

© **Centre de Recherche en Gestion**
Document 20-2001

La rémunération est-elle un élément stratégique?

par

Denis Chênevert*

Michel Tremblay**

Document de travail 20-2001

Juillet 2001

* Denis Chênevert, professeur à l'Université du Québec à Montréal, École des sciences de la gestion, Département organisation et ressources humaines, 315, rue Sainte-Catherine Est, local R-3395, Montréal (Québec), H2X 3X2, Canada. Tél. : (514) 987-3000 poste 7895 #. Adresse électronique : chenevert.denis@uqam.ca

** Michel Tremblay, professeur titulaire à l'École des Hautes Études Commerciales, 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, local 5.723, Montréal (Québec), H3T 2A7, Canada. Tél. : (514) 340-6349. Adresse électronique : michel.tremblay@hec.ca

N.B. Les documents de travail sont des pré-publications à diffusion restreinte pour fin d'information et de discussion. Ils n'ont pas fait l'objet de travaux d'édition ou d'arbitrage et ne devraient pas être cités ou reproduits sans l'autorisation écrite du/des auteur-e-s. Les commentaires et suggestions sont bienvenus et devraient être adressés à/aux auteurs-e-s.

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Canada, 2001

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec, 2001

Pour consulter les documents de travail du CRG, visitez notre site Web : <http://www.esg.uqam.ca/esg/crg/>

© Denis Chênevert, Michel Tremblay, CRG-ESG

La rémunération est-elle un élément stratégique?

RÉSUMÉ

Le rôle de la gestion des ressources humaines (GRH) est considéré aujourd'hui comme étant stratégique dans le positionnement concurrentiel des entreprises. Parmi les activités de la GRH, la rémunération est de plus en plus questionnée à l'égard de son rôle dans l'organisation. Beaucoup d'organisations se contentent encore aujourd'hui d'adopter des pratiques de rémunération de manière séquentielle sans cohérence avec la vision stratégique et les valeurs de l'organisation. Pour accoler l'épithète stratégique à la gestion de la rémunération, il faut que celle-ci puisse s'arrimer aux stratégies d'affaires de l'entreprise et être en synergie avec les autres pratiques de GRH. Pour ce faire, les organisations sont confrontées à plusieurs choix en matière de politiques de rémunération. C'est en adoptant une approche stratégique que l'organisation pourra faire des choix qui permettront au système de rémunération de contribuer significativement à la performance organisationnelle. Toutefois, cette volonté d'aligner les pratiques de rémunération avec les stratégies d'affaires n'a pas entraîné uniquement des effets positifs. En effet, la recherche d'une plus grande flexibilité des rémunérations a souvent contribué à plonger les salariés dans une plus grande incertitude, contribuant ainsi à accroître les problèmes individuels et sociaux.

Mots clés : Rémunération, stratégie, synergie, culture, qualité, organisation du travail.

ABSTRACT

The role of the human resource management (HRM) is considered today as being strategic for the firms competitiveness. Among the activities of the HRM, compensation is more and more questioned towards its role in the organization. Many organizations content even today with adopting compensation practices in a sequential way without coherence with the strategic vision and the organizational values. To attach strategic attribute to the compensation management, it is necessary that this one can bind itself to the business strategies and be in synergy with the other HRM practices. To do it, organizations are confronted with several compensation choices. In adopting a strategic approach, the organization will be able to choose which compensation system will contribute significantly to the organizational performance. However, this interest to align the compensation practices with business strategies did not entail only positive effects. Indeed, the search for a higher flexibility of compensation systeme often contributed to plunge the employees into a bigger uncertainty, contributing so to increase individual and social problems.

Key-words : Compensation, strategy, synergy, culture, quality, work organization.

