

## ÉDITORIAL

L'été est un bon moment pour se reposer, se ressourcer et prendre du recul ou revenir sur ce qu'on n'a jamais le temps de faire ou de relire. C'est pourquoi nous vous proposons un numéro spécial sur la rémunération et la mobilisation. Souvent, on se demande pourquoi les questionnaires de mobilisation comme l'IME ne comportent pas de questions sur la rémunération. La réponse est à la fois simple et complexe.

Avant de regarder les aspects complexes de la question, résumons la simplicité de la position :

- a) le salaire explique pourquoi on doit et on va travailler, mais pas pourquoi on se concentre et on se maintient sur les objectifs ;
- b) les éléments de rémunération sont un facteur d'hygiène et pas un facteur de motivation ;
- c) c'est l'équité et la justice des procédures de rémunération qui jouent sur la mobilisation des personnes ;
- d) enfin, les enquêtes de rémunération sont un bien meilleur outil de pilotage sur ce point que les sondages organisationnels.

Si cette édition vous paraît parfois trop technique, reprenez sans hésiter votre bon roman policier... et souvenez-vous que les détectives privés et les policiers sont très motivés mais pas... bien rémunérés !

Bonne lecture et bon été !

Philippe Collas et votre comité de rédaction

### RAPPEL THÉORIQUE NÉCESSAIRE

La mobilisation, on le sait, n'est pas synonyme de motivation. La motivation est un processus psychologique interne qui va :

1. Déclencher le comportement,
2. Orienter ledit comportement,
3. Déterminer l'intensité requise dans le comportement,
4. Rendre le comportement persistant.

La rémunération peut-elle être un facteur de motivation qui va déclencher un comportement orienté vers la performance ? C'est la question qui travaille professionnels des RH et chercheurs.

Constat central : il existe « une jungle des théories de la motivation au travail » (Toulouse et Poupert); deux autres auteurs ont même recensé 140 définitions<sup>1</sup>. Trois nous semblent importantes.

#### 1. La théorie de Herzberg

Elle est d'une grande notoriété, mais aussi mal connue. Rappelons le contexte d'une étude menée par Herzberg, Mausner et Snyderman sur une population de comptables et d'ingénieurs, donc des emplois de haute qualification.

La découverte principale : la distinction entre facteurs motivateurs et facteurs d'hygiène.

<sup>1</sup> Kleinginna A.M. et P.R.

Les facteurs intrinsèques ou motivateurs	Les facteurs extrinsèques ou d'hygiène
Si présence = satisfaction Si absence = état neutre	Si présence = état neutre Si absence = insatisfaction
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accomplissement</li> <li>▪ Reconnaissance de soi</li> <li>▪ Contenu et nature du travail</li> <li>▪ Responsabilité</li> <li>▪ Avancement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Politique et administration de l'entreprise</li> <li>▪ Qualité technique du supérieur</li> <li>▪ Rémunération</li> <li>▪ Relations personnelles avec son supérieur</li> <li>▪ Conditions de travail</li> </ul>

D'autres études ont montré que la rémunération ne ressort pas de manière systématique.

## 2. Les théories de l'équité et de la justice organisationnelle (Adams et Greenberg)

Elles supposent que l'individu évalue ses contributions et les avantages qu'il retire de son emploi dans une organisation. Il calcule alors un ratio avantages/contributions. Il va ensuite procéder à une série de trois évaluations :

- i) équité personnelle (suis-je payé pour ce que je fais ?);
- ii) équité interne (suis-je payé en adéquation avec mon appréciation du ratio des autres membres de l'entreprise ?);
- iii) équité externe (suis-je payé en adéquation avec mon appréciation du ratio des membres d'autres organisations ?).

De cette étude d'Adams, Greenberg<sup>2</sup> tire les deux concepts de justice distributive et de justice procédurale :

<b>Justice procédurale</b>	Vis-à-vis des processus ou procédures qui déterminent l'évaluation de la performance et/ou de la rémunération (exemple : entretien de rendement).
<b>Justice distributive</b>	Vis-à-vis des modalités d'attribution des récompenses et formes de reconnaissance (salaires, promotions, responsabilités, etc.).

Point de vue SECOR : les deux formes de justice sont des éléments importants de la mobilisation qu'on mesure d'ailleurs par les questions de l'IME comme celle sur les critères de performance, le sentiment d'équité du gestionnaire.

