

HEC MONTRÉAL

—
CHAIRE INTERNATIONALE CPA
DE RECHERCHE EN CONTRÔLE
DE GESTION

DOSSIER D'EXPERTISE

CICPA 13-01

Pratiques innovantes

en matière de **rémunération incitative**

Nous tenons à remercier nos bâtisseurs pour leur contribution à l'avancement de la recherche et des connaissances en contrôle de gestion, à l'attribution ponctuelle de bourses et de mandats de recherche aux étudiants de maîtrise et de doctorat et à l'ensemble des réalisations de la

Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion de HEC Montréal



Hugues Boisvert

Professeur titulaire
Service de l'enseignement
des sciences comptables, HEC Montréal

L.Sc.comm., HEC Montréal
M.Sc. (Operations Research), Stanford;
Ph.D. (Engineering Economic Systems), Stanford;
FCPA, FCMA



Denis Chênevert

Professeur titulaire
Service de l'enseignement de la gestion des
ressources humaines, HEC Montréal

M.Sc., HEC Montréal
D.E.A. (sciences de gestion), Université des Sciences
Sociales, Toulouse I
Doctorat (sciences de gestion), Université des Sciences
Sociales, Toulouse I



CICPA 13-01 ISSN 2291-1596

Pratiques innovantes en matière de rémunération incitative

Hugues Boisvert, Ph. D, FCPA, FCMA
Denis Chênevert, D. Sc.

Note

Les participants interviennent selon leur expertise et les questions soulevées et conviennent du fait qu'ils n'engagent nullement leur entreprise en partageant leurs réflexions personnelles tirées de leur vécu et de leurs observations en cours de carrière.

Ont participé aux discussions...



Gilbert Guérin, CRHA

Gilbert Guérin est directeur corporatif des ressources humaines chez Héroux-Devtek. À ce titre, il est responsable de tous les aspects de la gestion des ressources humaines, notamment la santé et sécurité, le recrutement, la formation et les relations avec les employés. Auparavant, M. Guérin a été à l'emploi de Sanmina-SCI (Canada) inc. pendant huit ans où il a supervisé les processus de ressources humaines canadiennes en assurant la conformité aux obligations juridiques. Il a également occupé différents postes en ressources humaines chez CAE Électroniques pendant seize ans. M. Guérin détient un baccalauréat en relations industrielles de l'Université McGill et est un membre actif de l'association des conseillers en ressources humaines agréés du Québec.



François Collette, CPA, CMA

François Collette est directeur principal de l'analyse financière au Cirque du Soleil. Il possède plus de 20 ans d'expérience en contrôle de gestion au sein de grandes entreprises dont Bombardier et Pratt & Whitney. M. Collette a participé à plusieurs réalisations relevant de la gestion stratégique des ressources financières et comptables, incluant un volet de niveau international. Diplômé de l'Université du Québec à Montréal en sciences comptables, il est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (CPA, CMA), du comité d'audit de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec, collaborateur au sein de la Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion, membre du comité de retraite au Cirque du Soleil et chargé de cours à l'Université de Montréal (HEC).



Daniel Denault, FCPA, FCMA, CA

Fellow de l'Ordre des CPA du Québec, M. Denault a œuvré pendant plusieurs années en consultation financière et fiscale chez Coopers & Lybrand et Samson Bélair avant d'occuper différents postes de direction financière de grandes entreprises dont Canada Steamship Lines, Dometar, Transcontinental et Bombardier Produits Récréatifs (BRP). M. Denault s'est inscrit en 2009 au programme de doctorat conjoint de HEC Montréal et de l'Université McGill. Sa thèse portera sur la surveillance des risques au sein des conseils d'administration.



Sylvain Dupuis

Sylvain Dupuis est directeur senior, investissement, rachat d'entreprises et Investissements majeurs. Il cumule une expérience de plus de 20 ans dans la gestion, le contrôle et la finance. Sa carrière a été jalonnée de réalisations et de projets créateurs de valeur au sein d'entreprises publiques, privées et en phase de développement, tant à l'échelle nationale qu'internationale. Il a travaillé dans plusieurs secteurs d'activité, particulièrement dans les secteurs des services et de la fabrication. Il possède des habiletés reconnues pour la négociation, l'acquisition, l'intégration et la refonte de processus d'entreprises. Diplômé de l'Université du Québec à Montréal en sciences comptables, il est membre de l'Ordre des comptables agréés du Québec (CA) et de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec (Adm. A.).

Note

Les participants interviennent selon leur expertise et les questions soulevées et conviennent du fait qu'ils n'engagent nullement leur entreprise en partageant leurs réflexions personnelles tirées de leur vécu et observations en cours de carrière.

suite

Ont participé aux discussions...



Lorraine Gauthier

Lorraine Gauthier détient un baccalauréat en administration des affaires avec spécialisation en gestion des ressources humaines de HEC Montréal. Elle a fait carrière chez Hydro-Québec tout d'abord comme professionnelle et ensuite comme gestionnaire dans ce domaine. Reconnue pour sa vision intégrée de la gestion des RH, Mme Gauthier considère les différents axes de la gestion des RH comme autant de leviers devant être simultanément calibrés et harmonisés avec les autres fonctions d'une organisation, de manière à favoriser l'atteinte des objectifs d'affaires.



Jacques Pothier

Jacques Pothier est conseiller principal en rémunération chez TC Transcontinental. M. Pothier compte près de 40 ans d'expérience en rémunération acquise auprès de divers employeurs d'envergure tels Le Mouvement Desjardins, Téléglobe inc., Bombardier Produits récréatifs et TC Transcontinental. Son expertise gravite autour de la rémunération incitative à court, moyen et long terme, de l'équité salariale et de la rémunération des cadres supérieurs.



Émilie Langevin, étudiante à la M. Sc., HEC Montréal

Détentrice d'un baccalauréat en économie appliquée avec double spécialisation en gestion des ressources humaines, Émilie Langevin s'est jointe aux professeurs et participants de cette table ronde dans le cadre de son mémoire de maîtrise portant sur la rémunération incitative en lien avec le contrôle de gestion. En marge de ses études à [HEC Montréal](#), Émilie est également analyste qualité au sein du service de développement des compétences d'une grande société d'assurances.

Table des matières

Introduction.....	5
Section 1 – La démarche	
1.1 Rémunération et contrôle de gestion.....	6
1.2 Le choix du bon régime.....	7
1.3 Logistique financière	11
1.4 Autodiagnostic.....	13
Section 2 – Les valeurs à privilégier	
2.1 Encourager l’efficacité et le dépassement.....	14
2.2 Favoriser la créativité.....	15
2.3 Valoriser les individus.....	18
2.4 Régimes hiérarchisés.....	19
2.5 Volets qualitatifs et quantitatifs.....	21
2.6 OSBL et organismes publics.....	22
Section 3 – Les pièges à éviter	
3.1 Principaux motifs d’échec.....	23
3.2 Des variables réversibles.....	27
3.3 Et quand ça va mal?.....	28
3.4 Pistes de réflexion.....	29
Références.....	31

