

Les programmes de rémunération basée sur le rendement : un levier mobilisateur, stratégique ou symbolique ?

Sylvie Saint Onge

RESUME

Au seuil des années 90, les pressions économiques et concurrentielles font en sorte que la productivité est plus que jamais la préoccupation première des dirigeants d'entreprises. Dans ce contexte, ces derniers prennent de plus en plus conscience de la valeur stratégique de leurs employés (CEC, 1988; AMC, 1988) et adoptent une panoplie de pratiques de gestion visant à améliorer leur productivité. Au Québec seulement, des centaines d'entreprises ont implanté diverses variantes de plus de 60 programmes d'amélioration de la productivité, dont plus des deux tiers touchent la gestion des ressources humaines (GRH).

Un nombre croissant de ces nouvelles pratiques en GRH est concerné par des programmes de rémunération incitative. Ces programmes de rémunération basée sur le rendement (PRBR) visent à relier une partie de la rémunération des employés éligibles à une mesure de rendement donnée - soit individuelle, de groupe et/ou de l'organisation. On parle alors de programmes de rémunération au mérite, de programmes de primes, de plans de partage des profits, de plans de partage des gains de productivité, de participation à la propriété, etc.

Cet exposé propose que la popularité croissante des divers programmes de rémunération incitative s'explique principalement par le fait que les hauts dirigeants les perçoivent de plus en plus comme un levier mobilisateur, stratégique ou symbolique qui peut les aider à augmenter la productivité de leur organisation. Chacune de ces trois perspectives en gestion de la rémunération sera présentée (tant en termes de contributions que de limites) et des avenues de recherche sur le sujet seront proposées.

Au seuil des années 90, les pressions économiques et concurrentielles font en sorte que la productivité est plus que jamais la préoccupation première des dirigeants d'entreprises. Dans ce contexte, ces derniers prennent de plus en plus conscience de la valeur stratégique de leurs employés (CEC, 1988; AMC, 1988) et adoptent une panoplie de pratiques de gestion visant à améliorer leur productivité. Au Québec seulement, des centaines d'entreprises ont implanté diverses variantes de plus de 60 programmes d'amélioration de la productivité, dont plus des deux tiers touchent la gestion des ressources humaines (GRH) (Rondeau et Lemelin, 1991).

Un nombre croissant de ces nouvelles pratiques en GRH accorde une place aux programmes de rémunération incitative (Booth, 1987; O'Dell, 1987). Ces programmes de rémunération basée sur le rendement (PRBR) visent à relier une partie de la rémunération des

employés admissibles à une mesure de rendement donnée -- soit individuelle, de groupe ou d'organisation. On parle alors de programmes de rémunération au mérite, de programmes de primes, de régimes de partage des profits, de régimes de partage des gains de productivité, de participation à la propriété, etc.

Dans cet article, nous proposons que la popularité croissante des divers programmes de rémunération incitative s'explique principalement par le fait que les hauts dirigeants les perçoivent de plus en plus comme un levier mobilisateur, stratégique ou symbolique qui peut les aider à augmenter la productivité de leur organisation. Cet article expliquera chacune de ces trois perspectives en gestion de la rémunération (tant en termes de contributions que de limites) et proposera des voies de recherche sur le sujet.

1. LES PROGRAMMES DE RÉMUNÉRATION BASÉE SUR LE RENDEMENT

1.1 UN LEVIER MOBILISATEUR?

L'adoption de programmes de rémunération incitative est fortement appuyée par les théories traditionnelles de la motivation au travail (Adam, 1963; Locke, 1968; Skinner, 1969; Vroom, 1954). Toutefois, de plus en plus de dirigeants disent adopter de telles approches non seulement pour augmenter la *motivation* des employés, mais également pour accroître leur *engagement* et leur *implication* envers l'entreprise et leur *identification* à celle-ci. Tel qu'exprimé par Rondeau et Lemelin (1991), l'objectif n'est pas tant d'optimiser la contribution des employés mais plutôt de les associer plus étroitement à l'entreprise afin qu'ils soient plus engagés envers leur travail et envers leur entreprise et que, ce faisant, leur rendement devienne leur préoccupation constante. Toutes les nouvelles formes d'organisation du travail, qu'on les qualifie de «qualité totale» ou de «qualité de vie au travail», accordent ce rôle de levier mobilisateur aux programmes de rémunération incitative.

