

ETHIQUE D'ENTREPRISE ET LES SYSTEMES DE REMUNERATION ; INTRODUCTION AUX SYSTEMES DE REMUNERATION DES PERFORMANCES

CORPORATE ETHICS AND REMUNERATION SYSTEMS; INTRODUCTION TO PERFORMANCE COMPENSATION SYSTEMS

LOLO Koffivi

Docteur en Business Management - Enseignant chercheur

Institut Nachtigal

Laboratoire de Gestion Management

Allemagne

koffivi.lolo@yahoo.de

Date de soumission : 11/06/2020

Date d'acceptation : 03/09/2020

Pour citer cet article :

LOLO K. (2020) « Ethique d'entreprise et les systèmes de rémunération ; Introduction aux systèmes de rémunération des performances », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 3 » pp : 26 - 42

Résumé :

Cet article a pour objectif d'introduire les systèmes de rémunération des performances dans le débat public. J'y ai étudié d'abord les définitions et généralités sur les systèmes de rémunération. Puis les nouveaux concepts de rémunération et les caractéristiques des salaires ont été analysés. Ensuite, les objectifs managériaux sont étudiés. Dans la définition des termes, j'ai présenté la particularité allemande de distinguer le salaire d'un salarié travaillant comme ouvrier (celui qui utilise sa force musculaire) et celui travaillant comme employé (celui qui fait plus usage de ses capacités mentales) au travail. La question de la rémunération est une question d'éthique d'entreprise parce que les rémunérations différentielles posent un problème moral dans l'entreprise. Car si les managers se font payer des primes excessifs, alors que les autres salariés ont de la peine à subvenir aux besoins de premières nécessités, alors c'est un problème de partage équitable de la croissance qui se pose.

Mots clés : rémunération équitable ; performance ; salaire ; prime ; motivation

Abstract:

This article aims to bring performance pay systems into the public debate. I first studied the definitions and generalities of remuneration systems. Then the new concepts of remuneration and the characteristics of the salaries were analyzed. Then, the managerial objectives are studied. In the definition of terms, I presented the German particularity of distinguishing the salary of an employee working as a worker (one who uses his muscular strength) and one working as an employee (one who makes more use of his mental capacities) at work. The issue of compensation is a business ethics issue because differential compensation poses a moral problem in the company. Because if managers are being paid excessive bonuses, while other employees have difficulty meeting basic necessities, then there is a problem of equitable sharing of growth.

Keywords: equitable remuneration; performance; salary; premium; motivation

Introduction

Les méthodes classiques de gestion d'entreprise, la politique et les instruments de gestion, ainsi que l'environnement de l'entreprise et les souhaits des Stakelholder sont aujourd'hui en mutation. Alors qu'auparavant de nombreux employés étaient classés en catégories de salaires fixes, la plupart des entreprises appliquent aujourd'hui des systèmes de rémunérations individuels. En outre, de nombreux employeurs paient des parts variables du salaire, une partie du salaire dépendant du succès de l'entreprise, de l'équipe ou de l'employé individuel. Cela implique des opportunités et des risques pour un système de rémunération équitable. (Hämmerli, 2008)

Le nouveau monde du travail se caractérise par des horaires de travail flexibles et des lieux de travail changeants. « La tendance va dans le sens d'une relation de travail individualisée, et les systèmes de rémunération doivent suivre. » (Reiners, 2011). Les entreprises doivent se séparer des structures salariales rigides et introduire de nouvelles formes de rémunération axées sur les résultats et les performances. Dans tous les secteurs de l'économie, des grandes entreprises aux organisations, le montant et le type de rémunération sont mis en rapport avec le service fourni. En particulier pour les entreprises qui emploient du personnel dans le monde entier (les multinationales), il est important de « développer un système de rémunération transparent et équitable ». (Grimm, 2011) La rémunération prend une dimension éthique et se retrouve au cœur de l'éthique d'entreprise.

La mondialisation de l'économie, l'émergence de nouvelles formes de travail et de nouveaux lieux de travail, les dimensions socio-économiques de la rémunération et la nécessité d'une promotion individuelle des compétences sur le lieu de travail et dans l'entreprise contribuent, entre autres, à une plus grande individualisation des rémunérations. L'association de la rémunération à la performance ou à la réussite de l'entreprise est un modèle préféré, en particulier pour les cadres et dans la gestion de projet. Certains aspects des systèmes de rémunérations performants, en particulier pour les dirigeants de banques, font l'objet de critiques croissantes. L'une des principales raisons de ces critiques est le versement exorbitant de bonus aux dirigeants, qui ont été incompréhensibles, en particulier face à l'augmentation du chômage. Selon une étude de Price Waterhouse Coopers de 2008, les systèmes de rémunération utilisés sont en grande partie responsables de la crise financière de l'époque, par exemple celle de 2008. « La rémunération des dirigeants, que l'opinion publique considère en partie comme démesurée, est également au centre des préoccupations politiques en raison de la crise économique. Maintenant, on cherche des alternatives pour faire face aux

