

L'ORGANISATION FACE A LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE REMUNERATION INDIVIDUALISEE

G. NARO

ERFI-ISEM - Université de Montpellier I

L'objet de cette communication est d'établir un état des recherches sur les aspects organisationnels et culturels de la conception d'un système de rémunération afin de mettre à jour les interrogations que suscite, sur un plan structurel et culturel, la mise en place d'une politique d'individualisation des salaires. Ce travail repose sur une idée maîtresse selon laquelle le problème de la conception d'un système de rémunération se pose en des termes contingents. Dès lors, l'efficacité d'un système d'individualisation dépend de facteurs d'ordre interne et suppose que certaines conditions favorables soient réunies. Envisagée ainsi, l'individualisation des rémunérations ne saurait apparaître comme une solution universelle. Bien plutôt, dans certaines situations, une telle politique ne serait pas cohérente avec la culture et les orientations stratégiques de l'organisation.

La conception et la mise en place d'un nouveau système de rémunération, quelles qu'en soient la structure et les composantes, constituent souvent une étape critique dans la vie d'une organisation. Parce qu'il s'inscrit dans la dynamique du changement organisationnel, un tel événement peut se heurter à des résistances de toutes natures : psychologiques, organisationnelles, culturelles... dans lesquelles l'organisation, son histoire, les comportements managériaux ancrés dans sa culture, exercent un rôle fondamental. En modifiant la façon dont le personnel sera rémunéré, ce sont en fait, les règles du jeu social que l'on change car, à travers tout système de rémunération, peut exister un message plus ou moins explicite sur ce que l'organisation attend de ses membres.

Mais au-delà des contraintes psycho-sociales, organisationnelles et culturelles qui peuvent menacer le succès d'une nouvelle politique de rémunération, celle-ci peut s'avérer un levier extrêmement puissant pour faire évoluer les mentalités au sein d'une organisation.

La présente communication s'intéresse tout particulièrement aux aspects organisationnels et culturels de la réalisation d'un système de rémunération individualisée. C'est peut-être en effet, avec la mise en application de systèmes d'individualisation des salaires que cette dimension organisationnelle et culturelle prend toute sa signification.

En premier lieu, l'individualisation des rémunérations s'appuie sur un certain nombre d'outils et de procédures qui modifient considérablement les pratiques managériales (évaluation des postes, systèmes d'appréciation, entretiens individuels...).

En second lieu, une telle politique trouve ses fondements dans de nouvelles logiques par rapport aux attitudes au travail et face au système de récompenses [logique de l'équité par rapport à celle d'égalité (Bessyre des Horts, 1990)], perception d'un lien entre effort et récompense (Vroom, 1964, Porter et Lawler, 1968), idée de mérite et d'accomplissement dans la réussite personnelle.... Autant de données culturelles qui impliquent pour certaines organisations une évolution considérable des valeurs et des comportements.

Le poids de la tradition en matière de rémunération et de système de promotion, le style de management, le système de valeurs partagées par les membres de l'organisation,... constituent autant d'éléments qui peuvent créer un contexte plus ou moins favorable à la mise en place d'une politique d'individualisation des salaires. Diverses études notamment, tendent à démontrer l'existence de liens entre des éléments essentiels de la culture organisationnelle et le système de rémunération. Ainsi, un ensemble de données culturelles telles que le style de management, la logique d'allocation des récompenses, le système de contrôle organisationnel, le caractère plus ou moins individualiste de la culture managériale, pourraient se

révéler de puissants facteurs de contingence dans la configuration d'un système de rémunération. En outre, le développement de nouvelles formes d'organisation nous conduit à nous interroger sur la pertinence de systèmes de rémunération fondés sur l'appréciation du mérite individuel.

Ce travail repose donc sur une idée maîtresse selon laquelle le problème de la conception d'un système de rémunération se pose en des termes contingents. Dès lors, l'efficacité d'un système d'individualisation des salaires dépend de divers facteurs d'ordre interne et suppose donc que certaines conditions favorables soient réunies. Envisagée ainsi, l'individualisation des rémunérations ne saurait apparaître comme une solution universelle. Bien au contraire, dans certaines situations une telle politique ne serait pas cohérente avec la culture et les orientations stratégiques de l'organisation.

