

Stratégies de rémunération et accréditation ISO-9000

Michel AUDET¹

Département des relations industrielles
Université Laval
Québec, Canada

INTRODUCTION

La littérature sur la transformation drastique des modes de production accorde beaucoup d'importance à la technologie et à la dimension technique des choses. Ce nouveau paradigme qualifié de « ohnisme » par Coriat (1993 ; 1994) et que les américains appellent « lean production » (Womack et al., 1991) ou encore « integrated manufacturing » (Snell et Dean, 1994) fait également l'objet de nombreuses réflexions à partir de l'angle de la sociologie et de l'économie. On peut cependant déplorer l'absence de recherches sur le lien entre la GRH (pratiques et stratégies) et les nouvelles approches de gestion de la production et de la qualité totale. On observe qu'une très forte proportion des démarches de réingénierie des processus ou de qualité totale se sont soldées par des échecs², et les intervenants internes comme externes pointent le facteur humain du doigt comme en étant la cause principale. Quelques rares recherches empiriques ont permis de développer des profils spécifiques de pratiques de GRH selon le contexte de l'organisation et sa stratégie de développement. Parmi celles-ci, nous nous sommes inspirés des travaux de Gomez-Mejia, afin d'analyser le profil stratégique de rémunération des organisations qui poursuivent une stratégie de différenciation par la qualité dont les principes et valeurs reposent sur l'implication et la participation des employés, la formation continue, l'auto-organisation collective, la centration sur le client, l'amélioration des processus, etc. Considérant ces principes et valeurs, il devient pertinent de s'interroger sur le support que doivent apporter les politiques de rémunération. Ainsi, lorsque l'on demande aux employés d'accumuler des compétences, de travailler en équipe ou d'apporter constamment des éléments d'amélioration dans leur travail, on peut alors se demander si les politiques et pratiques de rémunération stimulent et contribuent à reconnaître les efforts déployés. L'objet de cette communication s'insère très bien dans le concept de transversalité de la GRH en ce sens qu'elle met l'accent sur l'interface entre la gestion de la production (dimension technique) et la GRH (dimension sociale) et plus particulièrement sur les pratiques et outils permettant la transversalité.