Considérer la gestion des PRBR dans une perspective mobilisatrice encourage l'innovation et exige un certain courage de la part des dirigeants. Il n'est plus question d'imiter ce que les autres organisations font, mais plutôt d'influencer les comportements des employés en vue de l'atteinte des objectifs organisationnels. La question principale est alors : «Que voulons-nous reconnaître?» La créativité? Le rendement? La compétitivité? L'esprit d'équipe? La productivité à court terme? La croissance continue? etc. Cette réflexion s'avère essentielle. Elle permet d'identifier le type de PRBR et les employés qui seront couverts par le programme. S'interroger de la sorte diminue également le risque qu'un PRBR récompense des comportements négatifs et indésirables plutôt que des comportements que l'on désire encourager (Kerr, 1975; Lawler et Rhode, 1976).

La perspective mobilisatrice en GRH prône la reconnaissance du rendement collectif plutôt que du rendement individuel. On y propose d'abandonner la formule typique de rémunération au mérite pour adopter divers programmes de rémunération de groupe. Toutefois, il est important de souligner que ce n'est pas parce que des hauts dirigeants décident d'implanter un régime de partage de profits, ou tout autre type de programme de rémunération incitative, qu'ils peuvent se vanter d'avoir une gestion mobilisatrice des ressources humaines. À lui seul, tout PRBR aura un effet limité sur la mobilisation des employés. L'engagement et l'implication des employés sont plus qu'une simple question de reconnaissance. Les PRBR efficaces sont gérés en parallèle avec d'autres mécanismes de mobilisation comme la communication, la division du travail, la formation continue, la participation des employés, etc. Par exemple, déterminer le salaire des employés en tenant compte de leurs *compétences* peut contribuer à les mobiliser (Bowen et Lawler, 1992). Avec cette nouvelle approche, on paie les employés en fonction de ce qu'ils *peuvent faire* plutôt qu'en fonction de ce qu'ils *font* en rendant le montant de leur augmentation de salaire relatif aux nouvelles compétences ou aux habiletés qu'ils ont acquises.

1.2 ... UN LEVIER STRATÉGIQUE?

Le recours croissant aux formules de rémunération incitative s'explique aussi par le fait qu'on les perçoit comme un levier favorisant l'atteinte des objectifs d'une entreprise. On parle alors d'une gestion «stratégique» de la rémunération reposant sur deux prémisses (Milkovich, 1988). Premièrement, les hauts dirigeants ont plusieurs décisions à prendre en matière de rémunération. Deuxièmement, l'ampleur du «fit» entre un système de rémunération et le contexte organisationnel influence la performance d'une firme.

La première prémisses semble plausible : les dirigeants ont un pouvoir discrétionnaire tant au niveau du choix que de la façon de gérer leurs PRBR. Les enquêtes confirment que la présence, la forme et la gestion des PRBR changent non seulement d'une organisation à l'autre, mais également d'un groupe d'employés à l'autre au sein d'une même organisation (Booth, 1987; O'Dell, 1987).

Les choix des dirigeants en matière de gestion de la rémunération incitative sont nombreux. Par exemple, pour chaque catégorie d'employés, quelle partie de leur rémunération doit être variable, c'est-à-dire fonction d'une mesure de rendement quelconque, et quelle partie doit être fixe, c'est-à-dire non reliée au rendement? Quels niveaux de rendement pris en compte par le PRBR? Le rendement individuel des employés? Le rendement de groupe (équipes de travail, divisions, unités administratives)? La performance globale de l'organisation? Ou encore, une combinaison de ces niveaux d'agrégation de rendement? Quelle période doit être visée par le PRBR : le rendement à court terme (un an) ou le rendement à long terme (trois à cinq ans)? Qui doit être couvert par chaque PRBR: tous les employés ou certains d'entre eux (comme les hauts dirigeants ou les cadres)? Quel est l'objectif du PRBR: réduire les coûts, augmenter les revenus, améliorer la productivité, augmenter les profits? Comment mesurer le rendement ciblé? Les mesures de rendement retenues sont-elles plus ou moins objectives, flexibles, simples ou quantitatives? Le rendement est reconnu sous quelle forme: par des augmentations de salaire, des primes, des actions ou un montant d'argent différé?