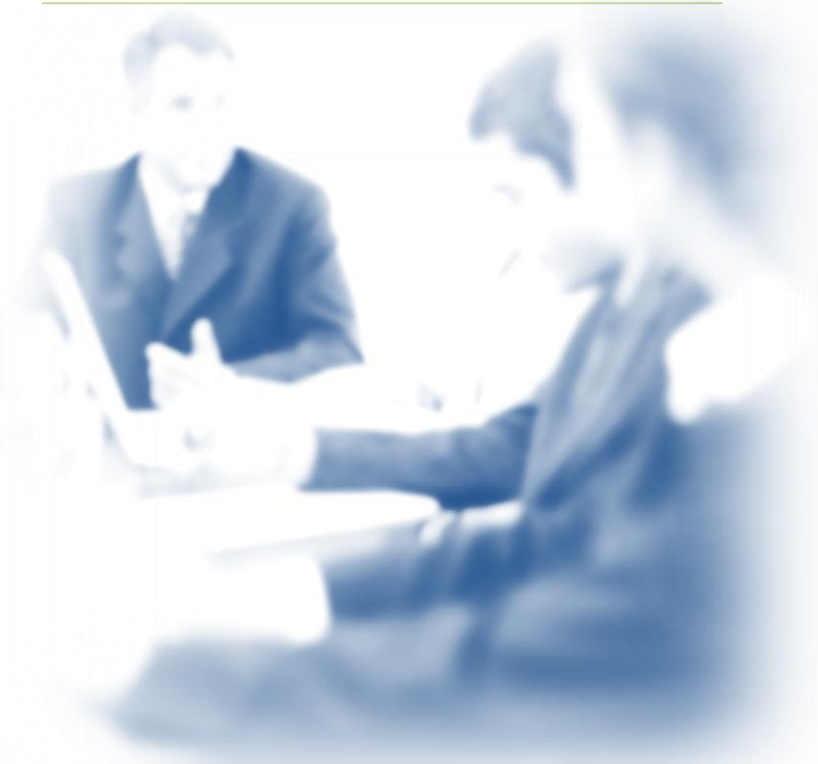
Introduction



La **rémunération incitative** s'ajoute à la rémunération de base en vue d'inciter les gestionnaires et le personnel à accroître la performance de leur organisation. Il importe de faire une distinction entre les régimes conçus à l'intention des dirigeants, des gestionnaires et des employés. Leur pouvoir de négociation diffère et leur contribution à la performance organisationnelle n'est pas de même nature ni ne se mesure de la même façon. Dans ce contexte, le présent cahier apporte une réflexion sur les régimes fondés sur la performance boursière, la participation à la propriété, la participation aux bénéfices, les cibles stratégiques, les cibles budgétaires et les cibles opérationnelles. La rémunération incitative est une composante importante du contrôle de gestion. Elle vise à influencer les dirigeants, les cadres et les employés à contribuer aux meilleurs intérêts de l'organisation.

« L'actualité abonde en écrits sur ce thème et le débat se situe surtout entre l'efficacité et la pertinence de la rémunération incitative, son potentiel d'engendrer des comportements dysfonctionnels, voire des dérapages. »

Par quels mécanismes le contrôle de gestion peut-il fixer des balises?



1.1 Rémunération et contrôle de gestion

Préoccupations clés

- 1 Les systèmes en place encouragent-ils réellement l'efficacité et le dépassement?
- 2 Au lieu d'encourager la performance, les primes sont-elles trop souvent tenues pour acquises?
- 3 Rattacher des objectifs bien précis à des primes nous priverait-il de la créativité discrétionnaire des individus?
- 4 Les primes nuiraient-elles à la performance globale?
- 5 Comment justifier une prime monétaire lorsque l'organisation ne réalise pas de profit?
- 6 Est-il possible d'en arriver à un modèle à géométrie variable, ajustable au gré de l'évolution des stratégies?
- 7 Comment distinguer ce qui surpasse un bon travail?
- 8 Lorsque les primes sont tenues pour acquises, pourquoi ne pas rendre fixes?
- 9 Comment mesurer la véritable création de valeur dans une organisation?
- 10 Comment éviter la manipulation des indicateurs choisis?

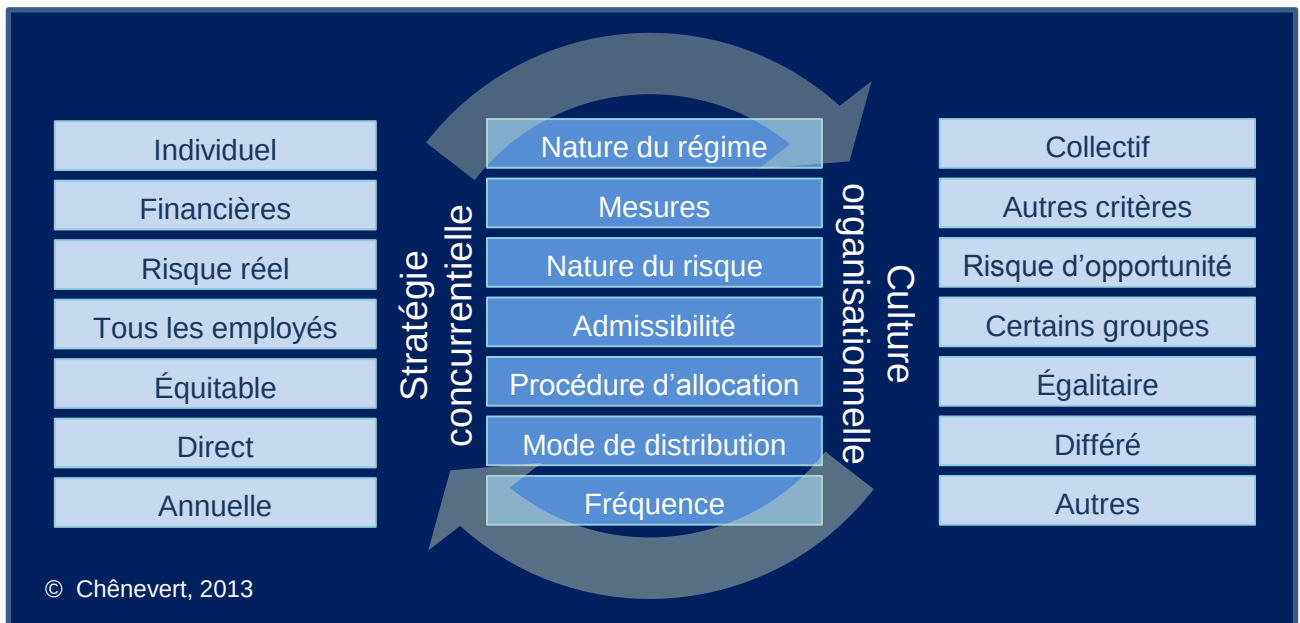
1.2 Le choix du bon régime

« Les systèmes de rémunération tenant compte de la culture et des stratégies de l'organisation se révèlent les plus efficaces. Les études l'ont démontré. »

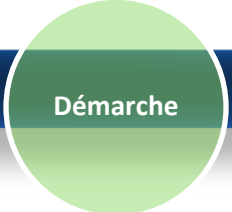
- D. Chênevert

Quelle est la stratégie de l'organisation? Qu'est-ce qui la démarque de ses principaux concurrents? Le régime de rémunération convoité doit venir à l'appui de cette stratégie. Quelles sont les valeurs dominantes de l'organisation? La confiance, l'environnement... le système de rémunération doit véhiculer ces valeurs pour éviter les signaux contradictoires.

Pour faire le tri parmi la panoplie des options disponibles, le choix d'un régime doit nécessairement naître d'une démarche de réflexion. Pour guider cet effort de réflexion, le cadre conceptuel suivant du professeur Chênevert est proposé :



1.2 Le choix du bon régime *(suite)*

Démarche

Étape 1 – Nature du régime

Il convient de s'interroger sur la réalisation de la stratégie. Repose-t-elle sur des performances individuelles ou collectives? Par exemple, le succès de l'organisation repose-t-il sur des *vedettes* ou est-ce l'ensemble du groupe qui se démarque?

Étape 2 - Mesures

Doit-on cibler des mesures financières? La satisfaction des clients (sondages)? Compiler la contribution des gens au sein de la collectivité?

Un bémol d'entrée de jeu : les heures supplémentaires rémunérées sont devenues tout aussi symboliques que les primes dans certaines organisations. Aux États-Unis, il est coutume dans bien des entreprises de s'attendre à une semaine de travail de 50 ou 60 heures de travail. Pour contrer le phénomène, l'employeur doit préciser à l'embauche que les heures supplémentaires sont décidées par l'employeur et non l'employé. Il est tout de même très difficile d'arriver à modifier ce phénomène lorsqu'il est déjà bien ancré dans une organisation.

