

Rétribution Evaluation Motivation



UFR DES SCIENCES DE LA COMMUNICATION :
IUP-Formation continue, orientation « Communication organisationnelle,
développement des ressources humaines et formation en entreprise ».
Promotion 2000-2001

Frédéric A****
Didier F***
Chantal L****
Evelyne T*****
Sandrine Virbel

Sommaire

1^{ère} Partie : La rétribution.....page 1

2^{ème} Partie : L'évaluation de l'individupage 3

3^{ème} Partie : La motivation.....page 7

Bibliographie.....page 11

Annexe : La présentation orale.....page 12

Management des ressources humaines et nouvelle économie : la rétribution

L'image de la net-économie et de ses rémunérations mirobolantes, ressassée par les médias il y a quelques mois, a fait long feu. En effet, le sévère tassement du Nasdaq, la Bourse américaine des valeurs technologiques, a ruiné les espoirs de rémunération différée de nombreux aspirants à la « e-fortune ». Ainsi, depuis près d'un an, il est devenu **illusoire** pour les start-up qui se lancent d'espérer **attirer les meilleurs profils en se contentant d'offrir un salaire tout juste au prix du marché, complété par un plan de stock-options⁽¹⁾ avantageux**. Encore moins de les **fidéliser** car, selon les spécialistes des rémunérations de Hewitt Associates, les ¾ des détenteurs actuels d'options ne toucheront rien, soit parce qu'ils auront quitté l'entreprise avant cinq ans, soit parce que l'introduction en Bourse aura eu lieu à un niveau trop élevé.

Empruntant à l'économie traditionnelle, les jeunes entreprises de la e-économie commencent à élaborer **des plans de rémunération stratégiques**, en optimisant leur système de rémunération : gestion de carrière, formation mais aussi primes d'objectifs (bonus) individuelles par équipes favorisant l'individualisation des salaires, intéressement collectif⁽²⁾ sur les résultats et périphériques de rémunération comme une mutuelle, des tickets-restaurants. Ainsi, **mettre en place une politique de rémunération dynamique suppose d'appliquer certains outils de l'ancienne économie, mais à une vitesse accélérée**.

Depuis la rentrée de septembre dernier, les entreprises commencent à parler de **rémunération globale**. D'ailleurs, la **mutuelle** et les **tickets-restaurants** font désormais partie d'un **package standard** à l'entrée dans une start-up. Les personnes approchées par les cabinets de chasse de tête préfèrent désormais de bons salaires, une mutuelle et des tickets-restaurants élevés plutôt que des stock-options. La mutuelle ne revient pas forcément trop chère à ces jeunes entreprises car leur pyramide des âges est une base de négociation pour obtenir des tarifs intéressants.

Dans la première phase de maturité, ces entreprises veulent surtout pouvoir faire face aux enjeux du recrutement et conserver la possibilité d'offrir une rémunération atypique pour un profil particulier, mais s'efforcent aussi de hiérarchiser les rémunérations. Avec, bien souvent, des grilles qui n'existent pas, et des questions sur la convention collective à appliquer !

En revanche, des **périphériques** comme les véhicules restent rarissimes car le regard des investisseurs pèse en permanence, avec un conseil d'administration tous les mois ; les start-up hésitent alors à s'offrir un luxe qu'il faudra à tout prix justifier. Par ailleurs, quand on partage un bureau de 7 mètres sur quinze, la Safrane de papa fait mauvais genre ; ce n'est pas **l'état d'esprit** jeune des start-up : on préfère les transports en commun, les rollers ou la trottinette, plus branchés et pratiques. Au royaume d'Internet, de façon générale, les avantages en nature (secrétaire particulière, frais de représentation, abonnements à des revues, inscription à un club) sont contre nature. Seuls les **gadgets techniques** trouvent grâce. Et là, le collaborateur n'a même pas à négocier : l'ordinateur portable, le téléphone mobile ou le Palm Pilot font partie de la panoplie de travail. C'est une question de cohérence : quand vous travaillez dans des services innovants, vos outils doivent l'être aussi.

Pour lutter contre les **comités d'entreprise** puissants des grandes entreprises, des start-up se sont regroupées dans l'association Silicon Sentier pour obtenir les mêmes avantages (tarifs réduits pour les billets d'avion, places de cinéma, voyages...) en dépit de leur petite taille.

