de sa stratégie. La dimension du capital humain tend à la transformation du facteur humain ou actif stratégique.

SECTION 1- La fonction R.H face à la stratégie d'entreprise :

1-Qu'est ce que la stratégie d'entreprise

La première question qui se pose est celle du sens du terme « Stratégie d'entreprise », car sans ce concept si largement utilisé, se cachent des interprétations très différentes.

1-1-Définition de la stratégie

Le terme même de stratégie a connu une importante évolution au cours du vingtième siècle. A l'origine le terme est d'ordre purement militaire, il s'agit de la stratégie de la guerre, des choix fondamentaux pour faire face à l'ennemi, les décisions prises ensuite, au cours de la bataille, relevant quand à elle de la tactique. Vers les années 40 le champ de la stratégie s'élargit et on emploie alors le terme dans la théorie des jeux pour désigner la séquence de coups préparés ou effectués par les joueurs.

1-D.Ulrich, humain ressource champions : the next agenda for adding value, 1996, harvard business press.

Puis, tout au long des années 60, l'usage de la stratégie se confirme en économie, par l'application de décisions prises dans les entreprises expliquant des choix fondamentaux.

Enfin on assiste à partir des années 80 à une vulgarisation du terme et tout ou presque devient stratégie.

Dans la littérature du management, qui est le sujet qui nous intéresse ici on relève par conséquent de nombreuses définitions de la stratégie, qui traduisent des approches sensiblement différentes d'un même phénomène : la définition des choix fondamentaux pour l'entreprise ; ainsi :

« La stratégie désigne l'ensemble des critères de décisions, choisis par le noyau pour orienter, de façon déterminante et sur la durée, les activités et la configuration de l'entreprise » A.C. Martinet¹

« La stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives aux choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif » R.A.Thiétart²

« Nous définissons la stratégie comme l'ensemble des modalités de définition, d'utilisation et d'articulation des ressources gérables par l'entreprise » G.Koenig³

« Parler de décision stratégique, c'est évoquer les allocations volontaires de ressources au portefeuille d'activité de l'entreprise » J.Meyer⁴

Dans les trois dernières définitions de la stratégie, on notera le mot ressources : la stratégie alloue et articule les ressources de l'entreprise. A partir du moment où les hommes de l'entreprise sont considérés comme faisant partie de l'ensemble des ressources, la stratégie devient intimement liée aux ressources humaines.

1- Pour les définitions voir littérature

1-2-La démarche stratégique

Dans beaucoup de travaux, on retrouve une démarche stratégique structurée autour d'un processus¹ relativement semblable qui se résume dans les principales étapes suivantes :

1- Phase de diagnostic stratégique : ou l'on analyse la stratégie de l'entreprise dans une double perspective interne et externe. L'entreprise est en effet considérée comme un système unique, ouvert sur son environnement, la stratégie définissant les modes entre l'entreprise et cet environnement.

Le diagnostic interne vise à définir plus précisément le potentiel stratégique de l'entreprise, et les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir des orientations mais aussi des faiblesses. Ainsi, cette phase permet d'identifier le savoir faire propre de l'entreprise, son métier, ses compétences, mais également les points sur lesquels l'entreprise ne peut pas compter ou de progresser.

Le diagnostic externe a plutôt pour objectif de déceler, dans la structuration actuelle et dans les évolutions possibles de l'environnement, les changements susceptibles d'être favorables ou défavorables aux affaires : les opportunités, les possibilités de développement mais aussi les menaces sur l'activité actuelle.

Ces analyses qui portent tant sur le niveau que sur les domaines d'activités stratégiques, reposent souvent sur l'approche par le S.W.O.T (Strengths/ Weaknesses/ Opportunities/ Threats).

Cette phase de diagnostic permet de dessiner plus clairement le cadre d'action possible pour l'entreprise. Il ne s'agit pas d'une photographie à l'instant, mais plutôt d'un film projeté qui couvre le passé récent, le présent et surtout les prévisions pour l'avenir.

1- Thériault et St-Onge, Gestion de la rémunération, édition Gaétan, 2000

2- Phase de définition de la vision et des objectifs stratégiques : c'est au cours de cette phase que la vision pour les années à venir se définit ainsi que les objectifs stratégiques qui l'accompagnent, on va notamment confronter les prévisions, toutes choses restant égales par ailleurs, et les différents objectifs stratégiques possibles, pour prendre en compte l'écart réel à combler pour les atteindre.

Une fois les objectifs clairement identifiés, les choix stratégiques retenus pour les atteindre pourront être très différents (internationalisation, développement de nouvelles activités ou au contraire recentrage sur le cœur des métiers.....) notamment les choix seront en fonction de plusieurs critères comme la philosophie de l'entreprise, la probabilité de réalisation des objectifs, le risque encouru, les forces et les faiblesses de l'entreprise pour la réalisation de ces choix, les possibilités de synergie avec l'entreprise en place, il est également très important lors de cette phase de s'assurer de la faisabilité des choix. Toutes les fonctions de l'entreprise doivent être appelées à valider la faisabilité de ces choix.

3- Phase de déclinaison des objectifs stratégiques en plan opérationnel : il s'agit ici de transformer cette vision globale, ces objectifs stratégiques et ces choix en plan précis et le plus concret possibles en général sous la forme de business plan. Ce sont les différentes divisions et fonctions de l'entreprise qui vont avoir la charge de définir ces business plan, élaborant leur propre stratégie pour les atteindre au niveau de leur division fonctionnelle, les business plan doivent mettre en évidence la pertinence commerciale, la cohérence des mesures et la faisabilité des choix. Ils se présentent sous des formes diverses en fonction des exigences de la direction de l'entreprise, mais pour chaque unité ou fonction les modes de déclinaison de la stratégie, les investissements et les modes de financement prévus, les responsables impliqués et les budgets sont indispensables.

C'est à travers ces business plan que la stratégie se trouve déclinée à travers l'ensemble de l'entreprise, jusqu'à la définition des objectifs individuels des collaborateurs.

4- Phase contrôle : en effet, la démarche stratégique n'a de sens que s'il existe un système de contrôle permettant de réajuster les plans en cas d'écart entre les objectifs et les résultats.

Les plans établis sont en effet conçus de façon souple pour faire face aux évolutions de l'environnement. Le contrôle stratégique est un processus ouvert qui se déroule au rythme des périodes de contrôle définis par l'entreprise et qui cherche à mesurer l'écart entre les objectifs fixés et les résultats atteints aux différentes phases. Il s'applique également pour dire s'il convient de modifier les objectifs, de réviser la stratégie ou simplement adapter les programmes, plans et budgets pour atteindre les objectifs fixés.

Pour être efficace, le contrôle et en enchaînement cyclique de contrôles, qui implique l'ensemble de la hiérarchie et nécessite des systèmes permanents.

Dans cette démarche stratégique, la question qui se pose est de savoir quel est le rôle que peut et/ou doit jouer la D.R.H selon la littérature.

2-L'implication stratégique de la D.R.H

Tout un courant de réflexion (et d'action) s'interroge actuellement sur la nécessaire évolution de la fonction R.H dans l'élaboration et le déploiement de la stratégie. David Ulrich¹ est l'un des leaders actuels de ce courant. Il considère que les fonctions ressources humaines classiques sont beaucoup trop centrées sur des tâches à faible valeur ajoutée (notamment les tâches de gestion administrative), et très insuffisamment sur les tâches qui assurent la réussite future des organisations.

1- D.Ulrich, human resource champions: the next agenda for adding value, 1996, Harvard business press.

