

2001s-35

Comparaison des politiques de rémunération en fonction des stratégies organisationnelles

Michel Tremblay, Denis Chênevert

Série Scientifique
Scientific Series



CIRANO
Centre interuniversitaire de recherche
en analyse des organisations

Montréal
Avril 2001

CIRANO

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Québec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the Ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie, and grants and research mandates obtained by its research teams.

Les organisations-partenaires / The Partner Organizations

- École des Hautes Études Commerciales
- École Polytechnique
- Université Concordia
- Université de Montréal
- Université du Québec à Montréal
- Université Laval
- Université McGill
- MEQ
- MRST
- Alcan inc.
- AXA Canada
- Banque du Canada
- Banque Laurentienne du Canada
- Banque Nationale du Canada
- Banque Royale du Canada
- Bell Québec
- Bombardier
- Bourse de Montréal
- Développement des ressources humaines Canada (DRHC)
- Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec
- Hydro-Québec
- Imasco
- Industrie Canada
- Pratt & Whitney Canada Inc.
- Raymond Chabot Grant Thornton
- Ville de Montréal

© 2001 Michel Tremblay et Denis Chênevert. Tous droits réservés. All rights reserved.

Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©.

Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source.

Ce document est publié dans l'intention de rendre accessibles les résultats préliminaires de la recherche effectuée au CIRANO, afin de susciter des échanges et des suggestions. Les idées et les opinions émises sont sous l'unique responsabilité des auteurs, et ne représentent pas nécessairement les positions du CIRANO ou de ses partenaires.

This paper presents preliminary research carried out at CIRANO and aims at encouraging discussion and comment. The observations and viewpoints expressed are the sole responsibility of the authors. They do not necessarily represent positions of CIRANO or its partners.

Comparaison des politiques de rémunération en fonction des stratégies organisationnelles*

Michel Tremblay[†], Denis Chênevert[‡]

Résumé / Abstract

La position concurrentielle des entreprises est liée de plus en plus à leur capacité d'attirer et de retenir du personnel compétent. La gestion des ressources humaines et plus particulièrement la rémunération font partie des mécanismes importants dans cette quête de compétences. Toutefois, les entreprises sont confrontées à plusieurs choix possibles en matière de politiques de rémunération. Ces choix sont-ils tributaires des stratégies externes (ex. : diversification, différenciation) ou des stratégies internes (ex. : équipe autonome de travail, qualité totale, gestion participative) de l'entreprise? C'est à partir de données recueillies auprès de 602 grandes entreprises que la présente recherche met en évidence que les politiques de rémunération sont davantage le reflet des stratégies internes de l'organisation que de ses stratégies externes. Plus spécifiquement, les entreprises qui préconisent les équipes autonomes de travail, la qualité totale et la gestion participative ont tendance à opter davantage pour des politiques innovatrices de rémunération telles que le leadership salarial, la rémunération variable, la performance collective et un pourcentage élevé de bonis. Ces résultats apportent un certain appui à la vision basée sur les ressources (Barney, 1991) en suggérant que l'avantage concurrentiel d'une entreprise est surtout le reflet de la synergie entre ses pratiques internes de gestion.

Human resource practices and especially compensation are the elements most likely to promote attraction and retention of competent workers. However firms can choose between a mix of compensation policies and practices. The existant literature suggests that these choices are influenced by either external strategy considerations (i.e. diversification, differentiation) or by internal ones such as quality management and self-managed teams. On the basis of data from 602 large firms, this study demonstrates that compensation policies are linked to internal strategies rather than external ones. Specifically it was found that firms using self managed teams, total quality management and employee participation are more likely to choose innovative forms of compensation including variable pay, group-based pay, and a higher percentage of bonus pay as well as a lead policy. These results support to some extent the resource based perspective

Adresse de l'auteur : Michel Tremblay, CIRANO, 2020 rue University, 25^e étage, Montréal, Qc, Canada H3A 2A5
Tél. : (514) 985-4013 Fax : (514) 985-4039 courriel : michel.tremblay@hec.ca

[†] École des Hautes Études Commerciales et CIRANO

[‡] Université du Québec à Montréal

espoused by Barney (1991) which stresses the synergy between management practices.

Mots Clés : Rémunération, salaire, stratégies, synergie, organisation, culture, qualité, innovation

Keywords: Compensation, pay, strategy, synergy, organization, culture, quality, innovation

La difficulté qu'ont les organisations à acquérir et conserver une position concurrentielle durable résulte souvent dans leur incapacité à attirer et retenir un personnel compétent (Pfeffer, 1994). C'est en partie pour cette raison que la gestion des ressources humaines (GRH) constitue une fonction importante dans la recherche d'une plus grande performance organisationnelle (Arthur, 1994). Parmi les différentes activités de la GRH, la gestion de la rémunération semble constituer une activité à fort potentiel permettant aux entreprises qui en font bon usage d'aspirer à une plus grande efficacité (Becker et Huselid, 1998). Du point de vue des coûts, la masse salariale d'une entreprise peut s'avérer déterminante pour sa santé financière, surtout lorsque l'on considère que celle-ci peut représenter plus de 50 % des frais d'exploitation (Kanungo et Mendonca, 1997). Toutefois, les coûts salariaux ne représentent qu'une partie du tableau. En effet, la rémunération, tant sur le plan des niveaux, des formes et des modes de gestion peut, selon le contexte, agir sur une variété d'attitudes et de comportements. Entre autres, la rémunération peut influencer l'attraction (l'acquisition des ressources humaines désirées), la rétention (la conservation des ressources humaines désirées), la performance au travail (la motivation et la mobilisation), la flexibilité organisationnelle et le développement des compétences. C'est en considérant l'ensemble de ces effets potentiels que certains auteurs, dont Gomez-Mejia et Balkin (1992), sont arrivés à la conclusion que la rémunération constituait une activité de la GRH d'importance stratégique.

C'est dans cet esprit que certaines organisations considèrent que la rémunération ne doit pas uniquement être ajustée à un poste précis ou à une situation financière donnée, mais à des individus, à leur performance ainsi qu'à la vision, aux valeurs, aux stratégies et à la culture véhiculée par l'entreprise (Lawler, 1990). Ce besoin d'ajustement place les entreprises devant une panoplie de choix en matière de politiques et de pratiques de rémunération. Par exemple, doivent-elles préconiser la performance collective ou individuelle? Cherchent-elles à récompenser le risque ou la loyauté? Veulent-elles instaurer une gestion de la rémunération transparente ou secrète? Ce sont ces questionnements qui sont à l'origine de cette recherche. L'objectif étant d'analyser le lien entre les caractéristiques organisationnelles et le choix des politiques de rémunération. Nous cherchons donc à savoir dans quelle mesure les choix en matière de stratégies externes et internes dictent les entreprises dans l'adoption de leurs politiques de rémunération. En d'autres termes, est-ce que les entreprises qui ont opté pour des stratégies externes et internes particulières ont également opté pour des politiques de rémunération différenciées?

1. Cadre conceptuel et hypothèses

L'ensemble des choix réalisés par une entreprise à l'égard de ses politiques de rémunération constitue son système de rémunération. Ce dernier peut être plus ou moins innovateur. Selon le tableau 1, on pourrait opposer deux grandes tendances en matière de rémunération : l'approche mécaniste ou traditionnelle et l'approche organique ou innovatrice. À titre d'exemple, l'entreprise devra se demander s'il est préférable de rémunérer les emplois ou les compétences, ou encore d'introduire un système mixte?

Tableau 1 : Choix en matière de politiques de rémunération

Traditionnel	Innovateur
Emploi	Compétences
Équité interne	Équité externe
Hiérarchique	Égalitaire
Ancienneté	Performance
Individuelle	Collective
Court terme	Long terme
Aversion aux risques	Prise de risques
Politique salariale de suiveur	Politique salariale de leader
Salaire fixe	Salaire variable
Augmentations de salaire	Bonis
Intrinsèques	Extrinsèques
Centralisée	Décentralisée
Secrète	Ouverte
Non participation	Participation
Bureaucratique	Flexible

(Source : Gomez-Mejia et Welbourne, 1988)

Elle devra également choisir entre récompenser l'ancienneté ou la performance. Ce choix sera, bien évidemment, tributaire des objectifs de l'organisation. De la même manière, l'entreprise devra décider si elle accorde plus d'importance à la performance individuelle ou de groupe. Pour prendre une telle décision, certains éléments devront être considérés. Est-ce la coopération à l'intérieur des équipes de travail ou l'entrepreneuriat individuel qui a la plus grande valeur ajoutée? Est-il possible de mesurer la performance individuelle ou celle des équipes de travail? L'organisation devra également se positionner sur le niveau de salaire à octroyer. Par exemple, où devrait-elle situer le niveau de ses salaires par rapport au marché? Plus haut, plus bas ou encore égal au marché? Si elle choisit d'avoir une politique inférieure au marché, dans quelle mesure cette décision affectera sa capacité de recrutement? Dans quelle mesure une politique de leadership en matière de salaire peut mettre en péril la santé financière de l'entreprise? L'organisation devra également examiner quelle proportion d'incitatifs est la plus adéquate. Est-ce que la proportion de salaire fixe actuelle est trop élevée pour inciter les gens à être plus performants? Est-ce que la masse salariale fixe actuelle constitue une contrainte à la concurrence? Enfin, l'organisation devra analyser certains aspects de la gestion des salaires. Est-il préférable de centraliser ou décentraliser certaines décisions en matière de rémunération? La politique salariale devra-t-elle être transparente ou secrète? La participation des employés est-elle souhaitable? Si oui, jusqu'à quel niveau et pour quels aspects de la gestion de la rémunération

