

La détermination du menu optimal dans le cadre d'une rémunération cafétéria

Michel CAVAGNAC

Bruno SIRE

Université Toulouse 1

RÉSUMÉ

En matière de rémunération les attentes varient d'un individu à l'autre. La mise en place de systèmes cafétérias permet de se rapprocher de ces contingences individuelles, et ainsi d'agir sur le niveau de satisfaction des salariés. Ce choix peut être envisagé de plusieurs façon. Nous nous sommes placés dans l'hypothèse où l'entreprise se donne comme objectif de maintenir le niveau de satisfaction des salariés à l'égard du système de rémunération, tout en minimisant ses charges salariales. L'exemple développé permet d'illustrer les performances de quatre politiques différentes, et de mettre en évidence la stratégie cafétéria optimale en fonction des préférences des salariés et du coût de la proposition pour l'entreprise.

En matière de rémunération, les attitudes à l'égard des couples fixe-variable, immédiat-différé varient d'un individu à l'autre. Cette réalité complexe invite à utiliser les possibilités offertes par une approche en terme de rétribution globale pour tenter de concilier les attentes de l'entreprise avec celles des salariés. L'approche rétribution globale est déjà un renoncement à l'universalisme. Il est pourtant possible d'aller plus loin dans la contingence en tenant compte des besoins individuels par le biais des systèmes de rémunérations cafétérias. Ces derniers pouvant être définis comme la possibilité offerte à un ou des salariés de choisir son ou ses propres systèmes de rémunération au sein d'un ensemble défini.

La question relative au mix des systèmes de rémunération a émergé récemment dans les préoccupations des entreprises. Elle vient d'une double prise de conscience :

- le renouvellement des styles de management

par la prise en compte des stratégies de récompense et par leur intégration aux objectifs de l'entreprise¹;

- chaque élément du système de rétribution peut permettre d'atteindre des objectifs précis (attirer, fidéliser, motiver, améliorer la flexibilité, ...) ².

La réponse la plus fréquente, sans doute parce qu'elle est la plus facile à mettre en oeuvre, consiste à choisir un mix différencié en fonction de groupes que l'on considère homogènes par simplification ou par manque d'information; par exemple, un mix différencié en fonction des niveaux hiérarchiques. Abandonner l'hypothèse simplificatrice de l'existence de groupes homogènes signifie que l'on a un certain niveau de connaissance des préférences individuelles. Dans la pratique, pour être considérées comme satisfaisantes, de telles informations peuvent apparaître comme très coûteuses, voire impossible à extraire.

Il existe cependant une solution alternative qui consiste à laisser les individus libres de choisir leur propre mode de rémunération en fonction des arbitrages qui correspondent à leur propre fonction d'utilité³. Ces arbitrages peuvent se faire sur les couples fixe-variable et différé-immédiat.

Il faut remarquer que de telles pratiques peuvent constituer en elles-mêmes des mécanismes révélateurs des préférences individuelles. Cet aspect n'est pas développé dans le cadre de cette contribution.

Dès la fin des années 1960 l'approche "cafétéria" a été préconisée par plusieurs auteurs nord-américains⁴. Elle a surtout été envisagée dans le domaine de la protection sociale, et n'a connu de véritable essor que dans les années 1980⁵. Plus récemment, aux USA un certain nombre d'entreprises ont envisagé d'élargir cette logique cafétéria à davantage de composantes de la rétribution⁶. Par exemple chez IBM, en donnant aux salariés le choix entre un niveau de rémunération fixe ou une formule de rémunération variable. C'est en cela reconnaître plus largement encore que les attentes varient d'un employé à l'autre, et finalement aborder de façon élargie le problème de la satisfaction à l'égard des systèmes de rémunération.

En s'appuyant sur un modèle, cet article a pour objet de montrer comment, en l'absence d'information sur les préférences individuelles, il est possible de déterminer un menu optimal à partir d'hypothèses sur les individus⁷. Pour cela nous évaluerons les performances de plusieurs menus de rémunération, et caractériserons les stratégies optimales que l'on peut associer aux différentes valeurs des paramètres. Ces solutions optimales permettent de maintenir pour les salariés un niveau de satisfaction inchangé tout en minimisant le coût supporté par l'entreprise.

