

L'IMPORTANCE ET LES OBJECTIFS DE LA REMUNERATION

L'importance de la rémunération tient aux multiples objectifs, dont son objectif ultime est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les salariés actuels et futurs. De plus, elle devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des salariés et la capacité de payer de l'entreprise.

Dans ce sens, les principaux objectifs d'une politique de rémunération sont¹ :

4.1. Acquérir et attirer des ressources humaines compétentes : en offrant une rémunération comparable et même meilleure sur le marché du travail, va attirer des personnes dont les qualifications permettront de maintenir, voir d'augmenter, les profits de l'entreprise.

4.2. Prévenir la discrimination : en respectant l'équité interne et externe par l'établissement de salaire en fonction de chacun des postes et les exigences de l'emploi en question, et non selon chacun des salariés, afin d'éliminer le plus possible l'insatisfaction au travail. Car, tout sentiment d'injustice exprimé ou vécu par les salariés est un facteur de démotivation, est porteur de conflits potentiels. En plus, l'équité renvoi à la perception d'une adéquation entre le niveau et le type de contribution du salarié et de sa rémunération, ainsi à l'idée

¹ Maurice THEVENET, Op.Cit., P 204-205.

que sa performance dans le travail justifie ses chances de progression dans l'entreprise.

Donc, l'un des défis auxquels font face les entreprises en matière de rémunération est de payer les employés d'une façon qu'ils perçoivent comme juste. Ceci est complexe puisque l'équité est une question de perception et varie donc d'une personne à l'autre. Pour s'assurer que la rémunération soit la plus équitable possible, il existe quatre principes que les entreprises devraient considérer¹.

- **Équité interne** : offrir une rémunération équivalente pour des emplois comportant des exigences semblables.
- **Équité externe** : offrir une rémunération comparable à celle qu'offrent les autres organisations pour des emplois similaires.
- **Équité individuelle** : offrir aux employés une rémunération qui varie en fonction de leur contribution relative en termes d'années de service, de rendement, de compétences ou d'expérience.
- **Équité collective** : offrir aux employés une rémunération qui varie en fonction de leur contribution au succès de l'entreprise ou de l'une de ses unités.

A cet effet, la rémunération au-delà du reflet du système de valeur de l'entreprise, met en jeu la place et la valeur de l'être humain dans une entreprise.

4.3. Conserver les ressources humaines performantes : par une rémunération qui satisfait les salariés, une rémunération comparable à celle offerte sur le marché du travail et répondant aux qualifications de chacun des salariés, contribue à concurrencer adéquatement les autres organisations de façon à conserver les salariés performants. Donc elle doit être attractive par rapport au marché du travail et doit suivre la courbe des revenus de l'entreprise en matière des coûts salariaux imposés par le contexte économique et technologique.

¹ D'après Roland THERIAULT et Sylvie ST-ONGE, « La gestion de la rémunération – Théorie et pratique », Gaëtan Morin éditeur, 2006, dans C.S.M.O, guide de gestion des ressources humaines, « Rémunérer adéquatement ses employés », P04, <http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf>.

4.4. Motiver les ressources humaines : par une structure de rémunération visant à établir un mécanisme de rétribution sous forme de primes d'incitation et/ou d'intéressement pour récompenser les salariés qui œuvrent dans le sens des objectifs de l'entreprise. Elle doit répondre donc aux besoins de chaque salarié, afin de permettre de reconnaître les individus et en répondant à leur besoin de reconnaissance et d'estime de soi.

4.5. Respecter la législation et la rationalisation : toute structure de rémunération établie doit être gérée en respectant la législation établie par l'Etat, les contrats signés avec les syndicats ou autres... (le respect du salaire minimum). Elle doit aussi viser à respecter la rationalisation des coûts de l'entreprise.

Donc, l'entreprise peut choisir un système de rémunération sur la base des objectifs qu'elle se donne en la matière.

SECTION 5 : LES FACTEURS LIMITANT LES SYSTEMES DE REMUNERATION

Plusieurs facteurs limitent et influent sur les choix de l'entreprise en matière de rémunération. Nous citons les plus essentiels, comme suit¹ :

5.1. Les facteurs juridiques

Pour ne pas introduire dans les politiques d'entreprise de rigidités excessives. Le droit de travail est venu encadrer la gestion et l'économie. Pour le bien mené il est indispensable d'être connu de la part de l'entreprise et les salariés.

