

## *Sylvie St-Onge*

Titulaire d'un doctorat de York University depuis 1992, Sylvie St-Onge a été nommée, en 1990, professeure adjointe, en 1995, professeure agrégée et en 2000, professeure titulaire au Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines de HEC Montréal. Depuis juin 2001, elle occupe le poste de directrice de la recherche.

À caractère scientifique, professionnel et pédagogique, les écrits de la professeure St-Onge portent principalement sur les diverses facettes de la gestion de la rémunération, de la gestion du rendement et de la gestion des pratiques visant un meilleur équilibre travail-famille.



Promus titulaires, les professeurs de HEC Montréal sont invités à donner un discours inaugural, appelé *leçon inaugurale*, à l'intention de la communauté universitaire. Dans le cadre de cette leçon, les professeurs font part de leurs réflexions sur leur carrière et sur la pratique de la gestion.



**LA RÉMUNÉRATION :  
ÇA NE CHANGE PAS LE MONDE, SAUF QUE...**

**TABLE DES MATIÈRES**

<b>Introduction.....</b>	<b>5</b>
<b>PARTIE 1 : FONDEMENTS THÉORIQUES, ÉTUDES EMPIRIQUES ET CONSEILS</b>	
<b>1.1 La perspective psychologique .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 La perspective économique ou financière .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Les incidences des récompenses .....</b>	<b>9</b>
<b>1.4 Des conseils pratiques .....</b>	<b>11</b>
<b>PARTIE 2 : LES PRATIQUES DE RECONNAISSANCE</b>	
<b>2.1 La variété des pratiques de reconnaissance.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Les conditions de succès des pratiques de reconnaissance .....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 Les pratiques de reconnaissance : conclusion .....</b>	<b>18</b>
<b>PARTIE 3 : LA RÉMUNÉRATION DU RENDEMENT INDIVIDUEL</b>	
<b>3.1 Les salaires au mérite.....</b>	<b>19</b>
<b>3.2 Les primes .....</b>	<b>24</b>
<b>3.3 Les limites de la rémunération basée sur le rendement individuel .....</b>	<b>25</b>
<b>3.4 Les conditions de succès de la rémunération basée sur le rendement individuel.....</b>	<b>26</b>
<b>PARTIE 4 : LES RÉGIMES COLLECTIFS DE RÉMUNÉRATION VARIABLE</b>	
<b>4.1 Les avantages et les inconvénients présumés des régimes collectifs à court terme .....</b>	<b>27</b>
<b>4.2 Les types de régimes collectifs à court terme.....</b>	<b>31</b>
<b>4.3 Les avantages présumés des régimes collectifs à long terme.....</b>	<b>37</b>
<b>4.4 Les types de régimes collectifs à long terme .....</b>	<b>39</b>
<b>4.5 L'efficacité des régimes collectifs à long terme .....</b>	<b>43</b>
<b>4.6 Les régimes collectifs à court et à long terme : conditions de succès et Conclusion.....</b>	<b>44</b>



## INTRODUCTION

En 1983, j'arrive à HEC Montréal pour faire ma M.Sc. en GRH après avoir obtenu un B.A.A. de l'UQTR. En 1985, je deviens chargée d'enseignement au Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines (GRH) à l'École. Entre 1987 et 1990, je suis en congé de perfectionnement pour mes études de doctorat à l'Université York (Toronto). En 1990, je reviens à l'École à titre de professeure adjointe. En 1992, je termine une thèse de doctorat portant sur la rémunération au mérite. En 1995, je suis nommée professeure agrégée. Depuis juin 2000, je suis professeure titulaire. En juin 2001, j'accepte d'exercer un mandat à la Direction de la recherche de l'École.

Au cours de cette décennie comme professeure de GRH à HEC Montréal, mes enseignements, mes directions d'étudiants, mes écrits professionnels et scientifiques et mes subventions de recherche (voir Annexe A ci-joint) ont porté principalement sur les trois grands thèmes suivants :

### 1. **La gestion de la rémunération, notamment :**

- l'efficacité des régimes de rémunération variable : salaire au mérite, participation aux bénéfices, partage des gains de productivité, options d'achat d'actions, actionnariat, etc.;
- les tendances et les défis en gestion de la rémunération : rémunération des compétences et l'élargissement des bandes salariales, la législation en matière d'équité salariale;
- la rémunération de catégories particulières de membres du personnel : les dirigeants d'entreprise, les expatriés, le personnel de R et D et les spécialistes de l'informatique;
- la gestion des programmes de reconnaissance (récompenses non pécuniaires).

### 2. **La gestion du rendement au travail, notamment :**

- la motivation des cadres à évaluer le rendement des employés;
- le développement et l'implantation de systèmes de gestion du rendement ;
- le processus de gestion du rendement;
- la gestion du rendement comme levier de changement stratégique ;

### 3. **L'équilibre « emploi-famille », notamment :**

- les pratiques d'équilibre emploi-famille : déterminants, fréquence et impacts ;
- le conflit emploi-famille : déterminants, fréquence et impacts ;
- les conditions de succès du télétravail.

Selon une coutume propre à HEC Montréal, un professeur qui accède au rang de titulaire doit présenter une « leçon inaugurale » devant ses pairs. Pour cette leçon, j'ai dû faire des choix. En outre, j'ai dû faire un choix à l'égard du contenu du texte que je voulais vous transmettre à l'occasion de cette leçon inaugurale. J'ai décidé de vous remettre un texte de type « synthèse » sur la rémunération variable parce que c'est, je crois, le thème qui reflète le plus ce que j'ai écrit et étudié pendant mon parcours de 10 ans (1990-2000) qui m'a menée au titulariat.

Pour la rédaction de ce document-synthèse, j'ai repris des extraits de divers textes (chapitres de livres, articles scientifiques, articles professionnels, etc.) que j'ai écrits, seule ou en collaboration, sur le thème de la gestion de la rémunération variable (voir mon curriculum vitae partiel à l'Annexe A). Plus précisément, ce document s'appuie principalement sur les chapitres 10 et 11 d'un livre coécrit avec M. Roland Thériault, conseiller principal chez Mercer Consultation en ressources humaines (*Gestion de la rémunération : théorie et pratique*, 2000, Gaëtan Morin Éditeur), le chapitre sur la reconnaissance du rendement d'un livre coécrit avec les professeurs Michel Audet, Victor Haines et André Petit (*Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 1998, réédition prévue pour 2004), les articles professionnels et scientifiques publiés (ou soumis) que j'ai écrits seule et en collaboration avec des professeurs et/ou des étudiants sur les thèmes de la rémunération variable (voir l'Annexe A).

En résumé, ce document présente la synthèse à jour des connaissances sur la rémunération variable que j'ai voulu présenter dans un langage accessible. Comme ce document vise des lecteurs de diverses disciplines, j'ai choisi d'effectuer une synthèse sur le sujet plutôt que de traiter, en profondeur et de manière détaillée, des études particulières que j'ai menées avec des cochercheurs sur le sujet (voir l'Annexe A). Les lecteurs intéressés par ces dernières pourront se les procurer. Par ailleurs, je me permettrai aujourd'hui d'exprimer des idées qui ne sont pas développées dans ce document, mais qui portent sur d'autres sujets qui me tiennent à cœur, notamment la rémunération des dirigeants et l'équilibre emploi-famille.

#### **Remerciements**

*Ma reconnaissance va aux personnes au sein de HEC Montréal qui, au fil des années, m'ont appuyée de diverses manières dans la poursuite de ma carrière. Également, un gros merci tant aux étudiants présents dans mes classes qu'aux gestionnaires du milieu des affaires que j'ai connus au fil des années. Leurs commentaires et leurs réactions à mes prestations et à mes propos m'ont aidée à améliorer la pertinence et la qualité de mes enseignements, de mes recherches et de mes écrits.*

*Je tiens aussi tout particulièrement à souligner l'apport très important des étudiants de maîtrise et de doctorat que j'ai dirigés et codirigés au fil des années (voir l'Annexe A). Ils ont grandement contribué à la qualité de ma vie de professeur d'université mais aussi à la qualité et à la quantité de mes réalisations.*

*Je veux aussi exprimer ma reconnaissance à tous les professeurs de la vaste communauté universitaire qui m'ont appuyée de diverses façons et avec qui j'ai eu le plaisir d'échanger, de partager, de chercher, d'enseigner et d'écrire au fil des années. L'on sait qu'au-delà d'avoir les compétences et de se fixer des objectifs professionnels, la motivation au travail repose également sur le plaisir de travailler avec des personnes compétentes, fiables, enthousiastes, respectueuses et généreuses!*

*Finalement, je remercie mon conjoint, mon ami, mon cochercheur et mon coauteur : Michel Magnan, professeur titulaire à l'Université Concordia. Ce sont nos appuis mutuels quotidiens qui nous permettent d'optimiser la qualité de nos vies professionnelle et familiale. Un clin d'œil à nos petites filles, CarolAnne et Vivianne, à qui je souhaite, lorsqu'elles seront grandes, la grâce d'avoir autant d'amour dans leur couple et autant de passion dans ce qu'elles feront que leurs parents.*

## LA RÉMUNÉRATION : ÇA NE CHANGE PAS LE MONDE, SAUF QUE...

### PARTIE 1 : FONDEMENTS THÉORIQUES, ÉTUDES EMPIRIQUES ET CONSEILS PRATIQUES

#### 1.1 LA PERSPECTIVE PSYCHOLOGIQUE

Selon Estelle Morin (1996, p. 122-123), « la motivation correspond aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif, forces qui permettent de maintenir ces comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint. [...] La motivation confère trois caractéristiques à toute conduite : la force, la direction et la persistance. » Bien qu'il existe plusieurs dizaines de théories de la motivation au travail, cette section se limite à présenter les plus connues. Cette section se termine par les 17 principes de motivation que Ford (1992) a énoncés après avoir revu près de 40 théories de la motivation.

##### *La théorie des attentes*

Cette théorie postule que les personnes ont des préférences plus ou moins marquées à l'égard des divers objectifs ou résultats et qu'elles accordent une plus ou moins grande utilité (valeur) à différentes rétributions qu'elles peuvent retirer de leur travail. Selon la théorie des attentes (Vroom, 1964), les employés sont motivés à améliorer leur rendement dans la mesure où ils ont l'impression que leurs efforts ont un effet sur leur rendement, qu'il existe un lien entre leur rendement et les récompenses (ou encore entre le non-rendement et les punitions), et que les récompenses (ou les punitions) qu'ils obtiennent sont significatives à leurs yeux. En d'autres mots, plus les employés pensent qu'ils sont aptes à faire ce que l'on attend d'eux, plus ils pensent que cela leur apporte plus de choses positives que de choses négatives, plus ils déploient d'efforts (leur motivation est élevée) en vue de faire ce qu'on attend d'eux.

##### *La théorie de l'équité*

Selon Adam (1963), une personne compare sa contribution et ses rétributions à celles d'une autre personne considérée comme point de repère ou de référent (*referent other*). Cette théorie repose sur les notions d'échanges justes et de ratio permettant de calculer ces échanges — une personne calcule son propre ratio en comparant ses contributions et ses rétributions et effectue le même calcul en se comparant à d'autres personnes appelées «référents». En somme, cette théorie semble être autant une théorie de la satisfaction qu'une théorie de la motivation. C'est une théorie de la satisfaction en ce sens qu'elle correspond à la perception d'équité par rapport à la rémunération. C'est une théorie de la motivation, car elle stipule qu'une situation d'iniquité crée une tension chez la personne qui l'incite à trouver un moyen de réduire cette iniquité. Plus récemment, on s'est surtout penché sur l'importance relative de deux types d'équité, la justice distributive et la justice du processus, sur les attitudes et les comportements au travail (Greenberg, 1987) : la première se préoccupe de l'équité du résultat (le combien ou le quoi), alors que la seconde se penche sur l'équité des processus pour décider du résultat (le comment).

##### *La théorie des objectifs et la théorie du cycle de haute performance (high-performance-cycle Theories)*

Selon Locke (1968), la fixation d'objectifs significatifs et stimulants mène à un rendement supérieur en fonction des habiletés de la personne, de son engagement envers l'objectif, de son sentiment de compétence personnelle, de ses attentes, de la complexité de la tâche à accomplir et de la rétroaction que la personne reçoit sur son rendement. L'on présume alors que la motivation et le rendement au

travail vont être influencés par (Morin, 1996) : la nature des objectifs (difficulté, précision, réalisme, mesurables, etc.), la valeur de ceux-ci pour la personne (attraction, engagement, signification, etc.), la façon suivant laquelle les objectifs sont déterminés (assignation, participation, consultation, etc.) et la connaissance de la progression vers l'atteinte de l'objectif (*feedback*, rétroaction, reconnaissance, récompense, etc.). En somme, cette théorie propose que a) l'argent a un effet positif sur la motivation lorsqu'il est octroyé en fonction de l'atteinte d'objectifs de rendement et que b) cette influence positive de l'argent sur la motivation au travail est plus élevée dans la mesure où la détermination des objectifs et la gestion par objectifs respectent certains critères. En 1990, Locke et Latham ont proposé d'intégrer les théories de la motivation en un modèle exhaustif qui s'appuie sur les concepts clés de la théorie de l'établissement des buts (Locke, 1968), de la théorie des attentes (Vroom, 1964) et du concept d'auto-efficacité (*self-efficacy*) (Bandura, 1982). Selon ce modèle intégrateur, l'établissement d'objectifs précis et comportant un défi a plus d'effets sur les comportements et les attitudes des employés lorsque : 1) l'employé a les habiletés et se perçoit comme compétent (*self-efficacy*); 2) l'employé est engagé vers l'atteinte des objectifs; 3) l'employé reçoit une rétroaction sur sa progression dans l'atteinte de ceux-ci, 4) son travail est simple et 5) il n'y a pas de contraintes à l'atteinte des objectifs. En somme, les récompenses modifient les comportements des employés en influençant leur engagement vers l'atteinte de leurs objectifs au travail.

### ***La théorie des caractéristiques des tâches***

Selon Hackman et Oldham (1980), les employés éprouvent davantage de motivation et de satisfaction au travail lorsqu'ils sentent que leur travail a les caractéristiques suivantes : la marge discrétionnaire (la responsabilité, l'autonomie et la liberté d'action que possède la personne dans l'exercice de ses fonctions), la rétroaction ou la connaissance des résultats (l'employé sait jusqu'à quel point il fait bien son travail), la variété (le travail de l'employé nécessite plusieurs habiletés), la personnalisation (l'employé a la possibilité d'accomplir une tâche du début à la fin), la signification du travail (aux yeux de l'employé, son travail a un sens), la stimulation ou l'approbation sociale, les récompenses appropriées et des objectifs de rendement clairs.

### ***La théorie de l'évaluation cognitive***

Selon Deci (1975), lorsque des récompenses externes octroyées sont perçues comme des mesures de *contrôle*, les employés vont attribuer leurs comportements à cette cause externe, réduisant du coup leur motivation intrinsèque (*over-justification effect*). Toutefois, l'auteur reconnaît que lorsque des récompenses externes sont perçues comme une source *d'information* sur leurs compétences ou sur leurs accomplissements, les employés ne ressentiront pas de baisse de leur motivation interne et ils vont continuer à attribuer leurs comportements à leur motivation interne.

### ***Les principes de motivation de Ford***

Après avoir revu près d'une quarantaine de théories de la motivation, Ford (1992) a fait une synthèse en termes concrets pour les milieux de travail. Selon Ford, la motivation reposerait sur trois grands préalables de base – les objectifs, les émotions et le sentiment de compétences – auxquels on peut associer les principes suivants :

- Environnement appuyant : une personne doit travailler dans un environnement appuyant et congruent avec ses attributs personnels tels que ses compétences, ses habiletés, etc. ;
- Causes directes : il faut réduire les contraintes et les obstacles à l'atteinte des objectifs de travail ;
- Réalisme : les compétences et l'environnement de travail doivent être adéquats et congruents avec les objectifs à atteindre de la personne;

- Action : il faut actualiser ou utiliser les compétences de la personne ;
- Rétroaction : une personne doit connaître ses progrès et obtenir une rétroaction ;
- Changements graduels : il faut changer graduellement les objectifs et le contenu du travail ;
- Activation des émotions : il faut toucher les émotions d'une personne (plaisir, joie) ;
- Respect : une personne doit être respectée, ne pas être traitée comme si elle était facilement remplaçable ;
- Fonctionnement unique : on doit tenir compte des attributs individuels de la personne.
- Fixation des objectifs : il faut qu'une personne ait plusieurs raisons de faire une chose ou d'atteindre un objectif. Il faut l'amener à se fixer des objectifs personnels. Ses buts devraient être clairs, jugés importants à atteindre, cohérents, non conflictuels, difficiles mais réalistes et atteignables de diverses façons.

## 1.2 LA PERSPECTIVE ÉCONOMIQUE OU FINANCIÈRE

Dans un contexte d'agence, une personne (*the principal*) établit un contrat avec une autre personne (*the agent*) pour agir en son nom en retour de récompenses (Calvo, 1987; Fama and Jensen, 1983; Stiglitz, 1987). La théorie de l'agence postule que la divergence d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants de même que la difficulté pour les actionnaires de surveiller de près le comportement des dirigeants entraînent un problème de contrôle. D'une part, les actionnaires visent l'accroissement de leur richesse et s'attendent ainsi à ce que les dirigeants travaillent à augmenter la valeur boursière de l'entreprise. D'autre part, les dirigeants sont tentés de se servir de leur position privilégiée afin de maximiser leur bien-être personnel, quitte à prendre des décisions qui réduisent la richesse des actionnaires. Selon la théorie de l'agence, ce problème de contrôle peut être résolu en adoptant des programmes de rémunération basée sur des mesures de performance organisationnelle. Si les prémisses de la théorie de l'agence sont fréquemment utilisées afin de justifier les pratiques de rémunération des dirigeants d'entreprise, certains auteurs la jugent également appropriée pour justifier le recours à la rémunération variable pour motiver des employés (p. ex., vendeurs, personnel de R-D) dont le rendement est difficile à contrôler. Ainsi, il est généralement présumé que les façons de rémunérer les personnes influencent directement leurs décisions et leurs comportements, la performance de leur firme et, conséquemment, la richesse des actionnaires. On présume aussi que les régimes de rémunération variable permettent un meilleur arrimage entre les intérêts des actionnaires et ceux des personnes (souvent des dirigeants) que la rémunération fixe. Quoique la théorie de l'agence s'appuie sur un contexte de propriétaire-cadre, quelques auteurs ont suggéré que ces prédictions soient étendues à un contexte de relations « cadres-employés » (superviseur-subordonnés) (p. ex., Ashton, 1991; Kaplan, 1984; Ogden, 1993). Selon la théorie de l'agence, les contrats de rémunération déterminent les efforts des employés et, ultimement, la performance des organisations. Plus précisément, cette théorie présume que l'adoption d'un régime de rémunération variable assure que les intérêts des employés convergent vers la création de valeur, et en dernier lieu, déterminent leurs efforts et comportements au travail.

## 1.3 LES INCIDENCES DES RÉCOMPENSES

Aux fins de ce texte, une pratique de reconnaissance est considérée efficace dans la mesure où elle produit un impact positif sur les attitudes, les comportements et les résultats au travail d'une personne ou d'un groupe. Elle est inefficace dans la mesure où elle ne produit aucun effet ou un effet négatif sur les attitudes, les comportements ou les « résultats au travail » d'une personne ou d'un groupe.

Du côté empirique, bon nombre de chercheurs ont tenté de tester la théorie de motivation dite de « l'évaluation cognitive » (Deci et Ryan, 1980, 1987) qui propose que les récompenses extrinsèques ont un effet négatif sur la motivation intrinsèque des personnes. Après avoir revu ces recherches (la plupart réalisées en laboratoire auprès d'élèves), St-Onge (1994) constate que leurs résultats divergent : des résultats confirment cette hypothèse (p. ex., Deci 1971, 1972, 1975; Jordan, 1986; Pinder, 1976; Pricard et al., 1977), d'autres l'infirmant (p. ex. Arnold, 1976; Farr, 1976; Farr et al., 1977; Hamner et Foster, 1975; Phillips et Lord, 1980; Scott et al., 1988; Wright et Aboul-Ezz, 1988) et certains autres montrent que la motivation intrinsèque repose sur plusieurs préalables comme la nature et les caractéristiques du travail, les valeurs des personnes, la manière dont les récompenses sont octroyées, etc. (p. ex., Calder et Staw, 1975; Daniel et Esser, 1980; Farr, 1976; Kruglanski et al., 1975; Philips et Freedman, 1985; Ross, 1975). Bref, les récompenses tangibles peuvent être plus ou moins bénéfiques ou plus ou moins nuisibles. Tout est dans la manière de les gérer. Les récompenses tangibles doivent être considérées comme des outils d'information (communication des normes de performance à atteindre) et de rétroaction (sur la performance passée) contribuant à augmenter le sentiment de contrôle et de compétence des employés, qui est un préalable à leur motivation.

Après avoir réalisé une revue qualitative des recherches effectuées en laboratoire et sur le terrain entre 1960 et 1985, Jenkins (1986) conclut que leurs résultats démontrent clairement les effets positifs des incitatifs financiers sur la performance en termes de quantité, mais qu'il n'observe pas de lien semblable avec la performance en termes de qualité. Une autre plus récente méta-analyse des résultats (Cameron et Pierce, 1997; Eisenberger et Cameron, 1996) montre que le présumé impact négatif des récompenses sur la motivation intrinsèque est restreint et limité à une combinaison de conditions particulières non courantes dans les milieux organisationnels. En somme, les récompenses ne sont pas mauvaises ou bonnes en soi. Elles peuvent entraîner des effets négatifs, mais ces derniers peuvent être découverts, limités et évités.

*«Negative effects of rewards on task interest and creativity have attained the status of myth, taken for granted despite considerable evidence that the conditions producing these effects are limited and easily remedied (p. 1154) [...] the only reliable detrimental effect of reinforcement occurs when the free time spent performing a task is assessed after an expected reward has been presented on a single occasion without regard to the quality of performance or task completion» (Eisenberger et Cameron, p. 1162, 1996).*

Stajkovic et Luthams (1997) ont aussi analysé les résultats des études sur l'efficacité de diverses formes de renforcements (pécuniaire, non pécuniaire, social) en milieu organisationnel au cours des 20 années précédentes. Globalement, leurs résultats indiquent que (a) l'octroi de récompenses augmente le rendement des employés tant au sein d'entreprises manufacturières que d'entreprises de services mais de façon significativement plus grande dans le secteur manufacturier que dans celui des services; (b) l'effet des récompenses pécuniaires sur le rendement des employés est significativement plus important que celui des récompenses non pécuniaires dans le secteur des services, alors que l'on obtient le résultat inverse dans le secteur manufacturier et (c) comparé aux autres modes de renforcements étudiés, le renforcement social ou verbal (compliments, félicitations, etc.) a un effet significativement plus élevé sur le rendement des employés, et ce, tant dans le secteur manufacturier que dans le secteur public.

Par ailleurs, les résultats d'une autre méta-analyse (Gupta et Mitra, 1998; Jenkins et al., 1998) de 39 études ayant porté sur l'influence de divers incitatifs pécuniaires sur le rendement infirment plusieurs mythes. Selon ces résultats, les incitatifs pécuniaires ne motivent pas, ils punissent; ils ne sont pas valorisés par les personnes; ils réduisent la motivation intrinsèque et la qualité du travail. En effet, les résultats montrent plutôt que les incitatifs pécuniaires améliorent de manière consistante le

rendement en termes de *quantité* ( $r = 0.34$ ,  $p < 0.05$ ), et ce, quelle que soit la nature des tâches réalisées. Les résultats montrent également que les liens « récompenses-quantité produite » sont plus élevés dans un contexte organisationnel simulé ( $r = 0,56$ ,  $p < 0.05$ ) ou réel ( $r = 0,48$ ,  $p < 0.05$ ) que dans un contexte de laboratoire ( $r = 0,24$ ,  $p < 0.05$ ). Finalement, les résultats montrent également une relation non significative ( $r = 0,08$ ) entre les récompenses et le rendement qualitatif. Cette dernière conclusion peut toutefois être considérée comme prématurée étant donné que seulement six études se sont penchées sur la qualité de la performance.

En somme, une conclusion exprimée par Gomez-Mejia et Balkin (1992) semble encore adéquate : les conséquences perverses associées à la présence de récompenses sont probablement moins importantes que celles qu'entraîne leur absence (comme ils le disent, « elles sont un moindre mal »). Ne pas accorder de récompenses ou encore les accorder en fonction d'autres critères que le rendement — comme l'ancienneté et les résultats à des tests de connaissances — est symptomatique : cela crée une culture peu orientée vers le rendement qui attire et retient non pas les employés les plus performants, mais ceux qui ont le plus d'expérience et de connaissances. Il s'avère important d'observer que les résultats des méta-analyses présentées ci-dessus ne permettent pas de savoir si l'ampleur du lien « récompenses-performance » s'avère modéré par la valeur des récompenses ou encore par l'interdépendance des tâches à réaliser.

