

LES REMUNERATIONS DIFFEREES :

De la gestion de la satisfaction à la gestion de la motivation

Jean-Marie PERETTI

Xavier SAVIGNY

ESSEC

LE DÉBUT DES ANNÉES 90 : UN TOURNANT DANS LES POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION

Incontestablement le début des années 1990 marque la fin d'une ère dans la politique des rémunérations des entreprises, le salaire fixe immédiat homogène pour une même catégorie de personnels. La baisse des salaires dans une centaine d'entreprises en 1993¹ est certainement le signe le plus spectaculaire de ce tournant, mais il reste tout à fait marginal. Par contre, de nouvelles pratiques sont désormais la règle générale. Ainsi, en 1993, le développement du système d'appréciation et de gestion des performances individuelles était une priorité absolue pour 70% des entreprises². Un mécanisme de rémunération variable était appliqué à 74% des managers et 55% des cadres³. Cette modification profonde des pratiques de rémunérations est la résultante d'une double logique sous-jacente : l'individualisation et la flexibilisation.

La crise n'est certes pas étrangère au développement et la mise en pratique de ces deux tendances. Pour des raisons de compétitivité, la productivité est au centre des préoccupations des dirigeants. La traduction immédiate de cette préoccupation s'effectue en terme de contribution plus importante des salariés comme en terme de réductions des coûts salariaux ou tout au moins de freinage de l'augmentation des coûts salariaux. Une étude récente montre que la politique de rémunération est la deuxième préoccupation des Directeurs des Ressources Humaines américains⁴.

Indéniablement, cette double contrainte qui s'exerce sur le gestionnaire des Ressources Humaines est de prime abord, paradoxale. Il

s'agit d'accroître le niveau d'effort du salarié tout en maintenant ou réduisant l'enveloppe globale. Pour sortir de cette impasse, le recours au concept de rémunération globale apparaît comme un impératif. Dans ces conditions, il n'est pas surprenant que le développement du concept de rémunération globale et l'optimisation de la rémunération des dirigeants soient une priorité absolue pour 46% des entreprises⁵.

Les rémunérations ne sont plus seulement un moyen de rétribuer une contribution donnée. Les objectifs qui leur sont assignés sont démultipliés, que ce soit attirer de nouveaux talents, retenir les meilleurs membres de l'entreprise, apaiser les tensions sociales, et bien d'autres encore. Cette multiplication rend de plus en plus complexe l'élaboration d'un plan de rémunération tant les critères à prendre en compte sont nombreux. Simultanément, nous avons assisté à une prolifération des "véhicules". Le nombre de modalités de paiement s'agrandit au rythme d'innovations de plus en plus rapides, réduisant considérablement les possibilités de vérification de la pertinence de ces nouveautés.

Dans ce contexte mouvant, optimiser la politique de rémunération, c'est à dire augmenter le niveau d'effort et réduire les coûts, est un exercice des plus difficiles. Le processus se déroule selon trois axes. En premier, le passage de la rémunération quasi fixe à la rémunération variable. Elle présente l'avantage de lier la récompense au niveau de performance, et/ou à la capacité de paiement de l'entreprise. En ce sens, elle est un outil pertinent de gestion de la motivation et un instrument de la flexibilité. En second lieu, la rémunération est individualisée, elle correspond de moins en moins à un statut catégoriel. Le troisième axe est encore peu explo-

ré, il s'agit de la réduction de l'immédiat par rapport au différé. Ainsi, dans la fixation des objectifs pour les managers ou les cadres, seulement 2% des entreprises utilisent une périodicité supérieure à l'année⁶. Lorsque la rémunération variable se développe, le versement immédiat d'éléments aléatoires n'est pas sans risque.

Au vu de cette évolution, il semble que la prochaine phase de l'optimisation de la politique de rémunération peut concerner cet axe. A travers un état des lieux des différentes pratiques existantes, nous montrerons en quoi ces pratiques ne constituent pas en l'état actuel un outil pertinent de gestion de la motivation. A partir de ce diagnostic, nous aborderons les pistes de recherche en fonction d'un scénario d'évolution probable.

LA RÉMUNÉRATION DIFFÉRÉE, UNE PRATIQUE COURANTE MAIS IGNORÉE

Avant de pratiquer un état des lieux de l'existant, il faut préciser ce que nous recenserons, c'est à dire les rémunérations différées. La rémunération est à distinguer de la rétribution, parce qu'elle a un coût mesurable à la fois par le salarié et par l'entreprise. Ainsi, la sécurité de l'emploi n'est pas une rémunération, mais une rétribution. Par différé, il faut comprendre : "dont la disponibilité pour le salarié est postérieure de plus d'un an au paiement". En effet, tout versement dans un délai inférieur est inclus dans la rémunération annuelle, ne serait ce que d'un point de vue fiscal.