MODÈLE D'ANALYSE DE LA RÉMUNÉRATION STRATÉGIQUE ET PROBLÉMATIQUE

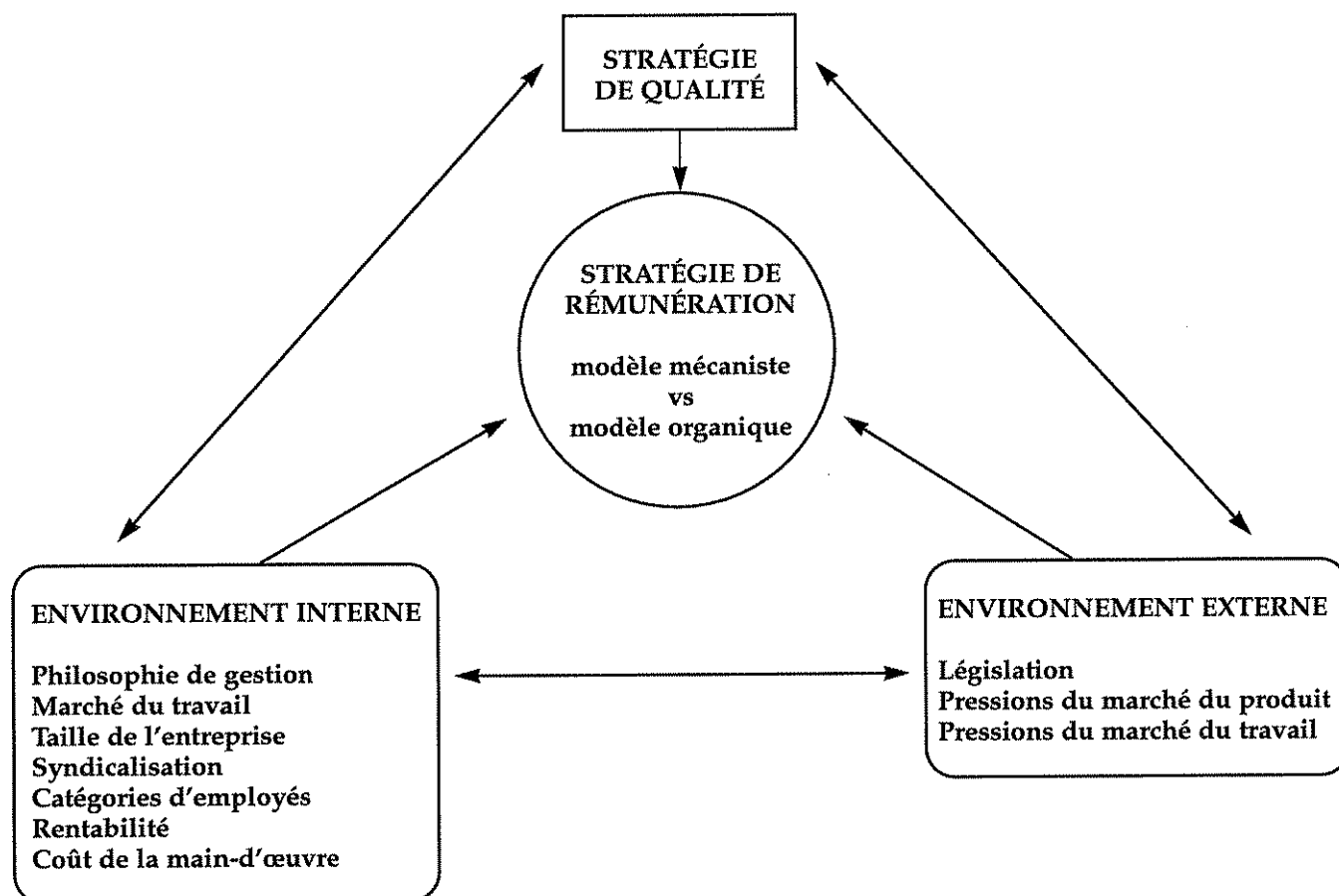
De façon générale, la rémunération stratégique se définit comme : « ... un ensemble intégré de pratiques en matière de salaires, de primes et d'autres incitations ainsi que d'avantages sociaux et d'avantages

complémentaires visant à atteindre les objectifs de l'organisation compte tenu de ses stratégies et de sa culture. » (Thériault, 1991 : 26-28). Ce qui distingue la rémunération stratégique de la rémunération plus traditionnelle est sa capacité d'adaptation aux objectifs et au contexte de l'organisation tout en considérant les objectifs individuels. La rémunération stratégique doit également considérer les objectifs plus traditionnels centrés sur l'individu, soit attirer, retenir et motiver.

Dans le cadre de cette étude, nous avons développé, à partir du modèle de Milkovich (1988), un modèle d'analyse qui tient compte de la relation entre la stratégie organisationnelle, l'environnement interne, l'environnement externe et la stratégie de rémuné-

ration. Comme on peut le constater à la figure 1, la stratégie organisationnelle retenue s'avère la stratégie de qualité qui repose essentiellement sur la maîtrise et l'amélioration des processus et des procédés pouvant affecter la qualité du produit ou du service.

FIGURE 1 : MODÈLE D'ANALYSE DE LA RÉMUNÉRATION STRATÉGIQUE



En ce qui a trait à l'environnement interne, quelques variables ont été retenues lors de l'analyse, soit ; le type de philosophie de gestion des ressources humaines auquel l'entreprise adhère (bureaucratique, économique, paternaliste ou organique) ; l'état du marché de l'emploi en termes de pénurie, de surplus ou d'équilibre de la main-d'œuvre ; la taille de l'entreprise quant au nombre d'employés et au montant des actifs ; la présence d'un syndicat ; la catégorie d'employés et le pourcentage respectif de chacune des catégories à l'ensemble des employés ; la rentabilité des organisations au cours des dernières années ; et finalement, le rapport entre les coûts liés à la main-d'œuvre et les coûts de production.