A - LE MODELE RETENU

Le modèle considéré est proche des propositions de complément retraite et de prévoyance que font à l'heure actuelle certains groupes d'assurances. Ce modèle peut s'exprimer en six propositions :

1 - L'entreprise propose à ses salariés une rémunération différée sous forme "d'unités de compensation". La valeur de ces unités correspond à une rémunération immédiate que le salarié accepte de ne pas recevoir.

Soit par exemple le régime suivant en matière de prévoyance⁸ :

- Capital Décès : 450% du salaire annuel fixe;
- Majoration décès accidentel : 450% du salaire annuel fixe;
- Incapacité-Invalidité : maintien de 80% du salaire annuel fixe à compter du 91ème jour d'arrêt de travail.

Il est proposé au salarié des unités supplémentaires procurant les avantages suivants selon leur affectation :

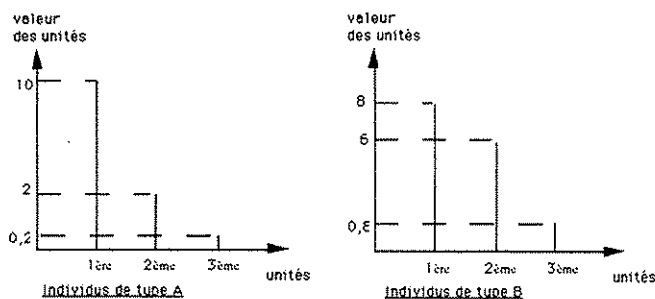
- Une unité placée en Capital Décès = 40% du salaire;
- Une unité placée en Décès Accidentel = 100% du salaire;
- Une unité placée en Incapacité-Invalidité = 6,5% du salaire.

2 - Les préférences individuelles varient : les salariés peuvent attribuer des valeurs différentes aux avantages procurés par l'unité; de même, pour un salarié considéré, chaque unité n'a pas nécessairement une valeur identique, cette valeur sera supposée décroissante avec le nombre d'unité (voir proposition n°5).

3 - L'entreprise ignore les évaluations de chaque individu⁹; elle considère cependant qu'il y a deux types de salariés, notés: A et B, dont les effectifs associés sont respectivement: NA et NB. Cette réduction de la variété des préférences individuelles ne remet pas en cause la validité de la méthode d'analyse, elle a par contre le mérite de simplifier les calculs.

4 - Pour l'entreprise, le coût réel d'une unité correspond au coût financier de celle-ci, diminué de l'évaluation monétaire des avantages qui sont attachés à une telle politique de rémunération : avantages fiscaux, et avantages qui découlent d'une modification éventuelle des comportements des salariés. Le coût net d'une unité ainsi calculé sera supposé constant. Nous retiendrons deux valeurs possibles : C=1 et C=5, afin d'engendrer des situations qualitativement bien différenciées.

5 - Les salariés de type A et B sont caractérisés par les évaluations suivantes :



La valeur des unités de compensation est décroissante, car celles-ci correspondent à un revenu différé en concurrence avec un revenu immédiat. On admet ainsi que pour les individus des deux groupes la *i*ème unité a moins de valeur que la précédente dans la mesure où elle suppose un renoncement à une consommation immédiate de plus en plus élevée. Dans notre exemple, la différence entre les individus de type A et les individus de type B, vient du fait que les premiers ont une élasticité-prix plus faible, en valeur absolue, que les seconds.

6 - Il convient de considérer le fait que le salarié peut se rendre compte qu'il révèle sa préférence en révélant son choix. En conséquence il peut anticiper le fait que l'entreprise est susceptible de modifier ses conditions d'octroi ou de compensation des unités dans les périodes futures. Dès lors le salarié ne va plus chercher à maximiser son utilité à court terme, mais il va intégrer un calcul

stratégique de long terme. A son tour l'entreprise est susceptible d'anticiper un tel calcul, etc... Pour ne pas rentrer dans les difficultés inhérentes à ce type d'approche¹⁰, nous considérerons que l'entreprise renonce explicitement à la possibilité de modifier les conditions d'octroi des unités dans les périodes suivantes, par exemple en s'engageant dans le cadre d'une négociation collective.