Le facteur humain étant un facteur clé de la réussite stratégique des organisations, la fonction ressources humaines doit beaucoup plus se positionner comme un partenaire stratégique d'une direction générale que comme un exécutant administratif. Ulrich l'exprime dans le graphique ci-dessous :

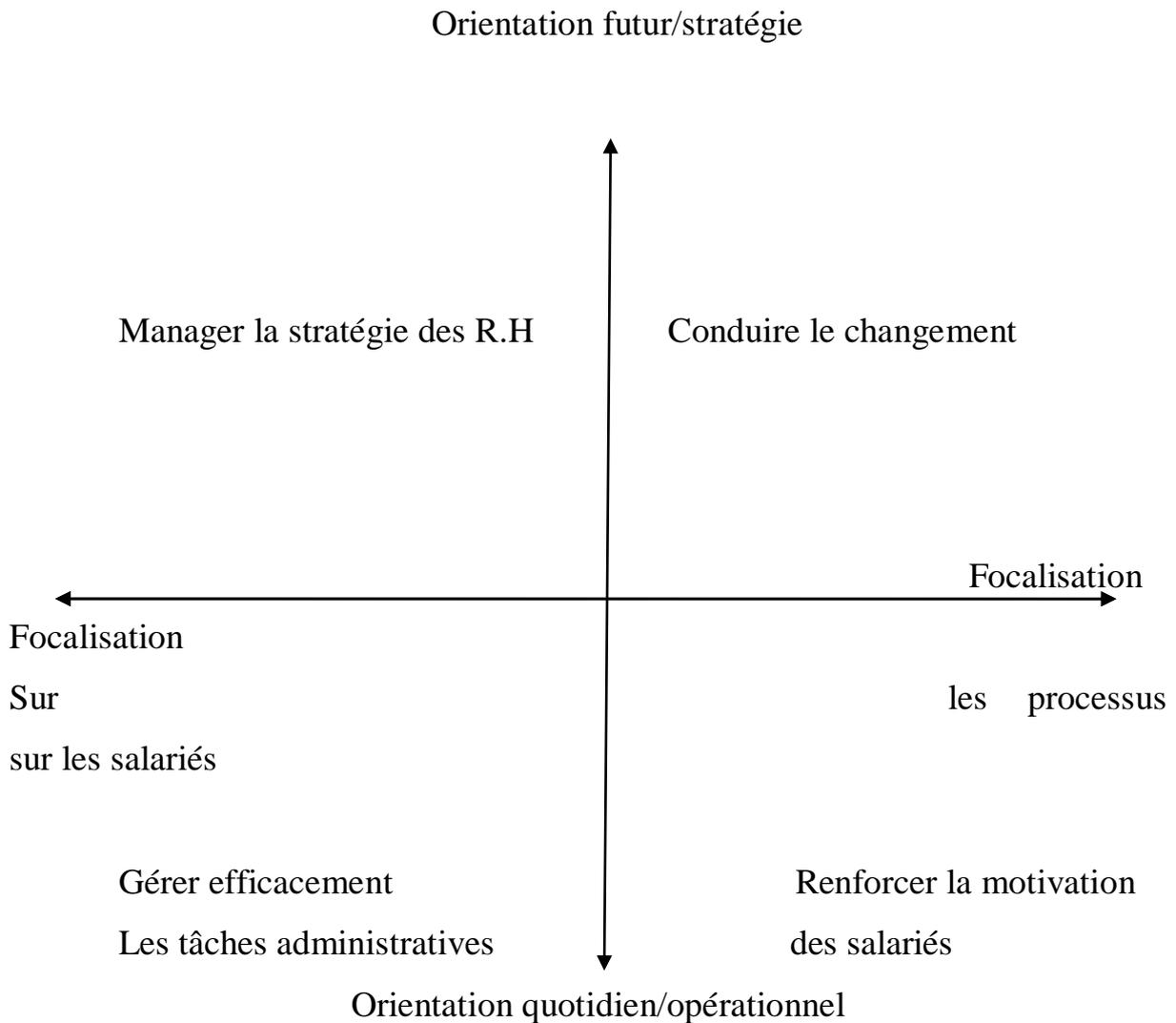


Figure N° 01

1- D.Ulrich et Wayne Brockbank, the H.R Value proposition 2005, the harvard business school, 2005

Dans le quadrant en bas à gauche, le manager des R.H doit agir de façon exemplaire pour une amélioration permanente de l'efficacité des processus qu'il gère, en les aménageant ou en les réorganisant.

Dans le quadrant en haut, à gauche, le M.R.H doit apporter une expertise de partenaire stratégique à la direction générale, en lui proposant politiques et des mesures par exemple sur le recrutement, les compétences, les modes de rémunérations,..... De nature à soutenir et à faciliter l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie.

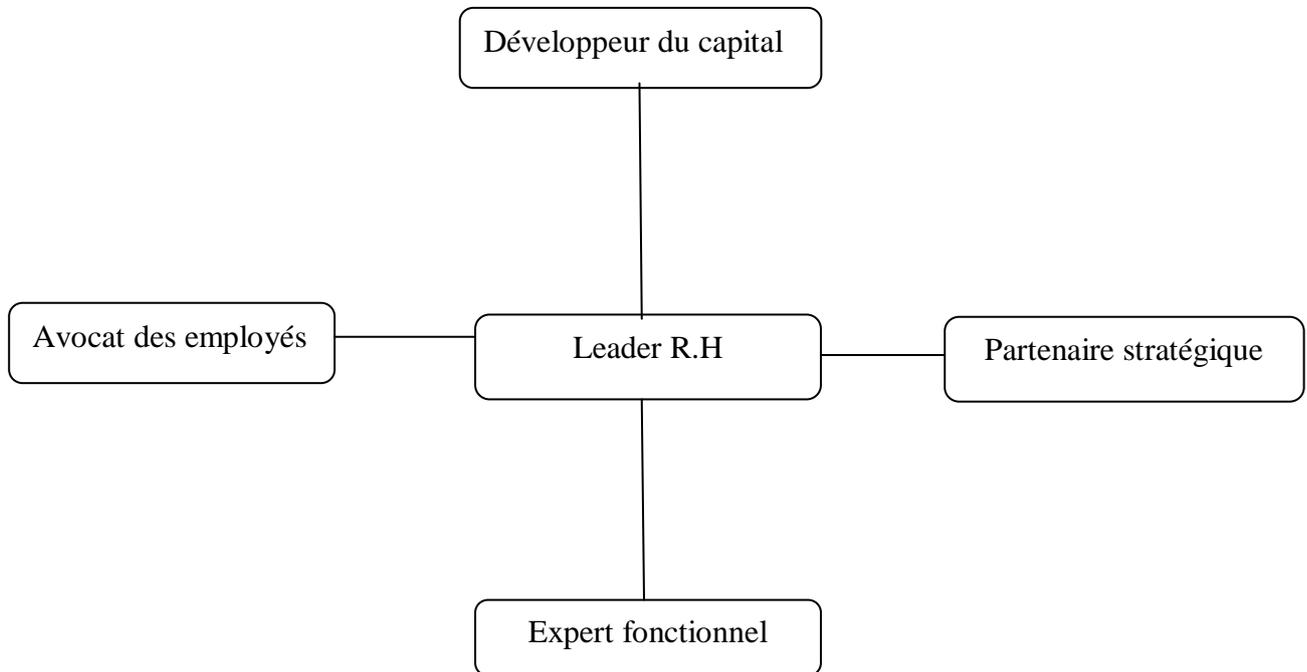
Dans le quadrant en haut à droite, le M.R.H a un rôle à jouer pour transformer l'organisation, de manière cohérente avec la stratégie.

Enfin dans le quadrant en bas et à droite, D.Ulrich nous rappelle que le rôle du M.R.H n'a pas seulement un rôle abstrait de concepteur de système et de gestionnaire, mais qu'il a aussi à s'occuper de la motivation des salariés.

L'intérêt de cette démarche est qu'elle met à la cour de la définition du rôle du M.R.H la valeur ajoutée qu'ils ont supposés apporter.

Satisfaire le personnel (dont il faut être le champion) et les actionnaires (par l'optimisation des coûts et l'implication à la stratégie).

Dans un article plus récent, D.Ulrich et Wayne Brack Bank¹ ont identifié les principaux rôles que doit jouer le D.R.H pour pouvoir s’impliquer au niveau de la stratégie :



Avocat des employés

Les auteurs remarquent que les professionnels des R.H passent 19% de leur temps à travailler sur des problématiques de salariés malgré les progrès des systèmes d’information. Ils s’élèvent contre les partisans du R.H exclusivement Business partenaire leur argument réside dans le postulat de départ que ce sont les hommes, la ressources humaines qui sont le 1er actif d’une entreprise, par conséquent, ils estiment qu’il convient de s’en occuper, en prendre soin, les auteurs, font le lien avec la création de valeur, ils défendent l’idée que prendre soin des salariés a un impact sur la façon dont les clients sont traités et, par voie de conséquence sur l’actionnaire. Le D.R.H est le garant d’une relation entreprise/salariés gagnant/gagnant.

