

DETERMINANTS ET EFFICACITE DES STRATEGIES DE REMUNERATION : UNE ETUDE INTERNATIONALE DES ENTREPRISES A FORTE INTENSITE TECHNOLOGIQUE

Michel TREMBLAY
Professeur Titulaire
École des Hautes Études Commerciales de Montréal
Michel.Tremblay@hec.ca

Denis CHENEVERT
Professeur Adjoint
École des Sciences de la Gestion
Université du Québec à Montréal
chenevert.denis@uqam.ca

Bruno SIRE
Professeur
Université Toulouse 1
Directeur du LIRHE
sire@univ-tlse1.fr

Les chercheurs qui se sont intéressés à la problématique des entreprises à forte intensité technologique ont pu mettre en évidence que ces organisations avaient un certain nombre de caractéristiques communes qui les démarquaient des entreprises traditionnelles, soit : un produit à la pointe de la technologie; une plus grande priorité accordée à la recherche et au développement ; des innovations fréquentes ; une forte concentration géographique (ex : Boston, Nice, Toulouse, Sun Valley) ; un fort taux de mortalité ; et un niveau de roulement anormalement élevé parmi le personnel technique (Cardi & Dobbins, 1995 ; Gomez-Mejia, Balkin & Welbourne, 1990, Gomez-Mejia, Balkin & Milkovich, 1990).

Ces considérations mettent en exergue le rôle central de l'incertitude. Pour palier cette contrainte, les entreprises à forte intensité technologique sont amenées à adopter des structures et des modes de gestion particuliers afin d'acquérir de la flexibilité. Ces entreprises seraient marquées par des structures décentralisées (Roberts & Gargano, 1990), des approches de gestion moins hiérarchiques et des mécanismes variés de résolution de problèmes (Cardi & Dobbins, 1995). Cette quête pour l'amélioration continue et l'innovation a par ailleurs pour résultante de placer le travail d'équipe et la coopération au centre des préoccupations (Schoohoven & Jelinek, 1990). Les entreprises de haute technologie sont également caractérisées par une forte intensité en capital humain et une main-d'œuvre relativement jeune, fortement scolarisée et spécialisée (Appelbaum, 1991). Ces travailleurs du savoir détiennent des connaissances spécialisées et rares qui sont centrales dans le développement de l'organisation (Balkin & Bannister, 1993). Ces employés contrôlent le flux d'informations

techniques qui peut se traduire par des innovations, des inventions, des brevets ou des réductions de coûts. Ces éléments distinctifs posent plusieurs défis en matière de gestion des ressources humaines, en particulier en ce qui concerne la rémunération.

Les recherches récentes ont montré que les entreprises de haute technologie tendent à développer des stratégies de rémunération contingentes à leur contexte particulier (Balkin et Gomez-Mejia, 1984; Gomez-Mejia, Balkin & Welbourne, 1990; Diaz et Gomez-Mejia, 1997). Bien que ces recherches ont permis d'améliorer nos connaissances sur la pertinence des stratégies de rémunération dans les entreprises de haute technologie, celles-ci comportent un certain nombre de limites. Tout d'abord, hormis la récente étude de Diaz et Gomez-Mejia (1997), les recherches ont évalué un nombre restreint de stratégies de rémunération, se limitant pour la plupart à l'étude des mix salariaux. En second lieu, les échantillonnages se sont limités soit à des régions géographiques très restreintes (région de Boston, aux USA) ou soit à des entreprises issues d'une seule et même culture nationale (USA ou Espagne). Toutefois, on ne sait pas si dans une perspective internationale la spécificité des stratégies de rémunération dans les entreprises de haute technologie tient toujours. En troisième lieu, la spécification des modèles peut être critiquée. Par exemple, dans l'étude de Diaz et Gomez-Mejia (1997) les stratégies de rémunération et les termes des interactions n'ont pas été introduits simultanément dans les modèles statistiques utilisés. Une telle stratégie statistique peut jeter un doute sur la robustesse des résultats (Gerhart, 2000).

Notre étude, fondée sur les résultats d'une enquête réalisée en 1997 auprès de 602 organisations provenant de trois pays (Canada, Grande Bretagne, France), vise à vérifier si : 1) les politiques de rémunération dans les firmes à forte intensité technologique diffèrent de celles qui le sont moins ; 2) les différences observées en fonction du degré d'intensité technologique transcendent les cultures nationales; 3) certaines stratégies de rémunération sont plus efficaces en contexte de forte intensité technologique.

QUEL NIVEAU D'ANALYSE DES POLITIQUES DE REMUNERATION : LE PAYS OU LE SECTEUR ?

Plusieurs chercheurs soutiennent que les directeurs des ressources humaines ont suffisamment de pouvoir discrétionnaire à l'intérieur de leur système national de relations industrielles pour aligner les politiques de rémunération de la firme avec les stratégies d'affaires de l'organisation (Bloom & Milkovich, 1999). D'autres soutiennent que l'on assiste graduellement à une «Anglo-Saxonisation» des pratiques de gestion des ressources humaines (Ferner & Quintallina, 1998). D'autres enfin suggèrent que les facteurs institutionnels (l'environnement légal, politique et fiscal) ainsi que la culture nationale doivent être considérés comme des déterminants majeurs dans les choix de gestion des ressources, et particulièrement dans les politiques de rémunération (Brewster et al., 1997 ; Sire et Trembaly, 2000).

