

Éthique d'entreprise et les systèmes de rémunération ; introduction aux systèmes de rémunération 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 : 22 /06 /2020

Date d'acceptation : 12/08 /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 : 60- 77

Résumé :

Cet article est le deuxième d'une série de trois articles consacrés aux systèmes de rémunération. Son objectif est de traiter la problématique des systèmes de rémunération des performances. Il est divisé en quatre chapitres. Après l'introduction, le premier chapitre fut consacré à la crise des systèmes classiques de rémunération. Dans le deuxième chapitre, la genèse des systèmes de rémunération des performances fut étudiée. Les raisons managériales des systèmes de rémunération sont développées dans le troisième chapitre. Et dans le dernier chapitre, les problèmes fondamentaux managériaux des systèmes de rémunération équitables des performances sont étudiés. 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, l'augmentation du rendement des salariés, les employés trouvent une façon d'augmenter leur revenu et la possibilité de se garantir un revenu leur épargnant de la misère et la pauvreté pendant la retraite.

Mots clés :

Rémunération équitable ; performance ; crise des systèmes ; mesurabilité ; objectif

Abstract:

This article is the second in a series of three articles on compensation systems. Its objective is to deal with the problem of performance pay systems. It is divided into four chapters. After the introduction, the first chapter was devoted to the crisis of classical pay systems. In the second chapter, the genesis of performance pay systems was studied. The managerial reasons for remuneration systems are developed in the third chapter. And in the last chapter, the fundamental managerial problems of fair performance pay systems are studied. Employer and employee do not have the same goals when it comes to performance pay. While employers aim to motivate, increase employee performance, employees find a way to increase their income and the possibility of securing an income that saves them from misery and poverty during retirement.

Keywords:

Equitable remuneration; performance; systems crisis; measurability; goal

Introduction

La rémunération des salariés est une activité traditionnelle dans la gestion d'entreprise. Elle est surtout un levier d'ajustement de l'équilibre du milieu managérial. L'importance de cette fonction de rémunération empêche toute improvisation même si parfois on perçoit de l'opportunisme dans le milieu managérial. L'opportunisme est l'attitude qui consiste à tirer parti des circonstances sans tenir compte des principes moraux (Williamson, 1985). Prim Allaz (2000) reconnaît que l'opportunisme est adopté plus par prudence que par fraude. Pour cet auteur, c'est en situation de difficultés financières que le problème d'opportunisme se manifeste. Il serait une réaction face à l'incertitude de chaque acteur et se manifeste par la sélection adverse et l'aléa moral. (Atanga, 2020). La crise économique de 2008, les différents scandales financiers dans les entreprises rendent actuel le débat sur les systèmes de rémunération. Pour éviter l'institutionnalisation de l'opportunisme dans le domaine managérial, l'appel à l'adoption des systèmes de rémunération équitables des performances devient de plus en plus fort. Et les directions d'entreprise ne peuvent plus faire la sourde oreille. Le personnel salarié est une partie prenante dont on ne pourra se passer. On a besoin de fidéliser les salariés. Car « les salariés développent une implication organisationnelle normative par rapport à l'organisation dans laquelle ils travaillent selon une échelle de Meyer et Allen (1990) à cause des pratiques de responsabilité sociétale de l'entreprise. » (Ouassal, 2020) <https://doi.org/10.5281/zenodo.3895400> consulté le 15.08.2020

Mais d'où vient la crise des systèmes classiques de rémunération ? Comment les systèmes de rémunération des performances ont-ils vu le jour ? Quelles sont les raisons qui poussent à l'adoption de ces systèmes ? Et quels sont les problèmes spécifiques dont on est confrontés dans la problématique des systèmes de rémunération des performances ? Voilà les questions que j'essaierai de répondre dans cet article, intitulé « Ethique d'entreprise et les systèmes de rémunération ; la problématique des systèmes de rémunération des performances » : Cet article, qui est le deuxième d'une série de trois articles consacrés à la problématique des systèmes de rémunération, a pour objectif de traiter la problématique des systèmes de rémunération des performances. Il est divisé en quatre chapitres. Après l'introduction, le premier chapitre est consacré à la crise des systèmes classiques de rémunération. Dans le deuxième chapitre, la genèse des systèmes de rémunération des performances et des prestations est étudiée. Les raisons managériales des systèmes de rémunération sont développées dans le troisième chapitre. Et dans le quatrième et dernier chapitre, les problèmes

fondamentaux managériaux des systèmes de rémunération équitables des performances sont étudiés.

