

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

— Denis CHENEVERT, Bruno SIRE et Michel TREMBLAY —

La recherche en GRH navigue souvent entre universalisme et contingence. Le débat sur l'éclatement des pratiques de GRH renvoie à cette ambivalence. L'approche universaliste suggère que certaines pratiques sont imperméables aux contextes organisationnels, le fait de les implanter accroîtrait dans tous les cas les probabilités d'une plus grande efficacité. Dans l'approche contingente, en revanche, les politiques RH doivent être alignées sur les stratégies. Selon cette approche une stratégie déterminée requiert un système de gestion des ressources humaines adapté afin de maximiser les chances de réussite.

Cet alignement peut concerner trois niveaux d'appréciation. Le premier courant de recherche s'est penché sur l'alignement des pratiques de GRH entre elles; nous le désignerons par « contingence horizontale ». Selon cette approche, la cohérence interne et externe ne serait pas une condition suffisante de l'efficacité, il est également possible de développer une synergie des pratiques de GRH entre elles. Le second axe de recherche est celui qui a le plus attiré l'attention des chercheurs, il concerne l'alignement des pratiques avec les stratégies d'affaires (Sire et Guérin, 1998). Il s'agit d'une contingence que l'on peut qualifier de « verticale ». Plus récemment, un troisième niveau de contingence a reçu l'attention de la communauté scientifique, celui de l'alignement entre les systèmes de GRH et les éléments structurants du développement de l'entreprise. Souvent désignée par le terme de perspective configurationnelle, cette approche vise à montrer que l'efficacité des pratiques de GRH dépend de leur cohérence avec les autres systèmes de gestion de l'entreprise tel que la politique de qualité, l'organisation des modes de prise de décision, l'organisation du travail, etc.. Nous désignerons ici ce type de contingence par le terme de « contingence transversale ».

Comment expliquer les différences, l'éclatement, que l'on peut constater en matière de stratégie de rémunération (Sire, 1993), si ce n'est par le caractère contingent des décisions ? Y a-t-il des politiques de rémunération qui sont mieux adaptées que d'autres à telle ou telle configuration organisationnelle ? Pour tenter d'apporter une réponse à ces interrogations nous avons réalisé une enquête auprès des DRH de 602 entreprises du secteur marchand non agricole (MNA) de trois pays : l'Angleterre, la France et le Québec. Nous les avons interrogés à la fois sur leur politique de rémunération et sur leur perception quant à l'efficacité qu'ils lui attribuent. Nous avons ensuite mis ces variables en relation avec quatre groupes de variables contextuelles :

- 1) La rémunération de la performance, considérée comme une approche universaliste dans le secteur concurrentiel;
- 2) La cohérence du système de rémunération avec les autres politiques de GRH, en particulier la décentralisation et la transparence des décisions RH : contingence horizontale;
- 3) Les pratiques visant à mettre en cohérence les politiques de rémunération avec la stratégie d'affaires : contingence verticale;
- 4) L'influence d'éléments structurants transversaux tel que : une politique de qualité totale, le type de culture et l'organisation du travail : contingence transversale.

## 1. CADRE CONCEPTUEL ET FORMULATION D'HYPOTHÈSES

Chacune des approches visant à montrer le plus ou moins grand alignement des politiques de rémunération avec les stratégies organisationnelles trouve sa justification dans une littérature relativement abondante sur les pratiques de rémunération. Une revue de cette littérature, segmentée

selon les quatre champs que nous avons délimités, nous permettra de formuler plusieurs hypothèses de travail.

### **1.1. L'approche universaliste**

Dans l'optique universaliste, certaines pratiques de rémunération seraient susceptibles d'être efficaces quel que soit le contexte organisationnel. Cette approche a trouvé des appuis empiriques. Par exemple, Delery et Doty (1996) ont observé que la mise en place de programmes de participation aux bénéfices permettait d'accroître d'une façon significative le niveau de variance expliquée de la performance financière. Ce résultat a été montré à plusieurs reprises dans le cadre de politiques d'individualisation. Ainsi, Milkovich et Gerhart (1990) ont montré que la présence d'une politique de bonus liée au rendement individuel pouvait influencer d'une façon significative la performance financière. De même Becker et Huselid (1996) ont observé que les politiques de rémunération avaient une plus forte incidence sur la performance organisationnelle quand elles étaient prises individuellement. Ces résultats nous amènent à formuler l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 1 :** Les entreprises qui ont mis en place des systèmes de rémunération basés sur la performance perçoivent celui-ci comme étant plus efficace, quel que soit le contexte interne ou externe.

Cette hypothèse sera testée sur plusieurs variables : 1- la rémunération de la performance individuelle ; 2- la rémunération de la performance collective; 3- le niveau des bonus sur performance.

### **1.2. La Contingence horizontale**

Un courant de recherche récent suggère que ce n'est pas tant la contingence verticale ou transversale qui influence l'efficacité des organisations mais davantage la contingence horizontale, qui représente l'alignement des différentes pratiques de GRH entre elles. Huselid (1995) a en effet observé que la contingence horizontale avait significativement plus d'influence sur la performance organisationnelle que la contingence verticale. L'interaction entre les pratiques de GRH permettrait de prédire davantage la performance économique que l'interaction entre les pratiques de GRH et la stratégie d'affaires. L'étude de Delery et al. (1996) a également permis de développer l'argument selon lequel il existe des configurations de pratiques de GRH qui offrent une meilleure performance. Ils ont trouvé qu'un faible ratio de sélection additionné à des outils de sélection de qualité avaient une influence sur la performance financière en raison de la réduction des coûts engendrés par les erreurs de recrutement (compétences inadéquates, taux de roulement élevé, perte d'un candidat à haut potentiel, etc.). Ils ont également observé que les entreprises qui investissent dans la formation d'insertion et qui assurent une sécurité d'emploi accroissent leur performance économique en augmentant la loyauté des salariés à l'égard de l'organisation.

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

**Hypothèse 2 :** Les entreprises qui poursuivent une politique de rémunération orientée vers la performance individuelle ont une plus grande perception d'efficacité de leur système de rémunération lorsqu'elles utilisent une politique de gestion des ressources humaines transparente.