dérives. » (Palan, 2009) Les critiques croissantes à l'encontre de ce système de rémunération ont conduit les pays du G20 à s'engager, lors du sommet de Pittsburgh, à réglementer davantage les bonus : les bonus doivent être assortis d'un succès à long terme et le remboursement du bonus ne doit pas être exclu. « Si l'on parle tant de chasseurs de bonus, alors les systèmes de rémunération devraient être repensés dans leur ensemble », commentent Hans-Jürgen Klesse et Melanie Bergmann. (Klesse & Bergmann, 2009) La rémunération des prestations ne concerne pas seulement les dirigeants, mais aussi les salariés de l'entreprise ayant des activités simples. En effet, avec la mise en place d'un système de rémunération équitable, ces employés seront confrontés à de nouvelles conditions de travail, étant donné que les objectifs convenus doivent être atteints par des travaux supplémentaires. Une stratégie consisterait à ce que les employés acceptent avec leurs supérieurs les objectifs de travail, les horaires de travail et les critères de réussite et acceptent ainsi la coresponsabilité de l'entreprise. Cela contribue également à motiver les collaborateurs.

Anne Spies et Klaus Werle ont décrit cette situation comme « la vraie situation sur le front de la rémunération : la renonciation est de mise ». (Spies & Werle, 2009) Cela a également des répercussions sur la culture d'entreprise : « Mettre l'accent uniquement sur sa propre compétence en matière de gestion d'entreprise ne suffit pas pour les responsables des ressources humaines. La réflexion sur l'éthique est nécessaire. » (Kaiser & Kozica, 2011) Enfin, le rôle classique des conventions collectives et du comité d'entreprise ou du comité du personnel est modifié par l'introduction de systèmes de rémunération adaptés aux performances. En effet, dans le cas de systèmes de rémunération équitables, les employeurs et les travailleurs sont assis à la table de négociation afin de réglementer les conditions de travail convenues et les salaires qui en découlent. Les conditions de travail convenues, telles que le temps de travail, sont automatiquement réglementées par les conventions collectives. Étant donné qu'un grand nombre de lois réglementent les relations entre les employeurs et les travailleurs, les possibilités d'action du comité d'entreprise ou du comité du personnel doivent être adaptées en fonction de celles-ci. Dans l'ensemble, il apparaît que l'introduction de systèmes de rémunération équitables entraîne de nombreux changements. La question de rémunération est question d'une portée d'éthique managériale. Car comme l'a écrit Laila Ouassal, « une politique de responsabilité sociétale efficace et bien perçue par les salariés impacte positivement et considérablement leur implication affective envers l'entreprise selon une échelle de Meyer et Allen (1990) et celle de Igalens et tahri 2012. De plus, Grant et al. (2008) ont constaté que la contribution au bien commun permet à l'employé de se sentir bien

dans son travail, améliorant ainsi sa propre image de soi, ce qui se traduit par une plus grande identification à l'organisation. Comment comprendre le terme de responsabilité Sociale de 'entreprise ? « Il s'agit des actions et des politiques organisationnelles spécifiques au contexte qui tiennent compte des attentes des parties prenantes et du triple Bottom des performances économiques, sociales et environnementales » (Aguinis, 2011, p. 855) , Cette définition est adoptée par plusieurs auteurs (Rupp, et al., 2011) . La RSE est également pertinente pour une étude sur l'implication des salariés car elle reflète une croyance fondamentale plutôt qu'une attitude à l'égard d'un problème social particulier. » (Ouassal, L, 2020). <https://doi.org/10.5281/zenodo.3895400> consulté le 15.8.2020.

Cet article, dont le titre est « Ethique d'entreprise et les systèmes de rémunération ; Introduction aux systèmes de rémunération des performances », est le premier d'une série de trois articles consacrés à la problématique des systèmes de rémunération. Il a pour objectif de présenter les définitions et les généralités sur la problématique des systèmes de rémunérations adaptés aux performances. Il est divisé en quatre chapitres. Après l'introduction, le chapitre 1 est consacré aux définitions et généralités sur les systèmes de rémunération. Dans le chapitre 2 sont présentés les nouveaux concepts de rémunération et les caractéristiques des salaires. Dans le quatrième et dernier chapitre, les objectifs managériaux sont abordés.