La seconde prémisses selon laquelle l'ampleur du «fit» (i.e., de la cohérence) entre les décisions de rémunération et le contexte influence la performance organisationnelle semble aussi rationnelle. En effet, cette prémisses fait l'objet d'un consensus clairement expliqué par de nombreux auteurs en rémunération (Balkin, 1988; Belcher et Atchinson, 1987; Carroll, 1988a; Chakravarthy et Zajac, 1984; Ellig, 1982; Gomez-Mejia et Welbourne, 1991; Hufnagel, 1987; Kerr, 1988; Kerr et Slocum, 1987; Lawler, 1984; Muczyk, 1988; Newman, 1988; Stonich, 1984; Ticky *et alii*, 1982). Ces auteurs prescrivent le type de PRBR le plus approprié selon différentes caractéristiques situationnelles. Par exemple, ils décrivent comment la taille d'une organisation, son stade d'évolution, le cycle de vie de ses produits, sa culture, son industrie, sa stratégie générale ou d'affaires, sa structure, ses autres activités de GRH influencent sa

gestion des PRBR. Leurs textes sont plutôt normatifs et vagues. De plus, comme ces auteurs ne considèrent souvent qu'une seule caractéristique situationnelle à la fois, leurs prescriptions respectives sont souvent conflictuelles.

Le fort consensus quant à l'importance du «fit» entre la gestion des PRBR et le contexte organisationnel repose toutefois sur très peu de résultats de recherche. Parmi le nombre restreint d'études sur le sujet, on retrouve quelques études de cas (Lawler, 1983; Miles et Snow, 1984; Salscheider, 1981; Salter, 1973; Ticky *et alii*, 1982; Carroll, 1988b; McGill, 1984) et quelques études quantitatives (Balkin et Gomez-Mejia, 1984, 1987, 1990; Broderick, 1986; Gerhart et Milkovich, 1990; Gomez-Mejia et Balkin, 1989; Kerr, 1985; Murthy, 1977; Pitts, 1974). En 1988, Gomez-Mejia et Welbourne ont fait une très bonne revue des études effectuées jusqu'alors.

Malgré le peu d'études sur le sujet, la perspective stratégique a changé de façon importante la conception même de ce que signifie la gestion de la rémunération. Jusqu'au début des années 80, les auteurs abordaient et étudiaient essentiellement la gestion de la rémunération dans une perspective «micro», c'est-à-dire sous l'angle des employés. L'objectif qui se dégageait de leurs écrits était de satisfaire les employés. À l'inverse, la perspective stratégique envisage la gestion de la rémunération sous un angle «macro» et accepte le point de vue des hauts dirigeants.

Les multiples modèles de gestion stratégique de la rémunération proposés au cours des années 80 ont toutefois l'inconvénient d'être incomplets. Vouloir modéliser la contingence risque de conduire à des conclusions simplistes. Ce n'est pas parce que des hauts dirigeants décident d'implanter un régime de partage des profits ou n'importe quel autre type de programme de rémunération incitative, qu'ils peuvent qualifier leur gestion de stratégique. Une orientation stratégique signifie de choisir et de gérer un système de rémunération qui favorise l'atteinte des objectifs organisationnels et qui doit être cohérent avec le contexte organisationnel.

1.3 ... UN LEVIER SYMBOLIQUE?

L'adoption d'un nombre toujours croissant de PRBR s'explique aussi par le fait qu'on les perçoit comme un levier capable d'influencer la culture des organisations.

Depuis le début des années 80, la *culture* et le *symbolisme* ont fait l'objet de plusieurs livres de gestion (Deal et Kennedy, 1982; Frost *et alii*, 1985; Kilman et Saxton, 1985; Pennings *et al.*, 1985; Pondy *et alii*, 1983; Sathe, 1986; Schwartz et Davis, 1981; Schein, 1985) et de plusieurs numéros de revues scientifiques (*Administrative Science Quarterly*, septembre 1983; *Organizational Dynamics*, automne 1983; *Journal of Management Studies*, mai 1986).

Plusieurs définitions du concept de culture sont offertes. Pour Sathe (1986), la culture correspond à

l'ensemble des prémisses (souvent non exprimées) partagées par les membres d'une communauté. Pour Levy et Merry (1986), la culture organisationnelle inclut les croyances, les valeurs, les normes de ses employés et toute action symbolique comme les mythes, les rituels, les cérémonies, l'apparence d'un lieu, le style de gestion et de relation entre les employés.