Les entreprises sont donc confrontées à une série de choix pouvant influencer l'efficacité de leur système de rémunération. Il s'agit pour elles de déterminer sur quelle base se réalisera le choix de

ces différentes politiques afin de maximiser l'efficacité du système de rémunération. Selon Gomez-Mejia et Welbourne (1988), ces décisions de rémunération ne représentent que les extrémités d'un continuum. Les choix les plus appropriés pour les entreprises peuvent se situer à l'intérieur de ce continuum. Toutefois, il est habituellement possible de déceler chez la plupart des entreprises une tendance à préconiser un modèle plutôt qu'un autre, et ce, sans nécessairement y adhérer en totalité. Cette tendance à favoriser un modèle pourrait résulter des caractéristiques propres à chaque entreprise. Par exemple, le type de stratégie externe ou d'affaires utilisé par une entreprise entraînerait cette dernière à faire des choix distinctifs en matière de politiques de rémunération. De la même manière, les entreprises qui privilégient certaines stratégies internes ou de développement organisationnel seraient portées à choisir des politiques de rémunération cohérentes avec ces choix. La théorie comportementale stipule que chaque stratégie d'affaires requiert des comportements spécifiques et que le rôle de la GRH est justement de stimuler ces comportements. De l'autre côté, la vision basée sur les ressources supporte l'idée que ce sont les stratégies internes à l'entreprise qui sont sources d'un avantage concurrentiel et que la cohérence des pratiques de GRH doit se réaliser non pas avec les stratégies externes (ex. : différenciation, diversification), mais avec les stratégies internes (ex. : organisation du travail, gestion de la qualité, culture). C'est en observant de plus près ces deux approches que nous pourrions être en mesure de mieux les comprendre afin de pouvoir formuler des hypothèses spécifiques à chacune d'elles.

1.1 Perspective comportementale

Selon la perspective comportementale, les caractéristiques organisationnelles, comme la stratégie d'affaires, requièrent des attitudes et des comportements uniques afin d'assurer le succès de l'implantation de ladite stratégie et atteindre les objectifs de performance de l'entreprise (Delery et Doty, 1996; Youndt et al., 1996). Une stratégie d'affaires exige des comportements spécifiques pour réussir, et l'utilisation de pratiques de GRH, et plus particulièrement de rémunération, peut récompenser et contrôler ces comportements. Par conséquent, les organisations doivent implanter des pratiques de rémunération qui vont aligner les comportements des employés de manière à ce qu'ils soient compatibles avec les stratégies d'entreprise. Deux typologies en matière de stratégie ont particulièrement retenu l'attention des chercheurs en GRH : les stratégies génériques de Porter (1980) et le degré de diversification de Rumelt (1974).

1.1.1 Stratégies génériques

Selon le modèle de Porter (1980), pour espérer être concurrentielles les entreprises doivent opter pour l'une ou l'autre des deux grandes stratégies génériques : 1. Le leadership par les coûts ou 2. La différenciation de leurs produits et services. Le choix d'une stratégie générique quelconque exigerait l'appui d'un système de GRH contingent et, à plus forte raison, de politiques de rémunération particulières.

Leadership par les coûts

Les entreprises qui se concentrent sur la réduction des coûts ont tendance à adopter des activités de contrôle étroit des budgets, à encourager la quantité plutôt que la qualité et à centraliser le pouvoir de prise de décisions. On cherche également à décourager l'innovation et la créativité en développant des compétences qui appuient uniquement les tâches présentes et l'étrécissement des descriptions de postes (Swiercz, 1995). Dans ce contexte, les compétences recherchées chez les gestionnaires sont davantage orientées vers le conservatisme et la prudence (Herbert et Deresky, 1987).

En matière de gestion de la rémunération, les entreprises qui adoptent une stratégie de réduction des coûts ou orientée principalement vers le prix de leurs produits et services, ont tendance à opter pour une politique salariale à la remorque du marché (suiveur) et offrir une enveloppe d'avantages sociaux couvrant à peine les besoins de base des employés (Arthur, 1992). Elles préconisent peu la rémunération au mérite individuel et offrent une proportion plus faible de bonus par rapport au salaire de base (Montemayor, 1996). Dans ce contexte, l'engagement des employés envers l'organisation n'est pas une priorité, le taux de roulement ne représentant pas un facteur de compétitivité important. Une stratégie orientée uniquement sur le prix des produits requiert un faible niveau de compétence à l'égard de la main-d'œuvre et donc peu d'investissement en matière de formation et de développement des ressources humaines.

Hypothèse 1 : Les entreprises qui adoptent une stratégie d'affaires orientée principalement sur le prix de leurs produits et services ont tendance à opter pour un système de rémunération plus traditionnel.

Différenciation

Par contre, chez les entreprises qui ont adopté une stratégie de différenciation de leurs produits ou services, l'accent est mis davantage sur l'autonomie et la qualité. La créativité et l'initiative sont fortement encouragées par le développement continu des compétences et par des descriptions de tâches plutôt élargies (Swiercz, 1995). On recherche chez les gestionnaires des compétences liées à la compétitivité, à la créativité, à la flexibilité, à la prise de risques et à l'entrepreneuriat (Herbert et Deresky, 1987). Afin d'appuyer des comportements associés à la prise de risques et à la tolérance à l'échec, les firmes doivent procurer aux employés un sentiment de sécurité en encourageant l'orientation à long terme (Jackson et Schuler, 1995).

Dans ce contexte, le système de rémunération doit posséder les particularités permettant de combler les besoins d'un système de GRH de type « capital intensif » (Youndt et al., 1996). L'étude de Galbraith et Merrill (1991) suggère que cette particularité stratégique entraîne les organisations à adopter des politiques de rémunération orientées vers le long terme ($\beta=0,07$: $p<=0,01$), mais évite, en contrepartie, d'accorder trop d'importance au salaire fixe de base ($\beta=-0,33$: $p<=0,01$). Il appert également que ces entreprises préconisent une politique de leadership au plan salarial, utilisent une part plus importante d'incitatifs, et optent pour une plus

grande transparence dans l'administration des salaires (Montemayor, 1996). Le besoin de main-d'œuvre compétente incite les entreprises à investir davantage dans le capital humain de leurs employés et à innover en matière de rémunération de façon à fidéliser les salariés (Arthur, 1992). La nécessité d'une plus grande autonomie pour favoriser l'initiative et la créativité est souvent accompagnée d'un régime de partage du succès de manière à orienter les comportements (Muczyk, 1988).

Hypothèse 2 : Les entreprises qui adoptent une stratégie d'affaires orientée principalement vers la différenciation de leurs produits et services ont tendance à opter pour un système de rémunération plus innovateur.

En matière de choix stratégique, les entreprises peuvent également opter pour une plus ou moins grande diversification de leurs produits et services, ce qui nous amène à nous interroger sur l'impact du degré de diversification sur les choix à l'égard des politiques de rémunération.

1.1.2 Degré de diversification

Le degré de diversification d'une entreprise est souvent le résultat d'un besoin de croissance dans un marché en déclin. En se diversifiant, l'entreprise entre en concurrence avec d'autres organisations appartenant à un marché où les règles du jeu sont différentes. Elle peut soit entrer dans une nouvelle industrie, soit pénétrer un domaine d'activité stratégique appartenant à la même industrie, mais dont les facteurs de succès sont différents (Véry, 1991). Le degré de diversification peut varier considérablement d'une entreprise à l'autre. Certaines entreprises sont considérées à produit unique (ex. : 95 % ou plus du chiffre d'affaires provenant d'une seule activité), d'autres à produits dominants (ex. : 70 % à 85 % du chiffre d'affaires provenant d'une seule activité) et certaines à produits diversifiés (70 % ou moins du chiffre d'affaires provenant d'une seule activité) (Rumelt, 1974). Le succès de l'une ou l'autre de ces stratégies est souvent le résultat des mécanismes de contrôle qui y sont associés, car la diversification implique à un moment ou à un autre une séparation entre l'actionnaire et la gestion. Les systèmes de rémunération, dans un contexte de diversification, auraient comme objectif d'aligner les valeurs et comportements des employés sur ceux des actionnaires et ainsi réduire les problèmes d'agence (Jensen et Meckling, 1976). Les entreprises seraient donc portées à rechercher une certaine cohérence entre leurs politiques de rémunération et leur degré de diversification.

