

**Auto-fixation des objectifs et auto-évaluation
des performances dans les systèmes de
rémunérations individualisées: Fondements théoriques
et conditions d'application**

BRUNO SIRE

**Professeur à l'Université
des Sciences Sociales
TOULOUSE I**

Depuis Taylor l'individualisation des rémunérations comme facteur de motivation des hommes est une idée récurrente. Dans le cadre des entreprises post-Tayloriennes des années 1980-1990 deux objectifs majeurs ont remis les pratiques de l'individualisation au premier rang des politiques salariales ⁽¹⁾ :

- La recherche de la flexibilité des coûts salariaux ;
- La performance par l'implication et la motivation des hommes ⁽²⁾.

Si sur le premier de ces objectifs, commun à beaucoup d'entreprises, la relation de cause à effet est évidente, il n'en va pas de même en ce qui concerne le second. En effet, la double relation rémunération-motivation-performance est loin d'être aussi simple que certains ont bien voulu le croire ; bien des illusions ont été enregistrées lors des audits d'efficacité des systèmes de rémunérations individualisées ⁽³⁾. Parmi les causes d'échec, il semble que deux éléments soient particulièrement problématiques du point de vue de l'indispensable sentiment d'équité auquel doit satisfaire tout système de rémunérations ⁽⁴⁾, il s'agit des modes de détermination des objectifs et d'évaluation de la performance individuelle. Tout sentiment d'inéquité sur ces deux points peut

(1) "The Price Waterhouse Grantfield Project", Rapport 1990, p 27-34.

(2) B. MARTORY retient également comme objectifs complémentaires : "la fidélisation, la recherche d'avantages fiscaux, le sentiment d'appartenance, la protection du capital, la pédagogie de la performance, la mobilisation de ressources financières". Contrôle de gestion sociale, Vuibert Gestion, 1990, p 71.

(3) Voir notamment l'étude du BIT, "Les systèmes de rémunération liés aux résultats", Genève, 1985.

(4) B. SIRE, Journées des IAE, Strashourg, 1989.

entraîner un effet négatif dans la relation. Pour tenter de résoudre ce problème, quelques entreprises ont opté pour une auto-évaluation et dans certains cas une auto-fixation des objectifs individuels.

L'objet de cette communication est d'examiner les fondements théoriques de telles pratiques (I), et de tenter d'en déduire les conditions d'application (II) à la lumière d'une expérience réalisée depuis 2 ans dans un des pôles de la Lyonnaise des Eaux.

I - FONDEMENTS THEORIQUES

Parmi les théories de la motivation, les développements des théories dites de processus cognitif, en particulier la théorie de l'équité et la théorie des attentes (ou théorie de l'expectation) peuvent permettre de comprendre en quoi les pratiques d'auto-fixation des objectifs individuels et d'auto-évaluation des performances constituent des variables de la relation rémunération-performance. Cependant, on ne saurait examiner ces deux points avec profit sans clarifier au préalable les notions de satisfaction et de motivation.

I-1 Satisfaction et motivation : deux concepts indépendants

La satisfaction par rapport à son travail, et la motivation pour exécuter ce travail, représentent deux concepts indépendants (5).

(5) C. LEVY-LEBOYER, "Psychologie des Organisations", PUF, 1974, p 115.

En effet, d'un point de vue théorique il est maintenant démontré qu'aucun enchaînement causal immédiat n'existe entre la satisfaction que les individus éprouvent dans leurs activités professionnelles et la qualité ou la quantité de leur performance dans le travail (R. Katzell - 1963 , H.C. Triandis - 1959 ; R. Likert - 1961). Cependant, comme le note C. Lévy-Leboyer ⁽⁶⁾, il ne faut pas se désintéresser pour autant de la satisfaction, car elle conditionne la stabilité de l'organisation et par voie de conséquence, sa performance à terme (Likert, 1967). De même, il n'y a pas de relation simple entre motivation et performances, d'une part parce qu'il est illusoire de vouloir motiver des subordonnés -on peut tout au plus créer les conditions nécessaires pour qu'ils se motivent eux-mêmes ⁽⁷⁾- d'autre part parce que les facteurs qui contribuent à créer ces conditions favorables à la motivation sont multiples et leur importance relative susceptible de varier à la fois dans l'espace (d'un individu à l'autre) et dans le temps pour un même individu.

