

## Relations industrielles Industrial Relations



*Gestion de la rémunération : Politiques et pratiques efficaces et équitables*, par Roland Thériault, Gaétan Morin éditeur, 585 pp., 1983, ISBN 2-89105-109-2

Jacques Chouinard

Volume 38, Number 4, 1983

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/029415ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/029415ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

### ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this review

Chouinard, J. (1983). Review of [*Gestion de la rémunération : Politiques et pratiques efficaces et équitables*, par Roland Thériault, Gaétan Morin éditeur, 585 pp., 1983, ISBN 2-89105-109-2]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 38(4), 913–915. <https://doi.org/10.7202/029415ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1983

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

**Érudit**

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

Dans un domaine où le développement et les transformations s'effectuent à un rythme que peut difficilement suivre les formulations d'une discipline qui se cherche encore et qui est en évolution, il est heureux qu'un esprit aussi encyclopédique qu'est le professeur Weiss s'arrête à nous présenter le fruit de ses connaissances d'une façon ordonnée dans un langage précis et accessible.

Chacun des chapitres commence par une étude et une analyse de concepts qu'il développe ensuite en tenant compte du cadre particulier à la France. Cependant, comme le professeur Weiss a tout lu ce qui a été publié sur le sujet, il fait constamment des comparaisons avec ce qui se passe dans les autres pays. C'est d'ailleurs cet élargissement qui contribue à donner à son ouvrage un caractère universel et à créer un intérêt pour les lecteurs étrangers à son pays d'origine. Avec une disposition typographique différente, il a eu aussi la bonne idée de présenter des fiches documentaires reproduisant des textes pertinents à son exposé qui en eux-mêmes constituent une véritable anthologie.

À la fin du volume, un index onomastique détaillé complète la table des matières qui se trouve au début et permet au lecteur une consultation rapide des sujets qu'il veut consulter.

Dirigeants d'entreprise, militants syndicaux, administrateurs, professeurs et étudiants en relations du travail, même s'ils possèdent déjà les éditions précédentes auront avantage à se procurer cet ouvrage.

Gérard DION

Université Laval

**Gestion de la rémunération: Politiques et pratiques efficaces et équitables**, par Roland Thériault, Gaëtan Morin éditeur, 585 pp., 1983, ISBN 2-89105-109-2

Ce livre a pour but de présenter les principaux éléments à considérer dans l'élaboration, l'implantation et la gestion de politiques

et de pratiques efficaces et équitables de la rémunération. L'auteur a voulu privilégier une vision systémique de ces éléments afin de tenir compte **des relations qui existent entre eux** tout en considérant les diverses perspectives pertinentes, qu'elles se situent sur le plan économique, psychologique, sociologique, éthique ou légal.

Tout en faisant le point sur les principaux résultats de recherches, ce livre fournit au lecteur les éléments nécessaires à l'élaboration, à la mise en place et à la gestion d'un ensemble de politiques et de pratiques efficaces et équitables en rémunération. De plus, ce livre décrit les pratiques et les coutumes existantes au sein d'entreprises appartenant à des milieux géographiques et culturels fort différents: le Québec, le Canada, les États-Unis et la France.

La structure de l'ouvrage est basée sur les résultats recherchés en matière de politiques et de pratiques de rémunération. Chacun de ces résultats est formulé au moyen de l'utilisation des instruments pertinents, compte tenu de la nature des ressources et des contraintes relevant tant de la nature des individus que de celles de l'organisation et de l'environnement.

La première section présente le cadre général à l'intérieur duquel se situe l'objet de ce livre. De fait, les concepts sous-jacents au système de rémunération des organisations sont relativement simples et faciles à comprendre; toutefois, la gestion de ce système en vue d'obtenir les résultats attendus peut être très complexe.

Après avoir brièvement soulevé la question de l'importance relative de la rémunération pour les parties en présence (individus et organisations), le chapitre 1 fait ressortir d'une façon particulière le thème central de ce livre: la rémunération représente un échange entre les individus et les organisations. Cet échange peut être analysé sous divers angles (économique, psychologique, sociologique, politique et éthique) qui, en pratique, sont tous pertinents. L'ignorance de l'une ou

l'autre de ces considérations n'enlève rien à leur pertinence, d'où la complexité de la gestion de la rémunération. Finalement, le chapitre 1 se termine par **un schéma qui intègre les divers éléments pertinents à la gestion de la rémunération**. Quant au chapitre 2, il traite de la nécessité de politiques de rémunération en tant qu'ultime point de référence dans le processus de prise de décisions ayant trait à la rémunération.

La deuxième section porte sur la détermination du niveau et de la structure des salaires de base à l'intérieur d'une organisation. Après avoir présenté les principaux critères à considérer dans la détermination des salaires de base (chapitre 3), cette section traite de l'importante question de la détermination de salaires équitables à la fois sur les plans interne et externe à l'entreprise. Afin de déterminer des salaires équitables, il faut d'abord examiner le contenu et l'étendue des tâches inhérentes aux divers emplois. C'est ce que propose le chapitre 4 en présentant le processus d'analyse de tâches. L'information recueillie et analysée, il s'agit par la suite de la formuler de telle sorte que les titulaires des emplois sachent et comprennent ce que l'organisation attend d'eux. Il est alors question de description de tâches (chapitre 5). Le processus d'analyse de tâches terminé, les descriptions rédigées, il est alors possible de procéder à la détermination des exigences relatives des divers emplois. C'est le sujet du chapitre 6 où est présenté le processus d'évaluation de tâches. Pour ce faire, il existe différentes méthodes que l'on trouve au chapitre 7. Il est à remarquer que la mise en place d'un processus d'évaluation de tâches sert essentiellement à déterminer les exigences relatives des divers emplois et à les situer les uns par rapport aux autres. Il s'agira par la suite de déterminer les salaires qui seront proportionnels aux exigences relatives des divers emplois en vue de s'assurer de l'équité interne. Quant à l'objectif d'équité externe des salaires, il sera atteint par l'entremise d'enquêtes salariales pertinentes et appropriées. Celles-ci font l'objet du chapitre 8. Appuyées sur des descriptions de tâches adéquates ainsi que par l'exercice délicat mais fondamental d'appa-

