



Rémunération et motivation

Franciska Krings

Professeure Assistante en Comportement Organisationnel

HEC, Université de Lausanne



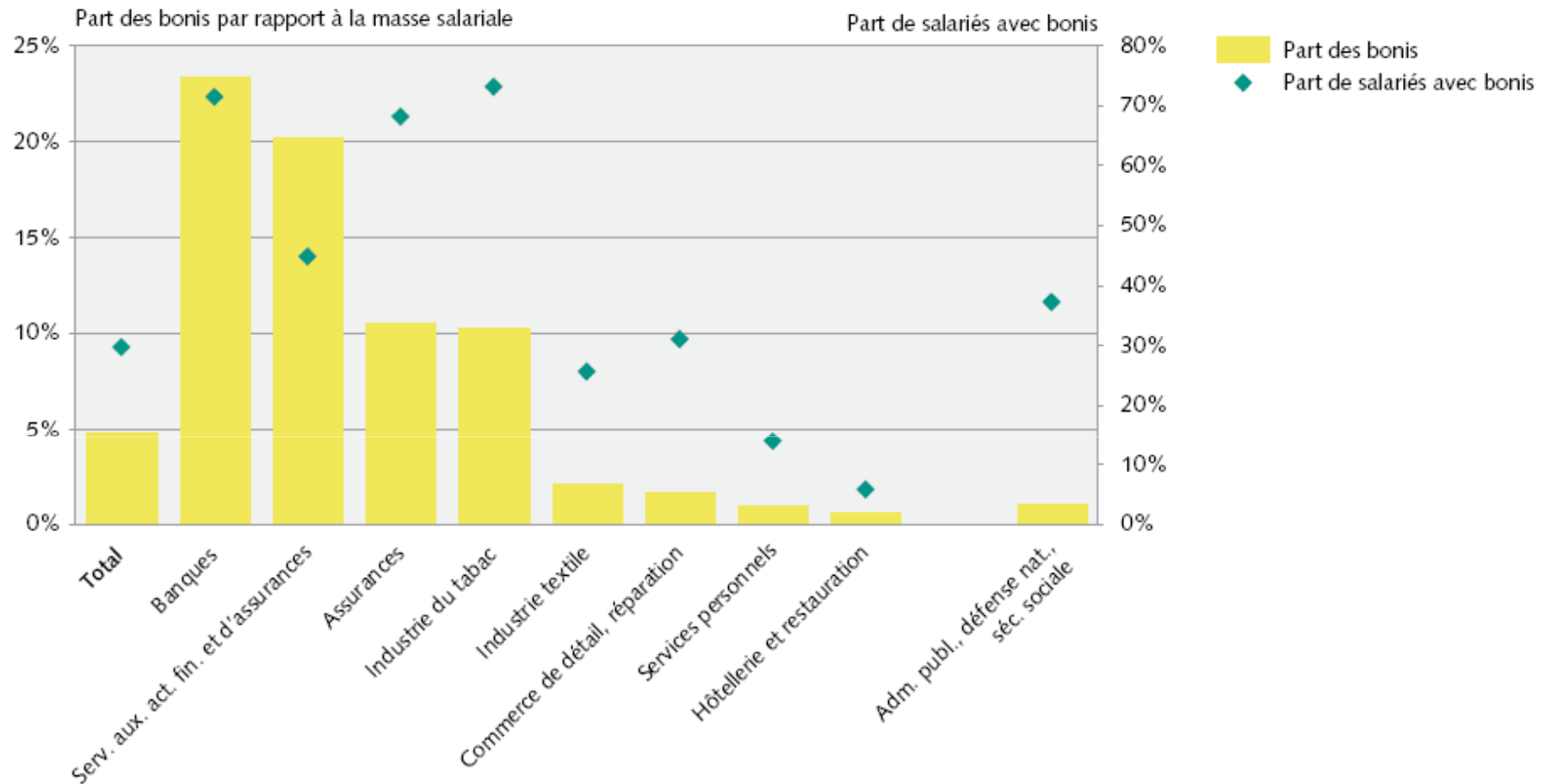
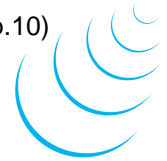
Aperçu

