

L'IMPACT DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES : OBSERVATIONS SUR LE VIF DANS L'INDUSTRIE FINANCIÈRE

Quels effets peuvent avoir de fortes hausses de la rémunération variable tant pour la personne qui en bénéficie que pour ses collègues ? Qu'est-ce qui change dans son attitude et dans ses interactions avec les autres ? Sur la base de la littérature académique et de nos observations (dans l'environnement financier, entre 1990 et 2012), nous analysons les impacts du renforcement de la part de la rémunération variable. Ce type de récompense est considéré comme efficace dans les entreprises pour obtenir des résultats ciblés, comme la rétention de certains salariés ou l'attraction de nouveaux talents. La littérature est plus ambivalente quant à ses effets, et beaucoup de résultats publiés, qui reposent sur des études statistiques et des comparaisons chiffrées, divergent dans leurs conclusions. Nous apportons donc plutôt des observations choisies dans la vie quotidienne, qui montrent les transformations induites dans la conduite de salariés.

Par **Olivier STUL***

En tant qu'ancien praticien de la finance et de l'assurance, nous avons pu observer (entre 1990 et 2012) la façon dont les systèmes de rémunération variable influençaient les comportements de nos collègues, et parfois les nôtres. Plus récemment, dans le cadre de nos recherches, nous avons découvert, pos-

térieurement à ces observations, que la littérature décrivait assez justement des mécanismes dont nous avons vu la complexité, mais avec des résultats ambivalents et selon un cadre démonstratif s'appuyant sur des données chiffrées pouvant se contredire d'un article à l'autre. De plus, la littérature ne montre pas l'enchaînement des causes humaines. À titre d'enseignement, nous documentons par des exemples saisis sur le vif certaines conduites de salariés dont le cadre théorique est posé par la littérature.

* Doctorant au centre Maurice Halbwachs de l'EHESS/ENS et enseignant à l'ESSEC.

UN DÉBAT ANCIEN SUR LES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES ET BEAUCOUP DE CONTRADICTIONS

L'impact de l'argent et du système de rémunération sur le salarié (un sujet débattu dans le monde académique comme dans le monde de l'entreprise) pose la question des intérêts divergents entre actionnaires et salariés. Alfred Marshall pose clairement le débat, dans son ouvrage *Industry and Trade* : il explique pourquoi les salariés, même dirigeants, ont intérêt à choisir « le chemin de moindre résistance, de plus grand confort et de moindre risque pour eux-mêmes », au détriment de l'actionnaire s'il le faut (MARSHALL, 1923).

Le problème clé de la gouvernance des entreprises serait donc celui de concilier les intérêts contradictoires des actionnaires attirés par le seul profit et des dirigeants motivés par leur intérêt personnel. Pour le résoudre, Jensen et Meckling, puis Eugène Fama, proposent un cadre théorique - la théorie de l'Agent et du Principal - dont l'application concrète s'étend dans toutes les grandes organisations, à partir de la fin des années 1980 (JENSEN et MECKLING, 1976 ; FAMA, 1980). L'article de Jensen-Meckling a un grand retentissement (il a été cité 34 281 fois, selon Google Scholar) et popularise cette théorie. Il définit des coûts spécifiques (*agency costs*) que l'actionnaire (le « principal ») devra supporter pour maintenir des intérêts communs entre les dirigeants d'une société (« agents ») et ses propriétaires. Puisque l'actionnaire et les dirigeants ont des intérêts qui peuvent diverger, il est fondamental, pour l'actionnaire, de se prémunir contre ce risque en acceptant un coût spécifique qui permettra d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires. Ainsi, s'organisent, dans les entreprises, des systèmes de rémunération de plus en plus sophistiqués reliés à la fois à la performance (souvent, des bonus sur résultats) et à la communauté d'intérêt des actionnaires et des salariés (en général, des distributions d'actions ou de stock options).

Plusieurs auteurs montrent que la mise en application de cette théorie de l'Agent et du Principal n'a pas eu les effets attendus : Ismaël Erturk et ses coauteurs (ERTURK & *al.*, 2006) apportent un nouvel éclairage en montrant que si le *top management* a pu améliorer considérablement ses émoluments, le montant de ces rémunérations dépend plus de la taille de l'entreprise que de sa performance. Ils parlent de la théorie de l'Agent et du Principal comme d'une *romance* dont ils doutent qu'elle règle le problème de la communauté d'intérêt entre actionnaires et salariés.

Ce rapprochement entre taille de l'entreprise et salaires des dirigeants qui domine le lien salaire/performance a d'ailleurs souvent été fait (GABAIX et LANDIER, 2008 ; TOSI et *al.*, 2000). La corrélation du salaire des dirigeants à la taille de l'organisation n'est pas surprenante, car plus une société est grande, plus

sa chaîne hiérarchique, allant du simple employé au PDG, est potentiellement longue. Or, comme les organisations paient en moyenne chaque patron davantage que ses collaborateurs directs, plus il y a d'échelons hiérarchiques, et plus le salaire du PDG augmente.

La théorie de l'Agent et du Principal est mise à mal par ces résultats. On notera que ce qui est remis en question n'est ni la différence entre les intérêts respectifs des actionnaires et des salariés, ni même l'existence d'un coût lorsque l'on tente d'harmoniser ces intérêts. Ce qui est en cause, c'est le succès des politiques d'harmonisation tentées dans les entreprises entre 1980 et 2012.