Quant à l'environnement externe, trois variables ont été retenues. La première étant la législation en cours dans les régions touchées par l'enquête (ex. les différences entre les systèmes de relations de travail et les lois). Il faut également considérer les

pressions du marché du produit, c'est-à-dire le secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise de même que le jeu de l'offre et de la demande pour le ou les produits. La troisième et dernière variable a trait aux pressions que le marché du travail exerce sur le secteur d'activité de l'entreprise. Toutes ces variables (environnement interne ou externe) peuvent influencer la stratégie de rémunération, au même titre que la stratégie organisationnelle, elles doivent donc être considérées lors de l'analyse.

La stratégie de rémunération est composée d'une série de décisions prises à l'égard de paramètres stratégiques³. Nous nous sommes limités, dans le cadre de cette étude, à dix de ces paramètres. Comme on peut l'observer au tableau 1, ils peuvent être regroupés sous deux grandes catégories ou tendances (Gomez-Mejia et Welbourne, 1988), soit le modèle mécaniste de la rémunération ou le modèle organique.

TABLEAU 1 : COMPARAISON ENTRE LES MODÈLES DE RÉMUNÉRATION MÉCANISTE ET ORGANIQUE

Modèle mécaniste	Modèle organique
Poste occupé	Compétences
Ancienneté	Rendement
Mesure du rendement individuel	Mesure du rendement individuel et collectif
Orientation à court terme	Orientation à long terme
Hierarchique	Égalitaire
Équité interne	Équité externe
Mesures quantitatives	Mesures qualitatives
Rémunération intrinsèque ou non pécuniaire	Rémunération extrinsèque ou pécuniaire
Secret	Ouverture
Non-participation	Participation

L'analyse des dix paramètres stratégiques de la rémunération permet de constater que les organisations favorisant un modèle organique de gestion privilégieront davantage une rémunération basée sur l'acquisition de compétences, l'accroissement annuel de la rémunération en fonction du rendement plutôt que l'ancienneté, une mesure du rendement qui tient compte à la fois de la mesure du rendement individuel et collectif, une rémunération orientée vers l'atteinte d'objectifs à long terme, une reconnaissance plus égalitaire des individus, la recherche d'une équité de la rémunération avec le marché externe, la mesure qualitative du rendement plutôt que quantitative, la reconnaissance sous une forme financière de l'effort des individus, une plus grande ouverture quant à l'information concernant les régimes de rémunération et finalement, un degré de participation élevé de la part des employés par rapport à la prise de décisions touchant la rémunération.

La revue de la littérature dans le domaine de la qualité établit une relation évidente entre le modèle de rémunération organique et les organisations innovatrices favorisant une stratégie de qualité. L'étude de Spencer (1994) fait état du lien entre l'approche qualité totale et le modèle organique de gestion. Bien que l'auteure constate certaines affinités entre le modèle mécaniste et l'approche qualité quant au contrôle exercé sur les processus de travail, elle souligne la forte compatibilité entre l'approche qualité et le modèle organique en raison de leur adhésion à la notion de système ouvert. Cette compatibilité des approches se situe au niveau de la considération du client interne et externe (éclatement des barrières ou limites de l'organisation), de l'emphase mis sur la vision horizontale du processus de production (fournisseurs-production-clients), de l'élimination des barrières entre les départements, du rôle de motivateur du superviseur et de la responsabilisation du travailleur à l'intérieur des limites du système.

Ce constat de la littérature nous permet alors d'avancer l'hypothèse de recherche suivante :

H : Les organisations préconisant une stratégie de qualité sont caractérisées par un modèle de rémunération de type organique