1. Crise des systèmes classiques de rémunération

Les changements intervenus dans la politique du personnel et dans la politique d'organisation par le biais de nouvelles formes de travail et de nouveaux instruments de travail ont amené les employeurs à développer de nouvelles approches salariales. (Bahnmüller, 2001) Les anciennes formes de tarification (existantes) ne répondent plus aux nouvelles exigences. Dans la littérature spécialisée, on trouve ce qui suit : « Les formes rigides de salaire ont fait leur temps ! Il faut des systèmes de récompense qui offrent à tout le monde (personnel) des services intérieurs et extérieurs la possibilité de gagner plus d'argent et d'obtenir un plus grand degré de réalisation de soi grâce à une plus grande appropriation et une plus grande performance de soi. » (Eiterer, 1997) Les efforts visant à assouplir les systèmes de rémunération visent à intégrer davantage de composantes de la rémunération axées sur les performances et les résultats. Dans le secteur de l'industrie et des services, (Bahnmüller, 2001) ou même dans le secteur public, il est nécessaire d'accroître les performances et les performances. (Henneberger, 1998) La conséquence de cette exigence collective est l'introduction de systèmes de rémunération équitables. Dans une enquête menée auprès de Kurdelbusch, 32 des 78 plus grandes entreprises allemandes sur 100 ont déclaré avoir mis en place ces dernières années des systèmes de rémunération à prestations définies. (Kurdelbusch, 2001) D'après une enquête menée auprès de ferrailleurs dans les secteurs de la métallurgie, du textile et de l'habillement, 61% des entreprises interrogées ont révélé avoir mis en place des systèmes de rémunérations liés aux performances. (Bahnmüller, 2001) En ce qui concerne les systèmes de tarification classiques, la performance n'a guère joué de rôle. On a plutôt tenu compte de la capacité de l'employé en raison de sa formation ou de ses conditions physiques ou mentales. Ces conditions, telles que la formation, ont été examinées lors du recrutement. Cela insinue au personnel qu'il est en mesure de fournir le service correspondant. En outre, jusqu'à présent, la présence sur le lieu de travail a été plutôt récompensée. L'augmentation du salaire due à l'âge était la seule composante salariale en fonction du temps. Les raisons économiques jouent un rôle à cet égard. La performance individuelle ou la performance de l'employé joue un rôle dans la différenciation des rémunérations. La différenciation salariale était et reste en partie une affaire de concurrence et une question de prestige pour les entreprises, c'est-à-dire que plus les bénéficiaires sont élevés, plus la situation générale de l'entreprise est bonne, mieux elle rémunère ses salariés.

2. Genèse des systèmes de rémunération des performances et de la prestation

Comme Reinhold Reith l'a écrit à juste titre, la question de l'émergence du salaire de performance mène à la zone grise de la recherche. (Reith, 1999) Dans l'histoire économique, la recherche s'est intéressée en premier lieu aux revenus, aux prix et seulement en second lieu aux salaires. Dans la « nature de la source » de Georg Wiebe, on trouve une raison pour cette priorité. Dans la recherche internationale donne le travail de Michael Sonenscher avec la thèse sur les salaires. Dans son travail, M. Sonenscher a avancé la thèse que, dans les villes françaises, par exemple, au XVIIIe siècle, les salaires ont été fixés par les « customs » (« origine ») pour proclamer la demande et le marché comme facteurs de la formation des salaires. Dans la littérature, le « salaire unitaire » est appelé forme directe du salaire de la prestation. Dans ce contexte, le salaire unitaire n'a pas une fonction disciplinée, mais a été un instrument conjoncturel pour répondre à la demande et faire le travail supplémentaire. L'incitation du salaire unitaire se trouve déjà dans une déclaration du Schumacher viennois de 1614. Ce faisant, il déclare « les pièces (comprendre ici le salaire unitaire) comme une chose ancestrale qui vise à ce que les compagnons assidus gagnent plus de salaire en fabriquant des nombres plus élevés de pièces, tandis que les serviteurs paresseux et improductifs ne sont à la charge de personne ». Zwiedineck Südenhorst, qui avait habilité en 1904 sur la politique salariale et la théorie des salaires, voit dans le salaire unitaire ou le prix unitaire la forme de salaire la plus ancienne jamais. Johannes Conrad proclame même que le salaire horaire était autrefois commun. Michaelis trouve le premier témoignage sur le salaire de performance chez les Chaldéens d'environ 400 ans avant Jésus-Christ. Lors de la révolution industrielle des XVIIIe et XIXe siècles, il y a eu la première utilisation instrumentalisée du salaire unitaire ainsi que la première participation aux bénéfices d'entreprise dans la pratique. (Michaelis, 1998)

3. Les raisons managériales des systèmes de rémunération des performances

Il y a certaines raisons qui poussent vers les systèmes de rémunération équitable des performances.

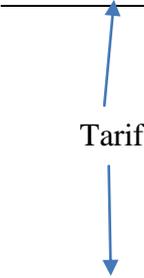
3.1. Raisons économiques de l'introduction d'un salaire de performance

Avec les nouvelles conditions du monde du travail mondialisé, avec de nouvelles formes de travail telles que le télétravail et une société de plus en plus axée sur la performance, les anciens systèmes de rémunération ont perdu leur fonction et leur légitimité. La nécessité d'un examen de l'augmentation des ratios d'entreprises (par exemple le chiffre d'affaires et les bénéfices) exige de nouvelles formes de travail et des concepts de rémunération équitables. La

conception et la gestion de la performance doivent être modifiées. Les performances individuelles doivent être enregistrées et évaluées de manière continue ou périodique, qualitative et quantitative. De nouvelles stratégies et de nouveaux outils (pour l'évaluation des performances) sont donc recherchés. L'assouplissement du travail exige une flexibilisation de la rémunération et rend inévitable l'introduction de formes de rémunération flexibles.