On peut admettre finalement que satisfaction et motivation sont liées à un contexte donné. La première étant la résultante d'une situation (aspect statique), la seconde une condition nécessaire pour la mise en oeuvre d'un effort qui engendre une performance (aspect dynamique). Il semble que face à cette dualité, il n'y ait pas de réponse globale possible, mais plutôt des pratiques qui vont, dans des situations données, générer des comportements conformes aux attentes de l'organisation.

⁽⁶⁾ Ibid., p 84.

⁽⁷⁾ M. CROZIER, "L'entreprise à l'écoute", Inter Editions, 1989, p 46.

Les principes de l'auto-fixation des objectifs et d'auto-évaluation des performances s'inscrivent dans cette logique.

1-2 Les théories de l'équité

Les théories de l'équité trouvent leur origine dans les conceptions de deux psychologues sociaux. Heider (1958) et Homans (1961). Ils ont avancé que tout homme recherche une compensation équitable (proportionnelle) en regard de ses efforts au travail. S'appuyant sur ces travaux, J. Adams (1963, 1965) a montré qu'une personne compare ses contributions et ses rétributions à celles d'une autre considérée comme un point de repère (théorie de l'équité).

Ainsi, la motivation pourra dépendre de la récompense qu'un individu espère obtenir de son effort, mais aussi des récompenses qu'il voit obtenir par d'autres dans les mêmes circonstances. La motivation, tout comme la satisfaction, dépend d'une perception de l'équité.

La théorie de l'équité d'Adams, dans laquelle le caractère subjectif des processus est souligné, est particulièrement intéressante parce qu'elle est autant une théorie de la satisfaction que de la motivation (8). Théorie de la satisfaction dans la mesure où le sentiment d'équité ou d'iniquité qui se dégage des comparaisons est

(8) R.THERIAULT, "La gestion des rémunérations", Ed. Gaëtan Morin, Montréal, 1983, p 545.

relié à l'état de satisfaction de la personne. Théorie de la motivation ensuite parce que l'individu tente de réduire les tensions.

En effet, lorsque l'individu perçoit une injustice, il pourra chercher (motivation) à réduire la tension qui en découle de plusieurs façons, parmi lesquelles ⁽⁹⁾ :

- * Quitter la situation qui provoque la tension (mutation, démission) ;
- * Forcer l'autre à quitter la situation dans laquelle il se trouve ;
- * Modifier psychologiquement les contributions ou les rétributions de la personne à laquelle il se compare ;
- * Modifier psychologiquement ses contributions ou ses rétributions ;
- * Modifier ses contributions ou ses rétributions.

Il est clair que la structure des rémunérations ainsi que les modes de fixation des objectifs et d'évaluation des performances agissent sur le sentiment d'équité . La satisfaction retirée de la rémunération dépend en effet de la perception de l'équité dans l'administration des salaires. Selon Dyer et Thériault ⁽¹⁰⁾ cette équité est conditionnée par :

- l'appropriation des critères de rémunération ;
- la juste évaluation des performances.

⁽⁹⁾ R. THERIAULT, *ibid.*

⁽¹⁰⁾ in R.L. HENEMAN et D.B. GREENBERGER, "The relationship between pay for performance perceptions and pay satisfaction", *Personnel psychology*, n° 4, winter 1988.

Le passage de la satisfaction à la motivation dépend des variables d'action, sur lesquelles le salarié peut agir pour réduire les tensions éventuelles. Les systèmes de rémunérations individualisées n'ont d'efficacité, du point de vue de la performance, que dans la mesure où les motivations s'expriment sur des objectifs qui sont en adéquation avec ceux de l'entreprise. Si les tensions naissent des procédures de fixation des objectifs individuels ou de l'évaluation des performances, il faut concevoir un système dans lequel le salarié peut agir sur ses contributions ou ses rétributions, au moins sur le plan psychologique. C'est là tout l'intérêt des pratiques d'auto-fixation des objectifs et d'auto-évaluation des performances. Si cette latitude d'action n'existe pas, un système de rémunérations individualisées peut entraîner une motivation qui se répercute de façon négative sur la performance (sous activité, démission, rétention ou manipulation de l'information, ...) et avoir donc des résultats inverses à ceux attendus par l'organisation.

