

**© Centre de Recherche en Gestion
Document 09-2001**

**Une étude internationale sur la contingence
de l'efficacité perçue des politiques
de rémunération**

par

Denis Chênevert*

Michel Tremblay**

Document de travail 09-2001

Avril 2001

* Denis Chênevert, professeur à l'Université du Québec à Montréal, École des sciences de la gestion, Département organisation et ressources humaines, 315, rue Sainte-Catherine Est, local R-3395, Montréal (Québec), H2X 3X2, Canada. Tél. : (514) 987-3000 poste 7895 #. Adresse électronique : chenevert.denis@uqam.ca

** Michel Tremblay, professeur titulaire à l'École des Hautes Études Commerciales, 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, local 5.723, Montréal (Québec), H3T 2A7, Canada. Tél. : (514) 340-6349. Adresse électronique : michel.tremblay@hec.ca

N.B. Les documents de travail sont des pré-publications à diffusion restreinte pour fin d'information et de discussion. Ils n'ont pas fait l'objet de travaux d'édition ou d'arbitrage et ne devraient pas être cités ou reproduits sans l'autorisation écrite du/des auteur-e-s. Les commentaires et suggestions sont bienvenus et devraient être adressés à/aux auteurs-e-s.

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Canada, 2001

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec, 2001

Pour consulter les documents de travail du CRG, visitez notre site Web : <http://www.esq.uqam.ca/esq/crg/>

© Denis Chênevert, Michel Tremblay, CRG-ESG

Une étude internationale sur la contingence de l'efficacité perçue des politiques de rémunération

RÉSUMÉ

On peut concevoir l'éclatement des pratiques de GRH comme étant la conséquence d'un alignement des choix opérés sur les autres variables de gestion. À partir de données collectées auprès de 602 grandes entreprises de trois pays (Canada, France, Angleterre), la recherche présentée ici met en évidence que l'existence d'un alignement des politiques de rémunération entre elles (contingence rémunération) donne une plus grande perception d'efficacité aux DRH que les alignements avec les autres variables de gestion (contingence organisationnelle et verticale). Cependant, la contingence des politiques de rémunération ne serait pas une condition *sine qua non* à leur efficacité. En effet, notre recherche empirique montre qu'il existe des politiques qui, quel que soit le contexte organisationnel, ont un impact positif sur la perception d'efficacité. C'est le cas, en particulier, des politiques orientées vers la performance individuelle, l'octroi de bonis et la transparence des informations liées à la rémunération.

Mots clés : Rémunération, efficacité, contingence, internationale, déterminants, stratégie.

ABSTRACT

We might attribute the expanding scope of HRM to the alignment of choices made on other management variables relative to internal contingencies. The data were collected from 602 large organizations in three countries (Canada, France, Great Britain). The study shows that the relationship between compensation policies and other HRM practices (horizontal contingencies) leads to a higher perception of efficiency of the HRM director than the alignment with other management variables (vertical and transversal contingencies). However, the expanding scope of HRM practices did not appear complete. Our empirical results also show that such practices oriented toward individual performance and the openness of the compensation system, regardless of the organizational context, have a positive impact on perceptions of efficiency.

Key-words: Compensation, efficiency, contingency, international, determinants, strategy.

La maximisation de l'efficacité des systèmes de rémunération peut passer par différentes approches. Pour certains chercheurs et praticiens, l'approche universaliste serait déterminante dans la recherche d'une plus grande efficacité (Martell, Gupta et Carroll, 1996; Huselid, 1995; Pfeffer, 1994, etc.) alors que pour d'autres, l'approche contingente est une condition *sine qua non* du succès (Laval, Guilloux et Kalika, 1999; Sheppeck, 1998; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996; Delery, Shaw, Gupta, Jenkins et Ganster, 1996, etc.). L'approche universaliste présuppose l'effet universel de certaines pratiques de GRH sur l'efficacité des organisations. Peu importe le contexte dans lequel on les utilise, certaines pratiques auraient toujours une influence positive sur le succès des organisations d'où l'expression « pratiques à succès ». Le domaine de la rémunération n'a pas échappé à cette approche et certaines pratiques ont été identifiées comme étant des pratiques universellement performantes. On a qu'à penser aux programmes de participation aux bénéfices, à la rémunération des compétences, aux bonis au mérite pour comprendre que plusieurs organisations ont adopté des pratiques non pas parce qu'elles correspondaient à leur contexte d'affaires, mais parce qu'elles étaient couramment utilisées et perçues comme étant efficaces. De la même façon, plusieurs politiques de rémunération comme celles basées sur la performance collective, l'équité externe et la rémunération variable, ont été valorisées non pas parce qu'elles étaient en lien avec les caractéristiques organisationnelles, mais parce qu'elles reflétaient la tendance du marché.

En revanche, les fervents de l'approche contingente ont questionné, voire critiqué, le schème conceptuel proposé par les tenants de l'universalisme. L'implantation d'une politique de rémunération ne serait pas en soit une condition suffisante pour maximiser ses retombées, car son alignement avec les caractéristiques propres à l'organisation et à son environnement jouerait un rôle de premier plan. Selon Lawler III (1984), pour être efficace, un système de rémunération doit, non seulement comporter une bonne articulation avec la stratégie d'entreprise, mais aussi posséder une cohérence avec les autres aspects de l'organisation. Pour que l'on puisse parler de contingence en rémunération, il doit y avoir une articulation rapprochée et une cohérence entre le système de rémunération et les autres caractéristiques organisationnelles (Gomez-Mejia et Welbourne, 1988; Milkovich, 1988). Cette articulation rapprochée a été récemment décrite comme une GRH synergique¹ (Osterman, 1994; Kochan et Osterman, 1994). Pour optimiser l'efficacité du système de rémunération, ce dernier devrait être constitué de politiques cohérentes entre elles et avec les autres politiques de GRH. Elles devraient également être cohérentes avec

¹ L'expression « synergique » utilisée en GRH signifie que la mise en commun de plusieurs pratiques concourant à un but unique résulte en une plus grande efficacité que si elles étaient utilisées individuellement et sans liens entre elles (Wright et McMahan, 1992).

les stratégies de développement organisationnel (ex. : organisation du travail, qualité totale, etc.) et d'entreprise (stratégies d'affaires).

Dans la présente étude, nous chercherons à vérifier, dans un premier temps, l'existence de politiques de rémunération qui, indépendamment du contexte organisationnel, agissent positivement sur l'efficacité perçue du système de rémunération. Dans un deuxième temps, nous analyserons dans quelle mesure l'approche contingente permet de maximiser l'efficacité perçue des différentes politiques de rémunération. Nous tenterons également de vérifier au niveau de quel type d'alignement les gains associés à la perception d'efficacité sont les plus prometteurs.

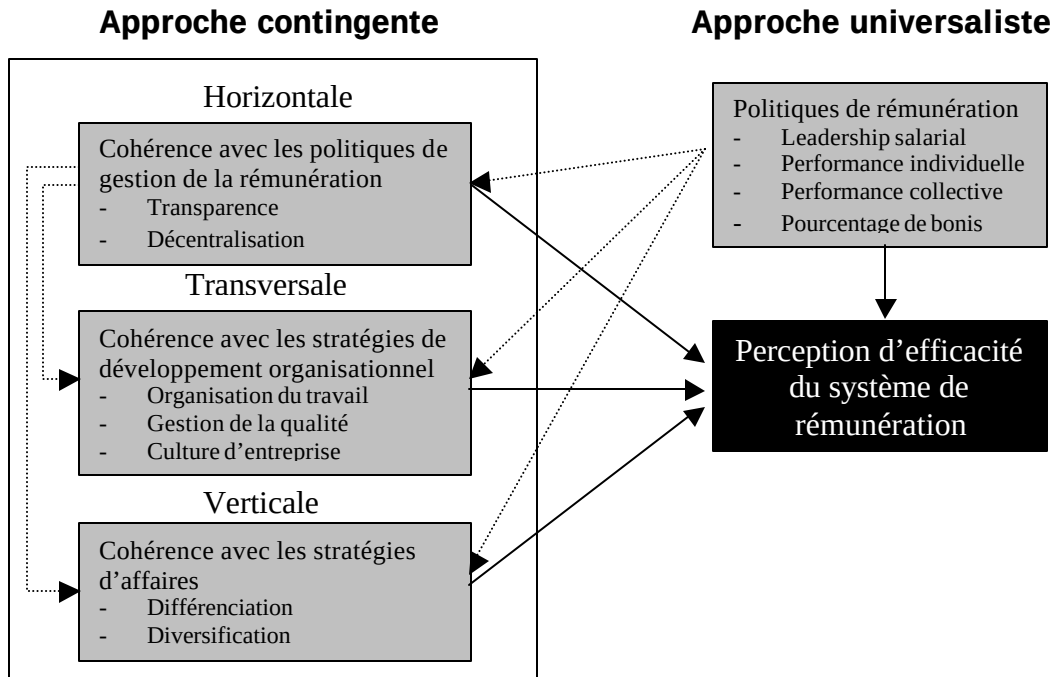
Cadre conceptuel et formulation d'hypothèses

Les recherches antérieures ont identifié plusieurs facteurs pouvant être à l'origine de l'efficacité des systèmes de rémunération (Balkin et Gomez-Mejia, 1987, 1990). Toutefois, la littérature semble vouloir converger vers l'identification de deux grandes approches : l'approche universaliste et l'approche contingente. Selon la figure 1, certaines politiques de rémunération (ex. : leadership salarial, performance individuelle, performance collective et pourcentage de bonis) pourraient avoir une influence universelle sur la perception d'efficacité du système de rémunération. Par contre, du point de vue de la contingence, la maximisation de l'efficacité des politiques de rémunération serait le reflet de leur degré de cohérence avec les autres caractéristiques organisationnelles. Les études antérieures suggèrent que les différents types de contingence se manifesteraient à travers des approches distinctes (Huselid, 1995, 1996; Miles et Snow, 1994; Meshoulam et Baird, 1988).

Comme l'illustre la figure 1, la contingence horizontale exprimerait l'alignement des politiques de rémunération entre elles et serait caractérisée par la notion de *fit* intra-activité. Pour accroître l'efficacité des politiques de rémunération ces dernières devraient être cohérentes avec les politiques de gestion de la rémunération (ex : transparence des informations et décentralisation des décisions). La contingence transversale représenterait l'alignement des politiques de rémunération et de gestion de la rémunération sur les stratégies de développement organisationnel (ex. : organisation du travail, gestion de la qualité et culture d'entreprise), elle serait caractérisée par la notion de *fit* interne (Becker et Huselid, 1998; Baird et Meshoulam, 1988). Enfin, la contingence verticale exprimerait l'alignement des politiques de rémunération et

de gestion de la rémunération sur les stratégies d'affaires (ex. : différenciation et diversification), elle est supportée par la notion de *fit* externe (Becker et Huselid, 1998; Baird et Meslhoulam, 1988).