La structure des systèmes de rémunération des prestations sera la suivante :

Tableau 1 : la structure des systèmes de rémunération des performances

	Supplément (calculé en fonction des résultats)
 <p>Tarif</p>	Rémunération individuelle et collective
	Rémunération de base (en fonction des exigences)

Source : Auteur

Sur cette base, on peut établir la formule suivante :

Salaire de prestation = supplément (en fonction des résultats) + rémunération (individuelle/collective) + rémunération de base (en fonction des exigences)

La mise en place de systèmes de rémunération équitables peut entraîner des avantages en termes de coûts de personnel. En théorie, en cas de crise, les coûts de personnel peuvent être modifiés en « adaptant le personnel ». Toutefois, les frais de personnel sont plus susceptibles d'être considérés comme des coûts fixes et sont difficiles à varier. (Fischer & Schröder, 2001) L'introduction de systèmes de rémunération axés sur la performance permet d'assouplir les coûts de personnel. L'association de la rémunération aux résultats de l'entreprise ne permet à l'employeur de procéder au paiement qu'après avoir réalisé des bénéfices. Pour les employeurs, il s'agit d'une flexibilisation réelle et durable des dépenses de personnel. Une gestion plus flexible des coûts de personnel est possible. « Les primes uniques ne peuvent être payées que si cette dépense a déjà été gagnée. » (Havranek & Niedl, 1999) L'entreprise a ainsi la possibilité de s'organiser ou de se régénérer chaque année.

D'autres objectifs économiques sont la participation du personnel et son changement de conscience. Dans de nombreuses entreprises, des systèmes sophistiqués de planification, de

gestion et de contrôle des entreprises sont élaborés et mis en place par des professionnels hautement qualifiés afin d'atteindre des objectifs économiques (supérieurs). Le personnel n'est pas impliqué individuellement dans ce processus. Et l'utilisation de ces investissements coûteux est laissée de côté. Mais grâce à des accords d'objectifs dans les systèmes de rémunération axés sur la performance, l'employeur peut associer individuellement les employés afin qu'ils puissent s'identifier à de nouveaux outils, méthodes et objectifs de l'entreprise. Ainsi, le collaborateur peut se sentir co-entrepreneur et penser et agir en conséquence. Cela rend les processus de changement plus efficaces et apporte des avantages économiques à l'entreprise. Après avoir consulté le cabinet de consultants Watson Wyatt auprès de 85 grandes entreprises, 70% d'entre eux ont l'intention d'établir un lien entre les performances et la planification de l'entreprise grâce à des systèmes de rémunération à prestations définies.

Les systèmes de rémunération axés sur la performance peuvent également être utilisés comme outil de marketing du personnel. Les cadres, les sous-segments spécialisés, le service extérieur ou la banque d'investissement sont particulièrement concernés par les systèmes de rémunération adaptés aux performances. En effet, cela permet d'attacher des collaborateurs. (Kurdelbuch, 2001)

3.2. Raisons socio-économiques

Afin d'étudier les raisons socio-économiques de la mise en place de systèmes de rémunération équitables, les motivations des travailleurs sont d'abord analysées. Pour ce faire, les systèmes d'incitation sont à présent brièvement expliqués. En ce qui concerne les systèmes de rémunération équitables, une distinction est faite entre les systèmes immatériels et les systèmes physiques. Les systèmes d'incitation immatérielle sont, par exemple, le système de planification, le système de ressources humaines (formation continue, système de planification de carrière), le système d'organisation ainsi que la culture organisationnelle et l'identité de l'entreprise. Il existe des éléments d'incitation obligatoires (tels que le salaire fixe, les prestations sociales, les allocations de prestations et la prestation complémentaire) et des éléments d'incitation facultatifs (par exemple, participation au succès, participation au capital, rémunération variable comme les bonus). (Becker, 1995) On estime que les motivations de certains comportements humains sont des incitations matérielles ou monétaires. Il est vrai (sans doute) qu'une incitation à la victoire, par exemple, peut conduire à une amélioration des performances.