En revanche, les entreprises qui préconisent des mesures de performance collectives doivent parvenir à mesurer les résultats des différentes unités afin de pouvoir porter un jugement relatif sur les

performances. La mise en place de primes et bonus collectifs incite, donc, les organisations à centraliser une partie de l'information et de la décision sur les contributions et rétributions (Carroll, 1993).

**Hypothèse 3 :** Les entreprises qui ont une politique de rémunération orientée vers la performance collective ont une plus grande perception d'efficacité de leur système de rémunération lorsqu'elles centralisent leurs décisions salariales.

Certains chercheurs comme Kleiner et Bouillon (1988) ont tenté de vérifier dans quelle mesure le partage de l'information avec les salariés pouvait exercer une influence sur le niveau de salaire et la rentabilité de l'entreprise. Un des arguments soulevés est que l'employeur qui adopte une politique de transparence en termes financiers peut améliorer le climat social lorsque la situation financière est positive, et, en revanche, obtenir des concessions salariales lorsque la situation est difficile. En outre, selon la théorie du salaire d'efficacité, transmettre aux salariés de l'information dans une entreprise qui paie mieux que le marché peut réduire les comportements opportunistes et les coûts de contrôle. Si les salariés sont informés du fait qu'ils sont rémunérés au-dessus du marché, ces derniers seraient poussés à accroître leur productivité afin de réduire les chances de perdre leur emploi. Dans cette dernière éventualité, l'avantage salarial par rapport au marché dont ils bénéficient serait annulé (Krueger et Summers, 1988).

**Hypothèse 4 :** Les entreprises qui ont une politique de rémunérations les plaçant au-dessus du marché ont une plus grande perception d'efficacité de leur système de rémunération lorsque celui-ci est transparent.

Enfin, concernant la contingence horizontale, plusieurs études récentes sur l'influence des différents types de contingence ont permis de conclure : que les contingences verticale et transversale étaient peu prédictives (Hunter, 1996 ; Becker et Huselid, 1996) ; qu'en revanche, la contingence horizontale était un meilleur prédicteur de l'efficacité organisationnelle (Delery et al. 1996 ; Huselid, 1995). Ceci nous amène à proposer l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 5 :** La contingence horizontale permet de mieux expliquer la perception d'efficacité du système de rémunération que les contingences verticale et transversale.

Pour pouvoir valider cette dernière hypothèse, il est indispensable que nous nous interrogiions, dans les mêmes termes, sur l'influence des autres types de contingence. Nous considérerons donc, dans la suite de notre recherche, que l'hypothèse 5 est falsifiable et nous nous attacherons à démontrer la pertinence d'une mise en relation de l'efficacité perçue des politiques de rémunération avec les contingences de type vertical et horizontal. Nous aborderons ces deux champs d'investigations à partir d'un facteur commun : l'orientation des pratiques de rémunération vers la performance, la décentralisation, le leadership et la transparence.

### **1.3. La Contingence verticale.**

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

Parmi les études recensées sur la contingence verticale, celle de Youndt et al., (1996) a montré que l'interaction des pratiques de gestion des ressources humaines et des stratégies d'affaires permettait d'augmenter la variance expliquée de l'efficacité organisationnelle de plus de 12%. Cependant, plusieurs études ont observé des résultats plus mitigés. Les recherches de Huselid (1995), de Hunter (1996), de Delery et Doty (1996) et de Delery et al. (1996) ont révélé que ce type de contingence avait un impact marginal sur la performance organisationnelle. Ces travaux suggèrent qu'il

n'y aurait que peu d'avantages à tenter d'aligner les pratiques de GRH sur les stratégies d'affaires de l'entreprise. Toutefois, certaines de ces études ont été réalisées dans des secteurs d'activités (financier, transport) où les pratiques de GRH ont, peut-être, une relation moins évidente avec la stratégie d'affaires (Hunter, 1996; Delery et al., 1996). En outre, l'étude de Huselid (1995) utilise un construit des pratiques de GRH, réduisant ainsi la possibilité de mesurer l'effet de contingence propre à chacune des activités de GRH, en particulier celle relative à la rémunération.

Néanmoins, quelques études, dont celle de Balkin et Gomez-Mejia (1990), et plus récemment celle de Montemayor (1996), ont cherché à évaluer l'influence conjointe des politiques de rémunération et de certaines stratégies d'affaires sur l'efficacité organisationnelle. L'étude de Balkin et Gomez-Mejia a mis en évidence l'existence d'une relation significative entre le niveau de diversification des entreprises et le choix d'une politique salariale. Les entreprises mono-produit ou avec des produits diversifiés ont tendance à privilégier des modèles de rémunération non traditionnels. Cette stratégie de concentration dans un domaine bien défini, dans lequel elles peuvent exploiter des compétences bien maîtrisées, permet de réduire considérablement le besoin de règles ou de politiques complexes. L'entreprise qui poursuit une stratégie de diversification de produits répond sensiblement à la même logique étant donné que sa gestion est décentralisée au sein des unités d'affaires où chacune d'entre elles est responsable d'un produit ou d'une spécialisation (Gomez-Mejia, 1992). Ces deux stratégies cherchent à encourager principalement l'autonomie, l'entrepreneuriat et, dans cette logique, à relier les récompenses au niveau de risque assumé par les gestionnaires de ces unités. L'étude de Balkin et Gomez-Mejia a, en outre, révélé qu'une fois contrôlés les effets dus à la taille, au cycle de vie du produit, aux coûts de main-d'œuvre, à l'intensité en R & D, ainsi qu'au type de diversification, l'ajout des interactions entre le type de stratégie de diversification adopté et la stratégie de rémunération permettait d'accroître le pourcentage de variance expliqué de la performance organisationnelle de 2%. Bien que l'influence de la contingence apparaisse faible, ces résultats suggèrent que les entreprises qui réussissent à aligner leurs politiques de rémunération avec leur stratégie de diversification sont susceptibles d'augmenter l'efficacité de leur système de rémunération.