Pour rétribuer efficacement, certaines start-up se font aider par des **incubateurs**, qui offrent un **accompagnement RH** en matière de recrutement mais aussi parfois de croissance des effectifs et donc de **rémunérations**. Par exemple, un incubateur peut proposer à sa start-up un modèle articulé autour d'une rémunération fixe, d'une politique de bonus, d'un plan de stock-options et d'un régime de protection sociale. Puis des méthodologies en matière de plan de formation, de programmes d'accueil des nouvelles recrues ou d'expatriation. La gestion de la paie peut même être assurée par cet incubateur, ce qui permet de contrôler l'évolution de la masse salariale et les recrutements. Les incubateurs **mutualisent les ressources** des sociétés bénéficiaires et peuvent faire jouer la mobilité entre elles.

Quelle évolution pour l'avenir ?

Ensuite, les jeunes pousses se tourneront peut-être vers l'épargne d'entreprise. Quelques pionnières commencent à le faire : les avantages de l'actionnariat salarié dans le cadre du plan d'épargne entreprise (PEE) ⁽³⁾ sont mis en balance avec ceux des stock-options et des bons de souscription créateurs (BSPCE). Si l'épargne salariale suscite un certain intérêt depuis septembre dernier, c'est que le marché s'est assaini : les développeurs d'entreprise souhaitent désormais fixer les salariés en abondant les versements de ces derniers, sans avoir trop de dettes, ni prendre les risques de la distribution d'options pour tous. La dynamique sociale et la notion d'équité sont en effet plus facilement valorisées dans le cadre d'un PEE qu'avec une distribution discrétionnaire d'options.

- (1) Stocks-options : un salarié se voit attribuer à un moment donné des options d'achat d'actions à un prix (une décote) qui peut être jusqu'à 20% inférieur à la valeur de l'action. Après une période de **blocage de 5 ans minimum**, il peut acquérir définitivement les actions pour les revendre immédiatement à la valeur du jour ou les conserver. L'effet attendu en terme de management est **d'inciter le salarié à s'investir davantage** dans son travail **pour accroître les performances** de son entreprise. Dans la réalité, le système des stock-options est réservé à une poignée de cadres de haut niveau. Servant à fidéliser les dirigeants en augmentant leur rémunération à moindre coût grâce aux allègements des charges fiscales et sociales, il est **utilisé par les start-up pour concurrencer les salaires fixes élevés proposées par les grandes entreprises**, sur lesquels ces start-up ne peuvent souvent s'aligner. La loi de financement de la sécurité sociale applicable à partir du 1^{er} janvier 1997 a remis en cause le régime de faveur dont bénéficiaient les stock-options : lorsque le cadre revend avant le délai de 5 ans, la plus-value est soumise au paiement de l'impôt sur le revenu (tranche imposable à 54%), à la CSG et RDS et aux cotisations sociales patronales et salariales. Après le délai de 5 ans, la plus-value est soumise à l'impôt sur le revenu au taux préférentiel de 30%. Depuis la loi de finances de 1998, ce **taux est porté à 40% et les allègements de charges sociales et fiscales sont réservés aux attributions d'actions de PME créées il y a moins de 7 ans (favoriser les start-up)** ; enfin, la loi de finances 2000 n'a pas adopté l'amendement « Bonrepaux » qui porte de 40 à 50% la taxation des plus-values sur les stock-options (remédier aux abus révélés par « l'affaire Jaffré »).
- (2) L'intéressement : créé par l'ordonnance du 7 janvier 1959, l'intéressement est collectif ; une entreprise peut ou non signer avec les représentants des salariés un accord d'intéressement ; tous les salariés de l'entreprise doivent bénéficier des primes d'intéressement. L'intéressement est **exonéré des charges sociales (sauf CSG et RDS)**. Depuis 1986, il est **exonéré de l'impôt sur le revenu pour les salariés à condition qu'il soit versé dans le plan d'épargne entreprise**. La loi de 1994 l'a intégré au code du travail : les modalités de répartition des primes sont collectives. Les salariés peuvent verser l'intéressement dans un compte épargne temps. Enfin, le montant de la prime varie selon les catégories de salariés. L'intéressement a pour objectif de **récompenser les performances liées au travail** : par exemple, la prime peut dépendre des objectifs techniques et professionnels réalisés par une équipe de travail. Cependant, dans près de 8 accords sur 10 (toutes entreprises confondues), les calculs de l'intéressement sont basés uniquement sur les **critères de résultats et non de performance**.
- (3) Plan d'épargne entreprise : institué par l'ordonnance du 17 juillet 1967 et développé par les incitations fiscales apportées par l'ordonnance de 1986, il constitue un système d'épargne collectif où **le salarié verse**, avec l'aide de l'entreprise qui pratique l'abondement, des sommes servant à l'acquisition de titres de SICAV, de parts de fonds communs de placement d'entreprise. Les sommes versées sont **indisponibles pendant 5 ans**. Les sommes versées par l'entreprise ou abondements sont **exonérés de l'impôt sur les sociétés et des cotisations sociales** (sauf CSG et RDS). Les **avantages fiscaux pour les salariés sont importants** (les versements volontaires des salariés ne sont pas exonérés d'impôts ni des charges sociales sauf s'ils proviennent de la participation et de l'intéressement : **les revenus des fonds sont exonérés de l'impôt sur le revenu s'ils sont réemployés dans le plan d'épargne**).