Mais une rémunération efficace peut-elle vraiment motiver ? Dans une « brochure d'entreprise », on peut lire ce qui suit : « La prestation doit et doit être dûment récompensée ; bon bon, meilleur, mais aussi moins bon... moins. Ce n'est pas seulement une question de justice, c'est aussi une question de motivation. » En d'autres termes, on s'attend à une rémunération différenciée en fonction de la performance et à une fonction de motivation. En guise de réponse, Reinhard Sprenger dit que « les systèmes bonus bloquent ce qu'ils prétendent encourager : la motivation qui se tourne vers le travail lui-même. » (Sprenger, 1993) Cela signifie que les systèmes de rémunération performants ne peuvent pas motiver, car ils freinent la motivation elle-même. La motivation est sans cesse proclamée comme la motivation de l'introduction de systèmes de rémunération équitables. Il y a toujours des représentants de la thèse de l'effet motivant des systèmes de rémunérations performants tels que « les paiements uniques démotivent les prestataires de services. En revanche, les différenciations motivent tous les employés à faire de leur mieux. » (Oetker, 1998)

L'attente constante de la société pour des systèmes de rémunérations performants, une fonction de motivation, fait l'objet de controverses dans la littérature. Il vaut la peine d'examiner de plus près le concept de « motivation ». La terminologie « motivation » vient du latin « Motivus » et signifie « déclencheur de mouvement ». Sur la base de l'hypothèse de l'homo oeconomicus et des découvertes du taylorisme dans le cadre de la science du travail ou de la psychologie du behaviorisme, les personnes qui sont incitées s'efforcent encore plus d'obtenir le « salaire supplémentaire promis ». (Breisig, 2003) Cela confirme que le personnel fournirait davantage de services en raison de l'incitation à l'augmentation des salaires. L'image de l'âne avec la carotte montre que « l'âne n'a qu'à mettre une betterave sous le nez de l'âne sur un long bâton, et l'âne se déplacerait rapidement pour obtenir la carotte désirée. » (Kelly, 1970) Tant dans la société que dans la science, on est divisé sur ce sujet. Le taylorisme, la théorie économique et le behaviorisme sont des approches scientifiques célèbres qui préconisent une fonction de motivation des systèmes de rémunération performants. Au fond, on part du principe que l'homme est fondamentalement paresseux et inactif et ne peut être amené à l'activité que par des stimuli extérieurs. (Gottschalch, 1990) Ce qu'on a oublié ici, c'est que l'homme n'est pas un âne. L'homme ne se compare pas à un animal. L'homme, en tant qu'Homo sapiens, a des possibilités d'auto-régulation conscientes et subconscientes très complexes. L'action rapide de l'âne pour manger immédiatement la carotte est déclenchée par les instincts. Chez l'homme, la conscience, la volonté et la dignité

jouent un grand rôle pour que l'homme puisse se dominer devant la carotte. L'homme est capable de se soustraire à certains (stimuli) ou de leur résister.

Selon le psychologue américain Frederick Herzberg, la tentative de motivation monétaire est stupide et coûteuse et n'a qu'un effet superficiel. (Herzberg, 1989) Dans son enseignement, Herzberg divise la structure des besoins humains en deux étapes : « la recherche d'une protection de base existentielle » et « le besoin d'un engagement productif et créatif ». Ce second besoin crée chez les gens le désir d'utiliser leurs compétences pour des activités utiles. Pour satisfaire ce besoin, l'homme a besoin d'éléments de motivation intrinsèque. Avec sa découverte de la motivation intrinsèque, Herzberg a contribué à la discussion sur la motivation.

Les études empiriques ont confirmé la valeur plus élevée des incitations monétaires en tant que motif de travail. (Opaschowski, 1989) Mais pour motiver efficacement et profondément les collaborateurs, il faut non seulement des systèmes extrinsèques, mais aussi des systèmes de motivation intrinsèque.

4. Les problèmes fondamentaux des systèmes de rémunération équitable des performances

L'enthousiasme derrière la formule « la performance doit être à nouveau rentable » (Adamaschek & Oechsler, 2001) mais l'introduction de systèmes de rémunérations performants pose certains problèmes, à savoir la problématique de la mesurabilité et de l'évaluation de la performance et la problématique de l'équité salariale.

4.1. Le problème de la mesurabilité et de l'évaluation des performances

L'introduction de systèmes de rémunération équitables nécessite une définition aussi précise, mesurable ou vérifiable que possible de la notion de « prestation ». Pour la « performance », il existe de nombreuses définitions techniques différentes dans les disciplines scientifiques, par exemple en physique, signifie « performance » le travail d'une force à un moment donné. Même dans la vie professionnelle quotidienne, chacun a sa propre conception de la performance. (Felix & Mache, 1996) Ce qui la définit ne peut pas être déterminé avec précision. (Becker, 1997) La performance peut difficilement être considérée comme une « entrée ». C'est pourquoi on s'oriente vers la « production », c'est-à-dire vers les résultats (succès). Toutefois, les résultats ne peuvent pas toujours être enregistrés avec précision. Parce que si vous avez monté une table ou si vous avez reçu des clients ; ces deux activités ne peuvent pas être comptabilisées de la même manière. La définition de la performance identifie les mesures et les facteurs d'influence liés à la performance qui servent de base à l'évaluation

de la rémunération des prestations. Les possibilités d'acquisition des prestations doivent être tangibles. Dans la pratique, il est très difficile de déterminer les performances, car les performances sont composées d'éléments distincts et les résultats escomptés ne peuvent être décrits de manière simple et sans ambiguïté. En outre, les attentes en matière de performance varient considérablement en fonction de la situation et de leur évolution. Et le processus d'établissement des performances peut souvent s'étaler sur une longue période jusqu'à ce que les résultats soient disponibles. À cela s'ajoute le fait que « le volume de travail effectué ne peut pas être simplement compté, mesuré ou pesé ». (Zander, 1990) Un grand nombre de paramètres jouent un rôle dans la détermination des performances. Lang parle d'une myriade de mesure. (Lang, 2001) Ces tailles peuvent être regroupées en fonction de leur pertinence, nature, fonction (coût, qualité, temps, ...).

