La satisfaction des employés face aux bénéfices marginaux

Serge Laplante

Volume 45, numéro 3, octobre–décembre 1969

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1003737ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1003737ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal

ISSN

0001-771X (imprimé)

1710-3991 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Laplante, S. (1969). La satisfaction des employés face aux bénéfices marginaux. *L'Actualité économique*, 45(3), 447–473. <https://doi.org/10.7202/1003737ar>

La satisfaction des employés face aux bénéfices marginaux

On parle beaucoup dans notre société industrielle de bénéfices marginaux, des bénéfices aux employés ou même, s'inspirant de la terminologie européenne, d'avantages sociaux. La plus répandue de ces expressions est sûrement à l'heure actuelle celle de bénéfices marginaux, issue en ligne directe du terme anglais *fringe benefits*. C'est celle que nous utiliserons, d'ailleurs, dans la suite de notre texte. Soulignons simplement qu'en cette époque de grand souci de précision de notre langue, celle d'avantages sociaux devrait éventuellement être reconnue comme étant plus juste, plus appropriée.

Mais qu'entendons-nous exactement quand nous parlons de bénéfices marginaux ? Pour mieux comprendre, jetons d'abord un coup d'œil rapide en arrière. Nous voyons qu'après des débuts très modestes entre les deux guerres mondiales, ces bénéfices prirent plus d'importance lors du deuxième conflit, face à une rareté accrue de la main-d'œuvre et aux contraintes sur les salaires ; ils représentaient alors pour les entreprises un moyen de résoudre ces problèmes. Durant les années d'après-guerre, les syndicats ne voulurent rien abandonner de ces bénéfices acquis ; au contraire, ils se montrèrent encore plus agressifs dans le but d'en étendre l'éventail. Si bien qu'aujourd'hui, nous retrouvons dans l'entreprise typique une gamme imposante de bénéfices marginaux offerts aux employés, allant, par exemple, des repas gratuits jusqu'au régime de retraite et à l'assurance-salaire. Si l'on veut se donner une définition précise qui englobe en même temps ces divers bénéfices, il faudra procéder négativement, par opposition. Nous dirons donc que les

bénéfices marginaux constituent la partie non salariale de la rémunération des employés (*compensation*). Nous distinguons par le fait même deux éléments majeurs au sein de la rémunération totale, d'une part, le salaire, d'autre part, les bénéfices marginaux. Ces derniers pourront eux-mêmes être groupés en deux catégories majeures : a) les bénéfices obligatoires, tels l'assurance-chômage et le Régime des Rentes du Québec, et b) les bénéfices volontaires consentis par l'employeur, tels une assurance-vie ou même certains congés payés.

En termes de coûts, à quoi correspond l'évolution que nous avons dépeinte ? Les sources de référence sur ce point sont, aux États-Unis, les études bisannuelles de la Chambre de Commerce américaine, intitulées *Fringe Benefits* ; au Canada, on en était en 1967 à six études menées sur ce sujet ; les quatre premières, par *Industrial Relations Counselors Service Inc.* et les deux dernières (1963 et 1965), par une firme torontoise de conseillers en administration *Thorne Group Ltd.* Le tableau 1 nous donne une idée de l'évolution des bénéfices marginaux, en pourcentage de la paye totale (*total payroll*).

Tableau 1

Bénéfices marginaux en p.c. de la paye totale

Année	Canada	Année	États-Unis
1965	28.3	1965	28.1
1963	26.8	1961	24.9
1953	15.0	1955	22.4
		1951	18.7
		1947	16.1

Aux États-Unis, ces pourcentages représentaient, en 1947, un montant de 450 dollars par année par employé et, en 1965, 1,874 dollars. Au Canada, en 1965 également, le 28.3 p.c. correspondait à un montant de 1,744 dollars par année par employé. Un professeur américain, M. Megginson¹, pourra conclure que, depuis 1947, les bénéfices marginaux se sont accrus de 300 p.c. (dollars/

1. Leon C. Megginson, *Personnel: A Behavioral Approach to Administration*, Richard D. Irwin, Inc., 1967.

année/employé) et que, depuis 10 ans, leur croissance est le double de celle des salaires.

Se basant sur ces quelques données, notre article se divisera essentiellement en deux parties :

I — À partir des questions que devraient se poser les employeurs, nous procéderons en premier lieu à une analyse de la situation actuelle. Nous examinerons les faits, d'abord, puis, nous tenterons d'en trouver l'explication réelle.

II — En second lieu, nous envisagerons diverses solutions au problème cerné. D'abord, nous mentionnerons deux tentatives qui sont, selon nous, inefficaces et insuffisantes. Nous proposerons finalement une troisième solution qui, elle, a beaucoup plus de chances de toucher au cœur du problème même si, de prime abord, elle risque de soulever beaucoup d'opposition chez plusieurs.

I — ANALYSE DE LA SITUATION

Devant la montée des coûts que nous avons vécue, l'employeur éclairé se posera normalement deux questions :

- 1) Est-ce que ces bénéfices sont vraiment des bénéfices marginaux ? Doit-on les considérer comme tels dans nos décisions ? Et surtout, doit-on s'opposer à la montée des coûts dans ce secteur ?
- 2) Est-ce que le montant d'argent imposant qu'on y investit l'est efficacement ? Est-ce que les sommes englouties sont un prix raisonnable pour ce que nous obtenons en termes de satisfaction au travail et de productivité ? Laissons de côté les querelles relatives à l'existence ou l'absence de relation entre ces deux concepts de satisfaction et de productivité ; faisons l'hypothèse (avec plusieurs) que, même si elle n'est pas unitaire, une corrélation importante existe entre satisfaction et productivité. Dans cette optique, il est normal pour le *management* de s'interroger sur le degré de satisfaction engendré par les bénéfices marginaux. On se demandera donc s'ils remplissent cette fonction avec efficacité ?

Ouvrons ici une parenthèse importante sur l'origine, la raison d'être et les fonctions initiales de ces mêmes bénéfices marginaux. Quels en sont les moteurs dans une organisation ?