Figure 1 : Les déterminants de l'efficacité perçue du système de rémunération



L'approche universaliste

Dans l'optique universaliste, certaines politiques de rémunération seraient susceptibles d'être efficaces quel que soit le contexte organisationnel. Cette approche a trouvé des appuis empiriques. Selon la théorie du salaire d'efficacité, les entreprises qui adoptent une position salariale de leader par rapport au marché pourraient se voir récompenser en matière de coûts et de facilité d'embauche, de qualité des candidats disponibles, de temps de formation, de taux de roulement et de productivité (Grangeas et Le Page, 1993; Holzer, 1990). En utilisant un modèle de régression contrôlant plus de 16 pratiques de GRH dont six étaient reliées à la rémunération, Martell, Gupta et Carroll (1996) ont observé une relation significative entre l'utilisation d'une politique salariale de leader et la performance de 115 unités d'affaires ($\beta=0,26$; $p<0,01$).

Les politiques de rémunération basées sur la performance individuelle ou collective agiraient également sur l'efficacité des organisations. Selon la théorie des attentes (Vroom, 1964) les

individus fourniront un effort supplémentaire si : 1. Ils perçoivent un lien entre leur effort et leur performance; 2. Ils perçoivent qu'à un certain degré de performance est associé des récompenses et 3. Ils accordent de la valeur aux récompenses obtenues. À cet effet, les études de St-Onge, 1993; Schwab et Olson, 1990 et Heneman, Greenberger et Strasser, 1988; Milkovich et Gerhart, 1990) ont montré que l'implantation d'un plan individuel de performance avait accru, chez les employés, leur perception d'instrumentalité performance/récompense. De leur côté, les études de Delery et Doty (1996); Florkowski et Kuldeep (1992) et FitzRoy et Kraft (1986) ont observé que la mise en place de programmes basée sur la performance collective (ex. : participation aux profits) permettait d'accroître d'une façon significative le niveau de variance expliquée de la performance financière. Selon la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), les politiques de rémunération basées sur la performance collective visent à diminuer les comportements non productifs en versant une partie des profits ou des gains sous forme d'incitatifs collectifs. Les employés sont donc encouragés à collaborer entre eux et avec la direction, car la maximisation de leurs efforts et les récompenses qui en résultent exerceront un effet positif sur leur revenu et unifieront les intérêts des parties (FitzRoy et Kraft, 1987). De même, Becker et Huselid (1996) ont observé que les politiques de rémunération avaient une plus forte incidence sur la performance organisationnelle quand elles étaient prises individuellement. Ces résultats nous amènent à formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1: Il existe une relation positive entre la perception d'efficacité des systèmes de rémunération et l'utilisation de : a) une politique salariale de leadership, b) une politique de rémunération basée sur la performance individuelle, c) une politique de rémunération basée sur la performance collective et d) le pourcentage de bonis octroyé.

Perspective contingente

Plusieurs études ont remis en question l'influence universelle des pratiques de GRH (Huselid, 1995; Delery et Doty, 1996; Hunter, 1996; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996). Selon les études de Youndt et al. (1996) et d'Arthur (1994), la cohérence entre les pratiques de GRH et les caractéristiques organisationnelles (ex. : stratégies d'affaires, taux de roulement) accroît la variance expliquée (9 % à 18 %) à l'égard de l'efficacité organisationnelle. La rémunération n'a pas échappé à ce questionnement et bon nombre d'études se sont penchées sur l'existence de certaines conditions nécessaires au succès des politiques de rémunération (Tremblay et al.,

1996; Gomez-Mejia, 1992; Balkin et Gomez-Mejia, 1990). Trois types de contingence ont principalement retenu notre attention : la contingence horizontale, transversale et verticale.

Contingence horizontale

La contingence horizontale utilise une perspective basée sur la notion de fit intra-activités. Selon Huselid (1995), l'interaction entre les pratiques de GRH permettrait de prédire davantage la performance économique que l'interaction entre les pratiques de GRH et les autres caractéristiques organisationnelles. L'étude de Delery et al. (1996) a également permis de développer l'argument selon lequel il existe des configurations de pratiques de GRH qui offrent une meilleure performance. Ils ont trouvé qu'un faible ratio de sélection additionné à des outils de sélection de qualité avaient une influence sur la performance financière en raison de la réduction des coûts engendrés par les erreurs de recrutement (compétences inadéquates, taux de roulement élevé, perte d'un candidat à haut potentiel, etc.). Ils ont également observé que les entreprises qui investissent dans la formation d'insertion et qui assurent une sécurité d'emploi accroissent leur performance économique en augmentant la loyauté des salariés à l'égard de l'organisation.

En matière de rémunération, des études ont montré que les politiques de rémunération avaient un potentiel d'efficacité plus élevé lorsqu'elles étaient appuyées par des mécanismes de gestion de la rémunération adéquats (Krueger et Summer, 1988; Greenberg, 1990). La transparence des informations de nature salariale et la décentralisation des décisions font partie des mécanismes de gestion étudiés (Gomez-Mejia et Balkin, 1992).

Transparence des informations

Pour que la théorie du salaire d'efficience puisse exercer l'effet escompté sur l'efficacité organisationnelle, il est essentiel que les employés soient conscients de leur position salariale avantageuse. En effet, transmettre aux employés de l'information sur leur rémunération dans une entreprise qui paie mieux que le marché peut réduire les comportements opportunistes et les coûts de contrôle (Drago et Heywood, 1992; Kruse, 1992; Arai, 1994). Si les employés sont informés du fait qu'ils sont rémunérés au-dessus du marché, ils seront incités à accroître leur productivité afin de réduire les risques de perdre leur emploi. Dans cette dernière éventualité,

l'avantage salarial par rapport au marché dont ils bénéficient serait annulé (Krueger et Summers, 1988).

Les recherches de Greenberg (1990) sur la notion de justice organisationnelle ont révélé que l'efficacité des systèmes de rémunération (satisfaction, loyauté, engagement) était influencée par la perception de justice aussi bien au plan des résultats qu'à celui des procédures. Dans cette optique, une politique de rémunération basée sur la performance individuelle ou collective sera d'autant plus efficace qu'elle sera jumelée avec une gestion salariale transparente; c'est à dire qui donne accès à différentes informations sur les contributions et les rétributions et qui permet de connaître les procédures et critères qui ont permis de les déterminer.

Hypothèse 2: La transparence des informations de nature salariale modère la relation entre les politiques de rémunération et la perception d'efficacité du système de rémunération.

Décentralisation des décisions

Les entreprises qui préconisent des mesures de performance collectives doivent parvenir à mesurer les résultats des différentes unités afin de pouvoir porter un jugement sur les performances. La mise en place de primes et bonus collectifs incite donc les organisations à centraliser une partie de l'information et de la décision sur les contributions et rétributions (Kanungo et Mendonca, 1997; Carroll, 1987). De plus, la centralisation des décisions en matière de rémunération doit être privilégiée dans un contexte où les unités d'affaires ne possèdent pas l'expertise nécessaire en gestion de la rémunération ou, encore, lorsque l'équité interne est un objectif organisationnel important. Cela facilite également la mobilité interne en assurant une uniformité et une consistance des traitements reçus (Kanungo et Mendonca, 1997). En outre, la centralisation en matière de rémunération peut permettre à l'entreprise de bénéficier d'économies d'échelle. En érigeant un département offrant une gamme de services spécialisés en rémunération, l'organisation évite la duplication et l'inefficacité. Par conséquent, elle obtient un meilleur contrôle de ses coûts de rémunération (Salscheider, 1981). De plus, les pressions législatives forcent les entreprises à devoir répondre rapidement à des demandes précises nécessitant des dossiers agrégés (Gomez-Mejia et Balkin, 1992). La masse croissante de rapports que requiert ces règlements législatifs incite les entreprises à adopter des pratiques salariales standardisées (Salscheider, 1981). L'informatisation grandissante de la GRH n'est pas

non plus étrangère à la capacité qu'ont les organisations à centraliser les informations (Broderick et Boudreau, 1992).

Hypothèse 3: La centralisation des décisions de nature salariale modère la relation entre les politiques de rémunération et la perception d'efficacité du système de rémunération.

L'ensemble des considérations précédentes nous amène à émettre une hypothèse générale sur la pertinence de la contingence horizontale.

Hypothèse 4 : La contingence horizontale modère la relation entre les politiques de rémunération et la perception d'efficacité du système de rémunération.

La contingence transversale

La contingence transversale désigne l'alignement des pratiques de GRH sur des stratégies de développement organisationnel qui ont une portée transversale dans l'organisation. Par exemple, MacDuffie (1995) a montré empiriquement qu'un ensemble de pratiques de GRH innovatrices liées à une stratégie de production basée sur le zéro inventaire et un système de travail orienté vers les compétences multiples, influençait significativement le nombre d'heures nécessaires à la production d'une voiture ($b = -0,64$: $p \leq 0,001$). L'interaction ainsi constituée augmenterait le pourcentage de variance expliquée de près de 10 % comparativement à l'analyse individuelle de chaque groupe de variables.

Des études ont également montré que les pratiques de rémunération avaient une plus grande valeur ajoutée lorsqu'elles étaient utilisées à titre de support pour appuyer l'organisation du travail, la gestion de la qualité ou la culture d'entreprise (Cook, 1994; Kochan et Osterman, 1994; Tremblay, Rondeau, Lemelin et Lauzon, 1996).

Organisation du travail

Le passage de structures organisationnelles fortement hiérarchisées à des structures flexibles a contraint beaucoup d'organisations à s'interroger sur l'adéquation de leur système de reconnaissance (Osterman, 1994; Kanin-Lovers et Rowland, 1992; Sisco, 1992). L'accroissement des responsabilités assumées par les membres des équipes de travail additionné au niveau

élevé des compétences exigées obligent en contrepartie de mettre en place une politique salariale de leader afin d'attirer et de retenir le personnel compétent et d'éviter l'insatisfaction, la démotivation et une diminution de la productivité (Saunier et Hawk, 1994). L'interdépendance des tâches et la structuration du travail autour du groupe ont eu pour conséquences, entre autres, d'obscurcir les contributions individuelles et de valoriser davantage la performance collective (Wageman, 1995). L'étude de Cooke (1994) suggère que la présence à la fois des équipes de travail et d'un régime de rémunération basée sur la performance collective au sein de la même entreprise serait associée à une augmentation de la performance de 2,4 % relativement aux entreprises qui n'utilisent que les régimes collectifs de rémunération et de 24,4 % par rapport à celles qui n'utilisent que les équipes de travail. La gestion du système de rémunération aurait également intérêt à refléter la réalité des équipes de travail. Une participation aux décisions et une plus grande transparence à l'égard des informations seraient également des conditions de succès pour les équipes de travail (Levine et Tyson, 1990; Cohen et al., 1996). Selon Flannery et al., (1996), la transparence doit non seulement concerner le niveau de salaire offert, mais aussi pourquoi il est offert et surtout, comment peut-on progresser.