La politique classique en matière de rémunération des performances, basée sur des tailles à énumérer, ne peut pas être utilisée dans les activités (de performance) et les services de haut niveau, car dans les fonctions de gestion et au niveau de la direction, la qualité du travail accompli est la chose la plus importante et le facteur temps joue plutôt un rôle secondaire. Alors que les performances peuvent être mesurées objectivement, la performance elle-même est difficilement tangible. Elle n'est pas soumise à une loi claire ni à une formule mathématique. (Arnold, 1995) « Performance (...) est donc ce qui est défini à un moment donné dans une entreprise donnée comme une puissance », écrit Polzer. Cette opinion de Polzer peut exprimer avec précision la réalité de la définition de la performance, mais elle ne répond pas aux exigences de vérifiabilité et de mesurabilité de la performance. (Polzer, 1995) Cette définition peut conduire à l'arbitraire et à l'injustice dans l'évaluation des performances. C'est pourquoi l'évaluation des performances et les méthodes d'évaluation des critères de performance sont maintenant décrites. Dans la théorie classique des salaires, on a déjà appelé à introduire des composantes salariales qui récompensent la performance personnelle. En effet, « ces primes de performance personnelles visent à reconnaître et à récompenser des caractéristiques particulières telles que l'assiduité, le soin et la propreté dans l'exécution du travail, l'attention, la fiabilité, la polyvalence et la même. (Bariel, 1974) " En conséquence, l'évaluation des performances par les supérieurs directs aux fins de la différenciation des redevances a une longue tradition. (Zander, 1990) Toutefois, les procédures d'évaluation des supérieurs hiérarchiques sont de plus en plus critiquées depuis un certain temps en raison d'un manque d'objectivité. (Becker, 2001) Au lieu de cela, l'entretien avec les employés avec des accords d'objectifs s'impose de plus en plus en tant que procédure d'évaluation de la

performance. Dans le même temps, les procédures d'évaluation, que l'on croyait déjà mortes, connaissent une renaissance. Les raisons en sont, d'une part, l'applicabilité universelle de ces procédures et, d'autre part, l'importance de critères souples tels que « la sensibilisation à la qualité, la flexibilité du personnel, la coopération, la capacité à travailler en équipe ». Et ces caractéristiques ne sont pas objectivement appréciables. (Engelmann, 2001) Selon une enquête menée auprès des dirigeants de Bahnmüller, 61% des personnes interrogées dans le secteur bancaire s'attendent à une nouvelle augmentation de l'importance de cet instrument. (Bahnmüller, 2001) Dans l'industrie de la métallurgie et de l'électricité, ils étaient 52% et dans le secteur du textile et de l'habillement, 55% des personnes interrogées. Hilden établit les critères suivants, qui sont encore aujourd'hui déterminants pour la prestation de services dans tous les secteurs de l'industrie et des services :

- Des comportements fiables, rationnels et rentables
- Initiative personnelle
- Utilisation rationnelle des équipements de travail
- Comportement de contact personnel
- Éviter les pertes
- Comportement à l'extérieur de l'exploitation
- La disponibilité au travail
- Loyauté envers l'entreprise
- Sens du devoir
- Capacité de pensée et de jugement
- Résilience ...

Selon Ebenda, ces nouveaux critères de rémunération ne doivent être évalués que subjectivement. C'est pourquoi la littérature fait état d'une subjectivation des exigences de performance ou des systèmes de rémunération. (Bahnmüller, 2001) Cette grande importance pratique des procédures d'évaluation de la performance en vue de l'octroi d'une allocation liée aux prestations résulte du fait que de tels systèmes sont sur-réglés dans la convention collective et dans les points essentiels dans le secteur industriel le plus important, à savoir le secteur de la métallurgie et de l'électricité, et dans le domaine du salaire horaire depuis les années 1960 et 1970. On se penche à présent sur les méthodes d'enregistrement des critères de performance. Dans les méthodes de collecte des critères de performance, on trouve des termes tels que « mesure directe », « saisie indirecte par des indicateurs », « évaluation

subjective », méthode de réalisation des objectifs et « accord d'objectifs ». Plusieurs méthodes sont également combinées.