B - LA RECHERCHE DU MENU OPTIMAL

Sur la base du modèle ainsi développé nous analyserons et testerons quatre politiques de rémunération cafétéria, et nous caractériserons les stratégies optimales associées aux différentes valeurs des paramètres.

I - La politique de l'entreprise se limite à fixer la valeur de l'unité de compensation¹¹

Considérons tout d'abord les valeurs $p = 10$ et $p = 8$ auxquelles une unité de compensation peut être proposée et déterminons le solde S que l'entreprise en retire :

Pour $p = 10$: A accepte et B refuse $\Rightarrow S = (10-C) NA$
 Pour $p = 8$: A et B acceptent $\Rightarrow S = (8-C) (NA+NB)$

Considérons à présent la valeur maximale à laquelle A et B acceptent respectivement d'acheter 2 unités : $p = 2$ et $p = 6$

Pour $p = 2$: A et B acceptent $\Rightarrow S = 2 (2-C) (NA+NB)$
 Pour $p = 6$: A refuse et B accepte $\Rightarrow S = 2 (6-C) NB$

Il apparaît ainsi que la politique $p = 2$ est dominée par la politique $p = 8$. Pour les trois autres politiques, nous avons, selon la valeur de C :

	$C = 1$	$C = 5$
$p = 10$	$S = 9NA$	$S = 5NA$
$p = 8$	$S = 7(NA+NB)$	$S = 3(NA+NB)$
$p = 6$	$S = 10NB$	$S = 2NB$

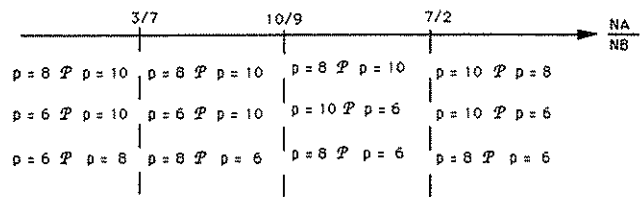
Ces trois politiques de valeur des unités proposées doivent être hiérarchisées en fonction du solde S que l'entreprise en retire. Ce classement dépend de la valeur de C et du rapport NA/NB :

Pour $C = 1$, on obtient (en notant P = préférable à) :

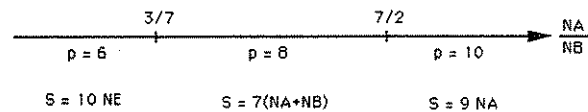
$p = 10 P p = 8$ pour $9NA > 7NA + 7NB \Rightarrow NA/NB > 7/2$

$p = 10 P p = 6$ pour $9NA > 10NB \Rightarrow NA/NB > 10/9$

$p = 8 P p = 6$ pour $7NA + 7NB > 10NB \Rightarrow NA/NB > 3/7$



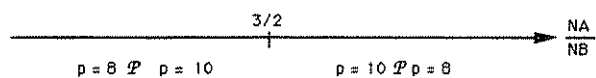
On en déduit la politique optimale pour la proposition "p" et le solde S qui lui est associé :



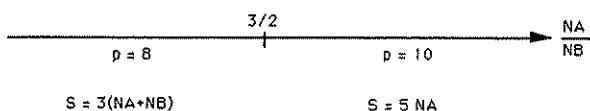
Pour $C = 5$ on obtient :

$p = 6$ dominé par $p = 8$

$p = 10 P p = 8$ pour $5NA > 3NA + 3NB \Rightarrow NA/NB > 3/2$



On en déduit la politique optimale pour "p" et le solde S associé :



II - L'entreprise fixe la valeur et le nombre d'unités de compensation offertes.