I-3 La théorie des attentes (expectation)

La théorie des attentes repose sur les travaux de E. Tolman (1932) qui ont mis en évidence l'importance du concept d'instrumentalité chez l'animal, et sur ceux de K. Lewin (1935) qui ont démontré celle-ci chez l'homme.

C'est à Vroom (1964) que l'on doit un progrès décisif dans la compréhension du lien entre rémunération et performance, par le biais du modèle "Expectation-Instrumentalité-Valence" qu'il a proposé:

$$\Sigma \left\{ (E \rightarrow P) \Sigma \left[(P \rightarrow R) V \right] \right\}$$

Expectation : $E \rightarrow P$ = lien perçu entre l'effort qu'il faut déployer et le niveau de performance qui en résulte.

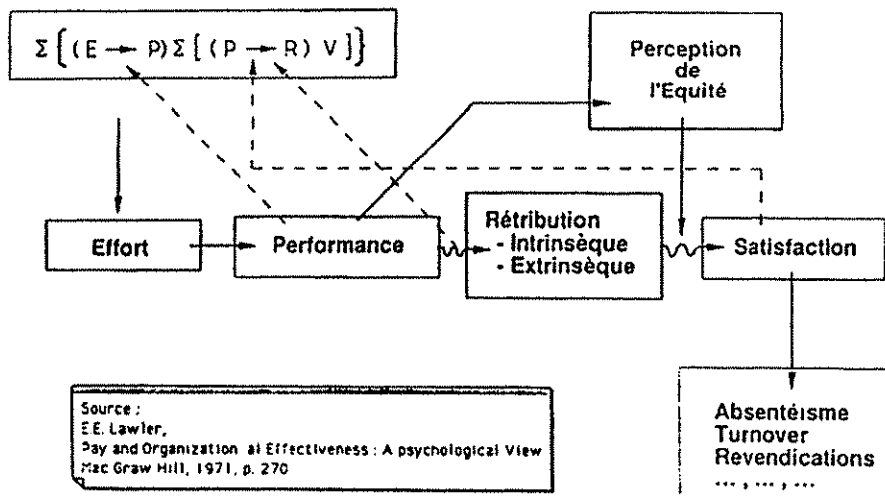
Instrumentalité : $P \rightarrow R$ = lien perçu entre différents niveaux de performance et les avantages que l'on peut en retirer.

Valence : V = valeur des avantages possibles.

Ce modèle a connu de nombreux développements parmi lesquels on peut retenir les apports de L. Porter et E. Lawler (1968) qui introduisent notamment la distinction entre gratifications répondant à des motivations intrinsèques (l'individu travaille pour avoir des satisfactions inhérentes à sa tâche), et gratifications répondant à des motivations extrinsèques (la motivation résulte de facteurs extérieurs à la tâche tels que : promotion, avantages financiers, conditions de travail,...) (11).

(11) Sur motivations intrinsèque et extrinsèque voir J. ROJOT et A. BERGMANN, "Comportement et Organisation", Vuibert Gestion, 1989, p 280.

La représentation générale du modèle de l'attente de L. PORTER
et E. LAWLER est la suivante :



Il apparaît que si les efforts sont fonction de la combinaison de l'expectation, de l'instrumentalité et de la valence, la performance pour sa part ne dépend pas uniquement des efforts mais aussi d'autres variables telles que l'habileté, la compréhension de son rôle, les ressources mises à sa disposition. De même, il est clair que la rétribution ne peut dépendre uniquement de la performance.

Les raffinements apportés par la suite au modèle de Vroom et les validations empiriques furent nombreuses (12). Cependant, malgré les différences d'approche qu'ils indiquent, tous possèdent entre eux des points communs et entretiennent des rapports de similitude qui indiquent une acceptation des postulats de base (J. Campbell et R. Pritchard, 1976).