Si les relations entre les secteurs d'activités et les politiques de rémunération sont bien établies au niveau national, les comparaisons internationales ont reçu jusqu'à maintenant peu d'attention. Comme l'ont souligné récemment Gooderham et al. (1999), le modèle rationnel amène à considérer que les pratiques organisationnelles sont universelles et transcendent les

cultures nationales, alors que la théorie institutionnelle est plus sensible aux possibilités qu'il puisse exister des différences significatives entre les pays. Ces différences internationales pourraient s'expliquer par les idiosyncrasies propres aux régimes institutionnels dans lesquelles évoluent les organisations. Contrairement à la perspective stratégique qui postule que les responsables des ressources humaines ont suffisamment de pouvoir discrétionnaire pour aligner les politiques de ressources humaines sur différentes caractéristiques organisationnelles (ex : stratégie d'affaires, organisation du travail, structure, etc.) (Bloom & Milkovich, 1999), les pressions ou contraintes institutionnelles dans un pays en particulier limiteraient dans une certaine mesure le pouvoir des entreprises. Certains facteurs comme le contexte fiscal et politique, les lois à l'égard du droit du travail, les modes de représentation et de négociation de convention collective, de même que la culture et les valeurs nationales peuvent limiter le degré de congruence entre les politiques de rémunération et le contexte stratégique de la firme (Milkovich, 1988 ; Gooderham et al., 1999). La proposition voulant que les pays puissent être un meilleur déterminant que le secteur des pratiques de ressources humaines a été démontrée par les études de Brewster et al. (1997), Gooderham et al. (1999), et plus récemment par Sire et Tremblay (2000). Brewster et al. (1997) ont trouvé que la nature, l'étendue et la motivation dans l'utilisation des pratiques de flexibilité variaient d'un pays à l'autre, le contexte national étant le plus fort déterminant de l'utilisation de la flexibilité. Gooderham et al. (1999), qui ont étudié un échantillon de firmes provenant d'Allemagne, de France, du Danemark, de Norvège et de Grande-Bretagne, ont trouvé que les pratiques de ressources humaines étaient substantiellement mieux expliquées par le pays que par l'appartenance à un secteur industriel (25 % vs 3 %). Cette recherche a ainsi permis de mettre en relief le rôle prédominant des facteurs institutionnels nationaux.

Pour leur part, Sire et Tremblay (2000) ont étudié l'influence du pays et des secteurs industriels sur une diversité d'indicateurs et de politique de rémunération (ex : proportion de rémunération variable, d'avantages sociaux et de bonis) à partir d'une banque de données d'EUROSTAT. Les données ont été recueillies auprès de cinq pays européens (France, le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Espagne et l'Italie) et dans 14 secteurs industriels. Leurs résultats révèlent que la rémunération est une pratique de gestion qui serait davantage influencée par la culture nationale que par l'appartenance à un secteur d'activité. La comparaison des politiques de rémunération au sein de la CEE doit être abordée selon ces auteurs en fonction de l'espace culturel national plutôt qu'en fonction du secteur d'activité. Ces résultats confirment la série de travaux, débutés par Hofstede dans les années 1970, sur les pratiques managériales en regard des cultures. Ces résultats nous amènent à formuler une première hypothèse :

H1 : Les pays sont un meilleur déterminant des politiques de rémunération que le secteur de la haute technologie.

Y A-T-IL DES POLITIQUES DE REMUNERATION PARTICULIEREMENT APPROPRIÉES AUX ENTREPRISES A FORTE INTENSITE TECHNOLOGIQUE ?

La perspective stratégique et la perspective contingente suggèrent que les entreprises de haute technologie doivent adopter, à l'égard de la rémunération, une approche différente des

organisations traditionnelles. Nous allons examiner en quoi les entreprises à forte intensité technologique devraient différer, en matière de stratégies de rémunération, des entreprises traditionnelles.

Le dilemme équité interne, équité externe.

Les entreprises établissent-elles la rémunération de leurs employés sur des comparaisons avec le marché ou sur la valeur relative des emplois au sein de l'organisation ? L'établissement d'une structure de salaire exige souvent une analyse détaillée des fonctions et la mise en place d'un système d'évaluation des emplois. Cette approche traditionnelle, qualifiée par plusieurs de bureaucratique et de rigide (Sire & Tremblay, 1999), serait davantage adaptée à des organisations qui agissent dans des environnements et des technologies stables (Saura Diaz & Gomez-Mejia, 1997). Or les entreprises de haute technologie doivent être suffisamment flexibles pour réagir rapidement aux pénuries de compétences, à la vive concurrence pour l'acquisition de personnel technique fortement convoité et aux importantes fluctuations salariales sur le marché. Comme le soulignent Diaz et Gomez-Mejia (1997) une stratégie fortement axée sur l'équité en général, et plus particulièrement sur l'équité interne, a pour conséquence de ralentir et de contraindre le processus de décision en raison des multiples structures bureaucratiques mises en place pour gérer les politiques salariales. Dans un contexte organisationnel fortement concurrentiel où une bonne partie de l'avantage concurrentiel trouve sa source dans la quantité et la qualité des ressources humaines disponibles, une faible réactivité au marché externe au profit d'une stratégie salariale fortement axée sur l'équité interne serait peu compatible avec l'environnement. Diaz et Gomez-Mejia (1997) ont observé qu'une stratégie de rémunération axée sur l'équité externe était plus présente dans les entreprises à forte intensité technologique, toutefois, et contrairement à leur hypothèse, cette stratégie ne s'avère pas plus efficace. On peut néanmoins avancer les hypothèses suivantes :

H2A : Les entreprises à forte intensité technologique accordent plus d'importance à l'équité externe que les entreprises traditionnelles.

H2B : Une stratégie de rémunération axée sur l'équité externe sera plus efficace chez les entreprises à forte intensité technologique.

La politique salariale et le marché

L'établissement de la politique salariale par rapport au marché représente une décision lourde de sens. Parmi les options possibles, les entreprises peuvent décider soit de devancer le marché, soit de l'égaliser, soit d'être en deçà. Pour les entreprises à fort contenu technologique, la capacité d'attirer et de conserver le personnel technique le plus qualifié est à priori au rang des priorités. Cette industrie est particulièrement vulnérable aux chasseurs de têtes. Une politique salariale de «leadership» représente, selon la théorie du salaire d'efficience (Fossum et McCall, 1997), une stratégie qui, à court terme, peut permettre d'accroître la capacité de recrutement et réduire le taux de roulement. L'étude de Balkin & Gomez-Mejia (1984) a permis de mettre en évidence que les firmes *high-tech* ont tendance à octroyer des salaires plus élevés que le marché. Dans leur enquête, 27 % des entreprises *high-tech* se situent au 75^{ème} centile à l'égard de salaire moyen, contre seulement 14 % pour les autres entreprises. Les augmentations annuelles de salaire apparaissent également plus élevées dans les