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

En nous appuyant sur les stratégies génériques de Porter, ces différentes constatations sur la relation entre stratégie et politiques de rémunération nous amènent à proposer plusieurs hypothèses :

**Hypothèse 6 :** Les entreprises qui poursuivent une stratégie de diversification ont une plus grande perception d'efficacité de leur système de rémunération lorsque celui-ci est orienté vers la performance, la décentralisation, le leadership et la transparence.

**Hypothèse 7 :** Les entreprises mono-produit ont une plus grande perception d'efficacité de leur système de rémunération lorsque celui-ci est orienté vers la performance, la décentralisation, le leadership et la transparence.

Hypothèse 8 : Les entreprises qui poursuivent une stratégie de différenciation ont une plus grande perception d'efficacité de leur système de rémunération lorsque celui-ci est orienté vers la performance, la décentralisation, le leadership et la transparence.

Hypothèse 9 : Les entreprises qui poursuivent une stratégie de prix ont une plus grande perception d'efficacité de leur système de rémunération lorsque celui-ci est n'est pas orienté vers la performance, la décentralisation, le leadership et la transparence.

#### **1.4. La Contingence transversale**

La contingence transversale désigne un alignement des politiques de rémunération sur des stratégies ou des caractéristiques internes à l'entreprise et qui ont une portée transversale, c'est à dire sur l'ensemble des décisions de gestion. Tel est le cas, par exemple, des caractéristiques culturelles de l'entreprise, des stratégies de qualité totale ou encore à l'organisation du travail. D'autres possibilités peuvent être envisagées, toutefois la littérature ne nous permettant pas de tirer des conclusions claires au sujet de tous les alignements transversaux possibles, nous nous sommes limités dans la collecte de données aux trois éléments précités.

##### **1.4.1. La relation rémunération – qualité totale.**

Plusieurs publications ont mis en évidence l'utilité d'aligner les diverses pratiques de rémunération lorsque les entreprises décident d'intensifier leurs efforts en faveur d'une plus grande qualité (Oakland et Porter, 1994). Une étude de cas menée auprès de lauréats du prix Malcolm Baldrige a révélé que ces champions de la qualité ont tous réorienté leurs pratiques de GRH de manière à renforcer leur cohérence dans le but d'accroître les possibilités de réussite du programme (Blackburn et Rosen, 1993). Quoiqu'il subsiste des différences entre les pratiques utilisées, les auteurs ont identifié un point commun en matière de rémunération. Les entreprises cherchent, par leurs politiques de rémunération, à renforcer l'engagement individuel et collectif par une vaste gamme de récompenses et de mécanismes de reconnaissance. La rémunération dans une organisation intégrant l'approche qualité totale remplirait trois fonctions principales (Knouse, 1995) : orienter les comportements désirés, créer une culture de qualité, véhiculer une image externe quant à l'importance accordée à la satisfaction des clients et à l'amélioration continue. Ces considérations nous amènent à explorer l'hypothèse suivante :

Hypothèse 10 : Les entreprises qui possèdent une certification qualité ont une plus grande perception d'efficacité de leur système de rémunération lorsque celui-ci est orienté vers la performance, la décentralisation, le leadership et la transparence.

##### **1.4.2. La relation rémunération – culture d'entreprise.**

La culture d'entreprise est considérée comme une dimension importante dans les études sur la performance organisationnelle (Peters et Waterman, 1982). Selon Pettigrew (1979), la culture serait le reflet des symboles, du langage, de l'idéologie, des rituels et des mythes perceptibles dans les organisations. Au même titre que la rémunération, elle influence et contrôle les attitudes et les comportements des différents acteurs (Cummings, 1984). Pour Kerr et Slocum (1987): "une culture d'entreprise détermine et reflète simultanément les valeurs, les croyances et les attitudes de ses membres alimentant ainsi des normes qui influencent leurs comportements"<sup>1</sup>. En tant que mode de reconnaissance, le système de rémunération, ses règles et ses normes, constitue un élément de la culture organisationnel important. Il y aurait une relation entre la culture d'entreprise et les politiques de rémunération adoptées. Kerr et Slocum (1987) ont montré, sur la base d'une typologie des cultures organisationnelles, que dans une culture de clan les critères servant à déterminer les augmentations de salaire doivent être de nature qualitative, et la règle de l'ancienneté le critère privilégié. Le besoin de

---

<sup>1</sup> Kerr et Slocum, "Managing Corporate Culture Through Reward Systems", Academy of Management Executive, 1987, p.99.

cohésion et de cohérence interne amène ces entreprises à accorder une grande importance aux méthodes d'évaluation et de classification des emplois, ce qui accentue l'importance du statut. Dans ces entreprises, il doit exister une part relativement faible de bonus dans la rémunération globale, les entreprises ayant intérêt à récompenser la loyauté par l'entremise des classes salariales et des échelons.

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

**Hypothèse 11 :** Les entreprises qui s'identifient à une culture de marché auront une plus grande perception d'efficacité de leur système de rémunération lorsque celui-ci est orienté vers la performance, la décentralisation, le leadership et la transparence.

### **1.4.3. La relation rémunération – Organisation du travail**

Le passage de structures organisationnelles fortement hiérarchisées, dans lesquelles les gestionnaires contrôlent l'ensemble du travail et la prise de décision, à des structures flexibles, dans lesquelles le nombre de niveaux hiérarchiques est réduit, le travail organisé en équipes ou en groupes de projets et la polyvalence développée, a contraint beaucoup d'organisations à s'interroger sur l'adéquation de leur système de reconnaissance (Kanin-Lovers et Rowland, 1992). L'interdépendance grandissante des tâches et la structuration du travail autour du groupe ont eu pour conséquences, entre autres, d'obscurcir les contributions individuelles et de valoriser davantage la performance collective. Les systèmes de rémunération doivent supporter ces modifications de l'organisation du travail, de manière à accroître son efficacité. Il importe qu'il y ait une cohérence entre le système de rémunération et la forme d'organisation du travail (Sisco, 1992). Osterman (1994) a d'ailleurs observé que les entreprises qui évoluent vers des modes d'organisation du travail plus flexible tendent à adopter des mécanismes de rémunération comparables. Il est logique que, dans le cas où les salariés sont davantage responsabilisés à l'égard du résultat, l'on doive en contrepartie mettre en place des programmes d'incitatifs financiers ou d'autres modes de reconnaissance. Les études empiriques et les enquêtes suggèrent que les entreprises qui ont opté pour des modes d'organisation flexibles auraient, plus que les autres, introduit des systèmes de rémunération des compétences, des programmes de participation aux bénéfices et différentes formes de bonus.