1- D.Ulrich et Wayne Brockbank, the H.R Value proposition 2005, the harvard business school, 2005

Développeur de capital humain

Si l'on considère les R.H comme un actif de l'entreprise, au même titre que ces capitaux, il convient de les faire croître et fructifier. Dans ce cadre les professionnels des R.H se concentrent sur le futur et sur chaque individu, permettant à chacun de développer les compétences dont l'organisation aura besoin demain.

Expert fonctionnel

L'exercice des R.H nécessite la maîtrise d'un certain nombre de connaissances, l'expert fonctionnel des R.H s'opère à plusieurs niveaux ;

- Créer des solutions pour optimiser la gestion des tâches récurrentes.
- Développer des programmes et des processus R.H.
- Adopter les processus R.H aux contraintes business.
- Définir la politique générale.

Partenaire stratégique

Cela implique de comprendre le business et de créer un partenariat avec les managers opérationnels pour les aider à atteindre leur objectifs. Les professionnels des R.H sont alors des membres de l'équipe de management, avec une expertise dans la compréhension des gens et des organisations. Cela implique également le déploiement du savoir dans l'organisation.

Leader R.H

Le leadership commence chez soi. Les leaders en R.H doivent donc valoriser leur propre fonction, afin de pouvoir prétendre être entendus dans le débat stratégique, les leaders R.H doivent établir un programme R.H pour leur entreprise, d'une part sur la façon dont les gens et l'organisation travaillent ensemble pour faire le succès de l'entreprise et d'autre part sur la façon dont la fonction R.H elle-même doit opérer.

Pour pouvoir jouer l'ensemble des rôles, le D.R.H devra pouvoir s'appuyer sur une équipe d'experts et de managers ayant des compétences spécifiques.

Ainsi, l'organisation que le D.R.H saura mettre en place pour l'ensemble de la fonction R.H aura une influence directe sur sa capacité à participer à la stratégie.

SECTION 2- Les R.H vers une dimension stratégique :

1-La stratégie R.H au sein de la stratégie d'entreprise :

La définition et la mise en œuvre de la stratégie reposent sur la conception d'un modèle R.H interne qui fournit à l'organisation les ressources humaines et le modèle d'optimisation apte à soutenir le déploiement de la stratégie.

Une vision clarifiée et structurée de la stratégie R.H peut être représentée selon deux grands axes et mission de la gestion des R.H :

- L'acquisition et le développement des compétences.
- Le management de la performance.

Le premier axe regroupe l'ensemble des politiques et techniques destinées à acquérir et développer les ressources pour les transformer en compétences. C'est la gestion du capital humain à partir duquel l'entreprise construit son développement et sa continuité (les politiques de recrutement, gestion des compétences,...).

Le développement des pratiques destinées à convertir les compétences en performances constitue le second axe de la R.H. les meilleures compétences ne sont pas en effet toujours en mesure d'atteindre les meilleures performances¹.

1- Bruno Sire, la gestion stratégique des rémunérations, édition liaison, 1999

Le modèle d'incitation, de motivation et de mobilisation des ressources vers les objectifs fixés dépend des techniques R.H qui lui permettent d'optimiser les ressources disponibles.

Le système de rémunération à notre avis tient donc une place centrale dans l'efficacité de l'organisation par ce qu'il organise les incitations et le système de reconnaissance interne, il est à la fois le moteur et le régulateur des mécanismes de motivation et d'optimisation des R.H. Ainsi définis, les deux axes majeurs de la G.R.H sont organisés en fonction de la stratégie.

Le schéma habituel de la motivation basé sur les perspectives, la reconnaissance et les parcours réguliers de carrière deviennent inefficaces les opportunités et la visibilité professionnelle ne sont plus données par l'organisation mais par le marché¹. Le système de rémunération voit son rôle se renforcer car il devient le seul levier disponible pour agir sur les mécanismes de motivations et d'optimisation. En d'autres termes, les stratégies R.H étant désormais organisées autour des logiques de marché, elles s'organisent et s'instrumentent de plus en plus autour des questions de salaires et de prix.

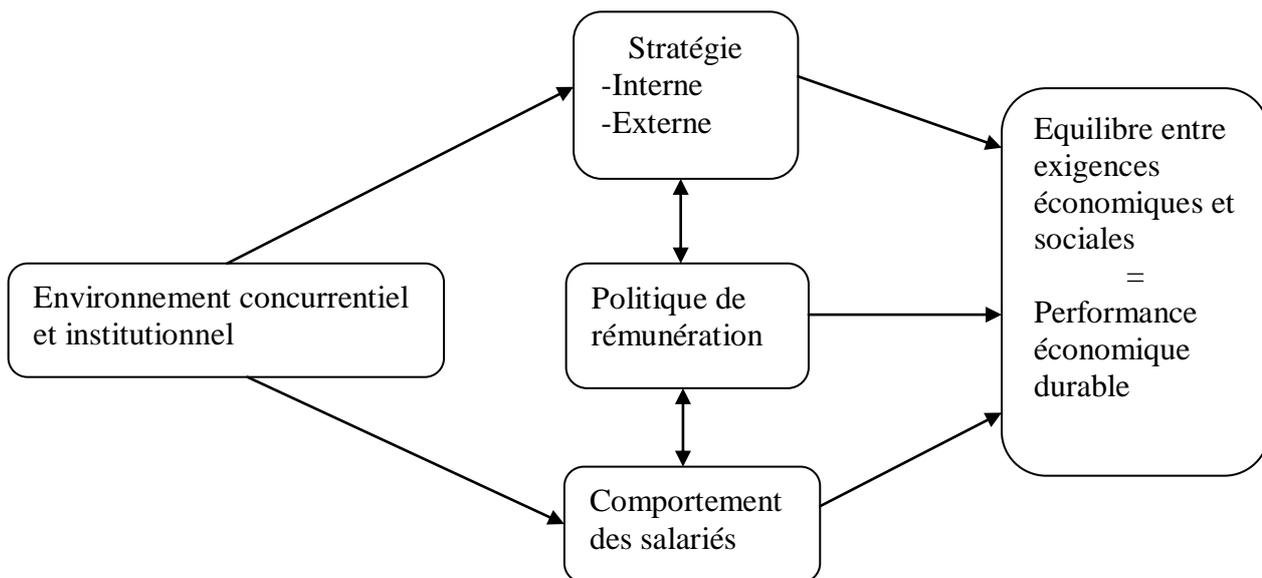
Le contrat de travail est de plus en plus soumis aux forces du marché, c'est tout le contrat implicite de la motivation à moyen terme qui se trouve remis en cause. L'équilibre fondé sur l'implication du salarié en échange d'une relation à moyen/long terme basée sur une évolution de carrière et une progression régulière de la rémunération est rompu. L'échange entre une forte implication immédiate et une expérience d'engagement ou de gain à terme exige désormais une contrepartie immédiate plus claire et plus objective.

1- Claude Levy Leboyer, la motivation dans l'entreprise modèle et stratégies, édition d'organisation, 1998

Dans ces conditions ¹, la rémunération sous toutes ses formes, directe ou dérivée, immédiate ou à terme, détient la réponse à un très grand nombre de questions de management et de mobilisation des ressources.