Hypothèse 5: La présence d'équipes de travail modère la relation entre les politiques de rémunération et la perception d'efficacité du système de rémunération.

Gestion de la qualité

Plusieurs publications ont également mis en évidence l'utilité d'aligner les diverses pratiques de rémunération lorsque les entreprises décident d'intensifier leurs efforts en faveur d'une meilleure gestion de la qualité (Davis, 1993; Knouse, 1995; Oakland et Porter, 1994). Par exemple, plusieurs entreprises ayant implanté une démarche-qualité ont réajusté à la hausse leur salaire de base de manière à recruter les individus possédant un degré de compétence élevé, de l'autonomie au travail et des valeurs près de celles véhiculées par le concept de la qualité totale. Selon Snell et Dean (1992), il existerait une relation positive entre la présence d'une démarche-qualité et l'importance accordée à l'équité externe ($\beta=0,23$: $p \leq 0,05$). Outre l'équité externe, plusieurs tâches associées à une démarche-qualité, comme la résolution de problèmes, sont interdépendantes et multifonctionnelles et doivent par conséquent, être supportées par des objectifs et des récompenses collectives, la collaboration et l'entraide étant des conditions de succès de cette démarche (Knouse, 1995; Blackburn et Rosen, 1993; Olian et Rynes, 1991). Les entreprises qui se sont tournées vers la gestion de la qualité ont également développé une

variété de systèmes (ex. : politique de porte ouverte, enquêtes d'opinions, système de suggestion, etc.) permettant aux employés de partager leurs idées dans une philosophie de transparence d'information. À cet effet, l'étude de Gagnon (1996) montre une relation significative entre la gestion de la qualité et les pratiques d'informations ($\beta=0,39$; $p\leq 0,001$). La participation à la prise de décisions et la décentralisation des décisions de nature salariale militeraient également en faveur de la gestion de la qualité. La participation des employés à l'élaboration du système de récompenses supportant la démarche-qualité permettrait une meilleure identification des critères de performance correspondant à leur contexte et à leurs tâches. Trois motifs militent en faveur d'une plus grande participation : 1. Ils vont mieux comprendre le fonctionnement du nouveau programme de rémunération s'ils ont participé à son élaboration; 2. Ils vont devenir, en quelque sorte, les porte-parole et les défenseurs du projet étant eux-mêmes partie prenante (Bowen et Lawler, 1992) et 3. Cela leur procure une occasion d'apprendre davantage sur l'entreprise, ses objectifs et les moyens mis à leur disposition pour les atteindre (O'Neill et Lough, 1994).

Hypothèse 6 : La présence d'une démarche-qualité modère la relation entre les politiques de rémunération et la perception d'efficacité du système de rémunération.

Culture d'entreprise

La culture d'entreprise est considérée comme une dimension importante dans les études sur la performance organisationnelle (Peters et Waterman, 1982). Selon Pettigrew (1979), la culture serait le reflet des symboles, du langage, de l'idéologie, des rituels et des mythes perceptibles dans les organisations. Au même titre que la rémunération, elle influence et contrôle les attitudes et les comportements des différents acteurs (Cummings, 1984). En tant que mode de reconnaissance, le système de rémunération, ses règles et ses normes, constitue un élément de la culture organisationnel important. Il y aurait une relation entre la culture d'entreprise et les politiques de rémunération adoptées. Kerr et Slocum (1987) ont montré, sur la base d'une typologie des cultures organisationnelles, que dans une culture de clan les critères servant à déterminer les augmentations de salaire doivent être de nature qualitative, et la règle de l'ancienneté le critère privilégié. Le besoin de cohésion et de cohérence interne amène ces entreprises à accorder une grande importance aux méthodes d'évaluation et de classification des emplois, ce qui accentue l'importance du statut. Dans ces entreprises, il doit exister une part relativement faible de bonus dans la rémunération globale, les entreprises ayant intérêt à

récompenser la loyauté par l'entremise des classes salariales et des échelons. En revanche, dans les entreprises où règne une culture de marché, on retrouverait des systèmes de rémunération davantage axés sur la performance individuelle et collective. Les critères de nature quantitative y seraient privilégiés; les résultats y apparaîtraient plus importants que les procédures utilisées; la priorité serait surtout accordée à l'équité externe et aux comparaisons avec le marché. Sur ces bases on peut retenir l'hypothèse suivante :

Hypothèse 7 : Le type de culture préconisé par les entreprises modère la relation entre les politiques de rémunération et la perception d'efficacité du système de rémunération.

L'ensemble des considérations précédentes nous amène à émettre une hypothèse générale sur la pertinence de la contingence transversale.

Hypothèse 8 : La contingence transversale modère la relation entre les politiques de rémunération et la perception d'efficacité du système de rémunération.

La contingence verticale

La contingence verticale désigne l'alignement des pratiques de GRH avec les stratégies d'affaires. Selon la perspective comportementale, chaque stratégie d'affaires nécessiterait de la part des salariés des comportements ad hoc. Tout comportement qui s'éloignerait de cette logique nuirait à l'efficacité de l'organisation. Les comportements et les pratiques de GRH qui les influencent doivent donc varier selon le type de stratégie d'affaires utilisé (Schuler et Jackson, 1987; Jackson et al., 1989).

Parmi les études recensées sur la contingence verticale, celle de Youndt et al. (1996) a montré que l'interaction des pratiques de gestion des ressources humaines et des stratégies d'affaires permettait d'augmenter la variance expliquée de l'efficacité organisationnelle de plus de 12 %. Une étude réalisée en 1997 par la firme Watson Wyatt, auprès de 1020 entreprises nord-américaines, suggère que 67 % des plus performantes financièrement auraient mentionné avoir aligné leurs politiques de rémunération à leurs stratégies d'affaires contre seulement 43 % chez les moins performantes. On observe également un retour sur action de 40 % plus élevé chez les entreprises qui ont pris soin d'analyser leur stratégie d'affaires avant d'implanter leur système de rémunération.

Quelques études, dont celle de Balkin et Gomez-Mejia (1990), et plus récemment celle de Montemayor (1996), ont cherché à évaluer l'influence conjointe des politiques de rémunération et de certaines stratégies d'affaires dont la stratégie de différenciation et la stratégie de diversification.

Stratégie de différenciation

Arthur (1992) et Montemayor (1996), en recourant à la typologie des stratégies génériques de Porter (1980), ont observé des résultats suivants. Selon Arthur (1992), les entreprises qui poursuivent une stratégie de réduction des coûts ont un système de rémunération dans lequel on retrouve un salaire de base et une enveloppe d'avantages sociaux plus faible que le marché. Dans l'étude de Montemayor (1996), les entreprises qui préconisent une stratégie de réduction des coûts de préférence à une stratégie d'innovation sont davantage portées à offrir une proportion plus faible d'incitatifs par rapport au salaire de base, et ont moins tendance à adopter des politiques de rémunération axées sur des objectifs de motivation. Selon ces auteurs, une stratégie de réduction des coûts requiert un faible niveau de compétence et d'investissement en formation, le taux de turn-over ne représentant pas un facteur de compétitivité important. Quant à la stratégie de différenciation, cette dernière serait mieux supportée par une politique de leadership au niveau des salaires de base, par une proportion d'incitatifs élevée et par une plus grande transparence dans l'administration des salaires. La stratégie de différenciation nécessitant une main-d'œuvre compétente, l'investissement dans le capital humain que cela induit forcerait les entreprises à mettre en place des stratégies de rémunération innovantes, afin de fidéliser les salariés (Arthur, 1992).

Hypothèse 9 : La stratégie de différenciation préconisée par les entreprises modère la relation entre les politiques de rémunération et la perception d'efficacité du système de rémunération.

Stratégie de diversification

L'étude de Balkin et Gomez-Mejia (1990) a mis en évidence l'existence d'une relation significative entre le degré de diversification des entreprises et le choix d'une politique salariale. Les entreprises mono-produit ou avec des produits diversifiés auraient tendance à privilégier des modèles de rémunération non traditionnels. En effet, des politiques de rémunération basées sur

la performance, la décentralisation et la transparence des informations seraient plus efficaces dans un contexte de forte diversification (ex : conglomérat) ou d'absence totale de diversification (produit unique). Ces deux stratégies d'affaires cherchent à encourager principalement l'autonomie, l'entrepreneurship et, dans cette logique, à relier les récompenses au degré de risque assumé par les gestionnaires des différentes unités (Gomez-Mejia, 1992). Toutefois, dans une perspective de produits dominants, les gestionnaires ont un degré d'autonomie plus faible, ce qui implique une formalisation des règles et procédures salariales de manière à accroître la cohésion entre les unités d'affaires (Salter, 1973). En encourageant la coopération entre les divisions, l'attribution des bonis devient plus discrétionnaire et qualitative, augmentant ainsi l'aversion au risque. Ce qui nous amène à proposer l'hypothèse suivante :

Hypothèse 10 : La stratégie de diversification utilisée par les entreprises modère la relation entre les politiques de rémunération et la perception d'efficacité du système de rémunération.

L'ensemble des considérations précédentes nous amène à émettre une hypothèse générale sur la pertinence de la contingence verticale.

Hypothèse 11 : La contingence verticale modère la relation entre les politiques de rémunération et la perception d'efficacité du système de rémunération.

Les études récentes sur l'influence des différents types de contingence ont permis de conclure que la contingence verticale et transversale n'étaient pas nécessairement les plus prédictives (Hunter, 1996; Becker et Huselid, 1996). En revanche, la contingence horizontale, et plus particulièrement l'alignement entre les pratiques de rémunération, serait un meilleur déterminant de l'efficacité organisationnelle (Delery et al., 1996; Huselid, 1995). Ceci nous amène à proposer cette dernière hypothèse :

Hypothèse 12 : La contingence horizontale a un plus grand pouvoir explicatif de la perception d'efficacité du système de rémunération que la contingence transversale ou verticale.

Méthodologie

Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire distribué par courrier aux vice-présidents ou directeurs des ressources humaines des entreprises du secteur marchand non

agricole (MNA au sens de l'INSEE) dans trois pays. L'enquête a permis de recueillir 602 questionnaires exploitables répartis de la façon suivante : Canada 252 (10 % des 2 500 premières entreprises); France 233 (9,3 % des 2 500 premières entreprises); Angleterre 117 (11,7 % des 1 000 premières entreprises).