1. Définitions et généralités

Rémunération signifie le paiement effectué par les employeurs aux salariés en contrepartie de leur travail ou de leur présence sur le lieu de travail. Le « salaire » est le terme utilisé pour désigner la rémunération des prestations de l'employé à l'employeur. Le « salaire » est la formule classique de rémunération pour les salariés qui travaillent à des fins commerciales (ouvriers), tandis que le salaire est une rémunération par tranches hebdomadaires et mensuelle, spécialement destinée aux employés. (Martens, 1958) Cette distinction typiquement allemande est due au Reichsversicherungsordnung de 1911, qui prévoit que les travailleurs pénibles doivent être assurés auprès des établissements d'assurance du Land pour ouvriers et employés (plutôt spirituels) auprès de la Bundesversicherungsanstalt für Angestellte. (Eyer, 1995) Cette distinction entre ouvriers et employés est basée sur la façon dont les prestations sur le lieu de travail (physiques ou mentales) sont largement fournies. Étant donné que les exigences sont presque identiques, par exemple, pour un travailleur de machines CNC qui travaille à des fins commerciales et pour un programmeur (employé) en termes de compétences techniques, de compétences méthodologiques et de qualifications

sociales, une rémunération uniforme pour les ouvriers et les employés est de plus en plus exigée, introduite ou recherchée dans la pratique. (Meine & Ohl, 1997)

2. Les nouveaux systèmes de rémunération et les caractéristiques des salaires

L'expression « systèmes de rémunération équitables » désigne de nouveaux systèmes de rémunération variables qui mettent l'accent sur la rémunération des employés. Les compositions « axées sur la performance » et « performantes » sont assimilées (dans ce travail). Dans ce travail, les terminologies de rémunération, de rémunération et de rémunération sont considérées comme synonymes, tout comme les mots concept, modèle et système. Le terme « système de rémunération » désigne une approche de la rémunération de la prestation de travail des travailleurs qui s'applique dans l'entreprise. La distinction est faite entre les salariés, les employés, les salariés rémunérés par les conventions collectives et les travailleurs non-conventionnels. (Breisig, 2003)

Les salaires conventionnels sont fonction des exigences de l'emploi. (Meine & OHL, 1997)

Le regroupement du personnel se fait en fonction du degré d'exigence du travail. Le tableau 1 ci-dessous illustre cette nomenclature.

Tableau 1 Exemple d'un système de répartition des salaires de la convention collective-cadre pour la métallurgie de Bavière

Groupe Ia

Activités de nature simple, schématique, constante, pour lesquelles le déroulement et l'exécution sont définis.

Groupe Ib

Activités de nature simple, mais de nature différente, pour lesquelles le déroulement et l'exécution sont largement définis.

Groupe II

Activités de nature différente exercées selon les instructions.

Groupe III

- Activités de nature difficile qui, selon les instructions générales, sont exécutées de manière significative de manière autonome.
- Des activités de maîtrise qui, selon des instructions générales, sont accomplies de manière considérable et sont liées à la responsabilité des travailleurs dépendants du travail.

Groupe IV

- Activités de nature difficile, exécutées de manière autonome selon les instructions générales.
 - Des activités de maîtrise qui sont exécutées de manière autonome selon les instructions générales, avec des responsabilités de gestion et de responsabilité professionnelle pour les travailleurs et/ou les apprentis subordonnés. Les travailleurs ayant une fonction hiérarchique peuvent en faire partie.
-

Groupe V

- Les activités augmentent de manière plus difficile, qui sont exercées de manière autonome selon les directives et qui permettent de prendre des décisions sous leur propre responsabilité.
 - Des activités de maîtrise exercées de manière autonome dans un domaine de travail plus vaste, selon des directives, avec des responsabilités de gestion et d'une responsabilité professionnelle pour les travailleurs et/ou les apprentis subordonnés. Cela peut également inclure les travailleurs ayant une fonction hiérarchique, y compris d'autres maîtres.
-

Groupe VI

- Activités de nature très difficile, qui sont exercées de manière autonome selon des directives générales et qui, sous leur propre responsabilité, incluent des décisions d'importance majeure pour le fonctionnement de l'entreprise ou de l'activité dans un domaine de travail et/ou qui fournissent les bases de ces décisions.
 - Des activités de maîtrise qui, dans de vastes domaines de travail polyvalents ou multiples, sont généralement exécutées de manière autonome avec des maîtres subordonnés selon des directives générales, avec des fonctions de direction et des responsabilités professionnelles pour les travailleurs subordonnés et/ou les apprentis.
-

Groupe VII

Activités de haute qualité qui sont exercées de manière autonome conformément à des directives générales et qui, sous leur propre responsabilité, incluent des décisions d'importance majeure pour le fonctionnement de l'entreprise ou de l'activité, y compris dans les domaines de travail adjacents, et/ou qui fournissent les bases de ces décisions.

Auteur : Meine & Ohl 1997, p. 170).

Les salaires des employés sont basés sur des caractéristiques férogènes des groupes de rémunération:

Tableau 2 : Exemple d'une caractéristiques et regroupements de catégories salariales au titre de l'article 4 de la convention collective-cadre pour l'assurance.