En ce qui concerne les méthodes étudiées ici, il est possible de considérer qu'auto-fixation des objectifs et auto-évaluation satisfont, en premier lieu au principe d'instrumentalité, à partir du moment où le lien performance-rétribution est à la fois accepté et significatif. Ces méthodes sont également en adéquation avec l'expectation, puisque l'individu exerce un certain contrôle sur la perception de la performance elle-même. L'auto-évaluation contribue en outre à la satisfaction de l'individu : celle-ci résulte de la perception qu'il a de la valeur de ses efforts. Elles agissent enfin sur les deux niveaux de gratification : la maîtrise interne du comportement (auto-fixation des objectifs) est une motivation d'ordre intrinsèque (J. Jabès, 1983),

(12) J. ROJOT et A. BERGMAN, *Ibid.*, p 280.

l'évaluation et la rémunération qu'elle entraîne une motivation davantage d'ordre extrinsèque.

Finalement les théories de processus cognitifs expliquent l'intérêt du recours à ces méthodes. On perçoit bien cependant que le changement culturel qu'elles impliquent pose des problèmes de mise en oeuvre. C'est à l'examen de quelques unes des conditions d'application qu'il convient dès lors de procéder.

II - CONDITIONS D'APPLICATION

L'examen des conditions d'application s'appuie sur l'audit d'efficacité d'un système de rémunération mis en place en 1988 dans un groupe d'environ 650 salariés, constituant l'un des pôles de la Lyonnaise des Eaux (13).

Ce système de rémunérations individualisées concerne 90 cadres et 150 ETAM. La base de calcul de la partie variable est égale à 15% du fixe annuel et ne peut, dans tous les cas, excéder 30%. Cette partie variable est principalement constituée de primes sur résultats collectifs (résultats de l'établissement, de l'entité juridique, du groupe); après négociations entre les partenaires sociaux, la partie variable sur performances individuelles retient comme base de calcul 1,5% de la rémunération annuelle totale. C'est cette dernière partie qui

(13) Pour un exposé détaillé du système mis en place voir B. SIRE, "Essai de résolution des ambiguïtés d'un système de rémunération individualisé", Cahiers de l'IAE de Toulouse, n° 84, Juin 1988.

résulte d'une auto-fixation d'objectifs qualitatifs et/ou quantitatifs en début d'exercice comptable et d'une auto-évaluation des performances par rapport aux objectifs en fin d'exercice. Il y a un contrôle hiérarchique par exception qui peut amener à une révision soit des objectifs, soit de l'évaluation après négociation entre le responsable et son subordonné.

L'examen des expériences de même nature et l'audit d'efficacité réalisé en 1990 dans ce groupe, font apparaître plusieurs conditions d'efficacité (14).

II - 1 Une entreprise participative et un système de communication adéquat

Le changement organisationnel qu'implique ces méthodes s'attache plus aux hommes qu'aux postes de travail ; elles signifient une prise en compte de la contribution plus que du statut du salarié. Comme le souligne R. Moss-Kanter de telles pratiques doivent amener des changements organisationnels plus qu'une transformation des statuts (15). Il ne s'agit pas tant d'éviter de donner trop de pouvoir à la direction ou aux hiérarchiques, mais de faire participer les salariés aux choix qui les concernent en leur attribuant un fort degré d'autonomie. L'organisation doit placer sa confiance dans la capacité de jugement et les motivations de ses salariés (16).

(14) A. LUMBROSO sous la direction de B. SIRE, mémoire de stage, DESS Gestion du Personnel de l'Université de Bordeaux I, Septembre 1990.

(15) R. MOSS-KANTER, "From status to contribution : some organizational implications of changing basis for pay", Personnel, Jan. 1987.

(16) J.P. MUCZYK et B.C. REIMANN, "Has participative management been oversold", Personnel, May 1987.

Cette manifestation de la volonté d'implication des hommes dans la prise de décision est particulièrement importante au moment de la mise en place (17). La communication joue ici un rôle primordial, de trop nombreux blocages proviennent des sources et de la formulation (18). Pour limiter ces risques, la DRH doit agir dans trois domaines :

- Sensibilisation et implication ;
- Conception d'outils d'aide à la décision et formation (grilles d'auto-fixation des objectifs, grilles d'auto-évaluation) ;
- Planification et suivi de la mise en oeuvre (19).