MÉTHODOLOGIE

L'instrument de cueillette de données utilisé est un questionnaire divisé en quatre parties. La première partie vise à recueillir des informations sur le répondant et l'entreprise. L'ensemble des questions de la première partie vise à maîtriser les variables de l'environnement interne et externe énumérées précédemment. La deuxième partie permet de situer le contexte des ressources humaines dans l'entreprise et le rôle de la rémunération comme agent de changement. Nous utilisons pour les quatre premières questions une échelle de Likert allant de 1 à 5 (totalement en désaccord à totalement en accord). La cinquième et dernière question a pour objet de mesurer la perception des répondants en ce qui a trait aux quatre philosophies de gestion de Bouteiller et Guérin (1989). Une échelle de Likert est également utilisée pour mesurer la philosophie de gestion. La troisième partie représente le coeur du questionnaire puisqu'elle vient mesurer la variable dépendante. Cette partie est tirée du questionnaire utilisé par Gomez-Mejia et Balkin dans une étude effectuée en 1992 sur les 17 paramètres de la rémunération stratégique. Nous avons cependant modifié légèrement cette partie en y introduisant une double échelle afin de différencier les employés cadres des employés non cadres. Toutes les questions de la troisième partie sont basées sur la perception des répondants quant aux 17 paramètres stratégiques développés par Gomez-Mejia et Balkin. La quatrième et dernière partie traite de l'étendue de 10 pratiques non traditionnelles de rémunération. Cette partie se veut complémentaire à la perception exprimée par les répondants aux parties 2 et 3 traitant des paramètres stratégiques. L'objectif est de vérifier la cohésion entre la perception des individus quant aux paramètres stratégiques de la rémunération et les pratiques utilisées dans leur organisation.

Pour ce qui est de l'opérationnalisation de la stratégie de qualité, nous avons opté pour les entreprises certifiées à l'une des normes de la série ISO 9000 ou de la série Z2999 (norme canadienne). La certification à une norme d'assurance qualité indique que l'organisation a su développer un système qualité qui assure à ses clients une maîtrise de la qualité au niveau de ses processus critiques tels la responsabilité de l'organisation envers la qualité (politique et objectifs qualité), les achats, la formation du personnel ou la maîtrise des produits ou services non-conformes. Bien que la certification à une norme d'assurance qualité ne puisse être considérée comme un engagement absolu envers la qualité, il n'en demeure pas moins qu'elle est le résultat d'une volonté ferme de la part de l'organisation de maîtriser la qualité de ses produits ou services.

La population ciblée par cette recherche est l'ensemble des entreprises canadiennes accréditées à une norme d'assurance qualité reconnue par l'ACNOR (association canadienne de normalisation). Compte tenu de l'inexistence d'une banque de données canadienne à l'ACNOR, nous avons utilisé la liste des entreprises certifiées par un des registraires reconnus par l'ACNOR soit le QMI (Quality Management Institute). Pour les fins de cette recherche, nous avons retenu les entreprises québécoises et ontariennes compte tenu des moyens techniques et financiers disponibles pour réaliser la recherche. De plus, la proximité des provinces et l'environnement similaire qu'elles offrent aux organisations nous ont amenés à opter pour ces deux territoires. L'échantillon compte alors 409 entreprises, soit 109 au Québec et 300 en Ontario.

Nous avons reçu 95 questionnaires complétés en bonne et due forme dont 31 provenaient du Québec et 64 de l'Ontario. Considérant le retour de 8 questionnaires pour causes inconnues et le refus de 10 entreprises de répondre au questionnaire en raison du caractère névralgique du sujet (données sur la rémunération jugées confidentielles), nous estimons que le

taux de réponse général a été de 24,3 % (95/391) soit 28,7 % (31/108) au Québec et 22,6 % (64/283) en Ontario. Ce taux de réponse est satisfaisant si l'on compare avec les taux obtenus par Gomez-Mejia et Balkin (1992) soit 28 % et Balkin et Gomez-Mejia (1990) soit 35 %.

RÉSULTATS

D'abord, soulignons que l'ensemble des données issues de l'analyse descriptive concorde avec ce que l'on retrouve dans le secteur manufacturier qui constitue 78,9 % de nos répondants. On observe une répartition proportionnelle au secteur manufacturier en ce qui a trait à la taille des entreprises, au rapport coût de main-d'oeuvre/coûts totaux de production et à la situation des entreprises en termes de pourcentage des bénéfices réalisés dans les cinq dernières années. L'importance accordée à la rémunération dans la stratégie globale des ressources humaines est remarquable puisque 65 % des répondants se sont dits en accord ou totalement en accord. Le rôle de la rémunération a été perçu par 40 % des répondants comme un élément de support au changement organisationnel alors que 27 % voyait dans la rémunération une façon d'initier le changement (catalyseur). La perception des répondants par rapport à la philosophie de gestion des ressources humaines indique une forte présence des philosophies paternaliste et organique (66,3 % et 65,3 %) au sein de leur milieu de travail au détriment des philosophies plus traditionnelles, soit la philosophie bureaucratique et la philosophie économique. Finalement, comme le démontre le tableau 2, nous sommes en présence d'une forte pénétration des pratiques de rémunération non-traditionnelles si l'on compare avec les études plus représentatives de l'ensemble des organisations canadiennes, telle l'étude de Betcherman et al. (1994).