-
- I Activités qui ne nécessitent qu'une brève formation.
 - II Activités qui supposent des connaissances ou des aptitudes, généralement acquises par l'initiation programmée.
 - III Activités qui suraudent les compétences généralement acquises par le biais d'une formation professionnelle ou d'une expérience appropriée.
 - IV Activités qui supposent une expertise approfondie, généralement acquise par une expérience professionnelle complémentaire après une formation professionnelle accomplie comme agent d'assurance ou par une formation professionnelle correspondant à son genre, ou par l'acquisition de connaissances appropriées pour le domaine d'activité concerné.
 - V Les activités qui requièrent des connaissances approfondies ou variées, telles qu'elles sont acquises au moyen de plusieurs années d'expérience pertinente, ou d'activités nécessitant des connaissances théoriques approfondies.
 - VI Activités nécessitant une expertise particulièrement approfondie ou particulièrement diversifiée ou des activités répondant aux exigences de la catégorie de rémunération V et ayant un pouvoir de décision particulier. Cela équivaut à des activités qui requièrent une expertise approfondie et variée.
 - VII Activités exigeantes en matière d'aptitudes professionnelles et qui impliquent une responsabilité professionnelle et de gestion étendue.
 - VIII Activités supérieures à celles de la catégorie VII en matière de compétences professionnelles et de responsabilité professionnelle ou de gestion.

Source : Breisig 2003, p. 83.

- Les directives relatives à l'application de la répartition des catégories de salaires figurent à l'annexe de la convention collective-cadre.

La question centrale à ce stade est de savoir comment, sur cette base, on peut obtenir un regroupement « juste » pour rémunérer systématiquement l'ensemble du personnel. Sur la

base des résultats de l'analyse du travail ; il est possible d'évaluer les caractéristiques de l'activité lors de l'évaluation du travail, soit de manière sommaire, soit analytique. Pour cela, on peut utiliser le « schéma de Genève ». Le schéma de Genève a été élaboré en 1950 lors d'une conférence scientifique internationale à Genève. Cette méthode d'évaluation analytique du travail distingue les critères de performance suivants :

- Exigences intellectuelles telles que l'expertise, la formation, la capacité de penser
- Exigences physiques telles que l'habileté, la charge musculaire, la charge des sens et des nerfs
- Responsabilité en matière de matériel et de produits, sécurité et santé, déroulement du travail
- Conditions de travail telles que la température, l'humidité, les gaz, le bruit, l'éclairage, la lumière, le risque d'accident

Les critères d'exigence grossiers de l'évaluation des profils sont: savoir-faire, responsabilité, autonomie, direction et coopération. (Becker & Eyer, 2001)

En ce qui concerne la différenciation des salaires, on prend en compte les différentes exigences du poste de travail, mais pas les prestations personnelles. « Toutefois, les prestations individuelles de chaque membre de l'entreprise sont souvent différentes, avec une même charge de travail. Le principe d'équivalence exige donc que les différentes prestations des différentes activités d'usine soient rémunérées différemment avec une même charge de travail. En outre, le travail d'un membre de l'entreprise varie souvent d'un point de vue quantitatif et qualitatif au cours d'un certain temps. Ces différences de prestations personnelles pour les mêmes travaux difficiles peuvent être prises en compte à l'aide de certaines formes de rémunération. » (Martens, 1958)

En principe, on distingue les trois formes classiques de rémunération ou de rémunération: le salaire à la pièce, le salaire des primes et le salaire à temps ou salaire. Le salaire à la pièce rémunère à la fois la durée du temps de travail et la prestation ou la quantité obtenues. En ce qui concerne le salaire d'un groupe, le salaire supplémentaire est réparti équitablement entre les membres de l'équipe. Le salaire de la prime est une rémunération de performance ou de réussite. Avant la prestation de services, une prestation quantitative et/ou qualitative et une prime équivalente sont fixées. En ce qui concerne la prestation supplémentaire, la prime est versée en plus du salaire habituel, et il faut dire qu'il existe une grande flexibilité dans la conception ou la fixation de la rémunération supplémentaire. Le salaire à temps est la forme

de rémunération typique des employés. Ce type de rémunération ne tient pas compte des éléments de performance à caractère personnel. Seule la durée d'activité pour un intervalle de temps (souvent un mois) est rémunérée par un certain taux de rémunération. En résumé, les systèmes de rémunération habituels ont au moins le droit d'atteindre une équivalence entre salaire et prestation. La composante performance et la composante performance personnelle ne sont prises en compte que différemment.