Mesure des variables indépendantes

Les variables indépendantes ont été regroupées en trois grandes catégories : les politiques de rémunération; les stratégies externes; les stratégies internes.

Les **politiques de rémunération** ont été mesurées à l'aide de 15 items sur une échelle de type « Lickert » comprenant cinq modalités variant de «Tout à fait en désaccord » à «Tout à fait d'accord ». L'analyse factorielle a permis d'identifier cinq facteurs dont les valeurs propres étaient supérieures à 1; à ces cinq variables construites sur des mesures perceptuelles nous avons ajouté une variable objective (le niveau moyen de bonus) pour caractériser un aspect particulier de la politique de rémunération des performances. Les variables utilisées caractérisent deux dimensions de la rémunération : 1. Les politiques de rémunération et 2. Les politiques de gestion de la rémunération.

1. Politiques de rémunération :

- la position salariale par rapport au marché (2 indices; $\alpha=0,54$);
- la performance individuelle (5 indices; $\alpha=0,65$);
- la performance collective (3 indices; $\alpha=0,62$);
- le niveau de bonus exprimé en pourcentage du salaire de base.

2. Politiques de gestion de la rémunération :

- la décentralisation des décisions en matière de rémunération (2 indices; $\alpha=0,77$);
- la transparence des informations en matière salariale (3 indices; $\alpha=0,55$).

On constate que les Alpha de Cronbach se révèlent relativement faibles, mais comme le signale Montemayor (1996) : « These moderate reliability levels signify measurement error which may attenuate the statistical significance, but should not bias the results reported ahead », p. 898.

Trois **stratégies de développement organisationnel** ont été étudiés : l'organisation du travail, la gestion de la qualité et la culture d'entreprise. Le degré d'évolution dans l'organisation du travail a été cerné par le degré d'utilisation des groupes autonomes et semi-autonomes de travail. Les répondants devaient indiquer le pourcentage de salariés couverts par cette forme permanente d'organisation du travail. Les résultats ont été codés : 0 pour aucun salarié couvert; 1 pour 1 à 33 % des salariés; 2 pour 34 % à 66 % des salariés; 3 pour plus de 66 %. L'importance accordée à la qualité a été cernée par la réponse à la question : votre entreprise possède-t-elle une certification qualité (ex. : ISO 9000)? Nous avons codé la variable de façon à ce que : « Non », représente la valeur 0 et « Oui » la valeur 1. La culture d'entreprise a été mesurée à l'aide d'une échelle à cinq modalités comportant un exemple de culture de clan à une des extrémités et un exemple de culture de marché à l'autre extrémité. La question était la suivante : Comment caractérisez-vous la culture de votre organisation?

Pour mesurer les **stratégies externes** ou d'affaires, nous avons utilisé la typologie de Rumelt (1974). Celle-ci nous a permis de distinguer trois groupes d'entreprises en fonction de la diversité de leurs produits. Les entreprises dont la ligne principale de produits ou services correspond à 95 % ou plus de leur chiffre d'affaires ont été classées comme poursuivant une stratégie à produit unique; celles entre 70 % à 95 % une stratégie à produits dominants et celles à moins de 70 % du chiffre d'affaires une stratégie de diversification. Dans un deuxième temps, nous avons également utilisé la typologie de Porter (1980) afin de distinguer les types de stratégie concurrentielle. La question posée était la suivante (sur une échelle de Lickert à 5 modalités variant de « pas du tout important » à « très important ») : Quelle est selon vous l'importance des éléments suivants dans la compétition à laquelle doit faire face votre organisation (le prix, la qualité, l'innovation, la distribution et le service)? L'analyse de classification (*cluster analysis*) réalisée sur ces cinq items a permis d'isoler deux groupes d'entreprises distinctes, l'un majoritaire (N=400) et accordant de l'importance à toutes les dimensions concurrentielles analysées, et l'autre minoritaire (N=170) et surtout orienté sur le prix de ses produits et services. Nous avons créé deux variables dichotomiques codées respectivement 0 et 1 catégorisant ces deux groupes d'entreprises.

Mesure de variable dépendante et des variables de contrôle.

La variable dépendante est relative à la perception d'efficacité du système de rémunération. Nous avons mesuré cette perception d'efficacité du système de rémunération à l'aide de cinq

items sur une échelle de Lickert variant de « tout à fait en désaccord » à « tout à fait en accord ». Par exemple : nos politiques et pratiques salariales contribuent grandement à attirer et à retenir les meilleurs salariés. L'analyse factorielle nous a permis d'identifier un seul regroupement significatif ($\alpha=0,74$).

Six variables de contrôle ont été utilisées. Ces variables de contrôle s'appuient sur des études antérieures qui ont traité de problématiques similaires (Delery et al., 1996; Arthur, 1994; Gomez-Mejia, 1992; Balkin et Gomez-Mejia, 1990). Trois variables dichotomiques ont été utilisées pour représenter les pays (Canada=1, autres=0; France=1, autres=0; Angleterre=1, autres=0); deux variables de pourcentage pour évaluer la proportion de personnel scientifique et les coûts de main-d'œuvre; une variable dichotomique pour évaluer le secteur d'activités (service=0; industrie=1); le logarithme du nombre de salariés et de l'âge de l'entreprise afin de mesurer la taille de l'entreprise et le nombre d'années depuis sa création, enfin deux variables dichotomiques pour cerner le statut syndical (entreprises canadiennes syndiquées=1, autres entreprises=0; entreprises anglaises syndiquées=1, autres=0)².

Méthode d'analyse des données utilisée

Une analyse de corrélation a été menée dans le but d'apporter une première réponse à l'approche universelle et vérifier la présence ou non de multicolinéarité. De plus, afin d'analyser l'apport des diverses interactions sur la perception d'efficacité, nous avons utilisé, sous SPSS, une analyse de régression modératrice (MRA) avec entrées forcées (procédure « enter »). Dans un premier temps, nous avons inséré le bloc de variables de contrôle, suivi du bloc de variables représentant les politiques de rémunération. Cette analyse nous a permis de vérifier si certaines politiques de rémunération exerçaient une influence universelle sur la perception d'efficacité. Par la suite, nous avons introduit les variables correspondantes au type de contingence que nous souhaitions tester, suivies des interactions nécessaires à l'analyse de cette contingence. Les interactions ont été obtenues en réalisant le produit entre une stratégie de développement organisationnel ou d'affaires et une politique de rémunération. Le modèle de l'équation est du type :

$$Y = a_0 + a_1X + a_2Z + a_3X \bullet Z + e \text{ (Venkatraman, 1989).}$$

² La mesure du niveau de syndicalisation des entreprises françaises n'a pas été possible sur une base cohérente avec les autres pays.

Dans cette équation, Y représente la variable dépendante (la perception d'efficacité), X et Z les variables indépendantes stratégie et politique de rémunération (ex. : stratégie de différenciation et niveau de bonus).

Résultats

L'approche universaliste

Le tableau 1 présente les résultats des analyses de corrélation³. Deux des politiques de rémunération sont liées significativement avec la perception d'efficacité : la performance individuelle ($r=,17$; $p\leq,01$) et le niveau de bonus ($r=,11$; $p\leq,05$), ce qui apporte un premier support à l'hypothèse 1.

Nous avons mené un autre type d'analyse afin d'apporter un second support à notre première hypothèse. Les résultats de l'analyse de régression au tableau 2 montrent une augmentation significative de la variance expliquée lorsque les quatre politiques de rémunération sont introduites dans le modèle ($\Delta R^2 = 0,083$; $p\leq 0,001$). Ce résultat suggère que les politiques de rémunération ont une influence importante sur la perception d'efficacité, quel que soit le contexte dans lequel elles sont utilisées.

³ La table de corrélation présentée au tableau 1 ne semble pas présenter de problèmes majeurs de multicollinéarité à l'égard des variables indépendantes utilisées dans cette étude. Les colinéarités les plus élevées concernent surtout les variables de contrôle, ce qui ne constitue pas un biais dans l'apport distinctif des variables indépendantes étudiées.

Tableau 1 : Table de corrélations

Variables	Moy.	Écart- type	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1 Canada	0,47	0,5	1																								
2 France	0,34	0,39	-,67	1																							
3 Angleterre	0,19	0,47	-,46	-,35	1																						
4 % de scientifiques	8,36	13,69	-,11	,11	,00	1																					
5 Sect. services	0,4	0,49	,21	-,14	-,09	,02	1																				
6 Nbre d'employés	2452	12375	-,11	,13	-,01	,12	,04	1																			
7 % d'inves. R&D	5,1	8,71	,10	-,05	-,07	,36	,00	,04	1																		
8 Âge de l'entre.	50,63	43,98	-,24	,20	,05	-,09	-,09	,09	-,12	1																	
9 Syndicat CND	0,24	0,43	,61	-,41	-,28	-,21	-,02	-,06	-,05	-,07	1																
10 Syndicat UK	0,13	0,34	-,36	-,28	,79	-,06	-,16	,00	-,06	,08	-,22	1															
11 Perf. individuelle	3,39	0,79	-,24	,27	-,02	,16	,00	,10	,05	,09	-,14	-,08	1														
12 Perf. collective	2,63	1,09	,01	-,04	,03	,08	-,04	,00	-,03	-,03	-,03	,04	,17	1													
13 % de bonis	6,92	9,96	-,23	,09	,18	,11	-,05	,07	,05	,09	-,13	,13	,16	,12	1												
14 Leadership	3,35	0,6	-,20	,25	,04	,05	-,03	,03	-,03	,10	-,03	-,05	,04	,02	,07	1											
15 Transparence	3,39	0,98	-,04	,18	-,17	-,06	-,07	-,07	-,10	-,01	,11	-,07	,03	,01	-,02	,13	1										
16 Décentralisation	2,08	1,24	-,14	,18	-,04	,09	-,15	,11	-,01	,09	-,01	-,04	,05	-,04	,09	,07	,07	1									
17 Équipes	0,63	0,82	-,30	,06	,30	,05	-,10	-,04	-,04	-,02	-,20	,23	,17	,15	,15	,09	,02	-,02	1								
18 Cert. qualité	0,54	0,5	-,38	,17	,28	,22	-,32	,07	,05	,01	-,17	,18	,19	,14	,13	,09	-,04	,16	,23	1							
19 Culture	3,1	1,25	-,01	,07	-,07	,10	-,04	,04	,05	,08	-,01	-,03	,13	,01	,07	,02	,07	,05	,04	,04	1						
20 Diffé. et prix	0,7	0,46	,11	,12	-,28	,02	,04	,01	,05	-,03	,07	-,21	,16	,10	,01	,04	,10	,04	,00	-,08	,01	1					
21 Prix	0,3	0,46	-,11	-,12	,28	-,02	-,04	-,01	-,05	,03	-,07	,21	-,16	-,10	-,01	-,04	-,10	-,04	,00	,08	-,01	-,10	1				
22 Mono-produit	0,39	0,49	,09	-,14	,05	-,14	,02	-,08	-,07	-,01	,04	,06	-,08	-,05	,01	-,01	,05	-,03	,07	-,11	,06	,02	-,02	1			
23 Pro. dominants	0,32	0,47	,03	-,17	,16	,15	,01	-,01	,10	-,03	-,02	,12	-,07	,04	-,04	,02	-,06	-,04	-,03	,02	-,09	-,07	,07	-,55	1		
24 Pro. diversifiés	0,28	0,45	-,13	,33	-,23	,00	-,03	,10	-,03	,05	-,02	-,18	,15	,02	,04	-,01	,01	,08	-,05	,10	,03	,04	-,04	-,51	-,41	1	
25 Efficacité	3,33	0,67	,02	-,01	,00	,12	-,08	,02	,07	-,07	-,07	-,05	,17	,09	,11	,06	,11	-,07	,06	,01	,00	,02	-,02	-,01	,05	-,04	1