Nous nous proposons dans cette communication de faire un état des recherches existantes sur les contingences organisationnelles et culturelles d'un système de rémunération afin de mettre à jour les interrogations que suscite, sur un plan organisationnel, la mise en place d'une politique d'individualisation des salaires. Il s'agit essentiellement d'un propos d'étape s'inscrivant dans une recherche qui devrait nous conduire ultérieurement à proposer une méthodologie de la conception des systèmes de rémunération fondée sur la cohérence de ces derniers avec les buts stratégiques et la culture de l'organisation.

Après avoir souligné l'existence de liens étroits entre le système de rémunération et la culture organisationnelle, il s'agira de s'interroger sur la cohérence de l'individualisation des rémunérations avec certaines dimensions fondamentales de la culture organisationnelle (tout particulièrement : le style de management, la logique d'attribution des récompenses, le système de contrôle organisationnel et le caractère plus ou moins individualiste des valeurs). Enfin, il importera de poser la question de la cohérence d'un système de rémunération individualisée avec les orientations stratégiques poursuivies dans le cadre de nouvelles formes d'organisation.

I - Le système de rémunération : une donnée fondamentale de la culture organisationnelle

Schein (1990) définit la culture comme "un modèle d'hypothèses fondamentales, inventé, découvert ou développé par un groupe donné, tandis qu'il apprend à résoudre les problèmes d'adaptation à l'environnement et d'intégration interne, modèle suffisamment éprouvé pour être considéré comme valide et, par conséquent, être à même d'être enseigné aux nouveaux membres comme la manière correcte de percevoir, penser et ressentir en relation avec ces pro-

blèmes". Pour Schein, la culture se construit donc par apprentissage : ce qu'un groupe apprend au cours d'une période en s'efforçant de résoudre ses problèmes de survie dans son environnement externe et ses problèmes d'intégration interne.

De très nombreuses définitions de la culture organisationnelle ont été proposées, cependant comme le souligne Besseyre des Horts (1988), "un consensus existe pour dire que la culture d'entreprise est un système structuré de valeurs fondamentales, de codes et de représentations. Elle constitue, en fait une structure immatérielle de socialisation...".

Parce qu'elle affecte des dimensions essentielles de la nature humaine — les valeurs fondamentales à l'égard de l'argent, du mérite et de la réussite individuelle... — la façon dont une organisation rémunère ses membres constitue une donnée fondamentale de sa culture.

Pour Kerr et Slocum JR (1987), beaucoup de la substance de la culture est concernée par le contrôle des comportements et des attitudes des membres de l'organisation et le système de récompenses constitue une méthode fondamentale pour réaliser ce contrôle : en définissant ainsi la nature des relations entre l'organisation et ses membres, il spécifie les contributions attendues de chacun et précise les valeurs et normes auxquelles les individus doivent se conformer autant que la réponse qu'ils peuvent attendre de recevoir comme résultat de leur performance : le système de récompenses, pour ces auteurs, constitue un élément clé pour comprendre la culture.

Lawler (1990) souligne que cet impact du système de rémunération sur la culture est encore plus puissant durant le démarrage d'une organisation. Les premières rémunérations qui sont données et les premières structures mises en place ancrent les croyances sur ce qui est récompensé, ce qui est valorisé, l'équité de l'organisation, son ouverture et sur la façon dont les gens sont traités. Cet auteur note que bien souvent le système de récompenses, tout comme la culture, sont le produit des fondateurs de l'organisation ou de ses premiers leaders. Dans le même ordre d'idée, Lanciaux (1990) considère également que les systèmes de récompenses forment la culture d'une entreprise.

Dès lors, il semble permis de s'interroger sur la portée de telles conclusions sur l'individualisation des salaires. La question se pose alors en ces termes : un système de rémunération individualisée suppose-t-il un contexte culturel particulier qui lui soit plus favorable que d'autres ?