TABLEAU 2 : COMPARAISON AVEC L'ÉTUDE DE BETCHERMAN ET AL., 1994.

Pratiques	Notre étude (enquête de 1994)	Betcherman et al., 1994
Régime de partage des profits	52,7%	21,6%
Régime de partage des gains de productivité	33,3%	6,5%
Régime d'actionnariat	36,6%	14,1%
Rémunération selon l'acquisition de compétences	45,6%	14,5%

Les analyses statistiques utilisées pour tester l'hypothèse de recherche infirment la présence d'un modèle organique de la rémunération. D'abord, comme on peut le constater au tableau 3, les résultats issus du tableau de contingence démontrent clairement qu'il n'y a pas de véritable tendance, dans les entreprises favorisant une stratégie de qualité, à préférer l'un des deux modèles de rémunération proposés par Gomez-Mejia et Welbourne (1988).

Le tableau de contingence permet de diviser les entreprises répondantes selon quatre catégories. Les quatre catégories ont été créées à partir de la médiane des scores organique et mécaniste de l'ensemble des entreprises. Une première catégorie regroupait les entreprises ayant, sur l'ensemble des énoncés du questionnaire, obtenu un score élevé tant au niveau du modèle de rémunération organique que

du modèle mécaniste. On retrouve un nombre important d'entreprises dans cette catégorie soit 31 entreprises. Une deuxième catégorie réunissait les entreprises caractérisées par un score faible en ce qui a trait au modèle organique et par un score élevé au niveau du modèle mécaniste. Seulement 16 entreprises se sont classées dans cette catégorie. La troisième catégorie se situe à l'opposé de la première catégorie puisqu'on y retrouve les entreprises se démarquant par un score faible au niveau du modèle organique et du modèle mécaniste. Cette catégorie compte 31 entreprises. La dernière et quatrième catégorie propose un regroupement des entreprises ayant obtenu un score élevé au niveau du modèle organique et un score faible au niveau du modèle mécaniste. Cette catégorie est, bien entendu, à la base de notre première hypothèse. Un faible nombre, soit 17 entreprises, caractérise cette dernière catégorie.

TABEAU 3 : TABLEAU DE CONTINGENCE POUR LES SCORES ORGANIQUE ET MÉCANISTE

	Organique élevé	Organique faible
Mécaniste élevé	Catégorie 1 (31) (32,6%)	Catégorie 2 (16) (16,9%)
Mécaniste faible	Catégorie 4 (17) (17,9%)	Catégorie 3 (31) (32,6%)

Le nombre d'entreprises issues de la première et de la troisième catégorie, soit 31 et 31 pour un total de 62 entreprises (65,2 %), laisse bien peu d'opportunités à l'analyse des modèles de rémunération organique et mécaniste. En fait, nous sommes à même d'observer l'absence marquée d'une bipolarité entre les modèles mécaniste et organique. Le taux élevé d'entreprises ayant un score faible sur les deux modèles de rémunération ou un score élevé sur ces mêmes modèles confirme que la majorité des entreprises (62) ne privilégient de façon exclusive un des modèles stratégiques à l'étude.

Bref, cette absence de bipolarité nous a obligé à modifier le plan d'analyse rattaché à notre hypothèse et à tenter de trouver certaines explications sur les tendances en matière de rémunération par l'entremise d'une analyse plus globale, en l'occurrence l'analyse factorielle. L'analyse factorielle est une analyse descriptive qui permet de regrouper dans un nombre restreint de combinaisons un ensemble de facteurs qui retient le maximum d'informations possibles des énoncés issus d'un questionnaire. Cet outil exploratoire permet plus précisément de regrouper, en un ensemble homogène, des items ou énoncés expliqués par un même facteur. Pour les fins de cette recherche, nous avons tenté d'identifier des facteurs dominants qui pourraient expliquer, en partie, la relation entre nos variables. Nous avons retenu pour cette analyse

les pratiques ou indicateurs liés à 15 des 17 dimensions de Gomez-Mejia (1992). La raison pour laquelle nous avons éliminé 2 des 17 dimensions repose sur le fait qu'elles s'adressaient aux entreprises étant des divisions ou unité d'affaires d'une organisation et que l'échantillon était trop petit ($n = 48$).