Evaluons le solde S associé aux quatre politiques "quantité/valeur de l'unité" suivantes :

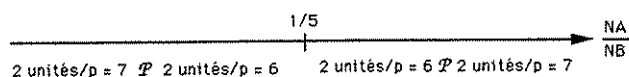
propositions	solde pour $C = 1$	solde pour $C = 5$
1 unité / $p=10$	$S = 9NA$	$S = 5NA$
1 unité / $p=8$	$S = 7(NA+NB)$	$S = 3(NA+NB)$
2 unités / $p=7$	$S = 12NB$	$S = 4NB$
2 unités / $p=6$	$S = 10(NA+NB)$	$S = 2(NA+NB)$

Classons ces politiques en fonction du solde S retiré par l'entreprise :

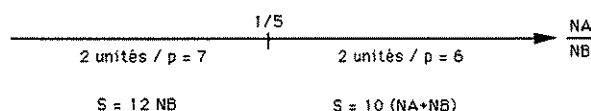
Pour $C = 1$ nous obtenons :

(2 unités / $p = 6$) domine (1 unité / $p = 10$ ou $p = 8$)

(2 unités / $p = 6$) P (2 unités / $p = 7$) pour $10 NA + 10 NB > 12 NB$
 $\Rightarrow NA/NB > 1/5$



On en déduit la politique optimale "quantité/valeur" et le solde S associé :

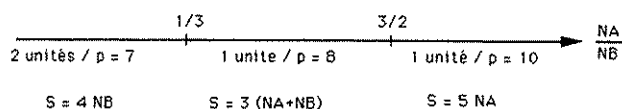


Nous pouvons conclure à ce niveau de l'analyse que, pour $C = 1$:

- Le choix optimal, dans le cadre de cette deuxième politique, consiste à proposer aux salariés un volume minimum de 2 unités; la valeur optimale dépend du rapport NA/NB .

- Cette politique optimale permet à l'entreprise de récupérer un solde S plus élevé que dans le cas examiné précédemment, d'une simple politique de valeur des unités, et ceci, quel que soit le rapport NA/NB .

Pour $C = 5$ la politique "quantité/valeur" optimale et le solde S associé sont caractérisés de façon analogue. Nous obtenons :



Il apparaît ainsi, dans le cas d'un coût unitaire élevé, que :

- l'entreprise n'a pas nécessairement intérêt à obliger ses salariés à accepter 2 unités; en effet, pour $NA/NB > 1/3$ la politique optimale consiste à n'offrir qu'une seule unité, à une valeur qui varie avec le rapport NA/NB ;

- la politique n° 2 permet des excédents S identiques à la politique n° 1 pour $NA/NB > 1/3$, et plus élevés pour $NA/NB < 1/3$. La politique n°2 est donc préférable à la politique n°1, quel que soit le rapport NA/NB .

III - L'entreprise offre aux salariés la possibilité de choisir entre différentes options "quantité-valeur".

Considérons la proposition suivante :

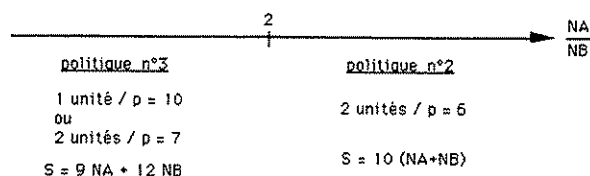
1 unité pour la valeur de 10,
ou
2 unités pour la valeur de 7 chacune.

Dans ce cas, A choisit 1 unité et B en choisit 2. Le solde pour l'entreprise est de¹²:
 $S = (10-C) NA + (14-2C) NB$.

Pour $C = 1$ l'entreprise obtient un excédent : $S = 9 NA + 12 NB$. Ce solde S est supérieur à celui procuré par la politique n°2 dès lors que :

$$9 NA + 12 NB > 10 NA + 10 NB \quad \Rightarrow \quad NA/NB < 2$$

D'où la stratégie optimale et l'excédent S associé :



Pour $C = 5$ l'entreprise obtient un excédent : $S = 5 NA + 4 NB$. Dans ce cas, la politique n°3 est donc préférable à la politique n°2, et par conséquent à la politique n°1, quel que soit la valeur du rapport NA/NB .