Après la définition et l'explication de différents concepts de rémunération et de systèmes de rémunération classiques, le terme « systèmes de rémunération équitables » est désormais défini et expliqué. Dans le débat sur les systèmes de rémunération performants, on utilise un grand nombre de termes confus. Dans la littérature, on trouve des rémunérations axées sur les performances ou les résultats, des systèmes de rémunération orientés vers les résultats, variables ou flexibles. (Porschlegel & Birkwald, 1994) Les termes tels que les « systèmes de rémunération performants » se composent souvent de trois composantes, Le premier élément comprend des termes tels que « performance », « performance », « axé sur les résultats », « basé sur les résultats », « flexible », « variable », le second est composé de termes tels que « rémunération », « rémunération », « rémunération », « salaire », « salaire » ou « salaire » et le troisième est composé de mots tels que « systèmes », « modèles », « concepts » ou « profils ». La littérature spécialisée met l'accent sur la composition des « systèmes de rémunération à prestations définies ». La composition des « systèmes de rémunération équitables » utilisé dans le travail qui suit a la même signification et met en particulier l'accent sur l'aspect de l'équité. Pour éviter un débat terminologique, une réglementation simpliste des synonymes a été adoptée dans l'introduction. « Les systèmes de rémunération axés sur les prestations sont des systèmes de rémunération qui prévoient, en partie, une différenciation des paiements par personne et/ou par équipe en fonction des efforts qualitatifs ou quantitatifs et/ou des résultats de travail obtenus ».(Breisig, 2003) Cette définition aborde les aspects de la performance, du succès, du résultat, c'est-à-dire que l'orientation vers le succès et les résultats de la rémunération est incluse ici. Les termes « variable » ou « flexible » utilisés dans le cadre de systèmes de rémunération performants ne sont pas toujours clairs et doivent donc être expliqués plus en détail. Du point de vue du concept, les systèmes de rémunération performants sont variables et flexibles, car ils peuvent s'adapter à différentes situations. Mais toutes les rémunérations variables ne sont pas non plus orientées vers le rendement ou les performances. En effet, d'autres éléments salariaux non permanents, tels que les suppléments pour les heures supplémentaires, peuvent également contribuer à

assouplir le système de rémunération. C'est pourquoi les conventions collectives distinguent les composantes variables de la rémunération liées à la performance, telles que l'accord et la prime, et les composantes variables liées au temps, telles que les indemnités supplémentaires ou les suppléments de travail. (Meine & Ohl, 1997)

Il en va de même pour la notion de « rémunération excessive ». Cette forme de rémunération n'est pas nécessairement assimilable à un système de rémunération basé sur la performance. Il s'agit plutôt d'une rémunération qui va au-delà de la rémunération conventionnelle. Les raisons d'une telle rémunération sont différentes, (Rau, 1995) notamment en ce qui concerne la motivation. (Klein-Schneider, 1999) Les termes « prime », « prime » et « prime », « droits d'auteur » ou « prime annuelle » désignent un paiement unique en situation de succès. Les allocations sont une rémunération sur-tarifaire volontaire, qui peut également être réglementée par des conventions collectives. Les bonus sont un système sur-tarifaire. (Schultetus, 1996) En d'autres termes, les parts de rémunération variables telles que la commission, le bonus, le stock, le plan d'option, le salaire de performance, la gratification, etc. désignent des variantes différenciées de la rémunération. (Il n'existe pas de dénomination unique.) C'est ce que nous montre la phrase qui précède.¹²³

En principe, un système de rémunération équitable se compose d'un salaire de base (quel que soit le montant ou le faible) des prestations supplémentaires et d'une part variable de la rémunération. La part variable de la rémunération exprime la rémunération de la rémunération. C'est la raison pour laquelle la rémunération équitable est appelée « toute rémunération contenant des éléments variables de rémunération avec prestation ». Parmi les autres synonymes figurent la « rémunération variable des prestations », la « rémunération des prestations » et la « rémunération variable ». (Bernard,2006)

3. Motivations des employeurs

Le désir des employeurs de modifier le système de rémunération pratiqué est toujours lié à certaines raisons. La décision d'introduire des systèmes de rémunérations performants poursuit certains objectifs et intentions qui dépendent fortement de l'état de l'entreprise et des souhaits et accents concrets des initiateurs. L'analyse de 127 accords d'entreprise et de service relatifs à la rémunération au mérite de Klein-Schneider (1999) a permis de

documenter les objectifs que les employeurs souhaitent atteindre grâce à des systèmes de rémunération équitables. Les résultats sont présentés dans le tableau 3 ci-dessous.

Selon cette étude, la motivation est le principal objectif de l'introduction d'une rémunération équitable pour les employeurs, après quoi la flexibilité et la réduction des fluctuations sont suivies d'une augmentation des ventes et d'une amélioration de la qualité. La communication et la coopération, ainsi que la promotion de l'esprit d'entreprise et de l'esprit d'entreprise, sont des objectifs moins importants.