La mesure directe est l'enregistrement des critères de performance par le comptage, la mesure ou la pesée. Cette méthode s'applique plutôt à des critères quantitatifs ou à des résultats de travail immédiats (par exemple, la quantité de travail, la réussite des contrats d'assurance). L'application de cette méthode suppose que certaines exigences soient clarifiées afin d'établir un lien direct avec la performance. En ce qui concerne les systèmes de rémunération performants, une méthode de recensement sans subjectivité humaine est idéale. La méthode de capture directe semble être rationnelle, objective et exempte d'influence et de manipulation humaine. De nos jours, il y a peu de domaines dans lesquels les facteurs de travail sont directement mesurables. Les performances sur un lieu de travail peuvent être comptabilisées indirectement par des indicateurs et des indicateurs. L'évaluation d'un grand nombre d'emplois doit être comptabilisée de manière indirecte en termes qualitatifs, en utilisant des indicateurs et des indicateurs. C'est la méthode de collecte indirecte qui permet de déterminer indirectement les performances sur des indicateurs chiffrés. (Tondorf, 1997) Le tableau suivant présente les indicateurs et les indicateurs correspondants pour le critère d'évaluation qualifiée.

Tableau 2: Indicateurs et indicateurs associés pour le critère « traitement qualifié »

Critère	Indicateur	Numéro de code
Traitement qualifié	Taux d'erreur	x pour cent de la population
	Temps d'amarrage	x jours/semaines
	Contradictions	x pour cent de la population
	Décision intermédiaire	x jours/semaines

Auteur : Tondorf – traduit de l'allemand en Français par l'auteur

Les critères ne suffisent pas à eux seuls à obtenir automatiquement les indicateurs. Les critères ne sont pas suffisants pour déterminer les indicateurs. La recherche d'indicateurs doit résoudre la question des profils d'imputabilité. En d'autres termes, cet indicateur est-il approprié et fiable pour ce critère ? Un deuxième problème de collecte indirecte est la

disponibilité des données. Si les données ne sont pas disponibles, elles doivent d'abord être obtenues. C'est laborieux et financier. En outre, il semble qu'il soit important dans cette méthode d'associer les parties concernées à la procédure afin de permettre l'identification des personnes concernées par la procédure. (Tondorf, 1997)

Pour décrire la méthode de l'accord d'objectifs, en tant qu'autre instrument d'évaluation des performances, il faut d'abord préciser les caractéristiques des accords d'objectifs : la description de cette méthode commence par les caractéristiques de l'accord d'objectifs en tant qu'instrument d'évaluation des performances. Un accord d'objectifs est un accord entre le supérieur hiérarchique et le personnel pour obtenir certaines prestations dans certains domaines d'activité dans un délai déterminé. Il existe des accords d'objectifs individuels (accord d'une personne) ou des accords d'objectifs d'équipe (avec une équipe). Une combinaison des deux formes est possible. En principe, les travailleurs eux-mêmes ont la possibilité d'influer sur le choix des objectifs et sur la définition des critères de performance. BtQ Kassel estime qu'un accord d'objectifs devrait comprendre les sept points suivants : (Franz, 2008)

- Elle est volontaire et ne peut être réalisée que si les deux parties sont d'accord.
- L'accord d'objectifs doit se rapporter à l'éventail des tâches et des activités du collaborateur et ne doit pas inclure de nouvelles tâches indirectes, supplémentaires ou spéciales.
- L'accord d'objectifs décrit un état de conservation unique et peut être délimité.
- Elle contient une indication de ce qui peut être accompli jusqu'à quand, où, par qui et par quels moyens et dans quelles circonstances.
- L'accord d'objectifs énonce des objectifs de manière réaliste et non excessive.
- Le supérieur indique la contribution qu'elle a l'intention d'apporter à la réalisation des objectifs.
- L'accord d'objectifs contient, sous une forme concise et précise, une liste des critères de conformité comme base d'une discussion d'évaluation ultérieure.

Du point de vue de la représentation des travailleurs, cette liste devrait être complétée par les huit points précis suivants :

- Les objectifs sont formulés de manière à éviter le risque d'une pression excessive sur les performances.

- Les accords d'objectifs sont conclus sans discrimination; le niveau d'ambition des objectifs est harmonisé.
- Les travailleurs auront le droit de proposer, de sorte que les recommandations des supérieurs hiérarchiques et les propositions des salariés seront prises en considération de la même manière. Des objectifs unilatéraux sont exclus.
- Le nombre d'objectifs est limité à un maximum de trois.
- Les objectifs convenus au sein de l'équipe ne sont adoptés que si tous les membres de l'équipe sont d'accord.
- Avant que les objectifs du niveau immédiatement supérieur ne soient fixés de manière contraignante, il convient d'entendre les réactions des travailleurs et de recueillir et d'examiner les suggestions concernant les changements d'objectifs.
- Un accord d'objectifs peut être révoqué et renégocié dans un délai raisonnable (par exemple dans un délai de 14 jours) sans justification du personnel concerné. (Franz, 2008)

Le caractère de dialogue de l'accord d'objectifs peut être particulièrement souligné ici. En effet, l'accord d'objectifs suppose une procédure de dialogue structurée entre les employeurs et les travailleurs. Dans le cadre de l'accord d'objectifs, les discussions doivent être soigneusement préparées (systématiquement et structurées). La représentation des travailleurs peut indiquer que les règles du jeu en matière de dialogue équitable sur l'accord d'objectifs sont respectées. En effet, les discussions sur les objectifs définissent non seulement les critères de performance avec le personnel, mais aussi les indicateurs (la mesure de la performance), ce qui détermine le succès ou l'échec de l'annexe. Une comparaison de l'état des choses montre si les objectifs ont été atteints.