Et si on veut engager les « meilleurs », peut-on prétendre les motiver à coups de primes? À moyen terme, cette stratégie pourrait s'avérer fort peu motivante. Il y a tout un fossé entre le chiffre d'affaires et le potentiel à tirer des meilleurs.

Étape 3 – Nature du risque

Les gens sont-ils prêts/enclins à accepter une rémunération à risque dans cette organisation? En d'autres mots, sont-ils prêts à accepter les fluctuations d'une rémunération inférieure au marché bonifiée selon leur performance ou les résultats obtenus.

Cette stratégie est souvent favorisée dans les entreprises en démarrage lorsque les conditions s'y prêtent. On compte aujourd'hui plusieurs millionnaires chez Microsoft grâce à cette forme de rémunération; par contre, bien qu'adoptée chez GM aux États-Unis, elle a été refusée par les syndicats d'ici. Un tel régime appliqué aux sociétés de la Couronne est aussi souvent mal perçu par la population.

1.2 Le choix du bon régime (suite)

Démarche

Étapes 4 et 5 – Admissibilité et procédures d'allocation

Il semble que les régimes les plus largement étalés seraient les plus efficaces. Généralement, les organisations n'offrent pas les mêmes régimes à leurs cadres et leurs employés de soutien (niveaux dirigeants et subalternes). Dans un régime de participation aux bénéfices, les primes sont généralement versées en proportion de l'impact et du rôle de chacun. En récompensant tout le monde, les gens ont le sentiment de contribuer à la réussite de l'organisation et d'être récompensés pour leurs efforts. À noter qu'il est sage de favoriser la collaboration, mais jamais au détriment de la distinction. De la même manière, des écarts de salaires trop grands peuvent nuire à l'esprit de corps et provoquer l'envie. Les gens se parlent et se comparent entre eux... le biais de la surévaluation fait souvent que chacun se perçoit au-dessus de la moyenne.

Étapes 6 et 7 – Mode de distribution et fréquence

L'employeur donne souvent le choix aux employés, à savoir une prime au comptant ou versée dans un REER exempt d'impôt. Elle peut être annuelle ou par chèque de paie, etc.

Régimes individuels et collectifs de rémunération variable

selon St-Onge et Thériault (2006, p. 417)

Régimes basés sur le rendement individuel	Régimes basés sur le rendement collectif à court terme	Régimes basés sur le rendement collectif à long terme
▪ Salaire au mérite	▪ Participation aux bénéfices	▪ Octroi ou achat d'actions
▪ Primes	▪ Partage des gains de productivité	▪ Option d'achat d'actions
▪ Commissions	▪ Partage du succès	
▪ Rémunération à la pièce	▪ Primes d'équipe	
	▪ Régime mixte de primes de rendement individuel et collectif	

La description de ces régimes par les auteurs figure au chapitre 8 de leur manuel.

1.3

Logistique financière

Démarche



Voici une démarche stratégique proposée dans le recueil de fiches *Outils de contrôle stratégique* – H. Boisvert, M. Vézina (2011).

Démarche type

Étape 1	Établir le pourcentage de rémunération
Étape 2	Déterminer sur quoi elle sera fondée
Étape 3	Identifier la forme d'évaluation la plus judicieuse
Étape 4	Sélectionner les critères de performance
Étape 5	Identifier la base de comparaison
Étape 6	Décider du type d'incitatif
Étape 7	Si le type est financier, déterminer le mode de paiement
Étape 8	Établir la fréquence de paiement

Étape 1 Établir le pourcentage de rémunération

Étape 2 Déterminer sur quoi la rémunération totale sera fondée

- Performance de l'entreprise
- Performance de l'unité d'affaires, du ou des services
- Performance individuelle
- Combinaison

Étape 3 Identifier la forme d'évaluation la plus judicieuse en fonction du contexte de l'organisation

- Évaluation objective (formule mathématique)
- Évaluation subjective
- Méthode mixte (le cas échéant, déterminer le poids relatif des critères objectifs et subjectifs)

1.3 Logistique financière (suite)

Démarche

Étape 4 Sélectionner des critères de performance

- **Critères financiers** : revenus nets, marge sur coûts variables, marge nette de l'unité d'affaires, bénéfice contrôlable de l'unité d'affaires, bénéfice avant impôt, bénéfice net, RCI, VEA, croissance de la valeur boursière, etc.
- **Critères non financiers** : croissance des ventes, part de marché, satisfaction de la clientèle, qualité, délais, développement de nouveaux produits, développement individuel, image publique, etc.
- **Méthode mixte** (le cas échéant, déterminer le poids relatif des critères financiers et non financiers)

Étape 5 Identifier la base de comparaison (référentiel)

- Budget
- Historique
- Compétiteurs sélectionnés ou données de l'industrie

Étape 6 Décider du type d'incitatif

- **Incitatifs financiers** : augmentation salariale, prime discrétionnaire, primes conditionnelles, participation aux bénéfices, avantages indirects, etc.
- **Incitatifs psychologiques ou sociaux** : possibilité de promotion, accroissement des responsabilités, plus grande autonomie, meilleure localisation géographique, reconnaissance, soutien administratif, etc.

Étape 7 Si le type d'incitatif est financier, déterminer le mode de paiement

- En espèces
- En actions
- En options
- En actions simulées, fictives ou fantômes

Étape 8 Établir la fréquence de paiement de la rémunération incitative

- Périodique (semaine, mois, trimestre, etc.)
- Annuel
- Pluriannuel

1.4

Autodiagnostic



Dans l'organisation...

		Tout à fait en accord	Plutôt en accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord	Sans objet
1	La rémunération incitative facilite la mise en œuvre de la stratégie					
2	La rémunération incitative assure la cohérence entre les objectifs individuels et les objectifs organisationnels					
3	La rémunération incitative est équitable pour l'ensemble des employés					
4	La fréquence de paiement de la rémunération incitative est appropriée					
5	La rémunération incitative présente un bel équilibre entre la reconnaissance individuelle et la performance de groupe					
6	Les critères de performance utilisés facilitent la mise en œuvre de la stratégie					
7	Le choix des bases de comparaison est préférablement fondé sur l'étalonnage (concurrents sélectionnés)					
8	Le régime de rémunération incitative des dirigeants permet d'atteindre les objectifs anticipés					
9	Le régime de rémunération incitative des cadres permet d'atteindre les objectifs anticipés					
10	Le régime de rémunération incitative des employés permet d'atteindre les objectifs anticipés					

Pour chacun des énoncés, indiquez votre opinion (en attribuant une valeur de 3 à **Tout à fait en accord**, de 2 à **Plutôt en accord**, de 1 à **Plutôt en désaccord** et de 0 à **Tout à fait en désaccord**. Les questions sans objet sont exclues du décompte. Un score inférieur à 15/30 (ou 50 % du maximum) suggère des possibilités d'amélioration au niveau de la rémunération incitative accordée.

2.1 Encourager l'efficacité et le dépassement

Tout se mesure à partir des objectifs peu ou très ambitieux de l'organisation. Le choix des indicateurs et des objectifs est très important pour être en mesure de juger si les performances individuelles correspondent ou non aux attentes. Bon nombre d'études indiquent que la motivation s'accroît proportionnellement à la difficulté d'atteindre les cibles et chute dès que les cibles deviennent inatteignables. La définition des objectifs est prioritaire, car c'est là que les déceptions sont les plus grandes. Par exemple, sous un régime aux objectifs mal calibrés, certaines personnes risquent de faire un travail tout à fait ordinaire, mais atteignent leurs objectifs et décrochent la prime maximale. D'autres peuvent constamment dépasser le cadre de leurs attributions et ont beau se surpasser, s'ils n'atteignent pas les objectifs fixés, ils se retrouvent sans prime ou autrement pénalisés.