Introduction

L'investissement dans le capital humain est plus que jamais considéré comme un avantage compétitif, et pour un nombre croissant d'organisations l'élément humain constitue un enjeu incontournable. Les ressources humaines représentent d'ailleurs l'un des seuls éléments qui ne puisse faire l'objet d'un plagiat de la part des concurrents. La mobilisation de ce capital est considérée, à juste titre, comme une condition *sine qua non* au succès des organisations (Sire, 1993; Tremblay, Rondeau et Lemelin, 1997; Wils, Labelle, Guérin et Tremblay, 1997).

Parmi la diversité de solutions envisagées pour satisfaire les intérêts et besoins des principaux acteurs de la scène organisationnels (actionnaires, dirigeants, salariés, contribuables, etc.), la rémunération est probablement l'activité de gestion des ressources humaines qui a reçu le plus d'attention au cours des dernières années. Dans cette quête d'une meilleure productivité et d'une plus grande efficience, plusieurs organisations ont adopté des pratiques de rémunération les unes à la suite des autres, suivant ou non une démarche de «*benchmarking*», sans qu'elles soient précédées d'une véritable analyse au plan stratégique. Par stratégique, on entend : 1) associer la gestion des rémunérations aux stratégies d'affaires et aux valeurs de l'organisation et 2) aligner les dispositifs de rémunération sur les autres pratiques de GRH de l'organisation.

Cet article vise principalement deux objectifs : 1) sensibiliser les gestionnaires des ressources humaines à l'importance d'aborder la rémunération sous l'angle de la contingence afin d'appuyer la mission, la stratégie d'affaires, les valeurs et les autres pratiques de GRH; 2) examiner les écueils et les limites de cette recherche de cohérence.

Importance de la rémunération

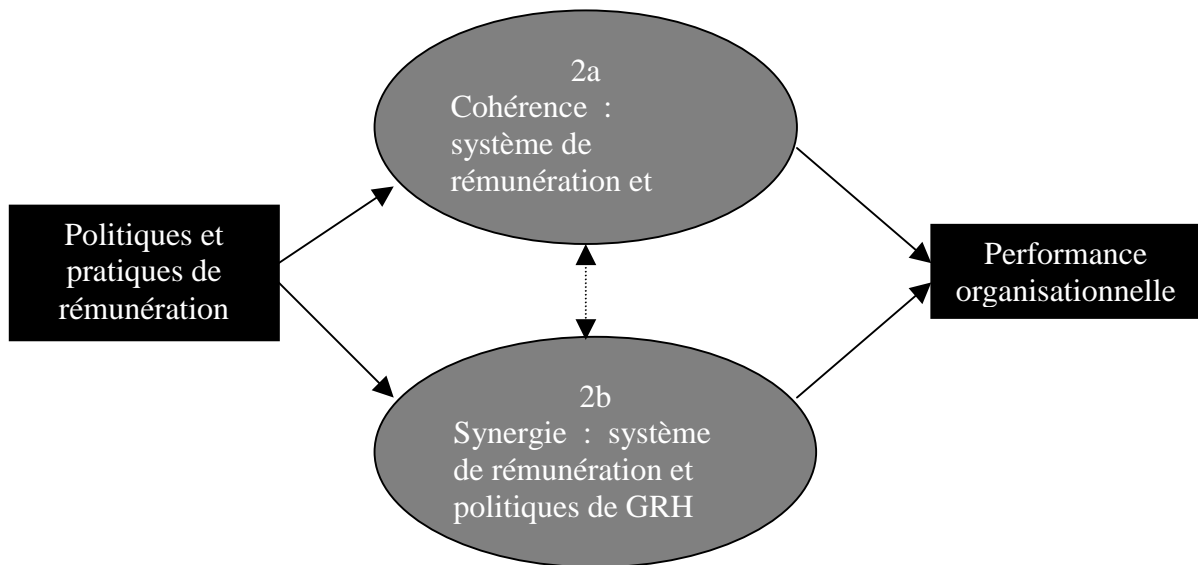
Premièrement, du seul point de vue des coûts, la rémunération peut affecter la capacité concurrentielle des organisations. La masse salariale peut facilement représenter 50 % des frais d'exploitation. Dans les organisations à forte intensité de main-d'œuvre, comme les entreprises de service et les organismes publics, les coûts salariaux représentent parfois 80 % des frais d'exploitation (Kanungo et Mendoca, 1997; Milkovich et Newman, 1999). Dans un contexte de mondialisation des marchés et d'endettement des divers paliers de gouvernement, il n'est pas étonnant que la masse salariale fasse aujourd'hui l'objet de débats publics et soit scrutée à la loupe par les organisations.