II - Individualisation des salaires et style de management

L'individualisation des salaires suppose que soient préalablement mises en place diverses procédures qui vont peut-être exiger un changement radical des comportements managériaux.

Le système d'appréciation des performances et no-

tamment les entretiens d'évaluation en sont un exemple tout à fait révélateur. Ces procédures impliquent en effet une réelle pratique du dialogue entre supérieurs et subordonnés à tous les échelons dans l'entreprise. Dans certaines organisations les cadres sont peu préparés à un tel exercice (Lawler, 1990 ; Lanciaux, 1990), ils éprouvent alors des difficultés à apprécier leurs subordonnés et surtout à leur expliquer leurs décisions et, à plus fortes raisons, lorsque ces dernières ont une incidence sur la rémunération. La mise en œuvre d'un système d'appréciation suppose alors une formation appropriée des cadres et une évolution vers un management plus participatif.

De même, un système de rémunération basée sur la performance suppose que le personnel perçoive clairement l'existence d'un lien entre performances et récompenses. Les règles du jeu doivent être établies avec clarté et transparence. Cela suppose, tout particulièrement lors de la conception et de la mise en place du système, l'existence d'un dialogue d'information et d'un dialogue avec le personnel, il en va de la crédibilité et de l'acceptation du système (Lawler, 1990, Jay, 1987...). Diverses études ont été réalisées aux Etats-Unis sur la question du "secret" des rémunérations (Lawler, 1971 ; Burroughs, 1982...), ces travaux tendent à démontrer que les systèmes se distinguant par le caractère public des rémunérations se traduisent par une meilleure satisfaction des salariés.

Il semblerait dès lors qu'un système d'individualisation soit plus particulièrement adapté à un style de management participatif. Lawler (1971) tente de classer les différentes approches d'administration d'un système de rémunération relevant d'un style de management particulier. La figure ci-dessous retient trois styles de management, en fonction d'une part de l'approche adoptée en matière d'administration du système de salaire et de l'existence, d'autre part, d'un lien entre salaire et performance :

Figure 1
Style de management et relation entre salaire et performance (Lawler, 1971, p. 275)

Approche en matière d'administration du système de rémunération		
	Autoritaire	Démocratique
Salaire non lié à la performance	1. Paternalisme	3. Relations humaines
Salaire lié à la performance	2. Management scientifique	

Dans le premier quadrant, le style paternaliste correspond à une administration autoritaire des rémunérations où aucun lien n'est retenu entre salaire et performance. Lawler nomme cette approche "paternaliste" en raison du lien de dépendance que crée le système de rémunération entre l'employé et son employeur : "comme les parents, l'employeur donne des récompenses pour autres choses que pour les performances" (Lawler, 1971, p. 274).

Dans le deuxième quadrant, le "management scientifique", au sens de Taylor, relie de façon autoritaire le salaire à la performance.

Le troisième quadrant implique une administration "démocratique" des rémunérations sans lien entre salaire et performance ; Lawler indique que ce style de management fait référence à une approche de type "relations humaines" (ou encore "socialisée").

Mais l'auteur ne fait apparaître aucune dénomination de style de management dans le quadrant n° 4 où le salaire serait, dans un processus démocratique, relié aux performances. En fait pour lui, aucune approche du management n'aurait abordé le problème de façon adéquate. Il cite cependant des auteurs tels Argyris (1964), Haire (1956) et Mc Gregor (1967) qui ont souligné l'importance de relier le salaire aux performances et manifesté une préférence pour le management participatif.