Dans tout régime de rémunération incitative, il importe de faire correspondre les objectifs à ce que l'organisation souhaite et à ce que les individus sont en mesure de livrer en tenant compte des défis, des influences variables, du marché, des ralentissements économiques, etc. Bref, il est difficile d'exercer un contrôle sur le marché et les matières premières à moins de s'investir dans des études économiques exhaustives, d'explorer les tendances de la clientèle, etc. Les individus sont trop souvent mesurés à tort sur ces seuls facteurs. Autrement dit, se contenter de bonifier la performance ou le chiffre d'affaires courants ne s'inscrit pas dans une visée à long terme. Des primes doivent être prévues pour les personnes à qui l'on fixe des objectifs de redressement ou encore de recherche et développement.

Pour éviter trop de subjectivité face à quelqu'un qui fait bien son travail, répond bien aux attentes ou excelle bien au-delà, mais dont la division ou d'autres facteurs affichent une performance beaucoup moins reluisante, il serait judicieux de répartir les primes au *prorata* des réalisations :

- collectives à l'échelle de l'organisation
- départementales
- Individuelles

2.2 Favoriser la créativité

Curieusement, les objectifs valorisés – ce que l’on cherche à atteindre par le truchement d’une rémunération incitative et variable – diffèrent sensiblement d’une organisation à l’autre. Dans le secteur des pâtes et papiers, la rentabilité et la productivité passeront sans doute au premier plan. Dans une entreprise comme le Cirque du Soleil, ce sera plutôt la créativité.

La création de valeur doit nécessairement être valorisée et mesurée si on cherche à rémunérer les bonnes idées, les nouveaux produits et non s’en tenir aux livrables habilement livrés. En ayant uniquement l’œil sur le chiffre d’affaires, les organisations omettent trop souvent de miser sur la créativité des individus pour assurer leur réussite. Très importante pour la performance, la créativité doit être encouragée chez les individus et non pas être écrasée par un système qui ne la mesure pas. Un système de rémunération trop invasif devient vite étouffant et finit par tout contrôler. Dès que l’on sort de son cadre, rien n’est mesuré ni modifié. Si, par mégarde, un régime mal conçu incite les gens à agir selon la prime qu’ils peuvent en tirer et à ne prendre aucune initiative susceptible de les pénaliser, il y a risque pour chacun de perdre de vue son sens des affaires et la mission de l’organisation.

Par contre, il y a un véritable débat entre deux courants de pensée dans la littérature selon ce qu’a observé Nicola Robertson (2005) dans son mémoire à ce sujet :

Eisenberg et coll. sont d’avis que la rémunération incitative est l’une des façons les plus efficaces pour motiver la créativité

Deci, Connell & Ryan sont plutôt d’avis que la rémunération incitative diminue la motivation intrinsèque ainsi que la créativité.

D’entrée de jeu, il importe de clarifier les concepts de motivation intrinsèque et extrinsèque afin de mieux saisir le propos des différents auteurs. En fait, selon *Deci et Ryan (2000)*, la motivation intrinsèque correspond à la tendance chez un individu à entreprendre une activité uniquement par l’intérêt et le plaisir qu’elle rapporte, et ce, sans attente de récompense externe. À l’inverse, la motivation extrinsèque survient lorsque l’action d’un individu est provoquée par une circonstance qui lui est extérieure, par exemple une punition ou encore une récompense.

Survol de la littérature par E. Langevin, étudiante M. Sc.

Il est établi que la motivation intrinsèque est nécessaire pour atteindre la créativité (*Shalley & Oldham, 1997; Amabile, 1996*). En fait, la créativité est compromise quand la motivation intrinsèque est basse, puisque les individus mettent alors l’accent sur la récompense plutôt que sur le plaisir à accomplir la tâche (*Amabile, 1982*). Ainsi, il serait normal de s’attendre à ce que la créativité soit diminuée dans ce contexte.

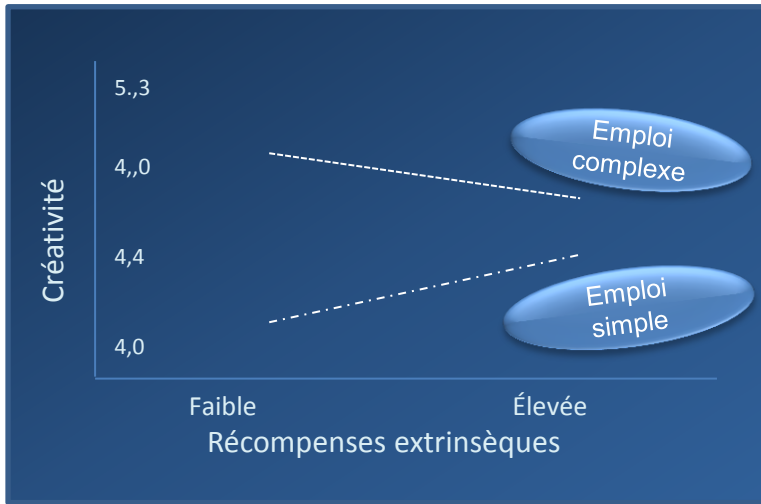
2.2 Favoriser la créativité (suite)

Il importe toutefois de préciser qu'il peut y avoir une synergie entre la motivation intrinsèque et extrinsèque (*Amabile, 1993*), selon le milieu de travail. Par exemple, lorsqu'un environnement est caractérisé par la compétition et le contrôle, la motivation intrinsèque sera normalement diminuée, l'importance étant axée sur les résultats. À l'inverse, si les récompenses sont plutôt accordées pour la créativité et qu'il y a une culture de rétroaction, la motivation intrinsèque sera augmentée, et ce, même si les primes sont reliées à des objectifs précis. Ainsi, dans ce cas, on pourrait s'attendre à ce que la créativité des individus ne soit pas entachée par la présence de primes, bien au contraire, ce qui est dû au fait que ce type d'organisation valorise le travail en soi et donne beaucoup d'information sur la compétence. D'ailleurs, d'autres études appuient cette synergie probable entre la motivation intrinsèque et extrinsèque (*Hennessey & Zbikowski, 1993*). En somme, dans certains contextes, les récompenses extrinsèques peuvent être présentes tout en ayant des effets positifs sur la créativité des individus, étant donné que la motivation intrinsèque et extrinsèque peuvent parfois être synergiques.

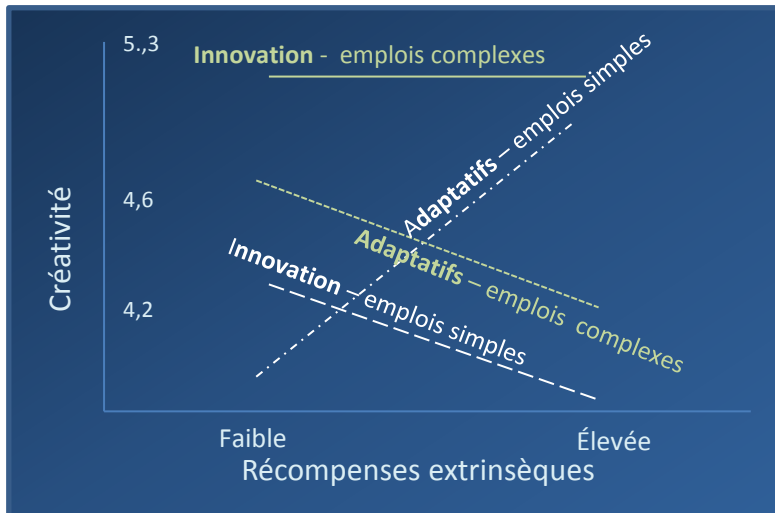
D'autre part, d'autres auteurs sont plutôt d'avis que récompenser la performance donne aux employés la liberté sur la façon dont ils effectuent leur travail, ce qui aurait plutôt un effet positif sur la perception d'autodétermination, de compétence et d'autonomie (*Eisenberg et coll., 1999*), caractéristiques de la motivation intrinsèque. Ainsi, la motivation intrinsèque serait plutôt augmentée par les récompenses extrinsèques et par le fait même la créativité aussi. Dans le même ordre d'idées, ces auteurs indiquent également que lorsqu'il est clairement expliqué aux employés que leur récompense dépend de leur performance, celle-ci augmentera, mais l'information doit être claire (*Eisenberg & Shanock, 2003*). Par contre, il va de soi que la créativité peut être difficile à spécifier et détailler, ce qui peut expliquer les résultats contradictoires observés.