L'intérêt émergent pour les rémunérations différées est certainement le résultat de la logique d'optimisation. Néanmoins, il ne faut pas oublier que les rémunérations différées sont une pratique ancienne des entreprises. En fait, en ce domaine, il y a coexistence entre des pratiques anciennes et des pratiques nouvelles, par exemple, les régimes de sur-complémentaires et les formules d'intéressement couplées à un plan d'épargne entreprise. Cependant, cette classification est de peu d'utilité si le facteur volonté de l'entreprise n'est pas pris en considération. Ainsi, la mise en place d'un plan de distribution d'actions est l'affirmation claire d'une volonté de l'entreprise, alors que la participation aux résultats est obligatoire. Dans ce dernier cas, l'entreprise ne fait que se soumettre à des contraintes légales. Cette distinction a un impact sur la valeur des formes de rémunérations différées en tant qu'outil de gestion.

De la multiplicité des objectifs des rémunérations et du nombre croissant des modalités de paiement découlent, d'une part, une difficulté à tenir compte de tous les critères intéressant l'entreprise, d'autre part, la nécessité de formuler et de vérifier de plus en plus d'hypothèses. Aussi, dans une première phase de recherche, c'est à partir d'entretiens avec des experts en rémunération, des Directeurs de Ressources Humaines et une étude de la littérature managériale que nous avons établi la grille d'analyse ci-après (page 666). L'ensemble des réponses, (+, -, =, ?) correspond à autant d'hypothèses élaborées à la suite des entretiens réalisés.

Dans un second temps, nous avons retenu les critères de flexibilité et de motivation, pour rester dans l'approche d'une optimisation sous double contrainte. Nous avons volontairement écarté les autres critères, moins importants en période de crise. A partir de ces deux critères, nous avons défini les sous critères suivants :

La flexibilité varie selon que :

- la rémunération différée s'applique à tous les salariés, à une catégorie, à un salarié
- la rémunération différée est fixe ou variable
- l'entreprise maîtrise la formule de calcul de la rémunération différée

L'impact sur la motivation varie selon :

- le niveau d'attente
- l'instrumentalité
- la valence

Nous résumons notre analyse dans le tableau page 667.

Au vu du tableau, une conclusion s'impose : les modes de distribution de rémunérations différées ne semblent pas des outils efficaces de management de la motivation. Mis à part les formes volontaires tel que le régime individuel de sursalaire ou le plan de distribution d'actions, les autres formes s'avèrent peu motivantes, et globalement peu flexibles.

LES INSUFFISANCES DES RÉMUNÉRATIONS DIFFÉRÉES

Les rémunérations différées, dans leurs formes actuelles, ne répondent pas au besoin du

**GRILLE
D'ANALYSE STRATEGIQUE**

	Légalité	Flexibilité	Motivation	Acceptabilité par les salariés	Sécurité (garantie de revenus pour les salariés)	Réversibilité	Simplicité (communication)	Sentiment d'appartenance
Participation aux résultats	+	+	+ ?	+	-	+	+	=
Abondement au PEE	+	+	=	+	-	+	-	=
Prise en charge des coûts de fonctionnement du PEE	+	-	=	+	-	-	=	+
Régime de retraite à cotisations définies	+	-	?	+	-	-	+	=
Régime de retraite à prestation définies	+	-	?	+	+	-	-	=
Indemnité de fin de carrière	+	+	?	+	-	+	+	=
Distribution d'actions	+	+	+	+	-	?	?	+
Intéressement	+	+	+	?	-	+	?	+
Régime de prévoyance	+	+	?	+	+	-	?	=
Régime individuel de retraite sursalaire	+	+	?	+	+	- ?	?	=

	Simplicité (mise en oeuvre)	Impact sur le climat social	Acceptabilité par les partenaires sociaux	Efficacité fiscale	Efficacité sociale	Sécurité (constitution d'un patrimoine)	Possibilité de choix / individualisation
Participation aux résultats	+	+	=	+	+	+	-
Abondement au PEE	+	?	?	+	+	+	+
Prise en charge des coûts de fonctionnement du PEE	+	?	?	+	+	+	-
Régime de retraite à cotisations définies	+	?	+	+ ?	?	+ ?	?
Régime de retraite à prestation définies	+	?	+	+	?	-	-
Indemnité de fin de carrière	+	=	+	+	?	-	+
Distribution d'actions	=	=	=	+	+	?	+
Intéressement	?	?	?	+	+	+	+
Régime de prévoyance	+ ?	=	+	+ ?	?	+	- ou +
Régime individuel de retraite sursalaire	+	=	?	-	?	+	+