En lisant Lawler, on pourrait en définitive classer les styles de management mentionnés dans les deux premiers cadrans comme relevant de la théorie X (Mc Gregor, 1960), le style de management du troisième quadrant s'inscrirait plutôt dans le cadre de théorie Y. Dans ces conditions, par rapport à quelle approche du management classer le style contenu dans le quatrième quadrant ? L'on pourrait se demander alors si celui-ci ne correspond pas en définitive à une nouvelle approche du management, plus participatif, faisant appel à un auto-contrôle par l'intériorisation des buts organisationnels, on retrouverait ici les thèses développées dans la théorie Z (Ouchi, 1980). Mais, si l'on retient l'idée selon laquelle les systèmes d'individualisation sont appropriés à un contexte de management participatif, cela signifierait que la participation peut aller bien au-delà du dialogue supérieur-subordonné lors des entretiens d'appréciation. L'on pourrait envisager dès lors une participation à la prise de décision lors de la définition du montant de la masse salariale accordé à la rémunération de la performance. De même, on pourrait admettre des processus d'auto-fixation des objectifs et d'auto-appréciation (Sire, 1990 ; Lawler, 1990).

Dans un même ordre d'idée Lanciaux (1990) établit également une correspondance entre les styles de management d'une part et la politique de rémunération. Par opposition aux styles bureaucratiques et paternalistes, ce serait dans ce que l'auteur appelle un "style performant", que les systèmes de rémunération au

mérite connaîtraient leurs plus grands développements (augmentations au mérite, bonus de performance).

Une étude réalisée auprès d'entreprises languedociennes montre également que ce sont dans les organisations se caractérisant par un management participatif que les systèmes de rémunérations individualisées sont mis en place avec la plus grande facilité (Le Roy, 1990).

A la lecture de ce qui précède, tout porterait à penser que la mise en place d'un système d'individualisation a de meilleures chances de succès dans un contexte de management participatif. Mais est-ce à dire que le management participatif implique automatiquement un système de rémunération individualisée ? Bien plutôt, d'autres systèmes existent (intéressement, bonus d'équipe, stock-options...), qui ne font pas appel à la performance individuelle, mais aux performances organisationnelles ou aux performances de groupes. Tout dépend alors des buts stratégiques de l'organisation qui vont conditionner le choix des moyens dont celle-ci dispose au sein d'un "mix" des systèmes de récompenses (Lanciaux, 1990).

III - Individualisation des salaires et système de contrôle organisationnel

Dans leur étude, Kerr et Slocum (1987), s'appuyant notamment sur les travaux de Ouchi (1980), opèrent une distinction entre deux types de systèmes de récompenses correspondant chacun à un type particulier de culture organisationnelle : les systèmes de rémunération basés sur la performance correspondant à une culture de marché ; les systèmes de rémunération fondés sur la hiérarchie liés à une culture de clan.

Dans le premier groupe, une culture de marché dans laquelle les comportements sont régis par les termes de l'échange à la suite d'une négociation correspond à un système de récompenses dans lequel chaque individu est responsable d'un certain niveau de performance spécifié à l'avance, en contrepartie duquel l'organisation lui promet un certain niveau de rémunération.

Dans le deuxième groupe de systèmes, les auteurs observent que l'on rémunère la performance de groupe ou la performance organisationnelle mais pas la performance individuelle. Ce type de rémunération pourrait être observé dans des organisations où le système de contrôle est fondé sur la socialisation et l'intériorisation des valeurs et des normes.

L'individualisation des salaires, parce qu'elle ne s'attache qu'à la rémunération de la performance individuelle, correspondrait davantage à une culture de marché. Les auteurs soulignent par ailleurs que ce

type de culture et de rémunération conviennent mieux aux entreprises en évolution où l'on a davantage besoin d'une différenciation des unités afin de s'adapter aux marchés en évolution. Dans ces systèmes l'on rémunère l'autonomie et l'esprit d'entreprise : "the star performer versus the team player" (Kerr et Slocum, 1987, p. 105).