Les coûts salariaux, et d'une façon plus particulière les niveaux de salaire, ne représentent qu'une partie de l'équation. En effet, les formes de rémunération et les modes de gestion en cette matière peuvent, selon le contexte, agir sur une variété d'attitudes et de comportements (satisfaction, motivation, loyauté, rendement...). Le design du système de rémunération peut influencer, entre autres, la capacité de recrutement, la rétention du personnel, la performance au travail, la polyvalence, le développement des compétences et, à la limite, la capacité concurrentielle des entreprises. C'est en raison de ses effets potentiels directs et indirects sur la performance des individus, des groupes et des organisations que la rémunération est aujourd'hui considérée comme une activité de GRH d'importance stratégique (Gomez-Mejia et Balkin, 1992).

Qu'est-ce que la rémunération stratégique?

Faire de la rémunération un enjeu stratégique signifie : 1) développer une certaine sensibilité à l'environnement afin d'être en mesure d'anticiper les enjeux et pressions susceptibles d'influencer la GRH et 2) aligner les pratiques et politiques de rémunération sur les stratégies et les valeurs de l'entreprise. Cette perspective correspond à la partie 2a de la figure 1.

Figure 1 : Modèle stratégique de la rémunération



Cependant, pour être efficace un système de rémunération doit non seulement comporter une bonne articulation entre lui-même et la stratégie d'affaires et les valeurs de l'organisation, mais être aussi en adéquation avec les autres aspects du système de gestion des ressources

humaines. Pour qu'on puisse parler de rémunération stratégique, il faut donc qu'il y ait une cohérence entre le système de rémunération et les autres activités de la GRH (Snell et al., 1996; Wright et Snell, 1991; Tremblay et al., 1997). Cette perspective correspond à la partie 2b de la figure 1.

On peut donc faire l'hypothèse que meilleure sera la cohérence et la synergie entre les stratégies d'affaires, les différentes pratiques de GRH et la rémunération, meilleure sera la performance organisationnelle.

Les dimensions stratégiques de la rémunération

Adopter une perspective stratégique en matière de rémunération suggère de faire un certain nombre de choix. Par définition, une stratégie de rémunération c'est un ensemble de décisions majeures, délibérées ou non, sur un certain nombre d'aspects propres à la rémunération. Quelles sont les décisions de rémunération susceptibles de peser sur l'efficacité organisationnelle? Les travaux théoriques et les recherches en rémunération ont permis de mettre en évidence un certain nombre de dimensions stratégiques qu'il importe de considérer. Tel qu'illustré au tableau 1, on peut classer les décisions de rémunération en trois catégories : celles reliées aux fondements du salaire, à la conception du système de rémunération et à sa gestion. Ce tableau n'a pas la prétention de cerner toutes les décisions en matière de rémunération, et ces décisions dites «stratégiques» n'ont pas toutes été l'objet d'une vérification empirique rigoureuse. Ce tableau doit être considéré davantage comme une «grille d'analyse» que comme une «liste exhaustive».

Tableau 1

Les fondements du salaire		Les éléments de conception du salaire	
Emploi	Habilités	Politique salariale de suiveur	Politique salariale de leader
Équité interne	Équité externe	Salaire fixe	Incitatif
Hiérarchique	Égalitaire	Augmentations de salaire	Bonis
Ancienneté	Performance	Extrinsèques	Intrinsèques
Individuelle	Collective	La gestion des salaires	
Court terme	Long terme	Centralisée	Décentralisée
Aversion aux risques	Prise de risques	Secrète	Ouverte
		Non participation	Participation
		Bureaucratique	Flexible

Source : Gomez-Mejia et Welbourne (1988)

L'ensemble de ces choix va constituer l'armature de la stratégie 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 l'entreprise peuvent se situer à l'intérieur de ce continuum. À titre d'exemple, l'entreprise devra se demander s'il est plus stratégique de rémunérer les emplois ou les habiletés, ou encore d'introduire un système mixte. 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?