## 3. La théorie de Locke et Latham

La troisième théorie importante est celle de Locke et Latham<sup>3</sup> : la théorie de la fixation des objectifs. Elle cherche à répondre à la question « comment motiver les gens ? » et non pas « qu'est-ce qui motive les gens ? ». Les auteurs partent de deux postulats : a) l'individu a des buts qu'il essaie d'atteindre de manière consciente et b) les individus se comportent de manière rationnelle et consciente.

<sup>2</sup> Greenberg, J. (1990) "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow" Journal of Management, vol.16, N° 2, p.399-432.

<sup>3</sup> Locke and Latham (1984) Goal Settings – A Motivational Technique That Works! Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.

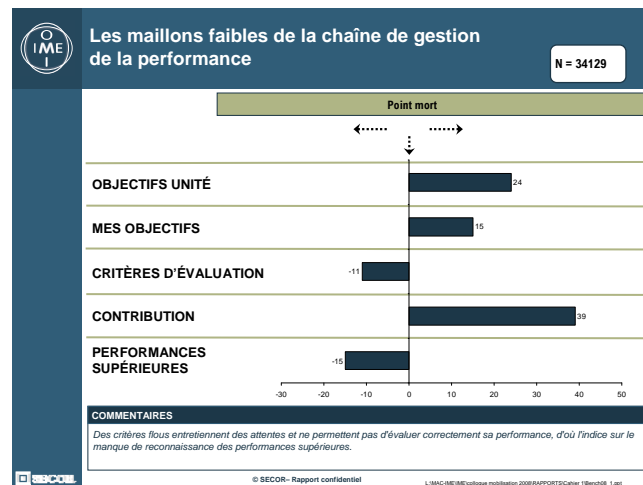
La fixation des objectifs améliore la performance quand :

- i) les individus pensent avoir les capacités d'atteindre leurs objectifs,
- ii) un processus de rétroaction est mis en place,
- iii) des récompenses sont données quand on atteint l'objectif,
- iv) l'organisation soutient l'atteinte des objectifs,
- v) les employés acceptent les objectifs.

Pour déclencher la motivation, l'objectif doit avoir 4 qualités :

- a) attractif : il doit attirer l'attention de l'employé,
- b) mobilisant : il doit focaliser les efforts sur les tâches qui permettent d'atteindre l'objectif,
- c) persistant : il permet de maintenir les efforts,
- d) développeur : il permet le développement de nouvelles stratégies cognitives et d'action.

Point de vue de SECOR : c'est donc plus la fixation des objectifs et la gestion de la performance qui jouent un rôle dans la mobilisation que la stricte récompense. C'est ce que nous rappellent les leçons de la chaîne de gestion de la performance dont voici un exemple tiré du dernier balisage 2008.



Pour avoir le sentiment de voir les performances supérieures reconnues, il faut des objectifs et des critères de performance clairs.

**La rémunération : un des facteurs de la mobilisation**

Tiré de : *La rémunération : un important facteur stratégique de mobilisation... parmi d'autres*, Emmanuelle Gril, *Effectif*, volume 7, numéro 1, janvier / février / mars 2004

La rémunération est au cœur de la relation employeur-employé. Sans elle, bien peu d'entreprises seraient en mesure de trouver les ressources nécessaires à leurs opérations. Toutefois, rares sont les entreprises qui, d'emblée, identifient la rémunération comme principal levier de la mobilisation. Plutôt, elles considèrent cette dernière comme un élément contribuant certes à la mobilisation, mais principalement à la motivation.