Finalement, selon Baker et al. (1988, p. 597), « un examen soigné des critiques à l'égard des systèmes de rémunération basée sur le rendement n'indique pas qu'ils sont inefficaces, mais plutôt qu'ils sont trop efficaces ». Reconnaissons toutefois que traiter de l'efficacité des pratiques de reconnaissance n'est pas simple. En effet, la gestion des pratiques de reconnaissance peut viser divers objectifs autres que celui de la motivation au travail, objectifs qui peuvent même s'avérer conflictuels. Il faut donc s'interroger sur le but d'une pratique de reconnaissance. Quel problème veut-on solutionner? En effet, les pratiques de récompenses peuvent être utilisées pour motiver les employés, pour les attirer et les retenir, pour appuyer la stratégie d'affaires ou un changement organisationnel, pour communiquer des valeurs et renforcer une culture, pour suppléer ou bonifier un régime de rémunération équitable, pour faciliter la transition éventuelle vers un régime collectif de rémunération variable, pour reconnaître les performances exceptionnelles, pour reconnaître les suggestions, etc. L'efficacité s'évalue en fonction de l'atteinte de l'objectif visé.

## **1.4 DES CONSEILS PRATIQUES**

Compte tenu des théories et des résultats empiriques décrits précédemment, il est possible de dégager deux conseils en matière de gestion, soit préférer la reconnaissance à la punition et ne pas abuser de la reconnaissance.

### **1.4.1 Préférer la reconnaissance à la punition**

Si la plupart des cadres disent privilégier un style de supervision axé sur la reconnaissance, en pratique, ils semblent souvent bien davantage adopter une approche axée sur le contrôle. Pour bon nombre de cadres, les punitions et le contrôle sont perçus comme efficaces pour modifier, à court terme, des comportements ou des résultats. Leur adoption nourrit donc l'illusion de maîtriser la situation et correspond à l'image traditionnelle des patrons. Par ailleurs, les cadres sont peu conscients des effets négatifs à long terme du recours aux punitions et au contrôle. En effet, comme ces derniers mettent l'accent sur les normes minimales à respecter et sur ce qui ne doit pas être fait, ils risquent d'inciter les employés à faire le minimum ou à éviter d'avoir un mauvais rendement (la peur d'être puni). L'accent mis sur les punitions amène les employés à adopter divers comportements qui, bien qu'efficaces à court terme, s'avèrent souvent improductifs à long terme. À titre d'exemple, pensons aux employés qui, pour respecter les normes, manipulent les données de production, privilégient la

quantité au détriment de la qualité ou adoptent des méthodes de travail plus rapides mais plus risquées. L'approche punitive suscite également un climat de méfiance entre les dirigeants et les employés, lequel favorise justement ce que le contrôle vise à prévenir : la négligence dans le travail. En somme, plus on insiste sur les punitions, plus les employés réduisent leur engagement en cherchant à contourner le système, et plus on doit multiplier les modes de contrôle pour s'assurer que leurs comportements et leurs résultats resteront à peine satisfaisants. C'est le cercle vicieux des punitions.

L'approche axée sur la récompense est utilisée moins fréquemment parce qu'elle exige, contrairement à ce qu'on pourrait être porté à croire, de bien meilleurs cadres que l'approche axée sur la punition. En effet, les punitions sont associées à des normes minimales généralement bien définies et appuyées par la hiérarchie, alors que les récompenses sont associées à la réalisation d'objectifs que les cadres doivent définir et justifier, et ce, d'autant plus que celles-ci sont convoitées et donc susceptibles de faire des envieux parmi les employés. Il faut que les cadres traitent de façon différenciée leurs subordonnés, qu'ils justifient l'octroi de récompenses et qu'ils fassent face aux employés mécontents de leurs décisions. En effet, lorsque des personnes ne reçoivent pas la récompense qu'elles s'attendaient à obtenir pour une raison quelconque, elles tendent à percevoir cela comme une punition. Il revient alors au superviseur de remettre les choses en perspective.

Les dirigeants d'entreprise et les cadres sont également moins portés à recourir à l'approche axée sur la récompense parce qu'ils sont peu sensibilisés à ses effets positifs. Comme cette approche indique aux employés ce qu'ils doivent viser, elle les motive à se dépasser ou, encore, à faire ce qui devrait être fait. Il faut se rappeler que nous améliorons nos chances d'obtenir ce que nous désirons si nous y rattachons certaines récompenses. Par exemple, les employés sont plus susceptibles d'être créatifs, engagés, polyvalents ou coopérants lorsque le mode de gestion de leur entreprise reconnaît la créativité, l'engagement, la polyvalence et l'esprit d'équipe.

Certes, la dichotomie « punitions-récompenses » est sûrement trop simpliste lorsqu'il s'agit de comprendre une attitude complexe comme la motivation au travail. Il est aussi important de se rappeler qu'un recours minimal au contrôle s'avère nécessaire pour guider l'action des employés et que l'adoption de punitions est inhérente à l'intervention auprès des employés difficiles. L'objectif n'est pas d'éliminer les punitions et le contrôle mais plutôt d'amener les cadres et les dirigeants à recourir davantage aux récompenses qu'aux punitions dans la supervision quotidienne des employés.

#### **1.4.2 Ne pas abuser de la reconnaissance**

Il faut aussi se méfier des abus. Verser trop de récompenses ou des récompenses trop élevées peut être nuisible parce qu'elles correspondent alors à une forme de manipulation. Le recours excessif aux récompenses peut inciter les personnes à faire juste ce qu'il faut pour recevoir les récompenses et à attribuer la cause de toutes leurs actions aux récompenses. Une utilisation abusive des récompenses peut aussi amener les employés comme les dirigeants à adopter divers comportements qui, bien qu'ils permettent d'obtenir une récompense, peuvent s'avérer improductifs à long terme. Comme dans le cas du recours excessif aux punitions, les personnes, pour obtenir une prime, peuvent être tentées de manipuler les données de production, de faire passer la quantité avant la qualité ou d'adopter des méthodes de travail plus rapides mais plus risquées. En somme, si l'on insiste trop sur les récompenses tangibles (argent, primes, etc.), les personnes risquent de s'engager seulement dans ce qui leur rapportera un bénéfice et de négliger les composantes de leur travail qui ne sont ni mesurées ni récompensées (comme la créativité ou la disponibilité). Aussi, un accent excessif mis sur la rémunération peut réduire la motivation intrinsèque des personnes, c'est-à-dire l'incitation à faire des choses pour la satisfaction qu'elles procurent en soi (Deci et Ryan, 1975, 1985). On doit alors faire appel à d'autres récompenses pour amener les personnes à faire d'autres choses. C'est le cercle vicieux des récompenses. Selon Kohn (1993), il faut se méfier des récompenses parce qu'elles peuvent ...

... ***punir*** : Comme la plupart des personnes ne reçoivent pas les récompenses qu'elles attendaient pour diverses raisons, l'impact de régime de récompenses est le même qu'une punition.

... ***nuire aux relations*** : Les récompenses peuvent inciter les personnes à se concurrencer plutôt qu'à collaborer et à coopérer. Elles peuvent aussi les inciter à se montrer plus réfractaires à consulter leur superviseur et à lui exprimer leurs difficultés parce qu'ils veulent lui plaire et l'impressionner afin de mériter la meilleure récompense possible. De leur côté, en ayant à octroyer des récompenses, les superviseurs peuvent être moins empressés à aider leurs subordonnés sous prétexte qu'ils doivent atteindre seuls leurs résultats pour être récompensés.

... ***nuire à la résolution des problèmes*** : Plus l'on recourt aux récompenses, plus les personnes ont tendance à se préoccuper des résultats alors qu'elles doivent s'interroger sur les causes d'un problème de rendement pour le solutionner.

... ***réduire la prise de risques et la créativité*** : Plus un environnement est axé sur les récompenses, moins les personnes veulent prendre des risques, explorer et faire des essais parce que les récompenses alimentent la peur de l'échec, de l'erreur et de ne pas mériter de récompenses.

... ***réduire l'intérêt à la tâche*** : Plus on insiste sur les récompenses, plus le personnel s'intéresse à elles et plus il perçoit son travail comme un préalable pour les obtenir et moins il considère son travail comme étant, en soi, une source de satisfaction et de valorisation.

## PARTIE 2 : LES PRATIQUES DE RECONNAISSANCE

Un véritable processus de gestion du rendement nécessite non seulement de valoriser, d'exercer un suivi et d'évaluer les résultats et les comportements, mais aussi et surtout de véritablement les reconnaître. Cette section vise à présenter un survol de la documentation sur l'efficacité et les conditions de succès des pratiques de reconnaissance. Aux fins de ce texte, le terme « reconnaissance » est utilisé comme synonyme de l'expression « récompense ». Par ailleurs, l'on qualifiera comme « pratiques de reconnaissance ou de récompenses » les pratiques autres que les régimes officiels de rémunération variable (rémunération au mérite, participation aux bénéfices, partage des gains de productivité, etc.) qui visent à reconnaître de manière tangible ou intangible le rendement individuel ou collectif au travail.

### 2.1 LA VARIÉTÉ DES PRATIQUES DE RECONNAISSANCE

En excluant les régimes de rémunération variable, on peut classer les pratiques de reconnaissance ou de récompense en six catégories qui sont souvent utilisées et gérées simultanément (voir schéma 1).

#### Schéma 1: Les formes de reconnaissance non pécuniaires

**La communication** : Le gestionnaire peut communiquer directement sa reconnaissance et ses félicitations aux employés méritants en leur téléphonant, en leur envoyant une note pour leur dire «merci», «bon travail», «continuez» pour ce qu'ils ont fait en deux ou trois mots, en allant les remercier à leur bureau, et ainsi de suite.

**Les comportements** : On peut exprimer sa reconnaissance par des comportements : une tape dans le dos, une poignée de main, etc. De même, on peut témoigner son appréciation en se montrant prêt à aider des personnes et à les appuyer lorsqu'elles en ont besoin, en leur communiquant une information privilégiée, en leur demandant leur avis avant de prendre une décision, en leur déléguant la présentation d'un dossier à l'occasion d'une réunion, etc.

**Les symboles honorifiques** : La contribution peut aussi être reconnue au moyen de symboles comme des trophées, des prix, des titres et des diplômes honorifiques, des plaques murales, etc. Par exemple,

certaines firmes commanditent en nombre limité une série d'œuvres d'art (p. ex., sculptures, peintures) pour reconnaître les réalisations exceptionnelles de certains employés. Des stylos, des diplômes honorifiques et des voyages peuvent également être accordés aux employés méritants.

**La visibilité :** Il est également possible de recourir à la reconnaissance sociale pour récompenser les employés dont le rendement s'est avéré exceptionnel. Il s'agit alors pour le superviseur de féliciter un employé devant ses pairs, de mentionner les réalisations particulières d'un employé ou d'un groupe d'employés au cours d'une réunion avec d'autres cadres, de joindre au dossier des employés une lettre reconnaissant leurs réalisations, de communiquer celles-ci dans le journal et sur les tableaux d'affichage de l'entreprise, de demander aux meilleurs employés de faire un exposé sur les trucs du métier à l'intention de leurs collègues, et ainsi de suite.

**Les biens, les services et les primes ponctuelles :** On peut également reconnaître le rendement en accordant des objets, des services, des montants forfaitaires, des congés supplémentaires. Ces récompenses peuvent prendre la forme de cadeaux (chandails, montres, bijoux, etc.), de prise en charge de frais (repas, voyages, sorties, etc.), de billets pour des événements culturels ou sportifs, d'abonnements à des clubs de conditionnement physique, de prix en argent, de billets liés à un catalogue de prix, etc. On peut aussi offrir une place de stationnement ou encore permettre l'accès à un matériel de bureau privilégié. Certaines firmes rendent admissibles à une loterie les employés qui ont été assidus au travail pendant une période de temps donnée. On retrouve également dans certaines entreprises un programme de « prime de reconnaissance immédiate » (*spot bonus*) qui donne aux supérieurs hiérarchiques un budget leur permettant de reconnaître « sur-le-champ » les performances des employés en espèces ou sous forme matérielle (billets pour des événements sportifs ou culturels, bons de repas dans certains restaurants, etc.). Par ailleurs, on retrouve aussi des régimes de « **primes qualifiées de stimulation** » à l'intention notamment du personnel de vente et des conjoints. Ces primes peuvent inclure toutes sortes de biens de consommation, des voyages, des services, etc. Toutefois, au-delà d'un certain montant et à moins que cela ne soit requis par le travail, de tels biens, services, voyages ou primes constituent un avantage imposable.

**Les conditions de travail :** On peut témoigner la reconnaissance à l'égard des employés en modifiant leurs conditions de travail. Ainsi, une responsabilité spéciale ou supplémentaire peut être octroyée aux employés méritants. Par exemple, les cadres dont les employés sont les plus assidus peuvent être nommés au sein d'un comité chargé de se pencher sur le problème de l'absentéisme dans l'entreprise. On peut également offrir des conditions de travail privilégiées aux meilleurs employés : un horaire flexible, le choix du quart de travail, l'accès à un cours de formation, le droit à une journée de congé supplémentaire, etc. Toutes les approches relatives à la réorganisation du travail — l'enrichissement des tâches, la rotation de postes, les groupes autonomes, les cercles de qualité, etc. — peuvent aussi être considérées. Pensons également à toutes les activités sociales proposées aux employés (pique-nique, soirée des fêtes, etc.) qui témoignent de la valeur des employés.

Du côté des employés, bon nombre d'enquêtes ont montré qu'ils demandaient à voir leurs contributions mieux reconnues. Par exemple, une étude (Wilson, 1998) indique que malgré que 50 % des employés se disent satisfaits de leurs modes de rémunération, seulement 34 % estiment que leur employeur fait un bon travail en matière de reconnaissance du rendement au travail. Du côté des employeurs, une étude (St-Onge et al., 2001) menée auprès du responsable de la gestion des ressources humaines au sein de 312 organisations de plus de 200 employés au Québec montrent que les responsables estiment que leur organisation octroie « occasionnellement » divers types de récompenses non pécuniaires (la moyenne étant autour de 2 sur une échelle allant de 1 « presque jamais » à 5 « continuellement »).

Des expériences récentes montrent toutefois que les firmes semblent de plus en plus envisager la mise sur pied d'un programme officiel de reconnaissance des réalisations exceptionnelles des équipes de travail en raison de son coût peu élevé, de sa facilité d'implantation et du message clair qu'il peut véhiculer aux employés sur l'importance accordée aux équipes de travail. En effet, un sondage effectué

par Lawler et al., (1993) indique que 94 % des entreprises américaines « Fortune 1000 » ayant des équipes de travail utilisent des programmes de reconnaissance non financières, comparativement à 70 %, des régimes de primes de groupe, 66 %, des régimes de participation aux bénéfices, 60 %, une gestion des salaires basés sur les compétences et 42 %, des régimes de partage des gains de productivité. Un sondage mené par Shaw et Schneier en 1994-95 auprès de 113 firmes établies en Amérique du Nord, en Europe et en Asie révèle que les entreprises qui rapportent que leurs équipes de travail sont efficaces les récompensent principalement de façon non pécuniaire. En effet, seulement 24 % de ces entreprises offrent des régimes pécuniaires à leurs équipes. Les entreprises dont les équipes de travail sont considérées comme très efficaces utilisent fréquemment ou toujours les formes de reconnaissance suivantes : visibilité, symboles, reconnaissance matérielle par des biens et des voyages.

## **2.2 LES CONDITIONS DE SUCCÈS DES PRATIQUES DE RECONNAISSANCE**

L'expérience et les études semblent montrer que les régimes de reconnaissance ne sont pas efficaces en soi; ils peuvent être autant des catalyseurs que des barrières au développement. En somme, l'approche axée sur la récompense n'est pas une panacée ; elle peut même engendrer des problèmes sérieux si elle est mal gérée, les récompenses tangibles pouvant être bénéfiques ou nuisibles selon la manière dont elles sont gérées. Compte tenu de ce constat, il devient alors important de connaître les préalables et les conditions qui optimisent leur efficacité.

Une étude longitudinale (Wilson, 1995) menée auprès de 16 entreprises américaines ayant gagné la mention de qualité la plus distinctive, le Malcolm Blaridge National Quality Award, montre qu'elles ont toutes développé des façons particulières de reconnaître leurs employés qui appuient la culture, les valeurs et les objectifs de gestion de l'entreprise. Toutes ces firmes ont implanté des moyens variés de célébrer les réalisations individuelles et collectives par des modes de récompenses instantanées et annuelles. La plupart de ces firmes sondent sur une base annuelle leurs employés pour évaluer l'efficacité de leurs régimes de récompenses et de rémunération afin de s'assurer qu'ils continuent à répondre aux besoins de l'entreprise et à ceux de son personnel. Finalement, les dirigeants de ces firmes prennent le temps de communiquer, d'expliquer et de justifier aux employés leurs pratiques de récompenses et l'évolution des affaires de l'entreprise en recourant à divers supports (vidéos, manuels, groupes de discussion, journaux d'entreprise, etc.). Chaque programme de récompenses s'appuie sur des règles officielles. À ce jour, plusieurs auteurs ont traité des conditions de succès des pratiques de reconnaissance (p. ex., Aubin, 2000; Bahner, 1995; Bennett, 1996; Carder et James, 1992; Damatteo et Sundtstrom, 1997; Darling et al. 1997; Hillins, 1995; Jones et Halleck, 1995; Knouse, 1995; McAdams, 1999, 2000; McAdams et Hawk, 1992; Morse, 1990; Nelson, 1997; Perus, 2002; Rosalind, 1997; Spitzer, 1996; St-Onge, 1994; Thériault et St-Onge, 2000; Wilson, 1995; Zingheim, 1995). Il est possible de classer les variables influençant l'efficacité des pratiques de reconnaissance en trois grandes catégories, soit les récompenses octroyées, la gestion des pratiques de reconnaissance et l'implication des acteurs.

### **2.2.1 Les récompenses octroyées**

Pour être efficace, une récompense doit satisfaire un besoin et être personnalisée. Les employés sont motivés à améliorer leur rendement dans la mesure où ils ont l'impression que leurs efforts ont un effet sur leur rendement, qu'il existe un lien entre leur rendement et les récompenses et que les récompenses qu'ils obtiennent sont *significatives ou représentent une certaine valeur à leurs yeux*. Par conséquent, il s'avère important de communiquer la valeur des récompenses offertes aux employés et de s'assurer qu'elles répondent à leurs attentes ou encore qu'elles aient une valeur symbolique à leurs yeux. Une reconnaissance associée au prestige et au succès semble apporter de la satisfaction à l'employé qui la reçoit. Par exemple, une épinglette en or, en raison de sa valeur symbolique, peut être très appréciée par une personne. De plus, une récompense pécuniaire ou tangible doit être proportionnelle aux

réalisations, assez importante et, idéalement, ne pas être imposable. Par ailleurs, le caractère pécuniaire d'une récompense ne semble pas être un préalable au succès des pratiques de reconnaissance. L'étude de Aubin (2000), menée auprès de cadres à l'emploi de deux entreprises ayant des pratiques efficaces de reconnaissance depuis longtemps, montre que l'argent semble plus susceptible de créer des insatisfactions parce que les montants accordés sont peu significatifs et qu'ils sont sujets à l'impôt. Il semble aussi avantageux d'adopter une variété de formes de reconnaissance de manière à mieux répondre aux besoins des employés. Par exemple, comme certaines personnes sont plus susceptibles d'être contentes de recevoir des billets pour assister à une joute de hockey que pour voir une pièce de théâtre, il est important de leur offrir le choix.

### **2.2.2 La gestion des pratiques de reconnaissance**

Le caractère officiel (écrit) de la gestion des pratiques de reconnaissance constitue aussi un déterminant à l'efficacité des pratiques de reconnaissance, car il optimise la rigueur de leur gestion. Les pratiques de reconnaissance doivent faire l'objet de directives qui sont communiquées de diverses façons (dépliants, politiques, vidéos, etc.). La communication adéquate des pratiques de reconnaissance et des critères d'octroi s'avère d'ailleurs un préalable sur lequel les auteurs insistent. En outre, il est important que les règles d'admissibilité aux pratiques soient le moins exclusives possibles. En somme, les employés doivent savoir et comprendre qui peut avoir accès à quelles récompenses, pourquoi et comment. Il s'avère aussi important de communiquer les résultats (qui reçoit quoi et pourquoi) des programmes de reconnaissance de manière à favoriser les perceptions d'équité : la transparence témoigne du souci des dirigeants d'entreprise de bien gérer les pratiques de reconnaissance. Quant à la visibilité accordée aux réalisations des récipiendaires ou à la célébration de ceux-ci, il faut respecter les préférences et la volonté de chacun : certains apprécient que leurs réalisations soient communiquées aux membres du personnel, alors que d'autres préfèrent la discrétion.

Par ailleurs, il s'avère important de déterminer de manière claire et précise les critères d'octroi des récompenses afin de communiquer les standards d'excellence et d'assurer une certaine cohérence et uniformité au niveau de leur distribution. Ces critères doivent établir un lien étroit entre les récompenses et les réalisations. Ils doivent être perçus comme justes, équitables et comme étant susceptibles de minimiser les risques d'erreurs, de biais et de préjugés dans la prise de décision. En effet, les pratiques de reconnaissance doivent reconnaître des réalisations ou des comportements au travail qui dépassent les attentes, qui sont pertinents en raison de la mission, des valeurs et des objectifs stratégiques de l'organisation. À cet effet, les résultats d'une méta-analyse (Cameron et Pierce, 1994) confirment que les récompenses tangibles augmentent la motivation intrinsèque seulement lorsqu'elles sont offertes lorsque les standards de performance établis sont dépassés. Dans la même ligne, une autre étude (Dematteo et Sundstrom, 1997) montre que la satisfaction des employés est plus grande lorsque les récompenses sont distribuées en fonction du rendement individuel. Des entrevues menées auprès de cadres confirment l'importance d'éviter de toujours récompenser le même employé, d'accorder des récompenses selon des facteurs comme « la chaise musicale », l'amitié, les aspects politiques, les affinités, etc. (Aubin, 2000). Finalement, il s'avère aussi important de souligner l'importance de verser les récompenses le plus tôt possible après la contribution, et ce, sur une base régulière tout au long de l'année. Il s'agit ici d'éviter l'urgence de dépenser son budget de récompenses à la fin de l'année financière.

De plus, les pratiques de reconnaissance doivent être révisées en fonction de l'évolution de la culture, de la stratégie et des objectifs de gestion. Les pratiques de reconnaissance sont des outils de communication qui doivent véhiculer les messages désirés, c'est-à-dire ceux qui aident l'entreprise à atteindre ses objectifs. La question à se poser est alors la suivante : que voulons nous reconnaître? La créativité? L'esprit d'équipe? La compétitivité? La croissance continue? La productivité à court terme? Cette réflexion qui s'avère essentielle permet de déterminer les formes de reconnaissance les

plus efficaces et de diminuer le risque de reconnaître des comportements négatifs ou indésirables plutôt que des comportements que l'on souhaite encourager. Remarquons toutefois qu'un programme de reconnaissance, quelle que soit sa nature, n'est pas suffisant à lui seul pour changer la culture de l'entreprise et résoudre un important problème de productivité. C'est un ensemble intégré de modes de reconnaissance (soit des promotions, des primes, une formation, une plus grande autonomie, etc.) qui pousse les employés à s'engager dans leur travail, à se surpasser et à s'intéresser à leur entreprise. Bref, les pratiques de reconnaissance doivent être cohérentes et intégrées à l'ensemble des activités de gestion des ressources humaines. Par ailleurs, le choix des modes de reconnaissance doit aussi tenir compte des contraintes, principalement les règles ou normes fiscales qui s'appliquent au personnel et à l'employeur, afin d'optimiser le retour sur l'investissement et d'éviter de malheureuses surprises.

Finalement, il faut admettre que les pratiques de reconnaissance ont plus de chances d'être efficaces si elles sont implantées et gérées au sein d'organisations dont la situation financière est saine et où l'on partage des informations sur les affaires (performance, concurrence, stratégie, etc.). On ne peut s'attendre à ce que les employés soient incités à améliorer leurs contributions et à se surpasser s'ils craignent de perdre leur emploi et si on les tient dans l'ignorance. Ici, on n'exige pas de garantir une sécurité d'emploi « absolue » mais d'offrir une certaine sécurité que la direction fait tout en son possible pour garder à son emploi ses employés. Remarquons aussi que les pratiques de reconnaissance doivent suppléer à un système de rémunération équitable. Si les employés ne perçoivent pas être équitablement payés, il faut réviser leur système de rémunération avant d'introduire des pratiques de reconnaissance supplémentaires. Les types de reconnaissance ne devraient pas être accordés pour éviter des augmentations de salaire légitimes.

### **2.2.3 L'implication des acteurs**

Les auteurs semblent unanimes sur ce préalable : l'efficacité des pratiques de reconnaissance repose sur l'appui et l'implication des dirigeants d'entreprise. Que ce soit par leur présence lors de la remise des récompenses ou encore dans l'envoi de lettres de félicitations personnalisées, les dirigeants doivent donner l'exemple et agir comme modèles.