L'évaluation de l'individu dans la nouvelle économie

L'évaluation est un moment privilégié pour être à l'écoute des collaborateurs, valoriser des compétences, permettre d'exprimer des idées et des projets.

Pour le manager, il s'agit de faire le point avec ses collaborateurs tout en veillant à l'ambiance de l'évaluation ; l'important étant de se sentir bien dans la situation, d'être disponible, à l'écoute et d'avoir de l'intuition.

Quelle que soit la situation, l'évaluation peut servir à clarifier, avoir un dialogue constructif, fixer des objectifs et demander aux collaborateurs de s'impliquer et de proposer des solutions.

Toutefois, avec l'apparition de la nouvelle économie, les critères de l'évaluation ont évolué.

I - L'évaluation : une co-gestion dynamique des carrières entre salariés et organisation

Pendant longtemps, l'évaluation a été conçue comme la description des qualités nécessaires pour tenir un poste précis dont le contenu et les exigences avaient peu de chance de varier. On était alors dans le cadre de la stabilité et de la prévisibilité.

Or, les contraintes de la mondialisation de l'économie, de la concurrence accrue et du développement technologique poussent les entreprises à se restructurer et à devenir plus flexibles. Elles doivent de plus en plus souvent gérer des équipes de projet dont la durée de vie est fonction de la mission qu'elles doivent mener à bien.

Ces changements profonds demandent une proportion accrue de personnel hautement qualifié et également des qualités individuelles différentes.

De ce fait, d'autres rôles sont joués par l'évaluation du personnel dans le monde de la nouvelle économie.

Les nouvelles caractéristiques de l'évaluation :

- **Le travail se fait de plus en plus souvent en groupe et par conduite de projet :** Cela implique donc deux choses :
 - l'homogénéité des groupes ne doit pas être un principe essentiel, chacun jouant des rôles différents et complémentaires. L'évaluation va alors se fonder sur une approche de la psychologie des groupes.
 - évaluer un individu au travers d'une activité collective pose des problèmes de notation individuelle. Cela implique de mettre au point des techniques d'évaluation prenant en considération ce contexte paradoxal.
- **L'accent est mis plus sur la polyvalence que sur la spécialisation :** la sélection se fait donc de plus en plus sur les qualités d'adaptation, la capacité à apprendre, l'innovation et sur l'implication dans le travail.
- **L'évaluation du personnel en fonction devient de plus en plus importante :** cela pose la question des notateurs. Quelles sont les personnes qui, dans l'entreprise, sont les plus à même de noter un salarié ? En outre, l'évaluation dans ce cadre dépasse le simple outil de gestion de carrière. Il devient outil de motivation, d'intégration dans l'entreprise et de développement personnel.
- **L'évaluation n'est plus seulement nécessaire à l'entrée dans l'organisation :** les rôles professionnels sont de moins en moins souvent constitués de tâches régulières et prévisibles. D'où la nécessité de pouvoir faire des évaluations répétées. D'une manière plus générale, le recrutement se fait de plus en plus en fonction d'un « stock de compétences » et pas seulement sur la base des qualités spécifiques requises par la fonction.
- **Les différences interculturelles doivent être mieux prises en compte**

On n'évalue donc plus les aptitudes d'un candidat ou d'un salarié à s'adapter à un poste mais **ses aptitudes à évoluer au sein d'une organisation mouvante** se situant elle-même dans un environnement mouvant.

D'où l'apparition de trois nouvelles attentes en matière d'évaluation du personnel :

- *La première* consiste à évaluer les capacités individuelles à tirer parti de l'expérience pour acquérir de nouvelles compétences
- *La seconde* concerne la gestion du développement individuel, qui va permettre d'accompagner la carrière du salarié et d'estimer tant ses acquis que son potentiel
- *La troisième* découle directement de la seconde car elle implique le salarié en tant qu'acteur de sa propre gestion de carrière. L'évaluation n'est donc plus simplement le fait d'une organisation qui cherche des informations pour étayer ses décisions de résultat, elle devient un échange entre l'organisation et le salarié.