Il est maintenant largement reconnu que la culture d'une organisation a une influence importante sur les comportements de ses employés. Par exemple, d'après Schwartz et Davis (1981), la culture est un ensemble de croyances, d'attentes et de normes partagées par les membres d'une organisation influençant les comportements des employés. Pour Ticky et Ulrich (1984), la culture englobe un ensemble de valeurs qui aident à justifier pourquoi certains comportements sont plus encouragés que d'autres. Pour Smircich (1983), la culture donne un sentiment d'identité à ses membres, elle facilite l'engagement dans quelque chose de plus large que soi, elle favorise la stabilité d'un système social et elle sert de patron qui guide et influence les comportements.

L'impact de la culture organisationnelle sur le système de rémunération a fait l'objet de très peu d'écrits théoriques (Cummings, 1984; Kerr et Slocum, 1987). Leurs auteurs adoptent alors le point de vue de la contingence propre à la perspective stratégique: une organisation obtiendra de meilleurs résultats si son système de rémunération est adapté à la culture organisationnelle. On recommande alors que tout changement de culture repose sur un changement en ce qui a trait à la gestion de la rémunération, ou encore, que tout changement en matière de système de rémunération soit cohérent avec la culture organisationnelle.

Soulignons toutefois que l'influence de la culture organisationnelle sur la gestion de la rémunération n'est pas unidirectionnelle mais plutôt réciproque: la culture organisationnelle influence l'adoption de système de rémunération et le système de rémunération contribue à forger la culture organisationnelle (Kerr et Slocum, 1987). Par conséquent, les PRBR représentent une possibilité de changement pour la culture organisationnelle. La perspective symbolique permet de sensibiliser les praticiens aux *significations* ou aux *conséquences implicites* de tout programme de rémunération. Par exemple, un régime de prime reconnaissant le rendement individuel favorise une culture individualiste. Un programme de prime d'équipe, quant à lui, peut représenter une façon de réduire le nombre de paliers de supervision puisque les normes sont communiquées aux employés et font l'objet d'un contrôle entre les membres d'un même groupe.

Une perspective symbolique amène les dirigeants à concevoir les programmes de rémunération incitative comme des outils de communication qui peuvent aider leur organisation à atteindre ses objectifs. Il leur est alors possible d'influencer la culture de leur organisation en étant sensibilisés aux conséquences symboliques de leurs décisions et de leurs actions et en propageant les valeurs désirées. La question principale

devient alors : nos programmes de rémunération actuels sont-ils appropriés pour véhiculer les messages désirés, c'est-à-dire ceux qui aident notre organisation à atteindre ses objectifs?

La prudence est toutefois encore de mise avec la perspective symbolique. Théoriser sur de potentiels changements à faire en matière de rémunération est beaucoup plus simple que de les implanter et ce, pour plusieurs raisons. Premièrement, la manière dont une organisation a traditionnellement géré son système de rémunération constitue une contrainte puisqu'elle explique en partie les valeurs actuelles de ses employés. Ainsi, même s'il peut dorénavant s'avérer préférable pour la direction d'une organisation de reconnaître le rendement individuel par l'entremise de primes plutôt que par des augmentations de salaire, cela peut se révéler irréaliste ou inacceptable du point de vue des employés.

Deuxièmement, même si la gestion de la rémunération influence la culture d'une organisation, les hauts dirigeants ne peuvent uniquement compter sur la première pour changer la deuxième (Hambrick et Snow, 1988; Kilman et Saxton, 1985; Lawler, 1983). Un programme de rémunération demeure un simple outil de gestion alors que la culture est une force majeure derrière l'organisation. Utiliser la rémunération comme système «moteur» pour effectuer un important changement de culture organisationnelle est inefficace. Des changements au niveau d'un système de rémunération ne peuvent suffire à changer les comportements des employés s'ils ne sont pas appuyés par les valeurs partagées par leurs collègues. Par exemple, introduire une prime d'assiduité peut ne pas réduire un problème d'absentéisme si c'est d'abord un problème de normes de groupe. Pire, tout effort pour changer la culture d'une organisation risque même de créer plus de problèmes que de solutions bénéfiques s'il n'est pas envisagé dans une perspective globale.

