

Ilario Martella
Bd. de la Foret 32
1009 Pully
IlarioMartellahotmail.com
079 458 29 33

MBA HEC Lausanne, le 2 mai 2002

"Les rémunération : politiques et pratiques pour les années 2000" **Jean-Marie Peretti et Patrice Roussel**

Le livre

Première partie	Evolution des politiques de rémunération Contraintes et objectifs Aperçu international
Deuxième partie	Rémunérer les performances et les compétences Compétences : nouvel échange salarial Compétences : théorie et pratique Mérite : impasse ou avenir ? Contrôle de gestion et systèmes de rémunération Récompense des équipes en entrepreneuriat
Troisième partie	Partage du profit et actionnariat des salariés Actionnariat des salariés Options sur action : théorie et pratique Participation financière: historique et efficacité Partage des gains de productivité Nord-américains
Quatrième partie	Enjeux de la flexibilité des rémunérations Impact de l'aménagement du temps de travail Satisfaction des salariés
Cinquième partie	Approche théorique de la rémunération Nouvel enjeu de rétributions pour salariés et employeurs Pouvoir et efficacité incitative Perspectives théoriques en GRH
Sixième partie	Rémunération de population stratégique Les commerciaux Expatriés Dirigeants d'entreprises

Le commentaire

1. INTRODUCTION

La rémunération dans les entreprises a fait l'objet de nombreux travaux théoriques et empiriques dirigés par des universitaires. Les deux auteurs, Jean-Marie Peretti et Patrice Roussel, ont coordonné cet ouvrage illustrant l'avancement des travaux menés depuis dix ans au sein de la communauté d'enseignants et chercheurs réunis dans l'association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH) par une sous-unité spécialisée dans les rémunérations. L'ambition était au rendez-vous si on voit que l'ouvrage donne un large éclairage des politiques et des pratiques de rémunération mises en œuvre dans différents pays. Vingt-neuf coauteurs ont exposé, avec une approche méthodologique irréprochable, des sujets très variés allant du partage de gains de productivité aux enjeux de la flexibilité des rémunérations, de l'approche théorique des rémunérations à la rémunération des expatriés.

Cet ouvrage est un "state of the art" des rémunérations en vigueur en Europe et Amérique du Nord, complet et fort d'une méthodologie à ambition encyclopédique. Il apporte une analyse très conceptualisée de ce curieux rituel mensuel : la rémunération. De multiples dimensions y sont explorées ; enjeux économiques, enjeux politiques, enjeux symboliques. Quand on arrive au noyau du problème, la dialectique se fait rapidement subtile, les choix lexicaux sont bien pondérés : on comprend bien que le sujet est très délicat et que le public cible est composé de spécialistes qui cherchent des raisons plus profondes que le *groupthink*. Pouvoir social, pouvoir d'achat, pouvoir politique, tout s'entremêle dans une recette alchimique. *Combien rémunérer ? Comment rémunérer ? Mais surtout pourquoi rémunérer le combien et le comment ?*

Le lecteur qui s'approchera à sa lecture, intrigué seulement par les chiffres, par le combien et pour pouvoir donner des pourcentages au *comment* restera sur sa faim. Le jeune manager cherchant un *benchmark* quantitatif pour mieux se vendre à la prochaine offre d'emploi sera aussi déçu. Par contre, le DRH à la recherche d'une politique de rémunération adaptée à la politique d'entreprise trouvera une authentique mine d'informations explorant les multiples axes d'analyse. Parce que la recherche d'une politique de rémunération efficace pour l'entreprise ne passe pas par une standardisation des approches. Certes quelques pratiques bien stabilisées et légitimées par les entreprises leaders en matière de performances économiques et gestion de ressources humaines jettent de bonnes bases, mais les solutions doivent être customisées et ça demande un travail d'introspection non négligeable.

Comment rémunérer les compétences, si ou non développer la rémunération au mérite, l'efficacité des systèmes de participation : des questions fondamentales mais pas évidentes à répondre. Pourtant des décisions doivent être prises et de toute évidence elles l'ont souvent été de manière plus arbitraire que théoriquement défendable dans le passé.

2. Résumé de chapitres choisis

2.1 Ch. 7 Récompense des équipes en entrepreneuriat

"Nobody is perfect but a team can be".

Une équipe qui gagne est un avantage compétitif pour une entreprise. Le rôle grandissant des équipes dans les entreprises est une tendance qui va durer, puisque la pratique montre que cette formule améliore son efficacité et son efficacité. Les auteurs présentent ici un travail de recherche empirique sur les systèmes de récompenses d'équipes aux US. Les systèmes de récompenses doivent intégrer la notion d'équipe, puisque leur objectif est de valoriser la flexibilité apportée par le *teamwork*, d'appuyer fortement un tel choix stratégique, de récompenser les efforts de collaboration et de reconnaître les équipes qui gagnent et atteignent les résultats. Les cycles de vie d'une activité entrepreneuriale (démarrage, croissance, maturité et déclin) y sont décrits. On illustre que l'évolution des politiques de rémunération des entreprises est dynamique en fonction du temps, et ne dépend pas seulement de la taille de l'entreprise, de la culture d'entreprise ou du secteur.

Le niveau de contribution réel du *teamwork* dépend clairement de l'organisation du travail (variété, importance et durée du travail d'équipe). Paradoxalement, récompenser les performances individuelles est encore la pratique de rémunération dominante aux US, cadre de l'étude. Les auteurs estiment que dans un futur proche, une évolution en faveur de la composante de récompense d'équipe est très probable.

Malheureusement, cet article de pointe à haut contenu scientifique ne considère qu'un échantillon de firmes au début de leurs cycles de vie organisationnel. Un échantillon plus diversifié donnerait plus d'impact au travail effectué. Il s'agit toutefois d'un pas en avant original dans la compréhension de la dynamique de récompense des équipes.