entreprises à fort contenu technologique. Une enquête réalisée par le CIO Magazine (1998) révèle que le salaire moyen en 1997 s'est accru de 13,5 % pour les spécialistes en technologie de l'information, ce qui représente une augmentation quatre fois supérieure à celle obtenue par ceux qui ne sont pas dans ce domaine. En outre, la volatilité du marché des produits et services et celui de la main-d'œuvre forcent les entreprises à forte intensité technologique à faire des ajustements salariaux périodiques en raison de la rareté des ressources (Balkin & Gomez-Mejia, 1984 ; Gomez-Mejia et al., 1990). Ces ajustements sont souvent effectués pour l'ensemble des salariés de manière à préserver une relative équité salariale au sein de l'organisation, et pour limiter les problèmes de compressions salariales (Appelbaum, 1991; Balkin & Gomez-Mejia, 1984; Gomez-Mejia et al., 1990). Ces ajustements périodiques ont probablement pour conséquence de mieux positionner ces firmes par rapport aux salaires en vigueur sur le marché. L'ensemble de ces considérations nous amène donc à poser les hypothèses suivantes :

H3A : Les entreprises à forte intensité technologique tendent davantage que les entreprises traditionnelles à adopter une politique salariale de *leadership*.

H3B : Une politique salariale de *leadership* sera plus efficace pour les entreprises à forte intensité technologique.

Le partage du risque

Suivant l'argument que la conservation de personnel technique qualifié et performant est un élément déterminant du succès des entreprises à forte intensité technologique, et en raison des coûts induits par de tels recrutements, on devrait s'attendre à trouver dans les entreprises à forte intensité technologique davantage de programmes de rémunération incitative visant à fidéliser le personnel (partage des bénéfices, actionnariat, stock options). Ces entreprises devraient être en quête de moyens visant à motiver le personnel technique, ainsi qu'à focaliser ses efforts sur des horizons temporels à long terme et sur des applications commerciales. C'est ce qu'a montré l'étude de Balkin & Gomez-Mejia (1984). Elle a révélé qu'on retrouvait davantage de programmes d'incitation à long terme dans les entreprises *high-tech* que dans les entreprises traditionnelles (ex : partage des bénéfices : *high-tech* 54 % vs autres 33 % ; *stock options* : *high-tech* 73 % vs autres 25 %). Saura Diaz et Gomez-Mejia (1997) ont pour leur part mis en évidence une relation significative entre l'accent mis sur la rémunération à long terme et le niveau d'intensité technologique. Plusieurs plans de rémunération variables ont justement pour objectifs d'encourager le personnel détenteur de compétences clés à aligner leur objectifs sur celui des actionnaires, à les récompenser pour les succès de l'organisation, et à les fidéliser au moyen d'horizons temporels acceptables (Appelbaum, 1991; Balkin & Gomez-Mejia, 1984; Gomez-Mejia et al., 1990).

Par ailleurs, l'importance de ces programmes dans la rémunération globale est une dimension qui doit être également considérée. Dans quelle mesure les employés doivent-ils partager le risque et l'incertitude de la performance ? Diaz et Gomez-Mejia (1997) suggèrent que les entreprises de haute technologie partagent davantage le risque avec leurs employés que les entreprises traditionnelles pour trois raisons principales : elles font face à une plus grande incertitude des coûts ;

dans ce secteur le taux d'échec élevé requiert une plus grande flexibilité dans l'allocation des ressources ;

la culture organisationnelle est compatible avec la prise de risque.

De plus, ces chercheurs ont trouvé que, dans les entreprises de haute technologie, la stratégie qui consiste à faire partager le risque est en relation positive avec la performance.

À partir de ces considérations, on peut poser les hypothèses suivantes :

H4A : Dans les entreprises à fort contenu technologique on retrouve davantage de programmes de rémunération à risque que dans les entreprises traditionnelles.

H4B : Les programmes de rémunération de partage de risque sont plus efficaces dans les entreprises à forte intensité technologique.

Rémunération des performances individuelles

Plusieurs spécialistes soutiennent que la rémunération incitative est avant tout reliée à la performance individuelle. La rémunération au mérite et les bonis individuel de rendement étant les pratiques les plus connues en matière de reconnaissance des performances. Toutefois, plusieurs critiques ont été adressées à l'égard de ces programmes, et leur efficacité est parfois contestée (Sire & Tremblay, 1999). Certains "gourous" du management tels que Demming (1986) ont même avancé l'idée que les programmes qui rémunèrent les performances individuelles étaient incompatibles avec les nouvelles techniques de management fondées sur l'amélioration continue et le travail en équipe. Suivant ces arguments, les entreprises à forte intensité technologique devraient être moins portées à recourir à des critères individuels de performance que les entreprises traditionnelles. Toutefois, la conservation des compétences stratégiques dans un marché en pénurie, et la motivation des employés les plus performants, repositionnent le débat sur la pertinence des modes de reconnaissance des performances individuelles à court terme (Appelbaum, 1991). Balkin & Gomez-Mejia (1994) ont d'ailleurs montré que la rémunération au mérite était une pratique fortement répandue dans les entreprises de haute technologie. Ces arguments contradictoires suggèrent que l'on ne devrait pas observer de différences significatives entre ces deux groupes d'entreprises, pour ce qui est de l'importance accordée aux pratiques de rémunération individualisée.

H5A : Les entreprises à forte intensité technologique ne diffèrent pas des entreprises traditionnelles en ce qui concerne le degré de reconnaissance des performances individuelles.

H5B : Les entreprises à forte intensité technologique qui récompensent les performances individuelles ne sont pas plus efficaces que les entreprises traditionnelles.

Rémunération des performances collectives

Balkin et Bannister (1993) suggèrent que dans les organisations où une forte proportion des dépenses est dédiée à la recherche et au développement, on devrait s'attendre à ce que le personnel technique soit rémunéré davantage sous forme de bonis d'équipe. Les ressources importantes affectées à la recherche et au développement de même que la grande incertitude entourant la survie et la croissance de ces organisations rendent impératif toutes actions visant à maintenir un niveau acceptable de liquidités et à réduire les coûts fixes. Les programmes de rémunération variables représentent pour ces organisations un choix logique. Certaines particularités propres aux entreprises de haute technologie peuvent contribuer à cerner la nature de cette rémunération variable. L'accent mis sur l'innovation, le travail en équipe et la gestion par projets nécessite et rend légitime la mise en place de programmes visant à récompenser les performances collectives. Certaines études ont d'ailleurs mis en évidence que les bonis collectifs étaient davantage présents et plus efficaces dans les firmes de haute technologie (Balkin & Gomez-Mejia, 1984; Diaz et Gomez-Mejia, 1997).

