

# Mettre les systèmes d'évaluation et de rémunération au service du succès individuel et d'équipe

---

Disposer de systèmes justes et efficaces pour l'évaluation et la rémunération du personnel est un formidable levier de compétitivité, qui reste trop souvent sous-estimé et sous-utilisé.

## *1. Des principes d'application générale existent*

### **TOUT TRAVAIL COMPORTE A LA FOIS DES OBLIGATIONS DE MOYENS ET DE RESULTATS**

La mode depuis plusieurs années est de privilégier largement les résultats, particulièrement pour les cadres supérieurs. Pourtant, la façon dont on remplit son rôle peut avoir un impact très fort, positif ou négatif, au sein d'une entreprise ou d'une équipe. Dans la plupart des emplois de cadres, l'exigence d'exemplarité fait que la manière d'atteindre ses objectifs compte parfois autant que l'atteinte elle-même. Le défi est de trouver le bon équilibre.

Une manière simple d'y arriver est de considérer l'importance de l'obligation de moyens au niveau de la minorité de blocage dans les sociétés par actions, soit 34% : elle est nécessaire mais pas suffisante et, inversement, remplir uniquement l'obligation de résultats ne permettrait d'obtenir que l'équivalent des deux tiers de la meilleure rémunération possible.

### **UN MODE DE MANAGEMENT APPROPRIÉ EST UN PRÉALABLE**

Il arrive trop souvent que l'on introduise un système sans le soubassement managérial propre à le soutenir : le résultat est un système plaqué sur des pratiques insuffisamment compatibles et l'on défait d'une main ce que l'on installe de l'autre. Ce soubassement minimal inclut :

- un système de fixation d'objectifs explicites et clairs à tous les niveaux d'encadrement;
- un système de contrôle de gestion pouvant suivre la réalisation des objectifs individuels;
- une pratique ancrée du feedback, au moins informel, sur la contribution de chacun;
- un encadrement motivé à prendre le temps de bien évaluer et d'en discuter à fond;
- la volonté et la capacité de traduire l'évaluation en conséquences matérielles directes

### **ON EST TOUJOURS AMENÉ A COMBINER LES CONTRIBUTIONS INDIVIDUELLE ET D'ÉQUIPE POUR UNE MÊME PERSONNE**

La complexité croissante des activités et des structures organisationnelles rend le travail en équipe toujours plus important et fréquent. En même temps, on ne peut ignorer que l'individualisme est de plus en plus dans l'air du temps, y compris au sein des entreprises. L'erreur consiste à croire qu'il y a un arbitrage impossible à faire, qu'il est nécessaire de favoriser l'individuel sur le collectif. En fait, il faut pousser les deux, ce qui est beaucoup plus proche de la vie réelle, en adaptant la forme de rétribution de chaque côté à la nature de la contribution plutôt qu'à son importance relative.

## **PLUS LA NATURE DE LA CONTRIBUTION EST COMPLEXE ET EXIGEANTE, PLUS ON GAGNÉ A APPLIQUER UNE RÉMUNERATION A LA CARTE**

Il s'agit simplement de faire correspondre les facettes d'une responsabilité avec celles d'une juste rétribution : une augmentation générale de salaire ne peut répondre à la multiplicité d'une tâche de top management par exemple. Il est donc utile de mettre en face de chaque type de tâche une rémunération adaptée et additionnant plusieurs composantes: salaire de base, avantages en nature, bonus multiformes, participation au capital, etc. Des augmentations de salaire individualisées, au mérite, ne peuvent être qu'un des éléments à utiliser.

## **IL EST TOUJOURS PLUS RENTABLE DE PAYER UNE RÉMUNERATION ELEVEE COUPLÉE A DES RÈGLES D'ÉVALUATION EXIGEANTES**

C'est une des règles les plus universelles, mais elle est pourtant si souvent transgressée sous prétexte d'équité interne, de rentabilité, de disponibilité de main d'œuvre, voire même d'encouragement à la motivation. Or, la réalité est que les meilleurs sont toujours difficiles à recruter et à retenir et que payer les gens au lance-pierres n'a jamais transformé les mauvais en bons et les bons en excellents.

Par contre, un donnant - donnant honnête et compréhensible est d'évaluer très soigneusement et périodiquement en fonction d'objectifs réalistement ambitieux. En fait, plus le poste est élevé, plus, sauf exception, la fréquence d'évaluation devrait l'être aussi. C'est, après tout, du simple bon sens que de suivre un investissement d'autant plus près qu'il est significatif.