Pourtant, il est difficile d'échapper au sujet de la récompense financière de la performance, dans une société dont l'objet principal est de gagner de l'argent. Amitai Etzioni s'est posé cette question dans son ouvrage sur les organisations complexes (ETZIONI, 1961) : une organisation basée sur la recherche du profit peut-elle avoir des salariés qui fonctionnent sur un système totalement différent et chercher à animer son personnel avec des moyens totalement déconnectés de l'argent ?

En fait, les rémunérations variables commencent à poser problème lorsque les montants en cause deviennent si importants que leur distribution peut induire des effets dangereux pour l'entreprise. Ainsi, par exemple, la hausse des bonus, dans le domaine de la finance, contribue assez peu à la loyauté, mais crée surtout un certain nombre d'effets pervers (GODECHOT, 2008) : notamment, les managers tendent à transformer les instruments de mesure de façon à ce que les résultats leur soient personnellement favorables. D'autres salariés sont incités par le système de rémunération à prendre leur entreprise en otage en menaçant de quitter l'organisation ou de lui faire perdre des affaires si leurs exigences de bonus ne sont pas acceptées (GODECHOT, 2007). Ce n'est pas que ces salariés soient particulièrement malhonnêtes, mais c'est tout simplement parce qu'ils sont en conflit d'intérêt avec leur société.

La rémunération variable est de fait une arme à double tranchant, car aussi bien son existence que son absence peuvent engendrer des effets indésirables. Les travaux de recherche montrent la complexité du sujet de la récompense financière variable dans les entreprises et la difficulté à trouver un équilibre.

Nous avons voulu donner de simples illustrations de cette complexité dans la vie quotidienne, en les ordonnant en fonction de nos questionnements.

PEUT-ON « ACHETER » EN MÊME TEMPS DE LA COMPÉTENCE, DE LA LOYAUTÉ ET DE L'IMPLICATION ?

L'idée d'acheter par la rémunération toutes les vertus du salarié trouve dans les entreprises un écho qui

explique le succès d'estime et la mise en application de la théorie de l'Agent et du Principal.

L'observation n°1 (voir l'Encadré 1) nous a appris que l'attitude du salarié (y compris la nôtre) changeait considérablement avec le montant de la rémunération variable, et donc que la société, en voulant résoudre ou éviter grâce à l'argent des problèmes de management (motivation, loyauté ou rétention, par exemple), en créait inévitablement de nouveaux.

Ainsi, des personnes de talent ayant reçu une formation de qualité se font rapidement prendre dans un système de double contrainte (BATESON, 1977) difficile à décoder de l'extérieur. Ils y perdent peu à peu leur sens des réalités et s'éloignent même parfois de leurs valeurs.

Dans une logique très « systémique » (VAN BERTALANFFY, 1973; CROZIER et FRIEDBERG, 1977), chaque acteur concerné (salarié, manager, dirigeant, actionnaire, consultant...) adopte un comportement rationnel. Pourtant, la somme de ces rationalités

aboutit à un système paradoxal et imparfait qui va souvent à l'encontre des buts poursuivis par chacun. L'observation montre alors souvent des salariés difficiles à contrôler pour les managers, des dirigeants instables pour les actionnaires et des salariés frustrés, même lorsqu'ils profitent financièrement dudit système.

Nous avons, nous aussi, constaté que la motivation et l'implication ne sont pas proportionnelles à l'augmentation de la part variable du salaire et qu'une fois satisfait, le désir financier fait immédiatement place à un désir accru. Ces observations s'inscrivent d'ailleurs dans le cadre sociologique posé par Olivier Godechot dans ses travaux sur les salariés de la finance (GODECHOT, 2001 et 2007).

Les rémunérations variables ont des effets certes contradictoires sur les conduites des salariés, mais surtout différents, selon ce que l'entreprise cherche à obtenir : les attirer, les garder, les rendre loyaux ou encore faire en sorte qu'ils travaillent bien ensemble.

Observation n°1 : Évolution des mentalités avec les hausses de rémunération variable

Six personnes sont recrutées entre 1998 et 1999 dans une société de bourse. Les profils des recrutés sont assez analogues : une petite trentaine d'années, une éducation dans une famille bourgeoise (en Province et à Paris), des études supérieures dans des écoles de premier plan (X, HEC, ESCP, Expertise Comptable à Dauphine, Actuariat, IEP-Harvard). Chacune d'entre elles a une première expérience professionnelle très réussie dans son industrie d'origine (pharmacie, agro-alimentaire, télécoms, tourisme, informatique, assurance) et a été choisie pour cela par la société de bourse. Ils ont été bien payés selon les critères de leur profession antérieure, ce qui veut dire que leur salaire avoisine alors les 60 à 70 000 euros bruts par an (à la fin des années 1990). Ils partagent tous une expérience similaire : plongés dans un monde nouveau et déconcertant, pour « se tenir chaud » ils ont coutume de se réunir informellement pour des déjeuners ou des petites réunions rapides dans l'un ou l'autre de leurs bureaux. À la fin de la première année dans ce nouveau métier du courtage, les bonus, auxquels ils ne sont pas habitués, leur semblent à chacun une récolte joyeuse, imprévue et particulièrement appréciée. Ces bonus leur permettent presque de tripler leur rémunération globale, par rapport à leurs emplois précédents. C'est une surprise pour eux, car ils ne s'attendaient pas, au moment de leur recrutement, à recevoir autant d'argent pour faire un métier qu'ils ont surtout choisi par intérêt professionnel. Au début, ils ne comprennent pas bien pourquoi on les paie autant, alors qu'ils ne s'attendaient pas à une telle manne qu'ils n'avaient ni négociée ni même espérée : « Ils sont idiots, ou quoi ? On se demande s'ils sont conscients de ce que l'on gagnait vraiment auparavant... (J'aurais été très heureux avec la moitié...) ».