Produits uniques

Les entreprises à produits uniques ont habituellement une structure de gestion simple nécessitant peu de règles ou de procédures (Gomez-Mejia, 1992). L'esprit d'entrepreneurship y est encouragé de même que la prise de risque. Cette stratégie est souvent l'apanage des petites entreprises en démarrage au sein desquelles la GRH est plutôt informelle et décentralisée. Dans

ce contexte, les politiques de rémunération sont adoptées de manière à accroître la flexibilité organisationnelle et surtout financière, de sorte que les salaires de base sont à peine compétitifs, mais que le potentiel de gains futurs est alléchant (Balkin et Gomez-Mejia, 1990). Ces entreprises ont donc tendance à orienter leur système de rémunération vers le long terme en incluant une part importante d'incitatifs basés principalement sur les succès financiers de l'entreprise. L'absence de formalité dans les mécanismes de gestion inhérents à cette stratégie milite en faveur d'une plus grande transparence des modes de gestion de la rémunération et d'une plus grande participation des employés (Balkin et Gomez-Mejia, 1990).

Hypothèse 3 : Les entreprises à produit unique ont tendance à opter pour un système de rémunération plus innovateur.

Produits dominants

Quant aux entreprises à produits dominants, elles ont la particularité de posséder un système de contrôle qui soit plus stratégique que financier, incitant les gestionnaires à être à l'affût des occasions de synergie entre les activités et entre les ressources. Le besoin d'une vision commune entre les unités d'affaires incite les dirigeants à favoriser la collaboration et à réduire l'autonomie en décourageant les actions indépendantes, et ce, afin de conserver une ligne directrice (Gomez-Mejia, 1992). On retrouve habituellement au sein de ce type d'entreprises une culture organisationnelle bien définie, basée sur des compétences distinctes, créant ainsi une structure fortement hiérarchisée (Lei, Slocum et Slater, 1990). L'interdépendance entre les différentes unités à l'égard des ressources et des connaissances réduit la possibilité d'isoler la performance financière de chacune. De plus, la connaissance qu'ont les dirigeants à l'égard des produits et services des différentes unités les amène à opter pour une évaluation plus qualitative et plus directive de la performance de leurs gestionnaires. On est donc en présence d'un système de rémunération formalisé au sein duquel la cohérence interne et la valeur des emplois sont privilégiées. Par exemple, l'adoption d'une politique salariale de leader au sein de ces entreprises suggère l'importance qu'elles accordent au salaire de base, aux avantages sociaux et au salaire garanti, mais laisse présager une réticence à l'égard des incitatifs basés sur des perspectives à long terme (Balkin et Gomez-Mejia, 1990). En terme de gestion de la rémunération, les entreprises qui ont opté pour une stratégie de produit dominant impliquent peu leurs employés en centralisant la prise de décision et en gardant plus secrètes les informations de nature salariale.

Hypothèse 4 : Les entreprises à produit dominant ont tendance à opter pour un système de rémunération plus traditionnel.

Produits diversifiés

Enfin, les entreprises à produits diversifiés (conglomérats) s'investissent dans des marchés différents de leur métier de base, ce qui nécessite le passage d'une structure fonctionnelle à une structure « divisionnelle » basée sur la nature des produits (Napier et Smith, 1987). Cette particularité fait en sorte que les dirigeants ont peu de connaissance des produits et services sous la responsabilité des différentes unités d'affaires. Ce manque de connaissance oblige ces derniers à devoir favoriser des mesures financières dans l'évaluation de la performance de leurs gestionnaires, ces derniers étant totalement responsables à l'égard des résultats (Rivera Ungson et Steers, 1984). Les critères objectifs d'évaluation de la performance deviennent donc la seule façon de contrôler les comportements individuels. Chaque unité d'affaires étant considérée comme une petite entreprise autonome, les mécanismes de gestion de la rémunération qu'on y retrouve s'apparentent fortement à ceux privilégiés par les entreprises à produit unique. Par conséquent, l'autonomie accordée aux gestionnaires favorise une décentralisation des décisions de nature salariale, une partie variable plus importante dans l'enveloppe globale de rémunération, une plus grande transparence et une vision basée sur le long terme (Gomez-Mejia, 1992).

Hypothèse 5 : Les entreprises à produits diversifiés ont tendance à opter pour un système de rémunération plus innovateur.

Malgré l'importance de la perspective comportementale dans l'analyse du lien entre les caractéristiques organisationnelles et les politiques de rémunération, d'autres approches, dont la perspective basée sur les ressources, ont cherché à comprendre les liens entre les stratégies internes de l'organisation plutôt qu'à l'égard des stratégies externes ou d'affaires.

1.2 Perspective basée sur les ressources

La perspective basée sur les ressources examine les liens entre les caractéristiques internes de la firme et sa performance (Barney, 1991). Selon cette perspective, la position concurrentielle d'une entreprise est définie par une série de relations entre ses différentes ressources et par le degré de spécificité de ces ressources, car les firmes ont toutes un caractère unique (Conner, 1991). Pour être considéré comme un avantage concurrentiel, les différentes ressources d'une entreprise (ex. : capital physique; capital humain; capital organisationnel) doivent ajouter de la valeur, être rares, difficilement substituables et quasi inimitables (Barney, 1991). Cette logique est d'autant plus vraie lorsque les ressources en question sont de nature humaine, car le caractère ambigu de ce type de ressource rend leur imitation incertaine et difficile, dissuadant ainsi les concurrents (Arrègle, 1996). Toutefois, les pratiques de GRH, prises individuellement, peuvent difficilement être considérées comme un avantage concurrentiel, car elles peuvent être reproduites (Kamoche, 1996). C'est donc l'interaction entre les différentes pratiques de GRH et les stratégies internes de développement qui assure à l'entreprise le caractère quasi inimitable de ses RH (Huselid, Jackson et Schuler, 1997). À cet effet, des études ont montré que les pratiques

de rémunération avaient une plus grande valeur ajoutée lorsqu'elles étaient utilisées pour appuyer des stratégies de développement organisationnel telles que : les nouvelles formes d'organisation du travail, la gestion de la qualité et la culture d'entreprise (Cook, 1994; Kochan et Osterman, 1994; Tremblay et al., 1996; Knouse, 1995; Davis, 1993; Johnson, 1993).

1.2.1 Organisation du travail

Les nouvelles formes d'organisation du travail telles que les équipes autonomes de travail modifient les structures de pouvoir et de communication au sein des entreprises (Wageman, 1995). Ce type de structure augmente le degré d'autonomie des membres et l'interdépendance des tâches créant ainsi un lieu de travail où l'esprit d'équipe et la collaboration sont de mises (Cohen et Bailey, 1997). Cette collaboration à l'intérieur des équipes de travail appuie la solution coopérative dans la mesure où elle est accompagnée d'un programme de rémunération approprié (Levine et Tyson, 1990). Par exemple, le besoin de compétences plus élevées pour œuvrer au sein de ces équipes entraîne les organisations à promouvoir une politique salariale de leader assorti d'incitatifs collectifs afin de ne pas nuire à la dynamique d'équipe (Dunphy et Bryant, 1996). La gestion de la rémunération y est, par conséquent, décentralisée et transparente, laissant le soin aux membres de décider qui est le plus méritant (Flannery et al., 1996). Cependant, la difficulté de distinguer la performance individuelle à l'intérieur de l'équipe, étant donné l'interdépendance des tâches, milite en faveur de bonis basés sur le rendement de l'équipe et non de chacun de ses membres (Wageman et Baker, 1997).

Hypothèse 6 : Les entreprises qui utilisent davantage les équipes autonomes de travail ont tendance à opter pour un système de rémunération plus innovateur.

1.2.2 Gestion de la qualité

Le mouvement qu'ont connu les entreprises pour l'amélioration de la qualité de leurs produits et services n'a pas toujours été couronné de succès. Selon Snell et Dean (1992), le taux d'échec, dans la transition d'une gestion traditionnelle à une gestion de la qualité, est le résultat d'une mauvaise gestion du personnel plutôt que le fruit d'un problème relevant des systèmes techniques. Par exemple, les programmes de rémunération doivent récompenser la collaboration, l'effort collectif, en se souciant non pas uniquement des aspects quantitatifs de la production, mais également qualitatifs. La rémunération, dans un contexte de qualité totale, remplirait principalement deux fonctions : 1. L'orientation des comportements désirés tels que le travail d'équipe et la résolution de problèmes et 2. Le renforcement des valeurs que l'entreprise désire véhiculer publiquement comme la qualité, la satisfaction de la clientèle et l'amélioration continue (Knouse, 1995). Selon Davis (1993), les entreprises qui ont opté pour une gestion de la qualité ont également apporté des modifications à leur système de rémunération. Les principaux changements réalisés touchent : l'évaluation de la performance, les programmes d'incitatifs, la philosophie de gestion, les descriptions de postes, les augmentations de salaire, l'évaluation des

emplois et les structures salariales. Par exemple, les critères d'évaluation de la performance évoluent de façon à récompenser l'effort du groupe plutôt que de l'individu (Olian et Rynes, 1991). Le spectre de responsabilités plus large qu'exige ce type d'environnement de travail à l'égard de la prise de décisions, la résolution de problèmes et l'amélioration continue forcent les entreprises à devoir proposer des salaires de base un peu plus élevés de manière à attirer et retenir les ressources possédant ces compétences (Snell et Dean, 1992; 1994).