L'implication des cadres dans la gestion des pratiques de reconnaissance apparaît aussi fort importante, car ce sont souvent eux qui sont responsables d'apprécier les contributions des employés, de soumettre des candidatures ou d'octroyer des récompenses. Mais l'implication des cadres ne suffit pas. Encore faut-il qu'ils soient compétents et motivés à reconnaître les contributions. D'où l'importance de bien informer et former les gestionnaires sur les raisons d'être et les règles des pratiques de reconnaissance.

Par ailleurs, si les pratiques de reconnaissance doivent être personnalisées et appréciées par les employés, leur consultation s'avère essentielle. Leur implication peut se traduire par des suggestions à l'égard de la nature des récompenses à octroyer ou par une consultation sur les règles de gestion, les critères d'admissibilité ainsi que sur les critères et les décisions d'octroi (p. ex., la candidature peut-elle être proposée par un collègue? comment sont perçues les nominations?). Compte tenu de la multiplicité des formes de récompenses, il est important que l'entreprise s'interroge sur ce que ses propres employés veulent en termes de récompenses : un meilleur salaire? plus de congés? de nouvelles responsabilités? un meilleur équipement? de la visibilité?

Finalement, il s'avère important d'institutionnaliser ou d'officialiser les pratiques de reconnaissance (normes écrites) pour symboliser leur importance et optimiser la qualité de leur gestion. On entend par-là la constitution d'un comité de gestion responsable d'implanter, de gérer, de suivre et de réviser les pratiques de reconnaissance. Ce comité doit entre autres communiquer les objectifs et la philosophie des pratiques de reconnaissance en place. Comme les candidatures sont évaluées par les

mêmes personnes, on s'assure ainsi que l'octroi de la reconnaissance se fasse de manière cohérente et standardisée à travers les départements de l'entreprise. Il est également important de nommer « un champion », c'est-à-dire une personne qui est tenue responsable de la gestion des pratiques de reconnaissance. Lorsque les cadres disposent d'un budget discrétionnaire de récompenses dont ils peuvent disposer tout au long de l'année, il est important d'exiger de leur part d'obtenir une autorisation du responsable avant d'octroyer une récompense. La consultation du responsable assure une certaine équité et homogénéité au niveau de la distribution des récompenses au sein de l'organisation et permet d'éviter certaines erreurs d'octroi qui risquent de miner la crédibilité d'un régime de reconnaissance. À l'égard des programmes de suggestions, un mode particulier de récompenses, il est important de s'assurer que le temps requis pour l'examen des propositions soit relativement court. À tout le moins, il faut que l'employé soit avisé rapidement du traitement de sa suggestion. Ce préalable est particulièrement important au cours de la première année du programme de suggestions alors que le nombre de suggestions est plus élevé.

### **2.3 LES PRATIQUES DE RECONNAISSANCE : CONCLUSION**

Cette deuxième section montre qu'il est possible d'exprimer sa reconnaissance même si les ressources financières et la marge de manœuvre des dirigeants et des cadres sont limitées. Comparées aux régimes de rémunération variable, les pratiques de reconnaissance possèdent plusieurs atouts que l'on peut résumer de la manière suivante :

- Elles entraînent moins de coûts.
- Elles sont plus flexibles, c'est-à-dire plus faciles à implanter, à modifier et à abandonner.
- Elles peuvent être plus personnalisées.
- Elles sont octroyées plus rapidement après la réalisation.
- Elles risquent moins d'être perçues comme des droits acquis.
- Elles peuvent mieux symboliser les valeurs des dirigeants.
- Elles sont plus perçues comme ayant une valeur de « trophées » qu'on peut faire valoir.
- Elles sont appropriées pour la plupart des catégories de membres du personnel et dans divers secteurs d'activités économiques.
- Elles peuvent impliquer les membres de la famille des employés (p. ex., choix de biens dans un catalogue, offre d'une sortie, d'un forfait ou d'un voyage).

Toutefois, les modes de reconnaissance non pécuniaires doivent être gérés adéquatement pour s'avérer efficaces, sinon ils risquent d'être inutiles, voire nuisibles. Le schéma 2 résume ces principales conditions de succès. Un des principaux problèmes que comporte la reconnaissance non pécuniaire est qu'on ne croit pas toujours qu'elle ait de l'importance aux yeux des employés ou que sa gestion doive être rigoureuse et officielle. Pour être bénéfiques, les récompenses doivent être considérées comme des outils d'information (communication des normes à atteindre) et de rétroaction (sur le rendement passé) qui contribuent à augmenter l'impression de contrôle et de compétence des employés, un préalable à leur motivation au travail à long terme. Ce faisant, en contexte organisationnel, les régimes de récompenses peuvent être un véhicule permettant de communiquer les comportements, les résultats, les valeurs qui sont dorénavant essentiels pour réussir à long terme, pour renforcer la stratégie d'affaires et pour réussir un changement stratégique.

## **Schéma 2 : Recommandations pour optimiser les retombées des pratiques de reconnaissance**

- Adopter et gérer les pratiques de reconnaissance de manière cohérente avec la culture, la stratégie, les valeurs et les objectifs de gestion.
- Préciser les objectifs des pratiques de reconnaissance et les communiquer.
- Choisir des récompenses appropriées en fonction du contexte organisationnel, des employés visés et des contraintes (économiques, fiscales, etc.).
- Accorder des récompenses dont la valeur semble proportionnelle à la contribution.
- Adopter des critères d'octroi appropriés (préétablis, justes, mesurables, réalistes, respectés, pertinents, non discriminatoires, dépourvus de biais) et les communiquer.
- Se montrer le plus ponctuel possible dans la distribution des récompenses.
- Offrir une variété de récompenses qui s'appuient l'une et l'autre.
- Célébrer les mérites des récipiendaires tout en respectant leur volonté de visibilité.
- Contrôler le nombre et la valeur des types de récompenses octroyés afin d'éviter les abus.
- Gérer de façon officielle (écrite) les pratiques de reconnaissance.
- Désigner un comité et/ou une personne responsable pour gérer les programmes de reconnaissance.
- Impliquer, consulter et former les acteurs : dirigeants, cadres et employés.
- S'assurer de la présence de conditions *facilitantes* de travail comme des conditions de rémunération équitable, une certaine sécurité d'emploi, le partage d'informations sur les affaires avec les employés, etc.
- Réviser et évaluer l'efficacité des pratiques de reconnaissance.

## **PARTIE 3 LA RÉMUNÉRATION DU RENDEMENT INDIVIDUEL**

Les formules de rémunération variable reconnaissant le rendement individuel sont les formules les plus fréquemment implantées. Nous faisons ici référence à la rémunération dite au mérite, aux primes, aux commissions et à la rémunération à la pièce. Compte tenu de leur popularité, cette section se limitera à traiter des régimes de salaires et de primes dits « au mérite ».

### **3.1 LES SALAIRES AU MÉRITE**

La rémunération au mérite consiste à déterminer les augmentations de salaires accordées aux employés (généralement sur une base annuelle) en tenant compte du rendement individuel des employés. De façon plus précise, un régime de rémunération au mérite a les caractéristiques suivantes :

- la progression du salaire des employés à l'intérieur de leur échelle salariale se fait à intervalles réguliers (habituellement un an) et elle dépend, tout au moins en partie, de leur rendement individuel;
- l'augmentation du salaire des employés est intégrée à leur salaire aux fins du calcul des augmentations salariales à venir;
- le rendement des employés est mesuré par un système d'évaluation du rendement ;
- le budget des augmentations de salaires est établi généralement en fonction de la situation économique et de la position que désire occuper l'organisation en regard du marché.

En Amérique du Nord, plus de 80 % à 85 % des firmes utilisent ce régime pour rémunérer au moins une catégorie d'employés. Lorsqu'il est question de déterminer la partie de l'augmentation de salaire d'un employé qui sera fonction du mérite, l'administrateur est souvent confronté au problème de l'importance de cette augmentation. En somme, quel pourcentage de l'augmentation du salaire devrait

être lié au mérite? En pratique, ce type de question est généralement résolu par les enquêtes salariales ainsi que par la situation financière de l'organisation. Toutefois, il faut admettre que plus le salaire d'une personne est élevé, plus l'utilité marginale d'un même montant d'augmentation de salaire est faible. Pour maintenir une valeur ajoutée constante, il faut alors que le mode d'augmentation soit en pourcentage constant, sinon croissant. En pratique, cette approche permet également de tenir compte de la structure croissante de l'échelle des impôts. Cependant, elle ne prend pas en considération l'effet qu'a la perception de l'équité du salaire sur la perception des augmentations de salaire. En effet, il apparaît tout à fait probable que plus un employé perçoit son salaire comme étant inéquitable, plus l'augmentation de salaire doit être élevée pour être perçue comme étant satisfaisante. Par ailleurs, ces études semblent également ignorer la signification autre qu'économique qui peut être attachée à l'argent, par exemple la signification psychologique ou sociologique. Analysées comme une transaction de type sociologique ou symbolique, l'expérience indique que les différences d'augmentations de salaire n'ont pas besoin d'être très importantes entre les employés pour être perceptibles.

De façon générale, il est rare que la progression salariale d'un employé repose uniquement sur les résultats de l'évaluation de son rendement. On tient habituellement compte du niveau relatif de son salaire à l'intérieur de sa fourchette salariale; il est alors question de « ratio comparatif ». On calcule ce ratio en divisant le salaire effectif de la personne par le salaire correspondant au maxi-normal ou au point de contrôle de sa fourchette salariale. Si le salaire effectif d'un employé est de 34 000 \$ et que le point de contrôle (ou point milieu ou le maxi-normal) de son échelle salariale est de 30 000 \$, la valeur du ratio comparatif de cet employé est de 1,13 (ou 113 %). Aussi, selon une structure salariale ayant des mini et des maxi situés à plus ou moins 20 % du point de contrôle, le ratio comparatif des employés à l'intérieur des limites de leur fourchette salariale peut varier entre 0,80 et 1,20. L'employé sans expérience préalable à l'emploi est embauché au taux mini de la fourchette, soit à un ratio comparatif de 0,80. Ce salaire peut être plus élevé selon l'expérience de la personne. Puis, le salaire progresse selon son rendement. Ainsi, la plupart des entreprises développent ce qu'on appelle une matrice d'augmentations de salaire au mérite qui tient compte non seulement des niveaux de rendement individuel, mais également du salaire des employés par rapport au point de contrôle de leur échelle salariale. En somme, ces grilles ou matrices indiquent aux cadres quelles augmentations de salaire ils doivent accorder selon la cote de rendement de l'employé et son salaire actuel. L'objectif d'une telle matrice est de contrôler les coûts des salaires des employés. Ainsi, à l'intérieur d'une même échelle salariale et pour une même cote de rendement, plus le salaire actuel d'un employé est élevé, moins son augmentation de salaire sera grande.

### **3.1.1 Les avantages et les limites présumés de la formule des salaires au mérite**

Les atouts et les limites de cette forme de rémunération basée sur le rendement individuel ont fait l'objet de nombreux écrits tant parmi les professionnels que les universitaires. On attribue les atouts suivants à ce mode de rémunération : un impact positif sur la performance organisationnelle, sur le rendement individuel, sur les attitudes et les comportements des employés, des risques moins élevés pour les employés qu'avec la formule des primes.

#### **A) Un impact positif sur la performance organisationnelle**

Comme les organisations et les diverses économies éprouvent un sérieux problème de productivité, il importe alors que les salaires des employés — une part souvent très importante des coûts d'exploitation — soient gérés de la façon la plus efficace possible. Cela est d'ailleurs d'autant plus important en période d'inflation, alors qu'il y a des pressions pour hausser les salaires. Dans ce contexte, l'octroi des augmentations de salaire en fonction du mérite est considéré comme une plus-value comparé aux politiques d'augmentations de salaire fondées sur l'indice des prix à la consommation ou les années de service qui n'incitent pas les employés à fournir plus d'efforts en vue d'un meilleur rendement.

## **B) Un impact positif sur le rendement individuel**

Les employés ont par nature un besoin important de rétroaction concret sur leur façon de s'acquitter de leur travail. De plus, il semble que malgré le courant contemporain valorisant le mode d'organisation du travail en équipe, les employés persistent à vouloir que leur rendement individuel soit reconnu. L'évaluation au mérite offre toutes les caractéristiques requises pour cette rétroaction. Par ailleurs, la non-reconnaissance du rendement par la rémunération peut créer des problèmes d'iniquité qui se traduisent par une diminution de l'effort au travail, une augmentation de l'absentéisme, un moins grand engagement au travail, une augmentation des départs des employés les plus méritants. Finalement, les recherches ont démontré l'importance de communiquer aux employés les résultats de leur travail et de leur donner de la rétroaction sur leur travail de manière à accroître leur motivation et leur rendement. Un régime de rémunération au mérite a l'avantage non seulement de permettre cette rétroaction, mais également de la concrétiser en termes pécuniaires.

## **C) Un impact positif sur les attitudes et les comportements des employés**

En mettant l'accent sur l'évaluation du rendement, la rémunération au mérite permet également de clarifier les attentes de l'organisation à l'endroit des employés, un autre déterminant de leur rendement. Enfin, la rémunération au mérite est censée renforcer les comportements des employés plus performants et montrer aux autres que pour obtenir des augmentations de salaire, il faut avoir un bon rendement.

## **D) Des risques moins élevés pour les employés qu'avec la formule des primes**

La formule des augmentations de salaire au rendement est souvent appréciée des employés en raison de l'importance du salaire de base dans le calcul de nombreux avantages sociaux (p. ex., assurance-vie, prestations de retraite). Par ailleurs, la formule de l'augmentation de salaire est rassurante : le revenu de l'employé ne peut que rester stable ou augmenter d'une année à l'autre, il ne peut pas diminuer.

Toutefois, malgré que le salaire au mérite soit très répandu, les résultats des recherches effectuées sur l'efficacité de ce mode de rémunération du rendement individuel sont peu encourageants (voir les revues de Heneman, 1992 et de Kellough et Lu, 1993) et on lui attribue plusieurs limites. Il correspondrait à une formule de reconnaissance coûteuse, impliquerait et s'appuierait sur un faible lien « rendement – augmentation de salaire », accorderait de faibles montants d'augmentation de salaire, une gestion et une évaluation du rendement souvent critiquées.

### *A) Une formule de reconnaissance coûteuse*

Un des problèmes vient du fait qu'on reconnaît le rendement annuel des employés au moyen d'une augmentation de salaire, c'est-à-dire d'une récompense à vie (une annuité). Aux fins du contrôle des coûts, l'effet cumulatif des augmentations de salaire n'est pas avantageux parce que cela augmente la masse salariale à long terme et, conséquemment, les coûts des avantages sociaux. Justement en vue de contrôler les coûts des salaires, certaines entreprises établissent leurs budgets de rémunération au mérite en présumant que la distribution des cotes de rendement des employés suit une courbe normale alors qu'en réalité, la plupart des employés sont jugés avoir un rendement au-dessus de la moyenne. Finalement, les régimes de rémunération au mérite sont coûteux et difficiles à gérer.

### *B) Un faible lien « rendement – augmentation de salaire »*

Le caractère permanent et cumulatif des augmentations salariales empêche aussi d'établir un lien rendement-récompense étroit, et ce, surtout en ce qui a trait aux employés ayant un très bon rendement, c'est-à-dire ceux que, justement, on voudrait récompenser! En pratique, l'écart est souvent faible (environ 2 %) entre les augmentations de salaire accordées aux plus méritants et celles versées aux moins méritants. Une telle différence d'augmentations de salaire entre les employés dont le rendement est satisfaisant et ceux dont il est exceptionnel n'est pas suffisante pour susciter de plus grands efforts et, de fait, peut être tout simplement démotivante.

Cette contrainte est encore plus grande lorsque l'inflation est élevée : la masse salariale réservée aux augmentations y passe, ne laissant rien pour le mérite. Ce problème s'aggrave lorsque les organisations sont obligées de recruter des employés à des taux correspondant aux salaires versés à des employés actuels dont le rendement a été jugé supérieur. Ainsi, dans un contexte économique inflationniste, compte tenu de la structure progressive des impôts, la partie « mérite » devient dérisoire par rapport à la partie « augmentation générale ». Les limites budgétaires ne permettent pas alors d'accorder des augmentations de salaire substantielles à ceux qui le méritent. Sans parler du fait que les superviseurs se sentent souvent obligés d'accorder des hausses de salaire équivalentes à celle du coût de la vie à tous les employés dont le rendement est satisfaisant. Dans ce contexte, il reste peu de fonds pour récompenser les employés exceptionnels et les augmentations de salaire, si minces soient-elles, deviennent vite un droit acquis aux yeux des employés. Par ailleurs, peu de superviseurs se sentent aptes à assumer le rôle de juge que la plupart des systèmes d'évaluation du rendement leur réserve. Même lorsqu'un supérieur hiérarchique s'aperçoit qu'une personne a un meilleur rendement qu'une autre, il peut lui accorder une augmentation de salaire de peur de créer des dissensions dans l'équipe s'il fait autrement.

Quoique cela permette de mieux contrôler les coûts de main-d'œuvre, la prise en considération de la position sur l'échelle salariale réduit le lien entre le rendement et l'augmentation de salaire. Ainsi, à l'intérieur d'une même échelle salariale et pour une même cote de rendement, plus le salaire actuel d'un employé est élevé, moins son augmentation de salaire sera grande. La prise en considération d'autres facteurs tels que la situation financière de l'entreprise et l'évolution du coût de la vie réduit également la perception du lien « rendement-récompense ». Finalement, une fois le maximum de l'échelle salariale atteint, les employés ne peuvent plus recevoir d'augmentation de salaire en fonction de leur rendement.

### *C) De faibles montants d'augmentations de salaire*

Le caractère permanent et cumulatif des augmentations salariales empêche aussi d'accorder des augmentations de salaire significatives, et ce, surtout pour les employés ayant un très bon rendement. En fait, les objectifs d'un tel régime de rémunération, soit la reconnaissance du rendement individuel sous la forme d'augmentations de salaire perçues comme étant importantes, et le contrôle des coûts de main-d'œuvre sont conflictuels. Les superviseurs hésitent à accorder des augmentations de salaire importantes aux employés exceptionnels parce qu'elles amènent trop vite ces derniers au sommet de leur échelle salariale, ce qui ne laisse plus de marge de manœuvre pour les motiver dans l'avenir. Aussi, la différence de rendement revêt alors un caractère plus symbolique que réel; en outre, cet écart ne motive pas les employés à accroître leur rendement, car le jeu n'en vaut pas la chandelle. Selon l'étude de Mitra et al. (1995), le seuil critique pour qu'une augmentation de salaire devienne motivante est d'environ 6 % à 7 % du salaire. Finalement, comme les augmentations de salaire versées aux employés restent généralement secrètes, cela tend à réduire leur effet sur la motivation des employés.

#### *D) Une gestion et une évaluation du rendement souvent critiquées*

La rémunération au mérite repose souvent sur une évaluation du rendement faite par les cadres à partir de critères inadéquats (non pertinents, subjectifs, inconnus, etc.) ou par des évaluateurs incompetents (méconnaissance du travail, absence de suivi, etc.). En principe, tout le monde est d'accord avec l'idée que les augmentations de salaire doivent être fonction du rendement individuel. En pratique, cependant, la plupart des employés estiment que leur rendement est mal évalué et qu'il est en réalité supérieur à la moyenne. Par ailleurs, les différences individuelles en matière de rendement sont difficiles à mesurer et la plupart des supérieurs hiérarchiques sont incapables d'évaluer de façon valide le rendement de leurs subordonnés. Mais lorsqu'ils sont capables d'établir des différences sur le plan du rendement de leurs collaborateurs, souvent ils ne le font pas parce qu'ils veulent éviter de devoir les justifier. En somme, on reproche souvent à la rémunération au mérite divers problèmes liés à la mesure du rendement comme la présence d'erreurs d'évaluation (tendances centrales, effets de halo, préjugés, biais politiques, etc) et celles d'indicateurs ou de critères de rendements inadéquats (subjectifs, manquants, redondants, non pertinents, etc.) ainsi que la non-considération de l'impact des facteurs contextuels sur le rendement (équipement, organisation du travail, collègues, etc.). Finalement, la marge discrétionnaire trop mince dont disposent les cadres pour différencier les augmentations de salaire ne les incite pas à accorder beaucoup d'attention au suivi et à l'évaluation du rendement des employés.

#### **3.1.2 Les salaires au mérite : efficacité et conditions de succès**

Malgré la popularité des régimes de rémunération au mérite, ils ont fait l'objet de peu d'études et ces dernières comportent plusieurs lacunes méthodologiques. Premièrement, la plupart des études s'intéressent à l'efficacité des régimes de rémunération telle que perçue par divers intervenants (dirigeants, cadres et employés). En fait, seulement un nombre très limité de recherches ont analysé l'impact de ces régimes sur des indicateurs objectifs de performance comme les bénéfices, le chiffre d'affaires, etc. Deuxièmement, il est difficile d'inférer des conclusions quant à l'efficacité de la rémunération au mérite puisque ces études contrôlent rarement l'effet d'autres variables que la présence d'un régime (p. ex., la taille, le secteur, le style de gestion, la culture de l'organisation) sur la performance des firmes. De plus, comme ces recherches adoptent rarement une approche comparative ou longitudinale, elles ne permettent pas de comparer la performance des firmes « avec et sans » régime de rémunération au mérite ou encore « avant et après » l'implantation d'un tel régime.

Kellough et Lu (1993) ont revu l'ensemble des études sur le recours à la rémunération au mérite dans le secteur public américain. Ces auteurs expliquent pourquoi le gouvernement persiste à conserver la formule des salaires au mérite malgré qu'il y ait peu d'évidence quant à son efficacité. Premièrement, le principe de rémunérer en fonction du rendement individuel est accepté en Amérique du Nord; historiquement, nos modèles traditionnels de héros sont des individus et non des groupes qui ont réussi à force d'efforts personnels. Deuxièmement, la présence d'un régime de rémunération au mérite agit à titre de symbole de la culture organisationnelle. Ce qui compte, ce n'est pas tant que le rendement individuel soit réellement reconnu et que le régime soit efficace, mais que les citoyens *perçoivent* que le rendement est reconnu et important aux yeux des dirigeants et que le régime soit efficace. Troisièmement, comme les régimes de rémunération au mérite sont implantés depuis longtemps dans le secteur public, les employés et les cadres sont résistants aux changements. En outre, ce mode de rémunération donne un certain pouvoir aux cadres en matière de rémunération, pouvoir dont certains ne veulent pas se départir. Ces raisons sont également pertinentes pour expliquer le conservatisme des entreprises du secteur privé à l'égard de la rémunération au mérite.

Une étude réalisée par St-Onge (1997) montre qu'un régime de rémunération au mérite est perçu comme étant plus efficace lorsque les employés :

- ont davantage confiance dans leur superviseur et dans la direction de l'entreprise;
- estiment comme étant plus justes les *résultats* — cotes de rendement et augmentations de salaire — et le *processus* pour les déterminer ;
- sont davantage satisfaits de leur cote de rendement, de leur augmentation de salaire et de leur salaire ;
- obtiennent un montant d'augmentation de salaire qui est effectivement plus en lien avec leur rendement ;
- obtiennent des cotes de rendement et des augmentations de salaire plus élevées.

Toutefois, chaque régime de rémunération au mérite est différent et n'importe quel d'entre eux ne produit pas des effets similaires. Par exemple, bon nombre d'entreprises reconnaissent le rendement des employés par une augmentation de salaire tant qu'ils n'ont pas atteint le sommet de leur échelle salariale ; après qu'ils ont atteint ce sommet, leur rendement est reconnu par une prime. Ainsi, le salaire des employés progresse selon leur rendement jusqu'à l'atteinte du taux de salaire que l'entreprise désire payer par rapport au marché. Par la suite, les personnes dont le rendement est au moins satisfaisant bénéficient des ajustements annuels de la structure salariale, alors que celles dont le rendement se situe au-delà de la cote de rendement satisfaisant voient leur rendement reconnu par des primes. D'autres entreprises décident d'utiliser les augmentations de salaire pour reconnaître l'acquisition et/ou de compétences et les primes pour reconnaître l'atteinte de résultats.