Nous en discernons trois principaux :

a) d'abord, l'État qui, dans l'exécution de ses politiques sociales, exige que les employeurs participent largement avec leurs ressources financières. Par exemple, l'employeur devra contribuer au financement d'une assurance-chômage ou encore d'un régime de retraite universel. De plus, l'État jouera souvent un rôle indirect. Ainsi, les programmes gouvernementaux constitueront souvent le point de départ, l'inspiration de programmes plus élaborés que l'employeur mettra ensuite lui-même sur pied : par exemple, dans les grandes industries de l'acier et de l'automobile, les négociations du milieu des années 1950 ont donné naissance à des programmes supplémentaires de prestations en cas de chômage : supplémentaires parce qu'ils s'ajoutaient aux programmes gouvernementaux d'assurance-chômage. D'autre part, par le biais de la taxation, le gouvernement favorisera possiblement l'instauration de programmes pour les employés, les contributions par l'employeur pouvant alors être déduites comme dépenses d'opération. Enfin, le désir de limiter les interventions de l'État poussera certaines entreprises à organiser elles-mêmes pour leurs employés des programmes dans des secteurs considérés particulièrement vulnérables ;

b) les syndicats dont il ne faut pas minimiser le rôle dans cette question. L'expansion qu'ont connue les bénéfices marginaux est due pour une grande part à la pression syndicale. Leur importance pour les syndicats revêt deux formes principales, nous semble-t-il :

i) parfois, ce sont des demandes précises inspirées directement et au départ par les membres. Qu'il suffise de nous rappeler le cas encore tout récent des employés de la ville de Montréal qui ont pris le sentier de la guerre pour assurer la survie de leur régime de retraite et combien d'autres cas dans la petite histoire des relations ouvrières-patronales, ne pourrions-nous pas trouver où la mise sur pied d'un programme donné est née d'un désir précis des travailleurs pour ces bénéfices ?

ii) très souvent, ce sont aussi pour le syndicat des instruments de marchandage où même des portes de sortie : quand on ne peut plus rien obtenir sur le plan des salaires, on fait porter la négociation sur ces « marginaux » où on peut quand même arracher des sous... en attendant peut-être de revenir aux salaires. Ce genre

d'instrument se révèle parfois très utile pour obtenir indirectement ce que l'on se voit refuser sous une autre forme. Rappelons-nous les négociations de 1955 dans l'industrie automobile américaine. Initialement relatives au revenu annuel garanti, les demandes syndicales se sont heurtées à une forte opposition patronale, ... pour des raisons de principe. Les travailleurs sont quand même sortis de ces négociations avec un programme de bénéfices supplémentaires de chômage (*supplementary unemployment benefits*) qui équivalait pratiquement à une forme de revenu annuel garanti. Pourtant, tous les principes étaient saufs : on n'avait accordé qu'un autre bénéfice marginal aux employés !

c) le *management* lui-même pour qui le montant versé en bénéfices marginaux constitue un sous-ensemble de l'ensemble total « rémunération ». Pour lui, ils sont une partie du prix payé pour le bien appelé main-d'œuvre ; en tant que tel, ils font partie de la transaction économique qui consiste à acheter, pour un certain montant, du travail que l'on veut le plus généreux, le meilleur pour le prix en question. Mais au-delà de ce simple achat d'un bien, il est une caractéristique rattachée à la nature même du bien en jeu, qui le différencie nettement des autres. Par le montant payé, le *management* cherche aussi à stimuler le travailleur, à créer chez lui enthousiasme et loyauté, à le motiver afin d'obtenir un rendement supérieur. L'employeur est évidemment influencé dans son offre par les efforts de ses concurrents. Il veut attirer et retenir chez lui les individus les plus intéressants et, pour ce faire, il devra fixer son prix par rapport à la concurrence. Dans l'ensemble rémunération, notons aussi que certains bénéfices marginaux joueront un rôle bien particulier. Par exemple, le régime de retraite constituera pour plusieurs un moyen supplémentaire de retenir les employés et d'en réduire ainsi le taux de roulement.

Mais la question qui nous intéresse particulièrement ici est la suivante : nous plaçant dans l'optique de l'employeur, et sachant ce qu'il lui en coûte maintenant pour offrir ses bénéfices marginaux, nous nous demanderons comment ces derniers sont considérés par les employés et quel rôle ils jouent dans leur niveau de satisfaction au travail. Ce qui nous intéresse surtout, c'est que les dollars investis dans ce sous-ensemble jouent au maximum leur rôle au plan de la motivation et de la satisfaction.

A — *Examen des faits**Comment les employés considèrent les bénéfices marginaux*

Même si plusieurs de ces bénéfices représentent une protection indispensable contre plusieurs aléas de la vie (maladie, accidents, vieillissement, etc.) et que d'autres offrent une occasion de se « régénérer » (congés, vacances, congés sabbatiques, pause-café, etc.), il est alarmant de constater combien les employés semblent souvent ignorer leur importance. Ils ne semblent pas être conscients des coûts impliqués et des avantages qu'ils représentent pour eux ; il est évident qu'il y a un effort énorme à fournir du côté de l'information. Nous nous réjouissons de constater que déjà certains services de personnel, aidés par des experts consultants dans le domaine des bénéfices marginaux, communiquent aux employés sous des formes de mieux en mieux adaptées des renseignements concernant les avantages marginaux qui sont leurs. À l'heure actuelle, le moins que l'on puisse dire, c'est que les employés considèrent souvent ces bénéfices comme un dû tout en ne possédant de ceux-ci qu'une connaissance superficielle.

Voici à cet effet les résultats d'une enquête menée dans l'Oregon auprès du personnel enseignant (supposément au-dessus de la moyenne des salariés en ce qui a trait à la curiosité intellectuelle !)². Les professeurs de l'Oregon ont un régime de retraite pour lequel ils contribuent un montant égal à celui qui est versé par l'employeur (*Oregon Public Employees Retirement System*). À l'embauche, ils reçoivent une brochure explicative du régime. De plus, les services locaux de personnel distribuent régulièrement de l'information supplémentaire concernant ce régime, déjà en existence depuis 15 ans au moment de l'enquête. Et pourtant, celle-ci a révélé que :

- moins de 10 p.c. ont répondu en avoir une « bonne » connaissance,
- 33 p.c. ont dit en avoir peu ou pas du tout de connaissance,
- même si le degré de connaissance augmente avec l'ancienneté moins de 20 p.c. de ceux qui avaient 20 ans ou plus de service affirmaient avoir une « bonne » connaissance du régime.

2. « Fringe Benefits or Salary », par Mark R. Greene, *Journal of Marketing*, vol. 27, no 4, p. 63.

On a pu conclure que même lorsqu'ils contribuaient à un programme de ce genre, les employés n'avaient de fait qu'une connaissance très limitée et sur ses avantages et sur les coûts globaux pour l'employeur. Cependant, cela ne les empêchait pas d'affirmer que ces bénéfices avaient de l'importance pour eux et qu'ils comptaient dans leur niveau de satisfaction. Nous essaierons de voir jusqu'à quel point ils influent effectivement sur ce plan.

Quel rôle jouent les bénéfices marginaux face à l'objectif de satisfaction ?

a) Les études menées par Herzberg et son groupe (*Psychological Service of Pittsburgh*)³ sont des pionnières dans le domaine qui nous intéresse. Leurs recherches ont voulu cerner les facteurs reliés à la satisfaction des employés et les mettre en ordre d'importance. Ils ont fait le relevé des études effectuées dans ce domaine et leurs résultats couvrent plus de 11,000 employés. Les dix facteurs identifiés, par ordre d'importance décroissante, sont les suivants :

1. Sécurité de l'emploi : assurance de la continuité de l'emploi
2. Chances d'avancement
3. La compagnie et son *management*
4. Les salaires
5. Les aspects intrinsèques du travail
6. La supervision
7. Les aspects sociaux du travail
8. Les communications
9. Les conditions de travail (conditions physiques)
10. Les bénéfices marginaux

Et quand on s'arrête aux écarts dans les rangs (parce que ce sont des moyennes), on constate que les salaires sont placés de façon consistante au milieu de la liste et que les bénéfices marginaux sont eux aussi placés de façon consistante au dernier rang. Évidemment, il n'y a pas parfaite indépendance des facteurs, mais il reste que pour ce qui nous intéresse, les résultats sont assez clairs pour y attacher foi et importance :

- les bénéfices marginaux sont régulièrement classés très loin parmi les facteurs de satisfaction,

3. Herzberg, Mausner, Peterson et Capwell, *Job Attitudes : Review of Research and Opinion*, Psychological Service of Pittsburgh, 1957.