L'évaluation « nouvelle » se conçoit donc plus comme un « diagnostic » servant de base à la gestion de carrière intégrant pleinement la notion de développement et d'évolution. Mais ce développement ne peut être planifié par l'entreprise. Il faut donc mettre en place, en accord avec le salarié, un plan de développement s'appuyant davantage sur les aptitudes de l'individu et sa place dans l'organisation. Cela signifie que l'évaluation devra tenir compte de données beaucoup plus larges que celles prises en compte auparavant (l'environnement organisationnel dans lequel évolue le salarié, les marchés de l'entreprise, son avenir, sa culture, les qualités qui sont valorisées et attendues, et surtout le statut de l'individu dans l'organisation).

L'évaluation est donc désormais appelée à jouer un rôle multiple. La prédiction de la réussite dans le premier poste ne suffit plus et **la sélection s'intéresse au potentiel de développement**. L'évaluation ne se limite pas à l'individu seul et s'étend à l'équipe, à sa composition, à son climat.

A cette nouvelle configuration il faut adapter des méthodes d'évaluation qui permettent d'identifier les potentiels de développement tout en tenant compte de la réalité de l'organisation.

A peu de choses près, il n'y a *a priori* pas de méthode novatrice miracle. En revanche, les méthodes déjà plus ou moins anciennes peuvent être envisagées et reconfigurées dans la perspective des nouvelles contraintes socio-économiques des organisations.

On peut en identifier 3 essentielles :

A) Les entretiens :

L'entretien doit permettre de connaître qualitativement les ressources humaines afin de bien gérer les potentiels en fonction de ce que l'entreprise est en mesure d'offrir, à court, moyen ou long terme. C'est une sorte de tableau de bord pour le manager, celui-ci devant savoir conduire ses entretiens, fixer ses objectifs et, donc, gérer ses ressources humaines. C'est également un outil de gestion.

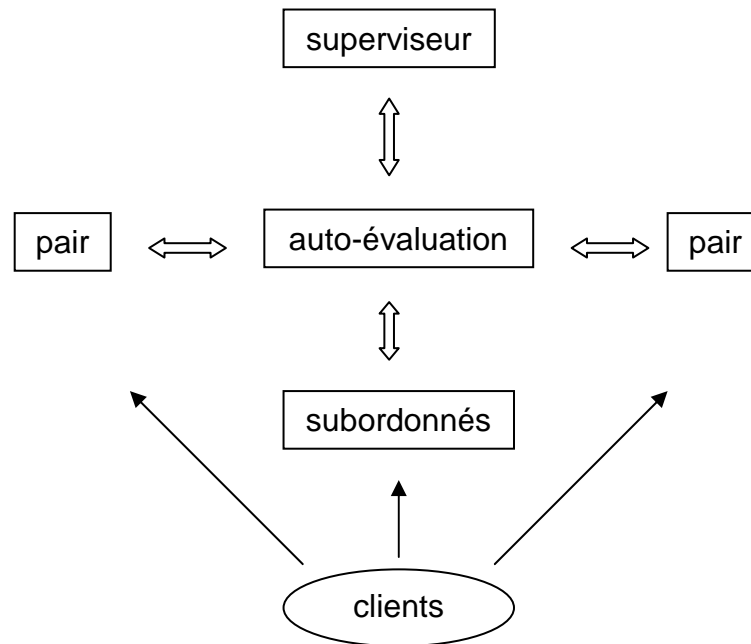
Un entretien d'évaluation suit une sorte de schéma qui peut être résumé en quatre phases. La *phase 1* est celle de l'accueil du collaborateur. Elle nécessite d'induire une valorisation et un esprit de coopération entre les interlocuteurs. La *phase 2* est celle du retour sur le passé. C'est le moment du bilan qui prend en compte tant le travail que les aspects des compétences et des aptitudes. La *phase 3* sert à se projeter dans le futur. Le collaborateur va pouvoir formuler ses propositions, ce qui va conduire à une responsabilisation. Les phases 2 et 3 sont fortement caractérisées par des reformulations des propos et, donc, par une qualité d'écoute. La *phase 4* est celle de la concrétisation : les interlocuteurs formalisent les objectifs. Ceci aboutit à un accord contractuel et à la proposition d'un éventuel suivi.

L'entretien vise à une véritable reconnaissance de la personne tout en permettant une qualité dans les relations interpersonnelles entre les deux interlocuteurs. C'est le B.A.BA du management.