Dans le cas de systèmes de rémunération performants, les méthodes d'enregistrement direct et de collecte des résultats par l'intermédiaire d'indicateurs sont favorisées. Les deux méthodes sont appelées « mesure » dans la littérature spécialisée. Le fait est que les critères de performance pour de nombreux emplois sont liés au comportement et ne sont donc pas mesurables directement ou indirectement. Pour ce faire, il est possible de procéder à l'évaluation des performances par le biais d'une « évaluation subjective » par des supérieurs hiérarchiques ou par des spécialistes externes. Cette méthode a l'avantage d'être universellement applicable et permet d'avoir une vue d'ensemble complète des performances et de l'évaluation de l'employé, au lieu de se contenter de regarder les résultats ou le succès. (Tondorf, 1997) La méthode d'évaluation subjective n'est pas aussi coûteuse que la mesure.

La méthode de jugement subjectif des supérieurs ou d'autres personnes est sévèrement critiquée pour la subjectivité des supérieurs. On croyait pouvoir résoudre le problème en formant et en procédant de bonnes pratiques. Aujourd'hui, l'expérience montre que ce n'est pas un problème de procédure. Les supérieurs sont tout simplement débordés et, en raison de ce surmenage, un arbitraire dans l'évaluation est inévitable. C'est pourquoi le résultat de l'application de cette méthode dans le jargon d'exploitation est appelé « prime au nez », car la prime semble dépendre du caprice des supérieurs.

La dernière méthode est la méthode de réalisation des objectifs. Celle-ci est souvent utilisée dans la mise en œuvre de projets. Les projets sont liés à des objectifs spécifiques. La rémunération est accordée lorsque l'objectif est atteint ou si le projet est couronné de succès. La méthode est souvent appelée « principe du tout ou rien », car les projets sont souvent complexes et à haut risque. De nombreux projets sont un agrégat de tâches complexes qui dépendent de facteurs non influençables. Une étape intermédiaire réduirait la pression sur les performances et réduirait ainsi les risques pour la santé. L'étape intermédiaire signifie qu'il devrait y avoir une rémunération lorsque certains objectifs partiels ont été atteints.

Dans la pratique, il faut combiner plusieurs méthodes, car aucune méthode n'est parfaite. (Becker & Eyer, 2001) Selon les résultats de l'étude de Klein-Schneider, qui a analysé 127 accords d'objectifs, la rémunération variable a été déterminée dans 27 cas par une combinaison de mesure et d'évaluation hiérarchique et, dans 38 cas, par une seule évaluation des performances (à l'aide d'indicateurs ?).¹

4.2. Le problème de l'équité salariale

L'équité salariale est le principe d'une rémunération équitable. Toutefois, l'équité salariale ne signifie pas la détermination du niveau des salaires, mais l'exigence ou l'exigence selon laquelle le niveau relatif des salaires, c'est-à-dire les rapports entre les différents salaires de l'entreprise, doit correspondre aux prestations respectives. L'équité salariale vise à faire en sorte qu'il y ait une équivalence entre, d'une part, le salaire et l'exigence ou la difficulté de travail et, d'autre part, entre le salaire et le niveau de prestations, c'est-à-dire la performance personnelle. L'équivalence entre la performance et le lieu de travail (exigences) est régie par le principe de regroupement. La composante de rémunération performante crée une certaine équité et une équivalence entre la prestation et la rémunération correspondante et la performance personnelle des collaborateurs. Pour de nombreux employés, la rémunération purement orientée vers le groupe sans tenir compte des différences de performance est injuste.

(Tondorf, 1997) La mise en place de systèmes de rémunération équitables crée un système clair de performance et un système de rémunération transparent. Celui qui fait plus gagne plus. Et les travailleurs ont la possibilité de rejeter les exigences trop élevées. On n'est pas obligé de faire quoi que ce soit.

Conclusion

Cet article, intitulé « Ethique d'entreprise et les systèmes de rémunération ; la problématique des systèmes de rémunération des performances », est le deuxième d'une série de trois articles consacrés à la problématique des systèmes de rémunération. Il a pour objectif de traiter la problématique des systèmes de rémunération des performances. Il est divisé en quatre chapitres. Après l'introduction, le premier chapitre fut consacré la crise des systèmes classiques de rémunération. Dans le deuxième chapitre, la genèse des systèmes de rémunération des performances et des prestations fut étudiée. Les raisons managériales des systèmes de rémunération sont développées dans le troisième chapitre. Et dans le quatrième et dernier chapitre, les problèmes fondamentaux managériaux des systèmes de rémunération équitables des performances sont étudiés. 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 ?