On peut donc poser les hypothèses suivantes :

H6A : Dans les entreprises à forte intensité technologique on retrouve davantage de programmes collectifs de rémunération que dans les entreprises traditionnelles.

H6B : Les programmes de rémunération collectifs sont plus efficaces dans les entreprises à forte intensité technologique.

Politiques de gestion

L'innovation occupe une place centrale dans les firmes à forte intensité technologique, pour ce faire, l'atmosphère de travail doit être stimulante et favoriser la collaboration. Ces conditions doivent coexister à l'intérieur de structures fluides et aplaties de manière à renforcer la flexibilité et la communication interne. En outre, les pressions concurrentielles et l'importance de la réactivité amènent à prendre les décisions le plus bas possible dans la ligne hiérarchique. Dans ce contexte, les décisions en matière de rémunération devraient être décentralisées dans les firmes à forte intensité technologique afin de laisser aux unités et à leurs dirigeants la latitude nécessaire pour réagir rapidement et adéquatement aux pressions du marché du travail interne et externe (ex : augmenter la capacité de recruter le personnel technique, conserver les ressources clés, etc.). De plus, les méthodes décentralisée d'évaluation des contributions du personnel en R & D renforcent la demande de responsabilisation sur les question de rémunération de la hiérarchie. A notre connaissance, la structure décisionnelle en rémunération n'a été étudiée que par Diaz et Gomez-Mejia (1997). Ces chercheurs ont observé une relation positive entre le degré d'intensité technologique et la décentralisation des décisions salariales. Toutefois l'hypothèse relative au fait qu'une stratégie salariale fortement décentralisée serait plus efficace dans les entreprises de haute technologie n'a pu être confirmée par leurs données. On peut néanmoins poser les hypothèses suivantes :

H7A : Les décisions de rémunération sont davantage décentralisées dans les entreprises à forte intensité technologique que dans les entreprises traditionnelles.

H7B : La décentralisation des décisions de rémunération est plus efficace dans les entreprises à forte intensité technologique.

La question de la transparence dans la gestion des systèmes de rémunération n'a pas encore été l'objet d'une grande attention. Les recherches sur la justice organisationnelle suggèrent que l'information et la communication peuvent influencer une variété d'attitudes et de comportements au travail (ex : Tremblay et al., 1998). Toutefois, l'hypothèse selon laquelle les entreprises dans le secteur de la haute technologie pratiquent dans ce domaine une plus grande transparence évoque des arguments contradictoires. D'un côté, le profil particulier de la main-d'œuvre qui caractérise les firmes *high-tech* (ex : plus formés, plus jeune, plus mobile) et le rôle important de l'engagement et de la loyauté du personnel technique suggèrent que ces organisations peuvent retirer beaucoup d'avantages à faire preuve d'une grande transparence au plan de la rémunération. D'un autre côté, en raison des ajustements salariaux ad hoc, des recrutements fréquents, de la diversité des modes de rémunération et de la latitude des gestionnaires dans la détermination des salaires, les entreprises de haute technologie ont peu d'intérêt à rendre public leurs décisions salariales, et plus particulièrement quand celles-ci accentuent les différences et les iniquités internes. À titre exploratoire, nous allons vérifier si les décisions de rémunération sont davantage transparentes dans les entreprises de hautes technologies, et si cette transparence conduit à une plus grande efficacité.

METHODOLOGIE

Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire distribué par courrier aux responsables des ressources humaines des entreprises des secteurs concurrentiels dans trois pays : Canada, France, Angleterre. Il a été administré par voie postale et par entretiens de face à face dans les grandes entreprises du secteur marchand non agricole (MNA) de chaque pays. Nous avons veillé à ce que, dans tous les cas, les répondants soient les DRH ou les responsables de la rémunération. L'enquête s'adressait principalement aux établissements de ces entreprises et non à leur siège social (maison mère). 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).

Tableau 1
Population étudiée

	France	Angleterre	Québec
Population cible	2500	1000	2500
Réponses exploitables ⁹⁴	233	117	252
% de répondants	9,3	11,7	10
% des 1000 premières	14	11,7	12,2

Mesure des variables

Stratégies de rémunération : Les responsables des ressources humaines ont été amenés à prendre position sur les stratégies de rémunération utilisées par leur entreprise en répondant à une série de questions (échelle de Lickert à cinq modalités) couvrant plusieurs dimensions de la rémunération. Plusieurs des mesures utilisées ont déjà fait l'objet de validation dans des études antérieures (Saura Diaz et Gomez-Mejia, 1997; Balkin et Gomez-Mejia, 1990). Au total, neuf dimensions ont été identifiées dont huit mesurées à l'aide d'une échelle de Lickert à cinq modalités variant de « Tout à fait en désaccord » à « Tout à fait d'accord ». À ces mesures de nature perceptuelle, nous avons ajouté une variable objective (le pourcentage moyen de bonis individuels et collectifs) afin de caractériser une dimension importante de la stratégie de rémunération. Les éléments de mesure sont :

- la performance individuelle (deux indices : $\alpha = 0,68$)
- performance collective vs. individuelle (un indice)
- la position salariale par rapport au marché (un indice)
- la décentralisation des décisions salariales (deux indices : $\alpha = 0,77$)
- la transparence des informations (un indice)
- l'importance de l'équité salariale (un indice)
- l'équité interne vs. externe (un indice)
- l'importance de la rémunération variable (un indice)
- le pourcentage de bonis annuels moyens individuels et collectifs (recodé sur une échelle à cinq modalités: 1 = 0 %; 2 = 1 à 4 %; 3 = 4,1 à 8 %; 4 = 8,1 à 12 % et 5 = plus de 12 %).