La seconde année (en début 2001), alors que les bonus augmentent encore - pour certains cela veut dire qu'ils doublent à nouveau leur salaire -, la satisfaction est toujours présente, mais la plupart commencent déjà à la trouver « normale », « justifiée ». « Après tout, on est une denrée rare, et la rareté... ça se paie... ». Enfin, à partir de la troisième année, les membres de ce groupe ne pensent plus qu'à amasser le maximum de bonus, et ils trouvent la moindre baisse de régime décevante, anormale... À l'occasion de réunions amicales (en février 2002), des hommes qui, quelques trimestres auparavant, riaient de l'excès de leur propre rémunération prononcent des phrases édifiantes : « Je n'ai pas l'intention de me laisser faire, s'ils veulent baisser les bonus... ». « Je refuse de me faire avoir... Je n'ai pas confiance en eux... De toute façon, c'est moi qui pilote ma carrière, et je n'hésiterai pas à changer de crémerie !... ».



« Nous avons, nous aussi, constaté que la motivation et l'implication ne sont pas proportionnelles à l'augmentation de la part variable du salaire et qu'une fois satisfait, le désir financier fait immédiatement place à un désir accru. », « De la surabondance des richesses », gravure sur bois réalisée par le Maître de Pétrarque, dans Francesco Petrarca (en allemand), *Von des Artzney bayder Glück (Les remèdes aux deux fortunes)*, Augsburg, 1532.

OLIVIER STUL

Photo © AKG IMAGES

QUELS EFFETS POSITIFS ET NÉGATIFS DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES AVONS-NOUS OBSERVÉS ?

Effets sur la loyauté des salariés

Dans l'Observation n°1, nous avons vu que l'accroissement brutal de la part variable de la rémunération avait augmenté la pression sur la relation salarié-société et diminué la loyauté du salarié (« Je refuse de me faire avoir... Je n'hésiterais pas à changer de crémerie »). Alors que les six personnes citées dans l'observation n°1 appréciaient de travailler dans leur nouvelle société, elles convenaient, lorsqu'elles en parlaient ensemble en cercle privé, du fait que l'argent n'était pas un facteur de fidélisation à la société puisqu'il était lié davantage au métier exercé qu'à l'employeur.

Il n'est pas facile de montrer que dans les entreprises l'argent a un effet positif sur la loyauté. Rémunérer peu ou payer un salarié moins que ce qu'il considère être juste peut certes avoir un effet négatif (souvent son départ), mais le payer toujours davantage ne crée pas d'effet de loyauté supplémentaire (voir les observations 1, 2 et 4, par exemple). Par analogie, on peut

remarquer que les meilleurs soldats sont rarement des mercenaires (Actes du Colloque 2008 de l'IRSEM).

Effet sur la capacité d'attirer des talents

La capacité de l'argent à attirer les talents et la compétence est plus complexe à étudier. On peut probablement montrer que si l'on paie très bien ses salariés, cela aura un impact sur le taux de rétention. Mais l'on n'aura ni montré qu'ils travailleront mieux ni que d'autres faisant le même travail mais pour une rémunération moindre le feraient moins bien.

L'obligation de rémunérer le talent de façon croissante proportionnellement à la rareté est pourtant une croyance bien ancrée dans les entreprises. À l'appui, la théorie du salaire d'efficience (STIGLITZ, 1987) entretient l'idée d'une relation uniformément croissante entre productivité et salaire. Cette théorie présente des limites (PLASSAR et TAHAR, 1990). J. Stiglitz lui-même met en garde contre les systèmes de bonus croissants (*The Independent*, 24 mars 2008)

Effet sur l'agressivité des salariés

Le fait de gagner beaucoup d'argent déclenche aussi une forme de fierté. Cela n'est pas toujours positif, en

particulier chez les vendeurs qui veulent souvent se justifier du bien-fondé de leur salaire : « Si je le gagne, c'est bien parce que je le mérite ! ». Cela peut se traduire dans les rapports aux autres par une forme d'agressivité à peine masquée (voir l'encadré Observation n°2). L'agressivité est d'ailleurs dans les deux sens, car l'excès de rémunération peut déclencher en retour un sentiment d'injustice chez le salarié qui se sent comparativement moins bien traité.

Observation n°2 : De brusques écarts de salaires source d'agressivité dans l'entreprise

Marc M., qui est vendeur « actions » et dont le mode de communication est toujours dans la confrontation, demande quelque chose qui fait partie de ses attributions à l'un de ses collègues, Antoine A., qui est lui analyste financier. C'est la fin de l'année 2001, les marchés sont nerveux et les opérateurs de marchés aussi. Cela commence à « sentir la fin de la fête ». Antoine refuse de lui rendre service et lui fait remarquer - non sans agressivité - qu'il gagne trois fois plus que lui, et donc que, pour ce prix, il peut au moins faire son propre travail. Marc le toise et lui répond avec mépris : « Trois fois plus que toi ?... Je ne pensais pas que t'étais aussi bien payé ! ».

Bien sûr, cette forme d'agressivité constatée dans l'observation n°2 ne doit pas être prise au pied de la lettre. Les remarques entendues sont souvent le fait de cadres qui « sur-jouent » et qui « en rajoutent » un peu pour s'imposer dans leur environnement (ou, comme on le voit dans l'Observation n°8) pour provoquer, faire rire et marquer les esprits, dans un univers où la forte pression des marchés financiers a besoin d'être évacuée.