En fait, comme l'indiquent les auteurs, une dimension essentielle de la culture réside dans le contrôle des comportements au sein de l'organisation et cette osmose entre un système culturel et un système de récompenses participe en définitive des mécanismes de contrôle dont se dote l'organisation pour orienter l'action de ses membres. S'appuyant également sur les travaux de Ouchi (1980), Lebas et Weigenstein (1985) ont montré que les systèmes de contrôle comportent trois aspects : le recours à des règles ou à la "bureaucratie" organisationnelle ; le recours aux mécanismes de marché ; le recours à des mécanismes culturels. Dès lors, il semble possible d'établir une correspondance entre trois modes de contrôle (bureaucratie, marché et clan (Ouchi, 1980) s'appuyant sur des mécanismes spécifiques (des règles, des mécanismes de marché, des mécanismes culturels) et le système de rémunération, comme indiqué dans la figure n° 2 ci-dessous :

Figure 2
Contrôle organisationnel et système de récompenses

Modes de contrôle	Mécanismes	Systèmes de récompenses
Bureaucratie	Règles	Grade-Ancienneté
Marché	Marché	Performance individuelle (individualisation)
Clan	Culture	Performance collective (primes, bonus collectifs) (intéressement, actionnariat...) Ancienneté

C'est toujours dans un système de contrôle fondé sur les mécanismes de marché que l'individualisation des salaires prendrait toute sa signification. En revanche, dans des organisations de type bureaucratique, où le contrôle s'exerce par des règles, le système de salaire serait préétabli en fonction de règles concernant la promotion dans la hiérarchie et l'ancienneté dans le poste. Les organisations se caractérisant par une culture de clan fondée sur un contrôle par l'intériorisation des buts organisationnels, de-

vraient plutôt adopter des systèmes récompensant la performance collective ou la fidélité à l'organisation (d'où, par exemple, l'importance de l'ancienneté dans les entreprises japonaises).

IV - Individualisation des salaires et logique d'allocation des récompenses

L'individualisation des salaires, dans son essence même, est fondée sur une logique d'équité (Adams, 1963) : chaque individu doit être assuré, après comparaison de son ratio récompenses/contribution avec celui de ses pairs dans l'organisation ou dans des entreprises concurrentes, que ses propres efforts sont appréciés à leur juste valeur et que son mérite sera récompensé. Dans le cas contraire, se produira ce que Festinger (1957) appelle une dissonance cognitive. Cependant, l'équité ne constitue pas la seule logique possible en matière de justice distributive : on peut admettre également, des règles d'allocation des rémunérations fondées sur l'égalité ou encore sur les besoins (Deutsch, 1985). Pour Besseyre des Horts (1990), la transition vers une logique de l'équité peut représenter, pour de nombreuses organisations, une transformation profonde de leur culture. Or, et si l'on considère tout particulièrement le cas français, de nombreuses organisations se caractérisent par une tradition égalitaire. Un cas tout à fait parlant est celui des entreprises du secteur public et l'on comprend dans ces conditions les difficultés rencontrées lors des tentatives d'individualisation des salaires dans certaines organisations de ce secteur.

V - Individualisation des salaires et valeurs individualistes

De nombreux auteurs ont souligné les différences culturelles dans les attitudes à l'égard du travail, de l'argent, de la réussite individuelle... Reprenant la distinction de Herzberg (1966) entre l'homme abrahamique et l'homme adamique, Lanciaux (1990) se réfère à la tradition biblique pour expliquer les différences culturelles de l'homme au travail. Weber (1930) dans "L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme" met en avant les différences de valeurs, entre l'éthique protestante et l'éthique catholique, face notamment à l'argent, à la réussite financière.

Plus récemment les travaux d'Hofstede (1980), font état de différences culturelles dans le management. Notamment certains pays se caractériseraient par plus d'individualisme, tandis que d'autres seraient marqués par un esprit communautaire. Il semble dès lors permis de penser que le premier groupe de pays soit plus à même d'accepter l'individualisation des salaires. Une autre dimension culturelle intéressante pour notre propos est également dans l'étude d'Hofstede, la notion de masculinité caractérisée, par op-

position aux valeurs féminines, par la valorisation de la réussite individuelle, le dépassement — essayer d'être le meilleur —, l'importance accordée à l'argent et aux biens matériels... autant de valeurs propices à un système de rémunération basé sur la reconnaissance du mérite individuel.

