

***LA RÉMUNÉRATION INCITATIVE : UN
MÉCANISME IMPORTANT DU
CONTRÔLE DE GESTION***

Par Hugues Boisvert
Cahier de recherche CICMA 10-02
Septembre 2010

ISSN : 1498-2722

© **Chaire internationale CMA d'étude des processus d'affaires de HEC Montréal 2010.**

Tous droits réservés pour tous pays. Toute traduction et toute reproduction sous quelque forme que ce soit sont interdites. Les textes publiés dans la série des cahiers de recherche de la Chaire internationale CMA n'engagent que la responsabilité de leur(s) auteur(s). La publication des présentes a été rendue possible grâce à des subventions d'aide à la publication et à la diffusion de la recherche provenant des fonds de HEC Montréal.

La Chaire internationale CMA d'étude des processus d'affaires, HEC Montréal, 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal, Québec, H3T 2A7

RÉSUMÉ

La rémunération incitative s'ajoute à la rémunération de base en vue d'influencer les gestionnaires et le personnel à accroître la performance organisationnelle. Il importe de faire une distinction entre les régimes visant les dirigeants, les gestionnaires et les employés. Leur pouvoir de négociation diffère et leur contribution à la performance organisationnelle n'est pas de même nature ni ne se mesure pas 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. Enfin, ce cahier conclut en situant la rémunération incitative dans le cadre du contrôle de gestion.

Remerciements : Je tiens à remercier le professeur Denis Chênevert pour ses commentaires judicieux. Je remercie également Madame Zoffirath Dissou qui a fait pour moi un travail préalable de revue de la documentation sur ce thème.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	I
INTRODUCTION	1
1 UN CADRE D'ANALYSE DE LA RÉMUNÉRATION INCITATIVE	3
1.1 DÉFINITION ET PROBLÉMATIQUE	3
1.2 LE POUVOIR DE NÉGOCIATION	4
1.3 LA CONTRIBUTION À LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE	5
1.4 LA MESURE DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE	6
1.5 LES RÉGIMES.....	8
2 LA RÉMUNÉRATION INCITATIVE DES DIRIGEANTS	9
3 LA RÉMUNÉRATION INCITATIVE DES CADRES	12
4 LA RÉMUNÉRATION INCITATIVE DES EMPLOYÉS	13
CONCLUSION	18
BIBLIOGRAPHIE	V

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 CADRE D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE	8
TABLEAU 2 RÉGIMES INDIVIDUELS ET COLLECTIFS DE RÉMUNÉRATION VARIABLE	9
TABLEAU 3 CADRE D'ANALYSE DES RÉGIMES.....	9
TABLEAU 4 PRINCIPES À RESPECTER	11
TABLEAU 5 RÉGIMES RECOMMANDÉS POUR LES ENTREPRISES À BUT LUCRATIF	14

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 MÉCANISMES DE CONTRÔLE DE GESTION	14
FIGURE 2 PRINCIPAUX MÉCANISMES D'UN SYSTÈME DE CONTRÔLE DE GESTION	15

INTRODUCTION

La rémunération incitative¹ a pour objet d'inciter les dirigeants, les cadres et les employés à la performance organisationnelle². Elle s'ajoute à la rémunération de base en fonction de variables qui sont des cibles susceptibles de générer la performance organisationnelle. La rémunération globale se compose de la rémunération directe et indirecte. Dans la partie directe, on retrouve la partie fixe, la rémunération de base et la partie variable, la rémunération incitative. Dans la rémunération indirecte figurent les avantages sociaux, les caisses de retraite, les journées chômées payées, les assurances, etc. Les entreprises ont ainsi le choix d'offrir une rémunération en partie fixe et en partie variable aux cadres, dirigeants et employés. Le principe de la rémunération incitative veut que chaque dollar de rémunération incitative rapporte davantage que chaque dollar investi en rémunération de base³.

Dans le cadre du contrôle de gestion, la rémunération incitative s'inscrit dans un ensemble plus large d'incitations à la performance, de récompenses et de pénalités (Anthony, 2007).

Les études antérieures à 1999 consultées indiquent que les systèmes de rémunération incitative semblent donner des résultats positifs auprès des dirigeants, cadres et employés. Par résultats positifs, nous entendons qu'il y a corrélation positive entre les montants accordés en rémunération incitative et la performance financière de l'entreprise. Certaines études récentes sur la rémunération des cadres, celle des cadres dirigeants en particulier, révèlent toutefois des résultats contraires, c'est-à-dire qu'on observe une corrélation négative entre les montants accordés en rémunération incitative et la performance financière de l'entreprise.

Une étude sur la rémunération des dirigeants a été menée entre 2007 et 2008 par le Boston Consulting Group (2009) auprès de 158 compagnies américaines dont le chiffre d'affaires excède 5 milliards. L'étude a révélé que 94 % d'entre elles avaient obtenu des ratios de rendement des capitaux propres négatifs en 2008 et que ces ratios étaient généralement inférieurs à ceux de l'année précédente. Parallèlement à cette observation, 40 % de ces compagnies avait augmenté la rémunération de leurs dirigeants entre 2007 et 2008. En Europe, une autre étude a porté sur 30 compagnies inscrites au DAX, l'indice allemand des actions boursières. La rémunération incitative des dirigeants avait diminué de 21 % de 2007 à 2008 alors que la valeur boursière de leurs compagnies avait diminué de 40 % pour la même période (The Boston Consulting Group, 2009). Une étude de la rémunération des cinq dirigeants les mieux payés des firmes Bear Stearns et Lehman Brothers entre 2000 et 2008, alors que les deux entreprises se sont mises sous la protection de la Loi sur la faillite, révèle que les dirigeants ont respectivement encaissé des montants de 1,4 et de 1 milliard de dollars tirés des primes reçues et de la vente d'actions de leur entreprise. Ces sommes dépassaient largement les valeurs qu'ils détenaient au début de la période alors que les actionnaires de ces sociétés ont tout perdu (Bebchuck, 2009).

¹ Aux fins des présentes, nous avons opté pour l'appellation de rémunération incitative. Dans la documentation, on retrouve également les appellations de rémunération variable, de rémunération compensatoire, de régime de partage des bénéfices (RPB) et de régime d'intéressement (RI) (Drolet et coll., 1999). Il est à noter que les deux dernières désignent des régimes particuliers de rémunération incitative.

² Par performance organisationnelle, nous faisons non seulement référence à la performance proprement dite mesurée en fonction des bénéfices ou d'unités produites, mais aussi à ce qu'on appelle les antécédents à la performance comme des niveaux de qualité, de productivité, de comportement, de satisfaction au travail, etc.