### 3.2 LES PRIMES

Comme une autre option aux augmentations de salaire, la formule des primes peut être utilisée pour reconnaître le rendement individuel. Une prime correspond à un montant forfaitaire versé en sus du salaire. Cette partie s'intéresse aux régimes de primes versées en fonction du rendement individuel. En vertu d'un tel régime, le montant des primes peut être significatif. En effet, les superviseurs ont une plus grande marge de manœuvre pour accorder aux employés exceptionnels des primes d'une valeur significative puisqu'elles ne s'intègrent pas dans leur salaire. La formule des primes permet aussi d'établir un lien « rendement-récompense » (théorie des attentes) plus étroit sachant que le montant n'est, du moins officiellement, fonction que du rendement des employés : on ne tient pas compte de leur position sur l'échelle salariale comme c'est le cas de la formule du salaire au mérite. Les primes sont alors susceptibles de varier d'une année à l'autre en fonction du rendement des employés et de la situation financière de l'entreprise. Si on les compare aux augmentations de salaire, les primes peuvent aussi permettre de contrôler davantage les coûts de main-d'œuvre : comme elles sont versées en sus des salaires, elles n'augmentent généralement pas les coûts des avantages sociaux. De plus, étant donné que les montants des primes accordées aux subordonnés peuvent être plus élevés et plus différenciés, les superviseurs subiront une plus forte pression pour mieux gérer et mieux évaluer le rendement de leurs employés. En effet, dans la mesure où un cadre accorde à un employé une prime de 5 000 \$ et à un autre une prime de 2 000 \$, il doit être en mesure d'expliquer cette différence. Par ailleurs, du point de vue des employés, les primes sont plus risquées : n'étant pas intégrées au salaire de l'employé, celui-ci, d'une année à l'autre, peut voir son revenu (salaire et primes) diminuer ou augmenter.

Habituellement réservé aux cadres supérieurs des entreprises, ce type de régime s'est généralisé à l'intérieur des entreprises depuis le début des années 80 tant au Canada qu'aux États-Unis afin de contrer les limites de la formule du salaire au mérite. En effet, comparées à la formule de l'augmentation de salaire, les primes devraient inciter davantage à un meilleur rendement et devraient être moins coûteuses pour l'organisation. Une enquête de la firme-conseil Hewitt & Associés (1996)

indique que 15 % des 132 entreprises canadiennes participantes ont établi un tel régime pour au moins une catégorie d'employés. Une autre enquête (Société Conseil Mercer, 1999) faite auprès de 492 firmes canadiennes montre qu'à l'égard de leur personnel non syndiqué, le versement cible moyen de primes prévu pour 1999 en fonction du rendement individuel si on l'exprime en pourcentage du salaire de base est environ le suivant par catégorie d'employés : 22 % pour les dirigeants, 14 % pour les cadres, 9 % pour les professionnels et le personnel de supervision, 8 % pour le personnel de système d'information et 5 % pour le personnel de soutien.

Remarquons toutefois qu'il y a beaucoup de confusion en ce qui touche la popularité des régimes *individuels* de primes de rendement. En effet, un examen attentif des statistiques sur le sujet révèle que la grande majorité des régimes de primes de rendement sont des régimes *mixtes* ou *hybrides* plutôt qu'*individuels*. Le montant des primes versées dépend non seulement du rendement individuel, mais aussi de certaines mesures de rendement de groupe (le coût ou la productivité) ou de l'entreprise dans son ensemble (le coût, la productivité ou les bénéfices).

Pour terminer il est important d'observer que malgré que la reconnaissance du rendement individuel au moyen d'augmentations de salaire soit critiquée depuis longtemps, son usage reste très répandu, et peu d'entreprises optent pour le recours aux primes, dont l'efficacité potentielle est pourtant jugée plus élevée. Il faut croire que derrière ce changement de forme de récompense se cache un changement important de valeurs. Théoriser sur d'éventuels changements en matière de rémunération est beaucoup plus facile que de les implanter. La manière dont une organisation a traditionnellement géré son système de rémunération constitue une contrainte, puisqu'elle explique en partie les valeurs actuelles des employés. Ainsi, même s'il peut s'avérer préférable pour la direction d'une organisation de reconnaître le rendement individuel à l'aide de primes plutôt qu'à l'aide d'augmentations de salaire, cela peut se révéler irréaliste ou inacceptable pour les employés et même pour les superviseurs. La plupart des supérieurs hiérarchiques choisissent la formule des augmentations de salaire parce qu'elle leur permet de dire qu'ils respectent le principe de reconnaissance du rendement sans faire trop de vagues, ou si l'on aime mieux, sans faire de différences significatives entre les diverses récompenses ! En effet, comme les montants en jeu sont susceptibles d'être plus élevés dans un régime de primes, ils seront plus pressés par leurs subordonnés de gérer et d'évaluer adéquatement le rendement de ceux-ci. Toutefois, il ne faut pas se leurrer : des cadres qui ne veulent pas discriminer leurs employés (pour une raison ou une autre, justifiée ou non) ne le feront pas plus en vertu d'un régime de primes que d'un régime de salaire au mérite. Par ailleurs, du point de vue des subordonnés, la formule des primes est plus risquée, et il n'est pas certain qu'ils désirent qu'on récompense le rendement en différenciant davantage les montants accordés aux uns et aux autres. Finalement, la formule de primes ne solutionne pas les problèmes et les défis liés à la gestion et à l'évaluation du rendement individuel.

### **3.3 LES LIMITES DE LA RÉMUNÉRATION BASÉE SUR LE RENDEMENT INDIVIDUEL**

Selon les théories des contraintes situationnelles (Peters et O'Connor, 1980 ; Peters et al., 1985), la motivation au travail est influencée par des conditions environnementales qui facilitent ou restreignent l'habileté individuelle ou la possibilité d'atteindre un résultat. Par ailleurs, la motivation au travail ne constitue qu'un des déterminants du rendement au travail. Le rendement d'un employé au travail n'est pas uniquement une question de motivation. Il y a bien plus. Les résultats d'un employé au travail dépendent non seulement de ses comportements (de ce qu'il fait), mais aussi de l'organisation du travail (l'impact du travail d'autres personnes), de l'environnement (jusqu'à quel point l'environnement est favorable à l'obtention de résultats) et des ressources disponibles (compte tenu des ressources requises pour obtenir les résultats désirés). Quant aux comportements de l'employé (ce qu'il fait), ils dépendent non seulement de sa motivation (ses efforts), mais également de ses connaissances et de ses

habiletés, de la compréhension qu'il a du rôle qu'il doit jouer (ce que l'on attend de lui) et de sa personnalité (sa façon particulière de faire les choses). Une revue de la documentation sur le sujet amène Morin (1996, p. 130) à conclure que « l'on sait aujourd'hui que la performance individuelle résulte davantage de la compétence de la personne que de sa motivation ». A l'instar de Long (1998), il est important de préciser que les employés ne s'objectent généralement pas à la rémunération au rendement dans la mesure où l'incitatif s'ajoute à leur salaire et à leurs avantages sociaux. Aussi, dans certains milieux, les organisations doivent payer le prix pour qu'il n'y ait pas substitution ou échange. Une étude (Mitchell et al., 1990) confirme que les employés admissibles à un régime de rémunération variable gagnent en moyenne 20 % de plus que leurs homologues payés selon un taux horaire.

### **3.4 LES CONDITIONS DE SUCCÈS DE LA RÉMUNÉRATION BASÉE SUR LE RENDEMENT INDIVIDUEL**

En général, les régimes de rémunération variable visant à récompenser le rendement individuel ont plus de chances d'être efficaces lorsque :

- le rendement *individuel* des titulaires des emplois est identifiable et mesurable ;
- les titulaires des emplois sont autonomes et l'atteinte des résultats dépend peu des autres ;
- les titulaires des emplois ont une marge discrétionnaire, un certain contrôle sur leur travail ;
- la coopération entre employés n'est pas primordiale ;
- la compétition entre employés peut avoir des effets positifs sur la performance ;
- la culture et les valeurs de l'organisation appuient les réalisations individuelles ;
- le rendement varie substantiellement d'un titulaire à l'autre ;
- les titulaires des emplois représentent un atout compétitif pour l'organisation ;
- les salaires de base accordés aux titulaires sont équitables.

Certains auteurs (comme Deming, 1986) s'opposent à l'évaluation et à la rémunération du rendement individuel des employés parce que ce rendement est souvent influencé par celui des autres employés dans le groupe ou par des facteurs qui relèvent moins de la maîtrise des employés que de celle des cadres. À cela il faut ajouter qu'un régime de rémunération variable sera efficace dans la mesure où les salaires sont relativement équitables, où la culture de l'organisation appuie le principe de rémunérer le rendement individuel et où les gestionnaires possèdent la volonté de gérer, c'est-à-dire d'établir et de justifier les différences de rendement entre les employés.

Par ailleurs, l'un des problèmes avec les régimes de rémunération variable tient au fait qu'ils ciblent souvent un ou seulement certains indicateurs de rendement individuel qu'il faut satisfaire pour réussir. Par conséquent, ils incitent les employés à ne satisfaire que ce nombre restreint d'indicateurs (p. ex., le montant de ventes ou le nombre d'unités vendues) et à ignorer d'autres indicateurs (p. ex., le développement de la clientèle, le service après-vente), alors qu'ils sont aussi sinon plus importants pour la réussite de la firme à long terme. Les indicateurs de rendement auxquels sont rattachés l'octroi des récompenses doivent être cohérents avec les nouveaux modes de gestion (p. ex. qualité totale, équipe de travail), les nouvelles valeurs et les nouvelles exigences du contexte d'affaire. En vertu de cette exigence, plusieurs entreprises se tournent plutôt vers les régimes collectifs de rémunération afin de mieux mobiliser les employés envers la performance de leur équipe, de leur unité ou de leur organisation, de promulguer la collaboration plutôt que l'individualisme.

Il est important d'observer que le régime de rémunération variable doit être simple, facile à comprendre par les employés et perçu comme étant géré de manière équitable. Aux yeux des employés, il doit représenter une situation de « gagnant – gagnant ». En outre, selon la théorie des attentes, pour qu'une forme de reconnaissance ait un effet sur la motivation au travail de la personne, celle-ci doit entre autres penser qu'elle peut faire ce que l'on attend d'elle, percevoir une relation entre le rendement

qu'elle peut fournir et la récompense qu'elle peut en retirer et, enfin, que la récompense qu'elle peut en retirer soit importante pour elle. Sur ce dernier point, une mise en garde s'impose : les montants d'argent en jeu doivent certes être suffisants, mais pas à un point tel que les employés sont prêts à tout pour obtenir le gros lot convoité !

Finalement, le succès des régimes de rémunération visant à reconnaître le rendement individuel repose d'abord et avant tout sur les épaules des cadres qui doivent identifier, suivre, mesurer et récompenser le rendement. Ces derniers doivent s'approprier le régime de récompenses et doivent accepter d'assumer leurs responsabilités à cet égard. Pour ce faire, il est important qu'ils participent à la conception, à l'implantation et à la gestion du régime. Quant aux spécialistes en ressources humaines, ils sont responsables de développer et d'implanter le régime, de veiller au respect des politiques de celui-ci et de conseiller les cadres à cet égard.

## **PARTIE 4**

### **LES RÉGIMES COLLECTIFS DE RÉMUNÉRATION VARIABLE**

La concurrence accrue et les progrès technologiques rapides forcent les dirigeants d'entreprise à opérer de multiples changements : la satisfaction des clients et la productivité deviennent des facteurs de réussite, le nombre d'employés et les niveaux hiérarchiques sont réduits, des modes de gestion plus flexibles et plus participatifs sont choisis, et ainsi de suite. Ce nouveau contexte organisationnel exige souvent que l'on revoie les modes traditionnels de gestion de la rémunération parce qu'ils incitent les employés à adopter des attitudes et des comportements qui, s'ils ont bien servi l'entreprise par le passé, nuisent dorénavant à son succès. Pour relever le défi que représente l'amélioration de la performance organisationnelle et de la mobilisation des employés, les dirigeants peuvent choisir parmi différents régimes collectifs à court terme ou à long terme. Cette section a permis de comparer ces différents régimes collectifs de rémunération tant en termes de caractéristiques, d'avantages, de limites, d'efficacité et de conditions de succès.

Les régimes collectifs rémunèrent tous les employés ou une catégorie de ceux-ci en fonction du rendement de l'entreprise, d'une unité administrative ou d'une équipe. Il existe une grande variété de régimes collectifs de primes de rendement. Nous les subdivisons en deux grandes catégories : les régimes collectifs à **court terme** et les régimes collectifs à **long terme**. Les régimes collectifs à **court terme** prennent en considération le rendement annuel de l'organisation en entier, d'une unité ou d'un groupe. On parle alors de régimes de participation aux bénéfices, de régimes de partage des gains de productivité, de régimes de partage du succès, de régimes de rémunération des équipes de travail et de régimes *mixtes* de primes de rendement. Les régimes collectifs à **long terme** tiennent compte de la performance à long terme des firmes. On parle alors de régimes basés sur le rendement boursier tels les régimes d'octroi d'actions, les régimes d'achat d'actions et les régimes d'option d'achat d'actions. On parle aussi de régimes basés sur le rendement comptable tels les régimes de droits à la plus value des actions, les actions simulées, les unités de rendement et les régimes de primes de rendement à long terme. Aux fins de ce texte, nous nous limiterons à traiter des régimes collectifs à long terme basés sur le cours boursier en raison de leur popularité.

#### **4.1 LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS PRÉSUMÉS DES RÉGIMES COLLECTIFS À COURT TERME**

Les régimes collectifs de rémunération variable ne sont pas nouveaux. On estime que les premiers régimes de participation aux bénéfices remontent à près de 200 ans. Alors comment expliquer le récent enthousiasme des dirigeants canadiens à leur égard? Ici comme ailleurs, des mesures législatives ou fiscales ont pu favoriser leur implantation ou même la rendre obligatoire. Toutefois, l'adoption de régimes collectifs par un nombre croissant de dirigeants canadiens ne résulte pas

uniquement du souci de suivre la concurrence. Au-delà de la question de mode, ce sont plutôt les nombreux changements dans l'environnement socio-économique qui pressent davantage les dirigeants de considérer avec plus de sérieux les avantages que l'on associe fréquemment aux régimes collectifs de rémunération. En effet, les régimes collectifs amélioreraient la performance ou la productivité des firmes et le climat organisationnel, combleraient des lacunes des régimes de rémunération variable basée sur le rendement individuel et réduirait le chômage, l'inflation et les coûts de main d'œuvre.

#### **A) L'amélioration de la performance ou de la productivité des firmes**

Ces régimes inciteraient les employés à se préoccuper davantage de la réussite de leur groupe de travail, de leur unité ou de l'organisation dans sa totalité. Cela inciterait également les employés à améliorer leur rendement, à se soucier davantage des coûts, à exercer plus de pression sur leurs pairs pour améliorer leur rendement, diminuant ainsi les coûts de la supervision. Par ailleurs, les régimes collectifs de rémunération variable seraient aussi bénéfiques pour réduire les coûts de gestion et d'encadrement. Une étude réalisée auprès de 44 grandes entreprises canadiennes (Long, 1994) montre que celles qui ont un régime de partage des gains de productivité ou un régime de participation aux bénéfices ont une structure hiérarchique significativement moins lourde et 31 % moins de cadres que les firmes qui n'ont pas de tels régimes.

#### **B) L'amélioration du climat organisationnel**

Les régimes collectifs de rémunération auraient un effet bénéfique sur les attitudes et les comportements des employés. Par exemple, l'adoption de tels régimes amènerait les employés à s'identifier davantage à leur organisation, à s'intéresser plus à son succès financier, à diminuer leur résistance aux changements, etc. Ces régimes en favorisant l'éclosion d'une culture axée sur le partenariat, la coopération et l'esprit d'équipe auraient également un effet positif sur les relations de travail. On s'attend aussi à ce que leur présence rende une organisation plus attrayante, facilitant ainsi le recrutement des employés et favorisant leur assiduité au travail et leur fidélité.

#### **C) La correction des lacunes des régimes de rémunération variable basée sur le rendement individuel**

Comparés aux régimes basés sur le rendement individuel, les régimes collectifs a) conviendraient davantage au nombre croissant de contextes de travail où les emplois sont en interdépendance ou font l'objet d'efforts conjugués exigeant coopération et travail en équipe; b) poseraient moins de difficultés en ce qui a trait à la mesure du rendement, puisqu'aucune distinction individuelle n'est requise; c) seraient plus flexibles que les régimes de rémunération au mérite, les primes de partage des bénéfices ne modifiant pas le salaire de base; d) contribueraient davantage à unifier les intérêts des employés, des cadres et des dirigeants en donnant à tous une participation dans les résultats de l'organisation.

#### **D) La réduction du chômage, de l'inflation et des coûts de main-d'œuvre**

D'après la théorie de l'absorption des chocs de Weitzman (1987), l'adoption de régimes de participation aux bénéfices pour l'ensemble des employés serait bénéfique pour restreindre tant le taux de chômage que le taux d'inflation, parce qu'elle réduit la proportion des coûts fixes (salaires) de main-d'oeuvre. En période de récession, la rémunération variable (ou flexible) permettrait non seulement de résister davantage à une baisse de la demande de produits et de services, mais également de procéder à moins de licenciements, la mauvaise fortune de l'organisation se traduisant par l'absence de primes et une masse salariale moins lourde à soutenir. En période de prospérité, la rémunération variable permettrait de recourir moins souvent à une hausse de prix des produits et des services pour compenser

une hausse des coûts fixes de main-d'oeuvre, la bonne fortune de l'organisation se traduisant par des primes plutôt que par des augmentations de salaire.

Étant donné les nombreux avantages qu'on prête aux régimes collectifs de rémunération variable, pourquoi la majorité des dirigeants canadiens refusent-ils encore de les adopter à l'égard de la majeure partie de leur personnel? Toute médaille a deux côtés : les régimes collectifs de rémunération peuvent aussi occasionner des limites. Curieusement, on semble douter de leurs avantages et même craindre qu'ils ne produisent des effets contraires. En effet, ils auraient des effets limités, voire négatifs sur la performance et la productivité des firmes et sur le climat organisationnel, et accroîtraient le taux de chômage et les coûts de main-d'œuvre.

#### **A) Des effets limités, voire négatifs sur la performance et la productivité des firmes**

Les dirigeants d'entreprise hésiteraient à adopter un régime collectif de rémunération parce qu'ils ont peur que celui-ci ait un impact négatif sur les attitudes des employés. Par exemple, plusieurs craignent qu'au fil des ans, les récompenses octroyées (primes, actions, options d'achat d'actions, etc.) deviennent perçues par les employés comme un salaire déguisé, un avantage social supplémentaire ou un droit acquis sans rapport avec la performance de l'organisation. Ce risque serait plus élevé pour les organisations dont la politique est d'offrir des salaires inférieurs à ceux offerts sur le marché. Ainsi, selon l'enquête de Chelius et Smith (1990), plusieurs dirigeants estiment difficile de réduire les primes versées en vertu d'un régime de participation aux bénéfices lors des mauvaises années, parce que cela nuit au moral du personnel. Une étude basée sur des entretiens téléphoniques auprès de 118 présidents d'entreprises canadiennes ayant un RPBns (Long, 1997) montre que les deux inconvénients les plus cités à l'égard de ce régime sont le mécontentement des employés lorsque les bénéfices diminuent (17 % des répondants) et l'inquiétude liée au fait que les employés en viendraient, selon eux, à tenir pour acquis leur prime (12 % d'entre eux). En outre, un régime collectif de rémunération peut nuire à la réussite des entreprises dans la mesure où les dirigeants évitent d'y apporter des changements souhaitables par crainte des réactions des employés.

Ce scepticisme à l'égard des régimes collectifs de rémunération repose également sur le fait qu'il serait difficile pour les employés de percevoir des liens étroits entre leur rendement individuel, la performance de leur organisation (en termes de bénéfices, de gains de productivité, de capitalisation boursière) et la rétribution. Les régimes collectifs reposent sur la prémisse que les employés, par leurs efforts collectifs, sont capables d'influencer une mesure de performance de l'entreprise comme le bénéfice, la productivité, l'atteinte d'objectifs d'affaires ou la valeur des actions. Toutefois, plusieurs facteurs indépendants de la volonté des employés influent sur l'amélioration de ces indicateurs de performance organisationnelle, tels que la situation économique et les coûts des matières premières. Dans certaines situations, les régimes collectifs risqueraient même de frustrer les employés au lieu de les motiver à se surpasser. Il en serait ainsi pour les employés dont le travail a relativement peu d'impact sur le succès de l'organisation comme ceux des firmes dont les affaires sont cycliques et fluctuent avec les pressions de la concurrence ou encore ceux des entreprises utilisatrices de gros capitaux qui n'ont aucun contrôle sur les coûts des matières premières. Finalement, pour certaines organisations, il est impossible d'accorder une rétribution d'un montant significatif pour motiver les employés. Pensons à celles dont la marge financière est restreinte en raison de l'importance de leur effectif, dont les frais variables sont élevés par rapport aux frais fixes ou encore celles dont les résultats étaient déjà très bons avant l'adoption d'un régime. En résumé, comparés aux régimes de rémunération du rendement individuel, les régimes collectifs de rémunération variable ont l'inconvénient de réduire l'importance du lien entre l'effort individuel et la réalisation du rendement attendu (quant aux profits, aux gains de productivité, à la valeur des actions, etc.), qui constitue un préalable de la motivation à vouloir améliorer son rendement.

## B) Des effets limités, voire négatifs sur le climat organisationnel

On peut également résister à l'implantation d'un régime collectif de rémunération en raison du caractère *peu sécurisant et imprévisible des rétributions* : leur valeur étant supposée varier en fonction de la performance de l'organisation, les rétributions seront inexistantes ou réduites lors de périodes difficiles. Cette imprévisibilité des primes implique évidemment un certain risque pour les employés à faible salaire et contribuerait à expliquer pourquoi les syndicats se sont traditionnellement opposés aux régimes collectifs. Il y a aussi le risque que ces régimes accroissent les *conflits* au sein de l'entreprise. Ainsi, une définition trop large ou trop étroite des paramètres du régime (formule de primes, critères d'admissibilité, etc.) ou de la manière dont les primes sont calculées et partagées peuvent susciter des plaintes et des récriminations. Tous les indicateurs de performance organisationnels sont imparfaits, difficiles à définir et à calculer, et le choix des indicateurs retenus peut faire suite à des manipulations et paraître suspect aux yeux des employés. Par ailleurs, une rétribution équitable selon la direction peut apparaître inéquitable aux employés. Pensons au cas où le montant de la prime est le même pour tous les employés participants ou pour tous les membres d'une division administrative. Pareille situation peut sembler injuste aux yeux des employés les plus performants ou aux yeux de ceux qui travaillent au sein des unités administratives qui contribuent le plus à la réussite de l'organisation. Certains auteurs parlent du problème potentiel des employés paresseux (*free riders* ou *social loafing*), c'est-à-dire de ceux qui réduisent leur effort personnel au travail parce qu'ils ne perçoivent pas que cela change la récompense collective et parce qu'ils savent qu'ils vont profiter des efforts que leurs collègues investissent dans le travail (Albanese et Van Fleet, 1985; Earley, 1989).

Pensons également aux régimes qui sont administrés d'une manière plus susceptible d'élargir le fossé entre les cadres et les employés que de le réduire. Ce peut être le cas des dirigeants qui se réservent le privilège de décider d'accorder ou non des primes à la fin de l'année, en l'absence de critères explicites préétablis, rappelant aux employés qu'ils dépendent de la générosité de la direction. Cela peut également être le cas lorsque les primes sont calculées au prorata des salaires de base, les dirigeants recevant nettement plus que les employés. Selon l'enquête de Poole et Jenkins (1988), les employés considèrent que les cadres et les dirigeants de leur organisation retirent plus d'avantages qu'eux d'un régime de participation aux bénéfices.

Par ailleurs, le mode et les conditions de versement de certains régimes collectifs sont tels qu'ils motivent peu les employés à se surpasser. Certaines organisations, en effet, accordent les primes versées en vertu d'un régime collectif à court terme (p. ex., participation aux bénéfices, partage des gains de productivité) sous forme d'actions plutôt qu'en argent (on parle alors d'une forme d'actionnariat); d'autres incitent leurs employés à acheter des actions de l'entreprise avec le montant des primes qu'ils reçoivent; d'autres encore exigent que les employés consacrent une proportion de leur salaire à l'achat d'actions de l'entreprise pour avoir droit à la prime de partage des bénéfices. De tels régimes ont plutôt pour effet d'inciter les employés à épargner, à conserver leur emploi ou à prendre des risques en mettant trop d'œufs dans le panier de leur employeur !

Finalement, plus la gamme de régimes dont bénéficie le personnel est étendue, plus il devient difficile d'estimer et de gérer leur rémunération *totale* étant donné qu'elle est répartie entre une multitude de composantes de plus en plus complexes et difficiles à expliquer. Entre autres conséquences, cette complexité croissante peut permettre de camoufler des hausses de rémunération. Par exemple, la rémunération à long terme (surtout, les régimes d'options d'achat d'actions) peut être jugée particulièrement avantageuse puisqu'elle est plus « difficile à divulguer », « plus facile à dissimuler » et plus « difficile à comprendre et à évaluer financièrement » en raison du caractère abstrait de sa valeur (la valeur future d'une action) et des nombreuses conditions souvent liées à son versement. Aux États-Unis, ces arguments deviennent d'autant plus importants que, depuis 1992, la *Securities Exchange Commission* (SEC) permet aux actionnaires des firmes de proposer et de voter une

limite au salaire versé aux dirigeants d'entreprise; le versement d'incitatifs à long terme devient dès lors un moyen plus discret d'accroître la rémunération totale des cadres supérieurs.

### **C) Un taux de chômage et des coûts de main-d'œuvre accrus**

Les syndicats ont traditionnellement résisté à l'adoption de régimes collectifs de rémunération entre autres parce qu'ils craignent que l'augmentation de la productivité entraîne des licenciements de membres du personnel. Par ailleurs, les dirigeants d'entreprise craignent que les récompenses octroyées en vertu de ces régimes (primes, actions, etc.) ne constituent qu'une dépense supplémentaire qui s'ajoute aux salaires sans apporter de bénéfices quelconques.

## **4.2 LES TYPES DE RÉGIMES COLLECTIFS À COURT TERME**

Cette section vise à traiter de trois importants régimes de rémunération variable basés sur le rendement collectif à court terme, notamment les régimes de participation aux bénéfices, les régimes de partage de gains de productivité, les régimes de rémunération des équipes et les régimes *mixtes* de prime de rendement.

### **4.2.1 Les régimes de participation aux bénéfices**

Un régime de participation aux bénéfices (dorénavant, RPB) correspond à tout régime contractuel où une portion des bénéfices de l'organisation entière ou d'une unité organisationnelle est partagée entre tous les employés ou une catégorie de ceux-ci et versée en sus de leur salaire, immédiatement ou à terme. Le RPB s'avère le régime collectif le plus ancien. Historiquement, il a été le plus populaire des régimes collectifs à court terme. Aujourd'hui encore, il reste l'un des régimes assez fréquemment utilisés. Sa popularité repose surtout sur le fait que le bénéfice correspond à un indicateur de rendement organisationnel important, facile à communiquer aux employés et mesurable tant dans l'organisation entière que dans ses divisions. L'implantation d'un RPB n'est pas uniforme pour toutes les entreprises; de nombreuses décisions sont inhérentes à son adoption (catégories d'employés admissibles, formule de partage des bénéfices, formes des primes, etc.). En Amérique du Nord, les RPB sont d'ailleurs influencés par les différences culturelles et les modes variés de taxation d'un pays à l'autre. Ainsi, au Canada, la grande majorité des RPB sont de type sélectif, ne s'adressant qu'aux cadres supérieurs, ou encore, ils excluent le personnel de soutien administratif et de production. Par ailleurs, les quelques RPB canadiens s'adressant à l'ensemble des employés sont généralement à paiements comptants (75 % d'après Long, 1992) et immédiats, les primes étant versées d'une à quatre fois par année. Aux États-Unis, les RPB servent couramment de régime de retraite aux employés et s'adressent presque tous à l'ensemble des employés (donc de type non sélectif) et sont surtout à paiements différés (81 % d'après Coates, 1991), les primes étant administrées par une fiducie et remises à échéance déterminée (retraite, départ, licenciement, invalidité, décès).

Dans ce texte, nous nous intéressons aux RPB non sélectifs (dorénavant RPBns) à versements immédiats qui sont adoptés par une proportion croissante d'organisations canadiennes. Par conséquent, il est important de se rappeler les deux restrictions suivantes. Premièrement, les régimes de participation aux bénéfices *sélectifs* que la majorité des organisations canadiennes adoptent à l'intention exclusive de leurs dirigeants ou de leurs cadres ne font pas l'objet de cette section parce que ces régimes ne reflètent pas la philosophie véritable du partage des bénéfices. Deuxièmement, les régimes de participation *différée* aux bénéfices s'adressant à l'ensemble des employés ne sont pas non plus pris en considération dans ce texte, car ils ont des caractéristiques propres et sont régis par la loi de l'impôt du Canada.

Au Canada, des enquêtes montrent qu'entre 17 % et 22 % des firmes ont des RPBns (Tyson, 1996; Betcherman et al., 1994; Société Conseil Mercer, 1998; Watson Wyatt, 1998). Parmi celles-ci, on retrouve des firmes comme Dofasco inc., Alogoma Steel Inc., Dun & Bradstreet Canada Ltd, John Wiley & Sons Canada Ltd, Fisheries Products International Ltd et Almag Aluminium (Tyson, 1996). Une autre enquête (Long, 1997) montre que a) les employés reçoivent automatiquement un pourcentage préétabli des bénéfices ou des bénéfices au-dessus d'un certain seuil : le pourcentages variant entre 1 % et 33 %, la médiane étant 11 % et b) le budget total de primes est réparti entre les employés en fonction de leur salaire (30 %), de leur rendement individuel (30 %), de leur ancienneté (13 %) ou d'une combinaison de leur salaire et de leur ancienneté (17 %).

Une étude montre que les professionnels en ressources humaines préfèrent la participation aux bénéfices au partage des gains de productivité et à l'actionnariat comme moyen d'accroître la productivité et la loyauté des employés (Broderick et Mitchell, 1987). Après un examen des résultats des recherches sur l'efficacité de divers régimes collectifs, Weitzman et Kruse (1990) concluent que la participation aux bénéfices a un effet positif plus grand sur la performance organisationnelle que la participation à la propriété (ou l'actionnariat).

Une comparaison du régime de participation aux bénéfices de l'organisation avec les autres régimes collectifs de rémunération variable à court terme permet d'avancer les particularités, les atouts, les limites et le contexte organisationnel approprié présentés ci-dessous.

### **Les particularités**

Le régime de participation aux bénéfices :

- est plus connu et plus ancien;
- a été mis de l'avant par des spécialistes de l'économie et de la finance;
- couvre généralement un grand nombre d'employés, soit les employés d'une organisation entière lorsque le régime est non sélectif;
- accorde des primes en fonction de l'augmentation des bénéfices;
- distribue généralement un montant forfaitaire une fois par année aux employés admissibles.

### **Les atouts**

Le régime de participation aux bénéfices :

- met l'accent sur l'amélioration de la productivité « totale » : vise la réduction des coûts de la main-d'œuvre et des matières premières, de l'énergie, des capitaux, etc.;
- verse des primes lorsque l'organisation peut se le permettre : elle fait des bénéfices;
- a fait l'objet de plus d'études que le partage des gains de productivité.

### **Les limites**

Le régime de participation aux bénéfices :

- ne permet pas aux employés de percevoir un lien important entre leurs efforts et les bénéfices de la firme (*line of sight*) : les bénéfices sont influencés par une multitude de facteurs sur lesquels les employés ont peu de contrôle;
- occasionne un calcul des primes, une communication et une gestion du régime généralement moins complexes que ceux requis par le régime de partage de gains;
- peut amener les dirigeants à être tentés de verser des primes en sabrant dans des dépenses nécessaires à la croissance ou à la survie de l'organisation (comme les immobilisations, l'investissement en R et D).

## **Le contexte organisationnel approprié**

Le régime de participation aux bénéfices :

- ne peut pas être implanté dans des entreprises qui ne réalisent pas de bénéfices (secteur public et à but non lucratif);
- convient à des entreprises du secteur privé de différentes tailles et de différentes industries;
- peut être implanté dans une nouvelle firme ou une nouvelle unité administrative (*green place*);
- ne requiert pas une culture de gestion participative;
- peut prendre en considération les bénéfices de divers niveaux : unité, division ou organisation entière.

### **4.2.2 Les régimes de partage des gains de productivité**

Les régimes de partage des gains de productivité (RPGP) visent à mesurer et à partager l'amélioration de la productivité d'une entreprise entre les employés et l'entreprise en accordant des primes (mensuelles, trimestrielles, bisannuelles ou annuelles) calculées en appliquant une formule préétablie. Les premiers RPGP ont été implantés durant la Grande Dépression (1930-40). Le leitmotiv des défenseurs des RPGP est « *work smarter, not harder* ». On ne demande pas alors aux employés de déployer nécessairement plus d'efforts au travail, mais plutôt de penser à des façons plus efficaces d'effectuer leur travail, et d'en faire la recommandation à qui de droit. Aujourd'hui, les organisations qui implantent de tels régimes sont préoccupées par l'amélioration de leur productivité, un meilleur contrôle de leurs coûts et la promotion d'une nouvelle culture de gestion axée sur la participation et le travail d'équipe.

On classe traditionnellement et encore fréquemment les RPGP en trois catégories : les régimes de Scanlon, de Rucker et d'Improshare. Toutefois, en pratique, la variété des régimes est presque aussi grande qu'il y a d'applications, puisque dès qu'on modifie une caractéristique pour l'adapter au contexte d'une organisation, il est possible de parler d'un régime différent. En général, les enquêtes montrent que les RPGP se retrouvent dans environ 7 % à 11 % des entreprises, et ce, tant au Québec (Tremblay et al., 1998) qu'au Canada (Betcherman et al., 1994; Isaac, 1995). Cette proportion augmente toutefois à près de 20 % parmi les grandes entreprises (Long, 1993). Ces enquêtes montrent aussi que les RPGP se retrouvent surtout dans le secteur industriel et dans le secteur des services et qu'ils s'adressent généralement à l'ensemble des employés à l'exception du personnel de direction.

Comparé à la participation aux bénéfices, le partage des gains de productivité exige particulièrement plus de courage et de volonté de la part des dirigeants d'entreprise. Ces derniers doivent accepter de verser des primes lorsqu'il y a gain de productivité, peu importe l'ampleur des bénéfices. Ils peuvent être amenés à verser des primes lorsque l'amélioration de la productivité provient d'une amélioration des équipements et non d'une amélioration de la contribution des employés. Par ailleurs, comme les recommandations des employés admissibles à ce régime ont souvent trait à l'organisation du travail, la direction doit se montrer prête à faire face à la pression en cette matière. En outre, au fil des années, les employés peuvent se montrer plus sceptiques envers le régime puisqu'il devient toujours plus difficile d'améliorer la productivité. De plus, lorsqu'une entreprise comporte plusieurs unités d'affaires et qu'elle dispose d'un régime distinct par unité, il peut être frustrant de constater que les primes versées aux employés qui travaillent au sein des unités dont la productivité est la plus faible et où les possibilités de l'améliorer sont plus grandes, sont plus élevées.

Un RPGP efficace exige que les employés aient une incidence directe sur la productivité ou les coûts pour avoir droit à une prime. Toutefois, la réduction des coûts de main-d'œuvre recherchée ne résulte pas seulement d'une efficacité accrue des employés. En effet une multitude de facteurs qui ne

relèvent pas des employés et sur lesquels ces derniers n'ont aucun contrôle influencent les coûts standards de production notamment (p. ex., nouvel équipement, changement technologique, modification des produits/services, disponibilité et coût des matières premières, coût de la main-d'œuvre, exigences en matière de service après-vente, procédés de livraison, politique d'inventaire, prix et mode de vente du service/produit, mode et coût de financement).

Comparé aux autres régimes collectifs de rémunération, un régime de partage des gains de productivité peut être distingué par les principaux éléments suivants.

### **Les particularités**

Le régime de partage des gains de productivité :

- a été créé dans les années 30 par des spécialistes en sociotechnologie et a surtout pris de l'essor avec le mouvement de qualité de vie au travail dans les années 70;
- octroie une prime équivalent à un certain pourcentage du salaire de base plusieurs fois pendant l'année (sur une base trimestrielle, mensuelle ou hebdomadaire).

### **Les atouts**

Le régime de partage des gains de productivité :

- oriente les efforts sur la productivité, un résultat qui est davantage sous le contrôle des employés que les bénéfices;
- s'autofinance puisqu'on distribue les gains de productivité réalisés.

### **Les limites**

Le régime de partage des gains de productivité :

- nécessite du courage de la part des dirigeants, car il est possible qu'ils doivent verser des primes alors que les bénéfices sont faibles, voire absents.;
- peut obliger les dirigeants à devoir verser des primes même si l'amélioration de la productivité provient de changements technologiques qu'ils ont payés;
- peut amener les employés à se montrer sceptiques lorsque la norme de production doit être révisée;
- obtient plus la faveur des syndicats que le régime de participation aux bénéfices;
- a fait l'objet de moins d'études que les régimes de participation aux bénéfices.

### **Le contexte organisationnel approprié**

Le régime de partage des gains de productivité :

- doit être implanté au sein d'une unité où l'on a compilé des données durant près de cinq ans de manière à pouvoir établir un standard historique de productivité;
- se retrouve surtout dans les entreprises manufacturières où il couvre les employés de production;
- peut se retrouver dans le secteur public et au sein d'organismes sans but lucratif;
- couvre généralement un petit nombre d'employés, habituellement à l'emploi d'une unité d'affaires.

### 4.2.3 Les régimes de partage du succès

Le régime de partage du succès ou de la réalisation des objectifs d'affaires (*goal sharing plan* ou *success sharing plan* ou *win sharing plan*) permet de partager une portion du gain de rendement de l'organisation ou d'une unité, mesuré selon la réalisation d'objectifs préétablis, avec l'ensemble ou une partie du personnel au moyen d'un montant forfaitaire. Les objectifs d'affaires sont fixés selon les points de vue financier, opérationnel et comportemental en fonction des facteurs de succès de l'entreprise. On parle, par exemple, de réduction des coûts, des accidents ou de l'absentéisme, ou encore de l'amélioration de la qualité, du service ou de la satisfaction des clients. Ce type de régime est apparu dans les années 90 avec le recours accru à une culture de gestion orientée vers la qualité, le service et l'amélioration continue. Il vise notamment à lier la prime à des facteurs de succès de l'organisation, non seulement financiers ou liés à la réduction de coûts, mais aussi liés à l'amélioration de la qualité et des comportements des employés (p. ex., assiduité). Altmansberger et Wallace (1995) considèrent les régimes de partage de succès comme une autre génération de RPGP qui s'appuient sur l'atteinte d'objectifs d'affaires sur une période prédéterminée et qui sont admissibles à plusieurs catégories d'employés.

De plus en plus d'organisations adoptent un régime de partage du succès pour combler les limites des régimes de participation aux bénéfices et de partage des gains de productivité. Aux États-Unis, entre 1990 et 1993, la proportion de grandes entreprises ayant utilisé un tel régime est passé de 59 % à 70 % (Lawler et al., 1995). En somme, ce régime tient compte d'autres facteurs que les bénéfices ou les gains de productivité, comme la qualité des produits, les accidents du travail ou la satisfaction des clients, facteurs que les employés contrôlent davantage et qui ne comportent pas nécessairement des « gains » à court terme. Pour être efficace, ce type de régime nécessite un processus de communication des objectifs d'affaires et des résultats tout au long de l'année. Il faut aussi que les objectifs fixés soient jugés réalistes par les employés et révisés au fil des années. La nature des indicateurs de rendement évolue selon les résultats de l'organisation et la pression de la concurrence.

Comparé aux autres régimes collectifs de rémunération, un régime de partage du succès peut être distingué par les principaux éléments suivants.

#### Les particularités

Le régime de partage de succès :

- est très récent et il gagne en popularité;
- oriente les efforts vers le futur en fixant des objectifs portant généralement sur une année;
- consiste à verser une prime annuelle en fonction de l'atteinte d'objectifs d'affaires préétablis.

#### Les atouts

Le régime de partage de succès :

- s'aligne avec la stratégie d'affaires et les facteurs de succès de l'organisation;
- s'appuie davantage sur des objectifs sous le contrôle des employés que les RPB;
- s'appuie sur un mode de gestion par objectifs cohérent avec le concept d'amélioration continue;
- s'avère plus simple et plus flexible à gérer que le RPGP (pas besoin de standards de production).

## Les limites

Le régime de partage de succès :

- peut présenter des objectifs dont la nature et le montant de la prime associé à leur atteinte peuvent paraître arbitraires aux yeux des intervenants;
- peut amener une révision des objectifs qui entraîne de la résistance;
- nécessite une communication continue des objectifs à atteindre et des résultats;
- exige un contexte organisationnel approprié;
- s'implante dans tous les types de contextes (p. ex., secteurs privé ou public, manufacturier, des services);
- peut couvrir plusieurs catégories d'employés (p. ex. bureau, production, cadres);
- n'exige pas une culture de gestion participative.

### 4.2.4 Les régimes mixtes de primes de rendement

Les organisations adoptent souvent un régime *mixte* de primes de rendement qui consiste à accorder des primes en fonction non seulement du rendement des employés, mais également de celui du groupe auquel ils appartiennent ou de l'ensemble de l'entreprise. C'est d'ailleurs principalement à ce type de régime qu'on fait référence lorsqu'on parle de régimes de primes de rendement. Le principal avantage de ce type de régime repose justement sur son caractère mixte. En tenant compte du rendement individuel, il encourage le personnel à fournir la meilleure contribution possible. En considérant le rendement du groupe auquel appartient l'employé ou celui de l'entreprise, un tel régime favorise la coopération nécessaire au succès de l'organisation.

Le montant des primes à verser peut être déterminé de deux façons. Premièrement, selon la formule la plus utilisée, le montant des primes à verser peut être exprimé selon un pourcentage du **salaire** des participants au regard de leur rendement et du rendement de leur groupe ou de l'entreprise. Par exemple, le régime peut prévoir que, pour les cadres intermédiaires, les primes varieront entre 0 % et 20 % de leur salaire, tandis que pour les cadres supérieurs, elles varieront entre 0 % et 40 % de leur salaire. Une autre façon de faire consiste à indiquer un pourcentage *cible* (primes à verser si les objectifs sont atteints) et un pourcentage *maximum* de prime, ce dernier correspondant souvent à 150 % ou à 200 % d'une prime cible variant selon le salaire des participants. Deuxièmement, le montant de la prime à verser peut être exprimé comme un pourcentage des **bénéfices** de l'entreprise au-delà d'un certain seuil qui est distribué aux employés selon leur rendement individuel. Il s'agit d'un « régime en cascade ». Comme cette approche fait en sorte que les primes versées sont conditionnelles au rendement de la division ou de l'entreprise, elle assure donc davantage l'entreprise d'une certaine rentabilité. Comme il n'y a pas d'autre limite aux primes à verser aux participants que les bénéfices, le régime peut être victime de son succès : l'entreprise se voit ainsi obligée de verser des montants qu'elle juge élevés comparativement à ce qui est offert sur le marché. De plus, le critère des bénéfices peut se révéler insuffisant ou secondaire comme critère de rendement organisationnel, notamment dans le cas d'une stratégie d'augmentation de la part de marché ou dans le cas d'un revirement de situation financière.

### 4.2.5 L'efficacité des régimes collectifs de rémunération à court terme

Même si certains régimes collectifs (notamment les régimes de participation aux bénéfices) sont implantés depuis longtemps et que leur nombre est croissant, les recherches sur leur efficacité sont peu nombreuses. Certains chercheurs ont étudié les impacts *perçus* de ces régimes en interrogeant les employés, les supérieurs hiérarchiques et les dirigeants au moyen de questionnaires ou d'entrevues. Par exemple, l'étude de Long (1997) montre que la plupart des 118 présidents d'entreprises canadiennes ayant un RPBns estiment que leur régime a *largement* ou *complètement* atteint ses objectifs. D'autres

chercheurs ont étudié les impacts *réels* des régimes sur des indicateurs dits « objectifs » des comportements des employés (taux d'absentéisme, taux de roulement, etc.) ou de la performance des organisations (valeur ou taux de croissance des ventes, des revenus, des actions, de divers ratios comptables, etc.).

Par ailleurs, bon nombre d'études comportent plusieurs limites méthodologiques : petits échantillons de firmes, tests statistiques absents ou inadéquats, pas de groupe témoin (firme sans régime). De plus, les quelques études sectionnelles – qui comparent les résultats des firmes avec régime avec ceux des firmes sans régime – ou longitudinales – qui analysent les résultats obtenus avant et après l'adoption du régime – ne permettent pas de vérifier si c'est bien le régime qui explique les résultats ou le contexte. On se demande alors si ce sont les meilleures firmes qui adoptent de tels régimes ou si c'est l'adoption ou la présence de ces régimes qui améliore la performance organisationnelle. Finalement, les études couvrent des régimes collectifs qui diffèrent considérablement en termes de gestion (p. ex., admissibilité), rendant difficile la comparaison de leurs résultats.

Récemment, Magnan et St-Onge (2000) ont analysé l'impact de l'adoption d'un régime de participation aux bénéfices (RPB) sur les bénéfices des firmes. La recherche, basée sur des analyses longitudinales et comparatives, a été menée auprès d'organisations oeuvrant dans le secteur des services financiers. Leurs résultats montrent que, comparées aux firmes qui n'ont pas de RPB, les firmes avec RPB font *plus de bénéfices* et utilisent plus les moyens disponibles pour réduire leurs coûts d'exploitation. Leurs résultats montrent aussi que, comparées aux firmes qui n'adoptent pas de RPB, celles qui adoptent un RPB améliorent plus à la fois leurs *bénéfices* et *d'autres indicateurs de performance organisationnelle qui sont sous le contrôle des employés*. Par ailleurs, *l'ampleur des effets positifs liés à l'implantation des RPB s'avère élevée plus à court terme pour les indicateurs de performance qui sont sous le contrôle des employés* (p. ex., perte sur prêts, autres revenus) et plus importante à *long terme* pour les indicateurs qui ne sont *pas sous* le contrôle des employés (p. ex., revenus nets d'intérêts, coûts d'exploitation). Finalement, parmi les firmes qui adoptent un RPB, l'ampleur de l'amélioration des bénéfices est plus élevée chez celles qui réalisaient moins de retours sur investissements que chez celles qui en réalisaient plus. En somme, moins la situation financière d'une firme avant l'adoption d'un RPB est bonne, plus le RPB a un impact positif élevé sur les bénéfices.

#### 4.3 LES AVANTAGES PRÉSUMÉS DES RÉGIMES COLLECTIFS À LONG TERME

Les *régimes de rémunération variable à long terme* correspondent à une promesse de verser une somme d'argent, ou des droits de propriété, pour l'atteinte de certains résultats à long terme (généralement, trois ans et plus). Ces résultats peuvent être simples – par exemple, il peut s'agir pour un dirigeant de rester en poste pour une période donnée –, ou complexes – il peut s'agir d'améliorer les bénéfices de la firme et la valeur de son action sur une période de temps donnée. On peut classer les différents incitatifs à long terme en trois catégories : premièrement, les *régimes basés sur le rendement boursier*, comme l'octroi ou l'achat d'actions et l'option d'achat d'actions; deuxièmement, les *régimes basés sur le rendement comptable*, comme les primes de rendement à long terme, les droits à la plus-value des actions, les actions simulées et les unités de rendement; et troisièmement, les *régimes hybrides*, c'est-à-dire basés sur les performances boursière et comptable. Dans le premier cas, les personnes assujetties au régime sont rémunérées en fonction de la valeur des titres échangés sur le marché (cote boursière), dans le second cas, en fonction de mesures financières, alors que, dans le troisième cas, elles sont rémunérées en fonction de la valeur du marché et des résultats financiers. Comme les régimes basés sur le rendement boursier sont plus fréquents, nous les expliciterons davantage.

Historiquement, les incitatifs à long terme étaient utilisés pour les cadres supérieurs des entreprises. Ce qui est différent aujourd'hui, c'est la croissance de la fréquence d'implantation des incitatifs à long terme et leur importance relative dans la rémunération globale des dirigeants. En effet, l'empressement des entreprises à établir pour les cadres supérieurs un régime de rémunération à long terme basé sur le rendement de l'entreprise représente un des changements les plus importants qui soient survenus au cours des 20 dernières années, tant au Canada qu'aux États-Unis. Durant cette période, le pourcentage de la rémunération globale des cadres supérieurs qui dépend du rendement à long terme des entreprises s'est accru pour atteindre 30 % à 40 % de la rémunération globale au Canada et aux États-Unis (ACA News, 1995). Au Canada, vers le milieu des années 1990, environ 40 % des entreprises dont les titres sont négociés à la bourse offraient des régimes de rémunération à long terme et ce taux augmente à plus de 70 % parmi les entreprises dont le chiffre d'affaires dépasse le milliard de dollars (Rakotosoa, 1999). Aux États-Unis, plus de 90 % des entreprises ont au moins un régime de rémunération à long terme; les grandes firmes – celles dont les ventes s'élèvent à plus de 2,5 milliards de dollars – en ont même généralement trois (Hyman, 1991).

Quoique les régimes d'intéressement à long terme sont souvent réservés aux cadres supérieurs, une minorité croissante d'organisations étendent leur participation à l'ensemble ou à une catégorie de leurs employés autres que les cadres supérieurs. Au Canada, une étude du TSE (1987) montre que 23 % de ses membres avaient des régimes élargis d'octroi ou d'achat d'actions en 1986. Dans son étude, Long (1992) constate qu'environ 4 % des organisations dont la propriété est privée avaient un régime d'actionnariat élargi. Selon Reinglod (1997), pour certaines firmes, l'implantation de régimes non sélectifs de participation à la propriété est une manière de réduire l'iniquité apparente entre la rémunération élevée des dirigeants, les énormes gains réalisés par les actionnaires et la faible augmentation des salaires et des avantages sociaux des employés américains qui caractérisent les dernières années.

Pour les employeurs, les régimes de participation à la propriété peuvent avoir les avantages suivants : l'amélioration de la performance à long terme des firmes, un recrutement et une rétention du personnel facilités, une rémunération du personnel sans débours et sans réduction des bénéfices.

### **A) L'amélioration de la performance à long terme des firmes**

En incitant le personnel à penser comme des propriétaires, les régimes de participation à la propriété améliorent la performance à long terme. D'ailleurs, les investisseurs exigent de plus en plus que la rémunération (notamment celle des dirigeants) soit plus étroitement liée à la performance boursière. Bon nombre de firmes doivent aujourd'hui surmonter les multiples impacts négatifs résultant de la poursuite de la performance à court terme au détriment de la performance à long terme qui caractérisaient leur passé : diminution des efforts de recherche et développement, baisse de la qualité des produits, réduction des investissements en équipements, manipulation des résultats comptables, etc.

### **B) Un recrutement et une rétention du personnel facilités**

Les incitatifs à long terme, en raison de leurs avantages fiscaux (paiements d'impôts réduits ou reportés), du potentiel d'enrichissement qu'ils donnent ou encore, du symbole qu'ils représentent, peuvent être un bon outil de recrutement et de rétention du personnel. Puisque le versement des incitatifs à long terme est effectué après plusieurs années et selon certaines conditions, le personnel doit rester à l'emploi de la firme pour réaliser un gain. On parle alors de « menottes dorées » (*golden handcuffs*).

### **C) Une rémunération du personnel sans débours et sans réduction des bénéfices**

Pour des firmes qui ont peu d'argent ou qui doivent l'investir en immobilisations ou autres, les régimes de participation à la propriété ne nécessitent pas de débours. C'est le cas des petites entreprises dans le domaine de la haute technologie. Finalement, dans certain cas, un tel régime a été adopté pour compenser des réductions de salaire, dans d'autres, c'est le dernier recours pour sauver une entreprise de la faillite. À ce jour, pour les firmes, un régime d'option d'achat d'actions restait avantageux sur le plan comptable puisque l'octroi et la levée des options n'influencent pas les bénéfices présentés dans leurs états financiers.

#### **4.4 LES TYPES DE RÉGIMES COLLECTIFS DE RÉMUNÉRATION À LONG TERME**

##### **4.4.1 Les régimes d'achat d'actions**

En vertu des régimes d'achat d'actions, les participants ont la possibilité d'acheter à des conditions avantageuses un certain nombre d'actions de l'entreprise au cours d'une courte période de temps (de un à deux mois) à un certain prix (fixe ou variable) ou encore selon un mode de paiement particulier (fixe ou variable). Dans ce dernier cas, l'achat se fait par l'entremise d'une société fiduciaire. Ces régimes peuvent prendre différentes formes. Par exemple, l'entreprise peut offrir à ses employés, comptant un an de service la possibilité d'acheter des actions de l'entreprise pour une valeur allant jusqu'à 6 % de leur salaire. Pour chaque action achetée, l'entreprise fournira entre 25 % et 85 % du prix d'achat des actions selon les bénéfices de la firme. Dans d'autres situations, ce pourcentage est indépendant des bénéfices; il est alors question de programmes d'épargne pour les employés.

Aux États-Unis, l'émergence de la participation à la propriété pour l'ensemble du personnel est plus marquée. Une étude (Sussman, 1997) auprès de 380 firmes ayant moins de 110 employés à plus de 110 000 employés montre que plus de 55 % d'entre elles ont un certain type de plan d'achat d'actions élargi ou non sélectif. En 1995, une enquête du *Conference Board* (Isaac, 1995) montre qu'environ 54 % des firmes canadiennes dont les actions sont négociées à la bourse ont un régime d'achat d'actions et que celui-ci était un régime élargi dans plus de 80 % des cas (*broad-based plans*). Contrairement aux années antérieures, la plupart des régimes d'achat d'actions s'adressent à la majorité des employés. Comme ce type de régime permet à l'entreprise de rémunérer ses employés sans débours d'argent, il a permis de sauver plusieurs firmes de la faillite. Toutefois, on retrouve aussi ce type de régime dans des entreprises qui ne sont pas en difficulté financière. En plus de favoriser la participation à la propriété, ce régime permet à l'employé de bénéficier de dividendes, de possibilités de gains en capital et, conséquemment, d'un traitement fiscal avantageux. Par contre, un tel régime implique un débours de la part de l'employé et il y a toujours un risque de perte pour lui. L'entreprise doit veiller à ne pas forcer son personnel à acheter trop d'actions de l'entreprise parce que cela met en péril la sécurité financière des employés.

À ce jour, les chercheurs ont analysé l'efficacité des RAA (voir figure et les revues de Bell et Kruse, 1995; Conte et Svejnar, 1990; Jones, Kato et Pliskin, 1997; Kruse et Blasi, 1997; Pendleton et al., 1995; Mitchell et al., 1990; Tannenbaum, 1983). Globalement, les études qui se sont penchées sur les effets *perçus* des RAA montrent que l'implantation d'un RAA est perçue comme ayant un impact positif sur les attitudes et les comportements des employés (principalement sur leur engagement et leur sentiment d'appartenance à l'organisation) et sur la performance organisationnelle (p. ex., Pendleton et al., 1998). Toutefois, les résultats des études qui se sont intéressées aux effets objectifs des RAA sont plutôt *mitigés mais positifs*. Quoique la plupart des études montrent que les RAA ont un effet soit positif, soit neutre sur les attitudes et les comportements des employés, plusieurs chercheurs estiment qu'il est difficile de différencier le rendement des employés qui sont actionnaires de celui des employés

qui ne le sont pas. (Dunn et al., 1991; Keef, 1998; Long, 1982). Quant aux impacts des RAA sur la productivité des firmes, ils semblent aussi mitigés. Kruse et Blasi (1997, p. 144), après avoir revu 29 études, concluent que même s'il n'y a pas de lien automatique entre la propriété des employés et la productivité ou les bénéfices des firmes, plusieurs recherches montrent des effets positifs ou neutres, mais aucune ne trouve un effet négatif.

Renaud, St-Onge et Magnan (2004) ont analysé l'impact d'un régime d'achat d'actions (RAA) sur la rémunération des employés, soit leurs salaires et leurs primes, au sein d'une organisation dont la rémunération est en fonction du rendement individuel. En s'appuyant sur la théorie de l'agence et sur les théories de la motivation, les chercheurs posent l'hypothèse que la participation des employés à un RAA va augmenter leur rémunération individuelle en raison de ses effets positifs sur le rendement individuel (hypothèse 1). En s'appuyant sur les théories de citoyenneté organisationnelle, de gestion des impressions et de signalisation, ils expriment aussi l'hypothèse que la participation des employés à un RAA va améliorer leur rémunération au-delà de l'amélioration de leur rendement individuel (hypothèse 2). L'échantillon comprend 5 385 observations annuelles sur les employés d'une institution financière canadienne; les données ont été extraites des dossiers du personnel au cours de la période 1996-1998. Leurs résultats confirment les deux hypothèses suggérant que la participation à un RAA a des implications significatives pour les employés.

Selon les résultats d'une autre étude de Renaud, St-Onge et Magnan (2003), la participation à un régime d'achat d'actions (RAA) influence les cotes de rendement individuel des employés. Leur échantillon comprend 5 385 observations « employés-année » sélectionnées selon des procédures d'échantillonnage aléatoire probabiliste des dossiers informatisés d'une grande institution financière sur la période 1996-1998. Les résultats de leurs analyses de régression « cross-sectionnelles » montrent que les employés qui participent à un RAA obtiennent des cotes de rendement significativement plus élevées que les employés qui ne participent pas au régime. De plus, leurs analyses longitudinales basées sur *a pooled cross-sectional time-series design* montrent que les employés qui joignent un RAA améliorent significativement leur cote de rendement annuel au cours des années subséquentes, l'ampleur d'une telle amélioration étant conditionnelle à l'intensité de leur participation au RAA. En somme, au sein d'une organisation où le rendement individuel est reconnu, l'adhésion à un programme d'achat d'actions augmente significativement la rémunération individuelle des employés à travers un effet médiateur sur le rendement individuel.

#### **4.4.2 Les régimes d'octroi d'actions**

Un régime d'octroi d'actions (*Restricted Stock Awards*) donne des actions ou les octroie à un prix inférieur à leur valeur sur le marché boursier. Dans la plupart des cas, les personnes ne peuvent vendre les actions ainsi acquises pendant une période donnée (habituellement de quatre à cinq ans), mais elles peuvent recevoir des dividendes et exercer leur droit de vote à partir du moment de l'octroi des actions. Les régimes d'octroi d'actions ne sont pratiquement jamais offerts à l'ensemble du personnel.

#### **4.4.3 Les régimes d'option d'achat d'actions**

Les années 50 et 60, caractérisées par la croissance économique et la performance des marchés boursiers, ont amené les firmes nord-américaines à implanter un type particulier de régime de rémunération à long terme, les *régimes d'option d'achat d'actions* (dorénavant ROAA). Un ROAA accorde à des personnes le droit (l'option) d'acheter des actions de leur firme à un prix fixé d'avance (le « prix de levée ») durant une période de temps donnée (généralement de 5 à 10 ans). La récompense potentielle des détenteurs d'une option correspond alors à la différence entre la valeur des actions sur le marché boursier au moment où ils décident de lever leur option et le prix de levée de leur option.

En Amérique du Nord, le ROAA est le plus répandu des régimes d'intéressement à long terme offerts aux dirigeants d'entreprise. Au Canada, 94 % des 300 sociétés les plus importantes en termes de capitalisation boursière (TSE 300) offrent des options à leurs dirigeants. Les octrois d'options représentaient environ 33 % de la rémunération totale moyenne des dirigeants des sociétés constituant l'indice boursier TSE 150, soit un montant estimé à 600 000 \$ (Craighead et al., 1998). Aux États-Unis, une enquête de KPMG révèle que tous les dirigeants participent à un régime à long terme, lequel s'avère un ROAA dans plus de 85 % des cas et qu'en moyenne, la valeur des octrois d'options d'achat d'actions représente de 110 % à 300 % du salaire annuel des dirigeants (Chingos et Engel, 1998). Ces options sont généralement offertes selon le niveau hiérarchique du poste dans l'entreprise. Ainsi, pour les PDG, l'allocation annuelle peut se situer entre 110 % et 150 % de leur salaire. Pour leurs collaborateurs immédiats, ce pourcentage s'établit autour de 50 % à 60 %. Parfois on étend le régime à un troisième niveau de gestion. À ce niveau, les allocations annuelles peuvent varier de 30 % à 35 % du salaire de ces personnes. Les entreprises veulent généralement faire en sorte que leur PDG possède des actions dont la valeur totale égale 7 à 11 fois leur salaire annuel. Pour leurs collaborateurs immédiats, la valeur totale souhaitée est de 3 à 6 fois leur salaire.

Toutefois, les entreprises qui offrent un ROAA à l'ensemble de leurs employés (des ROAA non sélectifs ou élargis) sont encore peu nombreuses. Aux États-Unis, on estime qu'environ 2 000 firmes ont suivi des entreprises pionnières comme Du Pont et Pepsico pour offrir des ROAA élargis (Capell, 1996). Parmi celles-ci, plusieurs petites entreprises dans le secteur de la haute technologie offrent des options à l'ensemble de leur personnel parce qu'elles ne sont pas en mesure de leur verser des salaires concurrentiels. Une autre enquête estime que plus de 5 millions de personnes travailleraient pour des firmes qui rendent une majorité de leurs employés admissibles à un ROAA (NCEO, 1997). En 1996, une enquête (Todd et Bierwirth, 1997) auprès de 24 grandes organisations américaines ayant un ROAA non réservé à la direction montre que 40 % d'entre elles couvrent tous leurs employés avec ce régime (c'est-à-dire plus de 90 % de leur personnel), alors que 60 % couvrent entre 30 % et 90 % des employés. Par ailleurs, 54 % des firmes sondées rendent leurs employés payés à taux horaire admissibles au ROAA et 25 %, leurs employés syndiqués.

Comparées aux autres régimes de participation à la propriété, les régimes d'option d'achat d'actions minimiseraient le risque encouru par le personnel puisqu'elles ne peuvent pas valoir moins que 0 \$ et maximiseraient leur potentiel de gain étant donné que leur valeur n'est pas plafonnée. La pire situation correspond à celle où la valeur de l'action diminue ou reste la même; dans ces cas, les détenteurs d'option ne réalisent aucun gain mais ne subissent pas de perte réelle. En d'autres mots, si le titre ne s'apprécie pas, la « souffrance » des détenteurs d'options correspond à un manque à gagner, leur revenu se limitant alors aux autres composantes de leur rémunération globale. Observons qu'un régime d'option d'achat d'actions est avantageux sur le plan fiscal, car le personnel n'est pas imposé au moment de l'octroi de l'option, mais plutôt sur le gain réalisé lors de sa levée.

Malgré que le ROAA soit le régime de rémunération à long terme le plus fréquent en Amérique du Nord, il fait l'objet de plusieurs critiques et la preuve de son efficacité est relativement rare. Selon la théorie *prospective* de prise de décision (Kahneman et Tversky, 1979), dans un contexte où des gains sont sûrs, les personnes ressentent une aversion aux risques. Ainsi, en fonction de la valeur de l'action de la firme et du prix de levée de son option, un cadre réagirait de façon différente à l'égard du risque. Lorsque le cours de l'action est inférieur au prix de levée de l'option (*under-water*), les cadres seraient portés à prendre des décisions risquées étant donné qu'ils n'ont plus rien à perdre. Par contre, lorsque le cours de l'action est supérieur au prix de levée (*in-the-money*), les cadres auraient tendance à prendre des décisions prudentes ou conservatrices étant donné que la probabilité de réaliser un gain est très élevée. Ainsi, comme les actions prennent généralement de la valeur dans le temps, les

options constituent souvent une source de gain sûr qui susciterait une aversion induite au risque, pouvant empêcher les cadres de prendre des décisions bénéfiques aux actionnaires.

De plus, un ROAA ne ferait pas vraiment « marcher » le personnel dans les chaussures des actionnaires puisque les options ne coûtent rien aux cadres, alors que les actionnaires achètent leurs actions. Les détenteurs d'options ne subissent pas de perte réelle – comme les actionnaires – lorsque les actions baissent et la majorité des détenteurs revendent leurs actions immédiatement après avoir levé leur option. Le risque « limité » associé aux options – aucune perte financière réelle liée à la baisse de la valeur des actions et aucune somme d'argent investie – nuit à l'efficacité de ce mode de rémunération. Pour plusieurs observateurs, les régimes d'*achat* d'actions auraient plus d'influence positive sur la motivation des cadres et employés étant donné que la détention d'*actions* implique la crainte d'une perte financière et l'espoir d'un gain substantiel. À l'opposé, les détenteurs d'*options* n'assument aucun risque et peuvent *jouer* sans danger dans l'univers périlleux qu'est le marché boursier, alors que les investisseurs sont motivés par la crainte de perdre et l'espoir de gagner. De fait, les détenteurs n'acquièrent un capital de risque et ne deviennent de véritables actionnaires qu'au moment où ils lèvent leur option et achètent des actions. Or, l'expérience montre que la plupart des détenteurs d'options revendent leurs actions immédiatement après avoir levé leur option.

Par ailleurs, la manière de gérer un ROAA contribuerait souvent à réduire l'importance du lien entre la performance des firmes et la rémunération. Par exemple, lorsque le prix des actions se trouve en dessous du prix de levée (*under-water*), certaines firmes annulent les octrois d'options antérieurs et fixent un nouveau prix de levée égal au cours actuel de l'action qui est plus bas. On parle ici d'un *échange d'options* ou d'un *swap* en anglais. Cette pratique irait à l'encontre d'un rapprochement des intérêts des détenteurs et des actionnaires puisqu'elle fait en sorte que les premiers puissent recevoir un montant d'argent alors que les seconds doivent essuyer une perte. Toutefois, malgré quelques cas importants cités par la presse, cette pratique semble peu répandue. En outre, comme les conseils d'administration doivent divulguer et expliquer dans la circulaire d'information de leur firme la politique de rémunération des dirigeants, ils sont réticents à approuver les échanges (*swap*) d'options. Plusieurs entreprises offrent aussi aux cadres la possibilité de *recharger* leurs options (*reload option*). Exprimé simplement, le *rechargement d'options* offre aux cadres – qui lèvent une option et qui conservent les actions ainsi achetées durant une période de temps minimale – une option additionnelle leur accordant le droit d'acheter le même nombre d'actions. Quoiqu'une telle option additionnelle encourage l'actionnariat chez les détenteurs d'option, son octroi n'a rien à voir avec la performance des firmes. Une autre pratique de gestion peut consister à garantir aux détenteurs le meilleur prix possible pour leur option : si les détenteurs ne lèvent pas leur option au moment où le cours de l'action est à son plus haut niveau pendant la période de levée de son option, la firme leur rembourse le manque à gagner. Dans le même ordre d'idées, la non-comptabilisation des options dans les charges d'exploitation des firmes peut faire en sorte que les options tendent à être considérées comme « gratuites » et à être gérées de manière irrationnelle, réduisant du coup le lien « performance organisationnelle-rémunération ». À partir de 2004, la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario exigera que tous les régimes de participation à la propriété soient passés en charges, l'évaluation de leur valeur s'appuyant sur des méthodes reconnues.

En résumé, comparé aux régimes collectifs à court terme, le régime de participation à la propriété « élargi » ou « non sélectif » peut être distingué de diverses façons.

### **Les particularités**

Le régime de participation à propriété :

- représente plus un régime d'*intéressement* (loyauté) à l'entreprise que d'*incitation* (motivation) à adopter des comportements précis;

- octroi des actions plutôt que de l'argent comme forme de reconnaissance.

### **Les atouts**

Le régime de participation à propriété :

- permet de rémunérer sans qu'il y ait de déboursé d'argent ou sans que cela réduise les bénéfices;
- aide à attirer et à retenir le personnel;
- peut être une source importante d'enrichissement et d'économie pour les employés;
- peut permettre à certaines entreprises d'éviter la faillite et de sauver des emplois.

### **Les limites**

Le régime de participation à propriété :

- s'avère assez complexe à gérer et à expliquer au personnel;
- rend la rémunération fonction de la performance boursière, un indicateur « peu contrôlable » par une personne;
- peut être risqué pour les employés dans la mesure où ils sont pressés d'investir dans l'entreprise;
- considère souvent la fluctuation *absolue* des prix des actions plutôt que leur fluctuation *relative* en comparaison de concurrents;
- ne relie pas souvent la récompense (p. ex. valeur des octrois d'option) à la performance individuelle du dirigeant;
- peut nuire aux actionnaires parce qu'il entraîne une dilution des actions. En 1994, les Bourses de Montréal et de Toronto ont éliminé le plafond de 11 % des actions émises et en circulation qui peuvent être réservées pour les régimes de participation à la propriété. Toutefois, la plupart des investisseurs institutionnels préfèrent encore que cette limite soit respectée;
- augmente et rend plus difficile l'estimation de la rémunération *globale* du personnel. Par exemple, on critique la difficulté d'estimer la valeur réelle des options d'achat d'actions, car la valeur des options repose sur des événements futurs et ne sera connue qu'à leur expiration.

### **Un contexte organisationnel approprié**

Le régime de participation à la propriété :

- est davantage implanté au sein d'entreprises cotées à la bourse, dans le secteur primaire ou dans l'industrie de la haute technologie;
- est davantage offert aux cadres supérieurs; les régimes non sélectifs ou élargis sont émergents.

## **4.5 L'EFFICACITÉ DES RÉGIMES COLLECTIFS À LONG TERME**

Comme pour les régimes collectifs à court terme, mais encore plus parce qu'ils tiennent compte de la performance organisationnelle à long terme, il est souvent mis de l'avant que les objectifs fixés et les récompenses accordées en vertu d'un régime de participation à la propriété, comme un RAA, sont trop éloignés du champ d'action des employés pour les motiver. De tels régimes à long terme sont alors perçus comme ayant peu d'effets « motivants », car il est difficile pour les employés de percevoir comment leurs efforts et leur propre rendement peut influencer la performance boursière (Lawler et Jenkins, 1992; Locke et al., 1980).

Certains chercheurs ont étudié l'efficacité des régimes d'intéressement à long terme en analysant leurs impacts sur des indicateurs comme la valeur des investissements à long terme, la volatilité du cours

boursier, la valeur des actions et la valeur des titres de dettes (voir Thériault et St-Onge, 2000). Leurs résultats sont souvent moyennement positifs ou neutres, mais rarement négatifs (Blasi et al., 1996; Atherton, 1997). Toutefois, il faut considérer leurs résultats avec prudence en raison des limites méthodologiques des études en gestion. Ainsi, il est difficile d'établir un lien de causalité entre l'adoption d'un régime de participation à la propriété et tout indicateur de la performance ultérieure des firmes (p. ex., investissement à long terme, valeur des actions). En effet, la performance des firmes peut résulter des décisions prises par leurs dirigeants à la suite de l'adoption d'un tel régime, mais peut aussi découler d'un contexte socio-économique favorable qui aurait été anticipé par les dirigeants et qui les aurait amenés à réclamer un tel mode de rémunération. Plus précisément, on ne sait pas encore si c'est l'adoption d'un régime de rémunération à long terme qui influence les décisions du personnel de manière à augmenter le cours et la volatilité des titres boursiers, ou encore, si c'est le personnel (notamment les dirigeants) des firmes dont le cours de l'action est plus volatil et qui, anticipant des conditions économiques favorables, est plus enclin à vouloir être rémunéré avec de tels régimes pour pouvoir s'enrichir.

Au Canada, une étude (St-Onge et al., 2001) auprès de 18 cadres supérieurs impliqués dans la gestion de ROAA pour les dirigeants montre que: 1) les ROAA sont initialement adoptés pour aligner les intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires; 2) les ROAA sont utilisés pour attirer et retenir le personnel clé; 3) les ROAA sont implantés pour faciliter le paiement d'une rémunération élevée aux dirigeants; et 4) les options sont efficaces lorsqu'elles sont accordées aux employés dont les décisions influencent le cours de l'action. Les chercheurs concluent en faisant une analyse critique de la théorie de l'agence comme paradigme dominant et en appuyant le besoin d'intégrer plusieurs perspectives théoriques (p. ex., psychologique, institutionnelle, politique) pour mieux comprendre les ROAA.

Finalement, notons que la quasi-totalité des chercheurs ont analysé l'efficacité de régimes de rémunération à long terme couvrant des dirigeants et des cadres supérieurs seulement. En fait, les études à l'égard des régimes non sélectifs de participation à la propriété sont rares et plutôt anecdotiques. Par exemple, Capell (1996) observe que la chaîne de restauration *Wendy's International* a réduit le taux de roulement des assistant gérants de 60 % à 38 % en les rendant admissibles à un régime d'option d'achat d'actions. Une enquête auprès de 47 dirigeants d'entreprises canadiennes ayant un régime d'achat d'action non sélectif (Long, 1991) montre qu'ils estiment que ce régime a des impacts positifs pour les résultats de leur entreprise et sur les attitudes et les comportements des employés, leurs principales préoccupations ayant trait à l'impact d'une potentielle baisse du prix de l'action sur le moral et la motivation des employés.

#### **4.6 LES RÉGIMES COLLECTIFS À COURT ET À LONG TERME : CONDITIONS DE SUCCÈS ET CONCLUSION**

La véritable question n'est pas tant de savoir si les régimes de rémunération variable sont efficaces. La réponse étant : ça dépend! Il faut plutôt poser les questions suivantes : Quels facteurs influencent le succès de ces régimes? Qu'est-ce qui rend les régimes de rémunération variable plus ou moins efficaces? Plusieurs chercheurs analysent les programmes de GRH sous une telle perspective configurationnelle ou contingente de manière à améliorer les connaissances sur les conditions qui les rendent plus efficaces (Banker et al., 1996; Delery et Doy, 1996; Gerhart et Milkovich, 1992). À ce jour, l'on peut regrouper de telles conditions de succès, conditions qui sont présentées ci-dessous.

##### **4.6.1 Le type de régime de rémunération variable et ses caractéristiques**

Les dirigeants doivent choisir le type de régime qui répond davantage à leurs besoins et à ceux de leur personnel. Comme ces besoins évoluent dans le temps, un régime peut être abandonné et remplacé par un autre. Les récompenses sont des outils de communication qui doivent véhiculer les messages désirés, c'est-à-dire ceux qui aident l'entreprise à atteindre ses objectifs. Il ne s'agit pas

d'imiter les autres organisations, mais de se demander : « Que voulons-nous reconnaître? La créativité? l'esprit d'équipe? la compétitivité? la croissance continue? » Cette réflexion permet de déterminer les formes de reconnaissance les plus efficaces et de diminuer le risque de reconnaître des comportements négatifs et indésirables plutôt que des comportements que l'on souhaite encourager. Remarquons aussi que l'efficacité des récompenses tangibles (comme les prix, les primes, les augmentations de salaire ou les abonnements) n'est pas proportionnelle à leur coût et qu'elle est supérieure à celui-ci lorsque ces récompenses sont couplées à des formes de reconnaissance intangibles et moins dispendieuses, qui ne nécessitent aucun chambardement des politiques de l'organisation.