Tableau 3: Présentation propre des résultats de l'enquête de Klein-Schneider

Nombre d'accords en %	Objectifs pour la mise en place de systèmes de rémunération équitables
33 % sur 127	Pas d'indication de cible
37	Motivation
18	Utilisation flexible du personnel ou réduction des fluctuations
14	Augmentation des ventes, amélioration de la qualité
12	Amélioration générale de l'efficacité
8	Communication et coopération
6	Objectifs économiques généraux
5	Promouvoir l'esprit d'entreprise et l'esprit d'entreprise

Source : Klein-Schneider reproduit par l'auteur

Lors de l'enquête de Bahn Müller, (Bahn Müller, 2001) les dirigeants et les comités d'entreprise ont été interrogés sur les raisons de l'introduction de composants performants.

Selon cette enquête, les dirigeants et la représentation des travailleurs s'accordent à dire que la principale raison de l'évolution des régimes de rémunération est une « philosophie d'entreprise et de direction modifiée ». Ils s'accordent également à dire que les changements dans l'organisation et la technologie du travail occupent la deuxième et la troisième place. Ils ont une perception différente des concurrents étrangers et nationaux. Il faut nuancer le fait que les comités de personnel et d'entreprise considèrent que les comparaisons avec leurs concurrents sont encore plus importantes que l'organisation du travail. La motivation et le mécontentement des travailleurs ne jouent qu'un rôle mineur. Les comités d'entreprise (environ 25 %) Les problèmes de motivation sont importants. Un certain nombre d'objectifs importants sont examinés ci-dessous.

4. Objectifs managériaux

Les systèmes de rémunération équitables sont considérés comme un outil efficace pour la motivation des employés. Ils sont particulièrement efficaces dans la mobilisation des réserves de performance. « Une rémunération adaptée aux besoins et aux performances éveille la conscience de la performance chez la plupart des personnes. Elle incite l'homme à augmenter son efficacité en perfectionnant son mode de fonctionnement individuel, en augmentant son rythme de travail et en évitant les pertes de performance. Ce point de vue n'est guère à la hauteur du salaire temporaire ou du salaire non conforme aux exigences. Les conséquences sont des lacunes dans la performance du travail. L'employé ne se sent pas motivé. » (Weber, 1978) Et c'est précisément ce que les employeurs veulent faire. L'employeur veut créer de meilleures incitations pour que le travailleur fasse plus.⁴

Les employeurs veulent également contrôler l'amélioration des performances. Jusqu'à présent, les données relatives aux rémunérations ne sont pas disponibles pour indiquer exactement comment les systèmes de rémunérations performants influencent l'amélioration des performances. Il existe peu d'études empiriques à ce sujet et le fait que les données réelles sur les rémunérations soient confidentielles et donc très difficiles à trouver complique encore la situation. Cependant, Prendergast montre, dans sept études empiriques différentes, que des systèmes de rémunération performants conduisent à une amélioration des performances dans le cadre d'un travail simple. (Lazear, 2000) La plus importante de ces études montre qu'après l'introduction d'un système de rémunération à la pièce, on a constaté une augmentation de la productivité de 44% par travailleur.

- Objectifs de qualité

L'amélioration de la qualité fait partie des objectifs des employeurs. Dans le secteur des services en particulier, la satisfaction des clients est souvent utilisée comme indicateur dans le processus d'accord d'objectifs. Ainsi, l'employeur veut inciter les employés de manière ciblée à mieux traiter avec les clients. Bien entendu, la qualité est également importante dans le domaine de la production ! Par exemple, produire moins de marchandises défectueuses.

- Augmentation du chiffre d'affaires et réduction des coûts

Dans les banques, dans le commerce et en particulier sur le terrain, on utilise souvent des systèmes de commissions, mais aussi des systèmes d'accords d'objectifs dans la distribution,

pour pousser les employés à augmenter leur chiffre d'affaires. Lors d'une enquête menée par Kastner/Meier auprès des services du personnel dans le commerce de détail, 80% des personnes interrogées ont déclaré que l'objectif principal des systèmes de rémunérations performants était l'augmentation du chiffre d'affaires et la conséquence de l'amélioration des résultats. (Kastner & Meier, 1993) Des systèmes de rémunération équitables sont également conçus pour motiver les employés à réduire certains coûts matériels. Il s'agit notamment des modèles de gain partagé mentionnés plus tard. C'est le cas, par exemple, lorsque des modèles de primes sont utilisés pour encourager la réduction des déchets ou des coûts énergétiques. Dans la fonction publique, les employés sont rémunérés, ce qui augmente les recettes des frais. (Tondorf, 1997) Du point de vue des employeurs, le rapport coût/bénéfice du facteur « personnel » est plus favorable. En effet, les calculs des coûts de personnel privilégient les systèmes de rémunération qui autorisent le transfert de certains contingents de travail à un petit nombre de personnes. Une réduction à court terme des coûts de personnel sera réalisée en offrant aux salariés des incitations monétaires pour assumer des tâches à partir d'emplois libérés; les coûts de personnel économisés recevront alors une part des salariés concernés au titre de l'indemnité de performance. (Tondorf, 1997)

En outre, des systèmes d'allocations de volume et de temps permettent d'alléger efficacement les coûts de personnel. En effet, comme l'a écrit Ebenda, « l'augmentation de l'intensité des prestations peut permettre de pourvoir certains postes ou de transformer des emplois à temps plein en emplois à temps partiel ».