## ***2. Des méthodes d'évaluation qui reflètent la réalité***

### **IL EST INÉVITABLE DE COMBINER DES CRITÈRES QUANTITATIFS ET QUALITATIFS**

C'est une des conséquences du principe d'apprécier l'obligation de moyens comme celle de résultats. Mais, en plus, certaines tâches, notamment d'encadrement, ont une finalité qui s'évalue d'une manière parfois très qualitative, comme, par exemple, la mise en place d'une nouvelle culture de management.

Afin d'éviter toute forme, même sophistiquée, d'imprécision ou de «note de gueule», on se trouve généralement bien d'utiliser des indicateurs quantifiables, plus ou moins indirects, pour autant que les deux parties se soient entendues par avance sur leur pertinence et la façon de les utiliser. Il peut s'agir d'un indice de satisfaction client, d'une mesure des efforts comme le pourcentage d'augmentation annuelle du nombre de brevets, ou d'un système de points attribués à la réalisation de certaines activités.

### **LES ÉVALUATIONS TOUS AZIMIJTHS SONT UNE ARME À DOUBLE TRANCHANT**

Les évaluations à 360 degrés sont de plus en plus à la mode et répondent à un réel besoin, surtout avec la prolifération des structures matricielles et l'extension du travail en équipes et par projets. Mais comme tout instrument puissant, ils peuvent avoir des effets pervers importants : dans une entreprise où la politique interne est tolérée, voire encouragée dans les faits, ces évaluations peuvent développer le clanisme et le clientélisme, au sens romain du terme.

Eviter ce genre de dérive requiert un processus de consultation transparent, avec un échantillonnage protégé contre les biais, avec des questions très précises et des réponses toujours justifiées par des faits irréfutables.

## **PLUS LES EVALUATIONS SONT FREQUENTES, MIEUX CELA VAUT**

Les transformations de la vie des entreprises font qu'une fréquence annuelle est de plus en plus souvent insuffisante: à l'ère du juste à temps, du time to market et d'Internet, une fréquence semestrielle, voire trimestrielle, est beaucoup plus indiquée. Pour éviter d'y passer trop de temps, deux aspects importants sont à considérer:

- Disposer d'un reporting par individu équivalent au reporting par activité, de manière à pouvoir retracer aussi fréquemment que l'on veut les points majeurs de la contribution d'une personne
- Différencier les entretiens d'évaluation, formels et complets une ou deux fois l'an, informels et limités par ailleurs.

## ***3. Des composantes de la rémunération à géométrie variable***

### **IL EST POSSIBLE, ET SOUVENT SOUHAITABLE, D'EMPILER PLUSIEURS ÉTAGES**

Un premier type d'étages constitue la partie fixe de la rémunération: salaire et avantages divers, qu'il s'agisse d'une voiture de fonction ou d'un plan d'épargne entreprise. L'intérêt d'avoir une première forme de palette est de pouvoir accommoder des individus qui doivent recevoir une rémunération fixe comparable, mais ont des besoins financiers différents.

Qu'il s'agisse de recruter un cadre confirmé ou de motiver un cadre maison, il existe une tendance et un besoin croissants d'individualiser toujours plus la gestion des personnes et leurs traitements. Or, au même niveau de rémunération, une célibataire de 35 ans projetant de se marier et un chef de famille de 45 ans avec deux enfants adolescents n'ont pas le même intérêt pour une retraite complémentaire et n'ont pas les mêmes besoins de cash.

Un deuxième type d'étages concerne la partie variable de la rémunération: bonus, commissions, participation au capital sous forme de stock options ou d'actions gratuites. C'est là que l'on peut encourager au maximum la contribution individuelle et d'équipe.

Cette différenciation peut permettre de modeler les bonus et autres éléments variables pour coller plus à l'une ou l'autre forme de contribution: avoir au moins deux types de bonus est de plus en plus souvent favorable à l'entreprise comme au salarié.

### **LE SALAIRE DE BASE DOIT RESTER LARGEMENT MAJORITAIRE LA PLUPART DU TEMPS**

On peut découper la partie variable de la rémunération en deux étages: le premier correspond à une performance proche, en deçà ou au delà, des objectifs assignés au départ. Le deuxième récompense une contribution hors du commun, donc rare, et il correspond à la notion de «windfall profit».

L'expérience montre que, sauf pour des postes exceptionnellement bien payés, comme ceux de grands dirigeants, le premier étage devrait représenter entre 15 et 30% de la partie fixe. En deçà, l'impact net sur le pouvoir d'achat est peu significatif, et donc peu incitatif. Au delà, l'importance de la rémunération variable devient inquiétante pour beaucoup de gens, car elle peut impliquer un changement de niveau de vie, soit à la hausse, soit, et surtout, à la baisse.