Comme le démontre le tableau 4, quatre facteurs ont été conservés puisqu'ils expliquent à eux seuls 35,03 % de la variance observée. Nous avons préservé les facteurs possédant un "eigenvalue" supérieur à 3,5. Le tableau 4 présente, pour chacun des quatre facteurs, les énoncés ayant la plus grande contribution pour expliquer le facteur. Les énoncés caractérisés par des saturations supérieures à 0,50 ont été retenus, ce qui est considéré comme étant un niveau de signification satisfaisant. Précisons que les chiffres entre les parenthèses indiquent le numéro de l'énoncé au niveau du questionnaire. Lorsque le chiffre à l'intérieur des parenthèses est impair, cela signifie que l'énoncé s'adresse aux employés non cadres. À l'inverse, le chiffre pair caractérise les énoncés correspondant aux employés cadres et professionnels. L'analyse des saturations pour chacun des facteurs nous amène à constater que les deux catégories d'employés sont présentes au niveau des quatre facteurs.

TABLEAU 4 : ANALYSE FACTORIELLE GLOBALE APRÈS ROTATION
ET SATURATION DES ÉNONCÉS (PROCÉDURE VARIMAX)

Énoncés :	Facteur 1 : Variabilité de la rémunération	Facteur 2 : Équité interne	Facteur 3 : Confidentialité de l'information	Facteur 4 : Rigidité des politiques de \$
Eigenvalue	10.8350	5.2712	4.3192	3.7436
Proportion	0.1570 (15.7 %)	0.0764 (7.6 %)	0.0626 (6.3%)	0.0543 (5.4%)
Régimes d'intéressement (46)	0.78107			
Régimes d'intéressement (44)	0.72781			
Rémunération au rendement (15)	0.71947			
Régimes d'intéressement (45)	0.67548			
Régimes d'intéressement (43)	0.67154			
Rémunération pécuniaire (49)	0.63821			
Rémunération selon le risque (24)	0.63703			
Rémunération au rendement (16)	0.61776			
Rémunération selon le risque (26)	0.61608			
Rémunération pécuniaire (50)	0.59019			
Équité interne (28)		0.71093		
Équité interne (30)		0.67023		
Équité interne (29)		0.61518		
Équité interne (27)		0.61429		
Mesure qualitative individuelle (38)		0.55303		
Rémunération selon le poste (02)		0.54829		
Secret des procédures administratives (55)			0.75886	
Politiques de non divulgation (53)			0.68226	
Secret des procédures administratives (56)			0.57185	
Rémunération secrète (51)			0.54181	
Structure complexe (65)				0.62551
Structure complexe (66)				0.61387
Structure rigide (61)				0.54151
Décisions autocratiques (60)				0.53123

() le chiffre entre les parenthèses correspond à l'énoncé du questionnaire

À première vue, nous pouvons observer qu'il n'y a aucune saturation négative élevée en ce qui a trait aux quatre facteurs. Ce phénomène supporte les résultats obtenus par l'analyse de fréquences (tableau de contingence) à l'effet que l'on ne peut constater de bipolarité au niveau de la stratégie de rémunération. Pour qu'un facteur soit considéré comme bipolaire, nous devons retrouver des saturations positives et négatives parmi les scores les plus élevés. L'analyse factorielle infirme également notre hypothèse de recherche basée sur la tendance des organisations à opter pour un modèle de rémunération de type organique plutôt que mécaniste.

Toutefois, l'analyse factorielle fait ressortir quatre facteurs importants qui nous permettent d'expliquer certaines tendances en matière de rémunération dans les entreprises à l'étude. Même si chaque facteur justifie une partie seulement de la variance totale, nous pouvons en dégager certaines explications.