Il existe de nombreuses dispositions régissant les rapports entre l'entreprise et le salarié. De telles dispositions sont en particulier incluses dans des textes s'appliquant à des collectivités et qu'on l'appelle convention et accords collectifs. L'étude de ces textes est indispensable pour une gestion des contrats de travail dans l'entreprise.

¹ Gary DESSLER, « La gestion des organisations, principes et tendances au XXIème siècle » 2^{ème} édition, Edition du renouveau pédagogique INC, 2009, P 341-342, Jean-François AMADIEU et Nicole MERCIER « Le management des salaires » Ed Economica, 1995, P 6-27.

La rémunération convenue ne suffit pas pour décrire la situation du salarié et celle de l'entreprise. Il faut spécifier les droits et obligations des parties, lors de l'exécution du contrat de travail. L'entreprise doit donner au salarié le travail convenu, le rémunérer au taux convenu, appliquer les lois, règlements et accords collectifs et respecter la législation sur le salaire minimum.

Dans ce contexte, les diverses dispositions législatives et réglementaires limitent la liberté de l'entreprise quand il s'agit de fixer la rémunération. Les règlements les plus importants concernent les normes provinciales du travail (loi sur les normes du travail), qui imposent un salaire minimum et nombre déterminé de jours de congé et d'autres avantages. De plus, les employeurs paient totalement ou partiellement pour leurs employés les coûts de certains programmes sociaux tels que l'assurance-emploi et les primes de la santé et de la sécurité du travail. Ainsi que d'autres décrets qui permettent de fixer les conditions du travail (notamment la rémunération) dans certains secteurs. Donc, les facteurs juridiques s'intéressent au respect du salaire minimum et l'application de minimums hiérarchiques, propres à des professions, des régions ou des niveaux hiérarchiques.

5.2. Les facteurs syndicaux

A travers les rôles traditionnels des syndicats de représentation des syndiqués, et de la négociation, que les syndicats de salariés s'attachent à garantir les droits des salariés, en terme de salaires, de statuts, de progression de carrière ou de conditions de vie. Ces rôles sont reconnus par l'Etat et prévoient les attributions des délégués syndicaux. C'est principalement par le biais de la négociation collective que s'exprime cette défense des travailleurs : dans la région, la branche productive ou l'entreprise, les négociations menées et signées serviront de base de référence et constitueront les conventions collectives applicables à tous. De la sorte, les syndicats jouent un rôle de régulation sociale important, en permettant l'expression des conflits et des oppositions sans que cela n'engendre de crise sociale grave.

Afin d'obtenir satisfaction, les syndicats disposent de différents moyens, qu'ils s'agissent de la négociation informelle ou programmée, de la grève ou des manifestations publiques. Ces dernières procédures, médiatiques, sont l'occasion d'affirmer sa force et son identité dans le cadre d'un conflit du travail. Les revendications collectives qui s'y expriment contribuent aussi à souder le groupe et à faire prendre conscience de la proximité des situations de travail.

La négociation collective est un moyen de régulation sociale. Elle est indispensable pour situer la gestion des ressources humaines dans l'environnement de l'entreprise. Selon ROMELEAR¹ : la convention ou accord collectif est un texte signé, du côté patronal par un employeur, un groupement d'employeurs, une association d'employeurs, ou un syndicat d'employeurs, et du côté salarié par un ou plusieurs syndicats de salariés représentatifs dans le domaine d'application de l'accord.

Les signataires définissent le domaine d'application (une région géographique et un ensemble de branches d'activité). D'après le niveau de la négociation, ils obtiendront des accords d'établissement, des accords d'entreprise, des accords de branches nationaux, des accords interprofessionnels nationaux ou locaux; de même, ils obtiendront des conventions collectives de branches nationales...

Alors, une convention ou un accord collectif contient des dispositions régissant les rapports entre employeurs et salariés, les conditions d'emploi et de salaires, les avantages sociaux, et l'exercice du droit syndical dans l'entreprise. L'aspect le plus marquant des conventions collectives étendues est l'obligation qu'elles ont d'inclure un barème des salaires minimums pour les différentes classifications. Dans tous les cas, les dispositions des conventions collectives et accords collectifs ne peuvent aller que dans un sens plus favorable au salarié ; par rapport à la loi et aux accords collectifs dont le domaine d'application est

¹ Pierre ROMELAER, « Gestion des ressources humaines », Armand COLIN 1993, P 65-67.

plus vaste.