— ils sont régulièrement classés loin derrière les salaires et pourtant, tous deux font partie de l'ensemble rémunération des employés.

b) Une étude du même genre menée par Gruenfeld⁴ auprès de « superviseurs » donna d'ailleurs les résultats suivants. Au premier rang, on retrouve les « chances d'avancement » ; les salaires sont au 9^e rang et les bénéfices marginaux au 15^e sur un groupe de 18 facteurs considérés. Cette étude nous permet donc de renforcer les conclusions d'Herzberg.

c) En plus de chercher l'importance relative des facteurs, Herzberg et ses collègues voulurent trouver comment ces facteurs contribuent à la satisfaction ou à l'insatisfaction des employés. Par exemple, ils s'aperçurent que les salaires, classés 4^e dans la liste des facteurs, sont mentionnés très rarement comme facteur de satisfaction et apparaissent comme le plus fréquent parmi les facteurs d'insatisfaction. (Ce relevé touchait environ 28,000 employés). Dans toutes les études couvertes, les bénéfices marginaux ne furent jamais mentionnés directement comme contribuant nettement à la satisfaction ou à l'insatisfaction dans un emploi. Même s'il y a insatisfaction (ou satisfaction) au niveau des bénéfices eux-mêmes, il n'est pas évident que cela cause de l'insatisfaction (ou de la satisfaction) au niveau de l'emploi (pris globalement).

Ceci vient confirmer le peu d'importance relative que les employés attachent à ces bénéfices, même s'ils constituent une partie importante de leur rémunération et qu'ils coûtent souvent très cher aux employeurs. Il est clair que les employés sont beaucoup plus sensibles au niveau de leur salaire.

Ceci nous permet également de penser qu'ils sont considérés comme un dû, assez standard d'ailleurs, d'une entreprise à l'autre. Ils pourraient fort probablement contribuer davantage à l'insatisfaction, s'ils étaient absents, qu'ils ne contribuent à la satisfaction, quand ils sont présents. À l'heure actuelle, ils nous apparaissent beaucoup plus du type de ces « facteurs hygiéniques » qui aident à prévenir l'insatisfaction et à créer une ambiance telle que les « facteurs motivateurs » puissent opérer (chances d'avancement,

4. L.W. Gruenfeld, « A Study of the Motivation of Industrial Supervisors », *Personnel Psychology*, 15 (1962), p. 303.

sécurité d'emploi, etc.). Comme l'affirmait Wendell French⁵, les bénéfices marginaux contribuent proportionnellement moins à la stimulation de la productivité que les salaires. Il s'en trouvera alors pour expliquer que, contrairement à ces derniers, ils sont déterminés indépendamment de la valeur du travail ou de la « performance » de l'employé. C'est vrai, du moins pour un bon nombre. Les vacances, par exemple, échappent à cette explication ; elles ont forcément une valeur monétaire reliée au salaire de l'employé. Mais nous croyons sincèrement que nous pouvons faire jouer aux bénéfices marginaux plus qu'un rôle « d'hygiène » ; nous pouvons les amener à constituer une véritable motivation positive.

d) Un autre aspect des recherches de Herzberg et de son groupe nous apparaît également très intéressant à souligner. Il s'agit des différences d'importance accordée aux bénéfices marginaux selon certaines variables individuelles. Ainsi, ils ont isolé les variables suivantes :

Le sexe. Chez l'homme et la femme, pas de différence. Les deux les placent bons derniers en importance. Les salaires, au contraire,

sont considérés plus importants par les hommes que par les femmes.
Le statut marital. Il semble que les employés mariés y attachent un peu moins d'importance que les célibataires.

Le genre de travail. Les ouvriers manuels leur donnent plus d'importance que les collets blancs.

L'éducation. Leur cote d'amour semble augmenter avec le niveau d'éducation de l'employé.

L'enquête effectuée auprès des professeurs de l'État d'Oregon (cf. p. 452) permet d'aller un peu plus loin dans l'étude de ces variations. La question suivante fut posée : « Si votre employeur décidait d'augmenter votre rémunération totale d'un certain pourcentage, disons 5 p.c., et qu'il vous offrait le choix d'accepter cette augmentation en salaire ou comme augmentation non taxable⁶ dans votre fonds de pension, que choisiriez-vous, en supposant qu'on ne vous demande pas pour autant d'accroître vos propres contributions au fonds ».

5. Wendell French, *The Personnel Management Process*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1964, p. 279.

6. L'insistance est importante : pour souligner un des avantages — et non le moindre — de la partie non salariale de la rémunération (c'est-à-dire les bénéfices marginaux).

Dans ce cas-ci, on a isolé 3 variables :

L'âge. La préférence pour les bénéfices marginaux augmente avec l'âge et, à partir de 40 ans, le pourcentage de ceux qui préfèrent l'augmentation dans le fonds de pension est supérieur au pourcentage de ceux qui la préfèrent en salaire.

Le nombre d'années de service. Ici, la préférence pour les bénéfices marginaux augmente avec l'ancienneté ; si pour le groupe de 5 ans ou moins, le pourcentage des préférences pour le fonds de pension est de 38.6 p.c. (vs 51 p.c. pour le salaire), pour le groupe des 6 à 9 ans, il est de 51.4 p.c. (vs 35.4 p.c. pour le salaire) ; et ce pourcentage augmente avec les années de service jusqu'à 73.5 p.c. (pour le groupe de plus de 20 ans). Il faut noter que ce résultat était prévisible à la lumière du précédent : il existe, en effet, une forte corrélation entre l'âge et les années de service.

Le salaire. La préférence pour le fonds de pension augmente nettement avec le niveau du salaire. Pour les salaires supérieurs, (jusqu'à 6,000 dollars) la préférence est d'ailleurs très forte (76.1 p.c. vs 16.3 p.c.) en faveur des bénéfices marginaux.

Ce qu'il convient de retenir, au-delà des résultats précis, c'est le fait que l'attitude face à ces bénéfices varie énormément selon diverses caractéristiques individuelles. Nous ne pouvons donc pas nous attendre (loin de là) à obtenir une réponse uniforme devant l'ensemble uniforme, lui, offert aux employés. Si nous voulons améliorer l'efficacité des bénéfices marginaux comme « motivateurs » positifs, il faudra tenir compte davantage de ces différences individuelles : il est évident que la satisfaction engendrée par les bénéfices varie beaucoup selon la situation de chacun.