2- De la stratégie R.H à la stratégie de rémunération :

La rémunération instrumentalise la stratégie R.H et la positionne au cœur du système d'objectif et de contraintes de l'organisation. Les systèmes de rémunération s'élaborent sur la base d'une analyse de l'environnement, interne et externe, et du comportement des salariés comme le résume la figure :



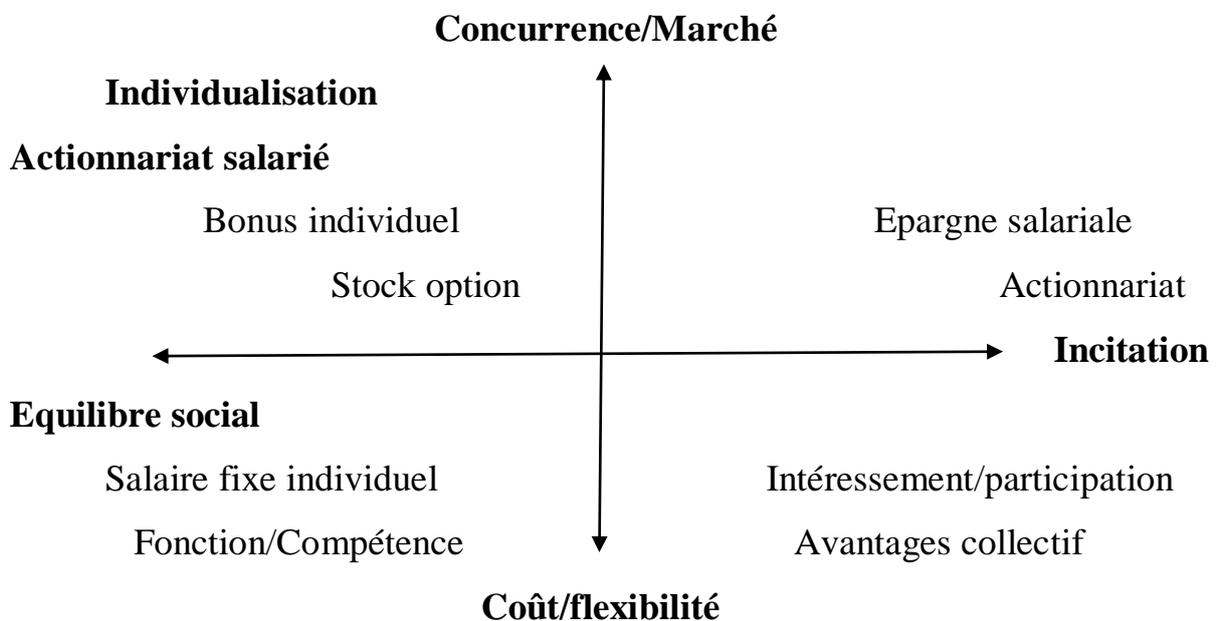
Environnement, stratégie et politique de rémunération

1- F.pichault et j.nizet, les pratiques de gestion des R.H,edition seuil, 2000

La stratégie de rémunération se situe entre deux types d'équilibre qu'elle doit définir puis optimiser :

- L'équilibre entre deux objectifs : optimisation du capital humain/coût-flexibilité.
- L'équilibre entre deux contraintes : concurrence et marché/équilibre collectif et cohésion.

La figure suivante fait apparaître les tensions qui apparaissent entre objectif et contraintes de l'entreprise et les exemples de techniques de rémunération permettant de les concilier.



La stratégie d'entreprise fixée, la stratégie R.H déterminée, la stratégie de rémunération peut être établie. Des choix stratégiques de rémunération sont alors formulés pour chaque stratégie.

Selon ce type de développement et de marché, l'entreprise définit des critères et par conséquent des techniques de rémunération propres. Les différents stades de connaissances et d'évolution d'une entreprise relèvent de cette logique : à chaque étape de son développement la rémunération est réorientée sur des critères propres à la problématique dans laquelle l'entreprise est engagée¹. Le tableau suivant exprime la correspondance entre phases de développement et formes de rémunération :

1-A.C.Martinet, stratégie, édition Vuibert, 1993.

Type de développement/croissance	Objet rémunéré	Critère	Incitations	Pondération individuel/collectif
Lancement et croissance	Vente Performance commerciale	CA Nombre de nouveaux clients	Part variable individuelle élevé	Individualisation forte
Consolidation	Bénéfice net Maîtrise des coûts	Résultat net Marge Revenu/tête	Variable collectif équipe Bonus résultats atteints	Intéressement collectif Bonus sélectif
Redressement/Redéploiement	Réduction des coûts Rétention clients Vente nouveau produit	Niveau de baisse des coûts Nombre de clients	Variable individuel et équipe différenciés	Bonus sélectif Différenciation entre métiers
Acquisition/Cession Restructuration	Rétention clients	Nombre de clients/Volume	Variable sur un objectif individuel de rétention de clientèle	Bonus sélectif Package de rétention à moyen terme

Développement croissance et système de rémunération

3- Stratégie externe et stratégie interne :

Historiquement, la stratégie d'entreprise à longterm a été déterminée par une perspective externe c'est-à-dire orientée vers la croissance, la recherche de parts de marché, l'analyse concurrentielle. La stratégie était alors fortement liée à la planification et le volet des R.H n'était présent que sous la forme du modèle de planification de la main d'œuvre, étroitement associée à la gestion opérationnelle et aux plans de production.

Dans les années 70, de nombreux chercheurs ont tenté d'expliquer les difficultés rencontrées dans le processus d'élaboration d'une stratégie exclusivement orientée vers l'externe et dans la mise en œuvre de cette planification stratégique. Les résultats montrèrent que le problème n'était pas tant le processus de planification stratégique lui-même mais le manque d'alignement ou de cohérence entre les caractéristiques organisationnelles internes et les choix de développement externe.

Dans cette nouvelle conception, la stratégie reste tournée vers l'extérieur pour la définition des choix fondamentaux vis-à-vis du marché, mais intègre fortement la dimension interne pour organiser et structurer les forces développées en interne. La stratégie d'entreprise met alors l'accent sur des concepts nouveaux comme ceux de compétences, ressources, structure, culture, technologie, système de gestion et d'information.

Helfer, Kalika¹ remarquent par ailleurs que la stratégie dominée par les facteurs externes correspond plutôt à des périodes de développement des marchés tandis que la vision reposant sur l'analyse des ressources et des compétences est apparue dans un contexte de crise.

1- B.Balkin et Gomez Melia, matching compensation and organizational strategies, strategic management journal, N°11, 1990.

Cependant, aujourd'hui ces deux orientations de l'analyse stratégique sont devenues indissociables et complémentaires. La définition de la stratégie.

L'intégration de cette conception plus complète de la stratégie s'avère toutefois insuffisante face à la complexification des logiques économiques et financière. Les changements sont devenus très rapides, difficiles voire impossibles à prévoir et limitent de ce fait les possibilités d'élaboration de stratégies délibérées et globales par un noyau de la direction. Le besoin de faire face à un marché changeant impose une nouvelle façon de définir la stratégie.

Ainsi, plusieurs auteurs s'accordent pour dire qu'on est dans une période de forte évolution du processus d'élaboration de stratégie, qui passe d'un processus mené par un nombre au départ réduits d'acteurs de l'entreprise (le noyau stratégique) à une démarche beaucoup plus large, intégrant les responsables opérationnels et fonctionnels.

Le management stratégique est défini par Heler, Kalika et Orsani¹, comme « l'ensemble des tâches relevant de la direction générale, qui ont pour objectif de fixer à l'entreprise les voies de son développement futur tout en lui donnant les moyens organisationnel d'y parvenir ».

Pour Thériault², ce mode de management stratégique se trouve à l'équilibre entre trois dimensions, qui forment l'ensemble du processus :

- Dimension économique de la rationalité traditionnelle (calcul de rentabilité bilan avantages/coûts).

1- B.Balkin et Gomez Melia, matching compensation and organizational strategies, strategic management journal, N°11, 1990.

2- Thériault et St-Onge, Gestion de la rémunération, édition Gaétan, 2000

- La dimension politique des jeux et stratégie d'acteurs (stratégies individuelles et de groupe).
- La dimension organisationnelle des structures et procédures formelles (les règles internes de fonctionnement).

S.E. Jackson et R.S schaler¹ dans un article paru en 1999 affirment la contingence de la fonction R.H tout en soulignant que les politiques R.H sont un support à la réalisation de la stratégie et doivent par conséquent en découler.

Concernant le lien avec la stratégie, l'existence et la nature des relations sont cependant plus difficiles à mettre en évidence.