Il faut remarquer que la politique n° 3 conduit les salariés de type B à demander deux unités, et ceux du type A à n'en demander qu'une seule. Pour ces derniers, l'entreprise ne peut espérer les voir accepter une deuxième unité que si la valeur proposée pour cette dernière est ≤ 2 . Par conséquent, pour $C=5$, cette possibilité éventuelle ne présente pas d'intérêt. En revanche, pour $C=1$, l'entreprise pourrait augmenter son solde S de 1 par unité de compensation acceptée. La dernière politique que nous allons examiner permet à l'entreprise de ne pas "manquer" cette opportunité.

IV - L'entreprise offre aux salariés la possibilité de choisir entre différentes options "quantité-valeur" et introduit une condition de résultat.

Nous avons vu que, dans le cas $C = 1$, faire accepter aux salariés de type A une 2ème unité pour une valeur de 2, permet à l'entreprise d'accroître son excédent de 1 pour chaque unité acceptée.

La difficulté provient du fait que les salariés de type B ne doivent pas abandonner la proposition de "2 unités / $p=7$ ", pour la proposition de "1ère unité / $p=10$ et 2ème unité / $p=2$ ". En effet, l'entreprise n'aurait plus alors sur

les salariés de type B qu'un excédent de 10, au lieu de 12, soit une perte de 2NB.

La solution à ce problème peut être résolue par l'offre suivante:

- 2 unités / $p=7$;

ou

- 1ère unité / $p=10$, et une deuxième unité à $p=2$ si l'événement E se réalise, par exemple un niveau de performance en terme d'excédent d'exploitation ou de résultat net.

L'événement E est choisi de telle sorte que : $\text{prob}(E) = x$. La caractérisation de la politique optimale exige, bien évidemment, de déterminer E via le niveau de x .

Ce niveau doit être tel que la deuxième alternative ne présente pas d'intérêt pour un salarié de type B. Nous devons donc avoir pour un salarié de ce type :

$$(\text{coût} = 10 + 2x) \geq (\text{utilité} = 8 + 6x), \text{ soit : } x \leq 1/2.$$

Le solde global de l'entreprise est alors:

$$S = (10-1) NA + ((2-1) NA) x + (14-2) NB, \\ \text{soit : } S = 9 NA + x NA + 12 NB$$

Dans notre exemple l'entreprise doit donc choisir l'objectif E de performance à réaliser tel que : $\text{prob}(E) = 1/2$. Son solde est alors:

$$S = 19/2 NA + 12 NB$$

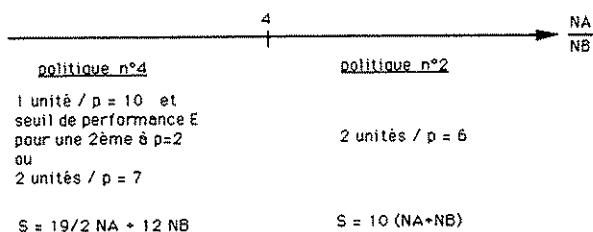
Il apparaît finalement que :

- l'excédent ainsi réalisé est supérieur à celui permis par la politique n° 3.

- par rapport à la politique n° 2, la politique n° 4 est préférable dès lors que:

$$19/2 NA + 12 NB > 10 (NA + NB) \Rightarrow NA/NB < 4$$

Par conséquent, dans le cas $C=1$, la stratégie optimale est la suivante:



La politique n°4 est préférable à la politique n°2 jusqu'au point où le nombre de salariés de type A est plus de 4 fois supérieur à celui de type B.