Haute technologie : Généralement, on différencie les entreprises de haute technologie des autres entreprises à l'aide de deux dimensions. La première a trait à l'importance des ressources allouées dans la recherche et développement de nouveaux produits. Elle est définie par le ratio des dépenses en recherche et développement sur les coûts d'opération. La seconde dimension est la proportion de personnel technique, scientifique et d'ingénieurs employée dans la force de travail. Nous avons ainsi créé un construit à l'aide des ces deux indices ($\alpha = 0,62$).

⁹⁴ Certaines réponses ont été éliminées pour éviter les effets de halo lorsqu'il s'agissait de filiales de groupes déjà introduits dans la base de données

Pays d'origine : Trois variables dichotomiques ont été utilisées pour représenter les pays (Canada=1, autres=0 ; France=1, autres=0 ; Angleterre=1, autres=0).

Variables de contrôle : Cinq variables de contrôle ont été utilisées afin de vérifier l'influence de certaines caractéristiques organisationnelles jugées déterminantes dans le choix des politiques de rémunération et dans leur efficacité. Le choix de ces variables de contrôle s'appuie sur des études antérieures qui ont traité de problématiques similaires (Arthur, 1994; Gomez-Mejia, 1992; Balkin et Gomez-Mejia, 1990). Deux variables de pourcentage ont été utilisées pour mesurer les coûts de main-d'œuvre et le taux de croissance du chiffre d'affaires ; une variable dichotomique pour évaluer le secteur d'activités (Service=0; Manufacturier=1); le logarithme du nombre de salariés pour évaluer la taille de l'entreprise et logarithme de l'âge de l'entreprise afin de mesurer le nombre d'années depuis sa création.

Efficacité du système de rémunération. L'efficacité du système de rémunération a été mesurée à partir d'un construit de cinq items ($\alpha = 0,74$) validé dans des études antérieures (Gomez-Mejia et Balkin, 1992). L'échelle utilisée comportait cinq modalités variant de « Tout à fait en désaccord » à « Tout à fait en accord ».

Méthode d'analyse des données

Pour analyser l'apport de l'intensité technologique et de l'origine nationale des entreprises sur le choix des stratégies de rémunération, nous avons utilisé, sous SPSS, une analyse de régression avec entrées forcées (procédure *enter*). Dans un premier temps, nous avons inséré le bloc de variable de contrôle, suivi de l'intensité technologique. Par la suite, nous avons introduit le pays où l'entreprise répondante est établie. Cette façon de procéder nous permet de mesurer l'influence distinctive de l'intensité technologique et de la culture nationale. La même procédure a été utilisée pour analyser l'influence de l'intensité technologique et de la culture nationale sur l'efficacité du système de rémunération. Les interactions utilisées dans ce dernier modèle de régression ont été obtenues en réalisant le produit entre l'intensité technologique et une politique de rémunération. Le modèle de l'équation est du type :

$$Y = a_0 + a_1X + a_2Z + a_3X \cdot Z + e$$

Dans cette équation, Y représente la variable dépendante (la perception d'efficacité), et X et Z les variables indépendantes (politiques de rémunération et intensité technologique). Si la valeur du coefficient a_3 diffère significativement de zéro, cela confirme l'influence de l'interaction de X et Z sur Y. La valeur des résultats que l'on obtient s'apprécie généralement à partir d'une série d'indicateurs dont les plus communs sont le R^2 concernant le degré d'explication atteint par le modèle, le *Bêta* représentant le poids de chacune des variables utilisées dans le modèle, le *t* de *Student* et le *F* de *Fisher* permettant de tester le degré de vraisemblance de l'effet estimé.

RESULTATS

Le tableau 2 présente les résultats relatifs aux déterminants des différentes politiques de rémunération. Il permet de conclure que :

L'hypothèse 1, relative à l'importance du pays comme déterminant des politiques de rémunération est confirmée. Pour chacune des neuf politiques de rémunération considérées, la variable "pays" a un pouvoir explicatif plus élevé que la variable "intensité technologique". Dans tous les cas de figure étudiés, l'augmentation de la variance expliquée par la dimension nationale se révèle significative, et ce, même après avoir contrôlé les effets : "coûts de main-d'œuvre", "taille"; "croissance", "âge" et "secteur d'activités". Il n'en demeure pas moins que l'intensité technologique exerce une influence positive et significative sur plusieurs politiques de rémunération étudiées.

L'hypothèse 2A, qui stipulait que les entreprises à fort contenu technologique ont tendance à accorder plus d'importance à l'équité externe qu'à l'équité interne, n'a pu être confirmée ($\beta = -0,005$, n.s). Par contre, nos résultats montrent, contre toutes attentes, l'existence d'une relation positive entre le niveau d'intensité en R&D et l'importance accordée à l'équité dans les salaires ($\beta = 0,12$; $\Delta R^2 = 0,016$: $p < 0,01$).

L'hypothèse 3A n'a pas été non plus confirmée. Les entreprises de haute technologie ne semblent pas adopter plus que les autres entreprises une politique salariale de leadership ($\beta = 0,044$, n.s).

En revanche, les résultats appuient fortement l'hypothèse 4A. Les entreprises ayant une forte intensité technologique sont davantage portées à adopter des politiques de rémunération variable ($\beta = 0,12$; $\Delta R^2 = 0,016$: $p < 0,01$) et à offrir à leurs employés une rémunération variable fortement incitative ($\beta = 0,10$; $\Delta R^2 = 0,010$: $p < 0,05$).

En opposition avec l'hypothèse 5A, nos résultats montrent que les entreprises à forte intensité technologique tendent davantage que les autres à récompenser les performances individuelles ($\beta = 0,158$; $\Delta R^2 = 0,036$: $p < 0,001$). Nous avons suggéré que cette politique de rémunération ne serait pas associée au niveau d'intensité technologique.

Les hypothèses 6A et 7A n'ont pu être confirmées. On ne retrouve pas davantage de programme de rémunération collective, ni une plus grande décentralisation des décisions salariales dans les entreprises de haute technologie. Enfin, il faut souligner que concernant la politique de transparence, l'intensité technologique explique moins de 1 % de la variance alors que la variable "pays" permet d'en expliquer plus de 16 %. Ce résultat renforce le caractère explicatif de la dimension nationale dans le choix des politiques de rémunération.