II-2 - Une appropriation du système par les salariés

L'appropriation par les salariés suppose que le système soit à la fois compris et admis. L'audit d'efficacité auquel il est fait référence ici a mis en évidence, sur ce point, un double risque qui montre que le système peut être soit compris et non véritablement admis, soit admis sans que sa logique soit totalement comprise. Ces deux attitudes ont des conséquences différentes.

Le premier risque est celui de voir se développer des objectifs médiocres. Dès que le salarié a compris la logique du système, il se fixe des objectifs faciles et dont il connaît bien le

(17) G. ARCHIER, O. ELISSALT, A. SETTON, "Mobiliser pour réussir", Seuil 1989, p 11.

(18) S. BOOLEBINDER et R. SERAPHIN, "Maaking pay for performance work", Personnel, Sept. 1987.

(19) Voir sur ces points les recommandations du BIT, Genève 1985, op. cit., p 29-43.

contenu. L'entreprise tombe alors dans un des pièges majeurs des systèmes de rémunération au mérite : diminution de la volonté de prise de risque et d'innovation (20). Le salarié a un objectif de sécurité. le système est compris mais le risque qui lui est inhérent est refusé.

Pour limiter ce type de comportement il convient d'opter pour un contrôle par exception de la part du supérieur hiérarchique. Cependant, cette pratique peut à son tour provoquer une incompréhension et un rejet à deux niveaux. L'audit met en évidence qu'il est difficile de faire comprendre :

- au subordonné, qu'un système puisse être basé sur une confiance réciproque, et qu'en même temps il puisse y avoir un droit de regard du supérieur hiérarchique;

- au supérieur hiérarchique, que le contrôle et la remise en question qu'il entraîne doivent rester exceptionnels, et qu'en même temps le système ne remet pas en cause la structure de commandement.

Dès lors, il apparaît deux nouvelles conditions d'application:

- Les actions de sensibilisation et de suivi doivent s'accompagner d'outils de diagnostic susceptibles de mettre en évidence le niveau de compréhension, d'adhésion aux différents aspects et d'appropriation du système (21).

(20) CARESTA-LANCIAUX C., "Stratégie de la récompense", EME-ESF Editeur, 1990, p 39.

(21) On rejoint ici les conclusions de HENEMAN R.L. et GREENBERGER D. B., "The relationship between pay for performance perception and pay satisfaction", Personnel Psychology, n° 4, winter 1988, p 747.

- La mise en oeuvre doit se faire en commençant par les niveaux supérieurs de la hiérarchie ; l'encadrement manifeste en effet une opposition de principe sur un système qui se traduit par la perte (même limitée) d'un pouvoir de contrôle, si celle-ci n'est pas compensée par un gain de même nature vis-à-vis de ses propres supérieurs.

La principale difficulté de mise en oeuvre réside finalement dans la gestion des contradictions entre responsabilisation et contrôle hiérarchique d'une part, responsabilisation et prise de risque d'autre part.

II-3 Un niveau de rétribution extrinsèque adéquat.

Indépendamment de l'intérêt que l'on peut trouver dans le travail que l'on exécute (rétribution intrinsèque), la rétribution extrinsèque ne sera motivante que si le lien entre performance et rétribution est perçu comme satisfaisant. Sur ce plan, il semble que l'on ne puisse pas isoler les effets et les composantes d'un système même si la satisfaction et la motivation qui résultent des compensations financières sont multidimensionnelles (22).

(22) DREHER G.F., ASH R.A., DRETZ R.D., "Benefit coverage and employed cost : critical factors in explaining compensation satisfaction", Personnel Psychology, n° 2, 1988, p 239.

Cela signifie qu'il existe un seuil global d'efficacité en dessous duquel le montant de la rétribution des performances individuelles n'aura pas d'effet sur le niveau d'effort fourni (23).

Or, sur ce plan, la tentation est grande au sein des organisations, tant du point de vue de la direction que de celui des syndicats (24), de procéder par "petites touches". Dans ce cas le risque est de ne pas atteindre dès la mise en oeuvre le seuil d'efficacité, il sera dès lors impossible de tirer une conclusion quelconque des premières phases. C'est le cas dans le système étudié : la prime n'y est pas perçue comme pouvant contribuer à une amélioration significative du niveau de rémunération.