³ L'analyse de la rémunération incitative peut être complexifiée davantage qu'elle ne l'est dans ces pages lorsqu'elle comporte un risque réel (salaire de base inférieur au salaire moyen et compensation par une rémunération incitative) ou un risque d'opportunité (possibilité d'obtenir plus que le salaire moyen). Enfin, chez les dirigeants, le terme de rémunération incitative est plus rarement usité.

Comment expliquer la corrélation négative entre la rémunération incitative des dirigeants et la performance financière observée de l'entreprise? L'efficacité de la rémunération incitative des dirigeants répondrait-elle à des critères de performance différents de celle des cadres non dirigeants et de celle de l'ensemble des salariés? Les statistiques récentes révéleraient-elles une évolution des systèmes de rémunération incitative ou un changement des comportements de ceux qui reçoivent une rémunération incitative?

Dans le présent cahier de recherche, nous allons définir la rémunération incitative et décrire les principaux régimes de rémunération incitative pour ensuite proposer un cadre d'analyse afin de tenter de répondre à ces questions. Nous souhaitons suggérer une méthodologie pour évaluer les régimes de rémunération incitative et conclure par une liste de principes à respecter dans l'établissement d'un régime de rémunération incitative des dirigeants, cadres et employés.

1 UN CADRE D'ANALYSE DE LA RÉMUNÉRATION INCITATIVE

1.1 Définition et problématique

La rémunération incitative comprend tous les avantages économiques que peut recevoir un dirigeant, un cadre ou un employé en sus du salaire de base⁴. Ces avantages sont souvent attribués sous forme de primes, de participation au capital-actions, d'options ou encore d'avantages sociaux dont on peut établir une valeur pécuniaire.

La rémunération incitative a pour but d'influencer les personnes visées par le régime à contribuer davantage aux meilleurs intérêts de l'organisation, à faire un parallèle entre leurs objectifs personnels et ceux de l'organisation et, de ce fait, à accroître la performance organisationnelle.

Il importe de faire une distinction entre les régimes conçus à l'intention des dirigeants, des cadres et des employés. Aux fins des présentes, l'appellation « dirigeants » (*executives*) désigne le chef de la direction (*CEO*) et les membres du comité de direction; l'appellation « cadres » désigne les directeurs responsables d'unités administratives⁵ (fonctions, unités opérationnelles) qui ne sont pas membres du comité de direction⁶; les employés concernent l'ensemble du personnel qui ne fait pas partie des deux catégories précédentes.

Plusieurs facteurs⁷ justifient de faire une distinction entre la rémunération incitative des dirigeants, des cadres et des employés : le pouvoir de négociation de leur rémunération n'est pas le même pour chacun, leur contribution à la performance organisationnelle n'est pas du même type et leur performance individuelle ne s'évalue pas de la même façon. De ces observations, nous en déduisons que les moyens de les influencer à l'aide d'une rémunération incitative doivent être différents et adaptés à leur situation particulière.

⁴ Par ailleurs, la rémunération incitative dépend du positionnement du salaire de base par rapport au marché, car certaines entreprises compensent un salaire nettement inférieur au marché par une partie variable.

⁵ Richard Déry regroupe les différents rôles des gestionnaires selon trois niveaux hiérarchiques, à savoir la haute direction, les cadres intermédiaires et les gestionnaires de premier niveau, ces trois niveaux se distinguant par la portée de leur autorité, mais aussi par les habiletés que leur exercice commande. Ces habiletés sont explicitées en page 290 de son livre (Déry, 2010).

⁶ Dans leur grille d'analyse, Mottis et Ponsard (2000, p.84) considèrent deux catégories de cadres, soit les responsables des unités opérationnelles comme les directeurs de divisions et de filiales, et les cadres ayant des responsabilités au sein des unités opérationnelles.

⁷ Dans ce cahier, nous discutons de trois facteurs, mais au fil des ans, plusieurs facteurs ayant une influence sur la rémunération incitative des dirigeants ont été étudiés. Chênevert (2001) en signale plus d'une dizaine dans un document de travail (pays, secteur d'activité, bénéfices, croissance des ventes, croissance de l'avoir des actionnaires, taille, hiérarchie interne, structure divisionnaire, composition du CA, degré de similarité du CA et du dirigeant, présence de membres externes sur le CA, pourcentage d'actions détenu par les gestionnaires, etc.).

1.2 Le pouvoir de négociation

1.2.1 Les dirigeants

La rémunération incitative des dirigeants a pour objectif de les inciter à accroître la valeur des actionnaires, à faire correspondre leurs objectifs personnels à ceux des actionnaires, ce qui peut se traduire en termes économiques par l'optimisation du rendement sur capital investi de l'entreprise à long terme, mais qui se mesure souvent à court terme par le cours des actions en bourse.

Le salaire des dirigeants, celui du chef de la direction (*CEO*) en particulier, est décidé par le conseil d'administration alors que le salaire des cadres et employés est généralement fixé par la direction⁸ de l'entreprise.

Malgré une législation qui vise à protéger les actionnaires contre la rémunération excessive des dirigeants, le chef de la direction exerce une influence certaine sur le conseil d'administration. Les auteurs Bebchuck et Fried⁹ soulignent ainsi l'influence du chef de la direction sur les membres du conseil d'administration dans les entreprises publiques :

- a) Un administrateur retire généralement des avantages économiques substantiels (au-delà de 100 000 \$) de sa présence sur le conseil;
- b) Les membres du conseil souhaitent être réélus; or, ceux dont le nom est sur la liste soumise par le chef de la direction ont d'excellentes chances d'être réélus;
- c) Outre la rémunération directe, le chef de la direction peut récompenser les administrateurs qui lui sont favorables de multiples façons, notamment par l'achat de services ou de produits d'entreprises auxquelles ils sont rattachés, par un don à un organisme de bienfaisance qu'ils dirigent, etc.
- d) Le chef de la direction¹⁰ se retrouve parfois sur le conseil d'une autre compagnie où l'administrateur est dirigeant;
- e) Il y a des cas où les membres du conseil d'administration reçoivent une rémunération incitative en sus de leur rémunération de base;
- f) Il y a aussi l'amitié et la loyauté témoignées par les membres du conseil à l'égard du chef de la direction;
- g) Il faut tenir compte de l'esprit de collaboration et de convivialité régnant au sein d'un conseil et que suscite le chef de la direction;
- h) Le chef de la direction demeure la personne la plus influente dans l'organisation;
- i) Le phénomène de la dissonance cognitive laisse présumer que la plupart des administrateurs sont ou ont été eux-mêmes dirigeants d'une compagnie et, de ce fait, ont une propension à surévaluer la contribution des dirigeants;
- j) Les administrateurs n'ont souvent pas le temps ni l'information nécessaire pour préparer une argumentation visant à limiter la rémunération des dirigeants;

⁸ Dans certaines entreprises, notamment celles à but non lucratif, la rémunération globale doit être approuvée par le conseil d'administration.