D'abord, comme vous le constaterez au tableau 4, notre premier facteur met en évidence des énoncés liés à la partie variable de la rémunération d'où l'appellation que nous lui avons donnée : « variabilité de la rémunération ». L'importance que revêt la « variabilité de la rémunération » aux yeux des répondants correspond à des dimensions de la rémunération qui sont associées au modèle organique de la rémunération de Gomez-Mejia et Welbourne (1988). Soulignons que ce facteur explique 15,7 % de la variance, ce qui est considérable en comparaison avec les trois autres facteurs retenus qui avoisinent les 5 à 7 % de variance expliquée. Pour ce qui est du deuxième facteur, nous lui avons donné le titre « d'équité interne » puisque quatre des six énoncés étaient directement reliés à cette notion. Quant aux deux autres énoncés, on constate leur lien étroit avec la notion d'équité interne. L'énoncé touchant la mesure individuelle et qualitative du rendement a pour objectif de reconnaître l'effort de l'individu par rapport à ses collègues de travail. Quant à l'autre énoncé, il souligne l'importance de la rémunération accordée au poste occupé, élément que l'on utilise régulièrement dans les programmes d'équité salariale. Ce deuxième facteur est considéré par Gomez-Mejia et Welbourne (1988) comme une tendance attribuable au modèle de rémunération mécaniste. Le troisième facteur met en relation des énoncés se rapportant à l'aspect secret de la rémunération d'où le nom de « confidentialité de l'information sur la rémunération ». L'aspect confidentiel de la rémunération est considéré comme un élément de rigidité puisqu'il favorise la non-participation des individus aux décisions concernant la structure de rémunération. La « confidentialité de l'information sur la rémunération » rejoint le modèle de rémunération mécaniste.

Le quatrième et dernier facteur que nous avons retenu est étroitement lié au troisième facteur puisqu'il fait référence à la rigidité des politiques de rémunération. Les quatre énoncés soulignent la complexité du régime de rémunération et l'impossibilité pour les employés d'en modifier son contenu ou ses procédures d'application. Nul doute que la rigidité des politiques et l'aspect confidentiel de la rémunération vont de pair. Tout comme le facteur précédent, la rigidité est associée au modèle mécaniste de la rémunération.

CONCLUSION

Le fait que notre hypothèse de départ s'avère non fondée reflète la complexité et le caractère multidimensionnel de la rémunération. En effet la stratégie de différenciation par la qualité telle que mesurée par l'accréditation à une norme ISO ne permet pas à elle seule d'expliquer un lien contingent avec le modèle organique de rémunération. De nombreux autres facteurs comme la taille, la philosophie de gestion, l'historique de l'entreprise, la présence syndicale et les pressions de l'environnement sont autant de déterminants qui influencent le choix d'une stratégie de rémunération qui emprunte des éléments à la fois au modèle mécaniste et au modèle organique.

On peut également attribuer le rejet de notre hypothèse au fait que l'implantation d'une stratégie de rémunération s'échelonne sur plusieurs années. Dans le cas des 95 entreprises observées, l'accréditation à une norme ISO date de moins de trois ans, ce qui peut sembler insuffisant comme période pour changer une culture de rémunération qui est souvent le résultat d'interactions originant de nombreuses décennies.

Une autre explication de l'absence de liens contingents entre le modèle organique et la stratégie qualité, peut résulter du fait que la rémunération est une pratique de seconde zone comparativement à l'organisation du travail, par exemple, ou encore la formation. Comme le soulignent les répondants à cette recherche, une minorité de gestionnaires considèrent la rémunération comme jouant un rôle de catalyseur ou initiateur du changement, la majorité considérant la rémunération comme une pratique de support.