L'efficacité de ces méthodes est donc conditionnée par la mise en place d'une rétribution extrinsèque perçue comme motivante par l'ensemble des acteurs, si possible dès la mise en place du système.

Finalement, les théories de processus cognitif nous montrent que les méthodes de fixation des objectifs et d'évaluation des performances individuelles examinées ici, doivent contribuer à l'amélioration de la motivation et donc des performances. Cependant, les conditions d'application requises en font des outils difficiles à mettre en oeuvre dans des entreprises où le niveau d'implication individuel n'est pas déjà particulièrement développé.

(23) Comme dans la pratique de la DPO, les récompenses doivent être proportionnées à l'effort demandé et mesuré. Voir M. CROZIER in "Comment mobiliser les ressources humaines", Institut de l'Entreprise, Novembre 1987, p 6.

(24) Ceux-ci ne se montrent pas favorables à l'individualisation. Voir étude du BIT, op. cit, p 67.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- G. ARCHIER, O. ELISSALT, A. SETTON, Mobiliser pour Réussir, Seuil 1989.
- B.I.T., Les Systèmes de rémunération liés aux résultats, Genève, 1985.
- S. BOOLEBINDER et R. SERAPHIN, "Maaking pay for performance work", Personnel, Sept. 1987.
- J.P. CAMPBELL and R.D. PRITCHARD, "Motivation theory in industrial and organizational psychology", in M.D. DUNNETTE, Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago : Rand Mc Nally, 1976, p 63-130.
- C. CARESTA LANCIAUX, Stratégie de la Récompense, EME-ESF Editeur, 1990.
- M. CROZIER, L'entreprise à l'écoute, Inter-Edition, 1989.
- M. CROZIER, "Comment mobiliser les ressources humaines", Institut de l'Entreprise, Novembre 1987.
- G.F. DREHER, R.A. ASH, R.D. DRETZ, "Benefit coverage and employed cost: critical factors in explaining compensation satisfaction", Personnel Psychologie, n°2 1988.
- F. HEIDER, "The psychology of interpersonal relations", New-York, Wiley, 1958.
- R.L. HENEMAN et D.B. GREENBERGER, "The relationship between pay for performance perceptions and pay satisfaction", Personnel Psychology, n°4, winter 1988.
- G. HOMANS, "Social Behavior, its elementary forms", New-York, Harcourt, 1961.
- J. JABES, "Attention les rémunérations peuvent nuire à la motivation", Gestion, Vol. 5, n° 1, Février 1983.
- R. KATZELL, "Job satisfaction, job performance and situational characteristics", Journal of applied Psychologie, n° 45, 1963.
- C LEVY-LEBOYER, Psychologie des Organisations, PUF, 1974.
- K. LEWIN, "A dynamic theory of personality", New-York, Mc Graw Hill, 1935.

- R. LIKERT, "The human organization", New-York, Mc Graw Hill, 1967.
- B. MARTORY, Contrôle de Gestion Sociale, Vuibert Gestion , 1990
- R. MOSS-KANTER, "From status to contribution: some organisational implications of changing basis for pay", Personnel, Jan.1987.
- J.P. MUCZYK et B.C. REIMANN, "Has participative management been oversold", Personnel, may 1987.
- L.W. PORTER et E.E. LAWLER, "Managerial attitudes and performance", Homewood, I 11, Irwin Dorsey Press, 1968.
- J. ROJOT et A. BERGMANN, Comportement et Organisation, Vuibert Gestion, 1989.
- B. SIRE, "Essai de résolution des ambiguïtés d'un système de rémunérations individualisées , Cahiers de l'IAE de Toulouse, n°84, juin 1988.
- B. SIRE, "Faut-il poursuivre dans la voie de l'individualisation des rémunérations ?", Actes des Journées des IAE, Strasbourg, 1989.
- R. THERIAULT, La Gestion des Rémunérations, Ed. Gaëtan Morin, 1983.
- E. TOLMAN, "Purposive behavior in animal and men", New-York, Appleton Country Craft, 1932.
- H. C. TRIANDIS, "A critique and experimental design for the study of the relationship between productivity and job satisfaction", Psychology Bulletin, 1959, 56, 4, p 309-312.
- V.H. VROOM, "Work and motivation", New-York, John Wiley and sons, 1964.