⁹ Bebchuck et Fried (2004), le chapitre 2 de leur livre intitulé « *Have Boards Been Bargaining at Arm's Length?* »

¹⁰ Les auteurs réfèrent à ce phénomène comme étant le cas des « *interlocking directors* ».

- k) Enfin, les consultants externes en ressources humaines, souvent utilisés pour renseigner les membres du conseil sur les pratiques en cette matière, ont intérêt à favoriser le chef de la direction s'ils veulent être de nouveau consultés.

Selon les auteurs cités, les deux seuls éléments susceptibles de freiner les membres du conseil dans l'approbation d'une rémunération trop généreuse des dirigeants sont la diminution de la valeur des actions, s'ils en détiennent, et l'impact sur leur réputation. Ainsi, ces deux facteurs doivent être pris en considération dans la détermination d'un régime de rémunération incitative.

1.2.2 Les cadres

La rémunération incitative des cadres a pour objectif de les inciter à faire correspondre leurs propres objectifs à ceux des dirigeants en vue de réaliser la stratégie de l'entreprise, ce qui se traduit principalement en termes d'indicateurs liés à des cibles stratégiques souvent mesurables, bien qu'imparfaitement, par des cibles budgétaires.

La rémunération des cadres est habituellement fixée par le chef de la direction avec l'accord du comité de direction, tout comme l'est celle des employés en général¹¹. Le pouvoir de négociation des cadres est de quitter l'entreprise s'ils ne sont pas satisfaits ou bien s'ils reçoivent une meilleure offre ailleurs. La rémunération incitative vise donc non seulement à stimuler la performance, mais aussi à retenir les cadres performants au service des entreprises.

1.2.3 Les employés

La rémunération incitative des employés a pour objectif de les inciter à être performants dans le rôle qu'on leur confie, à faire correspondre leurs objectifs personnels à ceux de l'organisation et, en conséquence, à accroître la performance organisationnelle. En fait, au niveau des employés, il est beaucoup plus question d'attitude et de comportements que d'objectifs (ex. : travail d'équipe, souci de la qualité, service à la clientèle, etc.). Cela se mesure le plus directement par des indicateurs opérationnels et non financiers liés à leur rôle.

Le pouvoir de négociation des employés n'est pas un facteur influant sur la rémunération incitative. La menace de grève d'employés syndiqués concerne davantage la rémunération de base¹². La direction aura recours à la rémunération incitative pour stimuler la contribution des employés à la performance organisationnelle, une contribution pouvant être évaluée à l'aide de cibles opérationnelles.

1.3 La contribution à la performance organisationnelle

1.3.1 Les dirigeants

Le chef de la direction et les dirigeants ont la responsabilité de la performance globale de l'organisation. Dans les entreprises à but lucratif, la performance globale se mesure à long terme par le rendement sur capital investi. Dans les organisations sans but lucratif, elle se mesure par l'atteinte d'objectifs reliés à la mission de

¹¹ Le salaire de base est habituellement fixé selon le marché, le secteur d'activités, la taille de l'entreprise et l'ampleur de sa complexité (diversification).

¹² Souvent les grèves naissent du passage de la rémunération fixe à la rémunération incitative (ex : la fameuse grève chez GM d'il y a quelques années où le syndicat canadien avait refusé de diminuer le salaire de base pour le remplacer par une rémunération incitative qui présentait un risque réel pour les employés).

l'organisation. À court terme, les dirigeants sont chargés d'élaborer une stratégie susceptible de générer un rendement maximal à long terme et de l'exécuter. Or, le lien entre la performance à court et à long terme est complexe, il découle d'une logique stratégique. La logique stratégique est le raisonnement fait, la démonstration selon un modèle logique de fonctionnement, que la stratégie élaborée est susceptible de générer une performance maximale à long terme. Or, il peut toujours se produire des événements imprévus, hors du contrôle des dirigeants, qui ont une influence les résultats. La meilleure stratégie du moment présent accroît les probabilités de bons résultats, mais ne peut jamais les garantir entièrement. De même, il peut se produire des résultats qualifiés de *chanceux* qui correspondent à un bon rendement financier, mais qui ne découlent pas de la stratégie en place. Alors, comment inciter les dirigeants à choisir des stratégies susceptibles d'optimiser la performance à long terme en présence de résultats engendrés à court terme ne résultant pas de la stratégie?¹³

1.3.2 Les cadres

Les cadres ont la responsabilité d'unités opérationnelles dont le rôle est bien défini au sein de l'organisation. Ils sont de ce fait responsables de cibles de performance établies et approuvées par la direction. Leur performance est mesurée par le degré d'atteinte de ces cibles. Leur rôle est d'influencer les employés sous leur responsabilité à atteindre les cibles. Leur performance individuelle est donc liée à celle des employés sous leur responsabilité.

1.3.3 Les employés

Les employés au sein d'une unité opérationnelle peuvent se voir confier différentes tâches. Selon la nature et l'organisation du travail, il peut être possible ou non de définir la contribution personnelle d'une personne. Cependant, la performance vient souvent de l'équipe et de la coordination des équipes au sein d'une unité opérationnelle, surtout dans le contexte des processus bout en bout¹⁴ générateurs de biens et de services au profit des clients. Selon le cas, on cherchera à mesurer la performance individuelle, celle de l'équipe, de l'unité opérationnelle ou encore celle du processus impliqué et même parfois celle de l'organisation tout entière. La mesure de la performance organisationnelle

Il y a plusieurs dimensions à la performance organisationnelle. Nous allons définir la performance financière, stratégique, des fonctions, des processus, des dirigeants, des cadres et des employés.

1.4 La mesure de la performance organisationnelle

1.4.1 La performance financière

La performance financière se mesure par les résultats comptables. À long terme, le rendement moyen sur capital investi est un indicateur qui fait consensus¹⁵. À court terme, le bénéfice net après impôt, le bénéfice net avant impôts, frais financiers et amortissement sont des indicateurs largement utilisés¹⁶.

¹³ Pour ce faire, il faut toujours considérer la performance relative de l'entreprise et non la performance absolue. Elle doit être relative à la performance du secteur d'activités.

