

**Daniel Held :**

## **La rémunération à la performance: un art délicat**

Paru dans : Persorama, no 3, 1997

*La rémunération à la performance connaît depuis plusieurs années un essor considérable. La tendance touche actuellement même certaines entreprises du secteur public. Dans cet article, nous en examinerons les raisons, et réfléchirons sur certaines incidences de cette politique sur des composantes clé pour le succès de nos entreprises à long terme et sur certaines solutions envisageables pour y remédier.*

### **Les limites actuelles de nombreux systèmes de rémunération?**

La rémunération à la performance vise à différencier le salaire versé selon le degré de contribution des individus au succès de l'entreprise. Elle s'oppose en particulier aux systèmes basés sur l'ancienneté ou sur des caractéristiques personnelles, telles qu'on les trouve dans les administrations notamment, ainsi que dans certaines conventions collectives: selon le niveau de formation et l'âge est fixé un niveau de rémunération de base, qui évolue au gré de l'ancienneté ou d'éventuelles promotions dans des niveaux de fonction supérieurs. Une telle politique se révèle évidemment très peu incitative pour la motivation des collaborateurs, le niveau de performances n'influençant ni la sécurité de l'emploi ni la rémunération. Ceci se traduit par la perte des meilleurs éléments au profit d'autres entreprises, par un niveau de performances globalement bas et par des coûts fixes très élevés.

Par ailleurs, nombreux sont les systèmes qui valorisent uniquement les fonctions d'encadrement, et trop peu les fonctions de spécialistes. Or, actuellement, on a très souvent nommé les meilleurs spécialistes cadres, ce qui se révèle souvent désastreux: difficulté à s'imposer; peu de capacité à diriger et motiver les collaborateurs; concentration de ses efforts sur la tâche plus que sur le management, précisément au moment où les collaborateurs ressentent une insécurité, de l'inquiétude et ont besoin d'un encadrement de qualité.

Face à ces lacunes manifestes, les systèmes de rémunération à la performance ou au mérite se développent très rapidement.

### **Qu'est-ce que la rémunération à la performance?**

Les systèmes de rémunération à la performance se subdivisent en deux catégories:

- A. Les systèmes dont la rémunération fixe augmente d'autant plus vite que les performances et les compétences du collaborateur évoluent rapidement
- B. Les systèmes de rémunération incitative (rémunération variable), destinés à récompenser les contributions au développement de l'entreprise, par le niveau des ventes, la réduction des coûts ou la rentabilité notamment. Ils visent aussi à assurer une certaine flexibilité aux coûts salariaux en cas de réduction du chiffre d'affaires.

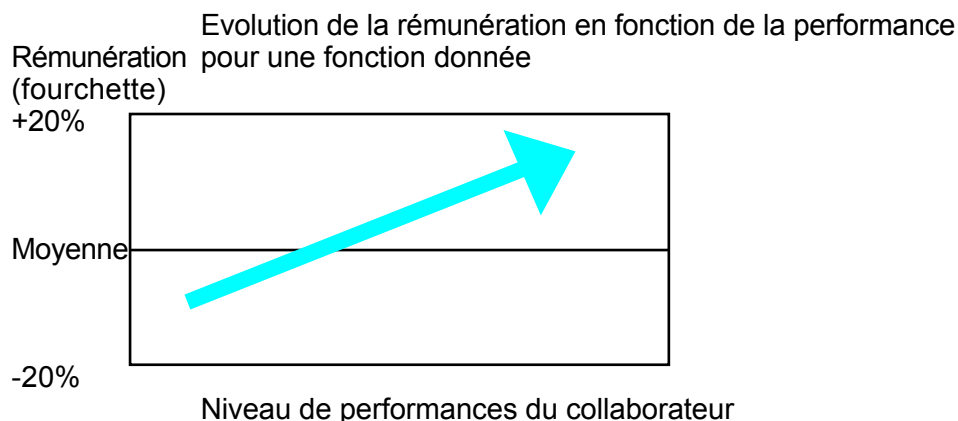
La logique sous-jacente à ces deux systèmes est très différente.