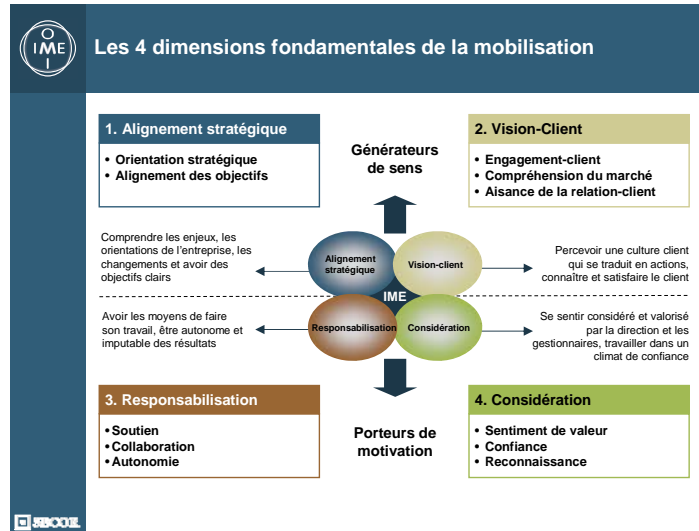
À la SAQ, la rémunération est un levier important pour attirer, retenir et motiver ses employés. Pour ce faire, l'entreprise compte sur une structure salariale cohérente et en lien avec le développement de carrière. De plus, le système global d'évaluation de la performance en place est aligné avec les outils de récompense de la contribution. Toutefois, le directeur, rémunération et avantages sociaux, mentionne que « la rémunération est l'un des facteurs sur lesquels s'appuie la mobilisation, mais il existe plusieurs autres éléments, comme la valorisation individuelle, le souci de reconnaître les bons coups d'équipe, l'octroi de projets intéressants et motivants, etc. ». La rémunération est alors perçue comme un outil complémentaire à la mobilisation qui motive à la fois les individus et les équipes. « Le salaire perçu est donc rattaché à l'individu. Or, la mobilisation est une notion collective et je crois que ce qui peut motiver ou mobiliser davantage le personnel est sa propre contribution à l'atteinte des objectifs de l'entreprise ».

Cette façon de concevoir la mobilisation est partagée à plusieurs égards par la Financière Banque Nationale. En effet, pour cette entreprise, la rémunération est un élément important dans la mobilisation des employés, tout particulièrement pour la force de vente. Cependant, pour engager ses employés, la Financière Banque Nationale compte sur plusieurs autres éléments : pratiques de reconnaissance, coaching, leadership des gestionnaires et un environnement de travail favorisant le développement professionnel et personnel. Ce qui fait dire à l'auteure de l'article que, dans la mobilisation, « l'argent n'est pas tout ».



Cette perception est tout à fait cohérente avec le modèle IME de SECOR. En effet, la rémunération est centrée sur le « JE » et donc sur la motivation, alors que la mobilisation est centrée sur le « NOUS » et donc sur les buts communs. Ainsi, pour agir sur la mobilisation, il est nécessaire de travailler sur la motivation, mais dans un cadre plus large en touchant quatre dimensions : l'alignement stratégique, la vision-client, la responsabilisation et la considération.

Bien sûr, les éléments de rémunération collective peuvent accroître et accélérer la mobilisation mais l'article suivant nous montre les écueils à éviter.



cerce de la MOBILISATION

*Le dilemme des déménageurs de pianos ou comment décourager les meilleurs*

Tiré du chapitre 2 du livre de Maya Beauvallet *Les stratégies absurdes* (Seuil, janvier 2009, ISBN 978-2-02-098568-0)

Ce petit livre de 147 pages analyse en 12 chapitres et un épilogue une série de stratégies absurdes, définies comme « comment faire pire en croyant faire mieux » (qui est aussi le sous-titre du livre).

Le chapitre 2 est fort pertinent pour notre thème, il démontre les pièges des incitations collectives.

Selon l'auteur, on distingue deux types d'entreprises : celles où l'on travaille les uns à côté des autres et celles où l'on travaille les uns avec les autres (devinez dans laquelle vous vivez ?). Les déménageurs de pianos vivent dans un univers où il faut être deux et travailler ensemble, sous peine de graves conséquences pour le piano, le client, l'entreprise et les déménageurs.

*La théorie du passager clandestin*

Les indicateurs individuels de performance présentent différents inconvénients : i) ils sont difficiles à mesurer, car ils supposent un découpage des tâches précis, ii) ils omettent l'ampleur du travail collectif et n'encouragent pas la coopération entre les personnes. À l'inverse les incitations collectives ont « deux avantages symétriques » : i) développer la coopération et ii) se concentrer sur un objet plus facile à mesurer.

Mais il y a un revers à la médaille : « le passager clandestin » qui est celui qui ne fait rien et profite de l'effort des autres. Si tout le monde joue le rôle du passager clandestin, il n'y a plus de voyage en bateau possible et une forte dégradation de la performance collective. Dans la pratique, on observe que les passagers clandestins sont peu nombreux et que c'est leur équipe de travail, plus que le management, qui exerce une pression au travail sur eux. Toutefois, si on laisse vivre trop de passagers clandestins, cela déclenche un sentiment d'iniquité dans une équipe.