CONCLUSION

Si l'on admet l'idée qu'un système de rétribution global comportant une partie différée est une solution préférable à un système uniquement basé sur une rémunération immédiate¹³, cela amène à se poser la question des modalités de calcul et d'attribution de la partie différée. Mises à part les formules de stocks options, le choix le plus fréquemment rencontré aujourd'hui consiste à proposer aux salariés, en particulier aux populations cadres, de renforcer le système de prévoyance et de retraite. Ces modes de rémunération n'améliorent pourtant pas nécessairement la satisfaction. En effet, il est clair qu'en ce domaine les préférences individuelles ne sont pas identiques; elles peuvent varier en fonction de l'âge, de la situation familiale, de la psychologie de chacun, etc... C'est la raison qui pousse certaines entreprises à mettre en place un "système cafétéria" dans lequel les salariés peuvent arbitrer entre différentes possibilités.

C'est l'optique que nous avons retenue ici, avec comme objectif de maintenir le niveau de satisfaction des salariés tout en minimisant le coût des rémunérations. Nous nous sommes placés dans l'hypothèse où l'entreprise négocie avec les organismes financiers les modalités de la rémunération différée, puis intègre dans sa proposition aux salariés cette variable coût. Cette proposition se fait sous forme d'unités compensables que le salarié est libre d'accepter ou de refuser. En cas d'acceptation, le salarié fixe lui-même l'affectation de l'unité; en cas de refus, il touche un salaire immédiat égal à la valeur de l'unité refusée.

L'exemple que nous avons développé permet d'illustrer les performances de quatre politiques différentes, sur la base desquelles on a pu déterminer, pour chaque valeur des paramètres, la stratégie cafétéria optimale associée. Cet exemple, dans lequel nous avons considéré qu'il y avait deux types d'individus, et deux coûts nets d'obtention des unités (C faible et C élevé), suffit à engendrer des menus optimaux très différents. Lorsque C est élevé, il apparaît que la stratégie optimale consiste, dans tout les cas, à proposer aux salariés différentes options "quantité-valeur de l'unité". En revanche, lorsque C est faible, la stratégie optimale repose sur deux politiques différentes : si l'on constate un fort déséquilibre entre le nombre des individus de chaque type, il convient de fixer à la fois la valeur et le nombre d'unités proposées; dans le cas contraire, la politique optimale consiste, non seulement à proposer aux salariés différentes options "quantité-valeur de l'unité", mais également, à la différence du cas où C est élevé, à compléter cette proposition par une condition de résultat.

NOTES

¹ C. LANCIAUX, "Stratégie de la Récompense", ESF 1990, p. 231. - R. MOSS KANTER, L'entreprise en éveil, InterEditions, 1992, p.271.

² B. SIRE, "Gestion stratégique des rémunérations", Éditions Liaisons, 1993.

³ J. TAYLOR, "Toad or butterfly? : A constructive critique of executive compensation practices", *Industrial and Labor Relation Review*, vol. 21, n°4, 1968, pp.491-508.

⁴ R. THERIAULT, "Gestion de la Rémunération", Gaëtan Morin Éditeur, 1983.

⁵ O. RIOUX, "Prévoyance vers une couverture sur mesure", *Liaisons Sociales*, n°63, nov. 1991, p.46.

⁶ E.E. LAWLER, "Strategic Pay", 1990, p 215.

⁷ On se trouve ici dans le cadre d'un problème de discrimination tarifaire. Voir sur ce point les travaux de J.C. ROCHET, en particulier "Optimal screening of exchange with multiple characteristics", Working Paper, GREMAQ, Toulouse, 1993.

⁸ Cet exemple est tiré d'une proposition commerciale de la compagnie Cardiff-Assurance.

⁹ Dans le cas contraire le problème pourrait être facilement résolu par l'application d'un tarif binôme ou d'un tarif dégressif individualisé.

¹⁰ Nous rentrerions ici dans des modèles de théorie des jeux.

¹¹ Elle sera noté p dans la suite de l'exposé.

¹² L'observation du comportement des salariés permet ex-post de connaître les évaluations individuelles de ceux-ci, et donc pourrait induire des relations stratégiques entre le salarié et l'entreprise, si cette dernière ne s'était pas engagée à proposer les mêmes choix d'une période sur l'autre. Ce problème de révélation des préférences a été évoqué plus haut.

¹³ Par exemple dans le cas d'une stratégie de fidélisation des salariés ou de réduction des charges fiscales et sociales.