Effet sur la rétention des salariés

C'est le lien entre rémunération et la rétention des salariés qui est le plus souvent évoqué dans la littérature. C'est là sans doute l'aspect le plus facile à étudier parce qu'il est aisé de disposer de données objectives (montant, nature et évolution des salaires, statistiques de départs). Morin et Renaud donnent un bon panorama des nombreuses études empiriques liant rémunération et taux de rétention dans la littérature nord-américaine (MORIN et RENAUD, 2009). Aucune ne semble réellement conclusive et beaucoup d'études se contredisent entre elles.

L'INCITATION PAR LA RÉMUNÉRATION CONSTITUE-T-ELLE UN RISQUE POUR L'ENTREPRISE ?

Il est difficile de prouver que les régimes de rémunération individualisés et liés à la performance améliorent les résultats des entreprises, comme on peut le lire dans la littérature (TREMBLAY et al., 2000 ; IGALENS et al., 1997 ; TOSI et al., 2000). Parmi ces régimes, on trouve notamment les systèmes annexes de rémunération (analogues aux stock-options ou aux distributions gratuites d'actions), dont les risques sont observables sur des exemples précis.

Le risque de la démotivation

Nous avons constaté (voir l'encadré Observation n°3) des formes de démotivation qui illustrent la théorie de Guy Bajoit, qui ajoute une quatrième composante, l'*apathy* (BAJOIT, 1988), aux trois dimensions célèbres définies par Albert Hirschmann : *Exit, Voice & Loyalty* (HIRSCHMANN, 1970).

Observation n°3 : Mars 2009

Les stock-options peuvent aussi fidéliser des salariés démotivés, alors que l'on préférerait qu'ils partent

Jacques F. est directeur de l'audit de Prisme, la branche Assurance-Vie d'un grand groupe. Il est marié à Eva, qui occupe un poste de même rang, dans ce même groupe. Tous deux ont une petite quarantaine d'années et sont déjà dans une position d'apathie vis-à-vis de leur travail. Jacques nous dit, en confiance : « Eva pleure tous les jours, tant elle ne supporte plus la boîte... Mais, même démotivée, elle ne peut pas partir, car elle ne veut pas perdre son quota de stock-options ». Il ajoute : « Je préfère rester, parce que le cours de mes options est tellement bas que je dois attendre un peu avant de les exercer... En attendant, je fais le gros dos... ». Il dit également : « On est prisonniers tous les deux... à la fois de nos stock-options et de nos salaires, parce que, dans notre situation, il est impossible, actuellement, de trouver les mêmes avantages ailleurs... alors on a beau être malheureux comme des pierres, on reste, tant que l'on n'a pas trouvé une solution... C'est sûr que cela ne nous donne pas envie de trouver des idées géniales ou de nous défoncer... »

Qu'attendre de bon de collaborateurs mus par le type de motivation décrit dans l'Observation n°3 ? Il vaudrait mieux laisser partir les collaborateurs que de « réussir » à les retenir totalement démotivés.

Risque sur les rapports de force

Les systèmes de rémunération peuvent aussi encourager des salariés à prendre l'entreprise en otage (GODECHOT, 2007). Par exemple, l'objectif, pour un vendeur, est de faire croire qu'il « possède » les clients et le chiffre d'affaires, et que son départ pour la concurrence serait une perte de richesse pour la société. Ainsi, l'affichage de sa « *déloyauté* » potentielle est un facteur de garantie de sa rémunération.

Ce « chantage » de la part des opérateurs les plus audacieux est efficace (voir l'encadré Observation n°4). Ce n'est ni la motivation ni l'effet de rareté qui explique la variabilité des rémunérations dans les équipes, mais l'impact perçu par le management du départ d'un opérateur, ou pire, d'une équipe complète.

Observation n°4 : Des bonus attribués sur la base de critères souvent subjectifs

Au plus fort de la bulle Internet, en début 2001, on fixe en partie le bonus à donner en fonction de l'impact d'un vendeur ou d'un analyste sur le client. Chez Aurora, un courtier en bourse, nous rencontrons un vendeur qui gagne près de 2 millions d'euros par an, alors qu'un autre, appartenant à la même équipe, a gagné dix fois moins sur la même période.

Dans certaines maisons anglo-saxonnes, ces montants sont souvent multipliés par 5. L'écart tient au volume d'affaires réalisé par chacun des vendeurs, un volume dépendant lui-même du type de client géré. En février 2002, Patrick F., vendeur de produits financiers dérivés, en poste à Paris mais travaillant chez un grand courtier anglo-saxon, mécontent de son bonus, menace de partir avec deux de ses collègues chez un concurrent et d'emmener avec lui ses clients. Il obtient finalement de son employeur une augmentation de 35 % de l'enveloppe de bonus, pour lui et ses deux collègues (bien qu'ayant obtenu satisfaction, ils quittent tous les trois leur entreprise quelques mois plus tard, pour rejoindre un concurrent qui leur avait fait une proposition, mais leurs clients ne les ont pas suivis).

Dans les métiers des marchés financiers, la difficulté qu'éprouvent les entreprises à trouver et à s'attacher des opérateurs compétents laisse un fort pouvoir de négociation à ces salariés, et ce d'autant plus que se priver de leur compétence, même sur une courte période (le temps nécessaire pour lui trouver un remplaçant) peut coûter beaucoup plus cher que l'excès de bonus versé.

LES RISQUES DE « PRISES DE RISQUE EXCESSIVES »

Pour les salariés les mieux payés, les systèmes de rémunération variables sont une incitation à s'enrichir au plus vite. Le montant des bonus a atteint de tels niveaux que faire prendre des risques démesurés à l'entreprise est pour un salarié une attitude rationnelle, son risque personnel étant asymétrique : en effet, si le salarié fait prendre plus de risques à son entreprise, celle-ci peut améliorer ses profits et le salarié aura de meilleurs bonus. Le risque personnel maximum pour le salarié reste toujours le même : le licenciement.