¹⁴ Les processus bout en bout générateurs de biens et de services (*end-to-end revenue generating processes*) sont constitués de l'ensemble des activités nécessaires à la production de biens et de services. L'organisation par processus est donc une organisation par équipe de travail réunissant le personnel compétent à exercer l'ensemble des activités d'un processus.

¹⁵ Voir Boisvert, Hugues (2005).

À long terme, la valeur des actions en bourse est un autre indicateur de la performance financière quelquefois utilisée pour mesurer la performance moyenne à long terme. Cependant, cet indicateur est plus sensible au contexte compétitif et économique en général, donc d'une série de facteurs hors du contrôle des dirigeants.

Le résultat résiduel net, dont la valeur économique¹⁷ ajoutée est une déclinaison particulière, est un autre indicateur de la performance financière d'une entreprise.

La performance financière est celle le plus souvent utilisée pour évaluer la performance organisationnelle à long terme des entreprises à but lucratif alors que la performance stratégique est celle le plus souvent utilisée pour évaluer la performance des organisations sans but lucratif.

1.4.2 La performance stratégique

Pour les organismes à but lucratif, la performance de la stratégie à long terme se mesure par la performance financière, mais à court terme elle se mesure par l'atteinte de cibles stratégiques. Pour les organismes sans but lucratif, à court comme à long terme, elle se mesure par des indicateurs qui témoignent du succès de la mission énoncée de l'organisation, le plus souvent reflétée par les cibles stratégiques. Les cibles stratégiques sont directement reliées à la stratégie mise en place. Elles ont été déterminées lors du processus de planification budgétaire et acceptées par le comité de direction et le conseil d'administration.

L'atteinte des cibles stratégiques témoigne du succès de l'organisation à réaliser la stratégie planifiée. Par ailleurs, la stratégie planifiée et réalisée permet-elle d'optimiser le rendement à long terme pour les entreprises à but lucratif ou de réaliser la mission pour les entreprises sans but lucratif? Il n'est pas toujours possible de le prévoir dans le cas des entreprises à but lucratif en raison des nombreux facteurs externes pouvant influencer les résultats financiers. Dans le cas des entreprises sans but lucratif, les cibles stratégiques correspondent plus aisément aux cibles liées à la mission de l'entreprise.

1.4.3 La performance des fonctions et des processus

La performance des fonctions se mesure par des indicateurs d'efficacité et d'efficience pouvant être obtenus par analyse comparative (*benchmarking*) ou étalonnage. Par contre, elle est le plus souvent évaluée par comparaison longitudinale, c'est-à-dire par comparaison dans le temps des indicateurs, soit de mois en mois, du mois courant avec le même mois de l'année précédente ou encore elle peut l'être par comparaison des résultats au budget. L'efficience s'obtient par des mesures financières de coûts par unité produite pour la fonction, pour une activité ou même une tâche, alors que l'efficacité s'obtient par des mesures non financières de la quantité d'extrants obtenus ou encore d'attributs liés aux extrants comme des indicateurs de délai et de qualité.

La performance des processus se mesure aussi par des indicateurs d'efficacité et d'efficience pouvant être obtenus par analyse comparative (*benchmarking*) ou étalonnage. La particularité des mesures d'efficience est qu'elle concerne les processus plutôt que les fonctions. La particularité des mesures d'efficacité, en revanche, est qu'elle concerne des mesures qui marquent la satisfaction des clients vis-à-vis des processus.

¹⁶ Acronymes anglais : ROI (*return on investment*), NP (*net profit*), EBIT (*earnings before interest and taxes*), EBITDA (*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*).

¹⁷ VEA, EVA en anglais pour *Economic Value Added*, marque de commerce enregistrée de Stern Stewart & Co., son concepteur.

1.4.4 La performance des dirigeants, des cadres et des employés

Dans l'entreprise à but lucratif, les dirigeants sont rémunérés dans le but d'accroître l'avoir des actionnaires. À long terme, la performance des dirigeants se confond avec la performance financière et à court terme avec la performance stratégique. Dans l'entreprise sans but lucratif, ils sont rémunérés pour réaliser la mission de l'entreprise.

Les cadres ont la responsabilité d'unités opérationnelles dont le rôle est précisément défini. La performance d'une unité se mesure par l'atteinte d'objectifs liés au rôle qu'elle joue dans l'organisation. Les objectifs d'une unité administrative donnent lieu à des cibles liées à ses responsabilités ainsi qu'à des cibles budgétaires. Ainsi, la performance d'un directeur financier pourrait se mesurer par la production sans erreurs des états financiers dans un délai prescrit. La performance d'un directeur de production pourrait se mesurer par la production ininterrompue de lots dans un délai prescrit, par l'utilisation optimale de la capacité de l'usine, alors que l'efficacité se mesure par le coût par unité produite

La performance des employés se mesure à l'aide de mesures similaires à celles utilisées pour les cadres, sauf que l'on cherchera à obtenir les mesures se rapportant le plus souvent aux équipes de travail. Ainsi, les mesures utilisées concerneront l'efficacité et l'efficacité des équipes de travail plutôt que celles des fonctions ou des processus.

**TABLEAU 1
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. Les cibles sont obtenues par comparaison dans le temps ou par analyse comparative et étalonnage.	La performance est mesurée par l'atteinte des cibles opérationnelles et aussi par le coût par produit ou service rendu par l'équipe de travail concernée.

1.5 Les régimes

Plusieurs manuels offrent des descriptions des régimes de rémunération incitative des employés. St-Onge et Thériault (2006) en donnent la classification suivante, reproduite au tableau 2.

TABLEAU 2
RÉGIMES INDIVIDUELS ET COLLECTIFS DE RÉMUNÉRATION VARIABLE
SELON ST-ONGE ET THÉRIAULT (2006, P. 417)¹⁸

Régimes basés sur le rendement individuel	Régimes basés sur le rendement collectif à court terme	Régimes basés sur le rendement collectif à long terme
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salaire au mérite ▪ Primes ▪ Commissions ▪ Rémunération à la pièce 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participation aux bénéfices ▪ Partage des gains de productivité ▪ Partage du succès ▪ Primes d'équipe ▪ Régime mixte de primes de rendement individuel et collectif 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Octroi ou achat d'actions ▪ Option d'achat d'actions

Dans le présent cahier, nous nous intéressons à l'ensemble des régimes de rémunération incitative en distinguant les dirigeants, les cadres et les employés. Nous allons analyser selon le cadre d'analyse proposé six (6) régimes de rémunération incitative.