riement des emplois, les enquêtes salariales fournissent de précieuses indications au sujet des salaires effectifs à verser aux titulaires des divers emplois. Ces indications sont complétées par les critères autres que la tâche et le marché, présentés au chapitre 3. Par la suite, ces autres critères sont considérés de façon pratique et intégrés aux résultats des évaluations de tâches et d'enquêtes salariales en vue de déterminer la situation salariale d'une organisation ainsi que les salaires de base individuels. C'est ce que présente le chapitre 9.

Quant à la troisième section, elle porte essentiellement sur la détermination des augmentations de traitement (salaires, primes de rendement et bonis) individuelles et collectives. Le chapitre 10 présente une revue de divers critères d'augmentation de salaire et le chapitre 11 porte sur les divers régimes d'incitation ou d'intéressement individuels et collectifs. Finalement, le chapitre 12 traite de la question de l'évaluation des performances individuelles dans la rémunération au mérite.

La quatrième section porte sur les avantages complémentaires et la rémunération globale. L'objectif de cette section est de présenter une vue d'ensemble du contenu et de la fréquence relative d'utilisation des divers régimes d'avantages sociaux et de gratification (chapitre 13). Par la suite (chapitre 14), il est fait état des diverses facettes de la gestion des avantages sociaux en faisant ressortir de façon particulière les questions de coût, de comparaison, de communication et d'efficacité des divers régimes et de leurs modes de gestion. Ces diverses questions sont abordées non dans le cadre restreint des avantages sociaux ou des gratifications en soi, mais dans une perspective plus large de rémunération globale.

Finalement, la cinquième section porte sur l'étude des conséquences des politiques et des pratiques de rémunération (chapitre 15) et fournit un ensemble d'indications sur la nature des divers mécanismes de contrôle de la rémunération en vue de s'assurer de la réalisation des objectifs poursuivis.

Cet ouvrage sera d'un grand intérêt tant pour les étudiants que pour les praticiens de la gestion de la rémunération ou les gestionnaires en général. Il s'agit d'un travail important, remarquable et soigné. Il est très bien écrit. Tout y est exprimé avec clarté, précision et logique. Enfin, ce livre fait oeuvre de pionnier dans ce domaine pour les francophones d'Amérique.

**Jacques CHOUINARD**

Université Laval

**The Bargaining Process and Mediation,**  
Toronto, Education Relations Commission, 1983.

The Bargaining Process and Mediation, written by the (Ontario) Education Relations Commission, is a monograph devoted to analysing primarily the mediation process and necessarily the collective bargaining process, of which the former clearly is an adjunct. Understandably, the preface indicates that the «comments and opinions expressed in this document ... are not meant to be taken as a reflection of the official policy or views of the Education Relations Commission.» The monograph apparently is an outgrowth of the Commission's program for training the many part-time mediators it engages to meet the highly cyclical bargaining calendar confronting teacher unions and school boards in Ontario.

On the whole, this document is both well-organized and well-written. In the place of formal chapters are the following major headings: Introduction, The Stages of Bargaining, The Process of Bargaining, The Stages of Labour Mediation, Strategies and Tactics of Mediation, and Conclusion. The stages of bargaining identified are the standard ones: stage I — establishing the negotiating range, stage II — narrowing the range, stage III — the «crisis» preceding the decision to settle or invoke sanctions. The monograph correctly points out that these phases are «an abstraction». It adopts the

four processes of bargaining identified and analyzed by Walton and McKersie in their classic text, **A Behavioral Theory of Labor Negotiations:** distributive bargaining, intraorganizational bargaining, attitudinal structuring (or maintaining and promoting harmonious relations), and problem-solving or integrative bargaining.

Several positive features of the Commission's work derive from and synthesize Walton and McKersie's orientation and analysis. For one, the monograph links together and emphasizes the possible impacts of the current round of negotiations on the types of future bargaining relationships (i.e., conflict, containment-aggression, accommodation, cooperation or collusion). For another, it stresses joint problem-solving, building trust and implicitly «relationships by objectives». In fact, considerable space is devoted to problem-solving, including single-team bargaining. Despite the Commission's denial, this orientation (understandably) seems to reflect its views. Also implicit in the monograph are (somewhat ill-defined) notions about what constitute «mature» negotiations and «professional» negotiators. But, taken as a whole, the text contains a very balanced assessment of distributive bargaining, in particular.

The discussion of the bargaining process generally is quite successful in introducing the neophyte to the rituals and phasing of negotiations. However, it occasionally assumes a familiarity with negotiations or fails to introduce key concepts during initial discussions. Presumably, it should spell out from the outset that each party tries to do the best it can for itself, yet often seeks a settlement that both parties can live with. The notion of «lateral thinking», which is so important for negotiators, is not mentioned until the section on mediation, possibly creating the false impression that only mediators are capable of mental gymnastics. The distinction between union issues and bargaining unit issues is not highlighted in the discussion of issues. Little attention is given to the principle that, ideally, negotiators should strive to