**Hypothèse 12 :** Les entreprises qui utilisent des groupes de travail semi-autonomes ou autonomes ont une plus grande perception d'efficacité de leur système de rémunération lorsque celui-ci est orienté vers la performance, la décentralisation, le leadership et la transparence.

## **2. MÉTHODOLOGIE**

Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire distribué par courrier aux vice-présidents ou directeurs des ressources humaines des entreprises du secteur marchand non agricole (MNA au sens de l'INSEE) dans trois pays. L'enquête a permis de recueillir 602 questionnaires exploitables répartis de la façon suivante : Canada 252 (10% des 2500 premières entreprises); France 233 (9,3% des 2500 premières entreprises); Angleterre 117 (11,7% des 1000 premières entreprises).

### **2.1. Mesure des variables indépendantes**

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

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

- la performance individuelle (5 indices;  $\alpha=0,65$ );
- le niveau de bonus exprimé en pourcentage du salaire de base.
- la performance collective (3 indices;  $\alpha=0,61$ );
- la décentralisation des décisions en matière de rémunération (2 indices;  $\alpha=0,77$ );
- la position salariale par rapport au marché (2 indices;  $\alpha=0,55$ );
- la transparence des informations en matière salariale (3 indices;  $\alpha=0,60$ );

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

Pour mesurer les stratégies externes ou d'affaires, nous avons utilisé la typologie de Rumelt (1974). Celle-ci nous a permis de distinguer trois groupes d'entreprises en fonction de la diversité de leurs produits. Les entreprises dont la ligne principale de produits ou services correspond à 95% ou plus de leur chiffre d'affaires ont été classées comme poursuivant une stratégie à mono-produit; celles entre 70% à 95% une stratégie à produits dominants et celles à moins de 70% du chiffre d'affaires une stratégie de diversification. Dans un deuxième temps, nous avons également utilisé la typologie de Porter (1980) afin de distinguer les types de stratégie concurrentielle. La question posée était la suivante (sur une échelle de Lickert à 5 modalités variant de « pas du tout important » à « très important ») : Quelle est selon vous l'importance des éléments suivants dans la compétition à laquelle doit faire face votre organisation (le prix, la qualité, l'innovation, la distribution et le service) ? L'analyse factorielle réalisée sur ces cinq items a permis d'isoler deux facteurs distincts, l'un étant constitué uniquement de l'item « prix » et l'autre des items qualité, innovation, distribution et service ( $\alpha=0,74$ ).

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

## **2.2. Mesure des variables dépendantes et des variables de contrôle.**

La variable dépendante est relative à la perception d'efficacité du système de rémunération. Nous avons mesuré cette perception d'efficacité du système de rémunération à l'aide de cinq items sur une échelle de Lickert variant de « tout à fait en désaccord » à « tout à fait en accord ». Par exemple : nos politiques et pratiques salariales contribuent grandement à attirer et à retenir les meilleurs salariés. L'analyse factorielle nous a permis d'identifier un seul regroupement significatif ( $\alpha=0,74$ ).

Six variables de contrôle ont été utilisées. Ces variables de contrôle s'appuient sur des études antérieures qui ont traité de problématiques similaires (Delery et al., 1996; Arthur, 1994; Gomez-Mejia, 1992; Balkin et Gomez-Mejia, 1990). Trois variables dichotomiques ont été utilisées pour représenter

les pays (Canada=1, autres=0 ; France=1, autres=0 ; Angleterre=1, autres=0) ; deux variables de pourcentage pour évaluer la proportion de personnel scientifique et les coûts de main-d'œuvre; une variable dichotomique pour évaluer le secteur d'activités (service=0; industrie=1); le logarithme du nombre de salariés et de l'âge de l'entreprise afin de mesurer la taille de l'entreprise et le nombre d'années depuis sa création, enfin deux variables dichotomiques pour cerner le statut syndical (entreprises canadiennes syndiquées=1, autres entreprises=0; entreprises anglaises syndiquées=1, autres=0)<sup>2</sup>.

### 2.3. Méthode d'analyse des données utilisée.

Afin d'analyser l'apport des diverses interactions sur la perception d'efficacité, nous avons utilisé, sous SPSS, une analyse de régression modératrice (MRA) avec entrées forcées (procédure « enter »). Dans un premier temps, nous avons inséré le bloc de variables de contrôle, suivi du bloc de variables représentant les politiques de rémunération. Par la suite, nous avons introduit les variables correspondant au type de contingence que nous souhaitons tester, suivies des interactions nécessaires à l'analyse de cette contingence. Les interactions ont été obtenues en réalisant le produit entre une stratégie externe ou interne et une politique de rémunération. Le modèle de l'équation est du type :

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

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

## 3. RÉSULTATS ET DISCUSSION

### 3.1. L'approche universaliste

Le tableau 1 présente les résultats relatifs à l'influence des variables de contrôle et des éléments de politiques de rémunération. Ils montrent une augmentation significative de la variance expliquée lorsque les variables de contrôle ( $\Delta R^2 = 0,045^{**}$ ) et les politiques de rémunération ( $\Delta R^2 = 0,127^{**}$ ;  $F=11,35$ ) sont introduites dans le modèle.

En ce qui concerne les variables de contrôle, les coefficients de régression standardisés suggèrent que les entreprises canadiennes ( $\beta=0,35^{***}$ ) et anglaises ( $\beta=0,15^*$ ) perçoivent une plus grande efficacité de leurs politiques de rémunération que les entreprises françaises. On observe aussi que la proportion de personnel scientifique ( $\beta=0,10^*$ ) et la taille des entreprises ( $\beta=0,10^*$ ) sont positivement reliées à la perception d'efficacité du système de rémunération. Enfin, le secteur des services ( $\beta=-0,12^{**}$ ) et la syndicalisation au Canada ( $\beta=-0,13^*$ ) agissent négativement sur la perception d'efficacité.