Par ailleurs, les six régimes ne s'appliquent pas nécessairement tous aux dirigeants, aux cadres et aux employés. Le tableau 3 indique l'application habituelle des régimes aux dirigeants, aux cadres et aux employés.

TABLEAU 3
CADRE D'ANALYSE DES RÉGIMES

N ^o	RÉGIME FONDÉ SUR...	DIRIGEANTS	CADRES	EMPLOYÉS
1	la performance boursière	Parfois		
2	la participation à la propriété ¹⁹	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

2 LA RÉMUNÉRATION INCITATIVE DES DIRIGEANTS

Les moyens d'influencer les dirigeants à l'aide d'une rémunération incitative doivent tenir compte de leur pouvoir de négociation, refléter leur contribution à la performance organisationnelle et la façon de la mesurer.

¹⁸ La description de ces régimes faite par les auteurs figure au chapitre 8 de leur manuel.

¹⁹ Les régimes d'actionnariat sont chose courante chez les cadres et les employés. Chez les cadres, les options d'achat d'actions sont de plus en plus présentes tandis que chez les employés, l'actionnariat est privilégié par plusieurs entreprises (ex. : Cascade, Sidbec Dosco, etc.).

À long terme, pour les organisations à but lucratif, les membres du conseil d'administration appelés à représenter les actionnaires souhaitent inciter les dirigeants à optimiser le rendement sur capital investi de l'entreprise. À court terme, les administrateurs souhaitent les stimuler afin qu'ils élaborent une stratégie pour y arriver, c'est-à-dire ayant pour effet d'optimiser le rendement à long terme, sans toutefois pouvoir en avoir la certitude²⁰. C'est pourquoi il est suggéré de fixer une portion de la rémunération incitative en fonction d'un objectif de rentabilité à long terme tout en réservant une portion de la rémunération incitative pour récompenser l'effort, mesuré par l'atteinte des objectifs découlant d'une stratégie approuvée par le conseil.

À cet effet, les organisations ont généralement recours aux quatre (4) régimes suivants ou à une combinaison de ceux-ci :

- a) Primes attribuées en fonction de la performance boursière (n° 1);
- b) Participation à la propriété (n° 2);
- c) Participation aux bénéfices (n° 3);
- d) Primes attribuées en fonction de cibles stratégiques (n° 4);
- e) Primes attribuées en fonction de cibles budgétaires (n° 5).

Chez les dirigeants, on retrouve surtout les régimes no 2 et 4, parfois n^{os} 1, 3 et 5.

Nous ne retrouvons pas souvent le régime de primes attribuées en fonction de la performance boursière (n° 1), car la performance boursière, même si elle témoigne de la valeur aux actionnaires est dépendante de plusieurs autres facteurs hors du contrôle des dirigeants. De plus, il est difficile d'isoler la part de performance directement imputable aux gestionnaires tel que le stipule le *principe d'information ou de contrôlabilité*. (Mottis and Ponsard 2000). Pour pallier à ce problème, il s'agirait de permettre l'exercice des options seulement lorsque l'indice boursier de l'entreprise s'est révélé être supérieur à la moyenne des entreprises de son secteur (The Boston Consulting Group 2009).

Dans le cas des entreprises publiques, le régime de la participation à la propriété (n° 2) est possiblement la forme la plus fréquente. L'utilisation du capital-actions revêt plusieurs formes et a fait l'objet de plusieurs études. Ce moyen a pour objectif de stimuler les dirigeants à poursuivre une stratégie d'optimisation du rendement financier à long terme. Or, le problème qui se pose actuellement, est que des dirigeants encaissent à moyen et à même court terme les options d'achat d'actions qu'ils avaient reçues. Bebchuck et Fried ont énoncé 8 principes touchant la rémunération incitative à long terme à l'aide du capital-actions (tableau 4).

Le régime de participation aux bénéfices (n° 3) semble moins fréquent chez les dirigeants. Par ailleurs, il se présente comme un remplacement à la participation à la propriété dans le cas des entreprises privées.

L'attribution d'une prime en fonction de cibles stratégiques (n° 4) agréées par le conseil permet de récompenser l'effort. Cette option est utile lorsque des événements hors du contrôle des dirigeants et non liés à la stratégie poursuivie influencent les résultats. Ainsi, en 2001, plusieurs compagnies d'assurances ont essuyé des pertes à la suite des événements du 11 septembre. L'attribution d'une partie de la prime en fonction de cibles stratégiques a permis de récompenser les réalisations au plan des objectifs stratégiques au-delà des résultats financiers et d'événements hors du contrôle des dirigeants qui auraient pu influencer les résultats.

²⁰ La certitude est impossible à obtenir. Il faudrait être en mesure de démontrer que la stratégie générera le RCI maximal à long terme. Or, il est impossible de faire cette démonstration et ainsi d'obtenir une certitude absolue comme c'est le cas dans une démonstration mathématique.

TABLEAU 4
PRINCIPES À RESPECTER SELON BEBCHUCK ET FRIED²¹ POUR LIER LA RÉMUNÉRATION INCITATIVE À LA PERFORMANCE FINANCIÈRE À LONG TERME PAR LE BIAIS DU CAPITAL ACTION.

- Principle 1** *Executives should not be free to unload restricted stock and options as soon as they vest, except to the extent necessary to cover any taxes arising from vesting.*
- Principle 2** *Executives' ability to unwind their equity incentives should not be tied to retirement.*
- Principle 3** *After allowing for any cashing out necessary to pay any taxes arising from vesting, equity-based awards should be subject to grant-based limitations on unwinding that allow them to be unwound only gradually, beginning some time after vesting.*
- Principle 4** *All equity-based awards should be subject to aggregate limitations on unwinding so that, in each year (including a specified number of years after retirement), an executive may un-wind no more than a specified percentage of her equity incentives that is not subject to grant-based limitations on unwinding at the beginning of the year.*
- Principle 5** *The timing of equity awards to executives should not be discretionary. Rather, such grants should be made only on prespecified dates.*
- Principle 6** *To reduce the potential for gaming, the terms and amount of post hiring equity awards should not be based on the grant-date stock price.*
- Principle 7** *To the extent that executives have discretion over the timing of sales of equity incentives not subject to unwinding limitations, executives should announce sales in advance. Alternatively, the unloading of executives' equity incentives should be effected according to a pre-specified schedule put in place when the equity is originally granted.*
- Principle 8** *Executives should be prohibited from engaging in any hedging, derivative, or other transaction with an equivalent economic effect that could reduce or limit the extent to which declines in the company's stock price would lower the executive's payoffs or otherwise materially dilute the performance incentives created by the company's equity-based compensation arrangements.*

Le régime de participation aux bénéfices (n° 3) semble moins fréquent chez les dirigeants. Par ailleurs, il se présente comme un remplacement à la participation à la propriété dans le cas des entreprises privées.