B — Explication

Nous l'avons vu, les bénéfices marginaux représentent près de 30 p.c. de la rémunération de l'employé. Pourtant, les recherches effectuées démontrent qu'ils ne contribuent pas au même niveau que les salaires pour ce qui est de la satisfaction au travail : ils sont placés loin derrière les salaires comme facteurs de satisfaction. D'autre part, les salaires eux-mêmes, diminués par leur présence, contribuent davantage à l'insatisfaction qu'à la satisfaction. Il y a certainement un malaise au niveau du système de rémunération.

Certains soutiendront que le problème réside essentiellement dans l'administration de ce système. Par exemple, Wendell French⁷ affirmera qu'un bon nombre de ces bénéfices servent à satisfaire certains besoins allant des besoins fondamentaux physiologiques jusqu'aux besoins supérieurs de réalisation de soi-même. Ainsi, les vacances, les congés permettent aux employés de vivre, en dehors de leur milieu de travail, des expériences différentes contribuant à leur enrichissement personnel, tout en continuant de recevoir leur salaire. Et « pourtant, dit-il, la façon dont ils sont administrés risque de saboter ce rôle des bénéfices marginaux ». Les périodes d'attente, les montants déductibles apparaissent souvent comme des marques de non-confiance. La masse des détails techniques et légaux décourage aussi les employés de s'intéresser davantage. La marge d'inconnu engendre parfois l'impression que l'on veut manipuler les travailleurs.

On rejoint ici le problème déjà soulevé du manque d'information. Il est certain qu'il y a là une partie du malaise et que l'on doit s'y attaquer. Il faut réduire la marge d'inconnu, il faut rendre accessible la connaissance des différents bénéfices offerts aux employés, il faut en faire ressortir les coûts pour l'employeur ainsi que les nombreux avantages pour les employés. Mais cela demeure une obligation dans tout système de rémunération ; cela ne règle que partiellement notre problème.

Nous sommes d'avis que la véritable source du malaise se situe à un niveau différent. Il faut porter notre regard davantage sur les principes mêmes du fonctionnement du système. Ce qui est en jeu, c'est essentiellement la *répartition des pouvoirs de décision*.

a) *Conflit idéologique*. — La culture nord-américaine met l'accent très fortement sur les concepts de démocratie, de liberté et d'individualisme. L'histoire vante ces héros presque surhumains qui vainquent toutes les difficultés par leur force et leur courage. Le folklore contemporain vient renforcer encore cet idéal, et ce à tout âge de la vie : chez les jeunes, on encourage le culte des vedettes, sportives ou autres ; pour les adultes, on remplit les pages de magazine avec les « vies de tel ou tel homme d'affaires qui a réussi à se bâtir une fortune colossale en partant de rien ! »

7. Wendell French, *op. cit.*

Quand on parle d'un exploit spatial, on vante les cosmonautes tout en oubliant que des centaines de personnes contribuent peut-être autant au succès de l'aventure. Enfin, le principe sacro-saint de la liberté individuelle se retrouve à la base de nos diverses constitutions nationales et fait partie de la vie politique de chacun.

Pourtant, au travail, l'homme nord-américain, imbu si fortement de liberté, se retrouve dans un monde bien différent, dans une organisation bien hiérarchisée opérant sur des principes d'autorité, bâtie autour du concept de pouvoir. Même si souvent sa formation l'amènerait à se révolter, il doit, s'il veut progresser ou tout simplement assurer sa survie, jouer le jeu, c'est-à-dire se conformer pour gagner l'approbation de ses supérieurs et même de son entourage.

Le conflit idéologique latent s'actualisera cependant dès qu'il en aura l'occasion. Le système actuel de rémunération lui en fournit une ; il faut certainement s'attendre à des problèmes quand une partie (et l'on a vu qu'elle prend beaucoup d'importance) de la rémunération d'un individu est arbitrairement retranchée et qu'on lui dit en plus que le *management* a décidé de quelle façon il disposera de cette partie de son revenu. Comment s'attendre à obtenir de la gratitude, comment croire que les bénéfices marginaux fourniront une motivation positive quand on offre aux employés un ensemble de bénéfices uniformes et dont la nature est décidée unilatéralement ? Nous avons vu plus haut comment les caractéristiques individuelles influaient sur la satisfaction engendrée par ces bénéfices. Nous avons vu aussi comment notre culture glorifie la liberté individuelle. Comment ne pas croire qu'il y aura conflit entre cette liberté de l'employé et le paternalisme assuré d'un employeur qui règle pour lui un des aspects les plus importants de sa vie : sa capacité à gagner sa vie et à décider de l'allocation de son revenu. Le message transmis de fait par le système actuel de rémunération devient à peu près le suivant : vous êtes assez compétent pour que nous vous employions mais vous ne l'êtes pas assez pour que nous vous laissions disposer de tout votre revenu. Nous prendrons donc à votre place la responsabilité d'allouer 30 p.c. de votre revenu là où nous déciderons qu'il est sage de le faire ! Faut-il s'étonner alors que les montants ainsi investis ne jouent pas le rôle de « motivateurs » que l'on souhaiterait leur voir jouer ?

b) *Conflit d'intérêt.* — Ce qui vient compliquer la situation c'est qu'il n'est pas du tout certain que les décisions du *management* concernant la répartition des bénéfices marginaux soient aussi sages qu'on le pense. Peter Drucker⁸ donne l'exemple d'une importante compagnie qui avait mis sur pied pour ses employés un système complet de bénéfices en cas de maladie, en cas de décès et pour la retraite, un régime très coûteux. Une enquête révéla que les travailleurs, eux, désiraient la sécurité d'emploi bien plus que ces bénéfices, si bons fussent-ils. Une fraction de l'argent investi dans ces bénéfices aurait assuré une sécurité presque totale. Il s'était développé en fait du ressentiment vis-à-vis de la compagnie : les conditions d'admissibilité aux bénéfices apparaissaient à plusieurs comme une manœuvre pour lier les employés même s'ils étaient non satisfaits, et pour les museler. Pourtant, pour le *management*, ces conditions étaient tout à fait normales puisque c'était la compagnie qui défrayait le coût du système.