## A. Augmentation du salaire en fonction des performances

Le premier assure une continuité de la rémunération, mais avec des augmentations qui varient selon les performances et vise à corriger progressivement les inégalités de traitement. Le système ne peut s'appuyer que sur des évaluations de fonction précises, définissant une structure de rémunération, qui comprennent des moyennes par fonction, avec des fourchettes de variation associées. Ces fourchettes permettent aux collaborateurs d'évoluer au sein de la fourchette en fonction des performances accomplies et des compétences démontrées. Ceci permet de différencier significativement les augmentations entre des collaborateurs à potentiel, peu payés et performants qu'il s'agit de ne pas perdre, et d'autres qui sont déjà sur le déclin et avec une rémunération élevée.

*L'objectivité de son utilisation présuppose des « contrats d'objectifs » précis, c'est-à-dire un accord préalable sur les responsabilités à assumer et les objectifs à atteindre, ainsi que leur positionnement clair dans une fonction évaluée correctement et tenant compte du marché. Dans ce contexte, il sera possible de noter la performance du collaborateur par rapport à quelque chose de clairement défini, donc d'assurer une base relativement objective à la rémunération.*

Ce système est largement répandu actuellement. Le schéma ci-dessous décrit de manière simple le concept de ce système de rémunération. Les collaborateurs trop payés voient en général leur rémunération stagner, mais non diminuer. La réelle limite de ces systèmes est leur manque de flexibilité vers le bas en cas de mauvaises performances: on n'augmente plus guère les salaires, mais il n'y a pas de diminution des charges sans réduction des effectifs. Les salaires ne sont donc pas réellement flexibles et visent à une certaine continuité dans la relation de travail avec le collaborateur.

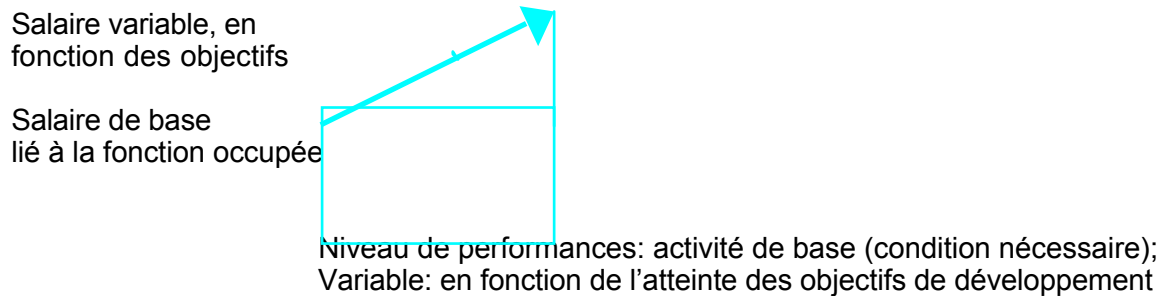


## B. Rémunération fixe et variable, tenant compte des responsabilités assumées et des objectifs fixés.

Le second système part du principe qu'il y a une relation entre la rémunération et l'engagement des collaborateurs, et qu'une rémunération incitative valorisant les contributions à l'atteinte des objectifs définis, va motiver les collaborateurs, donc faciliter l'atteinte de ces objectifs. En effet, il est certain que la fixation d'objectifs, et l'attention qui y est accordée, orientera les comportements et actions des collaborateurs. Un bon système de rémunération variable s'appuie lui aussi sur une structure clairement définie au niveau du salaire de base, qui est destiné à récompenser les responsabilités de base de la fonction, et du salaire variable, qui est destiné à récompenser les contributions au développement des affaires, de l'entreprise, ... Il convient donc que l'entreprise possède un *système bien maîtrisé de fixation d'objectifs, tenant compte également de points de repère marché, de manière à anticiper les inévitables phénomènes d'amplification qui peuvent se produire sinon: en cas de conjoncture très favorable (même les peu performants sont portés) ou de conjoncture difficile (si on n'atteint pas le minimum de chiffre d'affaires, autant reporter certains contrats sur l'année suivante.*

Les systèmes ne devraient normalement verser de rémunération variable que si l'appréciation générale pour la fonction est bonne et que les objectifs ont été atteints dans leur grande majorité. Si tel n'est pas le cas (pas d'objectifs définis; pas de pénalisation pour non atteinte d'objectifs, ...) il se produit inévitablement une perte de crédibilité importante en la matière, ce qui peut nuire à la mise en place d'un processus par objectifs réellement fiable.

Les systèmes sont conçus de la manière suivante:



Nous recommandons d'éviter au maximum, sauf dans les activités commerciales, une liaison mécanique entre les résultats et la rémunération, ou de fixer un maximum à la rémunération variable (p.ex. 30%). Nombreuses sont les banques notamment qui ont amèrement regretté durant une récente année de « boom » les liens mécaniques qu'ils avaient établis.