L'attribution d'une prime en fonction de cibles stratégiques (n° 4) agréées par le conseil permet de récompenser l'effort. Cette option est utile lorsque des événements hors du contrôle des dirigeants et non liés à la stratégie poursuivie influencent les résultats. Ainsi, en 2001, plusieurs compagnies d'assurances ont essayé des pertes à la suite des événements du 11 septembre. L'attribution d'une partie de la prime en fonction de cibles stratégiques a permis de récompenser les réalisations au plan des objectifs stratégiques au-delà des résultats financiers et d'événements hors du contrôle des dirigeants qui auraient pu influencer les résultats.

L'attribution d'une prime en fonction de cibles budgétaires (n° 5) peut être vue comme une version financière du régime précédent. Il vise donc à récompenser la réalisation des engagements pris par les dirigeants envers les cibles budgétaires. Cependant, ce régime n'est pas à recommander pour les dirigeants à cause de leur pouvoir non seulement d'influer, mais aussi de décider des cibles budgétaires. L'utilisation de cibles budgétaires peut inciter à la manipulation des données, pratiques qu'on regroupe sous l'appellation de jeux budgétaires²².

²¹ Ces principes sont présentés en annexe de leur document sous le titre « *Principles for Tying Equity Compensation to Long Term Performance* ».

²² Voir Boisvert et coll., p. 339.

La **recommandation** est de fixer une partie de la prime des dirigeants en fonction de cibles stratégiques agréées par le conseil d'administration, mais aussi d'en attribuer une partie sous forme d'options, en respectant toutefois les huit principes énoncés par Bebchuck et Fried.

3 LA RÉMUNÉRATION INCITATIVE DES CADRES

Les moyens d'influencer les cadres à l'aide d'une rémunération incitative doivent prendre en compte le fait que les plus performants sont susceptibles d'être sollicités par des chasseurs de têtes et pourraient quitter la compagnie. Ils doivent être appropriés à leur contribution à la performance organisationnelle et à la façon de la mesurer. La rémunération incitative a aussi pour but de faire correspondre les objectifs personnels des cadres avec ceux de la direction.

À cet effet, les organisations ont généralement recours aux régimes suivants :

- a) Participation à la propriété (n° 2);
- b) Participation aux bénéfices (n° 3);
- c) Primes attribuées en fonction de cibles stratégiques (n° 4);
- d) Primes attribuées en fonction de cibles budgétaires (n° 5);
- e) Primes attribuées en fonction de cibles opérationnelles (n° 6).

L'utilisation du capital-actions via un régime de participation à la propriété (n° 2) permet de créer un état d'esprit des cadres et de leur signifier qu'ils ont un rôle important dans la performance globale de l'organisation. Cela permet de stimuler la coordination des cadres avec la direction et de créer un véritable esprit d'équipe

Tout comme pour les dirigeants, le régime de participation aux bénéfices (n° 3) se présente comme un remplacement à la participation à la propriété dans le cas des entreprises privées. Alors que la participation à la propriété donne la perception d'une attache à long terme, la participation aux bénéfices est une récompense annuelle non rattachée aux résultats futurs de l'entreprise.

Comme pour les dirigeants, l'attribution d'une prime en fonction de cibles stratégiques (n° 4) agréées entre les cadres et les dirigeants permet de récompenser l'effort. Cette option est utile lorsque des événements hors du contrôle des cadres, c'est-à-dire en dehors de leur champ de responsabilité surviennent.

L'utilisation des cibles budgétaires (n° 5) permet de stimuler la productivité, de bien faire les tâches dont leur unité est responsable. L'atteinte des cibles budgétaires se mesure par des résultats comptables, calculés sur le périmètre dont le cadre a la responsabilité. Cependant, les cibles budgétaires peuvent aussi faire l'objet de négociations avec la direction pour tous les responsables d'unités administratives et, de ce fait, se prêtent également aux jeux budgétaires. L'utilisation des résultats comptables comparatifs ou encore de repères obtenus par étalonnage (*benchmarks*) peut pallier au danger que présentent les jeux budgétaires²³.

Le régime de primes attribuées en fonction de cibles opérationnelles (n° 6), mesurées par des indicateurs non financiers est souvent plus approprié. L'utilisation d'indicateurs non financiers liés à leur responsabilité propre permet d'évaluer des volets de la gestion dont ils sont responsables et qui ne se mesurent pas avec les résultats financiers comme la satisfaction des employés sous leur responsabilité, l'esprit de corps des équipes de travail ainsi que d'indicateurs de la productivité et de la qualité des activités exercées sous leur responsabilité propre.

²³ Voir les jeux budgétaires dans Boisvert et coll. (2007) en page 339.

La **recommandation**²⁴ est un régime mixte qui combine idéalement la participation aux bénéfices et l'atteinte de cibles stratégiques ou opérationnelles selon le niveau hiérarchique. Dans le cas d'un recours partiel aux cibles budgétaires, le régime mixte atténue les bénéfices potentiels que pourraient retirer les cadres de la manipulation des cibles budgétaires, car une majeure partie de leur rémunération incitative viendra des autres régimes.

4 LA RÉMUNÉRATION INCITATIVE DES EMPLOYÉS

Les moyens d'influencer les employés à l'aide d'une rémunération incitative doivent être fidèles à leur contribution à la performance organisationnelle et à la façon de la mesurer. Ils doivent stimuler la performance au-delà de la performance généralement obtenue avec la rémunération de base.

À cet effet, les organisations ont généralement recours aux régimes suivants :

- a) Participation à la propriété (n° 2);
- b) Participation aux bénéfices²⁵ (n° 3);
- c) Primes attribuées en fonction de cibles budgétaires liées à l'équipe de travail (n° 5);
- d) Primes attribuées en fonction de cibles opérationnelles (n° 6).

Comme chez les cadres, l'utilisation du capital-actions via un régime de participation à la propriété (n° 2) permet de créer un état d'esprit du personnel en général et de leur signifier qu'ils ont un rôle important dans la performance globale de l'organisation.

La participation aux bénéfices (n° 3) pour les employés vise à créer une culture d'entreprise où les employés sont jugés jouer un rôle important dans le succès de l'entreprise. Ainsi, tous les employés ont droit au surplus réalisé au cours de l'année. Elle apparaît clairement comme un message de la direction aux employés leur communiquant leur importance dans la performance globale de l'organisation. Elle contribue à créer un esprit de corps au sein de l'organisation et à faire correspondre les objectifs personnels des employés à ceux de la direction.