Tableau 2

Synthèse des résultats de l'analyse de régression multiple à l'égard de l'influence de l'intensité technologique et du pays d'origine sur les stratégies de rémunération

Variables de contrôle	Équité externe		Importance de l'équité		Leadership salarial		Rémunération variable		Niveau de bonis	
	Beta	ΔR^2	Beta	ΔR^2	Beta	ΔR^2	Beta	ΔR^2	Beta	ΔR^2
Coûts de main-d'œuvre/ coûts d'opération	,060		-,049		,050		-,049		-,085	
Taille de la firme	-,045		,010		,047		,010		,230* **	
Niveau de croissance	,017		,080		,015		,080		,034	
Âge de la firme	-,029		-,028		,077		-,028		,012	
Secteur d'activités	-,079		,075		-,039		,075		,033	
		,009		,012		,012		,012		,064* **
DETERMINANTS										
Intensité technologique	-,005		,120**		,044		,120**		,099*	
		,000		,016* *		,003		,016**		,010*
Angleterre vs France	-,333* **		-,178** *		-,099		-,178** *		-,076	
Canada vs France	-,202* **		-,111		-,127*		-,111		-,281* **	
		,083* **		,024* *		,012 *		,024** *		,047* **
Ensemble du modèle		,092* **		,052* **		,027		,052** *		,121* **

Variables de contrôle	Performance individuelle		Performance collective		Décentralisation		Transparence	
	Beta	ΔR^2	Beta	ΔR^2	Beta	ΔR^2	Beta	ΔR^2
Coûts de main-d'œuvre/ coûts d'opération	,048		-,109*		,062		,001	
Taille de la firme	,146***		,125**		,125**		-,194***	
Niveau de croissance	,012		,031		-,019		-,025	
Âge de la firme	-,009		-,061		,022		,031	
Secteur d'activités	-,015		-,047		-,157***		,006	
		,026*		,039**		,040***		,037**
DETERMINANTS								
Intensité technologique	,158***		,002		,054		-,022	
		,036***		,000		,004		,001
Angleterre vs France	,080		,061		-,134**		-,424***	
Canada vs France	-,346***		,142*		-,150**		-,022	
		,111***		,012*		,019**		,160***
Ensemble du modèle		,173***		,051**		,063***		,198***

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Le tableau 3 présente les résultats relatifs à l'effet modérateur du niveau d'intensité technologique sur la relation entre les politiques de rémunération et l'efficacité du système de rémunération. Les résultats obtenus sont les suivants :

L'hypothèse 2B n'est que partiellement vérifiée. Une politique de rémunération axée sur le marché n'apparaît pas plus efficace dans les entreprises à fort contenu technologique. En revanche, les DRH des entreprises de haute technologie qui accordent une plus grande importance à l'équité dans les salaires semblent avoir une perception d'efficacité plus faible de leur système de rémunération ($\beta = 0,511$; $\Delta R^2 = 0,006$; $p < 0,10$).

L'hypothèse 3B n'est pas confirmée. Une stratégie de rémunération axée sur le leadership n'a pas pour effet d'accroître la perception d'efficacité du système de rémunération dans le secteur de la haute technologie.

L'hypothèse 4B, suggérant que les programmes de rémunération variable ou à risque seraient plus efficaces dans les entreprises à forte intensité technologique, est partiellement confirmée. L'interaction "haute technologie x politique de rémunération variable" a pour effet d'accroître de façon significative l'efficacité du système de rémunération ($\beta = 0,16$; $\Delta R^2 = 0,005$; $p < 0,10$). L'interaction "haute technologie x niveau de bonis" s'est révélée pour sa part non significative.

Les résultats contredisent dans une certaine mesure l'hypothèse 5B. Les entreprises à forte intensité technologique qui récompensent les performances individuelles perçoivent leur système de rémunération comme étant plus efficace ($\beta = 0,308$; $\Delta R^2 = 0,006$; $p < 0,10$).

L'hypothèse 6B relative à la plus grande efficacité des politiques de rémunération collective dans les firmes de haute technologie, n'a pu être confirmée.

Concernant, enfin, l'hypothèse 7B, nos résultats révèlent qu'une stratégie de décentralisation des décisions en matière de rémunération est plus efficace dans les entreprises de haute technologie que dans les entreprises traditionnelles ($\beta = 0,21$; $\Delta R^2 = 0,011$; $p < 0,05$). Toutefois, faire preuve d'une plus grande transparence à l'égard des informations salariales ne semble pas être plus approprié dans les entreprises à fort contenu technologique.

Tableau 3
Sommaire des résultats de l'analyse de régression démontrant l'impact des stratégies de rémunération, et leur interaction avec l'intensité technologique, sur l'efficacité du système de rémunération (N=403)

	B	SE	Beta	T	ΔR^2
VARIABLE DE CONTROLE					
Coûts de main-d'œuvre par rapport aux coûts d'opération	-,001	,002	-,038	-,672	
Taille de la firme	,008	,053	,007	-,143	
Niveau de croissance	,001	,001	,033	,651	
Age de la firme	-,092	,076	-,063	-1,223	
Secteur d'activités	-,083	,078	-,059	-1,059	
					,014
Haute technologie	,007	,003	,108	2,110**	
					,011**
Pays					
Angleterre	-,020	,102	-,012	-,195	
Canada	,069	,091	,050	,758	
					002
Stratégies de rémunération					
Performance individuelle	,089	,032	,145	2,773***	
Performance collective	-,016	,024	-,034	-,691	
Leadership salarial	,065	,045	,067	1,452	
Décentralisation des décisions	-,018	,026	-,033	-,711	
Transparences des informations	,082	,027	,155	3,028***	
Importance de l'équité	,207	,039	,269	5,356***	
Équité externe	,095	,034	,140	2,806***	
Rémunération variable	,895	,026	,173	3,379***	
Niveau de bonis annuels	,001	,004	,013	,266	
					,221***
Interactions					
Haute tech. x Perf. Ind.	,005	,003	,308	1,772*	,006*
Haute tech. x Collectif	-,000	,002	-,018	-,163	,000
Haute tech. x Leadership	-,007	,005	-,390	-1,512	,005
Haute tech. x Décentralisation	,005	,002	,210	2,328**	,011**
Haute tech x Transparence	-,002	,002	-,110	-,826	,001
Haute tech x Équité	-0,007	,004	-,511	-1,748*	,006*
Haute tech x Équité externe	-,001	,003	-,046	-,275	,000