Hypothèse 7 : Les entreprises qui préconisent une démarche-qualité ont tendance à opter pour un système de rémunération plus innovateur.

1.2.3 Culture d'entreprise

La culture d'entreprise est considérée comme le reflet des valeurs, des symboles, du langage, de l'idéologie, des rituels et des mythes perceptibles dans les organisations (Pettigrew, 1979; Dean et Kennedy, 1983). C'est le partage de l'ensemble de ces systèmes qui permet aux gens d'interpréter leur propre réalité. Parmi les différents mécanismes permettant de véhiculer la culture organisationnelle, le système de GRH semble figurer en tête de liste. En effet, outre sa mission de servir les intérêts économiques de l'organisation, la GRH est également une réponse culturelle au problème de l'intégration des employés dans l'organisation. De plus, les expériences émanant de la pratique nous enseignent que lorsque différentes stratégies de développement organisationnel et différentes pratiques de GRH émettent des signaux inconsistants à propos des valeurs et des comportements attendus, les gens ont tendance à suivre ceux provenant du système de rémunération (Cummings, 1984). À l'image de la culture, les politiques salariales sont imprégnées de symbolisme faisant en sorte que chaque forme de rémunération transmette un message différent. C'est en fonction, entre autres, de la typologie présentée par Ouchi (1980) que certains auteurs en sont venus à faire un rapprochement entre le type de culture d'entreprise et les politiques de rémunération (Kerr et Slocum, 1987). Parmi les différents types de culture d'entreprise, nous allons nous attarder plus particulièrement à la culture de clan, de marché et participative.

Culture de clan

La culture de clan est caractérisée par une forte socialisation résultante du partage de normes et de valeurs, ce qui exerce une pression au conformiste. Les relations y sont plutôt fraternelles et basées sur les structures hiérarchiques. On est donc en présence d'une structure normative riche qui gouverne un large éventail de comportements dissuadant, d'une certaine façon, la prise de risques et l'innovation, l'importance étant accordée à la collectivité plutôt qu'aux initiatives individuelles (Kerr et Slocum, 1987). Dans ce contexte, le système de rémunération sera davantage orienté vers le conservatisme et le formalisme. Par exemple, on privilégiera l'équité interne par l'entremise d'un système formel d'évaluation et de classification des emplois (ex. : Hay) et l'ancienneté constituera le critère premier d'augmentation des salaires (Flannery et al,

1996). Par conséquent, on retrouvera une faible part de bonis dans l'enveloppe globale de rémunération et les critères d'évaluation qui pourraient être utilisés seront surtout qualitatifs laissant aux supérieurs hiérarchiques une plus grande latitude décisionnelle (Kerr et Slocum, 1987).

Hypothèse 8 : Les entreprises qui ont une culture de clan ont tendance à opter pour un système de rémunération plus traditionnel.

Culture de marché

Les entreprises qui ont une culture se rapprochant de la culture de marché, encourage davantage le risque et l'innovation, favorisant ainsi l'initiative individuelle. Il y a donc peu de socialisation et de pression au conformiste, les relations étant contractuelles et basées sur les termes d'un échange et d'un engagement mutuel à court terme. Par conséquent, la structure normative est pauvre et les supérieurs distants, leur rôle étant davantage celui d'un négociateur et d'un pourvoyeur de ressources (Kerr et Slocum, 1987). Dans ce contexte, le système de rémunération préconisé par les entreprises serait surtout régi par le principe de l'offre et de la demande, l'équité externe étant le mode de justice distributive privilégiée. Les critères de performance utilisés sont avant tout quantitatifs et basés sur le rendement individuel, car la performance corporative ou celle des divisions dans lesquelles l'individu ne travaille pas ont peu d'influence sur le niveau de bonis octroyé. Les augmentations annuelles de salaires ne sont pas le fruit de l'ancienneté, mais celui de la performance individuelle. Par conséquent, on a tendance à retrouver une part importante d'incitatifs dans l'enveloppe globale de rémunération, ce qui permet de reconnaître la contribution des meilleurs, favorisant ainsi un système de « stars » (Kerr et Slocum, 1987).

Hypothèse 9 : Les entreprises qui ont une culture de marché ont tendance à opter pour un système de rémunération plus innovateur.

Culture participative

Le mouvement entamé par certaines organisations vers une plus grande démocratisation de leur milieu de travail a permis certes aux employés d'occuper une plus grande place dans le processus de prise de décisions, mais a surtout servi de tremplin pour des changements importants dans les différents mécanismes de gestion. Parmi les mécanismes de gestion qui ont fait l'objet d'un ajustement majeur, on retrouve en tête de liste les pratiques de GRH. Pour appuyer une culture plus participative, les pratiques de GRH, et plus particulièrement de rémunération, ont dû également se démocratiser laissant place à une plus grande transparence et décentralisation de leur mode de gestion. Cette plus grande transparence a amené les organisations à se soucier davantage de l'équité de manière à reconnaître la performance de ceux qui le méritaient. En

effet, les employés ayant accès à plus d'information de nature salariale sont en mesure d'établir des comparaisons entre eux et de juger du degré d'équité de leur traitement (Greenberg, 1990). Par conséquent, les entreprises qui ont opté pour une plus grande justice procédurale doivent avant toute chose s'assurer de respecter les principes de la justice distributive pour éviter d'engendrer de l'insatisfaction (Lawler, 1967). L'étude de Smith et Brannik (1990) montre que la participation des employés a un effet indirect sur leur niveau de satisfaction. Le rôle que les employés ont à assumer ainsi que leur degré d'attente performance-récompense agiraient comme mécanismes modérateurs entre leur participation et leur satisfaction. La participation des employés a donc plus de chance de succès dans un environnement dont les tâches à accomplir sont complexes et ambiguës et où les récompenses monétaires viennent appuyer l'implication des employés dans la prise de décisions (Smith et Brannik, 1990).

Hypothèse 10 : Les entreprises qui ont une culture plus participative ont tendance à opter pour un système de rémunération plus innovateur.

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 1 000 premières entreprises).

2.1 Mesure et analyse des variables

Les variables ont été regroupées en trois grandes catégories : les politiques de rémunération, les stratégies externes et 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 rémunération variable (5 indices; $\alpha=0,65$);
- le niveau de bonus exprimé en pourcentage du salaire de base;
- les critères collectifs de performance (3 indices; $\alpha=0,62$);
- la décentralisation des décisions en matière de rémunération (2 indices; $\alpha=0,77$);

- la position salariale par rapport au marché (2 indices; $\alpha=0,54$);
- la transparence des informations en matière salariale (3 indices; $\alpha=0,55$).

Pour mesurer les **stratégies externes** ou d'affaires, nous avons utilisé la typologie de Porter (1980) et celle de Rumelt (1974). Dans un premier temps, la typologie de Porter nous a permis 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 de classification hiérarchique réalisée sur ces cinq items a permis d'isoler deux groupes d'entreprises, l'un étant constitué des entreprises accordant surtout de l'importance à la dimension "prix" (N=170) et l'autre, des entreprises accordant de l'importance à toutes les dimensions prix, qualité, innovation, distribution et service (N=400). Dans un deuxième temps, 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 de spécialisation (produit unique); celles entre 70 % à 95 % une stratégie à produits dominants et celles à moins de 70 % du chiffre d'affaires une stratégie de diversification.

Trois types de **stratégies internes** ont été étudiés : l'organisation du travail, la gestion de la qualité et la culture d'entreprise. 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 et 3 pour plus de 66 %. 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? Enfin, le caractère participatif ou non de la culture d'entreprise a été mesuré à l'aide de trois items sur une échelle de type *Lickert* comprenant cinq modalités variant de « tout à fait en désaccord » à « tout à fait d'accord ». Les questions concernaient la prise de décisions, la réduction des niveaux hiérarchiques et le management participatif. L'analyse factorielle a permis d'identifier un seul facteur ($\alpha=0,67$) dont la valeur propre était supérieure à 1.

Par l'entremise d'une analyse de variance, nous avons vérifié l'existence ou non de différences significatives en termes d'utilisation des politiques de rémunération selon les stratégies externes et les stratégies de développement organisationnel préconisées par les organisations étudiées.

3. Résultats

Le tableau 2 donne un aperçu des différences à l'égard de l'importance accordée aux politiques de rémunération selon les **stratégies externes ou d'affaires** préconisées (différenciation et diversification). Un certain nombre de différences significatives sont observées à l'égard des stratégies de différenciation. En effet, les entreprises qui se concentrent à la fois sur la différenciation et le prix de leurs produits et services comme stratégie concurrentielle accordent une plus grande importance que les autres à la rémunération variable (3,48 vs 3,23***), aux critères collectifs (2,70 vs 2,51*) et à la transparence des informations (3,40 vs 3,21**).