Il est donc souhaitable de définir un % de référence, à verser lorsque les objectifs sont atteints, afin de réduire la subjectivité des attributions et de concentrer les attentes sur quelque chose de réaliste.

Le financement des rémunérations variables peut se faire de deux manières:

- budgétée sur la masse salariale
- par un prélèvement sur les bénéfices.

Ce dernier système s'apparente plus à l'intéressement, p.ex. si l'on définit une part du bénéfice à redistribuer et qu'on utilise les objectifs fixés comme clé de répartition. Le premier système fait varier le budget des salaires, souvent de manière substantielle, ce qui n'est pas forcément souhaitable. Ceci conduit aussi à des versements même si la marche des affaires ne le permet pas.

## Les effets de la rémunération à la performance

### Les avantages

La plupart des entreprises n'ont pas vraiment le choix: le marché va vers des rémunérations à la performance; il faut donc souvent s'y plier pour assurer la compétitivité de son entreprise.

*Si les systèmes sont bien gérés, et notamment si les critères sous-jacents sont bien définis, dépassant la seule dimension financière (en intégrant notamment des facteurs d'efficacité des processus, de loyauté clientèle et d'implication des collaborateurs), régulièrement remis en question et évalués de manière très sérieuse, la rémunération à la performance permet de soutenir les efforts de développement de l'entreprise, et par conséquent de récompenser les cadres et collaborateurs dont les contributions ont été les plus significatives pour l'entreprise.*

Ils permettent aussi d'entrer dans une gestion différenciée des collaborateurs, et de leur rémunération, et de répondre au besoin de performance de plus en plus important pour chacune des fonctions dans l'entreprise: seule la performance est honorée.

Ils donnent aussi à l'entreprise une certaine flexibilité au niveau de ses charges, ce qui est souvent appréciable en période difficile.

### Les effets pervers

Les effets pervers peuvent être nombreux, à deux niveaux:

- si la gestion de cet équilibre délicat est imparfaite
- si trop d'importance est accordée à l'individu par rapport au collectif
- au niveau de la mobilité des collaborateurs, et particulièrement du management development

#### A. La gestion du système:

Les principales difficultés résultent de:

##### 1. La fixation d'objectifs

La fixation des objectifs est souvent difficile et imparfaite, donc source de conflits, d'injustices et d'insatisfactions ; elle peut aussi être purement subjective. Très souvent, elle porte uniquement sur des axes financiers, et favorise le « mercenariat ». Elle réduit aussi la motivation à s'engager pour une cause, pour une finalité, qui est la seule motivation qui porte à l'excellence à long terme.

Certains systèmes de gestion par objectifs liés à la rémunération favorisent la rigidité dans la répartition des tâches et des territoires à couvrir (les meilleurs prendront les territoires les plus rentables, alors que c'est sur les plus difficiles que leurs compétences pourraient être valorisées le mieux)

## **La gestion de la rémunération en tant que telle**

Prévoir un système qui différencie nettement la performance des individus entre eux, donnant un variable nul à ceux qui ont manqué leurs objectifs, même de peu, et ceux qui l'ont atteint ou dépassé est souvent facile à concevoir, mais difficile à appliquer : par souci de maintenir la motivation (éviter la démotivation), par respect pour le budget des collaborateurs, par sympathie, par peur de perdre un bon élément, ... Cette situation devient très difficile lorsque les collaborateurs ont appris à s'habituer à un bonus, et que son obtention devient normale.

Par ailleurs, les systèmes variables conduisent souvent à la perception que le salaire de base est acquis, quel que soit le niveau d'efforts, et que par conséquent une partie de la rémunération variable est normale. Or, un système de rémunération variable doit exiger que les responsabilités de base de la fonction soient assumées à satisfaction (y compris des tâches de management et de développement des collaborateurs), avant qu'un bonus ne soit versé. L'application de ce principe est souvent abandonnée, en raison de la priorité accordée aux résultats financiers.

## **La maîtrise des coûts**

L'objectif annexe fréquent de réduire les coûts salariaux n'est que rarement atteint. En effet, il faut pour cela que l'on remette en cause les salaires de base, ce qui présuppose un réel courage. Souvent, on se contente d'ajouter une partie variable à la rémunération. On tend alors souvent à geler les inégalités initiales, à tenir pour acquis la rémunération de base des individus. Ceci amplifie souvent les rémunérations, donc les inégalités de traitement.