Haute tech. x Rem. Variable	,003	,002	,160	,275	,005*
Haute tech. x bonis	-,000	,001	-,003	-,049	,000
Haute tech x salaire moyen	,000	,000	-,031	-,184	,000
Ensemble du modèle					,276***

* $p \leq 0,10$; ** $p \leq 0,05$; *** $p \leq 0,01$

DISCUSSION

Si le degré d'intensité technologique apparaît comme une variable pertinente pour expliquer les choix en matière de rémunération, sur le plan international, nos résultats ont montré que c'est le pays qui se révèle le meilleur déterminant. Nos résultats appuient les récentes recherches internationales réalisées par Sire et Tremblay (2000), Gooderham et al. (1999) et Brewster et al. (1997). Nous pouvons en déduire que la perspective rationnelle, qui suggère que les firmes possèdent suffisamment d'autonomie de décision pour aligner leurs politiques de ressources humaines avec la stratégie d'affaires, doit être interrogée. Le caractère incitatif des législations nationales exerce une contrainte sur les choix et contrarie sans doute la volonté d'harmoniser les politiques de rémunération quelque soit le pays dans lequel opère l'entreprise.

Cependant, l'intensité technologique reste une variable pertinente pour expliquer l'efficacité des politiques de rémunération. Les résultats de notre étude corroborent, dans l'ensemble, ceux de Diaz et Gomez-Mejia (1997). Les entreprises de haute technologie adoptent des stratégies spécifiques de rémunération et ces stratégies diffèrent de celles que l'on retrouve dans les entreprises traditionnelles. Certaines stratégies de rémunération se révèlent plus efficaces lorsque le degré d'intensité technologique augmente : une politique de rémunération variable, fortement individualisée et décentralisée apparaît particulièrement appropriée.

Certain de ces points appellent quelques commentaires. Ainsi, contrairement à l'hypothèse que nous avons formulée, nos résultats révèlent que les salariés dans la haute technologie sont davantage éligibles à des pratiques de rémunération basées sur la performance individuelle que ceux qui évoluent dans les entreprises traditionnelles. De plus, l'efficacité de cette stratégie augmente avec l'intensification du contenu technologique. Ces résultats appuient en partie ceux obtenus par Balkin et Gomez-Mejia (1994). Contrairement à ce que préconisent certains gourous du management, les entreprises à forte intensité technologique ne semblent pas considérer que l'individualisation des rémunérations est incompatible avec une culture d'innovation et de travail en équipe. La conservation des ressources critiques et la motivation des salariés les plus performants semblent être les critères déterminants pour expliquer ce constat (Appelbaum, 1991). La distinction la plus fondamentale se trouve cependant dans l'ampleur de la reconnaissance des performances individuelles. Nous avons observé qu'elle représente près du double de celle trouvée dans les entreprises traditionnelles. La croissance plus vigoureuse dans le secteur de la haute technologie et la vive concurrence que se livrent ces entreprises pour attirer les ressources les plus qualifiées expliquent, au moins en partie, cette reconnaissance des performances individuelles élevée dans les entreprises à fort contenu technologique.

Contrairement aux résultats observés par Diaz et Gomez-Mejia (1997), nous n'avons pas été en mesure d'observer une relation positive entre le degré d'intensité technologique et le recours à des politiques de rémunération collective. Nous n'avons pas non plus observé que cette stratégie puisse se révéler plus efficace dans les entreprises à fort contenu technologique. Les résultats divergents sur ce point entre notre étude et celle de Diaz et Gomez-Mejia (1997) peuvent s'expliquer en partie par les choix effectués dans la spécification des modèles. Des analyses complémentaires ont montré que les différences en matière de politiques de rémunération collective entre les deux groupes d'entreprises sont de faible ampleur : le pourcentage de bonis collectifs alloué est sensiblement plus élevé dans les firmes à forte intensité technologique (5,0 % vs 3,2 %).

Nos résultats n'ont pas permis de confirmer l'hypothèse selon laquelle les entreprises à fort contenu technologique sont plus disposées à adopter une politique salariale de leadership sur le marché. Il est difficile d'établir une comparaison avec l'étude de Diaz et Gomez-Mejia (1997) sur ce point. En effet, ces derniers n'ont pas testé spécifiquement l'influence du positionnement salarial par rapport au marché. Pour ce qui est de la faible influence de cette variable dans notre modèle, il est possible que sa mesure soit en cause. Dans notre étude, nous avons tenté d'évaluer la politique de marché pour l'ensemble des salariés de l'organisation. Or, il a été montré que dans une même organisation, il peut exister plusieurs politiques salariales par rapport au marché (Milkovich et Newman, 1996). Est-ce que les entreprises à fort contenu technologique sont davantage portées que les autres à segmenter leurs politiques vis à vis du marché ? Si oui, cela expliquerait en partie que des différences n'ont pu être observées. En outre, notre enquête n'a pas permis d'identifier les marchés de référence qui servent à établir le positionnement salarial. Par exemple, est-ce que les entreprises de haute technologie utilisent des marchés de référence différents des entreprises traditionnelles ? De futures recherches pourraient apporter des éclaircissements sur cette question.

Comme Diaz et Gomez-Mejia (1997), notre étude a également mis en évidence que les entreprises de haute technologie décentralisent davantage leurs politiques de rémunération que les entreprises traditionnelles, et que cette stratégie se révèle plus efficace lorsque le contenu technologique augmente. Ce plus fort besoin de décentralisation des politiques salariales résulte sans doute de l'importance accordée à la réactivité et à la flexibilité. Les dirigeants d'entreprises *high-tech* estiment probablement qu'il y a plus d'avantages que d'inconvénients à accorder à leurs unités d'affaires (*business units*) une certaine autonomie décisionnelle sur le plan des rémunérations. Par exemple, la capacité de pouvoir recruter le personnel nécessaire et la possibilité de fidéliser les personnes clés sont sans doute considérées comme étant des actions plus importantes pour le développement de la firme que le maintien de l'équité interne. Nos résultats révèlent que la recherche d'une plus grande équité salariale ne semble pas une pratique efficace dans le secteur de la haute technologie, les entreprises préférant jouer le jeu du marché afin d'attirer et de conserver les ressources stratégiques.