Motivation			
	niveau d'attente	instrumentalité	valence
Participation aux résultats	maximum	nulle	?
Plan Epargne Entreprise	non applicable	non applicable	?
Plan Epargne Entreprise et Intéressement	moyenne ?	faible	?
Régime de retraite à cotisations définies	maximum	nulle	?
Régime de retraite à prestations définies	maximum	nulle	?
Indemnité de fin de carrière	maximum	nulle	?
Régime individuel de retraite sursalaire	?	faible	?
Régime de Prévoyance	maximum	nulle	?
Distribution d'actions	?	bonne	?

Flexibilité			
	individu / collectif	fixe / variable	contrôlée ou non contrôlée
Participation aux résultats	collectif	variable	non
Plan Epargne Entreprise	individuel	variable	non
Plan Epargne Entreprise et Intéressement	collectif	variable	partiel
Régime de retraite à cotisations définies	catégoriel	fixe	oui
Régime de retraite à prestations définies	catégoriel	fixe	oui
Indemnité de fin de carrière	catégoriel	variable	non
Régime individuel de retraite sursalaire	individuel	variable	oui
Régime de Prévoyance	individuel catégoriel collectif	variable ou fixe	oui
Distribution d'actions	individuel	variable	oui

gestionnaire des Ressources Humaines. Elles ont un faible effet sur la motivation du personnel, et par conséquent, elles sont peu susceptibles d'augmenter la performance des salariés. D'autre part, elles sont pour la plupart fixes et non contrôlables par l'entreprise. Elles ne cadrent pas avec une pratique de réduction des coûts.

Le manque de lien avec la motivation, selon la théorie de Vroom⁷, provient d'une absence d'instrumentalité. Nous pouvons considérer que l'individu n'attend pas une rémunération mais un du. Du fait des contraintes légales (loi et conventions collectives) et de l'ancienneté de ces

pratiques (usage social), elles sont assimilables à des droits acquis, et par conséquent non liées à un quelconque effort. De fait, à l'exception peut-être de l'intéressement (selon la formule et son niveau d'utilisation), le lien entre action et rémunération est inexistant. Pour cette même raison, le niveau d'attente est très fort, puisque le niveau d'effort demandé est quasi inexistant.

L'absence de flexibilité provient, elle aussi, des contraintes légales ou sociales. Là encore, les avantages accordés par l'entreprise sont perçus comme un du. En effet, ils sont pour la plupart catégoriels (conventions collectives). La formule

de calcul des montants engagés est non contrôlable par l'entreprise. Enfin, le niveau des montants, ou des prestations est fixe.

Pour toutes ces raisons, les rémunérations différées ne sont pas un substitut aux salaires directs. Le développement sur le troisième axe apparaît compromis. L'arbitrage immédiat différé n'évolue en faveur des rémunérations différées que pour des raisons autres, en particulier du fait d'exonérations de charges fiscales ou sociales (recherche de l'efficacité économique).

DE L'ÉGALITÉ À L'ÉQUITÉ, DE LA SATISFACTION À LA MOTIVATION ?

Force est de constater que les rémunérations différées se développent tout de même, notamment dans leurs formes les plus flexibles. Ainsi 33% des entreprises ont mis en place des plans de distribution d'actions dont les bénéficiaires sont principalement les cadres dirigeants⁸. Dans ce contexte, la distribution d'actions répond bien aux impératifs du gestionnaire. Ce dernier a la possibilité lors de l'élaboration de choisir les bénéficiaires. Il choisit le différentiel entre le prix de l'action offerte et le prix de l'action cotée, et enfin la rémunération est variable puisque dépendante du prix futur de l'action sur le marché financier. L'utilisation d'un plan de distribution d'actions est bien un outil de motivation selon la théorie de Vroom.

Le recours à la rémunération différée en tant que composante stratégique de la rémunération globale requiert, en premier lieu, une valorisation de l'existant. Comme le note Bruno Sire, l'approche en terme d'intérêt financier est la plus réaliste lorsque l'objectif est de modifier le comportement⁹. En terme de motivation, la valorisation a pour but d'augmenter la valence. Dans un deuxième temps, il est nécessaire de renforcer l'instrumentalité. Or, comme nous l'avons vu, les contraintes légales rendent cette action difficile. Faut-il dès lors considérer les rémunérations différées uniquement dans une perspective de satisfaction ?