Cet exemple fait ressortir la nature du problème inhérent aux décisions du *management* dans ce domaine. Celui-ci a comme responsabilité première le rendement économique de l'entreprise. Peu importe sa structure, son origine et même sa sensibilité aux problèmes humains, sa tâche fondamentale est l'efficacité économique de l'organisation, non pas le bien-être et les intérêts de ses employés. Évidemment, il est désirable d'avoir en place des administrateurs conscients de leur responsabilité sociale : il restera toujours que ce n'est pas leur tâche première et qu'ils seront jugés d'abord sur le rendement économique. Le problème des bénéfices marginaux ne se règlera pas essentiellement en plaçant des individus administrateurs qui soient plus sensibles aux problèmes humains des employés ; ils seront toujours liés par d'autres nécessités. Il faudra reconnaître le principe que les intérêts immédiats de l'entreprise et de ses employés sont des intérêts différents. La première veut produire des biens ; elle pense avant tout en termes économiques. Les seconds sont moins limités ; ils pensent en termes sociaux, politiques, économiques ; ils veulent obtenir et conserver un statut, ils désirent être citoyens à part entière et individus reconnus comme tels dans l'organisation. On comprend donc que l'exclusivité conservée par

8. Peter Drucker, *The New Society*, Harper & Row, 1950.

le *management* dans le domaine des bénéfices marginaux (domaine qui a tellement d'incidences sociales) produise chez les employés un certain désintéressement, et souvent même un ressentiment devant des décisions qui apparaissent injustes ou maladroites.

Avec le système actuel, cet état de choses ne fera que s'amplifier si la proportion de la rémunération donnée en bénéfices marginaux va en augmentant. En effet, cela signifiera une expansion du domaine au sein duquel l'employé n'a aucune liberté de choix. D'ailleurs, on sent déjà une réticence chez les syndiqués devant des demandes plus poussées de bénéfices marginaux de la part de leurs centrales. Un article du *Wall Street Journal* (juin 1967), intitulé « The Young Rebels »⁹, mentionne la difficulté de plus en plus grande qu'ont les centrales à faire accepter les contrats par les sections locales. Une des principales causes de la rébellion est, dit-on, la demande croissante par les jeunes membres de meilleurs chèques de paie nette plutôt que de bénéfices accrus. « *Cash in the wallet is what counts this time around* », affirme John McCarroll, président d'un local des Travailleurs Unis de l'Automobile (U.A.W.). Les chefs syndicaux qui sont assez sensibles aux préférences de leurs membres¹⁰, vont certainement réagir ; ils ne peuvent rester sourds à ces demandes. D'ailleurs, un numéro du *Financial Post* du début de cette année¹¹, parlant des négociations majeures qui se dérouleront d'ici 12 mois, mentionne dès le départ que les syndicats mettront l'accent sur l'argent « dans l'enveloppe », sur les salaires, et non sur les bénéfices marginaux. Le message a donc été saisi et nous croyons qu'à l'avenir, si le système de rémunération demeure tel qu'il est, nous n'assisterons pas à la répétition des gains spectaculaires effectués depuis 20 ans dans ce secteur.

Mais comment pouvons-nous améliorer notre système de rémunération ? Où faut-il regarder si nous voulons accentuer le rôle de « motivateurs » positifs des bénéfices marginaux ?

9. *Wall Street Journal*, 21 juin 1967, p. 1.

10. Edward E. Lawler, 3^e édition, Edward Levin, « Union Officers' Perceptions of Members Pay Preferences », *I.L.R.R.*, 1968, vol. 21, no 4, p. 509.

11. *Financial Post*, 25 janvier 1969, p. 1.

II — SOLUTIONS

L'examen du système actuel nous a permis de cerner le malaise qui est créé par le mode de décision dans le domaine des bénéfices marginaux.

1. Deux solutions inappropriées

A — Boulwarisme

Cette philosophie des relations industrielles consiste essentiellement en une intensification des relations directes entre le *management*, d'une part, et les travailleurs ainsi que les unions locales, d'autre part. Elle tire son nom de celui de M. Lemuel Boulware, qui l'a appliquée avec succès chez *General Electric* lors des négociations de 1960. Une des facettes importantes du boulwarisme est l'étude systématique des préférences des employés quant à leur rémunération. Bien avant le début des négociations avec le syndicat et de façon régulière, l'on étudie les désirs des employés et ce qu'ils attendent de la compagnie. Dans leur prochain contrat, seront-ils davantage intéressés à une amélioration du programme d'assurance-maladie ou à une augmentation de salaire équivalente, par exemple ? Ces études servent éventuellement à préparer l'offre globale qui sera faite au syndicat. Il est évident que pour le problème qui nous occupe, le boulwarisme demeure une solution très limitée. Elle contribue certes à faire diminuer la part d'arbitraire que nous avons notée dans la décision d'offrir tel bénéfice, et pour tel montant. Elle a l'avantage du moins en théorie, de se calquer sur les désirs mêmes des employés à l'intérieur des possibilités de l'entreprise. Elle réussira peut-être, comme chez *General Electric* en 1960, à faciliter l'acceptation d'un contrat donné, à un moment précis ; il faut dire ici qu'en 1960, la position du syndicat I.U.E. chez *General Electric* était très faible à la suite d'une guerre inter-syndicale acerbe. Nous croyons que cette solution reste un minimum qui ne règle pas vraiment le problème fondamental en cause. Il faudra chercher plus loin.

B — L'auto-gestion des employés

Peter Drucker ¹², dans son volume *The New Society*, s'attarde à l'étude des divergences d'intérêt entre le *management* et les em-

¹². Peter Drucker, *op. cit.*

ployés de l'entreprise. Nous inspirant de ses remarques, nous pouvons imaginer un double pouvoir à l'intérieur de l'entreprise. Le *management* conservera la responsabilité qui lui est propre face à la « performance » économique de l'entreprise et sera doté de la pleine autorité pour remplir son rôle. Un organisme qui pourrait être un comité d'employés, par exemple, se verra déléguer la responsabilité sociale de l'entreprise dans plusieurs domaines. Le deuxième « gouvernement » sera évidemment subordonné au premier qui reste responsable de l'existence et du succès économique de l'organisation. Mais ce second organisme sera aussi autonome à l'intérieur de ses fonctions et sera doté de l'autorité nécessaire. Il permettra ainsi au *management* de mieux administrer en se concentrant sur les problèmes qui lui sont propres tandis qu'il s'occupera, lui, de la vie sociale de la communauté des employés. Il rendra réalisable un des désirs fondamentaux décelés chez les travailleurs, celui de la participation active dans les affaires qui le concernent directement.

Parmi les responsabilités qui pourront être déléguées à ce second organisme, se trouvent d'abord les questions de santé et de sécurité au travail. Déjà, dans plusieurs entreprises des comités de travailleurs ont pris en charge ces problèmes de sécurité et s'occupent de l'administration de différents programmes. Un deuxième secteur, qui est une continuation du premier, est celui de tous les bénéfices marginaux. L'organisme nouveau pourrait recevoir un montant global, décidé lors de la négociation d'un contrat de travail. Nous tenons à souligner ici l'importance d'intégrer le syndicat à cette nouvelle initiative ; il est présent évidemment à la négociation ; il doit aussi l'être dans l'administration du second « gouvernement » ; sans cela, il n'y a aucune chance de survie pour ce dernier. Une fois en possession de son budget, l'organisme dirigeant aura à l'allouer, c'est-à-dire à décider combien sera dépensé dans tel et tel domaine, selon les désirs de ses membres.