- Impact des incitatifs financiers sur la motivation et la performance au travail
- Motivation au delà des incitatifs financiers
- Résumé et discussion des "nouveaux" incitatifs



La rémunération

- La rémunération englobe diverses mesures
- Aujourd'hui: Focus sur les effets des incitatifs explicites, directement liés à la performance (p.ex. bonus, salaire à la pièce)
- Bonis en CH



Environ 25% des salariés touchent des bonis en Suisse

Environ 50% des entreprises pratiquent le salaire au mérite

La plupart du temps attribué sur la base de la performance individuelle



Rôles des incitatifs

Un rôle crucial: Motiver!

- Reconnaître et récompenser la bonne performance
- Stimuler une meilleure performance



L'impact des incitatifs

"Most of economics can be summarized in four words: People respond to incentives. The rest is commentary."

Steven E. Landsburg "The Armchair Economist", p.3

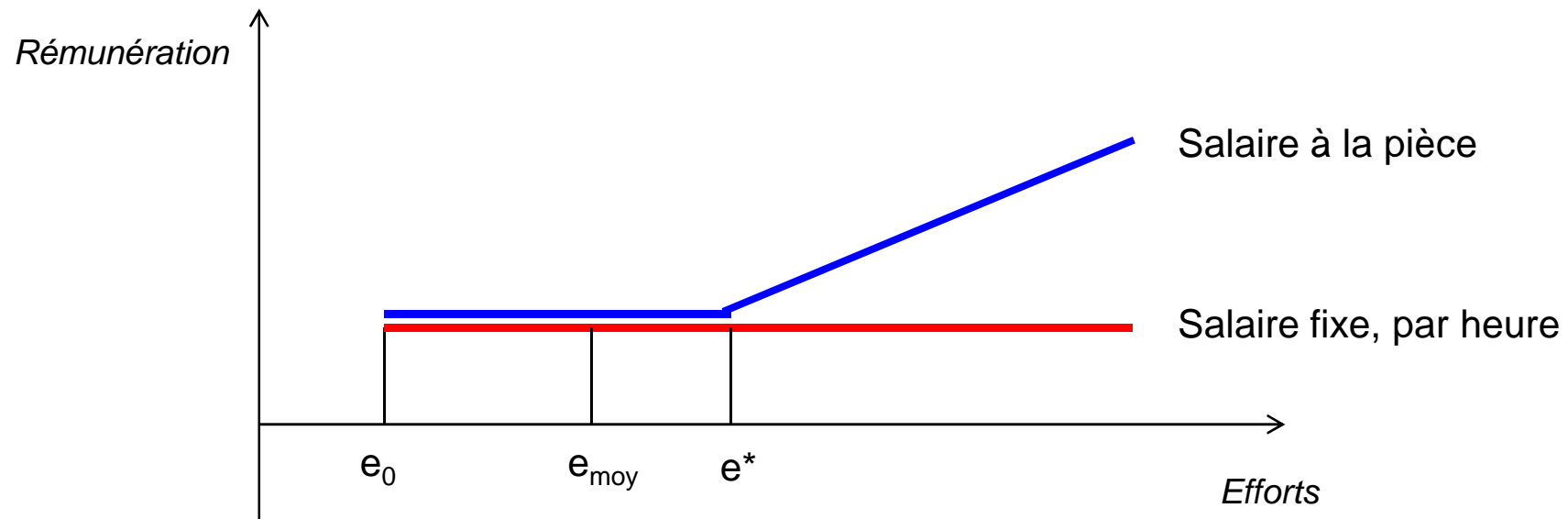




Est-ce si simple?