Il en ressort de l'étude que, par exemple les entreprises qui poursuivent une stratégie de consolidation, de réduction des coûts et de recentrage, aboutissent à des package salariaux globaux plus fiables que le marché. Cela signifie dans leur cas, qu'un turn-over plus important en raison d'une plus faible compétitivité salariale est mieux supporté car moins coûteux dans ce type de stratégie. Arthur et Montemayer² montrent également dans leurs études respectives que les entreprises qui mènent une stratégie de réduction des coûts ont un système de rémunération inverse de celle qui font le choix d'une différenciation. Le caractère incitatif des formes de rémunération employées sera plus faible, et plus individualisé dans le 1^{er} cas.

1- S.E. Jackson et R.S schaler, understanding human ressources management in the contxt of organizations, stragic human ressource management, 1999.

La plupart des auteurs consultés, mettent en évidence l'impact stratégique de la rémunération. Ses différentes dimensions (coûts, mobilisation des ressources, attractivité) contribuent à déployer les orientations stratégiques de l'entreprise et recentrent les critères de rémunération autour de la compétence individuelle, celle-ci ne fait pas référence qu'à des savoir faire mais aussi à des comportements mettant en valeur la dimension collective de l'organisation. Le passage d'organisation fortement hiérarchisées dans lesquelles l'autonomie et la responsabilité individuelle sont plus largement développées se traduits par un renforcement à la fois de l'individualisation et des critères de rémunération centrés sur la compétence et la performance.

Toute la problématique consistant à adopter les techniques de rémunération les plus efficaces pour une stratégie donnée, porte par conséquent sur des systèmes d'évaluation et d'incitation qui produisent les comportements favorables aux objectifs de l'organisation. Il s'agit alors de gérer les équilibres entre les objectifs, trouver les pondérations adoptées, définir le bon niveau d'incitation pour un objectif prioritaire.

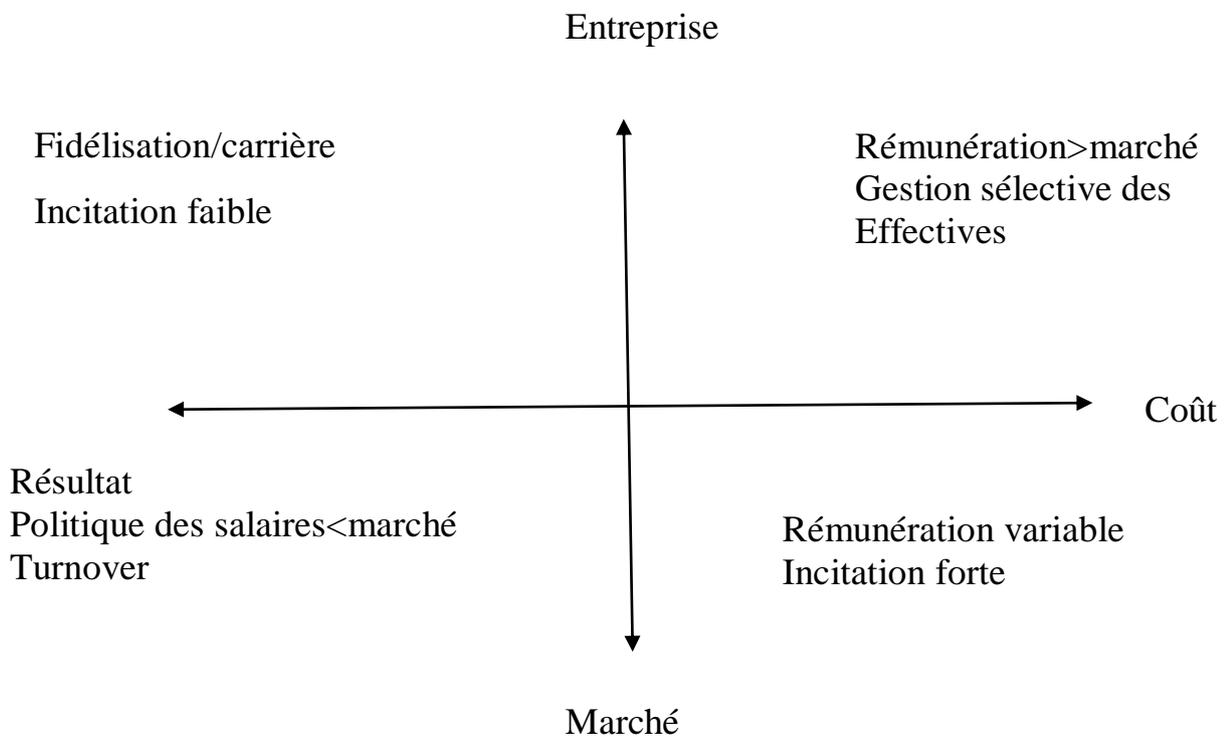
4-L'efficacité du système de rémunération :

L'efficacité du dispositif de rémunération doit être mesurée et faire l'objet de diagnostic régulier pour être adaptée et réorientée en fonction des attentes de l'organisation.

L'efficience d'un système de rémunération se mesure par les ressources qu'il utilise et son coût par rapport à l'utilité qu'il procure en l'occurrence la satisfaction des salariés et son impact sur les performances de l'organisation.

Il s'agit donc d'une logique complexe, faite d'équilibre et de tension dont l'optimum est difficile à atteindre et à évaluer. Par ailleurs, l'efficience ne peut se mesurer au niveau de chaque technique utilisée mais au niveau d'un système

global et en fonction des objectifs qui lui sont assignés en cohérence avec la stratégie (voir figure suivante).



Les choix de l'entreprise face à son environnement

Cette représentation montre que selon le choix de l'entreprise, le système de rémunération prend des formes différentes mais cohérente entre elles.

Selon qu'elle répond à des logiques de marché ou à des logiques qui lui sont propres, selon qu'elle est réoccupée par une problématique de coût ou de performances, l'entreprise adapte un type de système donné dont l'efficacité doit être mesurée par rapport aux objectifs stratégiques. Aucun des éléments du système de rémunération n'est efficace dans l'absolue, il ne l'est que par rapport à des objectifs distingués.

Au-delà du diagnostic qui consiste à faire le lien et la cohérence établie avec la stratégie et la contribution que le système de rémunération apporte aux objectifs que l'entreprise s'est fixés, il est possible d'établir une série de facteurs qui déterminent son efficacité quelle que soit son orientation stratégique. Ces facteurs peuvent être considérés comme des standards à atteindre pour tout système de rémunération structuré et maîtrisé. Renforcer l'efficacité ne porte pas seulement sur l'adaptation du système de son contenu à la stratégie et aux objectifs, elle concerne également le fonctionnement interne et l'optimisation des moyens consacrés à la rémunération.

Les critères internes d'efficacité sont les suivants :

6- **Clarté et transparence** : la transparence et la clarté du système ne sont jamais complètes ou totales, un certain niveau flou dans son fonctionnement étant nécessaire pour en assurer l'adaptation. Mais le plus souvent le manque de transparence n'est que le signe d'une mauvaise gestion du système et le signe d'un manque d'efficacité. A l'inverse, un certain niveau de transparence est la garantie que les objectifs de l'entreprise sont connus du personnel et qu'une relation est clairement établie entre l'atteinte des objectifs et le déclenchement des rétributions.

7- **Simplicité** : le critère de simplicité est associé au critère de transparence puisqu'il assure à la fois la compréhension et la clarté des liens entre l'objet rémunéré et les montants effectivement attribués. La simplicité entraîne une meilleure capacité de communication et d'explication. Mais la simplicité du système signifie aussi que les objectifs prioritaires ont été entrepris. La simplicité du système est également une garantie d'adaptation et de pilotage des objectifs et des critères qui fondent la rémunération.

8- **Objectivité** : il est question ici du lien pratiqué entre les décisions relatives à la rémunération et des critères purement professionnels, c'est-à-dire la fonction exercée, la compétence et la performance, collective ou individuelle. Si ce lien est fort, reconnu, accepté et effectivement appliqué, le niveau d'objectivité du système de rémunération est élevé. Cela veut dire que les rétributions sont directement consacrées à la reconnaissance de contributions professionnelles, donc directement en rapport avec les critères sur lesquels l'entreprise est elle-même évaluée.

9- **Équité** : l'équité s'observe à deux niveaux. L'équité interne qui s'évalue par le niveau des écarts de rémunération pour une même fonction, un même profil professionnel ou des performances équivalentes. Mais la perception de l'équité n'est pas identique selon les critères. Pour une même fonction, il est admis qu'un écart de 20% à 30% est compatible avec une équité interne satisfaisante car il permet d'intégrer les facteurs différenciant de compétence et de maîtrise de la fonction.