En ce qui concerne les résultats des politiques de rémunération, l'importance de la variance expliquée par ce bloc de variables suggère que les politiques de rémunération ont une influence importante sur la perception d'efficacité, quel que soit le contexte dans lequel elles sont utilisées. Ce résultat confirme les études de Pfeffer (1994) et de Delery et Doty (1996) sur l'universalité de certaines pratiques. Quatre des six politiques étudiées se révèlent significativement et positivement reliées à la perception d'efficacité. Il y a une plus grande perception d'efficacité du système de rémunération dans les organisations où : la performance individuelle est prise en compte ( $0,33^{***}$ ) et les bonus élevés ( $0,08^*$ ), qui ont un salaire supérieur au marché ( $0,08^*$ ), et qui pratiquent une transparence en matière d'information salariale ( $0,16^{***}$ ).

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

Cela confirme en grande partie notre première hypothèse. Seule la rémunération de la performance collective n'est pas perçue comme une politique efficace quel que soit le contexte. Il faut noter que la performance individuelle et la transparence des informations sont de façon nette les variables les plus influentes du modèle.

**Tableau 1** : Analyse de régression pour l'approche universaliste

Approche universaliste	Perception d'efficacité		
	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	B
<b>Variabiles de contrôle</b>	0,045	0,045***	
Canada vs France			0,35***
Angleterre vs France			0,15*
Pourcentage de scientifiques			0,10*
Secteur des services vs industriel			-0,12**
Log taille			0,10**
Log âge			-0,05
Coûts de main-d'œuvre			-0,03
Syndicalisation (Angleterre)			-0,07
Syndicalisation (Canada)			-0,13**
<b>Politiques de rémunération</b>	0,172	0,127***	
Performance individuelle			0,33***
Niveau de bonus			0,08*
Critères de performance collectif			-0,01
Décentralisation des décisions			-0,06
Politique salariale de leader			0,08*
Politique salariale transparente			0,16***

\* p ≤ 0,10 ; \*\* p ≤ 0,05 ; \*\*\* p ≤ 0,01 ; N=461

### 3.2. La contingence horizontale

Les résultats significatifs de nos analyses figurent dans le tableau 2. Ils permettent de conclure sur nos hypothèses de travail.

**Tableau 2** : Analyse de régression de la contingence horizontale<sup>3</sup>

Stratégies de rémunération	Perception d'efficacité		
	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	B
<b>Politiques de rémunération</b>	0,172	0,127***	
<b>Interactions entre les politiques RH</b>	0,223	0,051***	
Performance individuelle x Transparence			-0,13***
Critères collectifs de performance x Décentralisation			-0,09**
Politique salariale de leader x Transparence			-0,15***

\* p ≤ 0,10 ; \*\* p ≤ 0,05 ; \*\*\* p ≤ 0,01 ; N=461

En ce qui concerne l'hypothèse n°2, il faut noter une relation négative entre l'interaction « performance individuelle x transparence » et la perception d'efficacité (-0,13\*\*\*). Ceci signifie que les entreprises qui préconisent la performance individuelle n'ont pas intérêt à développer la communication sur les rémunérations. L'Hypothèse 2 est donc infirmée. La littérature concernant le concept de justice procédurale (Tremblay, 1998, Greenberg, 1990) n'est donc pas confirmée par les

<sup>3</sup> Tous les paramètres ont été estimés après avoir contrôlé le pays d'origine, le pourcentage de personnel scientifique, le secteur d'activités, le nombre de salariés, les coûts de main-d'œuvre, l'âge des entreprises, la syndicalisation et les différentes politiques de rémunération. Les coefficients standards de régression pour les variables de contrôle et les politiques de rémunération sont présentés au tableau 1.

résultats que nous avons obtenus. La perception d'efficacité ne serait pas plus grande lorsque l'on donne aux individus des informations sur l'ensemble des décisions de rémunération (augmentations individuelles et règles qui ont permis de les déterminer).

En revanche, l'hypothèse n°3 est validée. On observe, en effet, une relation significative entre l'interaction « performance collective x décentralisation » et la perception d'efficacité ( $\beta = -0,09^{**}$ ). Cette relation étant négative, elle confirme notre dixième hypothèse. Il y a une certaine logique à considérer que pour être en mesure de comptabiliser la performance collective, les organisations doivent centraliser les résultats et par voie de conséquence les décisions de rémunération. Une trop grande décentralisation des décisions relatives aux primes et augmentations collectives réduirait la cohérence des décisions.

L'hypothèse n°4 n'est pas validée par nos résultats. La relation négative observée va à l'encontre de la théorie du salaire d'efficacité ( $\beta = -0,15^{***}$ ). Cette théorie considère qu'il est préférable pour une organisation qui adopte une politique salariale de leader (au dessus du marché) de communiquer l'information afin d'exercer une pression sur la productivité des salariés. Nos résultats montrent le contraire; le couplage de ces deux éléments réduit le sentiment d'efficacité.

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

Enfin, concernant l'hypothèse 5, les résultats du tableau 2 confirment la littérature : la contingence horizontale est en relation étroite avec la perception d'efficacité. L'interaction entre les politiques de GRH permet d'accroître le niveau de variance expliquée ( $\Delta R^2 = 0,051^{***}$ ). Comme cela a été montré dans les études de Delery et al. (1996) et Delery et Doty (1996) les entreprises qui investissent dans leurs politiques de GRH en vue d'améliorer leur efficacité ont intérêt à tenter d'aligner leurs pratiques entre elles. Notre cinquième hypothèse est donc validée.

Ce résultat nous invite à poursuivre l'étude pour déterminer si l'alignement des pratiques de rémunération en fonction des autres formes de contingences, verticale et transversales, se révèle également être corrélé avec la perception d'efficacité.