- Exemple Safelite: En 1994/95, le management de Safelite décide de passer des salaires fixes aux salaires à la pièce
- Lazear (2000): Impact sur la performance des employés?

The screenshot shows the Safelite AutoGlass website. The header includes the Safelite logo, the text 'AUTO GLASS SPECIALISTS', 'CINDY ROWE AUTO GLASS™', and 'DIAMOND TRIUMPH G'. Below the header is a navigation menu with links for 'Instant Quote', 'Schedule Service', 'Repair & Replacement Guide', 'About Safelite', and 'Careers'. The main content area is titled 'Repair & Replacement Guide' and features a sidebar with a list of links: 'Windshield Repair', 'Auto Glass Replacement', 'Service Commitment', 'Ask the Experts', 'Payment Options', 'Insurance FAQs', 'Auto Glass FAQs', and 'Glossary'. The main text area is titled 'Auto Glass Replacement' and contains the following text: 'Auto glass is an important structural component of your vehicle, so a quality installation is important to your safety. That's why every Safelite technician is required to complete our exclusive SafeTech™ certification program.' Below this is a section titled 'Certification' which states: 'Safelite is the only national company with an internal certification program to ensure compliance with the new American National Standard Institute (ANSI) auto glass replacement safety standard.' The final section is titled 'Revolutionizing the process' and states: 'Safelite technicians also use the best materials, including the industry's first one-hour drive-away time adhesive for windshield installations. The choice of adhesive is a critical element in the quality and safety of a windshield installation. Using the most advanced materials improves the quality of the installation as well as your safety and convenience.'



e_0 = effort minimal pour ne pas se faire licencier

e_{moy} = effort moyen sous salaire fixe

e^* = effort nécessaire pour bien profiter du salaire à la pièce



- Productivité des employés: + 20%
- La moitié de cette augmentation est due aux effets incitatifs ...
 - Les employés sont plus productifs
- ... et l'autre moitié à la sélection
 - Les employés moins performants laissent leur place à des employés plus performants
- Résultats semblables dans plusieurs études
→ incitatifs financiers semblent fonctionner
- ***Salaires au mérite pour toutes et tous?***



Salaires au mérite pour les enseignants

- Discussion actuelle dans plusieurs pays, y compris en CH
- Salaires au mérite pour augmenter la qualité d'enseignement
- Qu'attend-t-on d'un bon enseignant?
 - Transmettre du savoir
 - Transmettre des compétences sociales





Expériences pratiques

- USA, fin 90: Révision du système incitatif dans plusieurs États dans le but d'augmenter la qualité de l'enseignement
- Enfants passent des tests standardisés annuels
- S'ils obtiennent des mauvais scores:
 - Pas de promotion ou d'augmentation de salaire pour les enseignants
 - Moins d'aide financière de l'État, risque de la fermeture de l'école (licenciement des enseignants)



Comment les enseignants peuvent-ils améliorer les scores des élèves?

- Mieux enseigner
- Négliger d'autres tâches et responsabilités
- Tricher



Tricherie chez les enseignants

- Jacob & Levitt (2003):
Analyse des scores de chaque étudiant (3^{ème} - 7^{ème}),
Chicago Public Schools, de 1993 à 2000; infos
supplémentaires sur les classes et les enseignants

Résultats: Évidence pour la tricherie dans 200 classes
par année (5%)
- D'autres études: 35% des enseignants rapportent avoir
observé leurs collègues tricher



Résumé

- Incitatifs financiers fonctionnent bien pour les emplois simples
 - ➔ Performance unidimensionnelle, résultat facile à mesurer
- Incitatifs financiers sont plus compliqués (et risqués) pour les emplois plus complexes
 - ➔ Performance multidimensionnelle, difficile à mesurer, résultats pouvant être atteints de plusieurs manières