Dans ce sens, les syndicats ont une influence favorable pour ce qui est de la rémunération. Le monopole syndical impute aux syndicats la responsabilité de l'augmentation des salaires dans l'entreprise, lorsqu'ils sont placés en position de force par rapport à l'employeur.

On attribue à l'action syndicale plusieurs effets non salariaux susceptibles de réduire la productivité du travail. Tout d'abord, on considère que la présence syndicale contribue à la mise en place de pratiques restrictives de travail, qui limitent la liberté d'action et la capacité d'adaptation des dirigeants d'entreprise. Ensuite, la présence syndicale peut entraver l'activité de l'entreprise en contestant les décisions prises par la direction (débrayages, grèves, etc.). Enfin, l'action syndicale peut freiner l'investissement en raison du caractère réversible des négociations. En définitive, la présence syndicale affaiblit la productivité globale de l'entreprise.

Si le rôle monopolistique du syndicalisme dans la revalorisation des salaires a des effets parfois négatifs sur la productivité, la présence syndicale contribue à l'amélioration de la productivité du travail en considérant le syndicalisme comme un moyen d'expression collective et de réponse institutionnelle. En donnant la possibilité aux salariés d'exprimer collectivement leurs insatisfactions à l'égard de leurs conditions de travail, la présence syndicale permet d'améliorer la communication entre les salariés et la direction et, par conséquent, de réduire la rotation du personnel.

Par ailleurs, la présence syndicale inciterait, les dirigeants à améliorer leurs méthodes de gestion (l'idée que l'arrivée d'un syndicat augmentant les coûts de l'entreprise, il est alors dans l'intérêt du dirigeant de rationaliser l'ensemble de ses pratiques de gestion).

Selon ce cadre d'analyse, les syndicats compensent la hausse de salaire par une meilleure productivité du travail. Et si ce n'était pas le cas, alors qui va financer ce différentiel de salaire ? Pour les entreprises, si elles ont les moyens de répercuter la hausse des coûts salariaux sur les prix, elles maintiendront leurs profits. Cependant, la consommation va chuter et, par conséquent,

l'emploi diminue dans le secteur syndiqué. Les salariés ayant perdu leur emploi n'auront pas d'autres choix que de travailler dans le secteur non syndiqué (où les salaires sont moins élevés) ou de rester au chômage. Dans ces conditions, la hausse de salaire obtenue dans le secteur syndiqué est financée à la fois par les consommateurs et les salariés travaillant dans le secteur non syndiqué. Toutefois, en règle générale, les entreprises ne peuvent pas répercuter la hausse salariale sur les prix. L'entreprise absorbe alors une partie de la hausse salariale en réduisant ses profits. C'est pourquoi il ya une relation négative entre la présence syndicale et les profits.

L'influence syndicale sur les profits serait liée d'une part, au potentiel de rente possible – lui-même lié à l'environnement concurrentiel de l'entreprise – et d'autre part, au pouvoir de négociation des syndicats. Les entreprises, disposant d'un avantage compétitif sur leur marché ou bénéficiant d'une situation de monopole, seraient susceptibles de satisfaire plus aisément les revendications salariales des syndicats sans pour autant remettre en cause leur pérennité. Donc l'influence des syndicats sur la rentabilité des entreprises est plus marquée pour les établissements soumis à une faible concurrence.

La conclusion généralement admise est que les syndicats ont un impact positif sur les salaires. L'action syndicale permettrait de maintenir le niveau des salaires par le biais des négociations en période de récession, creusant un écart salarial entre les salariés syndiqués et non syndiqués. En revanche, cet écart se réduirait en période d'inflation durant laquelle les employeurs ne peuvent accorder des valorisations de salaires compte tenu de l'augmentation générale des coûts.