### 3.3. La contingence verticale

Les résultats significatifs relatifs à la contingence verticale sont présentés ci-dessous :

**Tableau 3** : Analyse de régression pour la contingence verticale<sup>4</sup>

Stratégies externes	Perception d'efficacité		
	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	β
<b>Stratégie de produits diversifiés</b>	0,172	0,000	0,01
Interaction de la stratégie de produits diversifiés	0,176	0,005	
<b>Stratégie mono-produit</b>	0,166	0,001	0,04
Interaction de la stratégie mono-produit avec :	0,187	0,020	
Critères de performance collective			0,15***
<b>Stratégie de différenciation</b>	0,166	0,000	0,02
Interaction de la différenciation avec :	0,182	0,017*	
Politique salariale transparente			0,11**
<b>Stratégie de leadership sur le prix</b>	0,166	0,000	0,04
Interaction de la stratégie basée sur le prix avec :	0,199	0,033***	
Décentralisation des décisions			-0,09**
Politique salariale transparente			-0,14***

\*p ≤ 0,10 ; \*\*p ≤ 0,05; \*\*\*p ≤ 0,01; Produits diversifiés : N=447 ; Autres stratégies :

N=402

Le troisième bloc de variables relié à la stratégie de produits diversifiés, que nous avons introduit après les variables de contrôle et les politiques de rémunération, ne révèle aucune interaction significative avec les politiques de rémunération. Notre hypothèse n°6 doit donc être rejetée

Pour les entreprises qui ont opté pour une stratégie mono-produit les résultats sont peu convaincants. La seule interaction significative concerne la performance collective (β=0,15\*\*\*). Cette relation positive indique que les entreprises mono-produit qui utilisent des critères de performance collective perçoivent davantage que les autres que leur système de rémunération est efficace. Ce résultat confirme les analyses de Gomez-Mejia (1992), pour lequel les entreprises mono-produit sont plus portées vers des systèmes de rémunération qui encouragent la performance à long terme, tels que le retour sur investissement et le prix des actions. Dans ces entreprises, les salariés seraient plus ouverts à accepter un salaire de base plus faible en contrepartie de gains potentiels futurs reliés à la performance de l'entreprise. Notre hypothèse n°7 n'est que très partiellement acceptée.

L'interaction entre la stratégie de différenciation et les politiques de rémunération n'exerce pas une influence significative sur la perception d'efficacité. L'augmentation de la variance expliquée après l'ajout des interactions n'est que de 1,7%. Seule l'interaction entre la stratégie de différenciation et la transparence des informations dépasse le seuil de 5% (β=0,11\*\*). Cette relation positive suggère que les entreprises qui accordent de l'importance à la différenciation de leur produit (qualité, innovation, distribution, service) ont intérêt à développer la transparence sur les politiques salariales pour développer le sentiment d'efficacité. Ce résultat confirme l'étude de Montemayor (1996). Les entreprises qui préconisent une stratégie de différenciation doivent se doter de personnel hautement qualifié afin d'être leader au niveau de la qualité et de l'innovation (Balkin et Bannister, 1993). Pour accroître l'engagement de ces salariés, elles doivent miser sur la justice procédurale autrement dit, sur le maximum de transparence. Toutefois, notre hypothèse n°8 n'est donc que très

<sup>4</sup> Des régression séparées ont été conduites pour chacune des stratégies. Tous les paramètres ont été estimés après avoir contrôlé le pays d'origine, le pourcentage de personnel scientifique, le secteur d'activités, le nombre de salariés, les coûts de main-d'œuvre, l'âge des entreprises, la syndicalisation et les différentes politiques de rémunération. Les coefficients standards de régression pour les variables de contrôle et les politiques de rémunération sont présentés au tableau 1.

partiellement validée puisque les résultats ne se sont révélés significatifs que pour une seule interaction.

Enfin, concernant les interactions entre la stratégie de prix et les politiques de rémunération, elles permettent d'accroître de façon plus importante le niveau de variance expliquée ( $\Delta R^2 = 0,033^{***}$ ). Deux interactions avec la stratégie de prix sont apparues significatives : celle avec la décentralisation des décisions ( $\beta = -0,09^{**}$ ) et celle avec la transparence salariale ( $\beta = -0,14^{***}$ ). Comme le souligne Montemayor (1996), les entreprises qui poursuivent une stratégie de prix utilisent davantage des systèmes traditionnels de rémunération dans lesquels les décisions sont centralisées. Ces entreprises où le style de gestion accorde peu de place à l'autonomie et au partage d'information. Notre hypothèse n°9 n'est donc que partiellement confirmée.

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

L'alignement des pratiques de GRH en fonction de la contingence verticale se révèle donc moins performant, du point de vue de l'efficacité perçue, que celui qui découle de la contingence horizontale. Qu'en est-il du point de vue de la contingences transversale ?

### 3.3. La contingence transversale

Le tableau 4 présente les résultats relatifs à la contingence transversale.

Tableau 4 : Analyse de régression de la contingence transversale<sup>5</sup>

Stratégies internes	Perception d'efficacité		
	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	$\beta$
<b>Norme de qualité</b>	0,170	0,000	-0,03
Interaction de la qualité	0,184	0,014	
<b>Culture d'entreprise</b>	0,172	0,000	0,02
Interaction de la diversification	0,177	0,005	
<b>Organisation du travail</b>	0,173	0,001	0,03
Interaction de l'organisation du travail avec : Politique salariale transparente	0,194	0,021**	-0,11**

\*p ≤ 0,10 ; \*\*p ≤ 0,05 ; \*\*\*p ≤ 0,01 ; Qualité : N=449 ; Culture : N= 459 ; Organisation travail : N= 461.

<sup>5</sup> Tous les paramètres ont été estimés après avoir contrôlé le pays d'origine, le pourcentage de personnel scientifique, le secteur d'activités, le nombre de salariés, les coûts de main-d'œuvre, l'âge des entreprises, la syndicalisation et les différentes politiques de rémunération. Les coefficients standards de régression pour les variables de contrôle et les politiques de rémunération sont présentés au tableau 1.

Les résultats se révèlent dans l'ensemble peut convaincants. Aucune interaction significative n'a été observée en ce qui concerne la qualité et la culture, infirmant ainsi nos hypothèses 10 et 11.

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

L'absence de résultat concernant la variable « culture d'entreprise » répond un peu à la même logique étant donné qu'une seule mesure a été utilisée pour approcher une réalité complexe. De plus, il n'est pas certain que la notion de culture de clan et de marché aient été comprise de la même façon par tous les répondants. Comme notre recherche le montre par ailleurs, il subsiste des différences importantes en fonction de la culture nationale, ce qui confirme plusieurs travaux réalisés dans la filiation de ceux de G. Hofstede (1980).