Par ailleurs, les systèmes mécaniques n'ont pas tous introduit des limites au variable atteignable. En particulier dans le monde financier, certains systèmes redistribuent une partie du résultat net obtenu. L'évolution favorable des marchés peut donc conduire à des rémunérations très élevées pour des cadres et spécialistes pourtant moyennement performants. Il est souvent recommandé d'introduire plutôt un système mesurant les performances par rapport au marché, pour différencier les performances exceptionnelles des autres.

## **Les incidences sur la motivation à long terme**

La rémunération n'est pas, pour la plupart, un réel facteur de motivation, même s'il est certain que chacun préfère gagner plus que moins. En revanche, elle devient vite un incroyable facteur de démotivation : si je gagne moins (souvent, quel que soit le niveau) ; si mes efforts ne sont pas à mes yeux assez rémunérés ; si je considère a priori que tout effort supplémentaire mérite une rémunération particulière (p.ex. projets, contribution à la remise en état d'une structure, ...).

## **B. L'impact sur la mobilité**

C'est surtout l'**impact sur la mobilité** des collaborateurs et sur les politiques de management développement qui nous semble le plus préoccupant dans le contexte actuel caractérisé par une croissance faible ou négative des effectifs, et surtout un aplatissement significatif des structures hiérarchiques. Le problème, c'est que les conséquences qui en résultent ne seront perceptibles que dans de nombreuses années.

Les collaborateurs très compétents et à haut potentiel trouvent aujourd'hui dans les systèmes de rémunération en vigueur l'occasion de prouver leurs compétences et d'atteindre rapidement des niveaux de rémunération élevés. Ils ont de ce fait tendance à accomplir des carrières linéaires: dans le marketing, la finance, la fonction personnel, dont ils deviennent rapidement des cadres importants. C'est le côté incitatif de la rémunération.

Cependant, pendant qu'un collaborateur fait ce genre de carrière, il n'acquiert pas d'expérience à l'étranger ou le cadre d'une autre fonction. De ce fait, les managers-

spécialistes marketing, du personnel, de la finance, de la production, ne sont pas préparés à occuper des fonctions de « Senior Management », dont le profil à terme sera certainement un esprit commercial, mais aussi un généraliste capable de vision globale.

Et pourquoi un tel collaborateur ferait-il à court terme un parcours de mobilité? A priori, rien ne l'y encourage: sa rémunération risque plutôt de baisser; il prend un risque de ne pas être excellent dans un métier qu'il ne connaît pas encore; les conditions de son retour sont de moins en moins claires, vu les restructurations et contractions d'effectifs. De plus, les entreprises exigent partout des profils de plus en plus pointus, ce qui condamne quasiment à devenir spécialiste.

Et pourtant, nous ne pensons pas qu'un réel management development puisse préparer des cadres pour des fonctions de Direction générale pour l'avenir sans une politique performante de mobilité.

Les responsables de production sont aujourd'hui issus de la production, qu'ils maîtrisent parfaitement. Mais sont-ils préparés pour les changements rapides, pour les négociations avec le marketing, pour le reengineering? Les directeurs du marketing ou des ventes, qui deviennent souvent les Directeurs généraux, ont-ils une expérience approfondie de la production, voire des services de support qui sont souvent essentiels pour le succès à long terme de l'entreprise?

Il en résulte une difficulté assez grande à constituer des équipes de direction qui se comprennent, qui fonctionnent ensemble pour le bien de leur entreprise, qui sont capables de permuer entre eux certaines fonctions pour faire face à de nouveaux challenges et se ressourcer.

La courbe de carrière dans le modèle actuel s'oriente donc de plus en plus vers une apogée autour de 40 à 45 ans, avec un déclin dès la cinquantaine, et qui se révèle souvent désastreux sur tous les plans. Les politiques de rémunération à la performance tendent à amplifier cette tendance, en valorisant les succès rapides, mais en conduisant à l'éviction des cadres dès que le rapport prestations-coût ne se révèle plus satisfaisant.

Les cadres usés mono-secteurs dilapident ainsi leur expérience, qui n'est souvent plus disponible pour la relève. Spécialistes usés, ils sont éjectés de l'entreprise pour laquelle ils se sont tellement investis.