Cette approche a l'avantage, d'abord, de rendre les employés plus conscients des coûts, donc des efforts faits par l'entreprise dans le secteur des bénéfices marginaux. À l'heure actuelle, on l'a vu, ils le sont peu, ces dépenses étant englouties dans les dépenses générales de la compagnie. Elle règle aussi en grande partie le

conflit d'intérêt entre le *management* et les employés. Elle augmente certainement la sensibilité des employés à ces bénéfices et par là, la capacité de ces derniers à constituer une motivation positive. Ceci est dû au déplacement du pouvoir de décision vers les employés eux-mêmes, comme groupe. Un exemple donné par Drucker l'illustre très bien.

Une importante compagnie d'électricité, qui desservait deux grandes villes, avait été formée par la réunion des deux systèmes indépendants rattachés à chacune des villes. De cette origine, subsistaient encore dans la nouvelle compagnie certaines caractéristiques différentes pour les deux secteurs. Entre autres, chacun avait son propre programme d'assurance-vie. L'un était de toute évidence un programme dépassé : la prime était trop élevée, les montants d'assurance insuffisants et de plus, la compagnie n'y contribuait pas ; tout le coût était supporté par les employés. Le second, par contre, apparaissait comme un programme bien au point, en ce qui concerne les primes et les montants, et, d'autre part, la compagnie payait une bonne partie de la prime. Pourtant, la participation des employés s'élevait à 80 p.c. dans le premier secteur désavantagé tandis qu'elle n'atteignait pas même 40 p.c. dans le deuxième. À la surprise générale, des experts consultants en assurance, appelés sur les lieux en vue d'étendre à tous les employés le meilleur des deux programmes, conclurent qu'il fallait englober tout le monde dans le premier programme, au moins quant à son principe. Les travailleurs du premier secteur savaient très bien que le coût de leur programme était trop élevé ; mais ils y étaient attachés. C'est un groupe des leurs qui, vingt-cinq ans plus tôt, avait fait toutes les démarches (choix de l'assureur, du programme, etc.) ; c'étaient encore certains d'entre eux qui s'en occupaient de près ; même si la compagnie ne contribuait pas, ils en retiraient peut-être une fierté additionnelle, puisqu'ils pouvaient affirmer que le succès dépendait seulement d'eux. Dans l'autre secteur, le programme avait été négocié avec le syndicat à un moment donné ; les employés n'avaient pas été mêlés eux-mêmes à son établissement et à son administration. Ils considéraient le programme comme une des nombreuses activités de la compagnie, un peu comme quelque chose qui leur était tout simplement dû. Sa seule valeur restait financière par rapport à l'autre. Il manquait

pourtant beaucoup : tout l'aspect satisfaction et prestige que procurait le programme inférieur, aux employés du premier secteur.

Même si l'approche de l'auto-gestion représente un progrès intéressant, il y a toutefois un des aspects du problème qu'elle ne résoud pas. Au-delà de ses propres difficultés d'application (il ne sera pas toujours facile, ni même possible de mettre sur pied ce second gouvernement), elle ne permet pas encore à l'individu employé de disposer librement du montant alloué en bénéfices marginaux, comme il peut le faire pour le secteur salaire. Certes, le pouvoir de décision est entre les mains d'un organisme d'auto-gestion des employés. Mais les décisions de ce dernier quant aux bénéfices s'appliquent toujours uniformément à tous les employés. Or, ceci demeure un des points majeurs de notre diagnostic. Il faut chercher à y remédier si nous voulons encore améliorer l'efficacité des dollars qui y sont investis.

2. La solution du « marché libre »

La véritable solution réglera les problèmes aigus de la liberté de choix individuelle et de l'uniformité du couple salaire — bénéfices marginaux. Nous appellerons celle-ci l'approche du « marché libre »¹³. En effet, elle permettra à l'individu employé de recevoir toute sa rémunération sous forme de salaire ou sous forme de bénéfices (sujet à certaines contraintes) ou encore selon la combinaison qu'il désire. À l'intérieur même du secteur bénéfices marginaux, on lui laissera la possibilité d'acheter dans un « marché hypothétique » ceux qu'il veut, selon sa situation, selon ses obligations, selon les diverses variables qui peuvent influencer le niveau de satisfaction face à ses bénéfices. Il s'agit donc de passer d'une combinaison obligatoire et d'un groupe imposé de bénéfices à une combinaison libre et à un groupe de bénéfices choisis par l'employé lui-même. Avec cette approche nouvelle, se trouve rendue à l'individu la liberté de disposer de tout son revenu (et non plus seulement de son salaire) de la manière que *lui* estime la meilleure.

Il existe évidemment des limites à cette liberté. On réalise tout de suite que l'employé ne pourra tout retirer sous forme de salaire.

13. J. Taylor, « Toad or Butterfly ? : A Constructive Critic of Executive Compensation Practices », *Industrial and Labor Relations Review*, juillet 1968, vol. 21, no 4, p. 491.

Primo, il faut tenir compte de certains plans gouvernementaux obligatoires pour lesquels l'employé doit verser une certaine partie de son revenu. Par exemple, au Québec, il devra verser à la Régie des Rentes un pourcentage donné (1.8 p.c.) d'une partie de son salaire pour le système obligatoire de pensions instauré par le gouvernement. Secundo, on constate que, pratiquement, certains autres bénéfices doivent absolument être rendus obligatoires, au moins à un niveau minimal. Ainsi, pour des raisons de santé physique et mentale, il faut s'assurer que chaque employé aura un minimum de vacances et de congés payés, où il pourra se reposer et vivre de nouvelles expériences, en dehors de son cadre habituel de travail. Un minimum du revenu devra donc aller aux bénéfices marginaux. À l'autre extrême, on peut difficilement concevoir un individu recevant tout son revenu sous cette forme. Il y a les impératifs de la consommation courante qui viennent limiter la part de ces bénéfices et qui obligent l'employé à retirer une partie (et normalement ici la majeure partie) de son revenu sous forme d'argent « comptant ». Nous pensons qu'il est difficile d'ailleurs, dans le contexte actuel, d'imaginer un individu recevant tout son revenu sous forme différée ou « invisible ». Il y a là tout un phénomène psychologique qu'il ne faut pas minimiser ; il est vraiment dans les mœurs de « retirer » de l'argent, un salaire, pour une certaine période de travail fourni. Quand on voit comment les dépenses de consommation augmentent les jours de paye et les quelques jours suivants, on peut imaginer tout le bouleversement qu'entraînerait un système de bénéfices marginaux intégral. Reste aussi le fait que, pour être admissible à certains plans gouvernementaux, l'individu doit avoir reçu un certain montant sous forme de salaire. Il est difficile de priver les employés de ces plans de base offerts par l'État. Nous admettons donc qu'il devra s'écouler une partie du revenu sous forme de salaires.

C'est à l'intérieur de ces limites assez larges (il faudra les déterminer selon les circonstances particulières) que jouera le principe de la liberté du marché.