L'utilisation de cibles budgétaires (n° 5) liées à l'équipe de travail dont ils font partie vise à créer un esprit de corps au sein des équipes de travail lorsque le travail nécessite un travail en équipe. Il ne faut pas toutefois que la performance d'une équipe le soit au détriment de celle de l'organisation. Ce dernier danger est plus grand au sein d'équipes fonctionnelles que d'équipes formées sur la base des processus.

L'utilisation de cibles opérationnelles (n° 6) est à privilégier, car celles-ci sont souvent plus faciles à rattacher au travail accompli par les employés. Ce régime correspond directement à l'objectif poursuivi par une rémunération incitative qui est d'influencer les personnes visées par le régime à contribuer davantage aux meilleurs intérêts de l'organisation, à faire correspondre ses objectifs personnels sur ceux de l'organisation et, de ce fait, à accroître la performance organisationnelle.

Les régimes de participation aux gains de productivité (RPGP) s'avèrent particulièrement plus efficaces pour stimuler la performance que les régimes de participation aux bénéfices parce qu'ils se rattachent à des mesures que le personnel peut aisément comprendre et suivre (Chênevert et Tremblay, 2000)²⁶.

²⁴ La tendance générale chez les cadres est la mise en place des systèmes mixtes dans lequel la performance est considérée à tous les niveaux de l'entreprise (corporatif, division, équipe, individu).

²⁵ L'actionnariat est également présent tel que mentionné précédemment, à la note 17.

La recommandation est aussi un régime mixte, mais dominé par le régime des cibles opérationnelles. Le tableau 5 résume les régimes en fonction de la catégorie de personnel visé par le régime (dirigeants, cadres et employés).

**TABLEAU 5
RÉGIMES RECOMMANDÉS POUR LES ENTREPRISES À BUT LUCRATIF**

Régimes	Dirigeants	Cadres	Employés
Performance boursière	Existe, mais non recommandé.		
Participation à la propriété	Recommandé pour une part significative de la rémunération incitative, mais en respectant les principes énoncés par Bebchuck et coll. Elle incite à gérer avec une vision à plus long terme.	Recommandé pour une partie importante, mais non significative de la rémunération incitative pour les entreprises publiques	Non recommandé, sinon de manière symbolique pour les entreprises publiques.
Participation aux bénéfices	Non recommandé car elle incite à optimiser la rentabilité à court terme.	Recommandé pour une partie importante de la rémunération incitative en particulier lorsque la participation à la propriété n'est pas appropriée ou n'est pas retenue. Elle incite à gérer en vue d'une optimisation de la performance globale de l'organisation.	Recommandé pour une partie minoritaire de la rémunération incitative. Elle est importante symboliquement pour indiquer l'importance accordée aux employés dans la performance financière de l'organisation. Cependant, la performance sera davantage stimulée par des indicateurs que les employés peuvent contrôler.
Primes accordées en fonction de cibles stratégiques	Recommandé pour récompenser l'effort au-delà des résultats.	Recommandé pour récompenser le travail au-delà des résultats.	Non recommandé parce qu'elles ne relèvent pas des responsabilités des individus.
Primes accordées en fonction de cibles budgétaires	Non recommandé.	Recommandé uniquement pour une partie de la rémunération incitative afin de se préserver des jeux budgétaires.	Non recommandé, car le lien entre la tâche d'un employé et la cible budgétaire est généralement difficile à déterminer.
Primes accordées en fonction de cibles opérationnelles		Recommandé pour récompenser l'administration de l'unité administrative ayant atteint ses cibles opérationnelles de performance.	Recommandé pour récompenser le travail, car le lien est direct avec les responsabilités opérationnelles des employés (quantité, qualité et délais en particulier).

La rémunération incitative et le contrôle de gestion

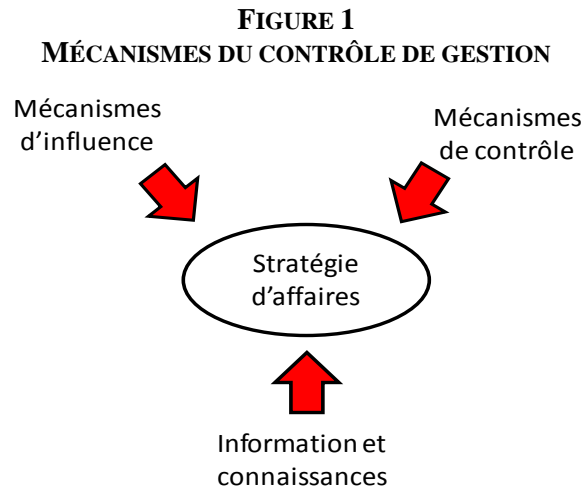
La rémunération incitative apparaît comme un des mécanismes fondamentaux du contrôle de gestion. Le contrôle de gestion moderne vise à influencer les comportements en vue de réaliser la stratégie de l'organisation ainsi qu'en témoigne la définition suivante.

« *Management control is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization's strategies.* » (Anthony 1988, p.10)

²⁶ Le chapitre 11 des auteurs Chênevert et Tremblay (2000) fournit l'analyse de trois régimes de participation aux gains de productivité, soit les régimes Scanlon, Rucker et Improshare.

Le contrôle de gestion moderne est maintenant défini comme un système qui, à la fois, vise à contrôler l'action et la stimuler²⁷.

Le cadre conceptuel du contrôle de gestion que nous proposons est reproduit à la figure 1.



Trois ensembles de mécanismes composent ce cadre conceptuel²⁸, des mécanismes d'influence qui incitent le personnel à agir, des mécanismes de contrôle qui établissent les règles du jeu ainsi que de l'information et des connaissances qui nourrissent la réflexion des gestionnaires et influencent la prise de décision.

La figure 2 identifie les principaux mécanismes d'influence, de contrôle ainsi que les éléments fondamentaux d'information et de connaissances.

²⁷ Boisvert Hugues, La gestion par processus et la performance organisationnelle, Éditions JFD, publication à venir 2011.

²⁸ Notre cadre conceptuel s'est inspiré notamment de Robert Simons qui propose un cadre comportant 4 leviers, *Beliefs systems*, *Boundary systems*, *Diagnostic control systems* et *Interactive control systems* qu'il définit ainsi.