Ces résultats sont également appuyés par l'analyse de corrélation (tableau 3) qui révèle un lien positif et significatif entre ces variables ($r=0,16^{**}$; $r=0,10^*$; $r=0,10^*$). Cependant, aucune différence significative n'a été observée à l'égard de la position salariale, du pourcentage de bonis et de la décentralisation des décisions. Néanmoins, la tendance quant aux résultats obtenus semble appuyer la littérature à l'effet que les entreprises qui choisissent la différenciation comme stratégie concurrentielle ont tendance à préconiser des politiques de rémunération non traditionnelles, ce qui confirme partiellement nos deux premières hypothèses.

Tableau 2 : Moyennes et écarts types des politiques de rémunération en fonction des stratégies d'affaires

Politiques de rémunération	Stratégies de différenciation		Stratégies de diversification		
	Différenciation et prix (N=400)	Prix (N=170)	Mono-produit (N=209)	Produits dominants (N=167)	Produits diversifiés (N=170)
Leadership salarial	3,34 (0,63)	3,29 (0,53)	3,34 (0,62)	3,34 (0,60)	3,34 (0,61)
Rémunération variable	3,48 (0,75)	3,23*** (0,84)	3,31 (0,85)	3,35 (0,75)	3,56** (0,78)
Critères collectifs	2,70 (1,06)	2,51* (1,06)	2,60 (1,10)	2,71 (1,13)	2,65 (0,98)
% de bonis	6,90 (9,54)	7,59 (10,64)	6,40 (9,51)	6,59 (10,46)	8,68 (10,38)
Transparence	3,40 (0,87)	3,21** (0,92)	3,39 (0,90)	3,21 (0,88)	3,37 (0,90)
Décentralisation	2,11 (1,25)	2,03 (1,17)	1,97 (1,27)	1,98 (1,24)	2,22 (1,12)

$p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$ (Les écarts types sont entre parenthèses.)

Tableau 3 : Table de corrélations

Variables	Moy	Écart type	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Rémunération. variable	3,39	0,79	1														
2 Perf. collective	2,63	1,09	,17	1													
3 % de bonis	6,92	9,96	,16	,12	1												
4 Leadership	3,35	0,6	,04	,02	,07	1											
5 Transparence	3,39	0,98	,03	,01	-,02	,13	1										
6 Décentralisation	2,08	1,24	,05	-,04	,09	,07	,07	1									
7 Équipes autonomes	0,63	0,82	,17	,15	,15	,09	,02	-,02	1								
8 Certification qualité	0,54	0,5	,19	,14	,13	,09	-,04	,16	,23	1							
9 Culture (Marché)	3,1	1,25	,13	,01	,07	,02	,07	,05	,04	,04	1						
10 Participation	3,23	0,9	,25	,21	,14	,15	,10	,09	,41	,25	,06	1					
11 Différenciation et prix	0,7	0,46	,16	,10	,01	,04	,10	,04	,00	-,08	,01	,03	1				
12 Prix	0,3	0,46	-,16	-,10	-,01	-,04	-,10	-,04	,00	,08	-,01	-,03	-,10	1			
13 Mono-produit	0,39	0,49	-,08	-,05	,01	-,01	,05	-,03	,07	-,11	,06	-,03	,02	-,02	1		
14 Produits dominants	0,32	0,47	-,07	,04	-,04	,02	-,06	-,04	-,03	,02	-,09	,13	-,07	,07	-,55	1	
15 Produits diversifiés	0,28	0,45	,15	,02	,04	-,01	,01	,08	-,05	,10	,03	-,10	,04	-,04	-,51	-,41	1

En ce qui a trait aux stratégies de diversification, on remarque peu de différences significatives entre les catégories d'entreprises. La seule différence significative est observée à l'égard de la rémunération variable. Les entreprises à produits ou services diversifiés accordent en moyenne plus d'importance à la rémunération variable (3,56**) dans leur système de rémunération que les entreprises à produit unique (3,31) et les entreprises à produit dominant (3,35). L'analyse de corrélation appuie ces résultats en suggérant une relation positive entre l'utilisation d'une stratégie de diversification et l'importance accordée à la rémunération variable ($r=0,15^{**}$). Le pourcentage de bonis utilisés semble également plus élevé chez les entreprises à produits diversifiés (8,68 %). Toutefois, la différence n'est pas significative. On peut donc conclure, de façon générale, que les choix en matière de politiques de rémunération relèvent surtout des stratégies de différenciation et non du type de stratégie de diversification, ce qui infirme nos hypothèses 3, 4 et 5.

Le tableau 4 présente les différences observées entre les **stratégies internes ou de développement organisationnel**. Par exemple, les entreprises qui font un plus grand usage d'équipes autonomes ou semi-autonomes de travail ont tendance à privilégier davantage le leadership salarial (3,29 vs 3,41*), la rémunération variable (3,35 vs 3,49*), les critères collectifs de performance (2,55 vs 2,80**) et à offrir un pourcentage de bonis plus élevé (6,03 vs 8,67***) que les autres entreprises.

Tableau 4 : Moyennes et écarts types des politiques de rémunération en fonction des stratégies de développement organisationnel

	Équipe autonome /semi-autonome		Certification qualité		Culture d'entreprise			
	Faible présence (N=383)	Forte présence (N=219)	Non (N=277)	Oui (N=305)	Clan (N=378)	Marché (N=213)	Faiblement participative (N=360)	Fortement participative (N=234)
Leadership salarial	3,29 (0,62)	3,41* (0,59)	3,29 (0,63)	3,39* (0,59)	3,35 (0,62)	3,32 (0,60)	3,28 (0,64)	3,43** (0,55)
Rémunération variable	3,35 (0,81)	3,49* (0,75)	3,24 (0,84)	3,53*** (0,72)	3,29 (0,80)	3,58*** (0,76)	3,29 (0,82)	3,58*** (0,74)
Critères collectifs	2,55 (1,09)	2,80** (1,00)	2,45 (1,11)	2,80*** (1,01)	2,58 (1,06)	2,75 (1,05)	2,48 (1,08)	2,88** (0,98)
% de bonis	6,03 (8,42)	8,67** (11,54)	5,58 (8,57)	8,25** (10,70)	6,26 (8,96)	8,14* (10,97)	6,25 (9,10)	8,25* (10,71)
Transparence	3,38 (0,87)	3,31 (0,94)	3,38 (0,89)	3,33 (0,91)	3,30 (1,45)	3,43 (0,94)	3,29 (0,87)	3,43* (0,93)
Décentralisation	2,05 (1,24)	2,10 (1,21)	1,87 (1,19)	2,25*** (1,23)	2,03 (1,20)	2,16 (1,29)	2,01 (1,19)	2,17 (1,29)

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$ (Les écarts types sont entre parenthèses.)

Les résultats de l'analyse de corrélation (tableau 3) suggèrent également un lien positif entre la présence d'équipes autonomes et les politiques de rémunération basées sur la dimension variable ($r=0,17^{**}$) et collective ($r=0,15^{**}$), et sur le niveau de bonis octroyés ($r=0,15^{**}$). Les entreprises

qui ont innové en terme d'organisation du travail auraient donc tendance à innover également à l'égard des politiques de rémunération, ce qui appuie notre sixième hypothèse. Toutefois, aucune différence significative n'a été observée en ce qui a trait aux politiques de gestion de la rémunération (transparence et décentralisation).

On observe également des différences significatives entre les entreprises qui préconisent une démarche qualité et celles qui n'en préconisent pas. Entre autres, elles accordent plus d'importance à la rémunération variable (3,24 vs 3,53***) et aux critères collectifs de performance (2,45 vs 2,80***), octroient un pourcentage de bonis plus élevé (5,58 vs 8,25**) et préconisent davantage le leadership salarial (3,29 vs 3,39*) et la décentralisation des décisions (1,87 vs 2,25***) que les autres entreprises. Les résultats de l'analyse de corrélation appuient ceux obtenus par l'analyse de variance. En effet, les entreprises qui ont obtenu une certification qualité seraient plus portées à utiliser des politiques de rémunération basées sur la rémunération variable ($r=0,19^{**}$), la performance collective ($r=0,14^{**}$) et les bonis ($r=0,13^{**}$), et à favoriser une prise de décision plus décentralisée ($r=0,16^{**}$). À l'exception de la transparence des informations, où aucune différence significative n'a été observée, la certification qualité serait une caractéristique de premier plan qui distinguerait l'importance que les entreprises accordent aux différentes politiques de rémunération, confirmant ainsi notre septième hypothèse.