Finalement, les dirigeants doivent aussi considérer le fait que les changements au niveau d'un système de rémunération ne doivent pas être trop fréquents, sinon les employés les percevront comme inévitables.

2. VOIES DE RECHERCHE

Jusqu'au début des années 80, la rémunération était principalement considérée comme un *levier de satisfaction et de motivation au travail*. La préoccupation des théoriciens consistait surtout à étudier les programmes de rémunération du point de vue des employés. Au cours des dix dernières années, les écrits en gestion de la rémunération adoptent davantage les perspectives mobilisatrices, stratégiques ou symboliques qui ont été précédemment explicitées. Une caractéristique commune de ces perspectives est de considérer la gestion de la rémunération du point de la *haute direction*. Comme les perspectives stratégiques, mobilisatrices ou symboliques en rémunération sont relativement récentes en gestion de la rémunération, le besoin d'études en ce domaine est évident. À titre d'exemples, nous suggérons les pistes de réflexion et d'études suivantes:

Premièrement, nous devrions moins nous préoccuper de vérifier si un type ou un autre de PRBR (rémunération au mérite, partage de profits, etc.) est efficace. À notre avis, aucune forme de PRBR n'est plus ou moins efficace en elle-même; son efficacité dépendra toujours des facteurs suivants : (nature de l'entreprise, des employés visés, etc). La véritable question est plutôt : *quelles variables situationnelles influencent l'efficacité d'un PRBR et comment?* Par exemple, il serait particulièrement intéressant d'étudier davantage comment la façon de gérer un PRBR influence son efficacité (St-Onge, 1992). Le courant récent de littérature sur le concept de *justice du processus* devient alors très important et doit être consulté (voir la revue récente de Greenberg, 1990).

Deuxièmement, à notre connaissance, aucune étude empirique n'a spécifiquement étudié la relation entre l'adoption de systèmes particuliers de rémunération et la *culture organisationnelle*. Par exemple, toute la question du rôle des PRBR (celui de «moteur» ou «d'appui») dans la réussite d'un changement organisationnel serait intéressante à étudier (Kerr, 1985).

Troisièmement, notre recherche devrait adopter le point de vue opposé à la *perspective stratégique*, c'est-à-dire la *perspective institutionnelle*. Plutôt que d'être fonction des objectifs spécifiques de chaque organisation, les décisions regardant l'adoption de PRBR ne seraient-elles pas déterminées par ce que les autres organisations font? À notre avis, ces deux perspectives -- stratégique et institutionnelle -- contribuent à expliquer la pratique organisationnelle et doivent être étudiées en parallèle.

Quatrièmement, nous devrions interroger davantage la prémisse du «fit» inhérente à la perspective stratégique. Par exemple, est-ce que la recherche d'un «fit» entre la gestion de la rémunération et le contexte est réellement bénéfique? Ne risque-t-elle pas plutôt de rendre nos systèmes trop inflexibles (Evans, 1986; Greene, 1987)? Par ailleurs, est-ce que la recherche du «fit» parfait est un peu, comme le suggère Milkovich (1988), comme essayer de «tirer sur une cible mouvante»? Si tel est le cas, ce que nous croyons, nous devrions accepter qu'il est impossible d'avoir des réponses stables et généralisables en étudiant des contextes changeants et particuliers. Pour cette raison, nous croyons que la recherche en ce qui a trait à la perspective stratégique doit demeurer principalement descriptive et exploratoire et faire plutôt l'objet d'études de cas. Les études quantitatives avec leur objectif de généralisation ne risquent que de décevoir, seule l'évidence devenant matière à généralisation.

En conclusion, la popularité croissante des divers programmes de rémunération incitative s'explique principalement par le fait que les hauts dirigeants les perçoivent de plus en plus comme un outil mobilisateur, stratégique ou symbolique qui peut les aider à augmenter la productivité de leur organisation. Toutefois, les écrits sur le sujet sont essentiellement théoriques. Il y a place pour effectuer des études dont les résultats seront importants et utiles pour les praticiens.