La problématique de l'équité externe¹ est très différente. Elle relève d'un choix ou des moyens dont l'organisation dispose pour se positionner par rapport au marché du travail. C'est un choix collectif qui n'empêche pas un bon fonctionnement interne du système de rémunération. Ce choix conditionne simplement le type de profil professionnel que l'entreprise est capable d'attirer, de développer et de fidéliser. Équité externe et interne ne sont toutefois pas indépendantes. Si l'entreprise choisie d'adapter ses rémunérations aux évolutions constatées sur le marché, elle commencera à le faire au niveau des embauches puis progressivement, vers les fonctions équivalentes.

1- P. Bergeron, la gestion dynamique, concepts méthodes et applications, édition Gaétan Morin, 1995

10- **Flexibilité** : il s'agit à la fois de la flexibilité- coût du système et de sa capacité d'adaptation. La flexibilité dépend essentiellement de la part de rémunérations variables dans le système, de leur nature et de leur capacité à varier réellement à la baisse. Cette possibilité, qui peut représenter de 10% à 30% des coûts de personnel dans un système de rémunération classique, dépend à la fois de la structure des systèmes de rémunération variables collectifs ou individuels et de la sensibilité de l'entreprise au marché du travail.

Les systèmes d'intéressement et de participation sont par nature variables et totalement flexibles à la hausse comme à la baisse. Ils sont en outre généralement perçus comme tels. En revanche, l'élasticité des autres systèmes à la variation des résultats ou des performances n'est que très rarement complète. Les systèmes de commissionnement sont en théorie parfaitement variables intrinsèquement et les systèmes de bonus et de terget-bonus ne sont variables par nature que dans des proportions limitées que l'on peut estimer entre 30% et 50% environ, ce qui correspond généralement la part strictement quantitative des objectifs.

11- **Capacité d'incitation** : au-delà de la capacité des rémunérations à contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques, la puissance des incitations produites par le système doit être considérée comme un élément fondamental de son efficacité. Deux critères permettent de mesurer le niveau des incitations :

- La part de la rémunération fixe ou variable dont le montant connu à l'avance dépend de l'atteinte d'objectifs fixés en début de période ;
- La proportion de la rémunération individualisée dont le montant futur est individualisée.

Le niveau des incitations doit être considéré comme le véritable moteur du système de rémunération. Renforcer l'efficacité d'un système de rémunération s'accompagne souvent d'une amplification des incitations, leur niveau plus élevé jouant le rôle d'un effet de levier.

SECTION III- La rémunération élément incitateur de la performance qu'en pense la théorie ?

Quel est l'état des connaissances sur la motivation ?

L'expérience nous montre qu'en réalité, bien que l'on cesse de parler de motivation (souvent pour se plaindre de son insuffisance), les théories de la motivation sont mal connues, et encore moins utilisées, dans le champ de l'entreprise. Un demi-siècle nous contemple depuis la célèbre pyramide de Maslow, « incontournable » pour séminaire de management, et bien des travaux autrement plus fondés scientifiquement, ont été réalisés depuis.

Globalement, les différentes approches de la motivation s'accordent sur le fait qu'elle est non pas une cause première, tenant à l'individu, mais le résultat de l'ensemble des facteurs qui conduisent un individu à adopter les comportements qu'il estime favorables à la réalisation d'un but¹.

Cette définition générale pose tout de suite de nouvelles questions : Quels sont ces facteurs ? Sont-ils propres à l'individu ou peuvent-ils être extérieurs ? Y a-t-il des facteurs (internes ou externes) défavorables à la motivation ? La motivation se traduit-elle automatiquement par un comportement adapté (on peut être motivé mais maladroit) ?

1- Claude levy leboyer, la motivation dans l'entreprise modele et stratégies, edition d'organisation, 1998

Un individu peut-il adhérer à des buts qui lui sont fixés par quelqu'un d'autre (question centrale pour des entreprises qui accordent une grande importance à la fixation des objectifs) ? A quelle(s) condition(s) ?

Les modèles théoriques de la motivation et les pratiques de terrain apportent quelques réponses à ces questions. Très globalement, on peut discerner deux types de modèles d'analyse de la motivation :

- Les modèles fondés sur une **théorie des besoins** ; on pourrait identifier, de l'extérieur, un certain nombre de besoins quasiment universels, la motivation étant liée au niveau de satisfaction de ces besoins.
- Les modèles **interactifs** ; la motivation est le résultat, provisoire et instable, de l'équilibre perçu par un individu entre des attentes et le niveau de satisfaction obtenu des ces attentes lorsqu'un certain comportement est adopté.

1- Les théories des besoins

1-1 La motivation dans les modèles taylorien et fordien

Les théories implicites des besoins dans les modèles taylorien et fordien, dans la première partie du XX siècle, avaient le mérite de la simplicité. Le travailleur ne pouvait être réellement motivé que par un meilleur salaire, et il s'agissait finalement de lui permettre d'obtenir ce salaire en organisant le travail de telle manière qu'il n'ait à se préoccuper que de son rendement en respectant la discipline.

Par le jeu des primes de rendement et de l'organisation scientifique du travail qui permettait une productivité supérieure, le travailleur taylorien gagnait effectivement plus que son collègue d'une entreprise classique. Le besoin à satisfaire était de répondre à cette attente de rémunération supérieure.

Taylor considérait que le travailleur était spontanément disposé à la « flânerie ». On ne sait si son histoire personnelle, puisqu'il avait commencé sa carrière comme ouvrier à la Midvale Steel Works, qu'il quitta comme ingénieur en chef avant de conseiller d'autres entreprises, avait influencé le jugement de ce fils d'une famille de Quakers. Pour contrebalancer cette disposition peu favorable à la productivité, il s'agissait d'organiser son travail à sa place (la célèbre phrase de Taylor « Vous n'êtes pas payés pour penser ») et à le mettre, par les contrôles appropriés d'un encadrement de proximité, en situation de produire avec le moins de temps perdu possible. Le système taylorien, puis fordien, avait sa cohérence.

D'un certain point de vue, l'équilibre entre la création de valeur était réalisé: les industriels et leurs actionnaires s'enrichissaient, les clients accédaient à la consommation de masse par la maîtrise des coûts de production et les salariés gagnaient (relativement) bien leur vie. F. Taylor a d'ailleurs écrit sa conviction que « l'objet principal de la direction doit être d'obtenir la prospérité maximale aussi bien pour l'employeur que pour chaque salarié ». Si son principe de « management fonctionnel », c'est-à-dire de découpage de l'activité en tâches spécialisées, est adopté, Taylor estime que cela devrait permettre une augmentation de salaire de l'ordre de 30 à 100 % pour les ouvriers. C'est de là essentiellement, pour lui, que doit venir la motivation.

Il faut reconnaître à Henri Ford d'avoir eu l'intuition que cet équilibre fondé sur le critère financier n'était pas suffisant¹ : «L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement pour le profit, elle mourra car elle n'aura plus de raison d'être.»

1- Maurice Thévenet et Jean Noël Ravier, impliquer les hommes dans l'entreprise, édition liaison, 1992

Cette réflexion du génie industriel que fut Henri Ford reste d'actualité lorsque, la mesure de la création de valeur à travers les systèmes comptables prenant le pas, le fonctionnement de l'entreprise tend à se structurer entièrement autour du profit, et souvent du seul profit à court terme.

1-2 Mayo, l'effet Hawthorne et les relations humaines

Les célèbres travaux de Mayo et Roethlisberger dans l'atelier Hawthorne de la Western Electric, conduits dans les années 1927 à 1932, ont apporté un éclairage nouveau. On sait que ces chercheurs, à l'origine, souhaitaient étudier comment la variation de certains éléments d'environnement (éclairage, durée, des pauses....) modifiait le rendement dans un atelier de câblage. Ils découvrirent que le rendement évoluait positivement quelle que soit la variation introduite (ils tentèrent 10 variations de paramètres extérieurs), y compris lorsqu'ils revenaient à la situation de départ. Par surcroît, dans la période de l'expérience, l'absentéisme diminua de 80 %.