"Nous ne sommes que des nains sur les épaules de géants..."

2.2 Ch.11 Partage des gains de productivité Nord-américain

"Dans un monde qui change, mieux vaut penser le changement que changer le pansement".

La pression concurrentielle force les entreprises à chercher constamment une plus grande productivité, et cela nécessite un changement important dans les attitudes et les comportements des salariés. Les GRH doivent donc développer des pratiques adaptées et les rémunérations semblent constituer une part importante à de tels processus. Il est par contre surprenant de découvrir que des RPGP (régimes de partage des gains de productivité) sont utilisés depuis 1889 aux US, et avec le même objectif qu'aujourd'hui : mesurer l'amélioration de la productivité, de la qualité, des coûts, etc. Trois grandes catégories sont décrites : Improshare (21%), Scalon (15%), et Rucker (0.5%). Présents dans les trois secteurs, ils sont adoptés par plus de 10 % des entreprises aux US comme en Europe. Essentiellement

constitués de bonus de répartition et de fréquence diverses, ils ont permis de diminuer le taux de roulement et d'absentéisme (36%), de réduire le nombre de griefs (47%) et d'améliorer le climat de travail et l'esprit d'équipe. Pas mal pour une forme de rémunération incitative.

La philosophie d'approche et de fonctionnement de cette pratique correspond parfaitement aux défis posés par l'environnement. Ses facteurs de succès dépendent directement d'une analyse minutieuse préalable identifiant les contraintes spécifiques à l'entreprise permettant sa réalisation.

2.3 Ch. 15 Pouvoir et efficacité incitative

Ce chapitre développe l'outil de la politique de rémunération au service de objectifs stratégiques de l'entreprise. Il est certain que l'efficacité et la performance des entreprises passent par la mobilisation de leurs ressources humaines. Comment trouver les moyens de motiver les salariés ? Par quels mécanismes la rémunération peut-elle induire des accroissements d'engagement, d'efforts et donc de productivité ? Quels systèmes de rémunération soutiennent réellement l'incitation des salariés ?

Que les partisans de l'indifférentisme passent leurs chemins ! Les amateurs des théories macro- et micro-économiques seront servis. Bienvenue au chapitre le plus indigeste du livre. Des plus intuitives aux plus improbables, les deux auteurs "brossent la fresque" de la dernière mode en matière d'apport analytique : théorie du salaire d'efficacité, théorie du capital humain, théorie des contrats à paiement différé, en passant par la théorie des jeux et pour terminer par la théorie des tournois.

Celle que j'ai trouvée la plus intrigante est certainement la théorie des jeux : elle commence avec un certain degré d'abstraction et se poursuit avec une analyse pertinente des interdépendances stratégiques. Le principe est simple, la prise de décision des individus n'est pas la même si on est placé en situation d'interdépendance. On peut mieux comprendre comment, dans une situation professionnelle, chacun est amené à orienter le choix des autres joueurs et à influencer leurs actions par application de menaces crédibles.

A HEC Lausanne Business School (alias MBA), on enseigne que "Alexandre le Grand, en brûlant les ponts permettant à ses propres troupes de reculer à la place d'attaquer, gagna la bataille contre l'armée de Darius sans un seul blessé (application de menaces crédibles). Histoire ou mythologie, de telles théories sont encore influentes en politique de ressources humaines.

Le pouvoir incitatif de la structure de la rémunération est certain. La double contrainte d'incitation à la productivité d'un côté et de la maîtrise des coûts de l'autre, pose un problème d'optimisation tout à fait classique dans les modèles mathématiques. La voie paraît prometteuse, les conclusions ne sont pas encore certaines.

3. Conclusions

Comme mentionné précédemment le sujet n'est pas facile ni léger à traiter. La discipline est encore jeune dans son cycle de vie et il n'est donc pas étonnant que le fil conducteur soit quelque peu décousu. Il s'agit, comme mentionné précédemment, d'un ouvrage concernant l'état d'avancement de la discipline plus qu'un textbook à 360°.

3.1 Le pour

J'ai particulièrement aimé l'approche, à la fois rigoureuse pour le DRH spécialiste et didactique pour la néophyte, à la fois analytique et divulgatrice.

3.2 Le contre

Les différents sujets sont analysés avec une méthodologie scientifique remarquable. Mais le fil conducteur qui les lie est discontinu. Peut-être, je m'attendais à en tirer une vision intégrée et univoque, à trouver le "one best way", sorte d'approche standardisée et simplifiée.

Ce livre n'a pas cette vocation. On parcourt ses dix-neuf chapitres avec beaucoup d'intérêt, mais leur nature hétérogène et disparate se prête plus comme outils ponctuel pour comprendre la portée des différents enjeux, qu'un "mode d'emploi" pour le chef d'entreprise. Volontairement, certes, mes avec les limites intrinsèques d'une telle approche : beaucoup de question de départ restent sans réponse.

3.3 Le point

J'ai terminé la lecture de ce livre, initialement acheté pour essayer de donner des réponses à un certain nombre de question au sujet des rémunérations, avec un certain nombre de réponses mais dix fois plus de questions. La problématique des rémunérations est plus compliquée et subtile que je ne l'imaginai. Ses enjeux ont des racines socioculturelles profondes et font appel à l'échelle des valeurs qu'on va finalement tous partager dans une entreprise (salariés, DRH, dirigeants).

Les politiques de rémunération sont probablement à un point de transition. Il s'agit d'une discipline qui a énormément évolué dans ces dernières décennies et qui va d'avantage progresser, comme d'autres disciplines du management d'ailleurs. Un vrai "textbook" sera peut-être réalisable dans un ou deux lustres ?