B) Les évaluations 360° :

C'est une méthode d'évaluation très utilisée ces dix dernières années. Ses partisans la jugent plus objective et plus globale. La démarche consiste à solliciter les perceptions ou les réactions d'un certain nombre de personnes, que ce soit à l'égard de celui qui fait son bilan ou par rapport à un projet qu'il cherche à valider. L'apprécié indique à l'appréciateur des personnes avec lesquelles il travaille et qui seraient susceptibles de donner leur avis sur sa manière de travailler. L'appréciateur accepte ou rejette les noms en fonction de la pertinence du choix et de l'indépendance des personnes proposées.

L'évaluation par 360° est adaptée à l'aide au développement et/ou à la remise en cause d'une personne. Elle fait appel à un large nombre d'intervenants : collègues, clients, actionnaires... l'information ainsi recueillie est crédible. La diversité et la multiplicité des sources d'évaluation permettent d'élargir le champ de l'appréciation. L'évaluation par les pairs risque, par contre, de créer un climat de concurrence et de jeux politiques féroces. Les sondages peuvent également fatiguer les personnes proposées du fait de la multiplication des formulaires à remplir. De plus, l'évaluation par 360° est lourde en investissement en temps et en argent. Enfin, cette méthode d'évaluation est taxée d'effet de mode par ses détracteurs et accusée d'être encore théorique (*quid* des choix de critères et de la formation des managers à cette méthode ?).



Evaluation à sources multiples qui va chercher l'information relative à l'apprécié dans le cercle le plus large possible.

C) Centre d'évaluation (assessment center):

Le centre d'évaluation n'est pas un lieu mais un processus d'évaluation des personnes, dans un contexte professionnel et qui intègre trois idées fortes :

- une réflexion préalable sur les dimensions qu'on cherche à évaluer chez les personnes observées, et donc la **définition en amont des compétences recherchées** ou encore des critères liés à l'objectif d'évaluation ;
- l'utilisation de **méthodes d'évaluation différentes** (principe de multiévaluation), sélectionnées en fonction de leur pertinence, d'une part, et de leur capacité à mesurer les compétences souhaitées, d'autre part ;
- la mise en place **d'une évaluation participative** et dynamique. On n'a pas seulement des observateurs /évaluateurs d'un côté et des candidats de l'autre. L'idée de restitution est importante. Un centre d'évaluation inclut des moments où l'évaluateur restitue au candidat ce qu'il a perçu et compris de lui, et dialogue avec lui.

La phase de mesure des compétences

Une séance d'*assessment center* se déroule idéalement sur deux ou trois jours, implique l'agrément du salarié et fait appel à un nombre plus important d'exercices et de méthodes différents, ce qui en accroît la pertinence.

On peut aujourd'hui en compter 5 essentielles :

1) Les questionnaires d'autoévaluation :

Ils peuvent porter sur la personnalité, les compétences, la motivation... Le candidat se décrit à travers une série de questions ou de propositions à classer.

2) Les exercices de simulation :

Il s'agit d'exercices individuels, duels ou de groupes :

a. L'exercice in basket ou in tray : le participant est mis devant un certain nombre de documents que l'on trouve dans la corbeille à courrier d'un manager ; on lui demande, en temps limité, de traiter les différents documents, de prendre des décisions et de les argumenter, d'organiser son agenda pour les semaines à venir, de rédiger une synthèse de la situation, etc.

b. La recherche d'informations : on donne au participant des données incomplètes d'un problème ; il doit analyser le problème, poser des questions pour obtenir des informations complémentaires et ensuite prendre une décision.

c. L'exposé oral : on donne au participant des documents concernant un cas d'entreprise ; il doit l'étudier, puis exposer son analyse, et les solutions qu'il préconise.

d. Le travail de groupe : une étude de cas est à résoudre en groupe ; chacun dispose d'un certain temps pour prendre connaissance de la situation simulée (individuellement) ; le groupe doit arriver ensuite à faire des préconisations, prendre des décisions, etc.

e. Les simulations avec compère : le participant prend connaissance d'un cas donné, puis s'entretient ensuite avec un interlocuteur dont le rôle est précisément déterminé ; on peut simuler une situation de vente, d'achat, de négociation, de management... .

3) Les tests d'aptitudes intellectuelles

4) Les entretiens

5) Les évaluations 360°

La motivation dans la nouvelle économie

La *start-up* est **emblématique** par excellence de la *Nouvelle Economie*, même si l'euphorie s'est récemment estompée avec la chute du Nasdaq, au point qu'on parle désormais de « *start-down* ». Nous étudierons ici la **motivation à la rejoindre**, voire à la quitter, tant de la part de **jeunes** fraîchement émoulus de **grandes écoles** que de celle de **cadres supérieurs** qui laissent à son profit des salaires et des postes confortables dans de grandes sociétés de l'*Ancienne Economie*.