Implications

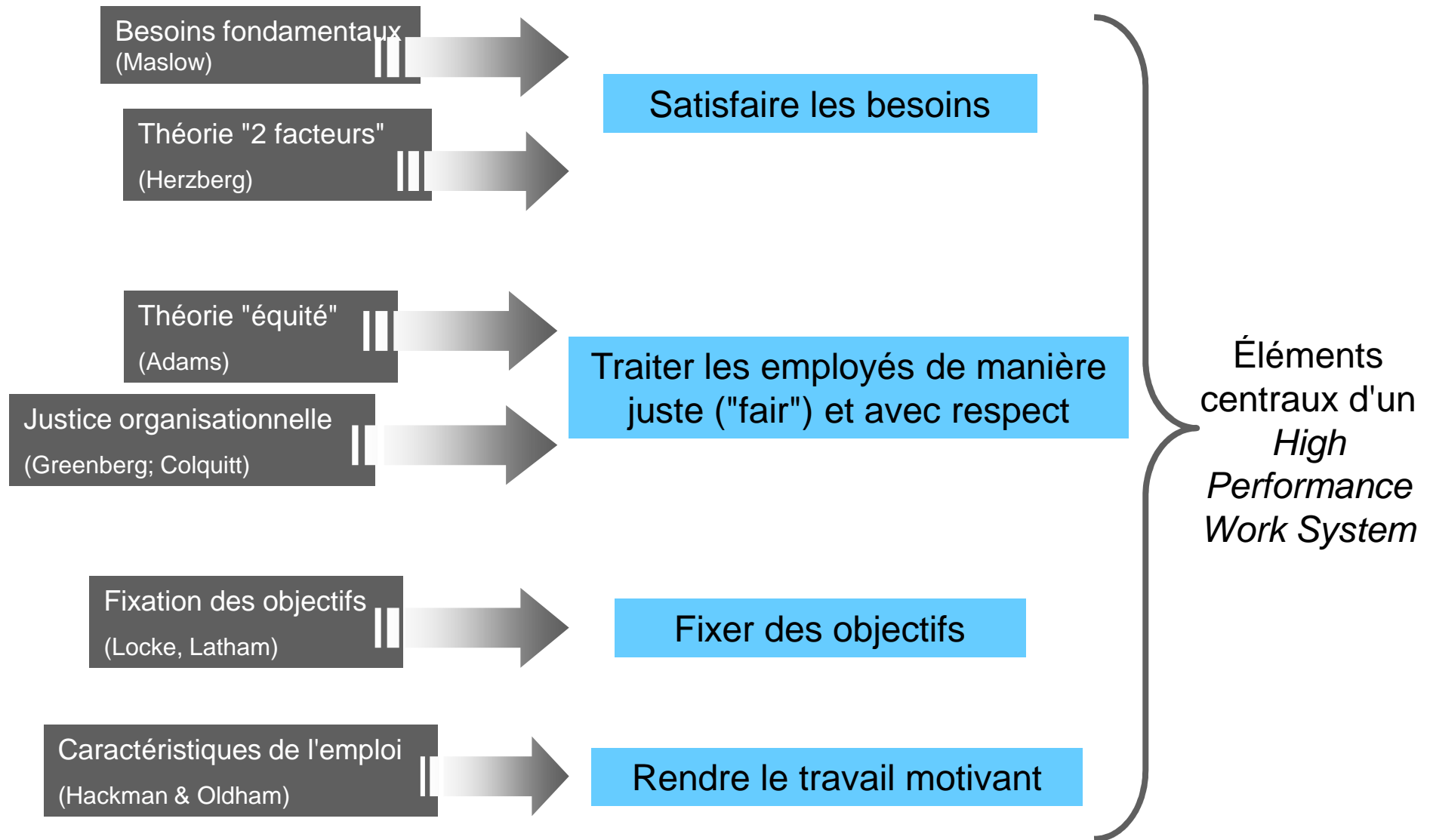
"You get what you pay for"

... but what you pay for may not be what you wanted to get

Exemples: Heinz, Sears, Dun & Bradstreet etc.