Voyons théoriquement comment se représente et se justifie l'approche du marché libre. Au départ, l'entreprise est prête à donner un montant total T pour un emploi donné ; ce montant T

pourra se répartir en salaire et en bénéfices. Notons que très souvent la valeur de T sera déterminée lors de la négociation collective et sera fixée par contrat, pour une certaine période de temps.

Soient :
 x = bénéfices marginaux
 y = salaire
 T = rémunération totale

Nous pouvons évidemment définir :

$$T = x + y \Rightarrow y = T - x \quad \begin{array}{l} 0 \leq x \leq T \\ 0 \leq y \leq T \end{array}$$

Sur le graphique 1, plaçons les bénéfices marginaux en abscisse et le salaire en ordonnée. La droite $y = T - x$ représente la limite imposée par la rémunération totale T . À sa droite, la rémunération totale est plus grande que T et l'employeur ne la paiera pas. À sa gauche, la rémunération totale est plus faible que T et l'employé ne l'acceptera pas. La position d'équilibre entre ce qu'offre l'entreprise comme montant T et la combinaison désirée par l'employé se situera naturellement sur la droite $y = T - x$.

1. Il faut noter qu'à tout point de la droite AB , correspond un couple (x, y) représentant une combinaison différente de salaire et de bénéfices. L'employeur est indifférent face à tout point de la droite AB ; que l'employé choisisse A ou B ou tout point intermédiaire, c'est-à-dire qu'il opte pour seulement du salaire ou seule-

BÉNÉFICES MARGINAUX

ment des bénéfices ou une combinaison des deux, cela représente toujours le même coût pour l'employeur, soit T .

2. Il existe, comme on l'a dit plus haut, des contraintes diverses, qui dictent un minimum de bénéfices marginaux et de salaire. Soient PA la valeur des bénéfices marginaux minimaux et QB celle du minimum à verser sous forme de salaire ; il s'ensuit que le montant maximal en salaire devient OP et le montant maximal en bénéfices devient OQ . Ces deux éléments nouveaux réduisent au segment RS le domaine théoriquement ouvert au choix de l'employé. Encore une fois, tout point sur RS est indifférent à l'employeur. Il n'en va pas de même pour chaque employé. L'on peut démontrer qu'il existe un point et un seul sur le segment RS qui satisfasse un employé donné.

3. Chaque personne, selon sa situation (âge, statut marital, famille, etc.) a des besoins et des désirs propres, qui l'amènent à évaluer de façon particulière salaire et bénéfices marginaux. On l'a vu plus haut dans les études d'Herzberg et de Greene ; la satisfaction face à ces bénéfices est fonction de plusieurs variables individuelles. Cette évaluation personnelle peut s'exprimer sous forme d'une courbe d'indifférence, représentation bien connue des économistes. Chaque point d'une même courbe indique un même degré de satisfaction face à différentes combinaisons. Un ensemble de ces

courbes pour un même individu correspond à divers niveaux de satisfaction. Plus on s'éloigne de l'origine de notre plan cartésien, plus la satisfaction est grande. Considérons les courbes C_1 , C_2 et C_3 pour un employé donné.

Évidemment, l'employé préférerait C_3 : elle correspond au plus haut niveau de satisfaction. Mais, comme tout point sur cette courbe représente une rémunération totale supérieure à T , il faut l'oublier. Quant à C_1 , elle constituerait un choix irrationnel. Tout point sous la droite limite de rémunération correspond à une valeur totale inférieure à T . Par contre, il y a deux points sur C_1 , qui correspondent à ce qui est offert, soit T : ce sont les points U et V . Le dernier est à rejeter à cause de la contrainte du minimum de bénéfices marginaux. Quant à U , il faut voir qu'en remontant la droite limite, on peut atteindre une courbe d'indifférence supérieure. La position optimale est celle qui donne le niveau de satisfaction maximal, compte tenu de la rémunération totale T offerte à l'employé. Elle se situe évidemment en W , point de rencontre de RS et de la courbe d'indifférence qui lui est juste tangente, c'est-à-dire, C_2 . Le point W donne donc la combinaison salaire-bénéfices la plus satisfaisante pour l'employé en question, compte tenu de deux facteurs :

- 1) la valeur de la rémunération totale et
- 2) sa préférence personnelle pour du salaire et des bénéfices marginaux.

Toute combinaison obligatoire (le système actuel) ne se situera que par hasard au point W pouvant satisfaire l'employé en question. Il risque plutôt de ne pas s'y trouver et de ne pas correspondre à ses préférences ; et s'il lui arrivait d'y être, il ne constituera pas nécessairement le point optimal pour tous les autres employés : on ne peut pas supposer, on l'a vu, que tous les employés aient les mêmes aspirations, les mêmes évaluations dans ce domaine. Une solution administrée par le syndicat ne serait pas optimale non plus, sur ce point-là : *Individual Values and Social Choice*.

Notons finalement qu'à l'intérieur du sous-ensemble bénéfices marginaux, la même approche théorique pourra être utilisée : elle permettra à chaque employé de décider quel montant il veut

allouer à tel ou tel bénéfice. Il répartira le montant qu'il désire de la façon qu'il juge la meilleure.

On le voit donc bien : pour faire jouer aux bénéfices marginaux le rôle de « motivateurs » positifs, il nous faudra modifier profondément notre approche, de façon à impliquer plus directement chaque employé dans les décisions qui s'y rapportent.

Pratiquement, le système opère en deux étapes :

1) Il faudra d'abord déterminer la rémunération totale pour une position donnée ; en d'autres termes, le montant global que l'employeur est disposé à accorder pour un travail quelconque. De fait, ce montant sera fixé très souvent lors d'une négociation collective et les employés, par la voix de leur syndicat, auront, jusqu'à un certain point, leur mot à dire sur le sujet. C'est le montant final obtenu que chaque employé aura à répartir comme il l'entend, à l'intérieur de certaines contraintes, cependant, comme on l'a vu.

2) Pour effectuer cette répartition, l'employé aura accès à un « marché libre » où lui sera offert un choix étendu de biens : salaire, vacances prolongées, pension, assurances diverses, etc. Théoriquement, l'inventaire de ce marché est illimité. De fait, son gérant visera à offrir une variété intéressante de bénéfices, compte tenu du groupe de ses clients, de leurs caractéristiques, de leurs besoins, etc. On sait que les préférences des employés sont fonctions de différentes variables, tels l'âge, le statut marital, l'éducation et autres. Le gérant d'un marché devra « garnir ses tablettes » selon les désirs et les particularités de ses acheteurs. Cela lui permettra à la fois de les satisfaire davantage et de limiter le nombre d'« articles » à garder en stock.