C'est l'irrésistible **envie de créer** qui motive dans tous les cas à rejoindre la *start-up*, et ce, dès sa chambre universitaire de HEC. Clairement animés par un « **nouvel esprit** », les jeunes étudiants en commerce, qui plébiscitent les cours consacrés à la création et au financement des *start-up*, veulent **changer le monde des entreprises** grâce à l'Internet. Ils exigent des **hiérarchies plates**, des **intranets**, des **processus de décision rapides**. Même s'ils souhaitent ouvertement avoir une **participation au capital**, ils sont prêts dans leur travail à être moins bien payés, l'essentiel étant d'**obtenir une confiance et des responsabilités** qu'ils ne trouvent pas dans les firmes traditionnelles. Au campus, quand on a créé sa *start-up*, on consacre l'essentiel de son temps libre à réfléchir avec passion à la stratégie à adopter, bien conscient que si l'entreprise fait long feu et que la manne financière se tarit, tous ceux qui ont créé seront absorbés avec délice par les états-majors des grandes entreprises ou des cabinets de conseil (il est ainsi notoire qu'une année dans le secteur de l'Internet vaut sept années d'expérience ailleurs). Dans les **écoles d'ingénieurs** aussi, où l'on n'avait guère jusqu'alors vocation à former de la graine d'entrepreneurs, on sent depuis quelques mois un vent nouveau souffler. A l'école des mines d'Alès, par exemple, on forme désormais des « **ingénieurs entrepreneurs** », en s'attachant à ne plus étouffer toute créativité comme naguère. Dans le rang des élèves, fini l'individualisme. On est toujours **prêt à travailler beaucoup** mais plus à « s'ennuyer 50 heures par semaine ». On a **envie de s'épanouir au travail**, d'avoir le plaisir de faire quelque chose qui vous appartienne vraiment. Enfin, si l'on ne se rêve pas nécessairement patron de *start-up*, on ne se sent plus figé dans un destin d'« ingénieur-salarié », découvrant à cette occasion **des passerelles entre le statut de salarié et celui de créateur**.

Le discours des **trentenaires diplômés** eux aussi de **grandes écoles** (polytechnique, école des ponts-et-chaussée, école supérieure de commerce de Paris, ingénieurs centraliens...) **qui quittent des postes de cadres supérieurs** agrémentés de salaires enviables pour la *start-up* va dans le même sens : L'**envie de créer** vient d'une frustration dans l'environnement de travail classique, où la progression dépend de l'ancienneté dans l'entreprise et où les gens installés à certains postes bloquent la mobilité des autres. Autant de **freins à son développement personnel** qui ont disparu dans la *Nouvelle Economie*, où l'on est **jugé sur sa seule compétence** et où il n'est **nul besoin de faire de politique**, de passer une grande partie de son temps à se préoccuper de sa position en interne ou à subir le jeu politique des autres. **Dans l'entreprise traditionnelle**, le temps passé à être vraiment productif décroît, en effet, au fur et à mesure qu'on grimpe dans la hiérarchie et, à l'inverse, le temps passé à se protéger augmente. On y déplore aussi une faible capacité à mobiliser des équipes et une difficulté à monter rapidement des financements importants. Bref, **une sclérose face à la souplesse de la Nouvelle Economie**. Là, on s'attache à mettre en œuvre un **style de management nouveau**, où **les idées viennent de tout le monde**, où **l'équipe devient le moteur du développement** et où l'on trouve communément **une autonomie d'action**. C'est un **nouveau mode de fonctionnement qui allie liberté, responsabilité et management par objectifs**. Tout concourt à une **ambiance cordiale et décontractée** : On se tutoie, on s'appelle par son prénom, on travaille en jean, on s'organise comme on veut autour d'horaires choisis librement de manière à atteindre ses objectifs, on se fédère autour de **valeurs communes stimulantes** : *travail en équipe, responsabilité, satisfaction client et innovation*. On est également adepte, comme chez Spray, du **funky management**, une théorie simple qui se résume ainsi : Pour **que travailler soit un vrai plaisir**, car, bien sûr, on travaille beaucoup (!), les locaux peuvent offrir un sauna, une salle de gym, une cuisine, une table d'hôte, des lieux de relaxation... de sorte que le cadre de travail devienne un véritable **espace convivial**. Enfin, il règne un **climat d'ouverture et de transparence** sans pareil : on invitera, par exemple, des ingénieurs qu'on souhaite recruter, et on leur expliquera à cette occasion tant la stratégie suivie que la technologie maison ou la culture du groupe.