N=429; * $p \leq 0,05$ pour les valeurs comprises entre $r=0,10$ et $r=0,119$; ** $p \leq 0,01$ pour les valeurs supérieures ou égales à $r=0,12$

Tableau 2 : Analyse de régression pour l'approche universaliste

Approche universaliste	R ²	Perception d'efficacité ΔR ²	β ⁴	b ⁵
Variables de contrôle	0,041	0,041*		
Canada vs France ^a			0,31	0,67***
Angleterre vs France			0,16	0,38**
Pourcentage de scientifiques			0,09	0,15**
Secteur des services vs industriel			-0,10	-0,23**
Taille ^b			0,08	0,13
Âge ^c			-0,06	-0,10
Coûts de main-d'œuvre			-0,02	0,00
Syndicalisation (Angleterre)			-0,08	-0,24
Syndicalisation (Canada)			-0,10	-0,29*
Politiques de rémunération	0,124	0,083***		
Leadership salarial			0,05	0,01
Performance individuelle			0,30	0,31***
Critères de performance collectifs			-0,01	-0,01
Niveau de bonis			0,08	0,09*

* p ≤ 0,10; ** p ≤ 0,05; *** p ≤ 0,01; N=444

- a. La France est la variable omise dans l'équation de régression.
- b. La valeur logarithmique a été utilisée pour la taille de l'entreprise.
- c. La valeur logarithmique a été utilisée pour l'âge de l'entreprise.

Deux des quatre politiques de rémunération utilisées sont liées positivement et de façon significative avec la perception d'efficacité des systèmes de rémunération. À l'image des résultats de l'analyse de corrélation, ceux obtenus par l'analyse de régression suggèrent qu'il y aurait une plus grande perception d'efficacité du système de rémunération dans les organisations où la performance individuelle est prise en compte ($\beta=0,31^{***}$) et les bonus sont élevés ($\beta=0,09^*$). Cela confirme en grande partie notre première hypothèse.

La contingence horizontale

Les résultats de nos analyses figurent dans le tableau 3. En premier lieu, on remarque que la transparence des informations explique une part significative de la variance ($\Delta R^2 = 0,022^{***}$). La relation étant positive, les directeurs des ressources humaines ont donc une perception d'efficacité plus grande de leur système de rémunération lorsque leur organisation opère dans un contexte de transparence des informations ($b=0,15^{***}$), ce qui ne semble pas le cas pour la décentralisation des décisions ($b=0,003$).

⁴ Coefficient standardisé

⁵ Coefficient non standardisé

Tableau 3 : Analyse de régression de la contingence horizontale⁶

Politique de gestion de la rémunération	Perception d'efficacité			
	R ²	DR ²	β ⁷	b ⁸
Transparence des informations	0,146	0,022***	0,15	0,15***
Interactions relatives à la transparence des informations	0,200	0,054***		
Politique de leadership salarial X transparence des informations			-0,18	-0,17***
Politique de performance individuelle X transparence des inf.			-0,15	-0,15***
Politique de performance collective X transparence des inf.			0,05	0,05
Politique de bonis X transparence des informations			0,05	0,04
Décentralisation des décisions	0,127	0,003	-0,07	-0,07
Interactions relatives à la décentralisation des décisions	0,136	0,009		
Politique de leadership salarial X décentralisation des décisions			0,01	0,01
Politique de performance individuelle X décentralisation des déc.			0,05	0,05
Politique de performance collective X décentralisation des déc.			-0,09	-0,09*
Politique de bonis X décentralisation des décisions			0,05	0,05
Ensemble des politiques de gestion de la rémunération	0,151	0,027***		
Ensemble des interactions relatives à la contingence horizontale	0,215	0,064***		

*p £0,10; **p £ 0,05; ***p £ 0,01; N=447

En ce qui concerne l'hypothèse n° 2, les résultats du tableau précédent supportent notre deuxième hypothèse : l'interaction entre la transparence des informations de nature salariale et les politiques de rémunération explique une part significative de la variance ($\Delta R^2 = 0,054^{***}$). En effet, nos résultats montrent une relation négative entre l'interaction « **politiques de leadership x transparence** » et la perception d'efficacité ($b = -0,17^{***}$). Il semble donc préférable pour les entreprises qui préconisent une position de leader salarial de ne pas opter pour une forte transparence des informations. Le même type de résultat a été observé à l'égard de la relation entre l'interaction « **performance individuelle x transparence** » et la perception d'efficacité ($b = -^{***}$). Cela signifie qu'une politique de rémunération basée sur la performance individuelle est perçue comme étant moins efficace dans un environnement de forte transparence.

Concernant la décentralisation des décisions, les résultats suggèrent que ce facteur ainsi que son interaction avec les politiques de rémunération ne sont pas déterminants dans la compréhension de la perception d'efficacité des systèmes de rémunération, ce qui infirme notre troisième hypothèse. Néanmoins, on observe une relation significative entre l'importance accordée à la performance collective et la décentralisation des décisions ($b = -0,09^*$), ce qui

⁶ Tous les paramètres ont été estimés après avoir contrôlé le pays d'origine, le pourcentage de personnel scientifique, le secteur d'activités, le nombre de salariés, les coûts de main-d'œuvre, l'âge des entreprises, la syndicalisation et les différentes politiques de rémunération. Les coefficients standards de régression pour les variables de contrôle et les politiques de rémunération sont présentés au tableau 2.

⁷ Coefficient standardisé

⁸ Coefficient non standardisé

implique que la perception d'efficacité est plus grande lorsque les entreprises préconisent la performance collective dans un contexte de centralisation des décisions.

Enfin, prise globalement, la contingence horizontale explique une part significative de la variance à l'égard de la perception d'efficacité ($\Delta R^2 = 0,064^{***}$). Les entreprises qui investissent dans leurs politiques de rémunération en vue d'améliorer leur efficacité auraient intérêt à aligner leurs pratiques entre elles ou, à tout le moins, à éviter certains types d'alignements, ce qui confirme notre quatrième hypothèse.

Ces résultats nous invitent à poursuivre l'étude pour déterminer si l'alignement des politiques de rémunération en fonction des autres formes de contingences transversales et verticales se révèle également être corrélé avec la perception d'efficacité.

La contingence transversale

Le tableau 4 présente les résultats de l'analyse de régression modératrice à l'égard des stratégies de développement organisationnel. Seuls les résultats concernant l'interaction entre l'utilisation des équipes autonomes/semi-autonomes et les politiques de rémunération se sont avérés significatifs ($\Delta R^2 = 0,024^{**}$), ce qui confirme notre cinquième hypothèse. Les entreprises auraient donc intérêt à aligner leurs politiques de rémunération aux modes d'organisation du travail. Plus particulièrement, la relation négative observée entre l'interaction « **équipes autonomes/semi-autonomes x transparence des informations** » et la perception d'efficacité ($b = -0,12^{***}$) suggère qu'une forte transparence des informations apporte peu de valeur ajoutée lorsqu'elle est utilisée dans un environnement où la présence des équipes autonomes ou semi-autonomes de travail est élevée.

Tableau 4 : Analyse de régression de la contingence organisationnelle⁹

Stratégies de développement organisationnel	Perception d'efficacité			
	R ²	DR ²	β^{10}	b ¹¹
Équipes autonomes/semi-autonomes de travail	0,154	0,002	0,05	0,04
Interactions relatives aux équipes autonomes/semi-autonomes	0,178	0,024**		
Politique de leadership salarial X équipes			-0,06	-0,05
Politique de performance individuelle X équipes			0,03	0,03
Politique de performance collective X équipes			0,04	0,04
Politique de bonis X équipes			0,01	0,01
Gestion transparente des informations X équipes			-0,12	-0,12***
Gestion décentralisée des décisions X équipes			0,08	0,08*
Norme de qualité	0,152	0,001	-0,03	-0,07
Interactions relatives à la gestion de la qualité	0,167	0,016		
Politique de leadership salarial X Qualité			0,06	0,09
Politique de performance individuelle X Qualité			-0,06	-0,09
Politique de performance collective X Qualité			-0,09	-0,14
Politique de bonis X Qualité			0,06	0,08
Gestion transparente des informations X Qualité			-0,11	-0,15
Gestion décentralisée des décisions X Qualité			0,08	0,11
Culture d'entreprise				
Culture de Clan vs de Marché	0,152	0,001	-0,02	-0,02
Interactions relatives à la culture (Clan vs Marché)	0,167	0,006		
Politique de leadership salarial X Culture de marché			0,01	0,01
Politique de performance individuelle X Culture de Marché			-0,03	-0,02
Politique de performance collective X Culture de Marché			-0,02	-0,02
Politique de bonis X Culture de Marché			0,05	0,06
Gestion transparente des informations X Culture de Marché			-0,06	-0,06
Gestion décentralisée des décisions X Culture de Marché			0,02	0,02
Ensemble des stratégies de développement organisationnel	0,155	0,004		
Ensemble des interactions reliées à la contingence transversale	0,200	0,045		

*p £ 0,10; **p £ 0,05; ***p £ 0,01; Organisation travail : N= 447; Qualité : N=437; Culture : N= 444.

Lorsque l'on observe les résultats à l'égard de la gestion de la qualité et de la culture d'entreprise, on remarque l'absence de résultats significatifs, ce qui infirme nos hypothèses 5 et 6. L'alignement des politiques de rémunération sur ces deux stratégies de développement organisationnel ne semble pas constituer un déterminant de la perception d'efficacité des systèmes de rémunération. De plus, pris globalement, l'ensemble des interactions lié à la contingence transversale ne constituerait pas non plus un moyen de modérer la relation entre les politiques de rémunération et la perception d'efficacité, ce qui infirme notre septième hypothèse.