Motivation au delà des incitatifs





Caractéristiques de l'emploi

- La nature du travail effectué peut être motivante
- Quels sont les éléments du travail qui sont motivants?



Caractéristiques de l'emploi

- Variété des compétences
- Identité du travail
- Signification du travail

• Autonomie

• Feedback

États psychologiques

Intérêt pour le travail

Sentiment de responsabilité pour le résultat

Connaissance du résultat

Résultats

- Motivation intrinsèque élevée
- Performance élevée
- Satisfaction élevée

J.R. Hackman & G.R. Oldham (1974)



La motivation dépend des objectifs

- Les objectifs focalisent l'attention sur les actions pertinentes et essentielles
- Plus l'objectif est spécifique et réaliste mais difficile, plus nous investissons de l'effort pour l'atteindre
 - *Management by Objectives*; approche SMART
- Chauffeurs de camion qui transportent des troncs d'arbre (Latham & Baldes, 1975)
 - "Fais de ton mieux", et ensuite
 - "Charge le camion jusqu'au 94% de sa capacité légale"

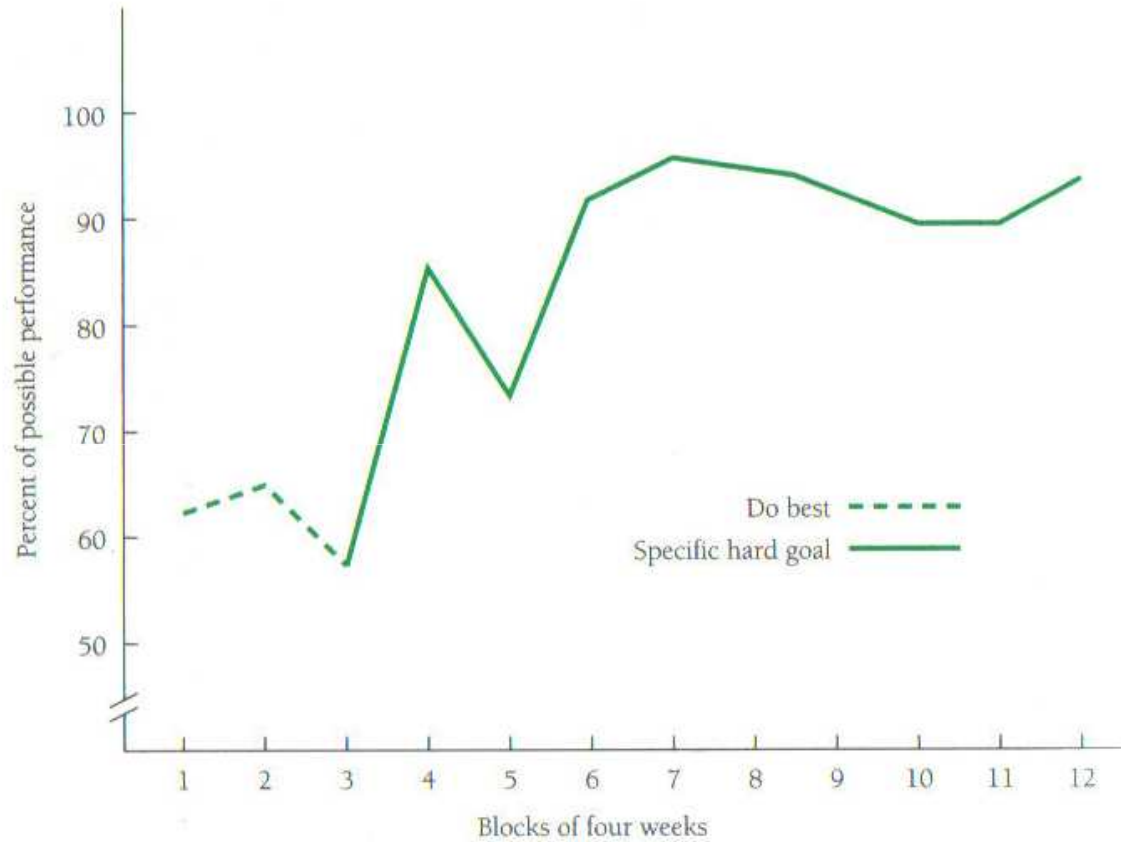
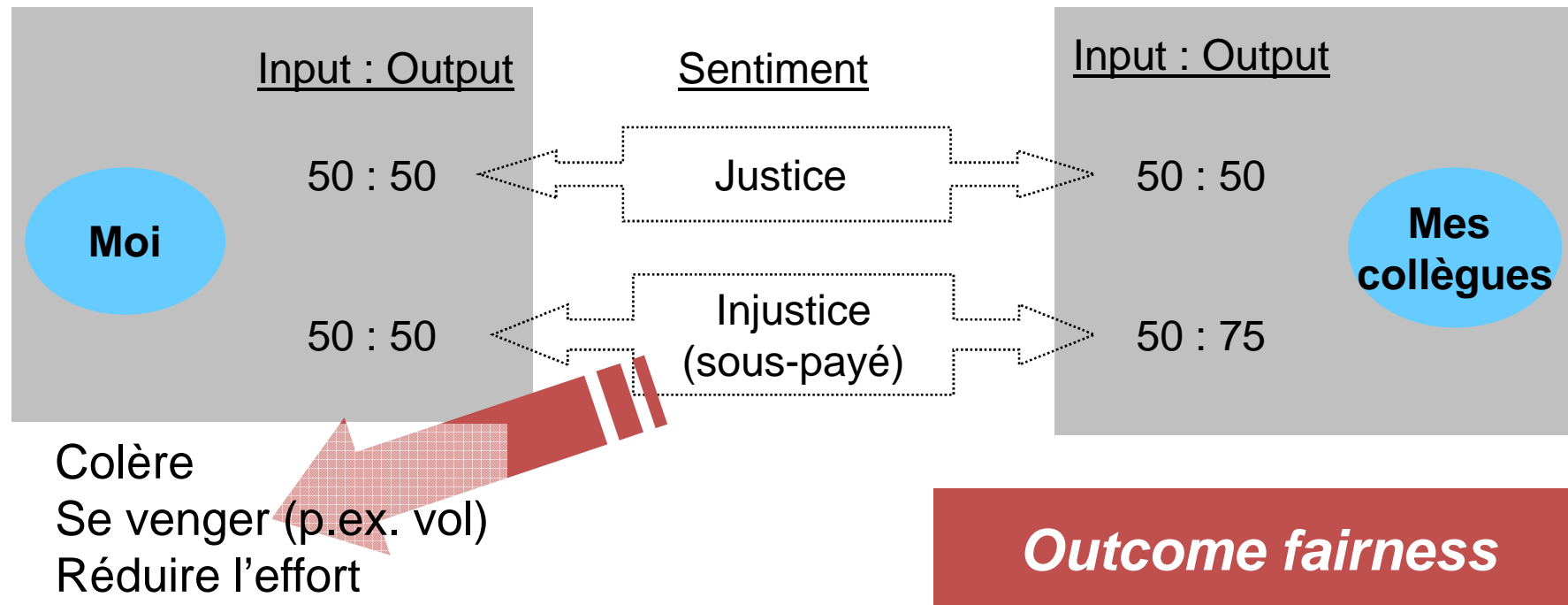


FIGURE 12-4 ■ The effect of specific, difficult goals on productivity

SOURCE: From "The Practical Significance of Locke's Theory of Goal Setting" by G. P. Latham and J. J. Baldes, 1975, *Journal of Applied Psychology*, 60, p. 123.