RÉFÉRENCES

- Adams, J.S., (1963) Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436
- Association des manufacturiers canadiens (AMC), (1987) *Managing People in a New Environnement: Keeping Canada Competitive*, Oatwa, Strategic Papers of the Canadian Manufacturers' Association.
- Balkin, D.B., (1988) Compensation Strategy for firms in Emerging and Rapidly Growing Industries, *Human Resource Planning*, 11, 3.
- Balkin, D.B., Gomez-Mejia, L.R. (1984) Determinants of R and D Compensation Strategies in the High Tech Industry, *Personnel Psychology*, 37, 635-650.
- Balkin, D.B., Gomez-Mejia, L.R. (1987) Toward a Contingency Theory of Compensation Strategy, *Strategic Management Journal*, 8, 169-182.
- Balkin, D.B., Gomez-Mejia, L.R. (1990) Matching Compensation and Organizational Strategies, *Strategic Management Journal*, 11, 153-169.
- Belcher, D.W., Atchinson, T.J. (1987) *Compensation Administration*, Prentice-Hall inc., second edition.
- Booth, P.L., (1987) *Paying for performance: The Growing Use of Incentives and Bonus Plans*, A Conference Board of Canada Report from Compensation Research Center, Report 22, Septembre.
- Bowen, D.E., Lawler, E.E. (1992) Total Quality-Oriented Human Resources Management, *Organizational Dynamics*.
- Broderick, R.F. (1985) *Pay policy and Business Strategy: Toward a Measure of "fit"*, Unpublished Ph.D. thesis, Cornell University.
- Carroll, S.J. (1988a) Handling the Need for Consistency and the Need for Contingency in the Management of Compensation, *Human Resources Planning*, 11, 3, 191-196.
- Carroll, S.J., (1988b) Business Strategies and Compensation Systems, in: L.S. Baird, C.E. Schneir and R.W. Beatty (ed.), *The Strategic Human Resource Management Sourcebook*, Human Resource Development Press, 199-206.
- Chakravarthy, B.S., Zajac, E.J. (1984) Tailoring Incentive Systems to a Strategic Context, *Planning Review*, 12, 6, 30-35.
- Conseil Economique du Canada (CEC) (1988) *Recibler les priorités*. Vingt-cinquième exposé annuel, Oatwa, Ministère des Approvisionnement et Services Canada.
- Cummings, L.L. Compensation, culture, and motivation: A system perspective. *Organizational Dynamics*, Winter, 1984, 33-44.
- Deal, T.E., Kennedy, A.A. (1982) *Corporate Culture*, Addison-Wesley.
- Ellig, B.R. (1982) Gearing Compensation to Market Cycles, in *Management Review*, November/December, 47-53.
- Evans, P.A. (1986) The Strategic Outcomes of Human Resource Management, *Human Resource Management*, 25, 1, 149-167.
- Frost, P.J., Moore, L.F., Louis, M.R., Lundberg, C.C., Martin, J., (ed), (1985) *Organizational Culture*, Sage Publication.
- Gerhart, B., Milkovich, G.T. (1990) Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 33, 4, 663-691.
- Greenberg, J., (1990) Organizational Justice: Yesterday, today, and tomorrow, *Journal of Management*, 16, 2, 399-432.
- Greene, R.J. (1987) Compensation Strategies for Achieving Organizational Objectives, Charles H. Fay (ed.) *Topics in Total Compensation*, Winter, 2, 2, 129-138.
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B. (1989) Effectiveness of Individual and Aggregate Compensation Strategies, *Industrial Relations*, 28, 3, 431-445.
- Gomez-Mejia, L.R., Welbourne, T.M. (1988) Compensation Strategy: An Overview and Future Steps, *Human Resource Planning*, 11, 3, 173-189.
- Gomez-Mejia, L.R., Welbourne, T.M. (1991) Compensation Strategies in a Global Context. *Human Resource Planning*, 14, 1, 29-41.
- Hambrick, D.C., Snow, C.C., (1988) Strategic Reward Systems, *Organization Design and Human Resource Management*, JAI Presss, 333-368.
- Hufnagel, E.M. (1987) Developing Strategic Compensation Plans, *Human Resource Management*, Spring, 26,1, 93-108.
- Kerr, J.L. (1985) Diversification Strategies and Managerial Rewards: An Empirical Study, *Academy of Management Journal*, 28, 1, 155-179.
- Kerr, J.L. (1988) Strategic Control through Performance Appraisal and Rewards, *Human Resource Planning*, 11, 3, 215-223.
- Kerr, J., Slocum, J.W. (1987) Managing Corporate Culture through Reward Systems, *Academy of Management Executive*, 1, 2, 99-107.
- Kerr, J., Slocum, J.W., (1987) Managing corporate culture through reward systems, *Academy of Management Executive*, vol. 1, n° 2, May.