Enfin, la culture d'entreprise semble également être une particularité qui distingue les politiques de rémunération privilégiées par les organisations, et ce, surtout à l'égard de la gestion participative. En effet, les entreprises qui préconisent une gestion plus participative adoptent des politiques de rémunération significativement différentes des entreprises qui ne valorisent pas ce style de gestion. Elles adoptent davantage une position de leader salarial par rapport au marché (3,43** vs 3,28), accordent plus d'importance à la rémunération variable (3,58 vs 3,29***) et aux critères collectifs de performance (2,88 vs 2,48), offrent un pourcentage de bonis plus élevé (8,25 vs 6,25) et privilégient un mode de gestion de la rémunération plus transparent (3,43* vs 3,29). On observe également que les résultats de l'analyse de corrélation semblent appuyer davantage les résultats obtenus à l'égard de la culture participative que de la culture de clan et de marché. Les relations observées entre la gestion participative et les politiques de rémunération sont positives et significatives pour cinq des six politiques analysées (rémunération variable : $r=0,25^{**}$; critères collectifs : $r=0,21^{**}$; pourcentage de bonis : $r=0,14^{**}$; Leadership salarial : $r=0,15^{**}$; transparence : $r=0,10^*$; décentralisation : $r=0,09$). Cela signifie que les entreprises qui préconisent une culture participative seraient plus innovatrices dans leur choix en matière de politiques de rémunération. À l'exception de la décentralisation des décisions, où aucune différence significative n'a été observée, l'utilisation d'une gestion participative serait une caractéristique de premier plan qui distinguerait l'importance que les entreprises accordent aux différentes politiques de rémunération, confirmant ainsi notre dixième hypothèse. Toutefois, les hypothèses huit et neuf n'ont pu être confirmées, car seules deux différences se sont avérées significatives.

4. Discussion

À la lueur des résultats obtenus, il est difficile d'établir un lien entre les stratégies externes ou d'affaires et les politiques de rémunération. L'approche comportementale, préconisée par Jackson et al. (1989) et Schuler et Jackson (1987), n'est que partiellement confirmée par nos résultats. Les choix en matière de politiques de rémunération dépendraient davantage de la stratégie préconisée par les unités d'affaires (ex. : différenciation vs coûts) que celle véhiculée par le corporatif (ex. : degré de diversification). En effet, nos résultats suggèrent que la moitié des politiques de rémunération étudiées (trois sur six) sont significativement différentes selon le type de stratégie concurrentielle adoptée. Les différences observées vont dans le même sens que celles identifiées par Montemayor (1996) et Arthur (1992). Les entreprises qui misent sur la différenciation de leurs produits (ex. : qualité, innovation, service, etc.) privilégieraient un système de rémunération plus innovateur axé sur la rémunération variable, la performance collective et une gestion plus transparente des informations. Pour connaître du succès, les entreprises qui ont opté pour ce type de stratégie doivent pouvoir compter sur du personnel hautement qualifié, polyvalent et capable de travailler en équipe afin d'être leader sur le plan de la qualité et de l'innovation (Balkin et Bannister, 1993). Pour accroître l'engagement et la collaboration chez ses employés et maximiser l'investissement réalisé en formation, ces entreprises doivent miser sur des programmes d'incitatifs collectifs et une plus grande justice procédurale. Une bonne diffusion de l'information et un certain degré de transparence pourraient permettre aux employés de disposer d'un contexte favorable pour exercer leur autonomie dans la prise de décisions (Arthur, 1992).

Toutefois, les politiques de rémunération valorisées par les entreprises ne diffèrent pas réellement en fonction de la stratégie de diversification préconisée. Contrairement aux résultats des études de Balkin et Gomez-Mejia (1990) et Gomez-Mejia (1992), le degré de diversification des produits et services ne serait pas une caractéristique organisationnelle qui entraînerait les entreprises à faire des choix particuliers à l'égard de leurs politiques de rémunération. La situation divergente qui existe souvent entre les stratégies préconisées par le corporatif (ex. : degré de diversification) et celles préconisées par les unités d'affaires (ex. : différenciation des produits) augmenterait le degré d'ambiguïté, réduisant la possibilité d'identifier la stratégie dominante nécessaire à l'alignement des politiques de rémunération. De plus, les études qui ont observé une relation entre le degré de diversification et les pratiques de rémunération ont surtout été réalisées auprès des cadres dirigeants (Rose et Shepard, 1997; Rajagopalan et Prescott, 1990; Kerr, 1985). La complexité au plan de la gestion et le degré d'autonomie associé au phénomène de la diversification agiraient davantage sur les preneurs de décisions que sur les salariés.

En ce qui a trait aux stratégies internes ou de développement organisationnel, le choix d'une entreprise à l'égard de ce type de stratégie (organisation du travail, qualité, culture d'entreprise) la prédisposerait quant à l'importance accordée aux différentes politiques de rémunération, appuyant ainsi la perspective basée sur les ressources. Les entreprises chercheraient donc à créer une certaine synergie ou cohérence à l'égard des différentes pratiques de gestion utilisées afin de se donner un caractère spécifique et atteindre une position concurrentielle durable (Barney, 1991).

Plus spécifiquement, nos résultats suggèrent que les entreprises qui préconisent l'utilisation de formes non traditionnelles d'organisation du travail, telles que les équipes autonomes, accordent

en moyenne plus d'importance au leadership salarial, à la rémunération variable, aux critères de performance collectifs et octroient un pourcentage de bonis plus élevé. En effet, l'efficacité des équipes autonomes de travail dépend en grande partie de la coopération et de la collaboration de ses membres. C'est la mise en commun des compétences et des expériences complémentaires qui permet de dépasser la simple contribution individuelle. Afin de renforcer ce type de comportement et de récompenser l'esprit d'équipe, les organisations n'ont d'autre choix que de reconnaître la performance collective (Osterman, 1994). Le pourcentage de bonis octroyé par les régimes collectifs utilisés (ex. : participation aux bénéfices, partage des gains de productivité, bonis d'équipe, etc.) doit être suffisamment élevé afin de signaler aux membres des équipes l'importance de leurs efforts pour le succès de l'entreprise. Elles doivent également s'afficher comme leader sur le plan des salaires afin de compenser pour les tâches et les responsabilités supplémentaires exigées aux membres des équipes et pour attirer les meilleures ressources disponibles (Saunier et Hawk, 1994; Dunphy et Bryant, 1996).

En ce qui a trait à la gestion de la qualité, les résultats obtenus montrent que les entreprises qui possèdent une certification qualité adoptent des politiques de rémunération différentes de celles qui n'ont pas de certification, ce qui confirme la littérature. Par exemple, ces entreprises préconiseraient davantage une position de leader au plan salarial, accorderaient plus d'importance à la rémunération variable et aux critères collectifs et accorderaient un pourcentage de bonis plus élevé. Elles sont également plus disposées à décentraliser les décisions de nature salariale de manière à laisser le soin aux gestionnaires d'utiliser les mécanismes de récompense correspondant aux particularités de leur contexte respectif (Caudron, 1993). À l'image des équipes autonomes de travail, lorsque l'on considère l'élargissement des tâches et la multitude de rôles que doivent assumer les employés œuvrant dans un environnement de qualité totale, il est fréquent de constater des mécanismes de compensation salariale. Les exigences plus élevées auprès des employés à l'égard du degré d'autonomie et de la capacité d'apprentissage incitent les entreprises à devoir offrir des salaires plus élevés que le marché (Lawler, 1994). Il faut également souligner que l'amélioration de la qualité des produits et services d'une organisation ne repose pas sur un individu en particulier, mais sur le résultat d'un effort collectif regroupant toutes les composantes de l'entreprise. Dans ce contexte, il est souhaitable que le système de rémunération privilégié par les entreprises soit orienté vers la performance collective et l'octroi de bonis. (Knouse, 1995). Les employés seront disposés à investir dans une démarche-qualité dans la mesure où l'entreprise est prête à reconnaître et récompenser leurs efforts collectifs (Blackburn et Rosen, 1993).

Enfin, nos résultats ont soulevé des différences significatives selon le type de culture préconisé par les entreprises, et ce, particulièrement à l'égard de la culture participative. En effet, les entreprises qui privilégient un style de gestion plus participatif seraient plus enclines à utiliser la rémunération variable basée sur la performance collective et à se positionner comme leader sur le marché des salaires. Cette philosophie basée sur la participation des employés à la prise de décisions les inciterait également à être plus transparentes dans leur mode de gestion des salaires de manière à afficher une certaine cohérence. Selon Cotton et al. (1988), cette forme de participation agirait sur la démocratisation du milieu de travail, la réduction des conflits industriels et l'engagement des employés envers l'organisation. Ces facteurs sont souvent

considérés comme des conditions de succès à l'implantation des pratiques de rémunération non traditionnelles. À cet effet, Conte et Svejnar (1988) ainsi que Poole et Jenkins (1991) soulignent l'importance de la participation des employés à la prise de décisions dans la relation entre les régimes collectifs de rémunération et l'efficacité organisationnelle. Pour être satisfaits des bonis obtenus, les employés revendiqueraient une plus grande implication dans le processus décisionnel afin de pouvoir exercer une influence sur la productivité. Selon Hawk (1995), il faudrait démocratiser la rémunération et les autres activités de gestion de manière à permettre aux employés de mieux comprendre l'entreprise et d'être en mesure de poser les gestes qui vont faire la différence.