Il faut aussi signaler que l'effet réel sur les salaires varie considérablement selon les salariés concernés, en fonction de leurs caractéristiques démographiques, du secteur qui les emploie et de la profession qu'ils exercent. En fait, le pouvoir syndical est limité par le fait qu'une augmentation des rémunérations peut inciter la direction à réduire le nombre d'emplois et favoriser le facteur capital au détriment du facteur travail. Le principal facteur qui détermine l'ampleur de l'écart salarial est le pouvoir

monopolistique de l'organisation syndicale. Moins l'emploi varie par rapport au salaire, plus les syndicats sont en mesure de faire augmenter les rémunérations sans provoquer de pertes d'emplois. D'autres facteurs peuvent limiter le niveau des revendications, il s'agit de la structure du marché et du pouvoir que l'entreprise peut exercer sur ce dernier. Les syndicats ne peuvent demander des augmentations salariales importantes lorsque l'entreprise se trouve dans une situation très concurrentielle, interdisant toute marge de manœuvre et risquant de mettre sa survie en péril. Au contraire, l'existence de faibles contraintes concurrentielles constituerait une source de gain essentielle pour les syndicats.¹

En définitive, le lien entre l'action syndicale et les profits de l'entreprise semble pouvoir être appréhendé au regard de deux dimensions : d'une part, l'effet syndical sur les salaires et, d'autre part, l'effet syndical sur la productivité du travail. Cette influence ne se limite pas aux entreprises syndiquées (les secteurs les plus « syndicalisés » offrent, en moyenne, une rémunération supérieure à celle des autres secteurs d'activité), mais aussi aux entreprises non syndiquées qui doivent généralement aligner leurs salaires sur ceux des secteurs syndiqués, et offrir ainsi la même rémunération que les entreprises qui ont une convention collective, afin de ne pas perdre leurs employés ou de ne pas les encourager à se syndiquer. On peut imaginer donc la menace d'implantation syndicale, par le biais de la législation, qui peut étendre à l'ensemble des salariés les gains obtenus dans les secteurs où ils sont solidement implantés.

A cet effet, chaque entreprise a la possibilité de faire de la négociation collective un élément central de la gestion des ressources humaines. Par ce moyen, l'entreprise peut rechercher un consensus social négocié qui lui permet d'ajuster de façon plus souple la qualité et la quantité de personnel aux

¹ Patrice LAROCHE, « Syndicalisation et performances des entreprises : une synthèse de la littérature économique récente », Université Nancy 2, Cahier de Recherche n°06-2006, P5-6, P 8-10, Bertrand LEMENNICIER, « Les syndicats sont-ils utiles ou nuisibles », Extrait du livre : Pourquoi les syndicats ? », Jacques GARELLO et autres, P.U.F, 1991, <http://lemennicier.bwm-mediasoft.com/>.

nécessités de sa gestion stratégique, tout en accordant aux salariés des garanties et avantages leur permettant de moins souffrir des coups provoqués par retournements conjoncturels, l'évolution des techniques, de l'organisation, et surtout dans un contexte marqué par l'individualisation des rémunérations qui déstabilise les stratégies syndicales.

5.3. Les facteurs économiques

Ces facteurs sont liés au prix de la profession sur le marché du travail, qui est soumis à la loi de l'offre et de la demande de l'emploi. Lorsqu'il y a plus de demandeurs d'emploi que d'offres d'emploi, on observe une pression à la baisse sur les salaires ou une stagnation des salaires. Tandis que dans les périodes de prospérité, où il y a plus d'emplois offerts que de demandeurs, la pression s'exerce à la hausse. Donc, il faut retenir que le marché du travail est segmenté, à un moment donné, où le taux de chômage moyen peut être élevé, alors qu'il y a une pénurie de main d'œuvre et une pression à la hausse sur les salaires dans certains secteurs (comme le secteur de l'aéronautique). Dans ce cas, l'entreprise doit fréquemment s'intéresser aux salaires pratiqués par la concurrence et pratiquer des réajustements de ses salaires. Ce marché externe ne permet pas de pratiquer une politique salariale cohérente et unique.

A ce stade, la hausse des salaires (la stratégie du salaire d'efficience) a plusieurs intérêts pour l'employeur :

- Elle attire une main d'œuvre de meilleure qualité, car le prix (le salaire proposé ou demandé) est un indicateur de qualité. En d'autres termes, le salaire offert pour un emploi sélectionne ceux qui postuleront pour cet emploi et auront exprimé des prétentions salariales de même niveau.