Les salariés les mieux payés (en incluant les dirigeants) sont assis sur un « siège éjectable », selon la formule familière consacrée. Ils souhaitent donc se protéger en s'enrichissant personnellement au plus vite. On peut en donner un exemple emblématique lorsque l'on sait que Richard S. Fuld, le dernier patron de Lehman Brothers, a touché plus de 200 millions de dollars sur les trois ans précédant la faillite (1). Et ce n'est pas un cas isolé.

Pour prendre un autre exemple s'appliquant à des salariés non-dirigeants : de « simples » opérateurs de marchés intervenant sur les produits financiers dérivés peuvent, dans certaines entreprises, se mettre à la retraite au bout de seulement quelques années en faisant prendre l'intégralité du risque par leur entreprise. Cela vaut donc la peine, pour quelqu'un se trouvant dans une telle position, d'accepter le risque de se faire licencier. Cela explique en partie la création en cascade de produits complexes et dangereux, comme les CDS (la titrisation des *subprimes* ou des *Junk Bonds*, en leur temps), d'autant que leurs patrons, qui en profitent aussi, n'ont pas intérêt à les en empêcher.

(1) Selon une dépêche de l'AFP du 6 octobre 2008, devant la commission de surveillance de la Chambre des représentants, Richard Fuld (le patron de Lehman Brothers) s'est même vu reprocher d'avoir accumulé quelque 500 millions de dollars de salaires et de primes durant son mandat à la tête de la banque.

COMMENT ÉCHAPPER À L'ARGENT EN TANT QU'INCITATION N°1 DANS DES ENTREPRISES DONT LE BUT ULTIME EST LE PROFIT ?

L'argent serait-il la motivation principale des salariés ? C'est un point qui semble acquis dans les groupes financiers, dont les dirigeants (dans leur majorité) se focalisent sur les outils de rémunération pour motiver leurs équipes. Comme on le voit dans l'Observation n°5, cela donne surtout au manager une sensation d'avoir un contrôle sur ses collaborateurs, sans qu'il ne soit pour autant dupe de la réelle efficacité de la méthode.

Observation n°5 : Dans l'impuissance qui est la leur, l'argent donne aux dirigeants un petit sentiment de contrôle

Guy S., qui préside la banque COVAT, nous confie en 2005, en parlant de personnes qu'il trouve peu efficaces et à qui on va tout de même attribuer un bonus : « Les managers, je les ai, c'est un fait, et je ne peux pas tous les virer... Alors, il faut bien faire avec... Ok, ce n'est pas l'argent qui va les rendre intelligents, mais t'as une autre solution, toi ?... ».

Pourtant, ces collaborateurs sont des « n-1 » de son comité exécutif.

Arthur K., qui est en 2006 le directeur financier d'une grande multinationale d'assurances, est encore plus explicite : « Avec le pognon, je n'arrange rien... Mais j'achète la paix avec les plus emmerdants... : ça n'améliore pas, mais cela m'évite de dégrader la situation... ».

Thierry C, directeur général de Credital, la filiale crédit à la consommation de sa banque, explique, en 2012, qu'il veut prendre son temps pour changer les mentalités : « Les bonus, cela me permet au moins de garder ceux que je préfère... De toute façon, je ne vais pas changer la culture d'un claquement de doigts... ».

DES MODIFICATIONS DE LEUR CONDUITE PAR DES SALARIÉS CONFRONTÉS À UNE FORTE VARIABILITÉ DE LEUR RÉMUNÉRATION

Les écarts salariaux importants créent des attitudes spécifiques. C'est encore plus vrai lorsqu'il s'agit de vendeurs dont le marché « grandit sous leurs pieds ».

Dans le cas de l'assurance-vie (entre 1985 et 1995), cela déclenchait des réactions dangereuses pour l'organisation, car les vendeurs, souvent assez frustes, étaient prêts à tout pour conserver cette manne inespérée qu'étaient pour eux les commissions (Voir l'encadré Observation n°6).

Observation n°6 : Des systèmes qui créent des effets dangereux pour la réputation de l'entreprise et le moral des troupes

Les vendeurs d'assurances dans les années 1990 sont beaucoup mieux commissionnés sur les produits les moins compétitifs du marché. Ils sont ainsi fortement incités à vendre à leurs clients les produits qu'ils savent les moins bons.

Cela peut créer un conflit intérieur qui les rend parfois cyniques ou arrogants : l'un d'entre eux nous lâche, dans son bureau de Versailles, en 1993 : « En fait, on est de la chair à canon de luxe... Faut que l'on en profite vite, le temps que cela va durer. Et, ensuite, ils nous renverront à nos taudis... Alors, si je dois vendre de la merde, je ferme les yeux : ce n'est pas moi qui l'ai fabriquée... ». L'année suivante, un autre nous dit, dans la voiture, en allant voir un client : « Tant que la soupe est bonne, j'en mange, et tant pis si je ne l'ai pas vraiment gagnée et si c'est le client qui en fait les frais... ».

Le cas des vendeurs d'actions des sociétés de courtage était différent. Le vendeur « actions » (dont les clients sont des gérants de fonds d'investissement) constitue le haut du panier de la vente, il est issu des meilleures écoles (GUYNAMANT, 2011). Cela veut dire qu'ils ne cultivent pas le même complexe d'infériorité initial que l'on constate chez certains vendeurs d'assurances. Cela étant, ils ne sont pas considérés dans le monde de la finance comme les plus intelligents (bien au contraire, ils sont même souvent l'objet d'un véritable mépris de la part de certains de leurs collègues (voir l'encadré Observation n°7)).