Au-delà de ces explications et de la présence plus importante de formes non traditionnelles de rémunération, il est toutefois intéressant de constater que l'analyse factorielle dégage des tendances importantes en matière de rémunération dans les entreprises accréditées à une norme de la série ISO 9000. En effet on observe la variabilité de la rémunération, le caractère névralgique de l'équité interne, la confidentialité et la rigidité des politiques de rémunération. La première tendance s'explique par une obligation pour les entreprises à développer tous les genres de flexibi-

lité, y compris la flexibilité salariale. Ce genre de flexibilité est en forte croissance en Amérique du Nord et encore beaucoup plus présente dans les entreprises que nous avons observées. Quant à la deuxième tendance, elle s'explique sans doute par le fait que les entreprises qui bâtissent leur avantage compétitif sur la qualité de leurs produits et de leur processus se doivent d'investir sur le marché interne du travail afin de se doter d'employés compétents, motivés, responsables, performants et loyaux. Cette tendance est en étroite relation avec les prescriptions que l'on retrouve dans les approches renouvelées de GRH (Guérin et Wils, 1992 ; 1994). Finalement les troisième et quatrième tendances font la preuve que la rémunération est encore au centre de certains rapports conflictuels et de la négociation entre l'entreprise et ses employés, c'est pourquoi on y retrouve des politiques rigides, formalisées et secrètes.

RÉFÉRENCES

- BALKIN, D.B., GOMEZ-MEJIA, L.R., 1990, « Matching Compensation and Organizational Strategies », *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 153-169.
- BETCHERMAN, G., McMULLEN, K., LECKIE, N., CARON, C., 1994. *Les Transformations du Milieu de Travail au Canada*, Kingston : IRC Press.
- BOUTEILLER, D., GUÉRIN, G., 1989, « La philosophie de gestion des ressources humaines : outil de gestion », *Gestion*, Vol. 14, n° 2, pp. 20-29.
- CORIAT, B., 1994, « Division du travail, relations professionnelles et implication du personnel », dans *La représentation ; miroir ou mirage de la démocratie au travail*, Audet M. et al. (éds), PUL, Québec, p. 179-198.
- CORIAT, B., 1993, *Taylor, Ford & Ohno: nouveaux développements dans l'analyse du Ohnisme*, Working Paper 9402, CREI, Paris.
- GOMEZ-MEJIA, L.R., BALKIN, D.B., 1992. *Compensation, organizational strategy, and firm performance*. Cincinnati : South-Western Publishing Co.
- GOMEZ-MEJIA, L.R., WELBOURNE, T.M., 1988. « Compensation strategy: An overview and future steps », *Human Resource Planning*, Vol. 11, n° 3, pp. 173-189.
- GUÉRIN, G., WILS, T., 1992. *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal : PUM.
- GUÉRIN, G., WILS, T., 1994. « Gestion des ressources humaines : le nouveau paradigme, ses limites et ses exigences », *Colloque international franco-qubécois sur les perspectives de recherche en relations industrielles*, document de travail, avril, Université Laval.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K., 1995, *La conquête du futur*.
- MILKOVICH, G.T., 1988. « A strategic perspective on compensation management », dans K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resource management* : Vol. 6, Greenwich, CT : JAI Press.
- SCHUSTER, J.R., ZINGHEIM, P.K., 1992. *The New Pay : linking employee and organizational performance*, New-York : Lexington Books.
- SNELL, S.A., DEAN, J.W., 1994, « Strategic Compensation for Integrated Manufacturing : The Moderating Effects of Jobs and Organizational Inertia », *Academy of Management Journal*, Vol. 37, n° 5, pp. 1109-1140.
- SPENCER, B.A., 1994. « Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation », *Academy of Management Review*, Vol. 19, n° 3, pp. 446-471.
- THÉRIAULT, R., 1991., *Guide Mercer sur la gestion de la rémunération : théorie et pratique*. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur.
- WOMACK, J.P., JONES, D.T., ROOS, D., 1991, *The Machine That Change The World*, MIT Press, Boston.

NOTES

¹ Michel Audet, professeur agrégé au département des relations industrielles de l'Université Laval.

² Hamel (1995) affirme que plus de 70 % des projets de réingénierie ont échoué. Plus récemment, le Conseil canadien des normes évaluait à 20 % la proportion des entreprises qui échouaient dans leur tentative visant à conserver ou maintenir leur accréditation ISO (norme internationale d'assurance-qualité).

³ Milkovich (1988) a identifié 18 paramètres stratégiques de rémunération alors que Gomez-Mejia et Welbourne (1988) ont travaillé à partir de 17 paramètres stratégiques.