Par contre, nos résultats n'ont pas permis de tirer des conclusions claires à l'égard des différences entre la culture de clan et de marché. Seulement deux politiques (ex. : rémunération variable et pourcentage de bonis) sur les six étudiées se sont différenciées selon la culture préconisée (clan ou marché) par les entreprises participantes. Il est vrai que nous avons tenté de mesurer la culture par l'entremise d'une seule échelle, alors que ce concept est complexe et multidimensionnel. De plus, l'homogénéité culturelle est loin de faire l'unanimité au sein des praticiens et des chercheurs, car chaque communauté occupationnelle aurait son histoire unique, ses valeurs, son langage et son mode de pensée (Schein, 1996). Dans ce cas, la culture d'entreprise serait davantage l'extrapolation des cultures occupationnelles et des expériences vécues par leurs membres que la présomption d'un tout uniforme. Néanmoins, les résultats obtenus suggèrent que les entreprises qui affichent une culture de marché accordent davantage d'importance à la rémunération variable et au pourcentage de bonis, ce qui est conforme à l'étude de Kerr et Slocum (1987). Dans ce type de culture, le contrôle assumé par la hiérarchie serait remplacé par la rémunération incitative. Le pourcentage plus élevé de bonis octroyé par ces entreprises est un reflet de l'importance qu'elles accordent au risque et à l'innovation.

Conclusion

Lorsque l'on analyse les différents résultats obtenus à l'égard des deux perspectives de départ (théorie comportementale vs vision basée sur les ressources) on remarque que les choix en matière de politiques de rémunération seraient davantage le fruit de la deuxième perspective que de la première. En effet, les entreprises chercheraient à créer avant tout une cohérence à l'interne entre leurs politiques de GRH et leurs stratégies de développement organisationnel. Par exemple, lorsqu'elles utilisent davantage les équipes autonomes de travail, qu'elles préconisent une gestion plus participative et une culture de marché et qu'elles détiennent une certification qualité, leur système de rémunération est moins traditionnel et caractérisé par une plus grande importance accordée à la rémunération variable, à la proportion de bonis alloués, et, dans une moindre mesure, aux critères collectifs de performance et au leadership salarial, ce qui appuie la littérature. Quant à la perspective comportementale basée sur la cohérence externe, nos résultats se sont avérés plus mitigés. Le degré de diversification associé à la stratégie corporative n'entraînerait pas des choix différents à l'égard des politiques de rémunération, ce type de stratégie étant trop éloigné des préoccupations des responsables RH. Cependant, lorsque les stratégies externes sont du ressort des unités d'affaires, des différences plus marquantes sont observées. En effet, les

stratégies concurrentielles (ex. : différenciation, leadership des coûts) émanant des unités d'affaires seraient plus près des préoccupations des responsables RH, ce qui leur permettrait de faire des choix en matière de rémunération qui appuieraient les comportements exigés par ces stratégies.

Cette recherche comporte toutefois certaines limites qui méritent d'être soulevées. Le taux de réponse de 11 % constitue vraisemblablement un frein au caractère représentatif de notre échantillon et à la généralisation de nos résultats. De plus, certains concepts, comme la culture d'entreprise et la gestion de la qualité, ont été mesurés à l'aide d'une seule question, ce qui réduit la robustesse de la mesure utilisée. Enfin, étant donné que seul le responsable des RH figure parmi les répondants au questionnaire, il est possible que les questions relatives aux stratégies d'affaires aient été mal comprises par ces derniers.

Enfin, certaines voies de recherches pourraient être envisagées à la suite des résultats de cette étude. Par exemple, il serait intéressant de reproduire cette étude sur des sous-échantillons représentant chacun des pays, de manière à analyser si les choix à l'égard de la rémunération sont davantage le fruit de la culture nationale. Des sous-échantillons sectoriels et syndicaux pourraient également contribuer à mieux comprendre l'influence de l'environnement économique et législatif sur les choix en matière de stratégie de rémunération.

Références

- ARTHUR, JEFFREY B., « Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover », *Academy of Management Journal*, 37, 3, pp. 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), pp. 488-506.
- ARRÈGLE, J.-L., « Analyse resource based et identification des actifs stratégiques », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 1996, pp. 25-36.
- BALKIN, D.B.; Gomez-Mejia, Luis R., « Matching Compensation and Organizational Strategies », *Strategic Management Journal*, 11, 1990, pp. 153-169.
- BALKIN, D.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, pp. 139-151.
- BARNEY, J.B., « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, 1991, pp. 99-120.
- BECKER, B.E. et HUSELID, M.A., « High Performance Work Systems and Firm Performance : A Synthesis of Research and Managerial Implications », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 16, JAI Press Inc., 1998, p. 53-101.

- BLACKBURN, R. et ROSEN, B., « Total quality and human resources management : lessons learned from Baldrige Award-winning companies », *Academy of Management Executive*, vol. 7, no 3, 1993, pp. 49-66.
- CAUDRON, S., « Master the Compensation Maze », *Personnel Journal*, June, 1993, pp. 64B-64O.
- COHEN, S.G. et BAILEY, D.E., « What Makes Teams Work : Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite », *Journal of Management*, vol. 23, no 3, 1997, pp. 239-290.
- CONNER, K.R., « A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics : Do We Have a New Theory of the Firm? », *Journal of Management*, vol. 17, no 1, 1991, pp. 121-154.
- CONTE, M. A. et SVEJNAR, J., « Productivity Effects of Worker Participation in Management, Profit-Sharing, Worker Ownership of Assets and Unionization in U.S. Firms », *International Journal of Industrial Organization*, vol. 6, 1988, pp. 139-151.
- COOKE, W.N., « Employee Participation programs, group-based incentives, and company performance : a union-nonunion comparison », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, no 4, July 1994, pp. 594-609.
- COTTON, J.L. : VOLLRATH, D.A.; FROGGATT, K.L.; LENGNICK-HALL, M.L. et JENNINGS, K.R., « Employee Participation : Diverse Forms and Different Outcomes », *Academy of Management Review*, vol. 13, no 1, 1988, pp. 8-22.
- CUMMINGS, L.L., « Compensation, Culture, and Motivation : A Systems Perspective », *Organizational Dynamics*, (Winter 1984), pp. 33-44.
- DAVIS, J.H., « Quality Management and Compensation », *ACA Journal*, (Autumn 1993), pp. 56-73.
- DEAN, T.E. et KENNEDY, A.A., « Culture : A New Look Through Old Lenses », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 19, no 4, 1983, pp. 497-505.
- DELERY, J.E.; DOTY, H.D. « Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions », *Academy of Management Journal*, 39, 4, 1996, pp. 802-835.
- DUNPHY, D. et BRYANT, B., « Teams : Panaceas or Prescriptions for Improved Performance? », *Human Relations*, vol. 49, no 5, 1996, pp. 677-699.
- FLANNERY, T.P., HOFRICHTER, D.A. et PLATTEN, P.E., *People, Performance, & Pay*, The Hay Group, The Free Press, New York, 1996.
- GALBRAITH, C.S. et MERRILL, G.B., « The Effect of Compensation Program and Structure on SBU Competitive Strategy : A Study of Technology-Intensive Firms », *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, pp. 353-370.

- GOMEZ-MEJIA, L.R. et WELBOURNE, T.M., « Compensation Strategy : an Overview and Futur Steps », *Human Resource Planning*, vol. 11, no 3, 1988, pp. 173-189.
- GOMEZ-MEJIA, L.R., « Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance », *Strategic Management Journal*, 13, 1992, pp. 381-397.
- GOMEZ-MEJIA, L.R., « Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance », *Strategic Management Journal*, vol. 13, 1992, pp. 381-397.
- 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.
- HAWK, E.J., « Culture and Reward », *Personnel Journal*, Avril, 1995, pp. 30-37.
- HERBERT, T.T. et DERESKY, H., « Should General Managers Match Their Business Strategies? », *Organizational Dynamics*, vol. 15, no 3, New York, 1987, pp. 40-51.
- HUSELID, M.A., JACKSON, S.E. et Schuler, R.S., « Technical and Srategic Human Resource Management effectiveness as Determinants of Firm Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 40, no 1, 1997, pp. 171-188.
- JACKSON, S.E. et SCHULER, R.S., « Understanding Human Resource Management the Context of Organizations and Their Environments », *Annual Review of Psychology*, vol. 46, 1995, pp. 237-264.
- JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S.; Rivero, J.C., « Organizational characteristics as predictors of personnel practices », *Personnel Psychology*, 42, 1989, pp. 727-786.
- JENSEN, M. et MECKLING, W., « Theory of the firm : Managerial Behavior, agency costs and Ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, 1976, pp. 305-360.
- JOHNSON, S.T., « Work Teams : What's Ahead in Work Design and Rewards Management », *Compensation & Benefits Review*, (March – April 1993), pp. 35-41.
- KAMOCHÉ, K., « Strategic Human Resource Management Within a Resource-Capability View of the Firm », *Journal of Management Studies*, vol. 33, no 2, March, 1996, pp. 213-233.
- KANUNGO, R.N. et MENDONCA, M., *Compensation Effective Reward Management*, Second Edition, McGill University, John Wiley and Sons, Canada, 1997.
- KERR, J., « Diversification Strategy and Managerial Rewards », *Academy of Management Journal*, vol. 28, 1985, pp. 155-179.
- KERR, J., Slocum, J.W., « Managing Corporate Culture Through Reward Systems », *Academy of Management Executive*, 1, 2, 1987, pp. 99-108.
- KNOUSE, S. B., « The Reward and Recognition Process in Total Quality Management », *ASQC Quality Press*, 1995, pp. 153.
- KOCHAN, T. et OSTERMAN, P., *The Mutual Gains Enterprise*, Boston, Harvard Business School Press., 1994.