*Le blues des meilleurs*

Il s'inspire d'une étude d'Andrew Weiss sur une entreprise d'électronique. Cette dernière paie selon le mérite individuel dans les premiers mois, puis selon un indicateur collectif. Son objectif est d'identifier les performances de chacun avant de valoriser la coopération. Que se passe-t-il lors du passage d'un système à l'autre ? Les meilleurs ralentissent davantage que les moins bons (parmi les 208 salariés qui avaient une performance supérieure de 10 % à la médiane, un seul a augmenté sa production). L'indicateur collectif amène à une standardisation du comportement ; les meilleurs décélèrent et les moins bons sont soumis à la contrainte du passager clandestin. On pourrait se dire donc que les incitatifs collectifs nuisent à la performance des meilleurs. La même étude montre que non. Dans une autre usine du même groupe, les gens ont un salaire fixe. Que se passe-t-il ?

Les meilleurs = le top 10	Produisent plus du double de l'indicateur
Les moins bons = le bottom 10	Sont à 80 % de l'indicateur

Faut-il alors abandonner les incitatifs collectifs ?

Non, comme le prouve une autre étude de D. Hansen chez American Express. Les incitatifs collectifs sont pertinents quand « le collectif est une somme d'individus qui se ressemblent ». C'est le cas par exemple dans une chaîne de production. En effet, l'entreprise n'a aucun bénéfice à retirer d'un employé surperformant si la chaîne devient embouteillée à cause de lui.

**Conclusions : les incitatifs collectifs sont valables parmi des populations homogènes et dont le travail est réellement collectif.**

*La rémunération, c'est bien... mais un bon patron, c'est encore mieux !*

Inspiré de : *Money's Nice, but a Good Boss Is Better*, Steve Vogel, Washington Post Staff Writer; Wednesday, May 20, 2009

Quand on leur demande d'évaluer la qualité de leur milieu de travail, devinez ce que les employés du secteur public fédéral américain mettent le plus en avant ?

Le leadership... et le franc-parler de leur boss !

Si, si... et même encore plus que le salaire et les avantages sociaux !

C'est du moins ce que révèle le dernier sondage sur la main-d'œuvre du service public fédéral américain, réalisé par l'organisme à caractère apolitique Partnership for Public Service, qui se consacre à l'amélioration du service public aux États-Unis. Au courant de l'été dernier, 212 000 employés de la fonction publique fédérale travaillant dans 260 départements, agences et bureaux ont répondu au sondage.

**Gestionnaires : valorisez, valorisez, valorisez !**

Outre les facteurs d'amélioration du milieu de travail, l'étude révèle aussi qui sont les « meilleurs employeurs » du service public fédéral. En tête de liste : la Nuclear Regulatory Commission (NRC). Figurent aussi en bonnes positions le Government Accountability Office, la NASA, *l'intelligence community* et le State Department.

Principal constat ressorti de la comparaison des organes publics fédéraux : c'est le style de gestion qui fait toute la différence !

À la NRC par exemple, c'est la valorisation des employés par les gestionnaires, qui consultent et écoutent leurs employés systématiquement, qui explique la position de la NRC en tête du palmarès des milieux où il fait bon travailler. Interrogé sur les résultats de l'étude et sa performance, Jim McDermott, DRH de la NRC confie : « Ce sont eux (les employés) les vrais gestionnaires... moi je mène une vie de bureau plutôt oisive ! »

**Hauts dirigeants : communiquez !**

Certaines agences, comme le département des Transports, les Archives Nationales, le département de Sécurité et d'Éducation, se retrouvent à la queue du peloton au classement de milieux de travail sains et mobilisants. Principale raison évoquée ? Le leadership des hauts dirigeants qui, bien souvent, ne partagent pas l'information sur la stratégie, les orientations ou les changements organisationnels avec les gestionnaires. Ces derniers ont alors du mal à jouer leur rôle de relais dans leurs équipes. Le manque de formation et d'opportunités de développement au sein des agences fédérales est aussi mentionné comme facteur d'insatisfaction.

L'étude révèle en outre que le secteur public fédéral arrive bien souvent derrière le secteur privé, en termes de leadership des gestionnaires, écoute, disponibilité et volonté de développer les employés.

Par exemple, 48 % d'employés du secteur public fédéral contre 66 % dans les entreprises du secteur privé travaillent dans un environnement favorisant le partage d'information sur les orientations stratégiques. Également, 66 % des employés du secteur public sont satisfaits de leurs gestionnaires contre 74 % dans le secteur privé.