Ces résultats, qu'on a appelés « l'effet Hawthorne », surprenants dans une approche théorique simple de type stimulus-réponse, dominante dans les conceptions psychologiques de l'époque, pouvaient s'expliquer par un phénomène lié à la méthode elle-même. L'expérimentation amenait nécessairement les chercheurs à demander leur avis aux ouvrières, à adopter vis-à-vis d'elles une attitude d'écoute à laquelle elles n'étaient pas accoutumées dans l'exercice normal de leur activité. Cette attitude d'écoute, en valorisant ces ouvrières, avait sur elles un effet motivant, et elles adoptaient des comportements qui se traduisaient par une plus grande productivité. L'occasion que cela leur donnait d'échanger entre elles et d'établir des relations personnelles jouait également un rôle déterminant dans l'explication de leur comportement.

Un peu plus tard, dans les ateliers de Chicago, Mayo montre que les désaccords entre employés et patrons sont dus à une différence d'approche. Là où les dirigeants adoptent une «logique des coûts et de l'efficacité », les salariés adoptent ce qu'il appelle une «logique du sentiment» : les facteurs objectifs du désaccord sont aussi l'occasion d'une relation émotionnelle. Sans compréhension de cette logique, le conflit est inévitable.

L'école des « relations humaines» est née de cette expérience, par la reconnaissance d'un besoin jusque-là méconnu. Certains travaux de laboratoire, comme ceux de Kurt Lewin, tendant à montrer que l'efficacité d'un groupe de travail était liée à un mode de leadership favorisant les interactions et l'écoute, ont permis à cette école de pensée d'influencer fortement, dans les années 1950 et suivantes, les conceptions de la motivation.

En réalité, ces approches consistaient à introduire une préoccupation de relations humaines plus intenses dans des systèmes d'organisation pour l'essentiel inchangés, restant marqués par le modèle taylorien et les principes des grandes bureaucraties professionnelles que sont les entreprises.

En 1954 sort sous la plume d'Abraham Maslow, psychologue spécialiste du comportement, et sous le titre Motivation et personnalité, un livre qui devait avoir une influence majeure sur les idées et sur la motivation. Ce livre était inspiré des travaux de Douglas McGregor, qui avait proposé sous le nom de «Théorie X », versus « Théorie Y », une approche dans laquelle il opposait un mode de leadership autoritaire (fondé sur une représentation méfiante et restrictive de l'homme) à la «Théorie Y» basée sur un mode de management que l'on dirait aujourd'hui participatif, fondé sur une approche positive des capacités et des motivations de l'homme au travail: «La théorie Y dit que les gens exercent une auto direction et un autocontrôle dans l'accomplissement des objectifs

organisationnels dans la mesure où ils sont concernés par ces objectifs. Les politiques et les pratiques managériales affectent matériellement ce degré d'engagement.»

Si McGregor a eu une influence déterminante, Maslow reste aujourd'hui plus connu, peut-être en raison d'une habileté médiatique. Encore à présent, dans beaucoup de séminaires de management, la représentation d'une hiérarchie des besoins humains en forme de pyramide proposée par cet auteur reste largement diffusée.

Le modèle repose sur l'hypothèse d'une progression, l'individu n'accédant à un niveau de besoins que si le niveau inférieur est satisfait, et sur l'idée que cette hiérarchie est universelle.

Il est séduisant par sa simplicité, mais il faut bien dire qu'il est dangereux pour la même raison. Aucune étude expérimentale n'a jamais permis de le valider. Peut-on affirmer qu'un fonctionnaire, dont les besoins physiologiques de sécurité et sociaux sont satisfaits, passe automatiquement au niveau de besoin d'estime où il voudrait des responsabilités accrues et une mise en application de ses idées? Des créateurs d'entreprise portés par un besoin de réalisation de soi ne prennent-ils pas souvent le risque de la précarité? L'histoire n'est-elle pas pleine d'hommes qui ont accepté les plus grands dangers personnels pour faire aboutir un idéal? Comment le modèle peut-il rendre compte des fluctuations de la motivation, telle qu'on la constate chaque jour dans les entreprises?

1-3 Frederick Herzberg: la réduction de l'insatisfaction ne crée pas la motivation

Cet auteur publie en 1959 « The Motivation to Work », résultat d'une recherche par interviews. C'est en soi un net progrès sur Maslow, dont l'approche ne s'appuyait pas sur des travaux empiriques.

Au cours de ces interviews, il demande à des personnes de raconter des souvenirs professionnels, et en particulier ceux qui étaient associés à de la satisfaction ou à de l'insatisfaction.

L'analyse de ces interviews permet à Herzberg de présenter deux catégories de facteurs, distinguant les facteurs dits « **motivateurs** », liés au contenu des tâches, et les facteurs qu'il appelle (curieusement) « d'hygiènes », liés au contexte du travail, dont le salaire.

La grande idée d'Herzberg est que la réduction de l'insatisfaction sur les facteurs d'hygiène ne peut en aucun cas développer la motivation. Ce n'est pas parce qu'on aura diminué mon insatisfaction sur mon salaire et mes conditions de travail que je serai motivé, mais parce qu'on aura modifié le contenu de mon travail et de mes responsabilités.

L'un des intérêts du modèle d'Herzberg est, à nos yeux, de suggérer que les facteurs d'hygiène, qui concernent le contexte du travail (salaire, sécurité, conditions matérielles, politique du personnel), sont les seuls auxquels s'intéresse réellement la gestion des ressources humaines.

Surtout, il attire l'attention sur une question essentielle: au-delà de la liste descriptive des présumés « besoins », supposés universellement liés à la nature de l'homme, sur quels facteurs peut-on agir pour développer la motivation? Maslow ne donnait à cette question qu'une réponse générale. Herzberg introduit l'idée que la motivation est aussi le résultat de facteurs externes à l'individu, donc susceptibles d'action.

- En définitive, l'approche de la motivation par les « besoins » a l'intérêt de stimuler la réflexion, mais est souvent trop moralisante pour apporter des éléments opératoires pour l'action. Les différents auteurs ont proposé des typologies différentes des besoins, mais qui, avec le recul que nous permet la

posture de «survol» que nous avons choisie ici, présentent beaucoup d'analogies.

Il est clair que l'activité professionnelle peut apporter des éléments de satisfaction de certains au moins de ces besoins. Mais il est clair également que cette satisfaction n'a aucune raison d'être stable dans le temps. Chacun en a fait l'expérience. La motivation professionnelle est en réalité le produit de l'interaction du salarié et de l'entreprise.

2- Les modèles interactifs

L'un des intérêts principaux de ces modèles est qu'ils accordent une place centrale au « sujet » motivé, à travers la perception qu'il a des avantages qu'il reçoit en échange des efforts qui lui sont demandés. La motivation est donc construite par un sujet singulier.

2-1 Model de vroom

Vroom¹ est indiscutablement le premier à avoir donné une consistance théorique à cette intuition. Pour lui, l'individu a toujours le choix d'adopter un comportement. Ce choix dépendra de trois paramètres (VIE):

- **V: la valence.** C'est l'importance affective attachée au résultat. Elle est éminemment variable. Les possibilités de carrière, par exemple, ne sont pas appréciées de la même manière à 30 ans ou à 50. L'intérêt de se consacrer au service du client ne sera pas spontanément perçu de façon identique par tout salarié. La valence peut être négative : se consacrer à un nouveau projet peut présenter des risques, envahir le temps privé, augmenter le stress. Il peut aussi y avoir des conflits entre représentations.