Ce gérant, dont nous parlons maintenant, qui sera-t-il ? Il pourra être, comme dans la plupart des cas actuellement, l'administrateur des salaires et des bénéfices marginaux. Son travail s'en trouvera cependant modifié : il devra jouer davantage un rôle de planificateur et de conseiller. Planificateur, parce qu'il devra demeurer sensible aux besoins de sa clientèle, aux nouveaux produits disponibles et prévoir l'évolution de ces deux éléments, s'il veut remplir son rôle avec efficacité. Conseiller, parce qu'il sera important que les employés réalisent l'importance du choix qu'ils font à un moment donné. Les répercussions se feront sentir parfois

très loin dans le futur. Il aura à mettre l'accent sur certains bénéfices que les employés plus jeunes tendent à délaissier pour avoir plus d'argent en poche, mais qui n'en demeurent pas moins indispensables pour la planification de leur avenir ; l'exemple le plus frappant est celui du régime de retraite.

Ce gérant pourra être également, dans le cadre de l'auto-gestion de la communauté des employés, ce « second gouvernement » dont nous avons parlé plus haut. Pratiquement, un comité de travailleurs, avec l'appui et la participation du syndicat, aura à décider du stock de biens à offrir et aura aussi à jouer le rôle très important de conseiller auprès des travailleurs. Il est évident que pour certains bénéfices qui ont des incidences économiques particulières pour l'entreprise, il devra y avoir collaboration avec l'employeur. Il en résultera certaines contraintes supplémentaires face au choix de l'employé. Par exemple, tous admettront qu'un employé ne pourra retirer toute sa rémunération sous forme de vacances supplémentaires payées : il devra sur ce point et sur d'autres y avoir des limites à respecter.

Aussi intéressante qu'apparaisse la nouvelle approche, reconnaissons que de nombreuses difficultés se poseront dans son application. Voyons-en quelques-unes.

1) Les taux d'assurance collective sont affectés par le nombre de personnes participantes et la composition du groupe selon différentes variables, par exemple l'âge et le sexe. Il faudra s'assurer qu'il y a un minimum de cette protection à bas prix pour tous les employés.

2) Il faut prévoir un effort de communication intense et à différents niveaux :

- a) pour vendre l'idée même de la nouvelle approche ;
- b) pour rendre les individus conscients des implications fiscales de leur choix. Pour un même montant de rémunération totale, différentes combinaisons représenteront différentes situations quant à l'impôt ;
- c) pour s'assurer que ces mêmes individus accordent dans leur choix une importance suffisante à des problèmes souvent moins immédiats, comme celui de la santé ou celui du vieillissement.

Sinon, ils pourront se retrouver plus tard dans une situation très précaire.

3) Comme l'ensemble des bénéfices choisis par un employé doit correspondre au montant de rémunération totale alloué, il faudra déterminer un prix pour chacun des éléments de cet ensemble. Cette tâche, déjà délicate, se révélera encore plus complexe quand il pourra y avoir autant de choix que d'individus. Quand on songe que le prix de certains bénéfices dépend du nombre et des caractéristiques de ceux qui le choisissent, on a une petite idée du problème qui vient s'ajouter à celui qui est inhérent à l'évaluation de plusieurs bénéfices. De toute évidence, le matériel électronique — heureusement de plus en plus répandu — jouera, ici, un rôle salubre. Une autre difficulté à surmonter sera celle de l'unité de mesure que nous utiliserons dans l'évaluation des bénéfices : penserons-nous en termes de coût pour l'employeur ou en termes de valeur (au marché) pour l'employé ? Par exemple, pour un même montant d'assurance achetée sur une base individuelle, un employé paiera certainement plus cher qu'il n'en coûte à l'employeur. Et ce problème n'est pas le seul ; n'oublions pas que cette même assurance achetée pour l'employé par l'employeur l'est avec des dollars avant impôt, tandis que si elle l'est par l'employé pour lui-même, ce dernier dépense alors des dollars après impôt. En outre, plus un employé opte pour du salaire au détriment des bénéfices, plus son montant à verser en impôt (absolument et relativement) augmente. Il résulte de tout cela qu'un même bénéfice choisi par deux employés différents aura, en fait, une valeur différente dépendant de sa compensation totale et de sa répartition salaires / bénéfices marginaux. Là encore, si nous voulons être justes, il faudra certainement faire appel à l'outillage électronique pour résoudre ces difficultés.

L'employé devra accepter aussi que pour certains bénéfices, par exemple le régime de retraite, ses décisions l'engageront pour un bon nombre d'années à venir ; il est préférable, pour assurer une administration ordonnée d'un plan de ce genre, de pouvoir compter sur une participation prévisible autant que cela peut être possible. D'ailleurs, nous sommes d'avis que cela ne pose pas un problème majeur ; ce qui importe, ce n'est pas nécessairement la

répétition annuelle de la décision, mais plutôt la possibilité de prendre à un moment donné cette décision. Il sera sans doute plus facile et plus satisfaisant d'agir conformément à une décision que l'on a prise soi-même, dans son propre intérêt.

4) La mise sur pied de ce système donnera, au départ, un avantage marqué aux quelques entreprises qui l'utiliseront. À partir du moment où cette approche sera largement répandue, il risque de se créer certains problèmes au niveau du recrutement. Plus question d'utiliser les différences dans les bénéfices offerts pour attirer du personnel qualifié. La concurrence s'effectuera strictement en termes de prix total attaché à une position ; à l'individu d'en faire la répartition qu'il désire ! Le choix de l'emploi par l'individu en sera sûrement facilité, car il aura moins de facteurs à considérer. Mais cela risque de donner un avantage supplémentaire aux plus grosses entreprises déjà puissantes financièrement.

5) Enfin, le système du « marché libre » entraînera forcément un changement au niveau du mode de négociation collective. On ne se battra plus pour obtenir tel montant en salaires et tel montant pour un bénéfice ou un autre. Il s'agira de s'entendre sur un montant global ; ce montant sera évidemment en relation avec le type de travail et certaines caractéristiques de l'employé, telles les années de service, mais il constituera le seul champ de bataille en ce qui concerne les clauses monétaires.

De toute évidence, les stratégies syndicales (cf. plus haut) et patronales s'en trouveront modifiées. Il faudra s'adapter à ce nouveau cadre.

CONCLUSION

Les difficultés apparaissent donc nombreuses quand on songe à l'application de la solution proposée. On ne doit cependant pas reculer devant elles. Si l'on veut résoudre les problèmes sérieux que nous constatons actuellement dans le secteur des bénéfices marginaux, si l'on souhaite vraiment augmenter la satisfaction des employés face à ceux-ci, si l'on cherche à leur faire jouer le rôle de « motivateurs » positifs, il est impérieux de changer notre approche, d'innover même au prix de plusieurs difficultés.

Ce qui est certain, c'est que les montants investis dans les bénéfices marginaux sont devenus très importants, trop importants

pour ne pas s'y arrêter et essayer de les rendre plus efficaces. La recherche de méthodes encore plus rationnelles de gestion des ressources humaines, tel est le cadre dans lequel s'intègre notre effort d'analyse et dans lequel nous souhaitons voir se discuter la solution proposée.

Serge LAPLANTE,
stagiaire d'enseignement et de recherche,
École des Hautes Études commerciales
(Montréal).