En ce qui a trait aux éléments de conception, l'organisation devra également se positionner sur un certain nombre d'aspects. Par exemple, où devrait-elle situer le niveau de ses salaires par rapport au marché? Plus haut, plus bas ou encore égale au marché? Si elle choisit d'avoir une politique inférieure au marché, dans quelle mesure cette décision affectera-t-elle 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 qu'elle 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?

Finalement, 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?

Chacune de ces dimensions doit faire l'objet d'une analyse approfondie afin de choisir celles qui sont les plus cohérentes avec la stratégie d'affaires et les autres pratiques de GRH. Parmi les différentes typologies caractérisant les stratégies d'affaires des entreprises, nous nous proposons d'aborder sommairement les stratégies dites corporatives (ex. : produits spécialisés,

produits dominants, produits diversifiés) et les stratégies liées aux unités d'affaires (ex. : différenciation des produits et services, leadership par les coûts). Nous présenterons les liens entre ces stratégies d'affaires et les choix en matière de politiques de rémunération. Par la suite, nous aborderons le concept de synergie des pratiques de GRH et tenterons d'en montrer la portée à l'aide d'exemples.

Cohérence entre stratégies d'affaires et rémunération

Stratégies corporatives

Certains choix à l'égard des stratégies d'affaires sont le résultat d'une décision corporative. C'est le cas particulièrement des stratégies de diversification. En effet, certaines entreprises optent pour une faible diversification (stratégies de spécialisation), une diversification moyenne (stratégie de produits dominants) ou encore une forte diversification de leurs produits et services (stratégies de produits diversifiés reliés ou non reliés).

Les entreprises qui optent pour une **stratégie de spécialisation** seront concentrées vers un seul domaine d'activités dans lequel elles exploitent des compétences bien maîtrisées (Desreumaux, 1993). Ces entreprises ont moins besoin de règles ou de politiques complexes étant donné la simplicité de leur structure organisationnelle (Gomez-Mejia, 1992). En effet, plusieurs décisions se prennent de manière ad hoc (cas par cas) par les échelons supérieurs, la GRH tend à être décentralisée et on encourage la prise de risque.

De leur côté, les entreprises qui ont opté pour une **stratégie de diversification non reliée** ont la particularité d'orienter le développement de leurs activités vers de nouveaux produits et/ou marchés. Dans ce contexte, chaque division se gère comme si elle était une mini-entreprise, totalement responsable à l'égard des résultats. Le rôle du siège social se limite à la formulation d'objectifs stratégiques généraux donnant de grandes orientations à l'ensemble des unités. Le partage des ressources se situe à un niveau minimal et le contrôle des différentes divisions s'exerce par le suivi d'indicateurs de rentabilité et de profit. Le système de contrôle est donc fortement financier. Cette grande autonomie des unités d'affaires limite les possibilités d'échange de biens et de services entre les différentes composantes du groupe d'où la moins grande nécessité d'avoir recours à un système de rémunération cohérent, applicable à tous

sans distinction. Ce type de stratégie tend à valoriser l'entrepreneuriat et, dans cette logique, à relier les récompenses au niveau de risque assumé par les gestionnaires de ces unités.