BIBLIOGRAPHIE

- Ackermann, R.F. (1993), Leistungszulagen bei der Deutschen Bundespost. Abschlussbericht. Studie im Auftrag des Bundesministers für Post und Telekommunikation, Februar 1993, vervielfältigtes Manuskript
- Adamaschek, B. & Oechsler, W. (2001), Leistungsabhängige Bezahlung im öffentlichen Dienst, Gütersloh
- Anold, A. M. (1995), Entgeltssysteme im Wandel – Herausforderung für gewerkschaftliche menschengerechte Arbeitsgestaltung, 2 Aufl., Wien
- Bahn Müller, R. (2001b), Stabilität und Wandel in der Leistungsentlohnung, in: WSI-Mitteilungen, Nr. 7 - 2001, S. 426 – 433
- Baierl, F. (1974), Lohnanreizsysteme. Mittel zur Produktivitätssteigerung, 5. Aufl., München
- Becker, K.-D. & Eyer, E. (2001), Grundlagen der Entgeltgestaltung bei Gruppenarbeit, in: Eyer (2001): Praxishandbuch Entgeltssysteme. Durch differenzierte Vergütung die Wettbewerbsfähigkeit steigern, Düsseldorf, S. 203 – 231
- Breisig, T. (2003), Entgelt nach Leistung und Erfolg. Grundlagen moderner Entlohnungssysteme, Frankfurt a. M.
- Breisig, T. (2006), Entlohnung und Führen mit Zielvereinbarungen. Methoden, Chancen und Risiken – Wissen für Betriebs- und Personalräte. 3. Auflage, Frankfurt a. Main: Bund.
- Eiterer, J. H. (1997), Leistungsgerechte Vergütung für Verkaufsteams. Wiesbaden
- Engelmann, M. (1995), Neue Entlohnungssysteme in gewachsenen Strukturen, in Eckardstein/Janes, Jg.
- Felix J. et al (1996), Leistung muss sich lohnen! Es fragt sich nur, für wen? Düsseldorf
- Fischer, J & Schröder, G. (2001), Variable Einkommenssysteme. Trends, Bewertungen, Anregungen von der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft (DAG), Hamburg
- Gottschlach, H. (1990), Historische Entwicklung der Bedürfnisse und Haltungen der Arbeiter im Spiegel industriepsychologischer Forschung und betrieblicher Motivierungspraktiken in: Offe/Stadler: Arbeitsmotivation zu produktiver Tätigkeit. Darmstadt
- Harvanek, C. & Niedl, K. (1999), Gehaltsmanagement, Wien
- Henneberger, F. (1998), Zur stärkeren Leistungsorientierung der Entlohnung im öffentlichen Dienst, in Die Personalvertretung, Jg. Nr. ½
- Herzberg, F. (1957), Job attitudes. Review of research and opinion, Pittsburgh
- Hilden, A. (1995), Neue Entlohnung aus Sicht der Arbeitnehmer, in: Eckardstein/Janes Jg.

Kastner, D. & Meier, C. (1993), Leistungsbezogene Entgeltstrukturen im Einzelhandel, in: WSI-Mitteilungen, Jg., Nr. 12

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.

Lang, J. M. (2001), Gainsharing, Zielvereinbarung, Balanced Scorecard, in: Eyer, Eckhard (Hrsg.):Praxishandbuch Entgeltsysteme. Durch differenzierte Vergütung die Wettbewerbsfähigkeit steigern, Düsseldorf

Michaelis, J. (1998), Zur Ökonomie von Entlohnungssystemen, Tübingen

Nagel, K & Schlegtendal, G. (1998), Flexible Entgeltsysteme, Landsberg/Lech

Ngondi Atanga, D.M (2020), «La relation Banque – PME : des limites des préceptes théoriques à la proposition de nouvelles perspectives d'analyse », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3: Numéro 2 »

Oetker, A. (1998), Unternehmerische Vergütung und Unternehmenskultur-Lebenselixier für Leistungsträger, in Dokumentation der Tagung « Vom Manager zum Mitarbeiter – Erfolg durch unternehmerische Vergütung“, Köln

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).

Opaschowski, H. W. (1989), Wie arbeiten wir nach dem Jahr 2000?, Hamburg

Polzer, M. (1995), Einführung neuer Entgeltsysteme – der Kompromiss über die Leistung Eckardstein / Janes (Hrsg.): Neue Wege der Lohnfindung für die Industrie

Reith, R. (1999), Lohn und Leistung: Lohnformen im Gewerbe 1450-1900, Stuttgart

Sprenger, R. K. (1993), Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse, 5. Aufl., Frankfurt a.M. u. New York

Tondorf, K. (1997), Leistung und Entgelt im öffentlichen Dienst. Rechtliche Grundlagen und Handlungsmöglichkeiten, Köln

Zander, E. (1990), Handbuch der Gehaltsfestsetzung, 5. Aufl., München.