- Empreinte d'une culture entrepreneuriale

Il a déjà été mentionné dans les études et l'enquête de Bahnmüller qu'un « changement de philosophie de l'entreprise et de la direction dans tous les secteurs est l'objectif principal de l'introduction de systèmes de rémunérations performants. Le changement de philosophie entraîne automatiquement un changement de culture d'entreprise. Parce que la philosophie fait la culture. La question qui se pose est de savoir dans quelle direction la culture doit être changée. L'employeur veut influencer la conscience des travailleurs de manière à ce qu'ils intériorisent les principes de pensée et d'action fondés sur le marché. « L'employé d'une entreprise moderne et compétitive, qui veut continuer à contribuer au maintien de son emploi, est appelé à le faire en tant que sous-traitant ou coentrepreneur (...). » (Nagel & Schlegendal, 1998) Il ne s'agit donc plus que les employés de s'acquitter de leurs obligations de contrat de travail et de s'y limiter, mais plutôt de se sentir responsables de l'entreprise et de leur secteur

de travail et d'agir en conséquence, « en faisant de l'esprit d'entreprise, en intégrant les coûts et les rendements dans leurs calculs ». (Breisig, 2003) Ils doivent aussi être prêts à « assumer les conséquences de leur mauvaise conduite. » (Bahnmüller,2001) Bender le dit encore plus clairement en écrivant que les systèmes de rémunérations performants sont « une tentative d'ancrer dans l'esprit des travailleurs la prise de conscience qu'ils doivent fournir des services pour un marché ». (Bender, 1997) Il s'agit aussi de « mettre en place une culture d'entreprise intégrée, dans laquelle les chefs et les peuples ordinaires sont liés au même concept avec des valeurs telles que l'orientation vers le succès et la co-entreprenariat ». (Breisig, 2003) Les dirigeants sont également tenus responsables de la même manière, c'est-à-dire que « l'équipe dirigeante doit pouvoir profiter des joies de la réussite de l'entreprise et doit souffrir de l'échec de l'entreprise ».

En résumé, l'introduction de systèmes de rémunérations adaptés aux employeurs vise à modifier la philosophie du leadership, la culture d'entreprise et la conscience des employés, les principaux objectifs pour les employeurs étant la motivation des employés et le changement de philosophie.

Conclusion

Cet article intitulé « Ethique d'entreprise et les systèmes de rémunération ; Introduction aux systèmes de rémunération des performances », a pour objectif d'introduire les systèmes de rémunération des performances dans le débat public. J'y ai étudié d'abord les définitions et généralités sur les systèmes de rémunération. Puis les nouveaux concepts de rémunération et les caractéristiques des salaires ont été analysés. Ensuite, les objectifs managériaux sont étudiés. Dans la définition des termes, j'ai présenté la particularité allemande de distinguer le salaire d'un salarié travaillant comme ouvrier (celui qui utilise sa force musculaire) et celui travaillant comme employé (celui qui fait plus usage de ses capacités mentales) au travail. La question de la rémunération est une question d'éthique d'entreprise parce que les rémunérations différentielles posent un problème moral dans l'entreprise. Car si les managers se font payer des primes excessifs, alors que les autres salariés ont de la peine à subvenir aux besoins de premières nécessités, alors c'est un problème de partage équitable de la croissance qui se pose. L'employeur et les employés n'ont pas les mêmes objectifs en ce qui concerne la rémunération des performances. Alors que les employeurs visent la motivation et l'augmentation du rendement des salariés, les employés trouvent une façon d'augmenter leur revenu et la possibilité de se garantir un revenu lui épargnant de la misère et la pauvreté

pendant la retraite. Car la globalisation de l'économie, l'émergence des nouvelles formes de travail et de production rendent les systèmes de rémunération obsolètes et nécessitent de nouvelles formes de rémunération qui tiennent compte de la dignité des salariés et des souhaits des autres parties prenantes. Les systèmes de rémunération, mêmes ceux des performances, interpellent toujours avec des questions suivantes : peut-on vraiment mesurer et apprécier objectivement la performance ? Peut-on trouver un système de rémunération de performance vraiment équitable ? Doit-on vivre pour travailler ou travailler pour vivre ? Les systèmes de rémunération des performances nous conduisent-ils tout droit à nouvelle forme d'esclavage ? Pourquoi faut-il globaliser l'économie mondiale et piller les ressources des pays pauvres au nom de la mondialisation et garder les fruits de la croissance pour soi ? Pourquoi des enfants doivent-ils travailler pour manger ? Pourquoi les femmes sont moins payées que les hommes à travail égal ? Pourquoi un retraité doit-il mendier pour vivre, après 40 ans de service ?