Les entreprises qui ont opté pour l'une ou l'autre de ces stratégies (**spécialisation; diversification non reliée**), ont tendance à privilégier des politiques de rémunération basées sur les incitatifs. Cette orientation est importante dans la mesure où l'organisation a comme objectif d'intégrer de nouveaux marchés ou produits en phase de croissance. Quant au salaire fixe, celui-ci devrait idéalement se situer en dessous de celui des concurrents, l'entreprise adoptant une politique salariale à la remorque du marché. Dans ce contexte, les employés sont prêts à accepter un salaire moindre en échange de gains potentiels futurs. En ce qui a trait à la gestion du système de rémunération, celle-ci devrait idéalement être flexible et décentralisée. La grande importance accordée à la rémunération variable vise principalement à attirer et retenir les employés qui recherchent des défis et qui ont une faible aversion au risque. Par conséquent, peu d'argent est investi dans le court terme (salaire de base), répondant ainsi au besoin de liquidité nécessaire à des fins d'expansion.

À l'opposé, les entreprises qui ont opté pour une **stratégie de produits dominants ou de diversification reliée** doivent être à l'affût des opportunités de synergie entre les activités et entre les ressources. Le besoin d'une vision commune entre les unités et avec le siège social incite les dirigeants à rechercher la collaboration. On tente donc de décourager les actions indépendantes et opportunistes et de réduire l'autonomie dans le but de conserver une ligne de conduite uniforme entre les différentes unités (Gomez-Mejia, 1992). L'une des particularités de cette stratégie est que, malgré le besoin de nouvelles compétences, l'entreprise demeure dans son activité d'origine (Lorsch et Allen, 1973). La centralisation de la gestion permet aux dirigeants d'avoir une meilleure connaissance de chacune des unités, ce qui facilite le contrôle de l'allocation des récompenses.

Les entreprises qui ont opté pour l'une ou l'autre de ces stratégies (**produits dominants et diversification reliée**) adopteront des politiques et procédures salariales standardisées afin d'assurer une certaine cohésion entre les unités. Elles seront davantage secrètes, hiérarchiques et autocratiques. L'utilisation d'un système de rémunération centralisé a pour objectif de réduire les coûts de transaction et faciliter le contrôle direct du siège social sur les unités d'affaires. Cette plus grande centralisation et standardisation accentue le besoin d'une plus forte cohésion salariale à l'interne (Salter, 1973). L'équité interne, par l'entremise de

l'évaluation des emplois, devient donc plus importante avec la croissance de la diversification reliée ou de l'intégration verticale. Une plus grande importance est donc accordée au salaire de base et aux avantages sociaux plutôt qu'aux incitatifs. Dans ce contexte, la politique salariale de l'entreprise en sera une de leader ou de conformiste par rapport au marché, il y a donc peu de perspective à long terme. Étant donné que ces stratégies requièrent un plus grand partage des ressources entre les unités, le recours à des indicateurs objectifs de performance est plus difficile, d'où la nécessité de faire appel au jugement des dirigeants. Ces derniers doivent en toute logique être reliés davantage à la performance corporative plutôt qu'à celle des unités (Napier et Smith, 1987). Afin d'assurer une justice et une cohérence dans les traitements des employés au niveau des différentes unités d'affaires, le corporatif sera responsable de développer les politiques salariales et d'effectuer les comparaisons. Par conséquent, la direction se doit de gérer un contexte potentiellement conflictuel entre le besoin de justice et d'équité d'une part, et le besoin d'adaptation et de différenciation d'autre part.

Stratégies des unités d'affaires

Les stratégies concurrentielles, contrairement aux stratégies de diversification (corporatif), sont la responsabilité des unités d'affaires. Ces dernières doivent décider d'affronter la concurrence par l'entreprise d'une différenciation de leurs produits et services ou par un leadership basé sur les coûts. L'adoption de l'une ou l'autre de ces stratégies va également conditionner leur choix en matière de politiques de rémunération.