Reprenant ces dimensions d'individualisme et de masculinité, diverses études interculturelles se sont ainsi intéressées aux rapports entre modalités d'allocation des rémunérations et valeurs culturelles entre notamment les Etats-Unis et Hong-Kong (Bond, Leung, Wan, 1982), ou encore entre les Etats-Unis, le Japon et la Corée (Kim, Park, Suzuki, 1990). Ces travaux réalisés auprès d'étudiants de différentes nationalités ont révélé que les groupes appartenant aux pays classés par Hofstede parmi les plus individualistes et masculins, faisaient état d'une plus forte préférence pour l'équité dans leurs systèmes d'allocation des récompenses.

Les résultats de telles recherches pourraient s'avérer fort utiles en matière de gestion des rémunérations (comme d'une façon générale en matière de gestion des ressources humaines), notamment pour les organisations devant gérer le personnel de filiales ou d'établissements localisés dans des pays de cultures différentes. Cela tendrait à démontrer qu'il n'existe pas un modèle de gestion des rémunérations universel (comme il n'existe sans doute pas un modèle de management universel) mais plutôt qu'en fonction des valeurs culturelles propres au pays dans lequel l'organisation intervient, celle-ci doit adapter son système de rémunération.

VI - Individualisation des salaires et structures organisationnelles

La complexité et l'incertitude croissantes de l'environnement, contraignent les organisations à une adaptation permanente de leurs structures. Celles-ci, dans un souci de flexibilité, tendent vers plus de décentralisation et d'autonomie. De nouvelles formes d'organisation du travail fondées sur une autonomie et une polyvalence accrues, sur le travail en équipes autonomes, sont dès lors mises en œuvre. Un tel contexte implique une différenciation grandissante au sein de l'organisation : plus l'environnement est complexe et incertain, plus l'on a besoin d'unités spécialisées, voire d'experts, autonomes à même de maîtriser les problèmes de complexité, turbulence et variété de l'environnement et susceptibles de "coller au terrain" de façon à réagir avec un maximum de rapidité. Mais cela ne va pas sans poser de nombreux problèmes : objectifs parfois disparates, existence de multiples sous-cultures dans l'organisation, nécessitant des procédures de résolution des conflits (Lawrence et Lorsh, 1967). Le défi majeur de la gestion des ressources humaines à l'heure actuelle semble se poser en ces termes : comment assurer l'intégration dans

l'organisation de multiples centres de décision autonomes que l'incertitude et la complexité de l'environnement contraignent à une différenciation croissante.

Dans ces conditions, il est permis de s'interroger sur les dangers que peut représenter un système de rémunération fondé sur l'encouragement de la performance individuelle : ne risque-t-on pas d'assister à une compétition parfois inutile entre les individus pouvant nuire à l'harmonie d'ensemble ? Mais plus encore, en encourageant l'atteinte d'objectifs locaux, ne risque-t-on pas de remettre en cause les buts fondamentaux que s'est assignés l'organisation ? Un danger évident serait celui de favoriser la performance à court-terme au détriment de la performance à moyen et long-terme. A ce propos, Lawler (1990), faisant référence à Deming (1987), souligne les difficultés du salaire au mérite dans le cas de politiques de qualité : l'appréciation des performances entraînerait la compétition entre les individus et risquerait de détourner leur attention des buts organisationnels.

Notons encore que la rotation des postes et la polyvalence qui caractérisent les formes actuelles d'organisation du travail, tendent à accroître la difficulté à cerner avec précision la notion de performance individuelle tout comme d'ailleurs celle de poste.