Par ailleurs, *Baer et coll. (2003)* ont écrit un article fort intéressant qui étudie la relation entre récompenses extrinsèques (rémunération incitative et reconnaissance) et la créativité. En fait, cette relation est étudiée en fonction de deux variables : la complexité de l'emploi et le style cognitif. D'abord, un emploi est considéré complexe lorsque le niveau d'autonomie est élevé, de même que la variété de compétences requises et le feedback, alors qu'il serait considéré comme simple lorsque ces mêmes éléments sont plutôt bas. Quant au style cognitif, celui-ci peut être adaptatif ou encore innovateur. Le premier style cognitif renvoie à des gens qui valorisent le fait d'être reconnus pour leurs efforts et qui aiment avoir une routine, alors que le deuxième renvoie plutôt à des individus qui valorisent des activités complexes ainsi que les défis, ce qui leur permet de développer leurs capacités et de vivre de nouvelles expériences.

2.2 Favoriser la créativité (suite)



Adaptation de la fig. 1 *Interaction of job complexity and extrinsic rewards on creativity* des auteurs



Adaptation de la fig. 1 *Interaction of job complexity, cognitive style, and extrinsic rewards on creativity* des auteurs

Baer et coll. (2003) ont donc évalué si ces deux variables peuvent avoir un impact sur la relation entre les récompenses extrinsèques et la créativité. Ils ont observé une relation positive entre la créativité et les récompenses extrinsèques pour les employés qui ont un style cognitif adaptatif et qui ont un emploi simple, ce qui est contraire à la thèse selon laquelle les récompenses extrinsèques briment la créativité. En outre, les employés qui sont adaptatifs et qui occupent des emplois simples auraient plutôt tendance à être plus créatifs en présence de rémunération incitative et de reconnaissance. De plus, la relation est non significative pour ce qui est des employés ayant un style cognitif innovateur et qui ont un emploi complexe, c'est-à-dire que la rémunération incitative n'aurait aucun impact sur leur créativité. Finalement, la relation était plutôt négative pour les employés adaptatifs ayant un emploi complexe et les employés innovateurs ayant un emploi simple. Ainsi dans ces deux derniers cas, il est préférable de ne pas relier la créativité à une récompense, car cela amène plutôt l'effet inverse.

2.3 Valoriser les individus

Il est plutôt difficile de s'improviser grand mobilisateur du personnel sans grandes connaissances en ressources humaines. Il est surprenant de constater le niveau d'improvisation de certains gestionnaires au rendement exceptionnel dans leurs activités qui échouent lamentablement au niveau de la gestion de leur personnel. L'organisation engage facilement un comptable pour ses compétences techniques sans savoir s'il peut ou non gérer des gens. Il faut tenir compte de ces compétences dans l'application d'un régime de rémunération incitative. S'en tenir uniquement aux résultats financiers envoie le message que peu importe comment les gestionnaires traiteront leur personnel, il seront récompensés. Les comportements respectueux d'autrui et le climat de travail font une réelle différence au point de vue de la performance des individus et de l'ensemble de l'organisation.

L'exercice de rétroaction est souvent vu comme un pénible fardeau par les gestionnaires alors qu'il devrait plutôt s'agir d'une occasion unique de discuter de ce qui va bien, de ce qui pourrait améliorer le rendement du service, de la division ou de l'organisation. Ces discussions permettent aussi de revenir ponctuellement sur les objectifs afin qu'ils demeurent des éléments prioritaires du quotidien. Dans cet esprit, les dirigeants doivent retenir que tout nouvel objectif exige nécessairement de nouveaux comportements. Une personne peut être tout à fait performante et compétente, mais si ses efforts ne sont pas cohérents avec la mission globale (ou traduite en objectifs divisionnaires bien articulés), cette performance et cette compétence seront vaines. La structure du régime de rémunération doit tenir compte de toutes ces variables.

2.4 Régimes hiérarchisés

Selon le rôle qu'ils occupent dans l'organisation, certains individus auront nécessairement plus d'impact sur la performance et le chiffre d'affaires. Il faut parfois prévoir deux échelles de bonification afin de leur rendre justice. Dans le cas des dirigeants, il faut donc concevoir des règles pour limiter les abus et développer une conscience éthique pour aspirer à l'efficacité. Dans le cas des gestionnaires et des employés, la rémunération incitative est un moyen efficace de les influencer à la condition d'être fondée sur des éléments qu'ils contrôlent.

Cadre d'analyse de la performance

	Dirigeants	Cadres	Employés
Pouvoir de négociation de la rémunération incitative	Le conseil d'administration n'a pas intérêt à s'opposer à un projet de rémunération incitative de la direction. De ce fait, les dirigeants, le chef de la direction en particulier, tirent avantage d'un pouvoir de négociation élevé.	Les cadres sont choisis par le chef de la direction. La rémunération incitative est utilisée pour inciter les cadres performants à demeurer au service de l'organisation et à faire correspondre leurs objectifs personnels avec ceux de la direction. Les cadres disposent d'un pouvoir de négociation moyen.	La rémunération incitative est un moyen utilisé par la direction pour stimuler la performance des employés. Les employés n'ont aucun pouvoir de négociation.
Contribution à la performance organisationnelle	Par la stratégie mise en œuvre et le contrôle de gestion, volet stratégique, opérationnalisé.	Par l'atteinte des cibles budgétaires et le contrôle de gestion, volet opérationnel, opérationnalisé.	Par les résultats obtenus, l'esprit de corps démontré au sein des équipes de travail et l'état d'esprit face à la performance organisationnelle.
Mesure de la contribution à la performance organisationnelle	À long terme, la performance est mesurée par le rendement sur capital investi (RCI); à court terme, elle est mesurée par l'atteinte des cibles stratégiques fixées et mesurées par les indicateurs clés de performance de l'organisation.	La performance est mesurée par l'atteinte des cibles budgétaires, par le coût par produit ou service rendu ou simplement par des indicateurs de performance. Les cibles sont obtenues par comparaison dans le temps ou par analyse comparative et par étalonnage.	La performance est mesurée par l'atteinte des cibles opérationnelles, par le coût par produit ou service rendu par l'équipe de travail concernée ou simplement par des indicateurs de performance.

2.4 Régimes hiérarchisés (suite)

Cadre d'analyse de régimes

Régime fondé sur...		Dirigeants	Cadres	Employés
1	la performance boursière	Parfois		
2	la participation à la propriété	Souvent	Parfois	Parfois
3	la participation aux bénéfices	Parfois	Souvent	Parfois
4	les cibles stratégiques	Souvent	Souvent	
5	les cibles budgétaires	Parfois	Souvent	Parfois
6	les cibles opérationnelles		Parfois	Souvent

« La valeur de la récompense est relative et contextuelle. La rémunération incitative est un moyen important de satisfaire des besoins personnels. Cependant, au-delà d'un certain niveau de satisfaction des besoins, des récompenses non pécuniaires peuvent devenir plus importantes. »

2.5 Volets qualitatifs et quantitatifs

Il importe de reconnaître et de récompenser formellement la qualité du travail, du comportement (aptitude à motiver, à communiquer, etc.) et des efforts des individus en les mesurant à l'aide de variables intermédiaires (degré de satisfaction des clientèles, taux de rétention des employés, fidélisation des clients et qualité des produits ou services sous leur responsabilité). Bref, il importe de trouver le juste équilibre entre le quantitatif et le qualitatif.