## **IL EST FRÉQUEMMENT AVANTAGEUX DE COMBINER PLUSIEURS TYPES DE BONUS**

Le premier étage de la partie variable peut inclure un bonus individuel et un bonus d'équipe. Leur importance relative peut varier suivant ce que l'on veut privilégier. Dans beaucoup de cas, 50-50 est la règle la plus simple, la plus compréhensible et la plus juste.

Dans le cas d'équipes assignées à des projets importants, le bonus de contribution collective peut justifier des règles différenciées suivant les cas: si les objectifs du projet sont tenus, chacun reçoit, soit le même pourcentage de son salaire de base, soit le même montant, si la bonne performance de chacun est également critique.

Le deuxième étage de la partie variable correspond à la partie vraiment exceptionnelle, qui peut, elle aussi, avoir une composante individuelle et une autre d'équipe, et correspondre à des événements fortuits ou planifiés. S'agissant d'un événement fortuit, comme la correction plus rapide que contractuelle d'un retard de livraison par exemple, un bonus limité, voire faible, mais instantané, et identique pour tous si collectif, est généralement la meilleure formule.

Par événements planifiés, on entend des situations du type suivant: «si vous dépassez vos objectifs de plus de 20% sur les trois prochaines années, vous recevrez un bonus de 50 000 euros». Si l'on s'adresse à une équipe, de direction ou de projet, le bonus devrait être le même pour chacun.

On peut aussi raffiner la formule en payant des avances intérimaires, si la progression des résultats est en ligne avec le dépassement final espéré, et les imputer sur le versement des bonus «normaux» si cette progression rechutait. Tout cela favorise fortement le sentiment d'être sur le même bateau.

## **LA PARTICIPATION AU CAPITAL N'EST PAS UNE PANACÉE UNIVERSELLE**

Cette participation, sous forme d'attribution d'actions, de stock options ou de «differed stock», peut revêtir deux caractères principaux, qui entraînent des avantages bien distincts. Si elle est peu importante, c'est à dire au-dessous de 20% de la rémunération, elle a avant tout une vertu pédagogique, de sensibilisation aux facteurs de rentabilité de l'entreprise. Ce n'est pas négligeable dans un pays comme la France. Mais, par ailleurs, son pouvoir de motivation directe reste aussi faible que son importance relative.

Si cette participation est significative, elle a un fort potentiel de motivation, mais un potentiel seulement : pour en profiter, l'entreprise doit lier directement cette participation aux mêmes aspects de contribution individuelle ou d'équipe que ceux évoqués précédemment. Autrement, la participation au capital est en fait vue comme un avantage acquis lorsqu'on a décroché un emploi dans certaines entreprises particulièrement en flèche, et cela peut favoriser un esprit mercenaire dommageable à terme pour l'entreprise où il s'exerce.

## ***4. Des conditions de succès durable simples mais exigeantes***

### **LA COMMUNICATION À TOUS LES STADES COMPTE ÉNORMEMENT**

Les règles et modalités d'évaluation et de rémunération sont évidemment un sujet très sensible pour les salariés et les syndicats. Tout changement ou toute innovation demande écoute, sensibilisation et explications parfois frustrantes, voire même très difficiles. On les maîtrise d'autant mieux que l'on connaît les domaines d'attentes des différentes catégories de personnel: cela permet de montrer jusqu'à quel point et pourquoi le système d'évaluation et de rémunération les prend en compte.

### **SEUL UN SYSTÈME FEROCÉ DE SUIVI PEUT ÉVITER LES EFFETS PERVERS**

Étant donnés les enjeux émotionnels et de pouvoir, il est critique que la direction vérifie régulièrement le bon fonctionnement du système et sanctionne de façon exemplaire et immédiate toute déviation, sous peine de décrédibiliser l'ensemble du management.

## **LES MANAGERS OPÉRATIONNELS SONT LES PREMIERS RESPONSABLES**

L'application du système d'évaluation et de rémunération leur incombe au premier chef, et non à une direction des ressources humaines. Cette dernière doit se concentrer sur les méthodes, les outils et sur le conseil quant à leur utilisation. Mais la limite pratique trop souvent rencontrée à cette règle de bon sens est le manque de familiarité des managers avec cet aspect devenu essentiel de leurs tâches, et donc la gêne éprouvée à s'y impliquer suffisamment. Dépasser ce stade demande une formation préalable sur le savoir-être comme sur le savoir-faire.