- Kerr, S., (1975) On the folly of rewarding A, while hoping for B, *Academy of Management Journal*, 18, 4, December, 769-83.
- Kilman, R., Saxton, M. (1985) *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Lawler, E.E. III (1983) *Pay and Organizational Development*, Readings, MA: Addison-Wesley, second edition.
- Lawler, E.E., III, (1984) The Strategic Design of Reward Systems, in C. Fombrun, M.M. Ticky and M.A., Devanna, *Strategic Human Resource Management*, New York: John Wiley & Sons, 127-147.
- Lawler, E.E., Rhode, J.G., (1976) *Information and Control in Organizations*, Pacific Palissades, California: Goodyear Publishing, Co. inc.
- Levy, A., Merry, U., (1986) *Organizational Transformation, Approaches, Strategies, Theories*, Praeger Publication.
- Locke, E.A., (1968) Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- McGill, A.R., (1984) Reward Systems: Practical considerations, A case study of General Motors Corporation, in C. Fombrun, M.M. Ticky and M.A., Devanna, *Strategic Human Resource Management*, New York: John Wiley & Sons, 149-158.
- Miles, R.E., Snow, C.C. (1984) Designing Strategic Human Resource Systems, *Organizational Dynamics*, January, 36-52.
- Milkovich, G.T. (1988) A Strategic Perspective on Compensation Management, in G.R. Ferris and K.M. Rowland, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 6, 263-288,
- Muczyk, J.P., (1988) The Strategic Role of Compensation, *Human Resource Planning*, 11, 3, 225-228.
- Murthy, K.R.S. (1977) *Corporate Strategy and Top Executive Compensation*, Boston, MA: Harvard Press.
- Newman, J.M. (1988) Compensation Strategy in Declining Industries, *Human Resource Planning*, 11,3, 197-206.
- O'Dell, C., (1987) *People, Performance and Pay*. American Productivity Center, American Compensation Association.
- Pennings, J., and ass., (1985) *Organizational Strategy and Change*, Jossey-Bass Publishers.
- Pitts, R.A. (1974) Incentive Compensation and Organizational Design, *Personnel Journal*, may, 338-344 and 348.
- Pondy, L.R., Frost, P., Morgan, G., & Dandridge, T., (Eds). (1983) *Organizational Symbolism*, Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Rondeau, A., Lemelin, M. (1991) Pratiques de gestion mobilisatrices, *Gestion*, février, 1991, 26-32.
- Salscheider, J., (1981) Devising Pay Strategies for Diversified Companies, *Compensation Review*, second quarter, 15-24.
- Salter, M.S. (1973) Tailor Incentive Compensation to Strategy, *Harvard Business Review*, March/April, 94-102.
- Sathe, V. (1986) How to Decide and Change Organizational Culture, in Kotter, J.P., Schlesinger, L.A. Sathe, V., *Organization, text, cases and readings on the Management of Organizational Design and Change*, Irwin ed., p. 552-578.
- Schwartz H., Davis, S.M. (1981) Matching Corporate Culture and Business Strategy, *Organizational Dynamics*, Summer, p. 30-48.
- Schein, E.H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers.
- Sckinner, B.F., (1969) *Contingencies of Reinforcement: A Theoretical Analysis*, New York: Appleton-Century-Crofts.
- Smircich, L. (1983) Concepts of culture and Organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Stonich, P.J., (1984) The Performance Measurement and Reward System: Critical to strategic Management, *Organizational Dynamics*, Winter, 45-57.
- St-Onge, S. (1992) *A Field Investigation of Variables Influencing Pay-For-Performance Perception*, Doctoral Thesis, York University (Toronto, Canada).
- Ticky, N.M., Fombrun, C.J. (1982) Devanna, M.A., Strategic Human Resource Management, *Sloan Management Review*, Winter, 47-60.
- Ticky, N.M., Ulrich, D.O. (1984) SMR Forum: The leadership Challenge - A Call for the Transformational Leader, *Sloan Management Review*, Fall, p. 59-67.
- Vroom, V.H. (1969) *Work and Motivation*, New York: Wiley.