Enfin il faut noter que la transparence n'est pas apparue comme étant une politique discriminante. En revanche, il est intéressant de noter qu'une plus grande transparence est associée à une plus grande efficacité du système de rémunération.

CONCLUSION

Bien que nous ayons confirmé les études antérieures, qui ont montré que le niveau d'intensité technologique constitue une caractéristique intéressante pour différencier les choix effectués en matière de politiques de rémunération, nous avons montré que ces choix sont davantage conditionnés par la dimension nationale que par la dimension sectorielle. Nous avons également montré que certaines stratégies de rémunération apparaissent davantage appropriées dans les entreprises à fort contenu technologique. Toutefois, certaines limites doivent être mentionnées. D'une part, la mesure des variables indépendantes et dépendantes a été réalisée au même moment. Un problème potentiel de variance commune ne peut être exclu. D'autre part, les réponses des DRH ou de responsables de rémunération n'ont pas été confrontées à d'autres points de vue, par exemple celui des responsables hiérarchiques ou des autres cadres dirigeants. Par ailleurs, certaines stratégies de rémunération n'ont pas été mesurées (par exemple : rémunération directe vs indirecte) et d'autres ne l'ont été qu'à l'aide d'un seul indicateur. Enfin, notre mesure d'efficacité est relative à la perception d'efficacité du système de rémunération et non à une mesure objective d'efficacité.

BIBLIOGRAPHIE

- APELBAUM, S.H., Compensation Strategy : Determinants and Contingencies in High-Technology Organizations, *International Journal of Manpower*, 12, 8, 1991, p.
- ARTHUR, J.B., Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *Academy of Management Journal*, 37, 1994, 670-687.
- BALKIN, D.T., GOMEZ-MEJIA, L., Determinants of R and D Compensation Strategies in the High Tech Industry, *Personnel Psychology* 37, 1984, p.635-650.
- BALKIN, D.B., BANNISTER, B.D., Explaining Pay Form for Strategic Employee Groups in Organizations : A Resource Dependence Perspective, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 1993, p.139-151.
- BLOOM M., MILKOVICH, G., «A SHRM Perspective on International Compensation and Rewards Systems», *Research in Personnel and Human Resource Management*, Supplement 4, F. Ferris (ed.), 1999, p.283-303., JAI Press.
- BREWSTER, C., MAYNE, L., APARICIO, M., KABST, R., «The Flexibility Paradox», *Employee Relations*, 19, 6, 1997, p.596-608.
- CARDY, R.L., DOBBINS, G.H., Human Resources, High Technology, and Quality Organizational Environment : Research Agendas, *The Journal of High Technology Management Research*, 6, 2, 1995, p.261-279.
- CIO Magazine, March 15, 1998, p.12.
- DEMING, W.E., *Out of the Crisis*, Cambridge, MA : MIT Institute for Advanced Engineering Study, 1986.
- DIAZ, M. D., GOMEZ-MEJIA, L. The Effectiveness of Organization-Wide Compensation Strategies in Technology Intensive Firms, *The Journal of High Technology Management Research*, 8, 2, 1997, p.301-315..
- FERNER, A., QUINTANILLA, J., Multinationals, National Business Systems and HRM: The Enduring Influence of National Identity or a Process of Anglo-Saxonisation, *The International Journal Of Human Resource Management*, 9, 4, 1998, p.710-731.

- FOSSUM, J.A., McCALL, B.P., Pay and Reward for Performance, in *The Human Resource Management Handbook*, (D. Lewin, D. Mitchell, M. Zaidi, eds), JAI Press inc., 1997, part 3, p.111-143.
- GERHART, G., Compensation Strategy and Organizational Performance, in *Compensation in Organizations*, S Rynes, B Gerhart (eds), 2000, Jossey Bass, p.151-194.
- GOMEZ-MEJIA, L., BALKIN, D.B., MILKOVICH, G.T., Rethinking Rewards for Technical Employees, *Organizational Dynamics*, 18,4, 1990, p.62-75
- GOMEZ-MEJIA, L., BALKIN, D.B., Effectiveness of Individual and Agregate Compensation Strategies, *Industrial Relations*, 28, 3, 1989, p431-445
- GOMEZ-MEJIA, L., WELBOURNE, T.M., Compensation Strategy : An Overview and Future Steps, *Human Resource Planning*, 11, 3, 1988, p.173-189.
- GOMEZ-MEJIA, L., BALKIN, D., WELBOURNE, T., The Influence of Venture Capitalists on Management Practices in High Technology Industry, *Journal of High Technology Management*, 1, 1, 1990, 107-118.
- GOMEZ-MEJIA, L., BALKIN, D., *Compensation, Organizational Strategy and Firm Performance*, Cincinnati, Ohio: South-Western Series in Human Resource Management, 1992.
- GOODERHAM. P., NORDHAUG, O., RINGDAL, K., «Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms», *Administrative Science Quarterly*, 44, 1999, p.507-531.
- MILKOVICH, G.T., NEWMAN, J.M., *Compensation*, Fifth Edition, 1996, Irwin.
- ROBERTS, K.H., GAGANO, G., Managing a High-Reliability Organization : A Case for Interdependence. In M.A Von Glinow & S.A Mohrman (eds), *Managing Complexity in High Technology Organizations*, 1990, p.146-159.
- SCHOONHOVEN, C.B., JELINEK, M. Dynamic Tension in Innovative, High Technology Firms : Managing Rapid Technological Change Through Organizational Structure, In M.A Von Glinow & S.A Mohrman (eds), *Managing Complexity in High Technology Organizations*, 1990, p.90-118.
- SIRE, B., TREMBLAY, M., Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ?, *Revue Française de Gestion*, novembre /décembre 1999, 129-139..
- SIRE, B., TREMBLAY, M., Testing the Influence of Countries and National Cultural Values on Compensation Policies, Paper Presented to 2000 Academy of Management Meetings, August, Toronto, Canada.
- TREMBLAY, M., SIRE, B., PELCHAT, A., A Study of the Determinants and of Impact of Flexibility on Employee Benefit Satisfaction, *Human Relations*, 51, 5, 1998, p.667-688.