Dans le cas où l'entreprise opte pour une **stratégie de différenciation**, son objectif principal est d'être reconnu pour son image de marque en raison, entre autres, du design de ses produits, de leur qualité, de leur fiabilité et du service après vente (ex : secteur automobile : Mercedes, BMW, Volvo, etc.). Les risques de l'apparition d'un produit de substitution sont faibles étant donné la loyauté des clients et leur plus grande insensibilité au prix (Porter, 1980). On doit se résoudre à ne pas appliquer à la lettre une stratégie de réduction des coûts, car les investissements considérables engendrés par les activités de recherche et développement sont essentiels à l'atteinte d'un produit vraiment distinctif. Dans ce contexte, la créativité et l'initiative chez le personnel sont fortement encouragées par le développement continu des compétences, ce qui nous met en présence d'un système de GRH de type « capital intensif » (Youndt et al., 1996). La rémunération des compétences, un salaire de base élevé, une forte proportion d'incitatifs et une grande transparence dans l'administration des salaires font partie des choix

en matière de rémunération qui s'apparentent à la stratégie de différenciation (Youndt et al., 1996; Montemayor, 1996).

À l'opposé, les entreprises qui ont opté pour une **stratégie de leadership par les coûts** sont orientées vers une recherche insatiable d'économie de coûts au moyen d'un contrôle ardu des dépenses de main-d'œuvre, des comptes clients et d'une minimisation des investissements dans les activités de recherche et développement. Leurs produits doivent être développés de façon à faciliter la production de masse, afin de pouvoir amortir les coûts. Ces entreprises ont donc tendance à adopter des activités de contrôle étroit des budgets, en centralisant le pouvoir de prise de décision. On cherche à développer des compétences qui supportent exclusivement les tâches présentes et qui sont principalement orientées vers le conservatisme et la prudence (Herbert et Deresky, 1987). Dans ce contexte, le système de GRH est plutôt de type « administratif » (Youndt et al., 1996). L'équité interne, les augmentations générales de salaire, une faible part de bonis individuels et surtout collectifs et la centralisation des décisions de nature salariale font partie des choix en matière de rémunération qui semblent cohérents avec une stratégie de leadership par les coûts (Arthur, 1992; Muczyk, 1988).

Malgré cette apparence de cohérence entre les stratégies d'affaires et les politiques de rémunération, plusieurs chercheurs n'ont pas été en mesure d'en vérifier l'existence (Huselid, 1995; Hunter, 1996, etc.). Quelles sont donc les raisons qui réduisent cette cohérence?

Les difficultés d'alignement entre la rémunération et les stratégies d'affaires

Depuis les travaux de Chandler (1962) et de Lawrence et Lorsch (1967) sur la théorie de la contingence, plusieurs études ont remis en question la possibilité, dans un contexte d'affaires turbulent et incertain, d'identifier clairement la stratégie de l'entreprise et par conséquent d'y accoler les pratiques de GRH pertinentes. Selon Mintzberg (1994), les stratégies d'affaires sont souvent plus émergentes que délibérées et souvent méconnues des gestionnaires de ressources humaines de sorte qu'il est beaucoup plus ardu d'assurer une cohérence entre le système de rémunération et les orientations de l'entreprise. À cet effet, les résultats de plusieurs études n'ont pas permis d'établir un lien entre les pratiques de GRH et les stratégies d'affaires (Chênevert, 1998; Huselid, 1995; Hunter, 1996; Delery et Doty, 1996). Parmi ces recherches, celle réalisée par Chênevert (1998) auprès d'un échantillon de 602 responsables

des ressources humaines en France, au Québec et en Angleterre, montre que le choix des politiques de rémunération est peu lié aux stratégies d'affaires.

Tableau 2 : Stratégies d'affaires et politiques de rémunération

Politiques de rémunération	Stratégies corporative			Stratégies des unités d'affaires	
	Spécialisation	Produits dominants	Produits diversifiés	Différenciation	Prix
Leadership salarial					
Performance individuelle			√	√	
Performance collective				√	
Pourcentage élevé de bonis					
Transparence				√	
Décentralisation					

Toutefois, cette absence de lien est surtout vraie pour les stratégies corporatives. En effet, seule la stratégie de diversification semble nécessiter une politique de rémunération particulière (performance individuelle). La logique de cohérence serait donc plus plausible lorsqu'il est question des stratégies reliées aux unités d'affaires. Dans ce cas, le tableau suggère que les entreprises qui préconisent une stratégie de différenciation de leurs produits et services adopteraient davantage des politiques de rémunération orientées vers la performance individuelle et collective ainsi que la transparence des décisions de nature salariale, ce qui est cohérent avec la plupart des recherches réalisées jusqu'à présent.