En revanche, les résultats relatifs à l'interaction entre l'organisation du travail et les politiques de rémunération se sont avérés plus significatifs ( $\Delta R^2 = 2,1^{**}$ ). Il apparaît que les organisations qui recourent aux équipes semi-autonomes ou autonomes auraient intérêt à ne pas développer la transparence des informations sur les rémunérations ( $\beta = -11^{***}$ ). Ce résultat infirme l'hypothèse n°12 que nous avions formulée. Cette contradiction pourrait s'expliquer par le fait que les entreprises qui misent sur le travail d'équipe n'ont sans doute pas intérêt à dégrader l'ambiance au travail en rendant publiques des informations qui mettent en évidence des iniquités dans les rémunérations. Les grandes entreprises, pour de multiples raisons, ne sont pas nécessairement le lieu où la règle « travail égal salaire égal » et où l'équilibre « contribution/rétribution » sont les mieux respectés. Dans ces cas il est préférable d'éviter des comparaisons susceptibles de dégrader le sentiment de solidarité nécessaire à la productivité des équipes.

## CONCLUSION

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

Quant à la perspective selon laquelle l'approche universaliste n'est pas adaptée aux modes de gestion des RH, nos résultats s'inscrivent en faux. En effet, notre recherche empirique montre clairement qu'il existe des pratiques qui, quel que soit le contexte organisationnel, sont en relation positive avec la perception d'efficacité. L'approche contingente ne serait pas une condition nécessaire de l'efficacité organisationnelle, l'expression « the best practices » ne peut être rejetée. Nous plaiderons donc, au terme de ce travail, pour une relativité de « l'éclatement des pratiques » de GRH.

Parmi les résultats qui ont attiré notre attention, il est important de mentionner également qu'une politique basée sur la transparence des informations ou sur la performance individuelle est perçue par les gestionnaires des ressources humaines comme contribuant à l'efficacité du système de rémunération. Il est apparu toutefois qu'il est préférable d'éviter l'interaction entre ces deux politiques. Si une seule de ces deux politiques devait être privilégiée, l'importance accordée à la performance individuelle apparaît comme étant celle à recommander. D'autres interactions sont également à éviter : « rémunération des performances collectives et décentralisation des décisions » ainsi que « politique de leader par rapport au marché et transparence sur les rémunérations ». Les synergies en matière de politiques de GRH ne jouent pas toujours dans le sens positif.

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

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

Plusieurs prolongements pourraient utilement compléter ce travail. Il serait pertinent de vérifier le même modèle d'analyse avec une mesure objective de l'efficacité. En outre, la même recherche pourrait être menée à partir d'une segmentation des emplois. En effet, l'augmentation des emplois précaires ou atypiques crée une pression sur les systèmes de rémunération afin de les adapter à une main-d'œuvre moins loyale et moins centrée sur les objectifs organisationnels. Enfin il faut noter que plusieurs études (Osterman, 1994, Igalens et Barraud, 1997) ont mis en lumière la notion de grappes de pratiques, cherchant à démontrer que l'influence de la gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises ne serait pas le résultat de l'interaction entre deux variables, mais plutôt de la cohérence entre une série de pratiques. Nos travaux ne contredisent pas ce point de vue mais ils pourraient être prolongés par une analyse plus approfondie des synergies internes et des contingences horizontales.

---

### Bibliographie

---

- ADAMS, J.S., « Inequity in Social Exchange », dans *Advances in Experimental Social Psychology*, sous la direction de L. Berkovitz, New York, Academic Press, 2, 1965.
- ADAMS, J.S., « Toward an Understanding of Inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 1963, p. 422-436.
- ARTHUR, JEFFREY B. « Effects of Human Ressource Systems on Manufacturing Performance and Turnover », *Academy of Management Journal*, 37, 3, p. 670-687.
- ARTHUR, JEFFREY B. « The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills », *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 3 (April 1992), p. 488-506.
- BALKIN, DAVID B. ; Gomez-Mejia, Luis R., « Determinants of R and D compensation strategies in the high technology industry », *Personnel Psychology*, 37, p. 635-650.

- BALKIN, DAVID B.; GOMEZ-MEJIA, LUIS R. « Matching Compensation and Organizational Strategies », *Strategic Management Journal*, 11, 1990, p. 153-169.
- BALKIN, DAVID, B ; Bannister, Brendan, D., « Explaining pay forms for strategic employee groups in organizations : A resource dependence perspective », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 1993, p. 139-151.
- BANKER, RAJIV D.; LEE SEOK-YOUNG; POTTER, GORDON; SRINIVASAN, DHINU, « Contextual Analysis of Performance Impacts of Outcome-Based Incentive Compensation », *Academy of Management Journal*, 39, 4, 1996, p. 920-948.
- BARLEY, S.R., *The New World of Work*, British-North American Committee, 1996, p. 54.
- BECKER, BRIAN E.; GERHART, BARRY, « The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects », *Academy of Management Journal*, 39, 4, 1996, p.779-801.
- BECKER, BRIAN E. ; HUSELID, MARK A., « Managerial Compensation Systems and Firm Performance », Paper presented at the 56<sup>th</sup> annual meetings of the Academy of Management, Cincinnati, Ohio, 1996.
- CARROLL, STEPHEN, J. « Business Strategies and Compensation Systems », *new Perspective on Compensation*, in David B. Balkin et Luis R. Gomez-Mejia (Editors), Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1987.
- Cummings, LARRY L., « Compensation, Culture, and Motivation : A Systems Perspective », *Organizational Dynamics*, (Winter 1984), p.33-44.
- DAVIS, J.H., « Quality Management and Compensation », *ACA Journal*, (Autumn 1993), p. 56-73.
- DELANEY, JOHN T.; HUSELID, MARK A. « The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance », *Academy of Management Journal*, 39, 4, 1996, p. 949-969.
- DELERY, JOHN E. ; DOTY, HAROLD D. « Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions », *Academy of Management Journal*, 39, 4, 1996, p. 802-835.
- GOMEZ-MEJIA, LUIS R. « Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance », *Strategic Management Journal*, 13, 1992, p. 381-397.
- GOSELIN, ALAIN ; MURPHY, KEVIN, R., « L'échec de l'évaluation de la performance », *Gestion*, 19, 3, sep. 1994, p.17-28.
- GREENBERG, J., « Looking Fair vs. Being Fair : Managing Impressions of Organizational Justice », *Research in Organizational Behavior*, 12, sous la direction de B.M. Staw et L.L. Cummings, Greenwich, Connecticut, JAI Press, 1990.
- HOFSTEDE, G., *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA : Sage, 1980.
- HUNTER, LARRY W. « When Fit Doesn't Happen : The Limits of Business Strategy as an Explanation for Variation in Human Resource Practices », Paper presented at the 56<sup>th</sup> annual meetings of the Academy of Management, Cincinnati, Ohio, 1996.
- HUSELID, MARK A. « The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance », *Academy of Management Journal*, 38, 3, 1995, p. 635-672.
- IGALENS, Jacques ; BARRAUD, Valérie, « Grappes de pratiques de ressources humaines et mobilisation », in Michel Tremblay et Bruno Sire ed., Presses de l'École des HEC, Montréal, C., 1997, p. 227-242.
- JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S.; RIVERO, J.C., « Organizational characteristics as predictors of personnel practices », *Personnel Psychology*, 42, 1989, p. 727-786.
- JOHNSON, S.T., « Work Teams : What's Ahead in Work Design and Rewards Management », *Compensation & Benefits Review*, (March - April 1993), p. 35-41.