Il semblerait donc en définitive que l'individualisation des rémunérations soit peu indiquée face aux changements en matière de gestion de production et d'organisation où sont recherchés l'engagement, voire l'intériorisation des buts organisationnels, le travail de groupe, la polyvalence et l'autonomie. C'est peut-être ce qui explique que les organisations aujourd'hui s'orientent vers d'autres formules mieux adaptées à leurs stratégies : bonus d'équipe, intéressement, actionnariat... Celles-ci cumulent les avantages de la flexibilité avec celui de l'intégration. Aux Etats-Unis l'on parle de plus en plus de rémunération fondée sur la compétence (skill based-pay) ou la connaissance (knowledge based-pay). Par opposition à des systèmes de rémunération fondés sur le poste (Job-based compensation systems), la rémunération serait au contraire attachée à la personne (Lawler, 1990, 1991 ; Barrett, 1991). Ce serait là une autre forme d'individualisation basée non sur la performance en termes d'output, mais plutôt sur l'accroissement des compétences.

CONCLUSION -

LE SYSTEME DE REMUNERATION : VECTEUR DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ?

Au terme de cet exposé où il s'agissait de mettre en

lumière les contingences organisationnelles et culturelles qui entourent la mise en place d'un système de rémunération individualisée plusieurs remarques méritent d'être soulignées en guise de conclusion.

Il apparaît en première observation, qu'un certain contexte culturel soit plus particulièrement propice à la mise en place d'un système d'individualisation des salaires ; certaines conditions favorables doivent être remplies pour que cette tâche soit facilitée : management participatif, contrôle par des mécanismes de marché, culture favorable à l'idée de réalisation individuelle dans le travail,...

Un deuxième enseignement réside dans le caractère contingent des systèmes de rémunération : il n'existe pas un système de salaires universel supérieur aux autres. Bien plutôt, en fonction des caractéristiques culturelles et structurelles propres à l'organisation et de ses buts stratégiques, il convient de concevoir son système de rémunération presque sur mesure. L'individualisation des salaires, même si elle a fait l'objet d'un réel engouement au cours notamment des deux dernières décennies, n'est qu'une solution parmi d'autres aux problèmes de gestion des ressources humaines que rencontrent aujourd'hui les entreprises, elle ne s'impose donc pas comme une solution universelle et dans certains cas n'est pas appropriée aux besoins spécifiques de l'organisation.

Enfin, les relations étroites qui lient un système de récompenses à la culture d'une organisation permettent de poser la question du rôle que peut exercer un système de rémunération sur le changement organisationnel. De nombreux auteurs constatent en effet qu'un changement dans les pratiques de rémunération peut constituer un puissant levier pour accentuer ou provoquer un changement des mentalités et des comportements au sein d'une organisation (Lawler, 1973, 1990 ; Rollins, 1987 ; Lanciaux, 1990 ; Esquibel, Ning et Sugg, 1990...). Mais ils s'empressent tous de faire remarquer combien une telle opération peut être délicate.

En définitive vouloir faire évoluer la culture d'une organisation par un changement des pratiques en matière de rémunération constitue peut-être à la fois l'un des paris les plus prometteurs mais aussi l'un des plus difficiles : un pari prometteur, car en changeant les données d'un système de récompenses, l'on modifie la nature même des relations qui lient une organisation à ses membres ; un pari des plus difficiles car l'on intervient sur une donnée particulièrement sensible des rapports de l'homme au travail.