BIOGRAPHIE :

- **Bahn Müller, R. (2001b)**, Stabilität und Wandel in der Leistungsentlohnung, in: WSI-Mitteilungen, Nr. 7 - 2001, S. 426 – 433
- **Becker, K.-D. & Eyer, E. (2001)**, Grundlagen der Entgeltgestaltung bei Gruppenarbeit, in: Eyer (2001): Praxishandbuch Entgeltsysteme. Durch differenzierte Vergütung die Wettbewerbsfähigkeit steigern, Düsseldorf, S. 203 – 231
- **Bender, G. (1997)**, Lohnarbeit zwischen Autonomie und Zwang. Neue Entlohnungsformen als
- **Breisig, T. (2003)**, Entgelt nach Leistung und Erfolg. Grundlagen moderner Entlohnungssysteme, Frankfurt a. M.
- **Eyer, E. (1995)**, Entgelt und Entgeltsysteme: Aufbau, Philosophie, Tendenzen, in: Hromadka, Jg.
- **Grimm, W. (2011)**, Eine Kultur zum Bleiben in: Personalwirtschaft, Jg., Heft 05
- **Grimm, W. (2011)**, Gehälter fair und transparent gestalten in: Personalwirtschaft, Jg., Heft 11
- **Hämmerli, A. (2008)**, Erfolgreich als Kleinunternehmer, Zürich
- **Kaiser, S. & Kozica, A. (2011)**, Ethik für HR-Manager in: Personal, Jg., Heft

- **Kastner; D. & Meier, C. (1993)**, Leistungsbezogene Entgeltstrukturen im Einzelhandel, in: WSI-Mitteilungen, Jg., Nr. 12
- **Klein-Schneider, H. (1999)**, Betriebs- und Dienstvereinbarungen - Flexible Arbeitszeit - Analyse und Handlungsempfehlungen. Düsseldorf: Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 6.
- **Klesse, E. & Bergmann, P. (2009)**, Atmende Bezüge in: Wirtschaftswoche, Jg., Heft 22
- **Lazear, E. P. (2000)**, Performance pay and productivity, in: American Economic Review, 90. Jg., Nr. 5
- **Martens, H. (1958)**, Grundlagen und Formen der Entlohnung, Berlin
- **Meine, H. & Ohl, K. (1997)**, „Wird bezahlt, was verlangt wird?“ Eingruppierung, Arbeitsbewegung, Qualifikation, in: Lang/Meine/Ohl, S. 147-227
- **Michaelis, J. (1998)**, Zur Ökonomie von Entlohnungssystemen, Tübingen
- **Nagel, K & Schlegendal, G. (1998)**, Flexible Entgeltsysteme, Landsberg/Lech
- **OUASSAL, L. (2020)** “L’ impact de la RSE perçue sur l’implication organisationnelle des salariés auprès des entreprises de pêche dans la région Marrakech - Safi”, Revue Internationale du chercheur, 1(2). Available at: <https://revuechercheur.com/index.php/home/article/view/46> (Accessed: 27September2020).
- **Palan, R.. (2009)**, Gedeckette Manager, Manager Magazin, Jg. Heft; Nr 6
- **Porschlegel, H. & Birkwald, R. (1994)**, Mitbestimmen im Betrieb bei Lohn und Leistung, Band 2: Methoden und Kritik der Datenermittlung, Köln
- **Rau, H. (1995)**, Die Systematik der übertariflichen Zulage, Berlin
- **Reiners, R. (2011)**, Das Jahr nach der Krise in: Personalmagazin, Jg., Heft 05
- **Schultetus, W. (1996)**, Ergebnisorientierte Entgeltsysteme, in: Bullinger/Warnecke (Hrsg.). Neue Organisationsformen im Unternehmen, Berlin
- **Spies, A.& Werle, K. (2009)**, Im Reich des Rotstifts in: Manager Magazin, Jg., Heft 10
- **Tondorf, K. (1997)**, Leistung und Entgelt im öffentlichen Dienst. Rechtliche Grundlagen und Handlungsmöglichkeiten, Köln
- **Weber, M. W. (1978)**, Leistungsbezogene Entlohnung in Metallverarbeitenden Betrieben. Ein Leitfaden für kleinere und mittlere Unternehmen, hrsg. vom Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW)