



# La rémunération variable: mythes et réalités sur les incidences ressources humaines au travail

Présenté par Guylaine Béliveau, CRHA  
Conseillère chez PCI - Perrault Conseil inc.

Présentation dans le cadre du Rendez-vous de la rémunération 2010 de l'ORHRI

5 octobre 2010

## Objectifs de la prochaine heure

- ❑ Comparer les résultats de recherches sur des incidences de la rémunération variable à la réalité observée chez nos clients
  - Notre présentation se base sur les conclusions générales des recherches empiriques.
- ❑ Distinguer ce qui relève d'impressions, de perceptions et de croyance populaire versus ce qui se dégage des résultats de recherches et des observations de nos clients

## Plan de présentation

1. Régimes de rémunération variable visés par notre présentation
2. Survol des différents régimes collectifs de rémunération variable à court terme
3. Présentation des impacts recensés dans la littérature des régimes collectifs de rémunération variable à court terme sur les résultats RH
  - a) Impacts sur l'attraction
  - b) Impacts sur la rétention
  - c) Impacts sur l'engagement
  - d) Impacts sur la mobilisation
4. Présentation des observations de nos clients sur les régimes collectifs de rémunération variable à court terme
5. Notre diagnostic
6. Conclusion

## Régimes de rémunération variable visés

- ❑ Les incidences RH au travail vues sous l'angle des:
  - Régimes collectifs de rémunération variable à court terme
    - ▶ Élargis, i.e qui s'adressent à la plupart des employés d'une organisation
    - ▶ Excluant les régimes spécifiques aux employés des ventes et aux cadres supérieurs
    - ▶ Excluant les régimes collectifs à long terme (RAA, Options d'achat d'actions)

## Qu'entend-on par régime collectif de rémunération variable à court terme?

- ❑ Régime incitatif par lequel la rémunération (prime) est liée à un ou des facteurs de performance collective:
  - Groupe ou d'équipe;
  - Unité administrative;
  - Organisationnelle
  
- ❑ La performance individuelle est de plus en plus intégrée au régime collectif de rémunération variable à court terme:
  - Élément déclencheur
  - Facteur additif
  - Facteur multiplicatif

## Objectifs des régimes collectifs de rémunération variable à court terme

### ❑ Du point de vue de l'entreprise

- Améliorer la performance organisationnelle
- Motiver l'atteinte d'objectifs d'affaires spécifiques
- Contrôler les coûts fixes de main-d'oeuvre
- Véhiculer les valeurs de l'entreprise

### ❑ Incidences RH au travail

- Susciter l'alignement des comportements désirés chez les employés
- Faciliter le recrutement, la rétention et la mobilisation du personnel
- Favoriser le partenariat, la coopération et le travail d'équipe

Inspiré de Thériault et St-Onge (2000)

# Types de régimes collectifs de rémunération variable à court terme

	Régimes de participation aux bénéfices (RPB) / Partage des profits	Régimes de partage des gains de productivité (« Gainsharing »)
Description	<ul style="list-style-type: none"> <li>Portion des bénéfices de l'organisation ou d'une unité organisationnelle qui est partagée – suivant l'atteinte d'un seuil minimal de bénéfices – entre tous les employés ou une catégorie d'employés et versée en sus de leur salaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribution de primes (mensuelles, trimestrielles, bi-annuelles ou annuelles) - visant à améliorer la productivité d'une organisation et/ou la qualité et à réduire les coûts - lesquelles sont calculées à l'aide d'une formule pré-établie qui tient compte du nombre d'heures travaillées et/ou des gains salariaux réalisés au cours de la période</li> <li>Ex: Scanlon, Rucker et Improshare</li> </ul>
Fréquence	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les plus anciens, connus et fréquents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assez récents</li> </ul>
Participants	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'adressent à tous les employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisés dans environ 10% des organisations, particulièrement les grandes entreprises</li> <li>S'adressent souvent au personnel de production tout en pouvant s'appliquer au personnel de bureau</li> </ul>
Mode de paiement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paiement comptant et immédiat à la fin de l'exercice</li> <li>Généralement payables annuellement selon les bénéfices de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paiement comptant</li> <li>Généralement payables sur une base trimestrielle ou mensuelle</li> </ul>

## Types de régimes collectifs de rémunération variable à court terme

	Régimes de prime d'équipe	Régimes de partage de succès / Bonis de performance
Description	<p>Paiement d'une prime aux membres d'une équipe en fonction :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De l'atteinte des résultats ou la réalisation d'un objectif</li> <li>2. Du rendement d'une équipe (en fonction des autres équipes)</li> <li>3. De la contribution des membres de l'équipe (souvent où la nature des tâches n'est pas interdépendante)</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Montant payable en % du salaire de base selon l'atteinte de critères de performance prédéterminés</li> <li>▪ Focalisent non seulement sur des critères financiers (p. ex: BAI, BAIIA, ventes...) mais aussi sur des critères opérationnels (clients, ressources humaines)</li> </ul>
Fréquence	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilisation relativement récente et peu répandue</li> <li>▪ S'appuient sur l'émergence des modes d'organisation du travail basé sur les équipes de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apparus dans les années 90, ils sont de plus en plus populaires</li> </ul>
Participants	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sont utilisés auprès des employés de bureau, incluant les professionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'appliquent à tous les échelons de l'organisation</li> </ul>
Mode de paiement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accordent généralement le même montant à tous</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Souvent payables annuellement selon l'atteinte des résultats</li> </ul>

## Types de régimes collectifs de rémunération variable à court terme

Régimes mixtes de primes de rendement et de performance collective	
Description	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Même mode de fonctionnement que le régime de partage de succès mais dans lequel la performance individuelle affecte directement le montant qui sera versé à l'employé</li> <li>▪ Combinent la performance individuelle et les indicateurs collectifs (critères financiers et/ou opérationnels) à des degrés divers           <ul style="list-style-type: none"> <li><b>A) Méthode additive:</b> Le montant du boni est influencé par la performance individuelle de l'employé selon une pondération prédéterminée sans qu'elle n'affecte le résultat de la performance collective</li> <li><b>B) Méthode multiplicative:</b> La performance individuelle de l'employé est multipliée par les résultats de performance collective et vient donc influencer à la hausse/baisse le paiement de la prime</li> </ul> </li> </ul>
Fréquence	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Largement répandus</li> </ul>
Participants	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sont les plus utilisés auprès des cadres, directeurs et professionnels</li> </ul>
Mode de paiement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Paiement comptant et immédiat à la fin de l'exercice</li> </ul>

Source: Thériault et St-Onge (2000)

## Impacts des régimes de rémunération variable à court terme sur les résultats RH selon la littérature

### □ Impacts sur l'attraction

- L'attraction fait référence à la capacité d'une organisation à recruter des individus compétents.
- Selon l'étude de Milkovich, Newman et Cole (2005), les employés sont attirés par des organisations qui offrent des pratiques de rémunération correspondant à leur personnalité:
  - ▶ Une plus grande proportion de la rémunération fixe par rapport à la rémunération variable dans la rémunération totale intéresse les employés ayant une faible tolérance aux risques

## Impacts des régimes de rémunération variable à court terme sur les résultats RH selon la littérature

### □ Impacts sur la rétention

- La rétention fait référence à la capacité d'une organisation à retenir ses employés.
- Gerhart et Rynes (2003) soutiennent que:
  - ▶ Les régimes collectifs peuvent inciter les haut performants à quitter l'entreprise par le fait que leur performance individuelle n'est pas reconnue;
  - ▶ La dispersion salariale encourage les employés les plus performants à demeurer au sein de l'organisation et, à l'inverse, incitent les employés les moins performants à quitter.

## Impacts des régimes de rémunération variable à court terme sur les résultats RH selon la littérature

### □ Impacts sur l'engagement

- L'engagement réfère à l'attachement psychologique d'un individu envers son organisation et par lequel il s'identifie et s'y implique
- St-Onge et Thériault (2000) soulignent que ce type de régime permet, entre autres:
  - ▶ Aux employés de s'identifier davantage à leur organisation et à s'intéresser à son succès (financier)
  - ▶ De réduire les réticences devant les changements organisationnels
- Florkowski et Schuster (1992) soutiennent qu'il est possible de rehausser le niveau de l'engagement organisationnel des employés lorsque les primes versées par un régime de partage des bénéfices sont perçues par les employés comme étant justes par rapport à leurs contributions à l'organisation
- Chênevert (2009) suggère que la rémunération variable influence les efforts discrétionnaires et la loyauté des employés particulièrement lorsque le régime est appuyé par d'autres pratiques de rémunération qui favorisent également la confiance et l'engagement des employés.

## Impacts des régimes de rémunération variable à court terme sur les résultats RH selon la littérature

### □ Impacts sur la mobilisation

- La mobilisation réfère au fait d'inciter les employés à travailler ensemble en vue de réaliser un objectif commun ou un projet collectif
- Thériault et St-Onge (2000) avancent que la rémunération variable à court terme:
  - ▶ Incite les employés à se soucier davantage de la réussite de leur groupe de travail
    - Davantage lorsque les employés ont un impact direct sur l'atteinte des objectifs dont découle le boni – les objectifs sont dans leur ligne de visée ou “line of sight”
  - ▶ Favorise l'alignement des intérêts communs entre les employés, cadres supérieurs et dirigeants
  - ▶ Engendre parfois des frustrations lorsque les résultats organisationnels ne sont pas au rendez-vous en raison de facteurs indépendants de la volonté des employés
  - ▶ Incite les employés à adopter des comportements appropriés en vue d'atteindre les objectifs organisationnels

## Impacts des régimes de rémunération variable à court terme sur les résultats RH selon la littérature

- Peut parfois avoir des effets non escomptés
  - ▶ Employés mettent l'emphase sur les résultats et adoptent des comportements indésirables qui ont des conséquences à d'autres niveaux

## Commentaires généraux formulés par les organisations sur les régimes collectifs de rémunération variable

- ❑ Les régimes collectifs contribuent au succès des organisations et mobilisent les employés vers l'atteinte des objectifs.
- ❑ Ces régimes créent parfois des attentes pour les employés et sont souvent perçus comme un droit-acquis malgré que le niveau de performance ne soit pas atteint
  - Nuisent au moral des employés lorsque le régime ne paie pas compte tenu des résultats obtenus
    - ▶ Certaines entreprises consentent d'ailleurs à dégager une enveloppe budgétaire (discrétionnaire ou non) pour certaines catégories d'emploi et ce, malgré le fait que les objectifs n'ont pas été atteints.
- ❑ Les employés n'ont pas nécessairement la perception qu'ils ont un impact direct sur les résultats, particulièrement pour certains services/groupes
  - Plusieurs préfèrent un salaire de base
  - Veulent éviter les risques dans leur rémunération (le salaire de base étant fixe)

## Commentaires généraux formulés par les organisations sur les régimes collectifs de rémunération variable

- ❑ Les régimes collectifs gagnent en popularité dans les organisations, ce qui limite parfois l'impact en terme d'attraction
  - Impact plus significatif pour certaines catégories d'emplois que pour d'autres
  - L'historique de paiement d'un régime de rémunération variable est aussi important que la présence ou non d'un régime pour accepter une offre d'emploi
    - ▶ Existence d'un régime mais qui a rarement payé au cours des dernières années
- ❑ Impact à court terme sur la rétention, puisqu'un certain nombre d'employés quittent volontairement l'organisation une fois le boni payé
- ❑ Les lacunes dans le processus d'évaluation de rendement constituent parfois un frein aux régimes collectifs qui tiennent compte de la performance individuelle
  - Peut créer une perception d'iniquité chez les employés performants

## Notre diagnostic

- ❑ Les régimes collectifs de rémunération variable à court terme sont là pour rester parce que les effets sont bénéfiques lorsqu'ils sont:
  1. Intégrés à la vision globale de l'organisation et à son plan stratégique
    - ▶ Est-ce que les indicateurs retenus sont clés et prioritaires pour la réussite du plan stratégique?
    - ▶ Est-ce que les indicateurs atteignent vraiment les résultats escomptés et n'entraînent pas d'autres problèmes (ou effets pervers)?
    - ▶ Est-ce que les cibles sont réalistes et suffisamment ambitieuses?
  2. Arrimés à la stratégie et aux autres pratiques RH de l'organisation
    - ▶ Existence de diverses formes complémentaires de reconnaissance en sus d'un régime de rémunération variable à court terme, telles les promotions, activités de formation et développement, etc.

## Notre diagnostic

- ❑ Importance de mettre l'emphasis sur la communication,
  - Requier un investissement en temps (et formation) de la part de la haute direction mais aussi des autres cadres qui gèrent du personnel
  - Il faut favoriser un climat de confiance et de partenariat entre la haute direction et les employés
  - Importance de sensibiliser les employés aux objectifs du régime
    - ▶ Comment pouvons-nous améliorer les résultats de l'entreprise ?
    - ▶ Qu'en retirons-nous ?
  - Établir un régime simple à comprendre et à communiquer
  - Faire un suivi périodique sur les objectifs à atteindre
  
- ❑ Importance de démontrer aux employés qu'ils ont un impact direct sur les résultats et/ou sélectionner des indicateurs que les employés peuvent influencer concrètement
  - Exemples: Réduction des délais de livraison, réduction des accidents de travail avec perte de temps

## Notre diagnostic

- ❑ Offrir des opportunités de boni-cible d'au moins 4%-5% du salaire de base et ce, afin que la prime payée soit perçue comme étant motivante et intéressante
- ❑ Le régime ne doit pas être une façon de compenser des salaires de base inéquitables ou non compétitifs
- ❑ Évaluation de la performance individuelle: effets positifs et négatifs
  - Le régime doit récompenser les employés les plus performants qui contribuent au succès de l'organisation et à l'atteinte des résultats
  - Réduire les risques potentiels de *free riding* ou *social loafing*
  - Avoir un processus efficace qui repose sur des critères d'évaluation pertinents tout en étant effectué par des supérieurs immédiats qui font un suivi régulier auprès de leurs employés et qui sont à l'affût du rôle et des tâches des employés

## Conclusion

- ❑ La réalité concorde avec la littérature
  
- ❑ Les régimes collectifs de rémunération variable à court terme ne sont pas une panacée !
  - Ne peuvent pas être implantés partout
  - Doivent tenir compte du contexte organisationnel
  - Ne doivent pas être implantés pour remédier à des problèmes organisationnels
  
- ❑ Ils ont des effets sur la rétention, l'attraction, l'engagement et la mobilisation variables d'une organisation à l'autre.

## À vous la parole !

Questions, commentaires, réflexions ?

## Bibliographie

- ❑ Cable, D.M. et Judge, T.A. (1994). « Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective ». *Personnel Psychology*, volume 47, p. 317-348.
- ❑ Chênevert, Denis (2009). « Qu'est-ce que la rémunération stratégique », *Effectif*, novembre-décembre, p. 14-21.
- ❑ Florkowski, Gary W. et Schuster, Michael H. (1992). « Support for profit sharing and organizational commitment: A path analysis », *Human Relations*, vol. 45, no 5, p. 507-523.
- ❑ Bartol, Kathryn M. et Locke, Edwin A. (2000). Incentives and motivation dans Sara L. Rynes et Barry Gerhart (sous la dir. de), *Compensation in organizations: Progress and Prospects*, San Francisco, CA, New Lexington Press, p. 105-147.
- ❑ Durham, Cathy C. et Bartol, Kathryn M. (2004). Pay for performance, dans Edwin A. Locke (sous la dir. de), *A handbook of principles in organizational behavior*. Oxford: Blackwell Publishers. p. 150-165
- ❑ Gerhart, Barry et Rynes, Sara L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*, Thousand Oaks, Calif., Sage.
- ❑ Thériault, Roland et St-Onge, Sylvie (2000). *Gestion de la rémunération*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.

**PCI PERRAULT CONSEIL**

**RÉMUNÉRATION ET PERFORMANCE**

800, boul. René-Lévesque Ouest, bur. 2740  
Montréal (Qc) H3B 1X9  
Tél. 514 788-4747 Téléc. 514 788-2999