- LAWLER III, E.E.. « Total Quality Management and employee involvement : Are they compatible? », *Academy of Management Executive*, vol. 8, no 1, 1994, pp. 68-76.
- LAWLER, E.E., « Secrecy about Management Compensation : Are there Hidden Costs? », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 2, 1967, pp. 182-189.
- LAWLER, E.E., *Strategic Pay*, Jossey – Bass Publishers, San Francisco, California, Oxford, 1990.
- LEI, D., SLOCUM, J.W. et SLATER, R.W., « Global Strategy and Reward Systems : The Key Roles of Management Development and Corporate Culture », *Organizational Dynamics*, vol. 19, no 2, 1990, pp. 27-41.
- LEVINE, D.I. et TYSON, L.D., « Participation, Productivity, and the Firm's Environment », dans *Paying for Productivity*, Alan S. Blinder (ed.), Washintong D.C., 1990, pp. 183-243.
- MONTEMAYOR, E.F. « Congruence Between Pay Policy and Competitive Strategy in High-Performing Firms », *Journal of Management*, 22, 6, 1996, pp. 889-908.
- MUCZYK, J.P., « The Strategic Role of Compensation », *Human Resource Planning*, vol. 11, no 3, 1988, pp. 225-239.
- NAPIER, N.K. et SMITH, M., « Product Diversification, Performance Criteria and Compensation at the Corporate Manager Level », *Strategic Management Journal*, vol. 8, 1987, pp. 195-201.
- OLIAN, J.D. et RYNES, S.L., « Making Total Quality Work : Aligning Organizational Processes, Performance Measures, and Stakeholders », *Human Resource Management*, vol. 30, 1991, pp. 303-333.
- OSTERMAN, P., « How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It? », *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 2, 1994, pp. 173-188.
- OUCHI, W., « Markets, Bureaucracies, and Clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, March, 1980, pp.129-141.
- PETTIGREW, A.M., « On Studying Organizational Cultures », *Administrative Science Quarterly*, 24, (Décembre 1979), pp. 570-581.
- PFEFFER, J., *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press : Boston, 1994.
- POOLE, M.; JENKINS, GLENNVILLE, « The Impact of Profit-Sharing and Employee Shareholding Schemes », *Journal of General Management*, vol. 16, no 3, Spring 1991, pp. 52-72.
- PORTER, M.E, *Competitive strategy*, Free Press, 1980.
- RAJAGOPALAN, N. et PRESCOTT, J.E., « Determinants of top management compensation : Explaining the impact of economic, behavioral and strategic constructs and the moderating effects of industry », *Journal of Management*, vol. 16, no 3, pp. 515-538.

- RIVERA U.G. et STEERS, R.M., « Motivation and Politics in Executive Compensation », *Academy of Management Review*, 9, 2, 1984, pp. 313-323.
- ROSE, N.L. et SHEPARD, A., « Firm Diversification and CEO Compensation : Managerial Ability or Executive Entrenchement? », *The Rand Journal of Economics*, 1997, vol. 28, no 3, pp. 489-513.
- RUMELT, R.P., « Strategy, Structure and Economic Performance », *Division of Research*, Harvard Business School, Boston, MA, 1974.
- SAUNIER, A.M. et HAWK, E.J., « Realizing the Potentiel of Teams Through Team-Based Rewards », *Compensation & Benefits Review*, July-August, 1994, pp. 24-33.
- SCHEIN, E.H., « Culture : The Missing Concept in Organization Studies », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, 1996, pp. 229-240.
- Schuler, R. S.; Jackson, S.E., « Linking competitive strategies with human ressource management practices », *Academy of Management Executive*, 1,3, 1987, pp. 207-219.
- SMITH, C.S. et BRANNICK, M.T., « A Role and Expectancy model of Participative Decision-Making : A Replication and Theoretical extension », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 11, 1990, 91-104.
- SNELL, S.A. et DEAN, J.W., « Strategic Compensation for Integrated Manufacturing : The Moderating effects of Jobs and Organizational Inertia », *Academy of Mangement Journal*, vol. 37, no 5, 1994, pp. 1109-1140.
- SNELL, S.A. et DEAN, J.W., « Integrated Manufacturing and Human Resource Management : a Human Capital Perspective », *Academy of Management Journal*, August, 1992, pp. 467-503.
- SWIERCZ, P.M., « Strategic HRM », *Human Resource Planning*, 18, 3, 1995, pp. 53-59.
- TREMBLAY, M., RONDEAU, A., LEMELIN, M. et BALKIN, D.B., « L'influence des pratiques innovatrices en milieu de travail sur la mobilisation des cols bleus », *Cahier de recherche* **96-30**, EDHEC, 1996.
- VERY, P., *Stratégies de diversification. Nouvelles perspectives*, Les Éditions Liaisons, 1991.
- WAGEMAN, R. et BAKER, G., « Incentives and cooperation : the joint effects of task and reward interdependence on group performance », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18, 1997, pp. 139-158.
- WAGEMAN, R., « Interdependence and Group Effectiveness », *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, 1995, pp. 145-180.
- YOUNDT, M.A.; Snell Scott A.; Dean, James W; Lepak, David P., « Human Ressource Management, Manufacturing Stratety, and Firm Performance », *Academy of Management Journal*, 39,4, 1996, pp. 836-866.

Liste des publications au CIRANO*

Série Scientifique / *Scientific Series* (ISSN 1198-8177)

- 2001s-34 Déterminants et efficacité des stratégies de rémunération : Une étude internationale des entreprises à forte intensité technologique / Michel Tremblay, Denis Chênevert et Bruno Sire
- 2001s-33 La multiplicité des ancres de carrière chez les ingénieurs québécois: impacts sur les cheminements et le succès de carrière / Yvon Martineau, Thierry Wils et Michel Tremblay
- 2001s-32 The Impact of Interface Quality on Trust in Web Retailers / Marie-Christine Roy, Olivier Dewit et Benoit A. Aubert
- 2001s-31 R&D and Patents: Which Way Does the Causality Run? / Hans van Ophem, Erik Brouwer, Alfred Kleinknecht and Pierre Mohnen
- 2001s-30 Contracting under Ex Post Moral Hazard and Non-Commitment / M. Martin Boyer
- 2001s-29 Project Financing when the Principal Cannot Commit / M. Martin Boyer
- 2001s-28 Complementarities in Innovation Policy / Pierre Mohnen et Lars-Hendrick Röller
- 2001s-27 Bankruptcy Cost, Financial Structure and Technological Flexibility Choices / Marcel Boyer, Armel Jacques et Michel Moreaux
- 2001s-26 Inflation as a Strategic Response / M. Martin Boyer et Pierre Thomas Léger
- 2001s-25 Simulation-Based Finite-Sample Tests for Heteroskedasticity and ARCH Effects / Jean-Marie Dufour, Lynda Khalaf, Jean-Thomas Bernard et Ian Genest
- 2001s-24 The Role of Organizational Commitment and Citizenship Behaviors in Understanding Relations between Human Resources Practices and Turnover Intentions of IT Personnel / Guy Paré, Michel Tremblay et Patrick Lalonde
- 2001s-23 A Resource-Based Analysis of Outsourcing: Evidence from Case Studies / Vital Roy et Benoit Aubert
- 2001s-22 Short and Long Memory in Equilibrium Interest Rate Dynamics / Jin-Chuan Duan et Kris Jacobs
- 2001s-21 Unemployment Insurance and Subsequent Job Duration: Job Matching vs Unobserved Heterogeneity / Christian Belzil
- 2001s-20 Estimating the Intergenerational Education Correlation from a Dynamic Programming Model / Christian Belzil et Jörgen Hansen
- 2001s-19 The Bootstrap of the Mean for Dependent Heterogeneous Arrays / Sílvia Gonçalves et Halbert White
- 2001s-18 Perspectives on IT Outsourcing Success: Covariance Structure Modelling of a Survey of Outsourcing in Australia / Anne C. Rouse, Brian Corbitt et Benoit A. Aubert

* Consultez la liste complète des publications du CIRANO et les publications elles-mêmes sur notre site Internet :