La contingence verticale

À l'image des résultats précédents (contingence transversale), la contingence verticale, illustrée au tableau suivant, ne semble pas représenter un déterminant important de la perception

⁹ Tous les paramètres ont été estimés après avoir contrôlé le pays d'origine, le pourcentage de personnel scientifique, le secteur d'activité, le nombre de salariés, les coûts de la main-d'œuvre, l'âge des entreprises, la syndicalisation et les différentes politiques de rémunération. Les coefficients standardisés et non standardisés de régression pour les variables de contrôle et les politiques de rémunération sont présentés au tableau 2.

¹⁰ Coefficient standardisé

¹¹ Coefficient non standardisé

d'efficacité. Les résultats relatifs aux interactions entre les politiques de rémunération et la stratégie de différenciation et de prix n'ont pas permis d'accroître de façon significative le niveau de variance expliquée à l'égard de la perception d'efficacité, ce qui infirme notre neuvième hypothèse. Néanmoins, l'interaction entre cette stratégie et la transparence des informations c'est avérée significative ($b=0,20^{**}$). Cette relation positive suggère qu'il serait préférable pour les entreprises qui ont opté pour une stratégie hybride (différenciation et prix) d'adopter une gestion plus transparente des informations.

Tableau 5 : Analyse de régression pour la contingence verticale¹²

Stratégies d'entreprise	Perception d'efficacité			
	R ²	DR ²	β^{13}	b ¹⁴
Stratégie de différenciation et de prix	0,146	0,000	-0,01	-0,01
Interactions relatives à la stratégies de différenciation et de prix	0,162	0,016		
Politique de leadership salarial X différenciation et prix			-0,04	-0,05
Politique de performance individuelle X différenciation et prix			-0,04	-0,05
Politique de performance collective X différenciation et prix			0,08	0,09
Politique de bonis X différenciation et prix			-0,06	-0,07
Gestion transparente des informations X différenciation et prix			0,17	0,20**
Gestion décentralisée des décisions X différenciation et prix			-0,10	-0,11
Stratégie de produit unique	0,152	0,000	0,02	0,01
Interactions relatives à la stratégie mono-produit	0,176	0,024*		
Politique le leadership salarial X mono-produit			-0,03	-0,06
Politique de performance individuelle X mono-produit			-0,06	-0,09
Politique de performance collective X mono-produit			0,16	0,24***
Politique de bonis X mono-produit			-0,04	-0,06
Gestion transparente des informations X mono-produit			-0,02	-0,04
Gestion décentralisée des décisions X mono-produit			-0,09	-0,09*
Stratégie de produits dominants	0,161	0,000	0,02	0,06
Interactions relatives à la stratégie de produits dominants	0,182	0,021		
Politique de leadership salarial X produits dominants			0,09	0,17
Politique de performance individuelle X produits dominants			-0,05	-0,10
Politique de performance collective X produits dominants			-0,14	-0,25***
Politique de bonis X produits dominants			0,04	0,07
Gestion transparente des informations X produits dominants			0,01	0,02
Gestion décentralisée des décisions X produits dominants			-0,05	-0,11
Stratégie de diversification	0,163	0,002	-0,05	-0,09
Interactions relatives à la stratégie de produits diversifiés	0,169	0,006		
Politique de leadership salarial X produits diversifiés			-0,01	-0,01
Politique de performance individuelle X produits diversifiés			0,07	0,14
Politique de performance collective X produits diversifiés			0,00	-0,01
Politique de bonis X produits diversifiés			0,01	0,01
Gestion transparente des informations X produits diversifiés			-0,04	-0,07
Gestion décentralisée des décisions X produits diversifiés			0,05	0,09
Ensemble des stratégies d'entreprise	0,154	0,002		
Ensemble des interactions relatives à la contingence verticale	0,205	0,051		

*p £ 0,10; **p £ 0,05; ***p £ 0,01; Stratégie de différenciation et de prix: N=428; Mono-produit : N=398; Produits dominants : N=348; Produits diversifiés : N=338

¹² Des régressions séparées ont été conduites pour chacune des stratégies. Tous les paramètres ont été estimés après avoir contrôlé le pays d'origine, le pourcentage de personnel scientifique, le secteur d'activité, le nombre de salariés, les coûts de la main-d'œuvre, l'âge des entreprises, la syndicalisation et les différentes politiques de rémunération. Les coefficients standardisés et non standardisés de régression pour les variables de contrôle et les politiques de rémunération sont présentés au tableau 2.

¹³ Coefficient standardisé

¹⁴ Coefficient non standardisé

Lorsque l'on regarde les résultats relatifs aux différentes stratégies de diversification, on remarque que seuls ceux liés à la stratégie de produit unique s'avèrent significatifs ($\Delta R^2 = 0,024^{**}$), ce qui ne supporte que partiellement notre dixième hypothèse. Les entreprises à produit unique ont donc intérêt à chercher le meilleur alignement possible si elles espèrent accroître la perception d'efficacité. Parmi les interactions significatives, on observe une relation positive ($b=0,24^{***}$) indiquant que les entreprises à produit unique qui utilisent des critères collectifs de performance ont une perception d'efficacité plus élevée que les autres. De plus, ce type d'entreprises aurait intérêt à ne pas décentraliser la prise de décision de nature salariale, car la perception d'efficacité dans un tel contexte semble liée à une plus grande centralisation des décisions ($b=-0,09^*$).

En ce qui a trait aux deux autres stratégies de diversification (produit dominant et produits diversifiés), les résultats se sont avérés peu convaincants. En effet, l'ensemble des interactions liées à ces deux stratégies d'affaires n'ont pas permis d'accroître respectivement le niveau de variance expliquée, ce qui infirme nos hypothèses 10 et 11. Malgré une variation non significative du R^2 (2,1 %), l'interaction négative entre l'adoption d'une stratégie à produit dominant et la performance collective suggère que ce type d'entreprise n'aurait pas intérêt à valoriser ce critère de performance dans ses politiques de rémunération ($b=-0,25^{***}$).

Enfin, lorsque l'on observe les résultats pour l'ensemble du modèle lié à la contingence verticale, on constate un accroissement de la variance expliquée de l'ordre de 5,1 %. Malgré ce pourcentage non négligeable, le seuil significatif de 5 % n'a pu être atteint, ce qui infirme notre onzième hypothèse.

Concernant notre dernière hypothèse, les résultats présentés dans les différents tableaux confirment la littérature : la contingence horizontale, contrairement aux autres formes de contingence (transversale et verticale), est en relation étroite avec la perception d'efficacité. L'interaction entre les politiques de rémunération et les politiques de gestion de la rémunération (transparence et décentralisation) permet d'accroître significativement le niveau de variance expliquée ($\Delta R^2 = 0,064^{***}$). Les entreprises qui investissent dans leurs politiques de GRH en vue d'améliorer leur efficacité auraient intérêt à tenter d'aligner leurs politiques entre elles ou, dans certains cas, à éviter certaines alignements, ce qui confirme notre douzième hypothèse.

Discussion

Approche universelle

Comme on a pu le constater dans la présentation des résultats, les politiques de rémunération, prises individuellement, expliquent une part non négligeable de la perception d'efficacité du système de rémunération. En effet, les résultats ont montré que les politiques de rémunération pouvaient expliquer plus de 8 % de la variance à l'égard de l'efficacité. L'importance accordée à la performance individuelle et au niveau de bonis serait une perspective prometteuse pour les organisations qui chercheraient à améliorer la perception d'efficacité de leur système de rémunération, ce qui supporte les résultats de l'étude de Gerhart et Milkovich (1990). Quelque soit l'environnement et le contexte de l'entreprise, les chances d'obtenir une réaction positive de la part de la direction des ressources humaines face à l'efficacité du système de rémunération sont grandes lorsque cette dernière dispose de la marge nécessaire pour récompenser convenablement ceux qui le méritent. Lorsqu'il est possible de rétribuer les salariés de manière à respecter leur contribution respective, la perception d'équité chez les employés s'améliore. Ce sentiment d'une plus grande équité devrait se traduire par une amélioration de la satisfaction salariale et de la satisfaction générale (Roussel, 1996). La capacité de respecter le principe d'équité serait donc une raison expliquant l'influence universelle des politiques basées sur la performance individuelle et les bonis. À la lueur des résultats obtenus, il est donc impossible de rejeter totalement la perspective universaliste, car il semble, bel et bien, exister des politiques de rémunération dont l'influence sur l'efficacité est significative, et ce, quelque soit le contexte dans lequel on les utilise (Delery et Doty, 1996; Delany et Huselid, 1996; Martell et al., 1996).

Approche contingente

Malgré le support obtenu à l'égard de l'approche universaliste, nos résultats nous amènent à devoir considérer la perception d'efficacité des systèmes de rémunération sous l'angle de la cohérence. Certaines caractéristiques organisationnelles influenceraient le lien entre l'utilisation des politiques de rémunération et leur efficacité (Gomez-Mejia, 1992; Balkin et Gomez-Mejia, 1990).

Toutefois, les résultats obtenus ont principalement apporté un appui à la **contingence horizontale**. En effet, ce type de contingence a permis d'accroître la variance expliquée de plus

de 6 % à l'égard de la perception d'efficacité montrant ainsi l'importance d'aligner les pratiques de GRH entre elles (Delery et al., 1996; Delery et Doty, 1996). Toutefois, nos résultats, au lieu de suggérer une influence positive de certains alignements, ont plutôt montré qu'il fallait éviter d'associer les politiques de rémunération avec certaines politiques de gestion des rémunérations.

Entre autres, nos résultats vont à l'encontre de la théorie du salaire d'efficience (Drago et Heywood, 1992). Une transparence élevée des informations de nature salariale ne serait pas souhaitable lorsqu'une entreprise opte pour une politique de leadership salarial. Ce dernier résultat peut s'expliquer par l'absence d'homogénéité des politiques salariales selon les catégories de personnel concernées. Il y a, en effet, dans les grandes entreprises, des catégories d'emploi qui exercent une influence importante sur la performance de l'organisation (Pfeffer, 1981). Ces catégories sont donc considérées comme stratégiques et en conséquence, font l'objet d'un traitement salarial différent (Balkin et Bannister, 1993). Les groupes de scientifiques, d'ingénieurs ou d'informaticiens font souvent partie de ces catégories d'emplois (Balkin et Gomez-Mejia, 1984). Pour être en mesure d'attirer et de retenir les meilleures ressources correspondantes à ces emplois stratégiques, l'entreprise doit pratiquer un niveau de salaire supérieur au marché. Toutefois, cette position de leader en matière salariale n'est pas nécessairement généralisée aux emplois non stratégiques. Dans ce cas, l'entreprise préférera ne pas divulguer les informations de nature salariale pour ne pas créer un sentiment d'iniquité interne; sentiment qui pourrait dégrader le climat de travail et la productivité.