L'efficacité des régimes de rémunération variable serait fonction de leurs propres caractéristiques, comme le nombre d'employés admissibles, le mode de distribution, la nature, la fréquence et la valeur des primes ou autres récompenses, etc. Ainsi, il semblerait qu'en général, plus le nombre de participants est restreint, plus les régimes sont efficaces. Il serait aussi plus efficace d'accorder les primes en fonction des résultats des divisions plutôt que de l'organisation entière, ou encore d'adopter des régimes « mixtes », où la valeur des primes tient compte des bénéfices de l'unité *et* du rendement individuel. La prémisses de ces recommandations est que, plus la taille du groupe et le centre de profit sont restreints, plus il y a d'émulation entre les membres pour accroître les bénéfices et plus ceux-ci sont susceptibles de percevoir un lien entre leur rendement individuel et leur récompense. L'étude de Welbourne et Cable (1993) a confirmé qu'un régime collectif de rémunération qui accorde des primes de valeur égale est davantage perçu comme un avantage social que les régimes de rémunération variable. L'impact sur la motivation des régimes est plus positif dans la mesure où les primes sont versées tout de suite après l'action ou l'atteinte des résultats. De plus, pour que les récompenses motivent les employés à exceller, elles doivent être d'un montant significatif. D'une part, la valeur des récompenses doit être *suffisante* pour inciter à faire davantage sans être *trop élevée* et mettre en jeu des sommes trop importantes. Bref, le montant devrait être suffisant pour motiver les employés sans trop assujettir leur rémunération à la fluctuation des résultats de l'entreprise. Selon Tyson (1996), les bénéfices doivent permettre d'offrir des primes annuelles équivalentes à 3 % à 5 % du salaire de base des employés.

#### **4.6.2 La gestion du régime de rémunération variable**

L'efficacité des régimes de rémunération variable serait aussi fonction de la qualité de leur *gestion*. Fort probablement, les conditions de succès les plus souvent associées aux régimes collectifs est la qualité de la communication et de l'information à l'égard du personnel, celle de la formation offerte au personnel et la qualité de l'implication de celui-ci. On parle alors de la sensibilisation aux objectifs des régimes, de la communication du mode de calcul des primes, s'il y a lieu, de l'information sur les affaires de l'organisation, de la constitution d'un comité responsable de l'administration du régime dont seraient membres certains employés, de la sensibilisation au duo « résultats-récompenses », etc.

Les employés devraient donc avoir une idée réaliste des résultats de leur entreprise et les comprendre. Pour qu'un régime collectif motive les employés à se surpasser, il devrait leur apporter une réponse satisfaisante à deux préoccupations légitimes : « Comment les employés peuvent-ils améliorer les résultats de l'entreprise? » et « Qu'en retirent-ils personnellement? ». Le régime collectif peut être un important mécanisme permettant de faire correspondre les intérêts des employés et ceux de l'entreprise... si les employés perçoivent le régime comme étant juste. Et comme la justice est une question de perception, la communication devrait avoir un rôle à jouer en la matière! Par ailleurs, les modes de communication officiels comme les documents écrits, les documents audiovisuels ou la correspondance sont importants, mais insuffisants sans l'apport des superviseurs qui ont un contact quotidien et direct avec les employés. La crédibilité des régimes collectifs reposerait sur les épaules

des cadres (bien plus que sur celles du service des ressources humaines des entreprises) et ils devraient être sensibilisés à la question et aptes à assumer cette responsabilité.

Le succès des régimes de rémunération variable tendrait aussi à être plus important en présence d'autres caractéristiques de gestion : implantation planifiée ou progressive (par exemple, si elle suit un programme de suggestions), cadres compétents et capables d'informer et de consulter leurs subordonnés sur la situation de l'entreprise, climat de confiance entre les cadres et les employés, style de gestion ouvert, conditions de travail (surtout les salaires et les avantages sociaux) équitables et compétitives, valeur relative des primes accordées aux différentes catégories d'employés (production, bureau, cadres, direction) perçue comme étant juste, règles du jeu (admissibilité, calcul des primes, etc.) connues, stables et simples.

#### **4.6.3 La synergie entre les modes de reconnaissance et le contexte**

Un mode de reconnaissance, quel que soit sa forme, n'est pas suffisant à lui seul pour changer la culture d'entreprise et résoudre un grave problème de productivité. C'est un ensemble intégré de modes de reconnaissance (soit des promotions, des primes, une formation, une plus grande autonomie, la communication, la participation, etc.) qui pousse les employés à s'engager dans leur travail, à se surpasser et à s'intéresser à leur entreprise. Les dirigeants d'entreprise doivent considérer dans leur ensemble les diverses formes de récompenses présentes dans leur entreprise et les gérer de façon intégrée et cohérente. Il est d'ailleurs préférable dans bien des cas d'implanter un ensemble de programmes de récompenses de manière à contrebalancer les limites de chacun des régimes.

Par ailleurs, pour que les récompenses soient efficaces, il faut que les employés aient une certaine sécurité d'emploi et un salaire décent. À long terme, nous ne pouvons nous attendre à ce que les employés se surpassent s'ils sont sous-payés ou s'ils vivent avec la peur constante de perdre leur emploi. On ne parle pas ici d'une sécurité d'emploi « absolue », mais d'une garantie, à certaines conditions, que les employés demeureront au service de l'entreprise. Un régime collectif de rémunération, quel que soit son type, n'est pas une panacée convenant à toutes les entreprises.

À l'exception de celle de Long (1997), les enquêtes montrent toutes que la présence d'un syndicat réduit significativement la probabilité d'avoir un RPBns (Betcherman et al., 1994 ; McMullen et al., 1993 ; Wagar et Long, 1995). Toutefois, tel qu'observé par Long (1998), on ne sait pas si cela est dû au fait que les syndicats résistent aux RPBns ou si cela résulte du fait que les employeurs des entreprises syndiquées ne veulent pas de ce type de régime. Selon Heneman et al. (1997), les syndicats se montrent plus sceptiques face aux RPB que face aux autres régimes collectifs comme ceux de partage des gains, de partage du succès et les régimes d'actionnariat; 1) parce que les bénéfices peuvent être mesurés de plusieurs manières et ils doutent que celle retenue par la direction soit « correcte » ; 2) parce qu'ils doutent que les employés aient un impact sur les bénéfices supérieur à celui d'autres facteurs externes et 3) parce qu'un RPB récompense aussi bien les cadres que les employés et ils ont peur de cette dépendance. Par ailleurs, si les syndicats se montrent plus ouverts envers les RPGP, les enquêtes montrent toutefois que la présence syndicale nuit à l'efficacité des RPGP (Cooke, 1994 ; Kim, 1996). Ceci peut s'expliquer par le fait que les syndicats sont moins portés à s'engager dans une relation de partenariat ou encore que les organisations syndiquées ont davantage une culture de gestion autocratique qui ne sied pas avec ce type de régime. À la suite de leur revue de la documentation, Heneman et al. (1997) constatent que pour qu'un régime collectif de rémunération gagne l'acceptation du ou des syndicats, les gestionnaires et les dirigeants doivent :

- être ouverts aux nouvelles formes de rémunération comme les salaires basés sur les compétences;
- proposer le régime comme résultant de la concurrence étrangère ou nationale plutôt que pour se bâtir un avantage compétitif;

- vouloir partager ouvertement avec le syndicat toute l'information à l'égard de la position concurrentielle de la firme;
- vouloir minimiser les jugements discrétionnaires des cadres à l'égard de l'évaluation du rendement individuel et de la détermination des récompenses en privilégiant des critères objectifs et équitables;
- s'appuyer sur des standards de rendement basés sur les résultats historiques plutôt que sur la discrétion de la direction;
- vouloir impliquer les représentants des employés dans certains processus de prise de décision traditionnellement réservés aux cadres (p. ex., la planification stratégique);
- établir un climat de confiance avec les syndicats;
- offrir des salaires et des modes de soumission de griefs équitables;
- amasser des budgets importants de récompenses;
- accorder des récompenses égales aux employés plutôt qu'en fonction de leur rendement individuel.

#### 4.6.4 Les caractéristiques de l'organisation

De façon générale, il ressort que les régimes auraient plus de chances d'être efficaces s'ils étaient implantés au sein d'organisations dont la *situation financière* est saine et stable. Par exemple, l'enquête de Long (1992) révèle que les dirigeants canadiens qui abandonnent un RPBns le font le plus souvent après une période sans profits qui, au mieux, rend le RPBns non pertinent ou, au pire, en fait une cause de frustration.

Les régimes pourraient également améliorer la productivité si la culture organisationnelle, fruit de l'histoire de l'organisation, était appropriée. Ils auraient aussi plus de chances d'être efficaces si les employés comprenaient les concepts financiers et économiques et s'ils avaient l'occasion de participer, de façon tant officielle qu'officieuse, à la prise de décision.

Ainsi, les régimes seraient plus susceptibles d'être efficaces si les dirigeants les appuyaient concrètement, s'impliquaient dans leur gestion, consentaient à révéler les données financières, étaient réceptifs aux suggestions des employés et acceptaient d'abandonner leurs prérogatives traditionnelles pour établir une culture de « partenariat ». Par exemple, des études confirment aussi que l'impact des régimes collectifs de rémunération à court terme sur les attitudes et les comportements des employés se révèle aussi plus élevé s'ils sont gérés dans un contexte qui prône la participation des employés (Welbourne et Gomez Mejia, 1995) et la communication (Hanlon et Taylor, 1991).

À notre connaissance, les auteurs qui ont réalisé une revue de la documentation sur les différents régimes collectifs de rémunération variable s'accordent sur un point : pour que ces régimes s'avèrent efficaces, ils doivent être appuyés par une culture organisationnelle de partenariat où la communication avec les employés est prioritaire (voir Thériault et St-Onge, 2000). En effet, de tels régimes requièrent des dirigeants d'entreprise un engagement financier, certes, mais aussi un changement d'attitude à l'égard de la relation cadres-employés, afin que cette relation soit caractérisée par l'échange de renseignements entre les cadres et les employés et par l'engagement des employés. L'efficacité de ces régimes repose donc sur certaines conditions de travail comme la participation à la prise de décisions et l'autonomie de personnel. À eux seuls, les régimes de rémunération ne peuvent changer la culture organisationnelle et risquent d'être inutilement coûteux, voire nuisible à l'organisation, si les valeurs réelles des cadres et des dirigeants ne vont pas dans le même sens que celles suggérées par le régime. Les employés ne sont pas dupes, du moins ils ne le sont pas longtemps ! À voir la rapidité avec laquelle certaines organisations sont prêtes à revoir leur système de rémunération et leur peu d'empressement à réviser leurs autres modes de gestion, force est de constater

que pour plusieurs dirigeants et cadres, le plus pénible n'est pas de verser de l'argent mais de devoir abandonner des privilèges, d'en partager d'autres ou encore d'en accorder de nouveaux.

Pour terminer, les résultats de l'étude longitudinale de Wilson (1995) auprès de 16 entreprises américaines ayant gagné la mention de qualité la plus distinctive, le *Malcolm Baldrige National Quality Award*, montre que les dirigeants de ces entreprises font beaucoup d'efforts pour établir un lien étroit entre les objectifs d'affaires et leur système de rémunération. Tous ont adopté des modes particuliers de reconnaissance de leurs employés afin d'appuyer la culture, les valeurs et les objectifs d'affaires de leur entreprise. Tous ont implanté des moyens variés de célébrer les réalisations individuelles et collectives par des modes de récompenses tant instantanées (*spot awards*) qu'annuelles. La plupart d'entre eux effectuent des enquêtes annuelles auprès de leurs employés pour évaluer l'efficacité de leurs régimes de récompenses et pour recueillir leurs suggestions. Plutôt que de tenter de s'accommoder des régimes de rémunération qui ne donnent plus les résultats escomptés ou de les rafistoler, ils préfèrent les remplacer par des régimes qui répondent mieux aux besoins actuels de leur entreprise et de leur personnel. Finalement, ces dirigeants prennent le temps de communiquer et d'expliquer aux employés leur stratégie de récompenses et l'évolution des affaires de l'entreprise en recourant à divers supports (vidéos, manuels, groupes de discussion, formation des cadres, journaux d'entreprise, tableaux d'affichage, etc.) et de justifier leur stratégie auprès d'eux). Chaque programme de récompenses s'appuie sur des règles officielles ou écrites.

#### 4.6.5 Conclusion

Pour terminer cette section, nous concluons que l'efficacité de tout régime collectif de rémunération variable se révèle être une question de foi, de volonté et de moyens (St-Onge, 1994). L'efficacité des régimes collectifs est une question de *foi*. Comme nous l'avons expliqué, la preuve empirique confirmant une relation positive entre différents régimes collectifs de rémunération et diverses mesures de performance doit être interprétée avec réserve, compte tenu :

- que les études comportent des limites méthodologiques et une certaine partialité;
- que leurs résultats divergent quant à l'*ampleur* du lien positif entre la présence ou l'adoption d'un régime collectif et la performance des organisations;
- que certaines études ont permis de constater qu'un régime collectif de rémunération variable *peut* n'avoir aucun impact, ou avoir un impact négatif sur la performance des firmes.

Les histoires de cas publiées à propos des régimes collectifs de rémunération rapportent beaucoup plus souvent les succès que les échecs. Toutefois, l'expérience montre que dans plusieurs entreprises, ces régimes ont été abandonnés. En réalité, rien n'assure les dirigeants qu'un régime collectif sera efficace. La meilleure garantie est de veiller à rassembler toutes les conditions de succès. Sur ce point, les conseils pullulent à un point tel qu'on ne sait plus distinguer l'importance relative des diverses conditions de succès au risque d'oublier l'essentiel : une culture de participation, de communication et d'information. En somme, les régimes collectifs de rémunération restent un peu le symbole de la *foi* en une vision du monde des affaires fondée sur le postulat que la bonne fortune de l'entreprise dépend des employés et doit être partagée avec eux. L'efficacité des régimes collectifs de rémunération est aussi une question de *volonté*. Le partage de la bonne fortune n'est pas une expérience ponctuelle; c'est un processus continu de communication et d'éducation auquel la direction doit accorder efforts constants, temps et argent. Aussi efficace soit-il, un régime collectif est toujours susceptible de devenir inefficace et doit faire l'objet d'un audit continu. En théorie, la plupart des régimes collectifs n'exigent pas un style de gestion participatif mais, en pratique, le climat de partenariat, caractérisé par l'échange d'information et l'implication des employés, semblerait être l'une des conditions de leur succès, sinon la principale.

Plusieurs dirigeants craignent de parler « résultats financiers » avec les employés. D'autres dirigeants ont peur de partager l'amélioration des résultats avec les employés parce que cela réduit leur part et diminue leur propre pouvoir. D'autres ne sont pas vraiment favorables à une participation réelle des employés à la gestion de l'entreprise, ou le sont seulement dans la mesure où les propositions des employés concordent avec leurs décisions et leurs politiques. L'introduction d'un régime collectif requiert des dirigeants non seulement un engagement financier, mais aussi un changement d'attitude à l'égard de la relation cadres-employés, les deux groupes étant dorénavant partenaires de l'entreprise. Un RPBns peut également paraître menaçant pour les cadres. L'enquête de Broderick et Mitchell (1987) révèle que 39 % des cadres en poste dans des organisations où il y a partage des bénéfices croient que celui-ci permet d'obtenir une participation accrue des employés dans la prise de décisions de gestion.

L'efficacité des régimes collectifs s'avère aussi une question de *moyens*. En effet, l'expérience et les études montrent que ces régimes sont efficaces dans la mesure où ils sont *payants*. Dans la mesure où ils ne *payent* pas les employés sur une période de plus de deux à trois ans, ils sont plus susceptibles de les démobiliser. C'est d'ailleurs là la principale raison d'abandon d'un régime collectif. Par ailleurs, les dirigeants ne doivent pas voir dans un régime collectif de rémunération un remède à tous les problèmes financiers, ou un *moyen* qui changera à lui seul la culture de l'organisation.

L'implantation d'un régime collectif est rarement la solution *prioritaire* pour régler un grave problème de performance. Un tel régime ne règle pas les problèmes de performance majeurs qui découlent souvent de l'incompétence des gestionnaires, de produits non compétitifs, de conditions du marché non maîtrisées par l'entreprise, etc. Dans de tels cas, l'adoption d'un régime ne fait que responsabiliser à l'excès les employés qui peuvent à juste titre se sentir frustrés. L'implantation de la rémunération variable est rarement la solution *prioritaire* pour régler un sérieux problème d'insatisfaction ou de non-motivation au travail. C'est un ensemble de marques de reconnaissance qui poussent les employés à se surpasser et à s'intéresser à leur entreprise : promotions, actions, augmentations de salaire au mérite, formation, gestion participative, activités sociales, etc. Par exemple, un régime de rémunération variable ne règle pas un problème d'insatisfaction au travail causé par un manque d'autonomie ou de variété. Il ne règle pas non plus un problème d'insatisfaction à l'égard d'autres conditions de travail comme les salaires, les avantages sociaux, etc.

À l'instar de Gerhart et al. (1995), l'efficacité d'un régime collectif gagnerait à être analysé dans une perspective temporelle. Il se peut qu'un tel programme ait en soi un cycle de vie dépendant des objectifs stratégiques des firmes. Selon cette perspective, l'abandon d'un régime ne serait plus un indicateur d'échec. Un régime collectif de rémunération pourrait s'avérer utile pendant une période de temps déterminé parce qu'il transmet des signaux aux employés sur le changement de stratégie et de comportements requis. Une fois le changement réalisé, le régime serait alors appelé à être modifié ou abandonné.

Par ailleurs, quoique plusieurs auteurs assurent que les raisons d'adopter un régime collectif de rémunération variable sont principalement orientée vers la performance organisationnelle, de tels régimes peuvent être adoptés pour d'autres raisons (voir Kruse, 1996) telles que l'amélioration de la flexibilité, le recrutement et la rétention du personnel, le changement de valeurs. Les chercheurs devraient analyser davantage les effets de tels régimes sur d'autres indicateurs que la performance.

La conclusion qu'on peut tirer en est une d'optimisme prudent. Comme les gains associés à l'implantation d'un régime collectif sont incertains et probablement modestes en comparaison de l'ampleur des énergies à déployer pour s'assurer de l'efficacité à long terme du régime, il faut s'attendre à une hausse limitée (Long, 1992) du nombre de régimes adoptés au cours des prochaines années. Les régimes collectifs resteront l'apanage d'une minorité croissante, mais néanmoins d'une minorité

d'organisations canadiennes : celles qui auront suffisamment de foi, de volonté et de moyens pour implanter un tel régime, le conserver et lui assurer une efficacité à long terme.

*NB : Les références peuvent être fournies sur demande auprès de l'auteur.*

**ANNEXE A :**  
**Sylvie St-Onge, Ph.D.**  
**CV partiel**

**Formation :**

- 1992 Ph.D. - Organizational Behavior and Industrial Relations, Université York, Toronto, Canada
  - Thèse: *A Field Investigation of Variables Influencing Pay-for-Performance Perception.*
- 1986 M.Sc. - Gestion des ressources humaines, HEC Montréal
- 1983 B.A.A.-Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR)

**Cheminement professionnel à HEC Montréal :**

- 2001-... : Directrice de la recherche
- 2000-... : Professeure titulaire
- 1995-00 : Professeure agrégée
- 1990-95 : Professeure adjointe
- 1986-90 : Chargée d'enseignement

**PRIX ET DISTINCTIONS**

- 2003** *Mention honorable* : Haines, V., St-Onge, S.; Marcoux, A. « Performance management design and effectiveness in quality-driven organizations », *Congrès de l'Association des sciences administratives du Canada*, section Ressources Humaines, Halifax.
- 2000** *Prix François-Albert-Anger* (HEC Montréal): Meilleur ouvrage pédagogique de l'année : Thériault, R. et St-Onge, S. (2000). *Gestion de la rémunération: théorie et pratique*. Gaetan Morin éditeur, Boucherville. Livre soumis comme finaliste au *Prix du livre d'affaires PricewaterhouseCoopers.*
- 2000** *Bourse de chercheur de haut niveau* (Ministère de la recherche en France). Remise par un jury national parmi des candidatures des sciences de la gestion, des sciences économiques, du droit, des sciences politiques, de la sociologie et de l'anthropologie. Séjour scientifique passé au Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi (LIRHE) à Toulouse (France).
- 2000** *Prix du meilleur texte* : Renaud, S.; St-Onge, S.; Magnan, M. (2000), « The Impact of Stock Purchase Plan on Employees' Individual Job Performance : The Case of a Financial Institution », *Actes du Congrès de l'Association des sciences administratives du Canada* et de *l'International Federation of Scholarly Associations of Management*, division Ressources humaines.
- 2000** *Prix du ministre de l'Éducation* : St-Onge, S. ; Audet, M. ; Haines, V. ; Petit, A. (1998). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Gaetan Morin éditeur.
- 1999** *Prix François-Albert-Anger* (HEC Montréal) accordé pour le meilleur ouvrage pédagogique de l'année : St-Onge, S. ; Audet, M. ; Haines, V. ; Petit, A. (1998). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Gaetan Morin éditeur. Ouvrage finaliste au « *Prix du livre d'affaires PricewaterhouseCoopers* ».
- 1998** *Prix Gaëtan Morin Éditeur* (HEC Montréal) (1998) : Carrière de chercheur en émergence
- 1997** *Citation of excellence*: St-Onge, S. (1997). *Joint Author.* « Bank Performance and Executive Compensation: A Managerial Discretion perspective », *Strategic Management Journal, Highest Quality Rating by ANBAR Electronic Intelligence*. Quality criteria: importance for researchers, teachers and students, importance for practicing managers (i.e., practitioner impact), originality, readability.
- 1997** *Finaliste au prix Relève d'excellence du Réseau HEC*. Catégorie: Organisme public.
- 1995** *Prix de la meilleure communication* :Magnan, M.; St-Onge, S.; Thome, L. (1995). « Une analyse comparative de la structure de rémunération des dirigeants de firmes canadiennes et américaines », *Rapport du Congrès annuel de l'Association des sciences administratives du Canada*. vol. 16, n° 9, p. 1-13.
- 1993** *Mention honorable* : Lambert, M.; St-Onge, S.. « L'importance de l'engagement des dirigeants dans la recherche de l'égalité en emploi : une étude sur le terrain ». *Rapport du congrès annuel de l'Association des Sciences Administratives du Canada*, Division Femmes et Gestion, Lac Louise, Alberta.
- 1992** *Mention honorable* : Leck, J. D.; Saunder, D.M.; St-Onge, S., « Achieving a Diversified Workforce: The effects of employment Equity Programs on Hiring Members of Visible Minorities ». *Academy of Management, Women in Management Division*. Las Vegas, Nevada.
- 1991** *Prix orange* pour la qualité de l'enseignement au BAA-jour

## AUTEURE/COAUTEURE D'OUVRAGES ÉDITÉS

- St-Onge, Sylvie. (2003). *La gestion du rendement au travail*. Ordre des CGA du Québec (CGA), Collection Gestion des ressources humaines, 30 p.
- Thériault, R.; St-Onge, S.. (2000). *La gestion de la rémunération*, Gaetan Morin éditeur. 800 p. (Recension : J. Bernier dans *Relations Industrielles*, 2001, vol.56, no.1)
- St-Onge, S.; Audet, M.; Haines, V.; Petit, A. (1998). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Gaëtan Morin éditeur, 800 pages. Ouvrage accompagné d'un *Guide pédagogique*, Gaetan Morin Éditeur. (Recensions : T. Saba dans *Relations Industrielles*, 1999, 54, 4, 818-820; revue *Travail et Santé*, 2002, 18, 2, p.17)

## ARTICLES DANS DES REVUES AVEC ARBITRAGE (SOU MIS, PUBLIÉS OU SOUS PRESSE)

- Renaud, S.; St-Onge, S.; Magnan, M. « The impact of stock purchase plan participation on workers' cash compensation », *Industrial Relations*, 3<sup>ème</sup> soumission.
- Magnan, M.; St-Onge, S., Cormier, D. « Broad-based profit-sharing plans in strategic business units: a tool for performance turnarounds », *Journal of Management Accounting Research*. (2<sup>ème</sup> soumission)
- Magnan, M., St-Onge, S. «The impact of profit sharing on the profit enhancement process », *Journal of Management Studies*, 2<sup>ème</sup> soumission
- Haines, V. St-Onge, S. « Home domain social support and the telecommuting experience: a boundary theory perspective », soumis, en révision
- Haines, V., St-Onge, S.; Marcoux, A. « Performance management design and effectiveness in quality-driven organizations », soumis, en révision
- Gélinas, P.; Magnan, M.; St-Onge, S. « CEO compensation: an institutional theory perspective », Soumis, en révision
- St-Onge, S.; Aubin, I., Lagassé, G. « Les pratiques de reconnaissance : Fréquence, incidences et conditions de succès », *Gestion*. Soumis
- St-Onge, S.; Klasfeld, A., Haines, V. « La rémunération des compétences : contingences et incidences », *Relations industrielles/Industrial Relations*, soumis.
- St-Onge, S.; Renaud, S.; Guérin, G.; Caussignac, É. (2002). « Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit emploi-famille », *Relations Industrielles-Industrial Relations*, vol. 57, no. 3, 491-516.
- Haines III, V.Y.; St-Onge, S.; Archambault, M. (2002) « Environmental and Person Antecedents of Telecommuting Outcomes », *Journal of End User Computing*, vol. 14, no. 3, 32-50.
- St-Onge, S.; Magnan, M.; Prost, C.; Bioule, S.P. (2002). « Gérer la rémunération dans un contexte de mobilité internationale : l'art de jongler avec différentes perspectives », *Gestion*, vol. 27, no.1, 41-55.
- Magnan, M.; St-Onge, S.; Calloch, Y. (2001). « Conseil d'administration et régie d'entreprise : le cas de la rémunération des dirigeants d'entreprise au Canada », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 2, 57-76.
- St-Onge, S.; Magnan, M.; Thorne, L.; Raymond, L. (2001). « Toward an Integrated Perspective on the Use and Effectiveness of Stock Option Plans : A Field Investigation of Top Executives », *Journal of Management Inquiry*, vol. 10, no. 3, 250-266
- St-Onge, S.; Haines III, V.; Sevin, H. (2000). « L'influence de l'appui du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprise sur le succès en télétravail? », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol. 55, no. 3, 414-450.
- St-Onge, S. (2000). « Variable Influencing the Perceived Relationship Between Performance and Pay in a Merit Pay Environment », *Journal of Business and Psychology*, vol. 13, no. 3, 459-479
- Haines, V., Guérin, G.; St-Onge, S.. (1999). « Les impacts de l'horaire flexible sur le roulement et l'absentéisme d'employés ayant des responsabilités parentales », *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 16, 4, 323-333.
- St-Onge, S.; Magnan, M., Thorne, L., Raymond, S. (1999). « L'efficacité des régimes d'option d'achat d'action : l'opinion des dirigeants d'entreprise », *Gestion*, juin.
- St-Onge, S.; Magnan, M.; Thonon, S. (1999). « Managing R&D personnel : A Challenge for Canadian Organizations », *The HRM Research Quarterly*, hiver, vol. 3, no. 4, 1-8.
- St-Onge, S. (1998). « La rémunération des compétences : où en sommes-nous? », *Gestion*, décembre, vol. 13, no. 4, p.24-33.
- Magnan, M., St-Onge, S., Craighead, J., Thorne, L. (1998). « La rémunération des dirigeants un enjeu économique, politique et symbolique pour les conseils d'administration », *Gestion*, septembre 1998, vol. 23, no. 3, automne, 127-134.
- St-Onge, S. (1998). « Variable Influencing the Perceived Relationship Between Performance and Pay in a Merit Pay Environment », *Journal of Business and Psychology*, vol. 14, no. 3.
- Magnan, M., St-Onge, S.. (1997). « Bank Performance and Executive Compensation : A Managerial Discretion Perspective », *Strategic Management Journal*, vol. 18 :7, 573-581.
- Guérin, G.; St-Onge, S., Haines, V.; Trotter, R., Simard, M. (1997). « Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations du Québec », *Relations Industrielles*, été, vol. 52, n° 2, 274-303.
- Tremblay, M.; St-Onge, S.; Toulouse, J.M. (1997). « Determinants of Salary Referents Relevance: A Field Study of Managers », *Journal of Business and Psychology*, vol. 11, n° 4, été, 463-484.