2.6 OSBL et organismes publics

La rémunération incitative doit-elle être exclue des coopératives et des OSBL? Les personnes qui travaillent pour des OSBL le font souvent parce que l'organisme rejoint leurs valeurs. Le besoin de reconnaissance est toujours présent, mais en proportion différente.

Les primes versées dans les organismes publics sont mal perçues, mais pour obtenir les meilleurs gestionnaires, il faut parfois s'y résoudre. Il est important pour eux de défendre leurs décisions, d'être plus clairs et transparents en matière de rémunération – surtout en l'absence de profits.

3.1 Principaux motifs d'échec

Les dix (10) principaux motifs d'échec des régimes de rémunération incitative	
1.	Mauvaise communication avec les employés
2.	L'entreprise n'a pas de stratégie précise
3.	Les pratiques à succès n'existent pas dans l'entreprise
4.	Le régime n'encourage pas les comportements désirés
5.	Le processus d'évaluation de la performance est inefficace
6.	La performance n'est mesurée qu'en fonction des profits
7.	Les meilleurs employés occupent les mauvais postes
8.	Le régime encourage les comportements divisionnels au détriment des comportements corporatifs
9.	Les gestionnaires ont tendance à manipuler les coûts et à s'accaparer les ressources
10.	La rémunération incitative divise les employés

(Kort et Baumgarten, 2006)

1. Manque de communication

De nombreux supérieurs oublient ou négligent de faire part clairement de leurs attentes ou de leurs insatisfactions. Il serait préférable de ne pas le faire à la fin de l'année, au moment où la prime serait normalement versée. Dans le même ordre d'idées, il est important que les supérieurs indiquent clairement à chaque employé participant au régime de rémunération incitative le fonctionnement du régime, notamment le déclencheur pour les primes s'il y a lieu.

Lorsqu'il y a problème (perte d'un produit, lacunes d'un nouveau système, etc.), il vaut mieux le communiquer sur une base régulière. L'idée n'est pas de démotiver les gens, mais plutôt de ne pas tenter de cacher ce genre de choses. Dans certaines organisations privées, on hésite à communiquer les résultats pour éviter qu'ils soient connus de l'extérieur. Il est alors possible de les communiquer sous forme de pourcentage, etc.

Attention aux entreprises qui offrent des salaires inférieurs combinés à des primes. S'ils assurent leurs candidats au moment du recrutement que l'entreprise a l'habitude de verser des primes, il est fort possible que ceux-ci se rebellent le jour où la prime promise n'est pas versée aux premiers signes d'un ralentissement imprévu.

3.1 Principaux motifs d'échec *(suite)*

2. L'entreprise n'a pas de stratégie précise

Si les critères d'évaluation sont mal définis et que le style de gestion vient influencer le versement des primes, le régime risque d'échouer. De même, il importe que le régime de rémunération incitative prenne en considération tous les facteurs de succès de l'entreprise et soit donc cohérent avec la stratégie. Par exemple, un régime pourrait promouvoir des comportements qui concordent avec les efforts marketing d'une entreprise, ses objectifs financiers, etc. Pour ce faire, il importe naturellement que l'entreprise ait une stratégie claire et cohérente.

3. L'absence de pratiques à succès

Les pratiques de dotation et de formation doivent soutenir la stratégie et cela est souvent mal précisé. Il est impossible d'aspirer à un régime de rémunération efficace s'il n'est pas un soutien direct à la stratégie. De plus, il est préférable que l'entreprise mette en place des pratiques gagnantes et bien définies sans quoi le régime de rémunération incitative ne changera pas ou peu la performance. Par exemple, il serait pertinent pour une entreprise de construction de d'instaurer des pratiques pour minimiser les accidents de travail ou encore pour optimiser la production, et ce, parallèlement à un régime de rémunération incitative qui serait alors mieux soutenu et qui aurait donc un plus grand impact sur la performance organisationnelle.

4. Le régime n'encourage pas les comportements désirés

Les primes ne devraient-elles pas être versées en lien avec l'ancienneté, c'est-à-dire en fonction de la maturité acquise par l'employé dans le cadre de ses fonctions? Un peu à la manière d'un adolescent à qui l'on confie les clés d'une voiture trop tôt, les primes accordées à la hâte ou presque systématiquement ne sont pas idéales. Avec le temps, les employés développent un sens d'appartenance et ont moins envie de pervertir le système. Les primes accordées trop tardivement, toutefois, il incitera les gens à se tourner vers d'autres employeurs. D'autre part, il importe que les employés adoptent les comportements attendus, ce qui n'est pas toujours le cas, et ce, même si l'entreprise adopte plusieurs pratiques à succès bien définies. En effet, le régime de rémunération incitative peut en venir à dissuader certains comportements essentiels tels qu'une de façon de travailler sécuritaire ou encore le souci de qualité. D'ailleurs, l'entreprise doit veiller à ce que ses employés adoptent ces comportements de façon continue, car sans eux le profit n'est pas assuré.

5. Le processus d'évaluation de la performance est inefficace

De manière générale, les efforts individuels devraient être évalués/mesurés indépendamment des résultats. Le bon choix d'indicateurs est la partie la plus complexe. Le secret est de pouvoir décliner les objectifs collectifs organisationnels en objectifs individuels et, sans nuire au chiffre d'affaires, y inclure des indicateurs clés généralement plus difficiles à mesurer - santé et sécurité, service à la clientèle, créativité, jugement des problématiques.

3.1 Principaux motifs d'échec *(suite)*

Il est difficile d'évaluer les performances non financières sans faire intervenir le jugement. A-t-on raison de se méfier autant du jugement? À partir du moment où l'on accepte la notion de jugement, il faut forcément accepter les erreurs, mais la capacité de jugement peut être encadrée et cultivée par les ressources humaines afin de rendre les jugements les plus équitables possible. On peut, par exemple, obtenir des évaluations à 360° (collègues, clients, subalternes), du moins le jugement des pairs pour éviter les biais. À l'Université, par exemple, les professeurs adjoints, agrégés et titulaires sont évalués par leurs pairs, souvent des gens qui travaillent avec eux depuis des années. Ainsi, les indicateurs doivent être objectifs autant que possible, mais surtout avoir du sens pour les évaluateurs et les évalués. De même, il importe de donner un feedback régulier et simple aux employés concernant leur performance.

6. La performance n'est mesurée qu'en fonction des profits

Quoiqu'il arrive, la performance de l'entreprise aura toujours une influence sur les individus. Peut-être faut-il instaurer un tableau de bord prospectif pour arriver à intégrer ces autres indicateurs. Encore une fois, il convient de modifier les pratiques (en vue d'obtenir les comportements souhaités) bien avant d'arrêter son choix sur un régime puisqu'il est extrêmement difficile de venir le modifier par la suite.

7. Les meilleurs employés occupent les mauvais postes

On voit une mobilité de plus en plus présente – les dirigeants quittent l'unité avant la fin d'un projet, etc. Les entreprises envoient souvent leur meilleur gestionnaire redresser une division en difficulté. Si sa rémunération est liée aux profits générés par l'unité en question, il risque de se tourner ailleurs. Il vaut mieux fonder la bonification sur la somme des efforts déployés, car les profits non perdus sont en fait une source de rentabilité importante.

8. Le régime encourage les comportements divisionnaires au détriment des comportements corporatifs

L'on omet parfois de centraliser les efforts. Lorsqu'une division va moins bien, les autres divisions pourraient sans doute plus souvent lui donner un coup de main. Par contre, plusieurs régimes de rémunération incitative ont tendance à donner des résultats contraires. En effet, ceux-ci récompensent souvent la performance des divisions, ce qui entraîne une compétition entre celles-ci, et ce, au détriment de la compagnie qui devient alors secondaire. Certains gestionnaires de divisions peuvent donc adopter des pratiques extrêmes qui leur rapporteront une plus grande rémunération, mais qui altéreront le succès de l'entreprise.