La même constatation a été observée à l'égard de la politique de rémunération basée sur la performance individuelle. Contrairement aux prescriptions et études sur les règles de la justice procédurale (Tremblay, 1998; Greenberg, 1990), la possibilité de disposer d'une information formelle afin de réaliser des comparaisons salariales plus justes ne constituerait pas nécessairement un avantage pour les salariés et pour ceux qui doivent gérer le système de rémunération. Une politique secrète réduirait de beaucoup la possibilité d'une confrontation entre employés et superviseur, et ce, principalement dans un contexte où la performance individuelle est considérée (Milkovich et Anderson, 1972). De plus, l'absence d'information procurerait aux gestionnaires une plus grande latitude dans la gestion du système de rémunération n'obligeant pas ces derniers à devoir justifier chacune de leurs décisions. Cette plus grande liberté pourrait être à l'origine de l'interaction négative observée entre l'importance accordée à la performance individuelle dans les politiques de rémunération et la transparence des informations.

Du côté de la décentralisation des décisions, les résultats ont révélé qu'il était souhaitable, dans un contexte de performance collective, de centraliser les résultats et les décisions de rémunération. Une trop grande décentralisation des décisions relatives aux primes et augmentations collectives réduirait la cohérence des décisions.

De façon générale, les résultats obtenus à l'égard de la **contingence transversale** n'ont pas été très concluants. Les responsables des ressources humaines n'auraient pas une perception d'efficacité de leur système de rémunération beaucoup plus grande lorsque l'on cherche à établir une cohérence entre des politiques de GRH et des dimensions organisationnelles qui s'éloignent de leur contrôle.

En ce qui concerne la qualité, il faut peut-être voir dans ce résultat une confirmation indirecte des analyses de Willet (1993). Il suggère que le lien entre les pratiques de qualité et de rémunération est influencé davantage par le degré d'avancement des pratiques de qualité que par le fait d'avoir ou non un programme formel de qualité ou encore d'être certifié. Le modèle proposé par Johnson (1993) illustre bien, également, le lien entre le système de rémunération et le degré de maturité de l'approche qualité totale. Selon ce modèle, les entreprises peu évoluées en qualité totale devraient utiliser surtout des incitatifs individuels, tandis que les régimes de partage des gains de productivité, la participation aux bénéfices et la rémunération des compétences seraient plus compatibles avec une démarche de qualité totale très avancée. En conséquence, l'information relative à la présence ou non d'une certification ou d'une norme de qualité que nous avons utilisée dans notre enquête ne constitue sans doute pas une mesure suffisamment fine pour percevoir ce lien.

L'absence de résultat concernant la variable «culture d'entreprise» répond un peu à la même logique étant donné qu'une seule mesure a été utilisée pour approcher une réalité complexe. De plus, il n'est pas certain que la notion de culture de clan et de marché aient été comprise de la même façon par tous les répondants des différents pays. De plus, le principe d'homogénéité de la culture d'entreprise est loin de faire l'unanimité auprès des praticiens et des chercheurs. La culture d'entreprise serait davantage l'extrapolation des cultures occupationnelles et des expériences vécues par leurs membres que la présomption d'un tout uniforme. Chaque communauté occupationnelle ayant son histoire organisationnel unique, ses valeurs, son langage et son mode de pensée (Schein, 1996).

En revanche, les résultats relatifs à l'interaction entre l'organisation du travail et les politiques de rémunération se sont avérés significatifs. Il apparaît que les organisations qui recourent aux équipes semi-autonomes ou autonomes auraient intérêt à ne pas développer la transparence des informations sur les rémunérations, ce qui va à l'encontre de la littérature (Cohen, 1996; Macy et Izumi, 1993). Cette contradiction pourrait s'expliquer par le fait que les entreprises qui misent sur le travail d'équipe n'ont sans doute pas intérêt à dégrader l'ambiance au travail en rendant publiques des informations qui pourrait mettre en évidence des iniquités dans les rémunérations. Dans ce contexte, il est préférable d'éviter des comparaisons susceptibles de dégrader le sentiment de solidarité nécessaire à la productivité des équipes de travail.

En ce qui a trait à la **contingence verticale**, comme certaines études réalisées auparavant l'ont montré, ce type de contingence ne serait pas central dans la compréhension de l'efficacité organisationnelle (Hunter, 1996; Delery et al. 1996; Huselid, 1995). L'argument soulevé par certains chercheurs est que les stratégies sont davantage émergentes que délibérées (Mintzberg, 1994), ce qui réduirait considérablement la possibilité d'aligner les pratiques de GRH. De plus, il n'est pas évident que les stratégies d'affaires nécessitent des comportements différents. Par conséquent, le lien entre les stratégies externes et les pratiques de GRH, souvent utilisées comme levier de changement comportemental, ne peut être que flou (Delery et al., 1996). Enfin, l'analyse de la contingence verticale pourrait peut-être s'avérer plus concluante si elle était réalisée au niveau de la rémunération des hauts dirigeants. À cet effet, plusieurs études ont démontré l'influence des stratégies d'affaires sur la composition de la rémunération de hauts dirigeants (Tosi et Gomez-Mejia, 1994), et l'effet de cette interaction sur la performance des entreprises.

Néanmoins, les résultats ont suggéré que les entreprises qui ont opté pour une stratégie hybride (différenciation et prix) auraient intérêt à miser sur la transparence de leurs politiques salariales pour développer le sentiment d'efficacité. Ce résultat confirme l'étude de Montemayor (1996). Les entreprises qui préconisent une stratégie de différenciation doivent se doter de personnel hautement qualifié afin d'être leader au niveau de la qualité et de l'innovation (Balkin et Bannister, 1993). Pour accroître l'engagement de ces salariés, elles doivent miser sur la justice procédurale autrement dit, sur le maximum de transparence.

En ce qui a trait à la stratégie de produit unique, les résultats ont également révélé la présence de deux interactions significatives, l'une positive avec les critères collectifs de performance et

l'autre négative avec la décentralisation des décisions. Le premier résultat confirme les analyses de Gomez-Mejia (1992), pour lequel les entreprises à produit unique sont plus portées vers des systèmes de rémunération qui encouragent la performance à long terme, telle que la participation aux bénéfices et l'actionnariat. Dans ces entreprises, les salariés seraient plus ouverts à accepter un salaire de base plus faible en contrepartie de gains potentiels futurs reliés à la performance de l'entreprise. Le deuxième résultat est plus étonnant et va à l'encontre de ceux obtenus par les études de Balkin et Gomez-Mejia (1990) et Gomez-Mejia (1992). Contrairement à ces études, les entreprises de notre échantillon n'auraient pas avantage à décentraliser la prise de décision dans un contexte de produit unique. Toutefois, selon Rumelt (1974), une stratégie à produit unique résulte habituellement en une forte centralisation et une structure organisationnelle de type fonctionnel. Il y aurait donc peu d'avantages à décentraliser les décisions lorsque l'entreprise est petite et orientée sur un seul produit.

Conclusion

Lorsqu'on analyse les différents résultats obtenus à l'égard des trois types de contingence, on arrive à la conclusion que la contingence horizontale est celle qui est le plus fortement en relation avec la perception d'efficacité des systèmes de rémunération. Les responsables des ressources humaines seraient mieux en mesure de percevoir les effets bénéfiques de l'alignement des pratiques sur lesquelles ils ont du pouvoir. En outre il est peut-être illusoire, du point de vue de l'efficacité, de vouloir aligner les pratiques de GRH sur les stratégies d'affaires, alors que de plus en plus souvent celles-ci deviennent à la fois émergentes et de moins en moins délibérées.

Quant à la perspective selon laquelle l'approche universaliste n'est pas adaptée aux modes de gestion des ressources humaines, nos résultats s'inscrivent en faux. En effet, notre recherche empirique montre clairement qu'il existe des pratiques qui, quel que soit le contexte organisationnel, sont en relation positive avec la perception d'efficacité. L'adoption et l'efficacité d'une politique de rémunération pourraient reposer sur l'ampleur de sa diffusion et sur l'assentiment qu'elle obtient auprès des différents acteurs organisationnels (Delery et Doty, 1996). C'est le cas pour les politiques basées sur la performance individuelle, le niveau de bonis et la transparence des informations salariales. Ces trois politiques sont apparues dans notre recherche comme ayant une influence universelle sur la perception d'efficacité, appuyant ainsi la théorie institutionnelle

L'un des apports non négligeables de cette recherche est d'avoir révélé l'existence d'alignements négatifs. La multiplication de deux politiques de rémunération ayant une influence positive sur l'efficacité peut entraîner une interaction négative. La contingence n'est donc pas toujours souhaitable et il y a lieu d'être prudent sur le type d'alignements réalisés.

À cet effet, il est important de mentionner qu'une politique basée sur la transparence des informations ou sur la performance individuelle est perçue par les gestionnaires des ressources humaines comme contribuant à l'efficacité du système de rémunération. Il est apparu toutefois qu'il est préférable d'éviter l'interaction entre ces deux politiques, ce qui remet en cause les prescriptions émanant des études sur la justice procédurale (Greenberg, 1990). La possibilité qu'ont les salariés de pouvoir compter sur une transparence des informations afin de comparer leurs augmentations de salaire basées sur la performance individuelle forcerait les gestionnaires à devoir justifier davantage leurs décisions dans un contexte où les systèmes de récompenses ne sont pas toujours perçus comme étant équitables.

Les résultats de cette recherche ont aussi des implications pratiques. Premièrement, les organisations ne doivent pas négliger l'importance des politiques de rémunération sur l'efficacité. La rémunération variable, le niveau de bonis et la transparence des informations de nature salariale pourraient, en quelque sorte, être considérés comme des politiques de rémunération à succès. Comme mentionné par Pfeffer (1994), devant le faible support empirique relié à l'approche contingente, il serait préférable de ne pas écarter l'approche universelle. En effet, la complexité de l'approche contingente et le besoin incessant de flexibilité organisationnelle nous amènent à repositionner le discours sur le rôle central de la contingence en matière de GRH (Wright et Snell, 1998).

Toutefois, l'approche universelle à l'égard des politiques de rémunération ne s'est pas avérée complètement appropriée. Selon le contexte organisationnel, certaines politiques de rémunération seraient davantage appropriées et d'autres moins. Par conséquent, les responsables des ressources humaines doivent être prudents à l'égard du jumelage qu'ils comptent faire entre les politiques de rémunération et les différentes caractéristiques organisationnelles, en particulier celles liées aux politiques de gestion de la rémunération, car c'est l'interaction entre les politiques de rémunération et leurs modes de gestion qui influence le plus la perception d'efficacité. Parmi ces politiques de gestion, la transparence des informations de nature salariale semble être au cœur de la perspective contingente.