Fairness – la justice au travail (1)

- La motivation dépend du sentiment de justice
- Théorie de l'équité





Process fairness

Participants: Employés secteur publique, avec salaire de base + salaire au mérite qui est payé en complément si le travail est considéré comme positif (données: Australie, Danemark, Irlande, Grande-Bretagne, États-Unis)

	Pas d'accord	Neutre	D'accord
Le procédé de la répartition des primes est facile à comprendre	48.5%	18.3%	33.2%
Il existe une liaison claire entre récompense et salaire au rendement	58.1%	22.1%	19.8%
Le jugement du travail correspond au travail personnellement fourni	31.3%	20.0%	48.7%
Le processus de décision sur l'organisation des primes est acceptable	56.3%	18.7%	25.0%
Les conditions requises pour obtenir la prime sont connues	39.1%	21.1%	39.8%
Volonté de travailler plus si une récompense correspondante est en vue	34.8%	13.3%	51.9%

Source: OCDE(1997), p. 55 ss. / La Vie économique

Impact du salaire au mérite sur la performance (OCDE, 1997):

- Aucune augmentation de productivité
- Quelques conséquences négatives



Fairness – la justice au travail (2)

Fairness au travail est un besoin clé des employés

Se sentir traité de manière juste et avec respect:

- Réciprocité; ↑ satisfaction, engagement, productivité

Se sentir traité de manière injuste et irrespectueuse:

- Réactions négatives envers l'organisation; ↓ satisfaction, engagement, productivité

Implications pour la rémunération (au mérite):

- Créer un climat de justice : Pour les employés, se faire entendre et comprendre "ce que chacun gagne, et pourquoi" est crucial
- Sinon, le système risque de devenir contreproductif



Résumé: Incitatifs et motivation

- Les incitatifs fonctionnent ...
 - **bien** pour les emplois plus simples
 - **moins bien** (ou pas du tout) pour les emplois plus complexes
 - **mal** si le processus de prise de décision n'est pas transparent et s'ils entrent en conflit avec d'autres besoins des employés et les valeurs organisationnelles (p.ex. la coopération)

- Incitatifs financiers = signal ambigu ?
 - "Nous récompensons la bonne performance"Mais aussi:
 - "Nous récompensons ceux qui sont motivés principalement par leur intérêt personnel" "Sans incitatif financier, nos employés ne travaillent pas bien"



Trouver les "bons" incitatifs

Enquêtes 2008/2009 (cf. Hewlett, Sherbin, & Sumberg, 2009)

- Flexibilité par rapport aux heures et lieux de travail
- Possibilité de redonner et contribuer à la société
- Accès aux nouvelles expériences et défis

... sont jugés comme plus importants que la rémunération pour une motivation très élevée



Merci pour votre attention





Références

- Brockner, J. (2006). Why it's so hard to be fair. *Harvard Business Review*, 84, 122-129.
- Greenberg, J. (2009). Everybody talks about organizational justice but nobody does anything about it. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2, 181-195.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. H. (1974). The relationship among core job dimensions, the critical psychological states, and on-the-job outcomes. In: *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*.
- Hewlett, S. A., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2009). How Gen Y and Boomers will reshape your agenda. *Harvard Business Review*, 87, 71-76.
- Jacob, B. A., & Levitt, S. D. (2003). Rotten apples: An investigation of the prevalence and predictors of teacher cheating. *Quarterly Journal of Economics*, 118, 843-877.
- Landsburg, S. E. (1993). *The Armchair Economist* (1st edition). New York: Free Press.
- Latham, J. P., & Baldes, J. J. (1975). The "practical significance" of Locke's theory of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 60, 122-124.
- Lazear, E. P. (2000). Performance pay and productivity. *American Economic Review*, 90, 1346-1361.
- OCDE (1997). *Performance pay schemes for public sector managers: An evaluation of the impacts*. Public Management Occasional Papers No. 15. Paris: OCDE.
- Office Fédérale de la Statistique (2007). *Enquête suisse sur la structure des salaires 2006*. Neuchâtel: OFS.