3.1 Principaux motifs d'échec *(suite)*

9. Les gestionnaires sont tentés de manipuler les coûts et de s'accaparer les ressources

Certains gestionnaires sont tentés de s'accaparer les meilleures ressources pour obtenir de meilleurs résultats, ce qui affecte la qualité de celles des autres et a un impact sur l'ensemble de l'organisation. De même, certains régimes de rémunération incitative peuvent s'avérer tellement payants que les gestionnaires en viennent à choisir les projets qui seront développés strictement en fonction du boni que cela leur rapportera au détriment de l'organisation.

10. La rémunération incitative divise les employés

Il risque fort d'y avoir zizanie à la direction et insatisfaction au niveau des employés lorsqu'une entreprise ne livre pas les résultats attendus et coupe dans les primes. De plus, il y aura toujours une certaine tension entre ceux qui sont derrière les calculs pour déterminer les primes et/ou bonis et les employés touchés par ces calculs.



3.2 Des variables réversibles

Selon toute vraisemblance, il faudra désormais éviter les objectifs trop précis et immuables en début d'année dans une économie aussi mouvante où les avancées technologiques se succèdent en accéléré. Nul ne peut tout prévoir comme cela se faisait beaucoup plus aisément autrefois. Idéalement, les objectifs collectifs devraient être assortis de variables individuelles tangibles, mais réversibles.

Cela dit, pour la haute direction, des objectifs échelonnés sur 3 ou 5 ans, ajustables au besoin, sont plus louables qu'une stratégie à court terme qui poussera ses troupes à rechercher des résultats immédiats pour ne pas nuire à leur rémunération. Pour l'ensemble, il est possible de fixer des objectifs en début d'année ou même quelques années à l'avance à la condition, cependant, de se garder une certaine part de manœuvre. Mais si les gestionnaires se donnent ce droit, ils sont tenus d'accorder cette même latitude à leurs subalternes. Au gré des circonstances, ceux-ci pourront venir modifier leurs objectifs sous prétexte d'imprévus aux effets potentiels marquants sur leur rémunération. Il semble que certaines entreprises soient ouvertes à ce genre d'approches. Un grand nombre d'entre elles revoient leurs objectifs et le calcul des primes deux fois par année, voire sur une base trimestrielle. D'autres font le point sur leur positionnement et procèdent au réaménagement des objectifs tout au long de l'année. Ainsi, un mécanisme formel de rétroaction permettant de prendre le pouls des individus pour ajuster les indicateurs de performance au fur et à mesure que les défis se présentent serait l'idéal. On évite ainsi la démotivation des gestionnaires dont la tâche est plus ingrate ou moins rentable à court terme, mais tout à fait décisive pour l'avenir de l'organisation à moyen et à long terme.

Par ailleurs, si les grands objectifs d'une organisation semblent demeurer sensiblement les mêmes d'année en année, la priorité qui leur est accordée, elle, changera. Il y a lieu de bien expliquer ce qui est mesuré et à quel moment dès l'entrée en service des cadres et employés pour éviter tout risque d'ambiguïté plus tard. L'ambiguïté survient parfois aux suites d'une piètre performance de l'organisation en dépit d'une performance ou d'une réalisation exemplaire de l'individu susceptible d'avoir un impact sur la rentabilité à plus long terme (introduction d'une nouvelle gamme de produits, création d'un nouveau spectacle, apport de nouveaux clients). Il faut également établir clairement si les objectifs sont revus sur une base mensuelle, trimestrielle ou annuelle, selon l'évolution des conditions du marché – gamme retirée, spectacle annulé, etc. Dans la définition d'objectifs à court terme, il faudra toutefois être prudent à l'égard de possibles tactiques dilatoires (*sandbagging*) ou de fortes tendances à anticiper la rentabilité où certains n'hésiteront pas à retarder des achats importants, etc.

3.2 Des variables réversibles (suite)

Survol de la littérature par E. Langevin, étudiante M. Sc.

La plupart des auteurs prônent un régime de rémunération variable flexible qui permet de s'ajuster, mais la façon d'y parvenir n'est pas mentionnée règle générale. Autrement dit, il semble qu'il soit effectivement possible, voire hautement recommandé, d'en arriver à un modèle à géométrie variable, mais la façon de faire demeure nébuleuse.

En fait, étant donné la récession dernière, de nombreux employeurs ont fait des ajustements à leur système de rémunération (anonyme, 2009) et il en a été de même au début des années 1990 (anonyme, 1993). Ainsi, la situation économique peut permettre d'enclencher le processus, et ce, que le modèle soit rigide ou non. Par contre, règle générale, les gens ont plutôt tendance à résister au changement et sont donc confortables avec ce qui est établi. Or, si le changement est en lien avec l'organisation, la résistance sera moindre (*Risher, 2000*). Dès lors, les employés doivent comprendre que les changements prévus sont importants pour l'organisation et doivent saisir les bénéfices qui reviendront et à l'organisation et à eux-mêmes. Il s'agit donc d'une importante condition de succès pour ajuster le régime de rémunération. De plus, il ne faut pas perdre de vue que ce dernier est seulement un élément parmi d'autres dans une stratégie de changement, mais il suscite l'attention de tous et peut donc s'avérer être un outil très puissant. C'est pourquoi prudence est de mise lorsque vient le temps d'y apporter certains changements.

Par ailleurs, la communication et les gestionnaires ont également un rôle déterminant lorsque vient le temps de faire des ajustements au système de rémunération (*Cassidy et Ackah, 1997*). D'ailleurs, il ne faut pas perdre de vue que ces changements sont très visibles, ont un grand impact et sont difficiles à exécuter (*Lawler, 2000*). Ainsi, il importe de mettre les efforts en ce sens lorsque vient le temps de modeler le système de rémunération. Finalement, il semblerait que les systèmes qui récompensent la performance organisationnelle sont plus faciles à accepter dans une perspective de changements que d'autres (*Lawler, 2000*).

3.3 Et quand ça va mal?

Mais de manière générale, le versement de primes en parallèle de résultats déficitaires *dérange* Il y a quelques années, le versement de primes aux employés d'une grande entreprise ayant littéralement fait des miracles dans des conditions de marché excessivement difficiles en avait fait sursauter plus d'un. À un point tel que l'entreprise a dû se réajuster.

Survol de la littérature par E. Langevin, étudiante M. Sc.

D'entrée de jeu, il importe de spécifier que ce sont les types de régimes de rémunération incitative qui déterminent sous quelles conditions sera versée une prime monétaire. Dès lors, certains régimes, notamment le partage des gains de productivité ou encore des régimes de partage de succès, permettent de verser une prime monétaire lorsque l'organisation ne réalise pas de profit, alors que d'autres sont au contraire prévus pour éviter cette situation, par exemple, le régime de participation aux bénéfices. Ainsi, au sens large, une organisation pourrait justifier le fait de verser des primes, et ce, même si elle ne réalise pas de profit en tenant compte du régime de rémunération mis en place.

Par ailleurs, certains auteurs, notamment *Stack (1996)*, déplorent quelques aspects du régime de participation aux bénéfices, qui permet justement d'éviter de verser des primes en l'absence de profit, étant donné que l'idéal selon eux serait de plutôt rattacher les primes à ce qui mène au profit et non au profit lui-même. En outre, les gens doivent percevoir le lien entre leurs actions, décisions, participation et le changement afin que le régime de rémunération soit véritablement efficace. Dès lors, un tel régime devrait normalement permettre d'enregistrer des profits, puisqu'il permet de faire comprendre aux employés l'impact qu'ils peuvent avoir sur l'organisation et les récompense s'ils affichent les bons comportements. Cependant, il pourrait arriver lors de certaines occasions que la compagnie ne réalise pas de profit malgré cela et les primes devraient tout de même être versées. Ainsi, il va de soi que certaines dispositions doivent être prévues dans ce cas par exemple un fonds de réserve.