Que tout cela n'occulte pas pour autant **la motivation la plus essentielle** à créer ou rejoindre une start-up, à savoir **l'argent facile ou plutôt le fric**. Un nouveau terme a d'ailleurs été créé : Après celui d'*entrepreneute*, celui de *friconaute* (pour qualifier les créateurs et investisseurs de la Nouvelle Economie). On monte sa start-up car « on en a marre de voir passer les trains », **par goût du lucre** avoue un grand nombre. D'autres concèdent que, si le projet est la motivation essentielle, il est normal que l'équipe touche le jack-pot quand l'argent vient avec le succès. **L'enjeu** de la start-up est en effet **l'introduction en Bourse**, sur laquelle tablent les banques d'affaires généreuses en capital-risque (initialement destiné aux entreprises dont le modèle économique est établi, pour leur permettre de gagner du temps et de gagner des parts de marché), pour les commissions substantielles qu'elles touchent à cette occasion, et **avant même que l'entreprise ait prouvé la pertinence de son modèle**. C'est pourquoi il a été très vite convenu de parler d'« *économie de bluff* » ou de « *pipeau-économie* » et qu'avant même la chute spectaculaire du Nasdaq, l'ambition avouée des créateurs de start-up était de viser à un enrichissement rapide avant de revendre à court terme (2 ans) l'entreprise à un « gogo » idéalement extérieur au monde d'Internet. Il est à remarquer néanmoins que certains n'ont pas tardé à être saturés de **dégoût devant la déferlante de fric et d'esbroufe** de la Nouvelle Economie. Citons, à ce titre, l'exemple d'Alexandre Brachet, 26 ans, cofondateur d'Upian.com, une lucrative agence de design pour sites web créée en juillet 98 qu'il s'est résolu à fermer tout récemment. Se sentant **une âme de chef d'entreprise**, il avait des problèmes avec sa conscience : Il n'a **jamais bluffé** et son entreprise a **prospéré** petit à petit, **grâce au travail et non à des spéculations**. C'est pour lui le propre de l'aventure humaine, un modèle qui n'a pas lieu d'être dans la Nouvelle Economie...

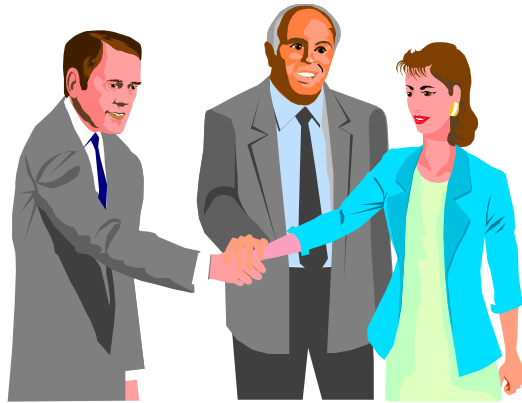
En fait, il faut bien l'admettre, **la Nouvelle Economie sonne précisément le glas de la valeur-travail**. Le temps de travail ne sert plus de mesure universelle à la valeur (qui exprime l'interchangeabilité du temps de travail), dès lors que le travail est essentiellement immatériel. Le statut salarial se personnalise alors et se responsabilise sur des objectifs et non plus sur un temps de travail effectif. Les nouvelles forces productives immatérielles en environnement complexe mettent en œuvre la capacité de « résolution de problèmes », qui n'a rien à voir avec une « force de travail » physique et ne se mesure pas en temps passé. Autant dire que **le management de la Nouvelle Economie se doit de prendre en compte la productivité de l'autonomie et la motivation des salariés de plus en plus assimilés à des associés**, dans des domaines résolument à haute valeur ajoutée.

Bibliographie

- « La nouvelle économie à l'école des RH », *Entreprise et Carrières* n°554 du 12 au 18 décembre 2000
- Cours sur l'environnement économique et stratégique des entreprises.
- « Apprécier sans contrainte », article d'Anita Noël dans la revue *Ensemble* n°51 de mai 1994.
- « Comment nous travaillerons demain », dossier des *Enjeux Les Echos* de décembre 2000.
- « Peut-on apprécier objectivement par le recours au 360° ? », diaporama de l'ESCP, section Sciences de Gestion. Novembre 1999.
- Dixeco du Management, Ceneco aux éditions Eska. Année 2000.
- L'entreprise du 3ème type de Georges Archier et Hervé Sérieyx, Seuil économie.
- 3 articles de Laurent Mauriac de *Libération* :
 - « 4 créateurs de start-up exposent leurs motivations de changement » (30/12/99)
www.liberation.fr/startup/actu/temoignages.html
 - « Monte ta start-up et tire-toi » (13/03/00)
www.liberation.fr/multi/actu/20000313/20000313luny.html
 - « Start-up en chambre universitaire » (07/04/00)
www.liberation.fr/startup/actu/20000407veny.html
- « La vie en start-up » par Pierre-Yves Lautrou de *L'Express* (16/03/00)
www.lexpress.fr/emploi/travail/cadre/dossier/hightech/dossier.asp
- « Réalités et potentiels de la nouvelle économie » de Jean Zin
<http://perso.wanadoo.fr/marxiens/politic/newecono.htm>
- « La motivation au travail » de Christine Cloarec
http://perso.wanadoo.fr/christine.cloarec/motivation_au_travail.htm
- « Petite nécrologie de la nouvelle économie » de Pierre Lazuly (04/12/00)
www.menteur.com/chronik/impr.php3?001204