- ADAMS J.S. (1963) : "Toward an understanding of inequity", *Journal of Abnormal Psychology*, vol. 67, n° 5, p. 422-436.
- ARGYRIS C. (1964) : "Integrating the individual and the organisation", John WILEY, 1964, cité par LAWLER (1971).
- BARRETT G.V. (1991) : "Comparison of skill-based pay with traditional job evaluations techniques", *Human Resource Management Review*, vol. 1, n° 2, 1991, pp. 97-106
- BESSEYRE DES HORTS Ch.H. (1988) : "Vers une gestion stratégique des ressources humaines", Ed. d'Organisation, PARIS, 1988
- BESSEYRE DES HORTS Ch.H. (1990) : "L'appréciation comme pratique fondamentale de développement de l'équité en GRH", Actes du 1^{er} congrès de l'AGRH, Bordeaux, novembre 1990
- BOND M.H., LEUNG K., WAN K.C. (1982) : "How does cultural collectivism operate ? The impact of task and maintenance contribution on reward distribution", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, n° 13, pp. 186-200
- BURROUGHS J.D. (1982) : "Pay secrecy and performance : the psychological research", *Compensation Review*, third quarter 1982, pp. 44-54
- DEMING W.E. (1987) : "The merit systems : the annual appraisal, destroyer of people", University of Minnesota, 1987, cité par LAWLER (1990)
- DEUTSCH M. (1985) : "Distributive justice", YALE University Press, 1985
- ESQUIBEL O., NING J., SUGG J. (1990) : "New salary system supports changing culture", *Human Resource Magazine*, 1990, pp. 43-48
- FESTINGER L. (1985) : "A theory of cognitive dissonance", Evanston, ROW et PATERSON, 1985
- HAIRE M. (1956) : "Psychology in management", MC GRAW-HILL, 1956, cité par LAWLER (1971)
- HERZBERG F. (1966) : "Work and the nature of man", New York, Mentor Executive Library
- HOFSTEDE G. (1980) : "Culture's consequences", International Differences in work-related values", Beverly Hills, Sage Publications Inc., 1980
- JAY P. (1987) : "Les limites de l'individualisation du salaire des cadres", *Revue Personnel*, ANDCP, pp. 13-15
- KERR J., SLOCUM J.W. (1987) : "Managing corporate culture through reward systems", *Academy of management executive*, 1987, vol. 1, n° 2, pp. 99-108
- KIM K.I., PARK H.J, SUZUKI N. (1990) : "Reward allocations in the united states, japan, and korea : a comparison of individualistic and collectivistic cultures", *Academy of Management Journal*, 1990, vol. 33, n° 1, pp. 188-198
- LANCIAUX C. (1990) : "Stratégie de la récompense", EME, 1990
- LAWLER E.E. (1971) : "Pay and organisational effectiveness : a psychological view", MC GRAW-HILL, 1971
- LAWLER E.E. (1990) : "Strategic pay", JOSSEY-BASS Pub, 1990
- LAWLER E.E. (1991) : "Paying the person : a better approach to management ?", *Human Resource Management Review*, vol. 1, n° 2, 1991, pp. 145-154
- LAWRENCE P.R., LORSH J.W. (1973) : "Adapter les structures de l'entreprise", Ed. d'Organisation, Paris 1973, traduit de "Organization and environment, Harvard University Press, 1967
- LEBAS M.J., WEIGENSTEIN J. (1985) : "Management controls : the roles of rules, markets and culture", Cahiers de recherche du centre HEC-ISA
- LE ROY F. (1990) : "Culture d'entreprise et système de rémunération individualisée", Mémoire de maîtrise de sciences économiques, Montpellier, juin 1990
- MC GREGOR D. (1967) : "The professional manager", MC GRAW-HILL, 1967, cité par LAWLER (1971)
- MC GREGOR D. (1960) : "The human side of enterprise", MC GRAW-HILL, 1960, traduit en français sous le titre "La dimension humaine de l'entreprise", GAUTHIER-VILARS, PARIS 1960
- OUCHI W. (1980) : "Théorie Z", InterEditions, 1980
- OUCHI W. (1980) : "Markets, bureaucraties and clans", *Administrative Science Quarterly*, n° 25, 1980, pp. 129-141
- PORTER L.W., LAWLER E.E. (1968) : "Managerial attitudes and performance", Richard D. IRWIN, Inc, Homewood, Illinois, 1968
- ROLLINS Th. (1987) : "Pay for performance : the pros and cons", *Personel journal*, june 1987, pp. 104-111
- SCHEIN E.H. (1990) : "Organisational culture", *American psychologist*, february 1990, pp. 109-119
- SIRE B. (1990) : "Auto-fixation des objectifs et auto-évaluation des performances dans les systèmes de rémunérations individualisées: fondements théoriques et conditions d'application", Actes du 1^{er} Congrès de l'AGRH, BORDEAUX, novembre 1990
- VROOM V.H. (1964) : "Work and motivation", John WILEY & Sons Inc. 1964
- WEBER M. (1930, 1964) : "L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme", Plon 1964