1- Claude Levy leboyer, la motivation dans l'entreprise modèle et stratégies, édition d'organisation, 1998

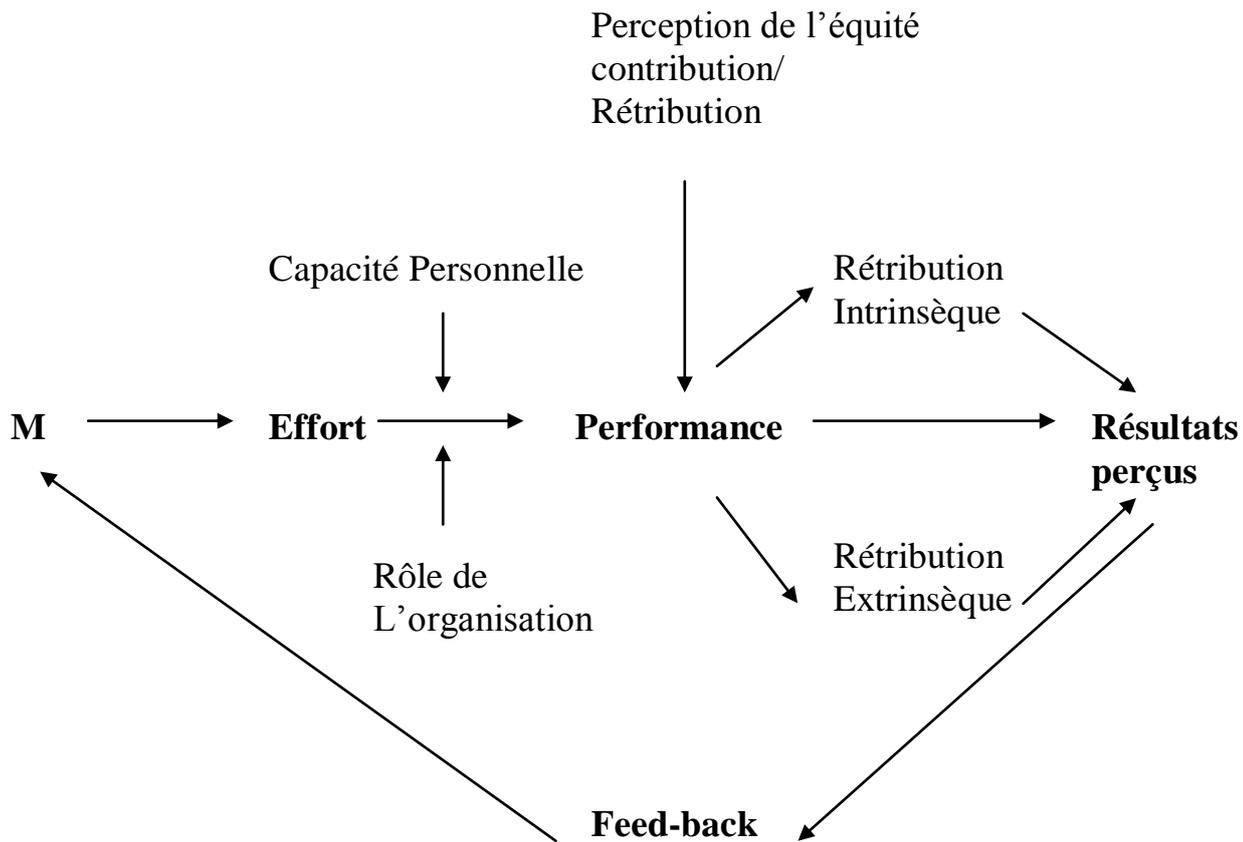
Cette notion de valence reboucle avec la question de l'information. Liée au système de valeur d'une personne, elle peut être modifiée dans une certaine mesure par l'information appropriée.

- **I : l'instrumentalité.** C'est la représentation du rapport entre les résultats de « premier niveau» (par exemple: créer de la valeur pour l'actionnaire, améliorer le taux de satisfaction des clients, réduire le niveau des stocks...) et les résultats de second niveau que sont les avantages directs qu'en retirera le salarié (en rémunération variable, en reconnaissance, etc.). C'est un aspect extrêmement important pour la GRH : si l'on demande au salarié de faire un effort dans un domaine particulier, comment va-t-on l'aider à faire le rapport entre ce qu'il va faire et les avantages qu'il peut en retirer? On en voit toutes les implications dans les systèmes de fixation. D'objectifs, d'évaluation annuelle, de distribution de primes et d'intéressement, et d'engagement dans des démarches qualité.

- **E : l'expectation.** C'est la perception par l'individu de sa capacité personnelle à atteindre le résultat. Je peux être stimulé par un défi que l'on me propose, mais terrorisé par le sentiment que je n'y arriverai pas. Mais c'est aussi l'anticipation, basée sur l'expérience antérieure, de la capacité de l'environnement à soutenir et à reconnaître les efforts et les résultats. Nous en voyons constamment la manifestation dans les entreprises, par exemple lorsque les dirigeants enfourchent la dernière mode managériale, en essayant de convaincre le personnel de son intérêt, alors que tous ceux qui se sont portés volontaires lors de la dernière initiative de la direction l'ont vue s'en désintéresser rapidement, et les efforts accomplis sombrer dans l'oubli, quand ce n'est pas dans le désaveu.

Ce modèle VIE a donc ouvert la voie à une approche nouvelle et féconde de la motivation. Pour la première fois, elle reconnaît le salarié comme sujet acteur, capable de choix rationnels et libre, et pas seulement objet de systèmes déterminant en dehors de lui les conditions de sa motivation. Le vieux modèle behavioriste (stimulus-réponse) qui imprégnait les modèles antérieurs, cohérents avec une pensée organisationnelle qui concevait le salarié comme devant exécuter un travail défini en dehors de lui par les bureaux de méthodes, est remis au musée de la pensée managériale (pas toujours de ses arrière-pensées : ce serait tellement plus simple...).

Il introduit aussi la notion de processus cognitifs dans la motivation. Celle-ci dépend de la connaissance (ou de la représentation) que le salarié a de son environnement, de ses buts, de ce qui est attendu de lui, des résultats qu'il peut en attendre, de l'importance de ces résultats. La relation entre satisfaction et motivation est liée à la perception, à travers un retour d'information, que les comportements adaptés ont permis d'obtenir les récompenses attendues, et que celles-ci sont équitables.



Source Figure : Claude Lévy leboyer, la motivation dans l'entreprise modèle et stratégies, édition d'organisation, 1998.

La motivation M découle des résultats perçus précédemment et oriente l'intensité de l'effort. La performance dépend de l'intensité de cet effort, des capacités personnelles de l'individu et de l'appui que lui donne l'organisation.

La perception de l'équité des rétributions intrinsèques (liées au travail lui-même) et extrinsèques (liées à l'entreprise: rémunération, carrière, climat, reconnaissance...) reçues en récompense de l'effort réalimentera la boucle de motivation.

Les personnes qui s'impliquent dans les actions humanitaires acceptent, au moins temporairement dans leur carrière, d'être mal payées, mais ont un sens élevé de l'importance de leur mission. Si je fais un travail dur, mais rémunérateur, je peux accepter les contraintes (c'est le cas des personnes toujours à la recherche d'heures supplémentaires ou volontaires pour le travail posté). Mais si je suis mal payé, mal considéré et que je fais un travail sans intérêt sous la férule d'un encadrement méprisant, il y a peu de chances que j'adopte spontanément un comportement enthousiaste.

Jusqu'ici la rémunération n'a pas été conçue comme un élément motivateur au sens où nous l'entendons c'est-à-dire incitatif à l'efficiace. Nous en avons vu seulement la désirabilité (valence) et l'instrumentalité telles qu'elles sont perçues par les travailleurs mais non telles qu'elles peuvent en se combinant les inciter à la performance.

En Conclusion nous pouvons dire que :

1-La rémunération est un incitateur à la performance d'autant plus efficace qu'un but précis a été fixé pour le volume de celle-ci et si cette fixation a lieu la performance augmente avec le montant de la rémunération. Mais la fixation de but a par elle-même un effet incitatif d'ordre cognitif.

2-la notion d'équité suppose un concept de proportionnalité de la performance à la paye compte tenu des compétences des travailleurs ceux-ci règlent donc leur production en fonction de la compétence usuelle des collègues pour le même genre de tâche.

3-les primes de productivité ont peu ou pas d'effet sur la performance ceci pour plusieurs raisons :

-Le délai de versement s'il est trop long affaiblit l'instrumentalité de la prime par rapport à la performance

-les procédures de contrôle de cette instrumentalité par les travailleurs élèvent l'effet incitatif des primes (visibilité du lien entre primes et performance)

-les soupçons concernant l'iniquité des primes sont fréquents et cela compromet leur pouvoir incitatif.