- St-Onge, S.; Magnan, M.; Raymond, S.; Thorne, L. (1996). « L'efficacité des régimes d'option d'achat d'action: Qu'en sait-on? », *Gestion, revue internationale de gestion*, juin, vol. 21, n° 2, p. 20-31.
- St-Onge, S.; Lagassé, G. (1996). « Conditions de succès du télétravail: Qu'en disent les employés? », *Gestion, revue internationale de gestion*, juin, vol. 21, n° 2, p. 83-88.
- Magnan, M.; St-Onge, S.; Thorne, L. (1996). « Performance organisationnelle et rémunération des dirigeants: une comparaison Canada - Etats-Unis », *Revue de l'Association des Sciences Administratives du Canada*, juin, vol. 13, n° 2, p. 102-118.
- Leck, J.; St-Onge, S.; Lalancette, I. (1995). « Wage Gap Changes among Organizations Subject to the *Employment Equity Act* », *Canadian Public Policy*, décembre, vol. XXI, n° 4, p. 387-400.
- Magnan, M.; St-Onge, S.; Thorne, L. (1995). « A Comparative Analysis of the Determinants of Executive Compensation between Canadian and U.S. Firms », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 50, n° 2, p. 297-317.
- St-Onge, S.; Magnan, M. (1994). « La mesure de la performance organisationnelle : un outil de gestion et de changement stratégique ». *Gestion, revue internationale de gestion*, septembre, vol. 19, n° 3, p. 29-38.
- St-Onge, S., (1994). « Reconnaître les performances ». *Gestion, revue internationale de gestion*, septembre, vol. 19, n° 3, p. 88-98.
- Gosselin, A.; St-Onge, S. (1994). « Gestion et évaluation de la performance : un enjeu stratégique ». *Gestion - revue internationale de gestion*, vol. 19, n° 3, septembre, p. 14-16.
- St-Onge, S.; Guérin, G.; Trottier, R.; Haines, V.; Simard, M. (1994). « L'équilibre travail-famille : un nouveau défi pour les organisations ». *Gestion, revue internationale de gestion*, mai, vol. 19, n° 2, p. 64-73.
- Guérin, G.; St-Onge, S.; Trottier, R.; Simard, M.; Haines, V. (1994). « Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille : la situation au Québec ». *Gestion, revue internationale de gestion*, mai, vol. 19, n° 2, p. 74-82.
- St-Onge, S. (1994). « L'efficacité des programmes de participation aux bénéfices : une question de foi, de volonté et de moyens ». *Gestion, revue internationale de gestion*, vol. 19, n° 1, février, p. 22-31
- St-Onge, S. (1994). « Effet relatif des critères objectifs et des critères subjectifs tirés de la perception des salariés dans l'établissement d'un système de rémunération : le cas d'une entreprise nord-américaine ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, décembre 1993, janvier-février 1994, n° 10, p. 23-32.

#### PARTICIPATION À DES OUVRAGES COLLECTIFS ÉDITÉS

- Réimpression de Magnan, St-Onge, S., Craighead, J. et Thorne, L. «La rémunération des dirigeants : un enjeu économique, politique et symbolique» paru dans *Gestion* 1999, dans *La lutte actionnariale*, P.Y. Gomez, Dossier 6-75, printemps, 2002, E.M. Lyon.
- Cerdin, J.L.; St-Onge, S.; Savigny, X. (2000). « La rémunération des expatriés : défis et pratiques de gestion ». Dans *Politiques de rémunération pour les années 2000*, coordonné par Jean-Marc Peretti et Patrice Roussel, Éditeur Vuibert, Collection *Entreprendre*, série Vital Roux, 293-310
- Klarsfeld, A.; St-Onge, S. (2000). « La rémunération des compétences : théorie et pratique », Dans *Politiques de rémunération pour les années 2000*, coordonné par Jean-Marc Peretti et Patrice Roussel, Éditeur Vuibert, Collection *Entreprendre*, série Vital Roux, 65-80
- Magnan, M.; Roussel, P.; St-Onge, S.; Trepo, G. (2000). « La rémunération des dirigeants d'entreprise : débats, enjeux et bilans ». Dans *Politiques de rémunération pour les années 2000*, coordonné par Jean-Marc Peretti et Patrice Roussel, Éditeur Vuibert, Collection *Entreprendre*, série Vital Roux, 311-328.
- Desbrières, P.; St-Onge, S.; Magnan, M. (2000). « Les plans d'option sur actions : théorie et pratique », Dans *Politiques de rémunération pour les années 2000*, coordonné par Jean-Marc Peretti et Patrice Roussel, Éditeur Vuibert, Collection *Entreprendre*, série Vital Roux, 135-160.
- Commeiras, N.; Le Roux, A.; St-Onge, S. (2000). « La participation financière : historique, efficacité et conditions de succès ». Dans *Politiques de rémunération pour les années 2000*, coordonné par J.M. Peretti et P. Roussel, Éditeur Vuibert, Collection *Entreprendre*, série Vital Roux, 161-180
- Guérin, G.; St-Onge, S., Haines, V.; Trottier, R., Simard, M. (2000). « Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations du Québec », Dans *Le management aujourd'hui – une perspective nord-américaine*, sous la direction de Marcel Côté et Taieb Hafsi, Les presses de l'Université Laval (Québec) et *Economica* (Paris). (texte déjà publié dans la revue *Relations Industrielles*, 1997, été, vol. 52, n° 2, 274-303).
- Dans *GRH face à la crise : GRH en crise?*, édité par M. Tremblay et B. Sire, Presse des HEC MONTRÉAL, p. 243-258 : Guérin, G. ; St-Onge, S. (1997). « Le conflit emploi-famille : antécédents et conséquences ».
- Dans *La gestion stratégique des ressources humaines* (1995 et éditions subséquentes). Collection *Racines du Savoir*, *Gestion, revue internationale de gestion*. Responsable : A. Gosselin. Réimpression de St-Onge, S.. « Reconnaître les performances », (*Gestion*, septembre 1994, p. 88-98), p. 140-150. Réimpression de St-Onge, S. « L'efficacité des régimes de participation aux bénéfices : une question de foi, de volonté et de moyens » (*Gestion*, février 1994, p.22-31), p. 151-160.
- Dans *La gestion des technologies de l'information*, Collection *Racines du Savoir*, *Gestion, revue internationale de gestion*. Réimpression de St-Onge, S.; Lagassé, G. (1997) « Conditions de succès du télétravail: Qu'en disent les employés? », p. 84-101.

- St-Onge, S., Lagassé, G. (1996). « Satisfaction et performance des employés à domicile : résultats d'une étude » dans Les enjeux de l'emploi : société, entreprise et individus, sous la direction de S. Roussillon, F. Bournois et J.Y. Le Louarn, Centre national de recherche scientifique (CNRS), p. 333-344.
- St-Onge, S. (1996). « La rémunération des employés et des dirigeants: un levier pour réaliser la stratégie d'affaires » dans La stratégie des organisations: une synthèse, Les éditions Transcontinentales, édité par T. Hafsi, J.M. Toulouse et coll., p. 263-267 :
- St-Onge, S. ; Guérin, G. ; Haines, V., Trottier, R. ; Simard, M. (1996). « Caractéristiques des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille implantées par les organisations du Québec » dans Les transformations des relations professionnelles, Sous la direction de R. Bourque, M.L. Morin, J. Saglio et G. Vallée, La documentation française, p. 127-148 :
- St-Onge, S. (1994). « L'efficacité des régimes de participation aux bénéficiaires : qu'en sait-on? » p. 229-240, dans Le sens de la personne en gestion des ressources humaines, Roger Zaoré (éd.), éditions Murielle Gagné.

#### ARTICLES À CARACTÈRE PROFESSIONNEL

- Dompierre, G.; Langis, N.; Massé, S., St-Onge, S. (2003). «Gestion par équipes de travail à l'Aluminerie Luralco inc.», *Gazette du travail*, Développement des ressources humaines Canada ,vol. 6, no. 1, 1-9 / version anglaise : « Managing by Work Teams at Aluminerie Luralco inc.», p. 1-8.
- Dompierre, G.; Langis, N.; St-Onge, S. (2003). «Gestion de la santé et de la sécurité au travail à l'Aluminerie Luralco inc.», *Gazette du travail*, vol. 5, no. 4, 41-47 / version anglaise :
- Aubin, I.; St-Onge, S. (2000). « Les pratiques de reconnaissance chez IBM», dans *Gazette du travail*, Développement des ressources humaines Canada, été, vol. 3, no. 3, p.80-82 / version anglaise : « Reward practices at IBM ».
- Messin, M.; St-Onge, S. (2000). « L'élargissement des bandes salariales à la Banque Nationale du Canada ». *Gazette du travail*, Développement des ressources humaines Canada, été, vol. 3, no. 2, p.89-92 / version anglaise : « Widening Salary Bands at the National Bank of Canada », p.82-85.
- Guérin, G. ; Rhnima, A. ; St-Onge, S. (2000). « Le travail et la famille : L'équilibre est-il possible? », *Effectif*, juin-juillet-août, p. 15-19.
- St-Onge, S. (2000). « Mesurer le rendement au travail : importance et conditions de succès », *Effectif*, janvier-février-mars, p. 20-28.
- Biouele, S.P. ; Savary, I. ; St-Onge, S. (2000). « Merck Frosst Canada et Cie : Pratiques visant un meilleur équilibre emploi-famille », *Gazette du travail*, Développement des ressources humaines Canada, été, vol. 3, no. 2, p.87-88 / version anglaise : « Merck Frosst Canada & Co. : Practices to promote a better work-family balance », p.80-81
- Biouele, S.P. ; Savary, I. ; St-Onge, S. (2000). « Americanada : une culture favorable à l'équilibre emploi-famille », *Gazette du travail*, Développement des ressources humaines Canada, été, vol. 3, no. 2, p.93-94 / version anglaise : « Americanada : A culture favourable to work-family balance », p.86-87.
- Giroux, Mario; St-Onge, S. (2000). « De nouvelles pratiques de rémunération pour une nouvelle entreprise : le cas d'Entourage Solutions Technologiques inc.» *Gazette du travail*, Développement des ressources humaines Canada \ vol. 3, no1, 82-86 / version anglaise : « New Compensation Practices for a New Firm : the Case of Entourage Solutions Technologiques inc., p. 74-78 »
- Magnan, M.; St-Onge, S.; Calloch, Y. (1999). « Power Games : Board of Directors and CEO Compensation », *Ivey Business Journal*, mars-avril, 39-43.
- Mongeau, A.; Haines, V.; St-Onge, S.; Archambault, M.; Boily, F. (1999). « Productivité et rétention, performance et qualité de vie : l'expérience de Nortel », *Effectif*, juin-juillet-août, p. 34-37.
- St-Onge, S. (1998). « Competency-Based Pay Plans Revisited? ». *Human Resources Professional*, septembre.
- St-Onge, S.; Magnan, M.; Bourgeois, P. (1997). « The Effects of Executive Compensation Disclosure: Some Empirical Evidence » \ « Les impacts de la divulgation de la rémunération des dirigeants d'entreprise canadienne: résultats d'une étude », *CCA News*, hiver, vol.5, n° 1, 15-18.
- Bourgeois, P.; St-Onge, S.; Magnan, M.. (1996). « Executives' Compensation Disclosure », *Human Resources Professional*, septembre, vol.13, n°6, p. 8-10.
- Bourgeois, P.; St-Onge, S.; Magnan, M. (1996). « La divulgation de la rémunération individuelle des dirigeants d'entreprise canadienne: les résultats d'une étude », *INFO ressources humaines*, juin/juillet, vol. 18, n° 6, p. 10-13.
- St-Onge, S. (1996). « Rémunération des employés et des dirigeants : un levier stratégique », *INFO ressources humaines*, juin/juillet, vol. 18, n°6, p. 8 et 9.
- St-Onge, S.; Lagassé, G. (1996). « Avantages, inconvénients et conditions de succès de l'emploi à domicile: résultats d'une étude », *INFO ressources humaines*, avril/mai, vol. 18, n°5, p. 22-24
- St-Onge, S.; Bourgeois, P. (1996). « L'équité salariale et ses implications: un cas d'entreprise », *INFO ressources humaines*, vol. 18, n°3, Décembre 1995 - Janvier 1996, p. 7-10.
- Magnan, M.; St-Onge, S. (1995). « Performance Scoreboards: Does your Firm Get a Bang for its Compensation Buck? ». *Compensation News*, vol.2 , n°4 , mars , p. 5-8.
- St-Onge, S.; Guérin, G.; Trottier, R.; Simard, M.; Haines, V. (1994). « L'implantation des pratiques d'équilibre travail-famille : la situation des organisations du Québec ». *INFO ressources humaines*, octobre/novembre, vol. 17, n° 10, p. 16-17.

- St-Onge, S.; Guérin, G.; Trottier, R.; Haines, V.; Simard, M. (1994). « La responsabilité des organisations en matière d'équilibre travail-famille ». *INFO ressources humaines*, janvier, p. 9-11
- St-Onge, S. (1994). « Concilier travail et vie de famille, un investissement pour les entreprises et leur personnel », *Petit à Petit*, novembre/décembre, p. 12-14 (entrevue avec journaliste)
- Guérin, G.; St-Onge, S. (1993). « Recherche sur les pratiques d'équilibre travail-famille », *Le Familier*, vol. 18, no.2, juin, p. 15
- Magnan, M.; St-Onge, S.; Thorne, L. (1993). « Executive Compensation in Canada : Between Facts and Fiction », *Compensation News*, vol. 1, n° 2, novembre, p. 1-3.
- Guérin, G.; St-Onge, S.; Rondeau, L.; Trottier, R.; Haines, V.Y. (1993). « Recherche en cours sur les pratiques d'équilibre emploi-famille », *Montréal Plus*, 1, 3, p.12.
- St-Onge, S.; Brunet, M.C (1992). « La fonction vitale : concentration gestion des ressources humaines ». *Le Contact – Le journal de la société de relations d'affaires des HEC*, vol. XXII, no. 1, septembre, p. 7
- St-Onge, S. (1992). « Comment motiver son personnel sans se ruiner? », *INFO CLUB*, Club Price, vol, 5, no. 4, août-septembre

#### RESPONSABILITÉS À L'ÉGARD D'OUVRAGES ÉDITÉS

- Gosselin, A.; St-Onge, S. (rééditions et rééditions en 2000, 1998, 1995, 1994). Une racine du savoir de la revue *Gestion, revue internationale de gestion* sur la gestion des performances au travail;
- St-Onge, S.; Thacker, J. (1994). *Rapport du congrès annuel de la section Ressources Humaines de l'Association des Sciences Administratives du Canada (ASAC)*, Halifax (Terre-Neuve) 25-28 juin, vol., 15, No. 9, 144 p.
- Tremblay, M.; St-Onge, S.. (1993). *Rapport du congrès annuel de la section Ressources Humaines de l'Association des Sciences Administratives du Canada (ASAC)*, vol.14, no. 9, 157 p.

#### DIRECTION ET CODIRECTION D'ÉTUDIANTS DE MAÎTRISE OU DE DOCTORAT : Mémoires et thèses déposés

- 2003 : « *La reconnaissance du rendement au travail : une étude auprès des entreprises du Québec* » par Claudia Rousseau, mémoire, HEC Montréal, Direction
- 2003 : « *La rémunération des dirigeants des entreprises en contexte de fusion et d'acquisition* », par Karine Houle, mémoire, HEC Montréal, Co-direction.
- 2003 : « *Les dispositions personnelles des employés et leur perception du conflit emploi-famille : un modèle interactif* », thèse de doctorat, Université de Montréal, par Guylaine Deschênes, 189 p., Co-direction
- 2003 : « *Les stratégies d'attraction du personnel de recherche et développement au Canada: profil, déterminants et efficacité* » par Marie-France Geoffrion, mémoire HEC Montréal, 160 p., Direction
- 2003 : « *La rémunération du personnel de recherche et développement dans les organisation canadiennes* » par Marie-Noël Jodoin, mémoire HEC Montréal, 214 p. Direction
- 2002 : « *Les variables influençant la rétention des rapatriés* » par Geneviève Brassard, Mémoire, HEC Montréal. Direction
- 2001 : « *La rémunération des dirigeants d'entreprise : une analyse selon la perspective institutionnelle* » par Patrice Gélinas, Thèse de doctorat, HEC Montréal. Direction.
- 2001 : « *Les variables influençant le succès d'un processus de bandes salariales élargies au sein d'une entreprise* », par Marine Messin, mémoire . HEC Montréal, Direction
- 2001 : « *Les régimes d'intéressement des travailleurs dans un contexte de qualité : leurs caractéristiques, leur efficacité et leurs conditions de succès* » par M.Vaillancourt, mémoire, HEC Montréal, Direction.
- 2001 : « *La gestion des expatriés : une étude auprès des firmes multinationales canadiennes* » par Suzy-Philippe Biouele. Mémoire. HEC Montréal, Direction.
- 2000 : « *Analyse structurelle des déterminants et des impacts du conflit emploi-famille* », par Émilie Caussignac, Mémoire. HEC Montréal, Direction
- 2000 : « *Les variables influençant l'efficacité de la gestion de la rémunération des expatriés* ». Par Sylvain Lebire, Mémoire. HEC Montréal, Direction
- 2000 : « *Les variables influençant les perceptions de justice des salariés à l'égard de la mise en œuvre et des résultats d'une démarche d'équité salariale* » par Sara Boudreau, Mémoire. HEC Montréal, Direction
- 2000 : « *Les variables influençant l'efficacité des pratiques de reconnaissances du rendement des employés* » par Isabelle Aubin, Mémoire. HEC Montréal, Direction
- 2000 : « *Les choix importants des entreprises à l'égard de la rémunération des informaticiens et les facteurs qui influencent leurs choix* » par Anabel Paquet-Gagnon, mémoire, HEC Montréal, 123 p. Direction
- 1999 : « *L'influence de l'appui des superviseurs, des collègues et des dirigeants d'entreprise sur le succès en télétravail* » par Hélène Sévin, mémoire HEC Montréal, 191 p., Direction

- 1998 : « *L'impact des caractéristiques du conseil d'administration sur la rémunération des dirigeants d'entreprise* » par Yann Calloc'h, mémoire HEC Montréal, 221 p., Codirection
- 1998 : « *La gestion de la rémunération du personnel expatrié: proposition d'un modèle de recherche et développement d'un questionnaire* » par Corinne Prost, mémoire HEC Montréal, 179 p., Codirection
- 1997 : « *Télétravail : Attitudes et comportements à l'égard de l'environnement de travail* » par Hélène Brunette, Mémoire HEC Montréal, 166 p. Direction
- 1996 : « *L'impact des régimes de partage des bénéfices sur la performance financière des firmes* » par Marie-Pierre Lalande, Mémoire HEC Montréal, 109 p., Codirection
- 1996 : « *Les effets de l'appui organisationnel sur le conflit emploi - famille et sur la vie professionnelle et sur la vie personnelle des employés* » par Kathie Deneault, Mémoire HEC Montréal, 167 p., Direction
- 1996 : « *Les perceptions de justice à l'égard du système de rémunération basée sur les compétences: une étude auprès des employés d'une entreprise* » par Marie-Axelle Dutour, Mémoire HEC Montréal, Direction
- 1996 : « *La divulgation de la rémunération des dirigeants d'entreprise canadienne: conséquences et recommandations* » par Patrice Bourgeois, Mémoire HEC Montréal, 255 p., Codirection
- 1996 : « *Les variables influençant la motivation des gestionnaires à introduire de la distorsion dans les cotes d'évaluation de rendement de leurs subordonnés : une étude exploratoire* » par Mario Bellehumeur, Mémoire HEC Montréal, 251 p., Direction
- 1996 : « *Les effets du conflit «emploi - famille» sur la vie professionnelle et sur la vie personnelle* » par Martine Deschamps, mémoire HEC Montréal, Direction
- 1996 : « *Les variables influençant l'ampleur du conflit « emploi-famille » ressenti par les employés* » par Laure Chenevier, mémoire HEC Montréal, 172 p., Direction
- 1995 : « *L'efficacité des régimes d'options d'achat d'actions : une étude conduite auprès de dirigeants d'entreprise* » par Sophie Raymond, mémoire HEC Montréal, 282 p., Codirection
- 1995 : « *Les variables influençant la satisfaction et la performance des travailleurs à domicile* » par Geneviève Lagassé, mémoire HEC Montréal, 179 p., Direction
- 1995 : « *Le choix des mesures de performance organisationnelle dans la détermination de la rémunération des dirigeants d'entreprise* » par Martine Pagé, Mémoire, UQAM. Co-direction
- 1994 : « *Les impacts des pratiques d'équilibre travail-famille : une enquête auprès des organisations québécoises* » par Renée Trottier, mémoire. HEC Montréal, 206 p. Direction
- 1994 : « *Les caractéristiques organisationnelles influençant l'implantation des pratiques de gestion d'équilibre travail-famille : une étude auprès d'organisations du Québec* » par Manon Simard, mémoire HEC Montréal, 270 p. Direction
- 1994 : « *Les variables influençant la motivation des superviseurs à évaluer le rendement de leurs subordonnés* » par Francine Dupuis, mémoire HEC Montréal, 206 p., Direction
- 1994 : « *Les attentes des clients envers la gestion de la formation dans leur entreprise* » par Bruno Couteille, mémoire HEC Montréal, 170 p. Direction