**La mobilisation... en Inde**

Sources :

- *Inde : quelles règles sociales dans une économie émergente*, rapport d'information n°416 (juillet 2007) fait au nom de la Commission des Affaires sociales – France
- Rapport Mondial Mercer 2008

Sur la base d'une étude mondiale réalisée par Mercer en 2008, nous avons découvert que les employés japonais étaient avant tout mobilisés par la reconnaissance des performances supérieures (la situation est identique dans la plupart des pays asiatiques : Chine, Singapour, Corée du Sud). Ce n'est pas du tout le cas en Inde, où les employés sont surtout mobilisés par les opportunités de développement personnel. Les trois éléments qui leur apparaissent les plus importants sont : le type de travail réalisé, les possibilités de promotion et le potentiel de carrière à long terme. On pourrait penser que la culture indienne est toujours très imprégnée des pensées du Mahatma Gandhi : « C'est dans l'effort que l'on trouve la satisfaction et non dans la réussite. Un plein effort est une pleine victoire » — Gandhi, extrait des Lettres à l'Ashram. Et, apparemment, cela fonctionne : l'Inde fonde aujourd'hui son développement économique sur une mobilisation importante de ses ressources humaines, particulièrement dans le secteur des services, largement tourné vers l'exportation. Uniquement dans le secteur des services informatiques et de support de gestion, l'Inde emploie aujourd'hui plus de 700 000 personnes... et forme 450 000 nouveaux ingénieurs et informaticiens chaque année ! ... Si non seulement les employés acceptent des salaires incroyablement plus bas qu'en Amérique du Nord ou en Europe, et qu'en plus ils sont mobilisés pour continuer à se développer au sein de leur firme... on peut continuer à prévoir l'avenir !

**L'attachement des employés dans les centres d'appels... le rôle de la rémunération**

Inspiré de :

*Linking rewards to commitment : an empirical investigation of four UK call centers*, par *The International Journal of Human Resource Management*, Dec 2007

Les pratiques de gestion des ressources humaines dans les centres d'appels ne sont pas reconnues pour être des plus généreuses. Les employés de ces centres vivent régulièrement des situations de stress intense, possèdent souvent une formation inadéquate ou limitée, ne bénéficient que de peu de reconnaissance et n'obtiennent que de maigres salaires. Il en résulte des taux de roulement élevés qui ne font qu'accroître les problèmes décrits précédemment.

Pour décrire ce phénomène de non-rétention des ressources, les auteurs s'attardent à trois types d'engagement. L'engagement affectif, ou attachement émotionnel à l'organisation, se traduit par le désir de l'employé de contribuer au développement de l'organisation, et ce, parce qu'il en retire une satisfaction personnelle. L'engagement de continuation, c'est-à-dire l'attachement par la contrainte, où l'employé perçoit que les coûts associés à son départ sont supérieurs aux bénéfices de quitter. Enfin, l'engagement normatif s'exprime par un sentiment d'obligation morale de loyauté envers l'entreprise, il s'agit alors d'un attachement par l'obligation. « Ainsi, les individus affectivement engagés restent membres de leur entreprise parce qu'ils le désirent, ceux qui éprouvent un engagement de continuation restent parce qu'ils y sont contraints et ceux qui sont normativement engagés restent parce qu'ils en ressentent l'obligation. » (Bentein, Stinglhamber et Vandenberghe, 2000).

La nature de l'engagement des employés en centre d'appels s'appuie sur différents leviers. Ainsi, pour engager affectivement ses employés, un gestionnaire n'aura pas recours aux mêmes leviers que pour engager normativement.

Engagement affectif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opportunités de carrière</li> <li>• Clarté des rôles</li> <li>• Participation (implication)</li> <li>• Autonomie</li> </ul>
Engagement normatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avantages sociaux</li> <li>• Autonomie</li> <li>• Feed-back</li> <li>• Formation</li> </ul>
Engagement de continuation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rémunération</li> </ul>

Bien que les types d'engagements soient complémentaires, c'est-à-dire qu'ils se renforcent mutuellement, il est intéressant de constater que la rémunération contribue principalement à l'engagement de continuation. Ainsi, lorsqu'un employé de centre d'appels est satisfait de son salaire, cela accentue son « besoin » de rester avec l'entreprise. Il perçoit les coûts de transfert vers une autre entreprise comme étant plus élevés que les bénéfices monétaires qu'il pourrait en tirer.