- Elle réduit la rotation de la main d'œuvre ; un turnover plus faible permet des économies sur les coûts de recrutement ou de transaction et sur les coûts de formation des salariés.

- Elle incite les salariés à l'effort, car le versement d'un salaire plus élevé que les salaires courants a un effet positif sur la productivité et la qualité du travail des salariés.

Dans cette optique, les salariés mieux rémunérés éviterons le

changement d'entreprise et démissionnent moins, et s'efforcent en matière d'équité de mettre en concordance leur contribution et cette rétribution, afin de résoudre une dissonance cognitive, (il y a un curieux déséquilibre entre la prestation et sa rétribution au regard de celle des autres). Aussi, le versement d'un sursalaire est un mécanisme de don et contre-don, car il ne faudrait pas isoler le don de la contrepartie et croire en la gratuité des comportements des employeurs ou des salariés. C'est un signal favorable qui repose sur une coutume ou une convention adressée au partenaire de la relation d'emploi.

A cet égard, il serait naturel que toutes les entreprises ne pratiquent pas une hausse des salaires au même degré et tendent à n'appliquer ce système qu'à une partie de leurs employés.

Par contre la baisse des salaires, même en période de chômage, lorsque les règles conventionnelles et étatiques le permettent, pour qu'elle soit acceptable, il faudrait que les salariés soient assurés de sauvegarder, de la sorte, leur emploi. Mais la réalité des difficultés économiques alléguées par l'entreprise peut être mise en doute (est-ce que l'employeur tiendra-t-il ses engagements en matière d'emplois et pourquoi les salariés feront confiance à ce dernier). Ainsi, une forte représentation syndicale dans l'entreprise, une qualité de l'information communiquée aux représentants des salariés et une pratique de concertation et de dialogue social permettront de faciliter le développement des accords de partage du travail.

Les salariés ne peuvent trouver légitime une baisse de salaire que si elle est créatrice d'emploi, alors on constate qu'il y a un lien entre le niveau des salaires et l'emploi, et peut-on espérer développer le second en baissant le premier. Mais, les études menées dans ce sens en Grande-Bretagne, aux Etats-Unis, France et en Allemagne montrent, que le déclin des minimas salariaux imposés aux employeurs dans plusieurs branches professionnelles n'a pas été créateur d'emplois, n'a pas un effet positif sur l'emploi et amène à un risque élevé de conflits sociaux. Les salariés sont sensibles à l'amélioration de la situation économique et au profit des entreprises. Ils donnent traditionnellement la priorité aux salaires sur l'emploi. La rigidité à la baisse des salaires est

d'ordinaire préférée, même si elle amène à des réductions d'effectifs.

5.4. Les facteurs historiques

Ces facteurs sont liés à l'entreprise et ses pratiques en matière de rémunération. Car rien n'est plus démotivant pour les salariés que de voir leur employeur leur retirer des avantages acquis. Le retrait d'un élément même mineur de rémunération doit être fait avec beaucoup de prudence, et ce afin de limiter la réaction des employés qui mène parfois à des grèves qui coûteront cher à l'entreprise. C'est pour cette raison qu'un droit acquis durant trois années devient un acquis au sein de la réglementation au profil des employés.

5.5. Les facteurs stratégiques

Ces facteurs sont liés aux choix à long terme de l'entreprise. Le choix entre un rendement à long terme et un rendement à court terme aura un effet sur la rémunération. En effet, le choix du rendement à long terme amènera l'entreprise à mieux payer ses employés pour les conserver. Il en va de même pour le choix entre une stratégie d'expansion et une stratégie de conservation des acquis.

Donc il est important de dire que, malgré les contraintes légales, syndicales, historiques et économiques qui nuisent au marché de l'emploi, l'entreprise doit avoir une stratégie de rémunération conforme à sa stratégie globale et à sa capacité financière.

Le tableau ci-après, nous montre les différentes stratégies de rémunération relatives aux salaires, aux primes de rendement et aux avantages sociaux qui peuvent être utilisés dans le cadre de chaque stratégie globale d'entreprise.