L'intérêt de ces résultats doit cependant être relativisé en raison des limites de la recherche. Il faut tout d'abord noter que l'échantillon n'est pas représentatif de toutes les entreprises du secteur marchand non agricole de chacun des pays. Nous avons un taux de réponse d'environ 10 % des grandes entreprises dans chacun d'eux. Ce taux ne peut garantir une représentativité satisfaisante, même si un sondage auprès des non-répondants nous a montré que leur refus était motivé par une question de temps et non par une question de secret ou de désintérêt. Il faut également noter que nous n'avons interrogé qu'un seul répondant par entreprise, ce qui peut biaiser certaines réponses; même si nous avons veillé à ce qu'il s'agisse toujours soit du directeur des ressources humaines soit du responsable de la rémunération.

Au delà des limites méthodologiques, il y a également des limites liées à la nature des questions. La question sur l'efficacité est une mesure de perception et non une mesure objective de celle-ci. Sur ce plan, la vision des salariés aurait sans doute fourni un complément d'information intéressant. De même, certaines variables, en particulier la culture d'entreprise et la qualité totale, ont fait l'objet d'une seule question réduisant ainsi la robustesse de la mesure utilisée. Un construit factoriel réalisé sur plusieurs indices aurait peut-être permis d'obtenir des résultats différents.

Plusieurs prolongements pourraient utilement compléter ce travail. Il serait pertinent de vérifier le même modèle d'analyse avec une mesure objective de l'efficacité. En outre, la même recherche pourrait être menée à partir d'une segmentation des emplois. En effet, l'augmentation des emplois précaires ou atypiques crée une pression sur les systèmes de rémunération afin de les adapter à une main-d'œuvre moins loyale et moins centrée sur les objectifs organisationnels. Enfin, il faut noter que plusieurs études (Delery et Doty, 1996; MacDuffie, 1995; Huselid, 1995; Arthur, 1992) ont mis en lumière la notion de grappes de pratiques, cherchant à démontrer que l'influence de la gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises ne serait pas le résultat de l'interaction entre deux variables, mais plutôt de la cohérence entre une série de pratiques. Nos travaux ne contredisent pas ce point de vue, mais ils pourraient être prolongés par une analyse plus approfondie des synergies internes et des contingences horizontales.

RÉFÉRENCES

- Adams, J.S., « Inequity in Social Exchange », dans *Advances in Experimental Social Psychology*, sous la direction de L. Berkovitz, New York, Academic Press, 2, 1965.
- Adams, J.S., « Toward an Understanding of Inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 1963, p. 422-436.
- Arthur, Jeffrey B., « Effects of Human Ressource Systems on Manufacturing Performance and Turnover », *Academy of Management Journal*, 37, 3, p. 670-687.
- Arthur, Jeffrey B., « The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills », *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 3 (April 1992), p. 488-506.
- Balkin, David B.; Gomez-Mejia, Luis R., « Determinants of R and D compensation strategies in the high technology industry », *Personnel Psychology*, 37, p. 635-650.
- Balkin, David B.; Gomez-Mejia, Luis R., « Matching Compensation and Organizational Strategies », *Strategic Management Journal*, 11, 1990, p. 153-169.
- Balkin, David, B; Bannister, Brendan, D., « Explaining pay forms for strategic employee groups in organizations : A resource dependence perspective », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 1993, p. 139-151.
- Banker, Rajiv D.; Lee Seok-Young; Potter, Gordon; Srinivasan, Dhinu, « Contextual Analysis of Performance Impacts of Outcome-Based Incentive Compensation », *Academy of Management Journal*, 39, 4, 1996, p. 920-948.
- Barley, S.R, *The New World of Work*, British-North American Commitee, 1996, p. 54.
- Becker, Brian E.; Gerhart, Barry, « The Impact of Human Ressource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects », *Academy of Management Journal*, 39, 4, 1996, p. 779-801.
- Becker, Briand E.; Huselid, Mark A., « Managerial Compensation Systems and Firm Performance », Paper presented at the 56th annual meetings of the Academy of Mangement, Cincinnati, Ohio, 1996.
- Carroll, Stephen, J., « Business Strategies and Compensation Systems », *new Perspective on Compensation*, in David B. Balkin et Luis R. Gomez-Mejia (Editors), Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1987.
- Cummings, Larry L., « Compensation, Culture, and Motivation : A Systems Perspective », *Organizational Dynamics*, (Winter 1984), p. 33-44.
- Davis, J.H., « Quality Management and Compensation », *ACA Journal*, (Autumn 1993), p. 56-73.
- Delaney, John T.; Huselid, Mark A., « The Impact of Human Ressource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance », *Academy of Management Journal*, 39, 4, 1996, p. 949-969.
- Delery, John E.; Doty, Harold D., « Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions », *Academy of Management Journal*, 39, 4, 1996, p. 802-835.
- Gomez-Mejia, Luis R., « Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance », *Strategic Management Journal*, 13, 1992, p. 381-397.

- Gosselin, Alain; Murphy, Kevin, R., « L'échec de l'évaluation de la performance », *Gestion*, 19, 3, sept. 1994, p. 17-28.
- Greenberg, J., « Looking Fair vs. Being Fair : Managing Impressions of Organizational Justice », *Research in Organizational Behavior*, 12, sous la direction de B.M. Staw et L.L. Cummings, Greenwich, Connecticut, JAI Press, 1990.
- Hofstede, G., *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA : Sage, 1980.
- Hunter, Larry W., « When Fit Doesn't Happen : The Limits of Business Strategy as an Explanation for Variation in Human Ressource Practices », Paper presented at the 56th annual meetings of the Academy of Mangement, Cincinnati, Ohio, 1996.
- Huselid, Mark A., « The Impact of Human Ressource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance », *Academy of Management Journal*, 38, 3, 1995, p. 635-672.
- Igalens, Jacques; Barraud, Valérie, « Grappes de pratiques de ressources humaines et mobilisation », in Michel Tremblay et Bruno Sire ed., Presses de l'École des HEC, Montréal, C., 1997, p. 227-242.
- Jackson, S.E.; Schuler, R.S.; Rivero, J.C., « Organizational characteristics as predictors of personnel practices », *Personnel Psychology*, 42, 1989, p. 727-786.
- Johnson, S.T., « Work Teams : What's Ahead in Work Design and Rewards Management », *Compensation & Benefits Review*, (March – April 1993), p. 35-41.
- Kahn, Lawrence M.; Sherer, Peter D., « Contingency Pay and Managerial Performance », *Industrial and Labor Relations Review*, 43 (February 1990), p. 107-S- 120-S.
- Kanin-Lovers, J. et Rowland, S., « Strategic Pay - An Imperative for the 1990s », *Journal of Compensation & Benefits*, 7, 6, (May/Jun 1992), p. 41-44.
- Kerr, J., Slocum, J.W., « Managing Corporate Culture Through Reward Systems », *Academy of Management Executive*, 1, 2, 1987, p. 99-108.
- Kleiner, Morris M. : Bouillon, Marvin L., « Providing Business Information to Production Workers : Correlates of Compensation and Profitability », *Industrial and Labor Relations Review*, 41, 4 (July 1988), p. 605-617.
- Knouse, S. B., « The Reward and Recognition Process in Total Quality Management », *ASQC Quality Press*, 1995, pp. 153.
- Krueger, A.; Summers, L., « Efficiency Wages and the Inter-Industry Wage Structure », *Econometrica*, 56, 2, march, 1988, p. 259-293.
- Milkovich , G., Gerhart, B., « Organizational differences in managerial compensation and financial performance », *Academy of Management Journal*, 33, 1990, p. 663-690.
- Mintzberg, H., « Pièges et illusions de la planification stratégique », *Gestion*, 19, 1, 1994, p. 66-74.
- Montemayor, Edilberto F. « Congruence Between Pay Policy and Competitive Strategy in High-Performing Firms », *Journal of Management*, 22, 6, 1996, p. 889-908.
- Osterman, P., « How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It ? », *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 2, 1994, p. 173-188.

- Ouchi, W. et Johnson, J, «Types of Organizational Control and their Relationship to Emotional Well-being, *Administrative Science Quarterly*, 23, 1978, p. 293-318.
- Peters, T.J.; Waterman, R.H., *In Search of Excellence*, N.Y., Harper and Row, 1982.
- Pettigrew, Andrew M., « On Studying Organizational Cultures », *Administrative Science Quarterly*, 24, (Décembre 1979), p. 570-581.
- Pfeffer, J., *Power in Organizations*, Boston, MA : Pitman, 1981.
- Pfeffer, J., *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press : Boston, 1994.
- Porter, M.E, *Competitive strategy*, Free Press, 1980.
- Rumelt, R.P., « Strategy, Structure and Economic Performance », *Division of Research*, Harvard Business School, Boston, MA, 1974.
- Schuler, R. S.; Jackson, S.E., « Linking competitive strategies with human ressource management pratices », *Academy of Management Executive*, 1,3, 1987, p. 207-219.
- Sire, B. et Guérin, G., « Ou va la fonction RH ? Quelques considérations à partir d'un numéro spécial de la HRM », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, à paraître, 1998.
- Sisco, R., « Put Your Money Where Your Teams Are », *Training*, Vol. 29, No. 7, July 1992, p.41-45.
- Tosi, H.L.. et Gomez-Mejia, L.R, «CEO Compensation Monitoring and Firm Performance », *Academy of Management Journal*, (August 1994), p. 1002-1016.
- Tremblay, M.; Sire, B.; Pelchat, A., « A study of the determinants and of the impact of flexibility on employee benefit satisfaction », *Human Relations*, vol. 51, no 5, 1998, p. 667-687.
- Venkatraman, N. « The Concept of Fit in Strategy Research : Toward a Verbal and Statistical Correspondance », *Academy of Management Review*, 14, 1989, p. 423-444.
- Welbourne, Theresa M.; Andrews, Alice O., « Predicting the Performance of Initial Public Offerings : Should Human Ressource Management be in the Equation? », *Academy of Management Journal*, 39, 4, 1996, p. 891-919.
- Willett, D, « Promoting Quality Through Compensation », *Business Quarterly*, Western Business School, The University of Western Ontario, Autumn,. 58, 1 (1993), p. 106-111.
- Wright, P.M.; McMahan, G.C.; McWilliams, A., « Human Ressources and Sustained Competitive Advantage : A Ressource-Based Perspective », *International Journal of Human Ressources Management*, 5, 1994, p. 301-326.
- Youndt, Mark A.; Snell Scott A.; Dean, James W; Lepak, David P., « Human Ressource Management, Manufacturing Stratety, and Firm Performance », *Academy of Management Journal*, 39,4, 1996, p. 836-866.