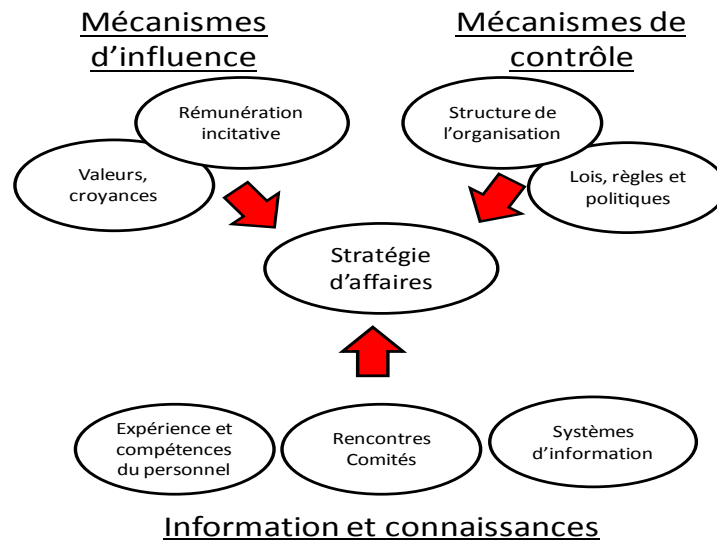
“Beliefs systems are the explicit set of organizational definitions that senior managers communicate formally and reinforce systematically to provide basic values, purpose, and direction for the organization.

Boundary systems delineate the acceptable domain of activity for organizational participants.

Diagnostic control systems feature the ability to measure the output of a process, the existence of predetermined standards against which actual results can be compared, and the ability to correct deviations from standards.

Interactive control systems stimulate search and learning, allowing new strategies to emerge as participants throughout the organization respond to perceived opportunities and threats.”

FIGURE 2
PRINCIPAUX MÉCANISMES D'UN SYSTÈME DE CONTRÔLE DE GESTION



Les principaux mécanismes d'influence sont les valeurs, les croyances et la rémunération incitative. « ...when people believe that goals are legitimate and, therefore, exert effort willingly to achieve them. » (Simons 2000, p. 245). Par ailleurs, la rémunération incitative est présente dans toutes les organisations, et depuis toujours, elle s'est imposée comme mécanisme d'influence de la performance individuelle.

Les principaux mécanismes de contrôle sont la structure organisationnelle qui définit la manière dont on délègue le pouvoir et les responsabilités au sein de l'organisation, autrement dit la façon dont on regroupe et coordonne les ressources humaines, matérielles et financières.²⁹ Les lois, les règles et les politiques établissent des limites et régularisent l'activité. Les mécanismes de contrôle interne, en particulier, visent à éviter les erreurs et à prévenir les irrégularités tandis que les règles et les politiques contribuent à la coordination des unités administratives.

L'ensemble *Information et connaissances* englobe les systèmes d'information explicites, les rencontres et les comités ainsi que l'expérience et les compétences individuelles et organisationnelles. Les systèmes d'information explicites sont nombreux dans une organisation, le système comptable étant l'un d'eux. Les rencontres et les comités ont pour objet le partage, mais aussi l'interprétation des informations explicites disponibles en vue de leur donner un sens commun et de prendre des décisions. Il y a enfin l'expérience et les compétences de chacun, soit l'information tacite et en particulier celles des cadres et dirigeants, permettant de faire évoluer la stratégie d'entreprise.

²⁹ Boisvert, Hugues et coll. (2007, p. 440). Pour plus d'information sur la structure organisationnelle, voir Déry (2010, p. 287).

Dans ce cadre, la rémunération apparaît comme un élément faisant partie d'un système plus global de contrôle de gestion et doit être cohérente avec les autres mécanismes en place, c'est-à-dire qu'elle doit être :

- a) fondée sur les valeurs et les croyances véhiculées dans l'organisation;
- b) harmonisée avec la structure organisationnelle qui définit les responsabilités de chacun;
- c) établie dans le respect des règles et des politiques établies;
- d) déterminée en fonction de l'information disponible au moyen des systèmes d'information explicites;
- e) cohérente avec les responsabilités désignées des comités;
- f) le reflet de l'expérience et des compétences de chacun.

Ainsi, la rémunération incitative vise à influencer les dirigeants, les cadres et les employés à agir en vue d'accroître la performance de l'organisation. Il s'agit d'un mécanisme complémentaire important qui appuie et accroît l'efficacité des autres composantes du système de contrôle de gestion d'une organisation.

CONCLUSION

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.

Les leçons que l'on tire de cette réflexion sont :

- a) Le pouvoir de négociation des dirigeants sur leur rémunération est si important qu'il incite à la manipulation. Les statistiques nous révèlent parfois des corrélations négatives entre la rémunération incitative des dirigeants et la performance financière de l'organisation.
- b) 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.
- c) 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.
- d) Bon nombre d'études³⁰ indiquent que la motivation s'accroît proportionnellement à la difficulté d'atteindre les cibles et chute dès que les cibles deviennent inatteignables.
- e) Le personnel en général est davantage influencé par la possibilité de gagner une récompense que par la peur d'une punition³¹.
- f) 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 importantes³².
- g) La rémunération incitative doit être cohérente avec les autres mécanismes d'influence, notamment les valeurs et les croyances de l'organisation. Elle doit tout autant être cohérente avec la structure de responsabilité de l'organisation et être perçue comme équitable, juste.
- h) Le système d'information doit pouvoir indiquer en tout temps aux gestionnaires et employés visés par un régime, l'état des indicateurs de performance utilisés pour les évaluer.
- i) Enfin, les cibles en général sont plus efficaces pour motiver les gestionnaires et le personnel lorsque ceux-ci participent à leur définition. De plus, elles le sont davantage lorsqu'elles font l'objet d'un engagement en début de période comme dans le cas d'un budget participatif. Enfin, L'efficacité s'accroît lorsque l'engagement envers les cibles est connu dans l'organisation.

Ces quelques réflexions sont incomplètes, mais elles amorcent une réflexion sur la place qu'occupe la rémunération en qualité de mécanisme d'influence dans le cadre du contrôle de gestion.

³⁰ Boisvert et coll. (2007, p. 335).

³¹ En rémunération, la personne qui n'obtient pas la récompense convoitée ou attendue peut se sentir automatiquement pénalisée, voire punie. (Antohony et Govindarajan (2007).

³² Antohony et Govindarajan (2007).

BIBLIOGRAPHIE

- 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, 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^o 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^o 3.
- LONG, R. J. (2002). *Strategic Compensation in Canada*, Nelson Thomson.
- 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.