En fait, toute évolution vers un mix intégrant les rémunérations différées de manière stratégique dépendra des changements légaux qui devraient intervenir notamment en matière de régime de retraite. Dans cette optique, nous envisagerons un scénario probable, qui est la baisse des prestations du régime général. Si nous admettons que la différence n'est pas automatiquement pris en charge par les employés, une réelle possibilité de changement est envisa-

geable: le passage d'une logique d'égalité à une logique d'équité.

Le système actuel est en grande majorité basé sur des régimes complémentaires et sur-complémentaires sous formes de prestations définies, additionnelles ou non. Ce type de solution favorise la fidélisation des salariés, encore qu'aucune recherche n'ait, à notre connaissance, mesuré leur efficacité réelle. Mais, ce mode de gestion est collectif par nature et empêche l'individualisation. De plus, il comporte le risque d'engagement financier important, notamment dans un système de paiement "as you go". Depuis la législation de 1974, ce mode de financement est d'ailleurs interdit aux Etats-Unis. L'espérance de vie augmentant, le nombre de salariés diminuant ou vieillissant contribue à l'augmentation des charges afférentes à ces pensions. De plus, le coût pour une prestation identique n'est pas le même selon les personnes (influence du sexe notamment).

A l'inverse, la tendance actuelle dans les pays anglo-saxons est à la recherche de l'équité dans la mesure où le système des régimes à cotisations définies est en pleine expansion. Ainsi, aux Etats-Unis, le pourcentage de salariés du secteur privé affiliés à un régime à cotisations définies est passé de 14% en 1975 à 30% en 1986. Dans le même temps, le pourcentage d'affiliés à un régime à prestations définies se réduisait de 39% à 32%¹⁰. Un tel type de régime a le désavantage de ne pas encourager la fidélité. En effet, le salarié quittant l'entreprise récupère les cotisations versées majorées par les intérêts éventuels. Cependant, il permet une gestion individuelle des rémunérations différées, qui deviennent un véritable outil de management des Ressources Humaines.

Toujours, dans cette perspective, il est regrettable que des recherches ne soient pas disponibles sur la perception des salariés vis à vis du différé. En effet, le mix différé / immédiat est comparable au mix variable / fixe. Mais, dans le second cas, de nombreuses études ont été menées sur la perception du risque comme déterminant le mode de rémunération offert¹¹. Quels sont les termes de l'échange rémunération immédiate / rémunération différée ? Quels sont les conséquences de l'introduction d'une part de rémunération différée dans la performance de l'entreprise ? Autant de pistes de recherche qui sont encore inexplorées. Comme le note Guercetti, "l'importance qui, aux Etats-Unis, est attribuée à la relation entre Benefits et désirs individuels est la base de méthodologies qui conduisent chacun à choisir, à coût égal, le type et la qualité des béné-

fices.[...] Ce choix individualisé est supposé accroître la motivation".¹²

La Strategic Reward Map développée par le cabinet Booz, Allen & Hamilton est fonction du pourcentage de part variable par rapport à la part fixe et du pourcentage provenant d'objectifs à long terme par rapport à ceux à court terme.

Mais de telles approches sont encore rares. Sur les trois combinaisons entre les trois axes :

- individuel / collectif,
- fixe / variable,
- immédiat différé,

seule la première est bien connue et d'un usage courant.

	Fixe	Variable
Individuel		
Collectif		

Connue et pratiquée

	Immédiat	Différé
Individuel		
Collectif		

Peu connue et peu pratiquée

	Immédiat	Différé
Fixe		
Variable		

Quasi-inconnue

Il semble que dans cette direction, de nombreuses perspectives sont ouvertes pour le chercheur en Ressources Humaines afin de dévelop-

per un outil d'optimisation du mix entre variable et fixe d'une part, différé et immédiat d'autre part.

1 Capital n°33, Juin 1994

2 "Les politiques de rémunération dans l'entreprise française (1992-1993)", les guides Hewitt Associates

3 Ibidem 4 K.Ferry International, "Comparaison de la fonction DRH entre la France et les Etats-Unis", Personnel n°326, Août-Septembre 1991

5 Cf note 2

6 Ibidem

7 Vroom, "Work and motivation", New York, Wiley, 1964

8 Cf note 2

9 Cf note 8

10 Turner, J.A., Beller, D.J., "Trends in pensions", Pension and welfare administration, U.S. department of labor, 1989, p 359

11 Rabin, B.R., "Risk-Return Tradeoffs in Compensation Systems", IRRA Proceedings, 1988