Dans ces deux populations de commerciaux, on pouvait observer arrogance et avidité, avec deux effets : a) les hausses de rémunération n'avaient qu'un effet éphémère sur la satisfaction des vendeurs, car un désir n'est par nature jamais rassasié (SCHOPENHAUER, 2004, première édition : 1818) ; b) l'arrogance, qui venait aussi du sentiment des vendeurs de ne pas totalement mériter leur chance, jouait sur le comportement de certains vis-à-vis de leurs collègues et elle variait en fonction de l'accroissement de leurs revenus.

Observation n°7 : Un portrait au vitriol des métiers de la finance

Bruno S., analyste senior d'une grande société de bourse anglo-saxonne, brosse en 1999 un portrait au vitriol des métiers de la finance.

Il est ingénieur de formation, passionné par la Bourse depuis l'enfance, élevé par un père médecin et une mère enseignante : « Dans notre *business*, on peut séparer les gens selon deux axes : l'intelligence et... les tripes. Les vendeurs n'ont pas de cervelle, mais de la tripe. Et les analystes n'ont pas de tripes, mais ils sont malins. Si t'as de la cervelle et des tripes, tu gères un *hedge funds*. Et si t'es à la fois con et trouillard..., t'es un de nos clients... (Nb : il parle des gérants de fonds dits « classiques », les plus nombreux parmi ses clients). Il poursuit sur le sujet en décrivant comment la finance estime les métiers selon leur valeur : « ... et, quand un gérant classique gagne 1, un analyste gagne 5, un vendeur gagne 15 et un gérant de *hedge* gagne 100... ».

Ce dernier point n'allait pas sans une certaine forme d'inconscience de la part de l'organisation prise dans son ensemble, notamment à l'égard des populations de salariés qui ne participaient pas ou que très indirectement à l'enrichissement (voir l'encadré Observation n°8).

Les réactions désabusées décrites dans cette Observa-

tion ne constituent pas une surprise : il est en effet connu que, dans les organisations, les comportements d'entraide et de solidarité diminuent lorsque les écarts salariaux s'accroissent (BLOOM, 1999). Dans l'entreprise où cette observation a été faite, il était difficile, pour nombre de collaborateurs, d'admettre que ceux qu'ils considéraient comme des collègues (puisqu'ils n'étaient pas des managers et qu'ils travaillaient avec eux au quotidien) aient pu gagner dix fois plus d'argent qu'eux (et souvent même, davantage). Personne n'est surpris, dans les entreprises, que les dirigeants gagnent davantage que les autres. Mais la situation de salariés non-managers très bien payés est perçue différemment.

Ces salariés privilégiés, qui troublent les autres, souhaitent d'ailleurs se démarquer par autre chose que l'argent. Ils recherchent des marques de reconnaissance autres que financières, mais sans pouvoir les obtenir, ce qui crée chez eux non seulement de la déception mais aussi de la frustration (voir l'Encadré Observation n°9).

Si les commerciaux d'assurances côtoient professionnellement toutes sortes de milieux sociaux, les « financiers » vivent, quant à eux, parfois dans un tel entre-soi que les réactions observées peuvent parfois être surprenantes et nuisibles à l'esprit d'équipe (voir l'Encadré Observation n°10).

Les comportements décrits dans l'observation n°10 restent assez isolés. Certaines phrases recueillies montrent que d'autres personnes réalisaient très bien quel effet produisait leur rémunération sur les gens. Par exemple, le patron d'un *desk* de ventes « fils de bonne famille » et déjà héritier d'une fortune personnelle confortable lançait, lors d'un déjeuner avec son équipe : « Tu sais, on va pas les faire pleurer..., pour eux, on est des petits connards de *golden boys* trop

Observation n°8 : Un manque de discernement qui génère des démotivations

Un changement de mutuelle Santé en 2003, chez Aliena, société de courtage en bourse, donne lieu à des modifications des avantages des salariés qui sont calculés en pourcentage du salaire, un pourcentage qui lui-même varie en fonction du montant du salaire.

Un employé de la DRH a donc affiché le tableau des pourcentages, et ceux-ci sont présentés par tranche, la dernière étant celle des rémunérations de 200 000 euros bruts par an et plus !

D'un seul coup, les assistantes ou les traducteurs découvrent que les gens qui travaillent avec eux au quotidien gagnent souvent plus de 200 000 euros annuels (hors bonus). Ils savent déjà qu'il y a un gros écart de salaire entre les hommes et les femmes travaillant sur les marchés, mais cette fois-ci, ils sont confrontés aux montants. Et cela déclenche déjà des réactions d'amertume, alors même qu'ils ne savent pas que certains gagnent un multiple de cette somme.

Deux réactions « à chaud » quasi identiques : Méline F., qui travaille à la documentation, parlant d'une demande faite par un analyste : « Vu ce qu'il gagne, je ne vois pas pourquoi je me donnerais plus de mal : il n'a qu'à le faire lui-même... ». Christelle C., au secrétariat, lâche : « Franchement, à ce prix-là, ils pourraient tout faire tout seuls, comme des grands... ».