Tableau (II.03) : Les Différentes Stratégies De Rémunération Relatives Aux Salaires

Stratégie globale de l'entreprise	Salaires	Primes et rendement	Avantages Sociaux	Stratégie de rémunération
Différenciation par le prix (produit banal ou produit de masse)	Inférieurs au marché	Moyennes	Faibles	Maintenir des coûts unitaires bas
Différenciation par la qualité	Egaux ou supérieurs au marché	Faibles	Moyens	Conserver la main d'œuvre, ne pas mettre l'accent sur la quantité au détriment de la qualité
Différenciation par l'innovation et la technologie	supérieurs au marché	Faibles	Supérieurs	Intéresser la main d'œuvre qui est le principal actif de l'entreprise

Source : Gary DESSLER, « La gestion des organisations, principes et tendances au XXIème siècle » 2^{ème} édition, Edition du renouveau pédagogique INC 2009, P 343.

CONCLUSION

On peut dire que la rémunération en plus de sa dimension pécuniaire, joue un rôle important sur plusieurs plans : économique où elle représente le prix du travail des compétences offertes, social où elle reflète l'expression du statut social, ainsi que le style de vie de l'individu et de son intimité, et psychologique dont elle traduit les sentiments d'équité et d'estime personnelle présents en chacun des membres du personnel et contribue à former la perception d'une justice organisationnelle.

Elle est donc un système cohérent et évolutif, engageant l'entreprise à verser des salaires constituant son coût à ses collaborateurs en constituant leur revenu, tout en valorisant les fonctions et les performances par des éléments financiers et non financiers. Cette forme de rémunération représente le nouveau mode de rémunération selon compétences qui émerge et qui a remis en question ses modes traditionnels qu'à connus au fil de l'histoire. De sa simple forme d'une partie de la récolte en contrepartie de travail dans les communautés rurales d'autrefois, à une grande partie en biens et services au moyen âge, à la principale moyen de subsistance pour la majorité des travailleurs et le coût de production pour les employeurs à l'époque industrielle. C'est dans cette époque que l'intérêt porté au salaire s'est accru et s'est reflété dans les courants fondateurs des théories économiques. Les classiques et les marxistes insistent sur le niveau de vie correspondant à la rémunération du travail et mettent en avant le caractère conflictuel de la détermination des salaires. Les néo-classiques se situent davantage du côté de l'entrepreneur, à la recherche de la meilleure combinaison productive possible. Le travail un facteur de production faisant l'objet d'un marché, la spécificité humaine ne se trouvant que dans les caractéristiques particulière de l'offre de travail. Et enfin Keynes, tout en reprenant les postulats de base néo-classiques, introduit la distinction entre salaire nominal et salaire réel.

Avec la complexité du travail, l'influence des progrès technologiques sur les processus de production, la période contemporaine s'est marquée par la naissance d'une rémunération basée sur le poste et le niveau dans la hiérarchie,

en assurant des conditions de travail plus sécuritaires et plus agréables, et pour un paiement du temps non travaillé, sous la forme des avantages sociaux, dont leur nombre et variété se diffèrent d'une industrie à l'autre, d'une catégorie professionnelle à l'autre, et d'un pays à l'autre.

Donc, l'objectif ultime de toute rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité reflétant le système de valeur de l'entreprise, tout en être attractive par rapport au marché du travail pour attirer les ressources humaines compétentes, conserver les performantes et motiver les autres, et ainsi tout en respectant la législation et la rationalisation des coûts de l'entreprise.

Dans un dernier lieu, plusieurs contraintes légales, syndicales, historiques et économiques qui nuisent au marché de l'emploi, influent sur le choix de l'entreprise en matière de rémunération. D'abord, respecter des diverses lois et divers décrets relatifs au salaire minimum, les conditions de travail et l'application de minimums hiérarchiques, propres à des professions ou des régions, limitent la liberté de l'entreprise en matière de rémunération. Viens ensuite, les dispositions incluses dans les conventions collectives régissant les conditions d'emploi et de salaire, dont le rôle revient aux syndicats qui ont une influence favorable pour ce qui est de la rémunération. S'ajoute à ceci, le prix de la profession sur le marché du travail, les salaires pratiqués par la concurrence permettant d'envisager les réajustements sur ce plan, et les pratiques de l'entreprise en matière de rémunération, ainsi que ses choix stratégiques.

Donc, l'entreprise doit avoir une stratégie de rémunération conforme à sa stratégie globale, et mieux adaptée à son organisation, à son histoire, à sa situation économique.