Une entreprise qui déciderait de ne miser que sur la rémunération comme moyen d'engager ses employés s'exposerait à des risques non négligeables de départs de ses ressources clés. En effet, il suffirait pour un concurrent d'offrir un salaire supérieur pour embaucher plusieurs des ressources de son compétiteur. Agir sur la mobilisation et donc sur l'engagement affectif semble être un facteur de performance et de rétention plus durable. Les coûts affectifs de quitter une organisation sont souvent supérieurs aux coûts monétaires... et lorsque l'on quitte une organisation, on saute dans l'inconnu au niveau affectif.

**Satisfaction et rémunération vont de pair !**

Inspiré de :

*2009 Employee Job Satisfaction.*

*Understanding the Factors That Make Work Gratifying*

Par *Society for Human Resource Management*

Juin 2009

La rémunération, comme un des leviers de la motivation, semble jouer un rôle dans la mobilisation. La plus récente étude de la *Society for Human Resource Management (SHRM)* sur la rémunération semble effectivement démontrer l'existence d'un lien entre rémunération et motivation, mais surtout entre la rémunération et la satisfaction au travail. Toutefois, l'analyse des résultats permet de constater que cinq des dix principaux facteurs de satisfaction sont directement liés aux facteurs de mobilisation de l'IME.

Sans grandes surprises, l'étude constate que la situation économique des derniers mois influence les résultats. En effet, en 2002, 2008 et 2009 (des années de ralentissement économique), la sécurité d'emploi arrivait en tête des aspects influençant la satisfaction en emploi. Une constante se dégage cependant des derniers sondages : la rémunération et les avantages sociaux se retrouvent régulièrement dans le top trois des éléments impactant le plus la satisfaction des employés. Ainsi, pour influencer positivement la satisfaction de ses employés, il serait souhaitable de leur offrir un salaire et des avantages sociaux compétitifs... ou de réduire l'écart entre les attentes salariales des employés et l'offre des employeurs. Une anecdote : en août 2008, un sondage de Gallup indiquait que 51 % des Américains se considéraient sous-payés.

Toutefois, au-delà de la rémunération globale et de la sécurité d'emploi, l'étude démontre qu'en agissant sur la mobilisation de ses ressources, on agit également sur la satisfaction. En effet, des dix facteurs les plus importants dans la satisfaction, cinq sont directement reliés à des aspects de la mobilisation. L'opportunité d'utiliser ses habiletés et compétences, la relation avec le supérieur immédiat, la reconnaissance de la performance par les gestionnaires, la communication entre la haute direction et les employés et, enfin, l'autonomie et l'indépendance sont tous des éléments intégrés dans l'IME.

**Top 10 des éléments « très importants » dans la satisfaction des employés**



Note : Pourcentage des répondants ayant répondu « très important »

En conclusion, offrir des salaires compétitifs ne permet pas de garantir la satisfaction des employés, non plus que la rétention de ces derniers. Pourquoi ne pas alors faire d'une pierre plusieurs coups, en développant une démarche de mobilisation qui aura des impacts à long terme sur la satisfaction des employés ? Bien entendu, la rémunération, comme levier de la motivation, devra être prise en considération.

*Quelques clins  
 d'œil*

En 2006, le Conference Board répertoriait, dans 12 études portant sur la mobilisation, 26 leviers de mobilisation. La rémunération et les avantages sociaux ont été identifiés comme des leviers de la mobilisation dans seulement deux études : Bates (2004) et Gubman (2004). *Source : Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications, par The Conference Board, 2006.*

**Saviez-vous que...**

- En pleine tempête boursière, le montant des primes versées aux financiers de Wall Street a atteint 18,4 milliards de dollars américains en 2008, soit 112 000 \$ par personne en moyenne ? *Source : Les Affaires, 28 février 2009.*
- Selon une étude du Centre canadien des politiques alternatives publiée début 2008, la rémunération d'un président-directeur-général est égale à 218 fois celle d'un salarié moyen (il y a dix ans, l'écart était de 104 fois) ? *Source : Le Devoir, 18 juin 2009.*
- Au Canada, la rémunération hebdomadaire moyenne (incluant les heures supplémentaires) des employés salariés s'est établie à 820,53 \$ en avril dernier, soit une hausse de 1,4 % par rapport à avril 2008 ? Et qu'à l'échelle des provinces, la plus forte hausse de la rémunération hebdomadaire moyenne par rapport à avril 2008 a été observée à l'Île-du-Prince-Édouard (+5,8 %) ? *Source : Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail, avril 2009, Statistique Canada.*