- KAHN, Lawrence M. ; SHERER, Peter D., « Contingency Pay and Managerial Performance », *Industrial and Labor Relations Review*, 43 (February 1990), p. 107-S- 120-S.
- KANIN-LOVERS, J. ET ROWLAND, S., « Strategic Pay - An Imperative for the 1990s », *Journal of Compensation & Benefits*, 7, 6, (May/Jun 1992), p. 41-44.
- KERR, J., SLOCUM, J.W., « Managing Corporate Culture Through Reward Systems », *Academy of Management Executive*, 1, 2, 1987, p. 99-108.
- KLEINER, MORRIS M. : Bouillon, Marvin L., « Providing Business Information to Production Workers : Correlates of Compensation and Profitability », *Industrial and Labor Relations Review*, 41, 4 (July 1988), p. 605-617.
- KNOUSE, S. B., « The Reward and Recognition Process in Total Quality Management », *ASQC Quality Press*, 1995, pp. 153.
- KRUEGER, A. ; Summers, L., « Efficiency Wages and the Inter-Industry Wage Structure », *Econometrica*, 56, 2, march, 1988, p. 259-293.
- MILKOVICH , G., GERHART, B., « Organizational differences in managerial compensation and financial performance », *Academy of Management Journal*, 33, 1990, p. 663-690.
- MINTZBERG, H., « Pièges et illusions de la planification stratégique », *Gestion*, 19, 1, 1994, p. 66-74.
- MONTEMAYOR, EDILBERTO F. « Congruence Between Pay Policy and Competitive Strategy in High-Performing Firms », *Journal of Management*, 22, 6, 1996, p. 889-908.
- OSTERMAN, P., « How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It ? », *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 2, 1994, p. 173-188.
- OUCHI, W. et JOHNSON, J., « Types of Organizational Control and their Relationship to Emotional Well-being », *Administrative Science Quarterly*, 23, 1978, p. 293-318.
- PETERS, T.J. ; WATERMAN, R.H., *In Search of Excellence*, N.Y., Harper and Row, 1982.
- PETTIGREW, ANDREW M., « On Studying Organizational Cultures », *Administrative Science Quarterly*, 24, (Décembre 1979), p. 570-581.
- PFEFFER, J., *Power in Organizations*, Boston, MA : Pitman, 1981.
- PFEFFER, J., *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press : Boston, 1994
- PORTER, M.E., *Competitive strategy*, Free Press, 1980.
- RUMELT, R.P., « Strategy, Structure and Economic Performance », *Division of Research*, Harvard Business School, Boston, MA, 1974.
- SCHULER, R. S. ; Jackson, S.E., « Linking competitive strategies with human ressource management pratiques », *Academy of Management Executive*, 1,3, 1987, p. 207-219.
- SIRE, B. ET GUERIN, G., « Ou va la fonction RH ? quelques considérations à partir d'un numéro spécial de la HRM », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, à paraître, 1998.
- SISCO, R., « Put Your Money Where Your Teams Are », *Training*, Vol. 29, No. 7, July 1992, p.41-45.
- TOSI, H.L.. et GOMEZ-MEJIA, L.R., « CEO Compensation Monitoring and Firm Performance », *Academy of Management Journal*, (August 1994), p. 1002-1016.
- TREMBLAY, M. ; SIRE, B. ; PELCHAT, A., « A study of the determinants and of the impact of flexibility on employee benefit satisfaction », *Human Relations*. vol.51, No. 5, 1998, p. 667-687.
- VENKATRAMAN, N. « The Concept of Fit in Strategy Research : Toward a Verbal and Statistical Correspondance », *Academy of Management Review*, 14, 1989, p. 423-444.
- WELBOURNE, Theresa M.; ANDREWS, Alice O., « Predicting the Performance of Initial Public Offerings: Should Human Ressource Management be in the Equation? », *Academy of Management Journal*, 39, 4, 1996, p. 891-919.
- WILLETT, D., « Promoting Quality Through Compensation », *Business Quarterly*, Western Business School, The University of Western Ontario, Autumn., 58. 1 (1993), p. 106-111.
- WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.C.; MCWILLIAMS, A., « Human Ressources and Sustained Competitive Advantage : A Ressource-Based Perspective », *International Journal of Human Ressources Management*, 5, 1994, p. 301-326.

YOUNDT, MARK A.; SNELL SCOTT A.; DEAN, JAMES W; LEPAK, DAVID P., « Human Ressource Management, Manufacturing Strately, and Firm Performance », *Academy of Management Journal*, 39,4, 1996, p.836-866.