ANNEXE :

LA PRESENTATION ORALE.



Jeu de Rôles

Intro, voix-off (Sandrine) :

Technobio est une société relativement importante de la nouvelle économie.

C'est une entreprise qui travaille en B to B et qui édite des progiciels (voir carte d'identité de la société ci-dessous).

1^{ère} Partie, rétribution/motivation.

voix-off (Sandrine) :

Technobio recrute actuellement. La société est très intéressée par 2 candidats et lors du 3^{ème} entretien va devoir aborder la question de la rétribution et de la motivation...

Recruteurs : **Chantal** (la rétribution), **Didier** (la motivation)

Recrutés : **Frédéric**, **Evelyne**

Thèmes abordés pendant cette séquence :

- les stock-options
- les avantages en nature (mutuelle, tickets restaurant, CE, gadgets techniques...)
- l'intéressement/les PEE
- l'autonomie d'action, la responsabilité
- le cadre convivial
- la hiérarchie plate
- le processus de décision rapide
- l'autonomie d'action
- l'équipe en tant qu'élément moteur de décision

Attention !!! Timing : de 15 à 20 minutes.

2^{ème} Partie, évaluation.

voix-off (Chantal) : 6 mois plus tard, les candidats ont été recrutés et vont être évalués. C'est une démarche habituelle pour la société qui tient à ce moment privilégié avec ses collaborateurs.

Evaluateurs : **Frédéric**(le théoricien), **Sandrine** (les outils)

Évalués : **Evelyne**, **Didier**

Thèmes abordés pendant cette séquence :

- la recherche du potentiel de développement
- la capacité de travail de groupe
- la co-gestion de la carrière
- les méthodes : l'assessment center, l'entretien d'évaluation classique, le 360°
-

Attention !!! Timing : 10 minutes.

La société de la net-économie

Carte d'identité

Nom : Technobio

Date de naissance : 1 octobre 1999

CA : 1 million de francs

Statut : SA

4 associés : Didier, Chantal, Sandrine, Frédéric.

Activité : développer des progiciels en programmation objet, dans le secteur des biotechnologies, mettre en relation des fabricants de nouvelles espèces de plantes et des sociétés de biotechnologie qui établissent la carte génétique des plantes, qui donnent au fabricant des espèces résistant aux maladies et dont la croissance est rapide, des plantes qui poussent toutes à la même vitesse et dont la forme est identique. Gros marché avec les grainetiers.

B to B. Ventes de pages web et d'espace de pub. Numérisation du nombre de visiteurs. Aide aux clients pour le développement de leurs sites internet. Mises en réseau des clients avec des contrats et avec des chartes de commissionnement à chaque connexion fructueuses (qui rapporte un client au client).

Commission sur les transactions. Développement du réseau et accompagnement des clients.

Développement des logiciels dans les sociétés de biotechnologie sur la visualisation de l'ADN et des hypothèses de croisements : aide à la décision. Aide à la gestion (Didier).

Nombreuses formations aux Etats-Unis et participation à des colloques d'informaticiens sur les nouveaux langages de programmation.

Technobio est en recherche de 2 candidats pour le développement de projet de page web et de nouveaux portails et prospection.

Localisation : dans un incubateur de start-up dans le « Silicon Sentier » à Paris.

Prévision de cotation en Bourse au nouveau marché pour février 2002.

Les associés :

Didier : poste de gérant et commercial

Sandrine et Frédéric : ingénieurs de sélection (recrutement et évaluation) et développeurs progiciel de programmation objet dans la gestion des bases de données de génome (carte d'identité génétique) de plante. Développeurs de page Web.

Chantal : consultant en service de programmation type SSII, sort souvent en RDV client avec Didier. S'occupe de la partie gestion des rémunérations, relation avec le groupe de start-up en incubateur. S'occupe de la partie finance, du contrôle de gestion.