Observation n°9 : L'argent ne remplace pas toujours le statut

Lors d'un cocktail organisé pour fêter, pour la troisième fois du trimestre, le meilleur chiffre d'affaires mensuel de sa société, Fabrice F., un excellent vendeur d'« actions », diplômé de HEC, nous confie (en 1999) de façon très directe : « Ma mère ne comprend pas qu'à mon âge, je ne sois pas encore directeur, alors que la plupart de mes copains de promo ont des titres ronflants. Moi, sur ma carte de visite, il y a marqué "Equity Sales"... : ça fait pas terrible... Bon... enfin..., ce qui compte, c'est le pognon, non ?... Et j'en gagne dix fois plus que mes potes... Mais, quand même, des fois, je me demande ?... J'aimerais bien faire plaisir à ma mère... ».

En 2004, Fabrice choisira d'ailleurs d'opter pour un nouveau métier, davantage conforme aux aspirations maternelles...

Observation n°10 : Des boursiers dans un tel entre-soi qu'ils en oublient les écarts entre leurs salaires et ceux des autres employés de leur entreprise

Lors d'une présentation (en 2001) d'une société britannique de médias à des analystes financiers et à des gérants de fonds, le présentateur explique que la plateforme de téléconseillers a été installée dans une région à fort taux de chômage, en Irlande du Nord, et que les jeunes qui y travaillent sont surmotivés par « le fait d'avoir un salaire pouvant atteindre 12 000 livres ».

L'un des analystes britanniques l'interrompt et lui demande : « Mais, quand vous dites 12 000 livres..., vous voulez dire : par mois, bien sûr ? »

Un autre exemple : Linda, assistante administrative chez Carlton, un courtier en bourse anglais, raconte qu'en 2003, l'un des vendeurs les mieux payés s'est plaint devant elle de son « bonus minable » qui ne lui permettra pas d'acheter, cette année-là, son nouveau bateau « cash »...

gâtés... Alors, il vaut mieux que l'on se débrouille tout seuls, là-dessus... ». Malgré tout, les observations réalisées avec des personnes à salaire « normal » qui

étaient confrontées à ce type de réaction montrent qu'elles gardaient leur discernement et savaient faire la part des choses (voir l'Encadré Observation n°11). La coexistence entre les différentes populations salariales peut rester harmonieuse et les dysfonctionnements proviennent davantage de maladroites diplomatiques que de l'existence intrinsèque de très larges écarts de salaire. C'est le comportement déplacé qui crée les plus grandes distances entre les gens (et donc, ensuite, les problèmes de motivation au travail), et non l'écart de salaire en soi.

Observation n°11 : Un comportement « décent » fait « pardonner » des écarts de salaire

En 2012, Joëlle, assistante du pôle d'analyse financière, s'adresse à l'un des analystes du groupe décrit en Observation n°1 (voir supra) – en présence de toutes les autres assistantes dans le bureau qu'elles partagent et visiblement avec leur approbation – dans les termes suivants : « On le sait bien, que vous gagnez beaucoup plus que nous, et on s'en fout. Vous, vous êtes sympa avec nous... Vous êtes plutôt normal et on a envie de se donner du mal pour vous... Mais B., c'est vraiment un con... Alors, qu'il se débrouille ! C'est pas moi qui vais faire du zèle... ».

En matière de comportements, il est probable que de très forts écarts salariaux reliés notamment à des politiques de rémunération très individualisées minent l'esprit de coopération et la motivation (KOHN, 1998) tout en favorisant, chez ceux qui le peuvent, les comportements permettant de déclencher une amélioration de leur rémunération, même si ce comportement est au final défavorable à l'organisation. De même, les tâches utiles ne contribuant pas à augmenter directement la part de rémunération individualisée seront négligées (WRIGHT et *al.*, 2003), créant des risques sur le moyen-long terme.

CONCLUSION

Dans les entreprises, les managers sont dans une situation intenable, comme le montrent à la fois les désaccords profonds que l'on trouve dans la littérature et les contradictions que l'on observe en vivant dans les entreprises. Les rémunérations variables créent au moins autant de problèmes qu'elles n'en résolvent.

Dans les métiers de la finance, l'argent est à la fois la matière première, le produit et un élément dominant du système de récompense et de motivation. Il est privilégié comme outil de reconnaissance, car les autres moyens d'incitation sont plus difficiles à mettre en place et parce qu'il est complexe de mesurer leur efficacité. Quand on fait le bilan de l'impact de fortes rémunérations variables, on ne peut pas prouver qu'il s'agisse d'un bon outil pour l'entreprise, ni d'un point de vue académique ni par les observations vécues. Ces rémunérations permettent cependant au manager d'avoir le sentiment d'exercer un contrôle sur son personnel.

Les rémunérations fortement variables mises en place pour attirer et retenir les talents ne sont pas probantes et leur apparition ou leur accélération créent de nouveaux risques pour l'entreprise (prise en otage de l'entreprise, effet pervers sur les systèmes comptables d'évaluation, rivalités entre services...). Il est cependant difficile de construire une organisation stable qui ne soit pas bâtie sur l'argent lorsque celle-ci a pour but le profit (ETZIONI, 1961). Surtout, les managers eux-mêmes profitent à titre personnel de tels systèmes qu'ils ont intérêt à faire perdurer, et même à amplifier. Ces systèmes de rémunérations très fortement individualisées donnent naissance à de gros écarts salariaux dans les équipes, et créent à la fois de la démotivation, de la dissension et de l'affaiblissement de l'esprit d'équipe.

Chaque acteur de l'entreprise est donc parfaitement rationnel : avec des actionnaires qui veulent optimiser leur rendement et conserver leurs meilleurs dirigeants et cadres, et des managers qui veulent être rémunérés selon leurs mérites et leur valeur sur le marché. Mais c'est le mécanisme tout entier qui, de façon systémique (VAN BERTALANFFY, 1973 ; CROZIER et FRIEDBERG, 1977), crée des situations illogiques et dangereuses.