En somme, le régime de rémunération lui-même peut permettre de justifier le versement d'une prime en l'absence de profit, mais un bon régime devrait normalement permettre d'éviter le tout ou devrait à tout le moins comprendre certaines dispositions. Par exemple, il pourrait y avoir un déclencheur avant qu'une prime ne soit versée ou encore un fond de réserve. Finalement, certaines compagnies se justifient également en indiquant que le fait de ne pas verser de prime pourrait miner le moral des troupes, ce qui est d'autant plus vrai lorsque les temps sont plus durs.

4.1 Pistes de réflexion

Le manque de temps des gestionnaires a souvent été souligné pendant les discussions. Trop souvent, les entreprises confient l'élaboration de leurs stratégies aux gens qui ont du temps plutôt qu'à ceux qui en ont réellement les compétences ou qui en font une priorité. Pourtant, si une entreprise arrive à améliorer son taux de roulement de manière substantielle en grande partie grâce à son régime de rémunération incitative bien pensé, il est certes viable d'envisager de s'investir dans la réflexion.

Outre le questionnaire d'autodiagnostic proposé dans ces pages, les chercheurs souhaitent développer un outil de diagnostic qui permettrait de mesurer avec objectivité le succès des régimes de rémunération incitative en place dans différentes entreprises. Cet outil pourrait offrir certains paramètres de référence pour prédire le succès ou l'échec des systèmes de rémunération.

Remettre l'efficacité d'un système de rémunération existant en question risque d'entraîner des discussions et surtout de déplaire à l'ensemble des personnes qui le tiennent pour acquis. Seuls l'insatisfaction générale ou des bonis supprimés à répétition sont susceptibles d'être véritablement qualifiés d'échecs suffisants pour inciter les dirigeants à repenser leurs systèmes de rémunération. Par contre, s'ils ont le sentiment de pouvoir intégrer une valeur ajoutée au système, ils seraient plus enclins à répondre aux questionnaires de validation que l'on cherchera à rendre le plus simple possible.

Références

ANTHONY, Robert N. et Vijay GOVINDARAJAN (2007). *Management Control Systems*, 12e éd., McGraw-Hill Irwin.

ANTHONY, Robert N. (1988). *The Management Control Function*, Boston, Harvard University Press.

BEBCHUK, Lucian A., Alma COHEN et Holger SPAMANN (2009). « The Wages of Failures: Executive Compensation at Bear Stearns and Lehman 2000-2008 », *The Harvard John Olin Discussion Paper Series*.

BEBCHUK, Lucian A. et Jesse M. FRIED (2004). « Pay without Performance, The Unfilled Promise of Executive Compensation », *Harvard University Press*.

BEBCHUK, Lucian A. et Jesse M. FRIED (2010). « Paying for Long-Term Performance », *The Harvard John Olin Discussion Paper Series*.

HANSELL, Gerry, Luther LARS-UWE, Frank PLASCHKE et Mathias SCHATT (2010). « Fixing What's Wrong with Executive Compensation », *Boston Consulting Group (BCG)*.

BOISVERT, Hugues (2010). « La rémunération incitative : un mécanisme important de contrôle de gestion », *CICMA 10-02*.

BOISVERT, Hugues, Marie-Andrée CARON et Alexander MERSEREAU (2005). « La gestion de la performance des organisations et ses comptes : pratiques performantes et orientations stratégiques », *CICMA 05-01*.

BOISVERT, Hugues, Claude LAURIN et Alexander MERSEREAU (2007). *La comptabilité de management, prise de décision et contrôle*, 4^e éd., Éditions du Renouveau Pédagogique Inc. (ERPI).

CHÊNEVERT, Denis et Michel TREMBLAY (2000). « Analyse des expériences nord-américaines des régimes de partage des gains de productivité », chap. 11, p. 181- 194, dans *Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000*, Vuibert, coll. Entreprendre.

CHÊNEVERT, Denis (2001). « La rémunération des dirigeants et la performance organisationnelle : présence ou absence de lien », *document de travail 05-2001*, février 2001.

CLOUTIER, Julie, Denis MORIN et Stéphane RENAUD (2010). « Les régimes de rémunération variable, comment les choisir? », *Gestion*, vol. 35, n° 1, p. 31-44.

DÉRY, Richard (2010). *Les perspectives de management*, Éditions JFD.

DROLET, Simon, Paul LANOIE et Bruce SHEARER (1999). « Analyse de l'impact productif des pratiques de rémunération incitative pour une entreprise de services : Application à une coopérative financière québécoise », *CIRANO - Série scientifique*.

JENSEN, Michael C. (2003). « Paying People to Lie: the Truth about the Budgeting Process », *European Financial Management*, vol. 9, n° 3.

LONG, R. J. (2002). *Strategic Compensation in Canada*, Nelson Thomson.

Références *(suite)*

MOTTIS, Nicolas et Jean-Pierre PONSSARD (2000). « Création de valeur et politiques de rémunération, enjeux et pratiques », *Annales des mines*, juin 2000, p. 78-90.

SIMONS, Robert (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall.

SIMONS, Robert (1995). *Levers of control*, Harvard Business School Press.

ST-ONGE, S. et R. THÉRIAULT (2006). *Gestion de la rémunération: théorie et pratique*, Gaétan Morin Éditeur.

Bibliographie des survols théoriques

Anonyme(1993). « Adjusting pay plans », *Small Business Reports*, vol. 18, no 3, p. 42-42.

Anonyme (2009). « Employer Pay Adjustments: An Update », *HR Focus*, vol. 86, no 7, p. 1-15

Amabile, Teresa M. (1982). « Social psychology of creativity: A consensual assessment technique », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 43, no 5, p.997-1013

AMABILE, Teresa M. (1993). « Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace », *Human Resource Management Review*, 3, p.185-201

AMABILE, Teresa M. (1996). « Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity », Boulder, CO: Westview Press, 317 p.

Baer Markus, Greg R. OLDHAM et Anne CUMMINGS (2003). « Rewarding Creativity : when does it really matter? », *The Leadership Quarterly*, 14, p.569-586

CASSIDY, Eamon et Carol ACKAH (1997). « A role for reward in organisational change? », *Irish Journal of Management*, vol. 18, p. 52-62.

DECI, Edward L. et Richard M. RYAN (2000). « When rewards compete with nature : The undermining of intrinsic motivation and self-regulation », Academic Press

EISENBERGER, Robert, Linda Rhoades et Judy Cameron (1999). « Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 77, no 5, p.1026-1040

Références *(suite)*

EISENBERGER, Robert et Linda SHANOCK (2003). « Rewards, Intrinsic Motivation, and Creativity : A Case Study of Conceptual and Methodological Isolation », *Creativity Research Journal*, vol. 15, no 2-3, p.121-130

HENNESSEY, Beth A. et Susan M. ZBIKOWKI (1993). « Immunizing children against the negative effects of reward: A further examination of intrinsic motivation training techniques », *Creativity Research Journal*, vol. 6, no 3, p.297-307

LAWLER, Edward E., III (2000). « Pay can be a change agent », *Compensation & Benefits Management*, vol. 16, no 3, p. 23-26.

ROBERTSON, Nicola (2005). « The effect of pay system and instructions on creativity and performance: A simulation study », *ProQuest Dissertations and Theses*, 121p.

SHALLEY, Christina E. et Greg R. OLDHAM (1997). « Competition and Creative Performance: Effects of Competitor Presence and Visibility », *Creativity Research Journal*, vol. 10, no 4, p.337-345

STACK, Jack (1996). « The problem with profit sharing », *Inc*, vol. 18, no 16, p.67-69