Lorsqu'on demande aux directeurs généraux quels seront les profils de leurs successeurs, les réponses sont presque toujours les mêmes: une compétence large, une expérience internationale, un fort leadership, une capacité de vision stratégique, des capacités de communication et de négociation fortes.

Or, ces qualités ne peuvent être développées sans une réelle expérience de mobilité: celle-ci présuppose l'occupation de plusieurs emplois, pour des durées de 3 à 7 ans maximum, dans différents secteurs et pays, avec un coaching approprié.

Dans une époque où la loyauté envers l'entreprise a fortement été entamée par les fréquents licenciements, notamment de cadres au-delà de la cinquantaine, et où la rémunération de spécialistes est plus attractive que celle de généralistes, la politique de mobilité prend l'eau.

Il convient donc de la sortir de l'ornière, grâce à différents moyens:

- des évaluations de potentiels précises, permettant d'identifier les collaborateurs dont le potentiel de développement est le plus important et les chances de mobilité élevées
- définir pour chacun des plans de développement et de mobilité individualisés, tenant compte de leurs potentiel, des opportunités et risques associés, ainsi que de leurs contraintes

- une valorisation systématique de la mobilité et des expériences parcourues lors du choix de profils spécifiques. On respectera notamment certains critères de mobilité avant de pourvoir un poste « stratégique »
- une valorisation de la mobilité en termes de politique de rémunération, en récompensant notamment les compétences acquises et dûment mises en valeur.

Une politique de mobilité doit par ailleurs démarrer tôt dans une carrière, étant plus difficile sans expérience préalable à partir d'un niveau d'encadrement moyen ou supérieur.

### **Concevoir un système de rémunération valorisant les compétences acquises dans le cadre de la mobilité**

On a vu apparaître récemment des systèmes de rémunération basés sur la valorisation des compétences. Ces systèmes avaient pour principaux objectifs de dépasser les limites imposées par les systèmes basés sur les fonctions, qui se révèlent comme on l'a vu des obstacles importants à la mobilité et au développement des compétences.

Ces systèmes ne connaissent cependant pas encore un développement très rapide:

- parce que les organisations doivent évoluer en parallèle
- parce que les modèles proposés sont entièrement basés sur les personnes, indépendamment de la fonction occupée et de la valeur ajoutée fournie
- parce que les systèmes ne sont que rarement intégrés à un système de management development.

La démarche que nous proposons est la suivante:

- identification des compétences clé de l'entreprise, compte tenu de son métier et de sa stratégie d'évolution
- évaluation des fonctions principales de l'entreprise par rapport aux responsabilités et aux compétences exigées; identification des fonctions clé en termes de business, mais aussi des fonctions les plus « qualifiantes » (opportunités de développement de compétences importantes)
- identification des potentiels susceptibles de se déplacer dans l'entreprise
- définition de systèmes de rémunération parallèles pour les spécialistes et les généralistes, grâce à une « prime de mobilité ».

Cette dernière solution mérite d'être explicitée:

- établissement d'une structure des rémunérations basées sur les fonctions, dont l'évaluation tiendra compte des responsabilités assumées, de la complexité et de compétences clé exigées; réduction du nombre de niveaux de fonction, avec élargissement des fourchettes exploitables (p.ex. « +/- 40% au lieu de +/- 20% habituellement)
- valorisation des compétences très élevées dans un domaine grâce à des perspectives de rémunération utilisant la totalité de la fourchette des rémunérations, si les compétences sont réellement de pointe
- valorisation de la mobilité horizontale conduisant à l'acquisition de compétences nouvelles, grâce à une prime de mobilité p.ex. de 10%.
- évaluation des performances par rapport aux compétences exigées dans la nouvelle fonction. La rémunération du généraliste devrait de ce fait à court terme suivre celle du spécialiste, pour rester motivante. A terme, il est certain qu'elle le dépassera
- suivi de l'évolution des performances, des carrières individuelles et des compétences, et du niveau de rémunération atteint
- réserver les systèmes de rémunération incitatives aux fonctions de Direction et à celles directement liées à l'activité économique, sauf si ces fonctions constituent une porte d'entrée pour sa carrière optimale.

Plus que le système lui-même, c'est l'importance réelle accordée au développement des compétences et leur valorisation dans la rémunération et plus encore dans les nominations qui se révélera déterminante pour l'avenir.