Comme on l'a vu dans les travaux d'Ismail Erturk, de Xavier Gabaix ou de Henry L. Tosi, la théorie de l'Agent et du Principal trouve ses limites dans la pratique, et les tentatives de créer durablement un intérêt financier commun entre actionnaires et salariés (même de haut niveau) ne fonctionnent pas. Les systèmes de rémunérations individualisées créent des effets de bord qui contrebalancent largement les avantages obtenus. On rémunère certains comportements et l'on en espère d'autres, en tombant ainsi dans le piège décrit dans le fameux article de Stephen Kerr publié pour la première fois en 1975, *On the folly of rewarding A, while hoping for B*.

L'incertitude apparente pesant sur l'utilité pour les entreprises de recourir à des formules de rémunérations individuelles très contrastées est peut-être davantage le produit de cette ambivalence que celui d'une réflexion rationnelle. On connaît les limites du mécanisme, mais les décideurs du système sont justement ceux qui, ayant le plus de chances d'obtenir un gros bonus, résistent le moins bien à la tentation. ■

BIBLIOGRAPHIE

- Actes du Colloque 2008 de l'IRSEM - Institut de Recherche Stratégique de l'École militaire, sur le thème « Armées privées/Armées d'État ».
- BAJOIT (G.), « Exit, Voice, Loyalty... and Apathy », *Revue Française de Sociologie*, vol. 29, 1988.
- BATESON (G.), *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Le Seuil, 1977.
- BLOOM (M.), "The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 42, pp. 25-40, 1999.
- CROZIER (M.) & FRIEDBERG (E.), *L'acteur et le système*, 1977.
- ERTURK (I.), FROUD (J.) & al., *Agency, the romance of management pay and an alternative explanation*, CRESC Working Paper, n°23, Septembre 2006.
- ETZIONI (A.), *A comparative analysis of complex organizations: on Power, Involvement and their correlates*, New York-Free Press, 1961.
- FAMA (Eugène), "Agency Problems and Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, 88(2), 1980.
- Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA).
- GABAIX (X.) & LANDIER (A.), "Why has CEO pay increased so much?", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 123, 2008.
- GODECHOT (O.), « Les bonus accroissent-ils les risques ? », Rapport du Conseil d'Analyse Économique, 2008.
- GODECHOT (O.), *Les traders : essai de sociologie des marchés financiers*, Éditions de La Découverte, 2001.
- GODECHOT (O.), *Working Rich - Bonus et appropriation du profit dans l'industrie financière*, Éditions de La Découverte, 2007.
- GUYNAMANT (B.), « Les managers dans les marchés financiers », Thèse de doctorat, Université Panthéon-Assas, 2011.
- HIRSCHMANN (A.O.), "Exit, Voice and Loyalty, response to decline in firms", *Organisations and states*, 1970.
- IGALENS (J.) & ROUSSEL (P. A.), "Study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, 1999.
- IGALENS (J.) & BARRAUD (V.), « Grappes de pratiques de ressources humaines et mobilisation », in TREMBLAY (M.) & SIRE (B.) (dir.), *GRH face à la crise, GRH en crise ?*, Presses HEC, 1997.
- JENSEN (M.C.) & MECKLING (W.H.), "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 1976.
- KERR (S.), "On the folly of rewarding A, while hoping for B", *Academy of Management Executive*, vol. 9, 1995.
- KOHN (A.), "Challenging behaviorist dogma: Myths

- about money and motivation”, *Compensation and Benefit Review*, pp. 33-37, mars-avril 1998.
- MACHIAVEL, *Œuvres*, éd. Christian Bec, Robert Laffont, 1996.
- MARCH (J.), “The business firm as a political coalition”, *Journal of Politics*, vol. 24, Issue 4, 1962.
- MARSHALL (A.), *Industry and Trade*, MacMillan, 4th Edition, 1923.
- MORIN (L.) & RENAUD (S.), « La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération : état des lieux de la littérature nord-américaine en GRH », *Psychologie et économie du travail*, Université du Québec à Montréal, Actes du 20^{ème} Congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), Toulouse, 2009.
- PLOSSARD (J.-M.) & TAHAR (G.), « Théorie du salaire d'efficience et disparités non compensatrices : évaluation à partir de l'enquête Fqp », in *Économie & prévision*, n°92-93, pp. 1-2, 1990.
- SCHOPENHAUER (A.), *Le monde comme volonté et comme représentation*, PUF, 2004 (1^{ère} édition : 1818).
- SMITH (A.), *La Richesse des Nations*, 1776.
- STIGLITZ (J.), “The Causes and Consequences of Dependence of Quality on Price”, *Journal of Economic Literature*, 1987.
- TOSI (H.-L.), WERNER (S.), KATZ (J.P.) & GOMEZ-MEJIA (L.R.), “How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies”, *Journal of Management*, 26-2, 2000.
- TREMBLAY (M.), GUAY (P.), SIMARD (G.) & CHENEVERT (D.), « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines », Actes du 11^{ème} Congrès de l'AGRH, Paris, 2000.
- VAN BERTALANFFY (L.), *Théorie générale des systèmes : physique, biologie, psychologie, sociologie, philosophie*, Paris, Dunod, 1973.
- VILLETTE (M.) & VUILLERMOT (C.), *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, La Découverte, 2005.
- WRIGHT (P.M.), GARDNER (T.M.) & MOYNIHAN (L.M.), “The impact of HR practices on the performance of business units”, *Human Resource Management Journal*, vol. 13, n°3, pp. 21-36, 2003.