Certaines études ont mis en évidence que la cohérence entre les stratégies d'affaires (surtout corporative) et les politiques de rémunération serait plus concluante si elle était réalisée auprès des hauts dirigeants. 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 (ex. : dirigeants) que sur les salariés (Gomez-Mejia, 1994).

De plus, paradoxalement, un alignement trop étroit des politiques de GRH et de rémunération sur les choix stratégiques des entreprises peut s'avérer une source de résistance aux changements et ainsi nuire à la performance sociale et économique de l'entreprise à moyen et long terme. Les pratiques de rationalisation des effectifs qui visaient à réduire les coûts de main-d'œuvre de façon à abaisser les coûts de production et d'accroître la capacité concurrentielle offrent un bel exemple du paradoxe de l'alignement stratégique. Une forte

cohérence entre les pratiques de GRH et les stratégies d'affaires ne conduit pas toujours à une meilleure qualité de vie au travail, à un plus grand engagement des salariés et à plus forte rentabilité.

À ce titre, certains spécialistes de la rémunération qui ont suivi le courant stratégique ont fait de la rémunération variable et à risque leur cheval de Troie pour appuyer des actions à court terme. La réduction des salaires et l'incertitude des revenus sont une réalité qui a gagné une proportion croissante de salariés avec son cortège de problèmes individuels et sociaux. C'est comme si la cohérence sociale, la justice et la dignité humaine avaient peu de poids dans cette quête pour une meilleure efficacité et rentabilité organisationnelles. Est-il possible que l'on ait oublié dans cette recherche de l'entreprise idéale, comme l'expérience des processus de réingénierie l'a montré, que les facteurs humains ne sont pas des ressources aussi stratégiquement malléables et prévisibles que les autres ressources de l'organisation?

Synergie de la rémunération avec les autres pratiques de GRH

Il semble se dégager un consensus à l'effet qu'aucune pratique de GRH prise individuellement ne puisse constituer réellement une solution aux besoins des entreprises. C'est plutôt la synergie entre ces pratiques qui agirait positivement sur la mobilisation des employés et la performance de l'entreprise (McDuffie, 1995).

Les pratiques de rémunération n'échappent pas non plus à cette logique. Individuellement, elles auraient peu d'influence sur la performance organisationnelle. Plusieurs études ont montré que les pratiques de rémunération avaient une plus grande valeur ajoutée lorsqu'elles étaient utilisées à titre de support pour changer la culture organisationnelle, l'organisation du travail ou toutes autres activités de GRH. À titre d'exemple, les employés à qui on demande de participer davantage aux processus de décision peuvent demander en contrepartie que les gains réalisés par leur participation soient équitablement partagés (Cook, 1994). Kochan & Osterman (1994) ont montré que les plans de rémunération des compétences, d'incitatifs de groupes et de partage des bénéfices étaient reliés à la présence de pratiques d'implication des employés. Des indices de plus en plus nombreux portent à croire que la participation aux décisions et la participation économique interagissent positivement, ce qui signifie que les effets combinés de ces pratiques sont plus puissants que la simple addition des effets individuels.

L'étude de McDuffie (1995) dans l'industrie de l'automobile a montré que l'on pouvait difficilement isoler l'effet indépendant des innovations en matière de ressources humaines, celui-ci étant fortement associé aux stratégies de production et aux systèmes de gouvernance utilisés. Comparées à l'ensemble des autres firmes du même secteur, celles qui ont les pratiques de GRH les plus cohérentes avec les autres systèmes de l'organisation (ex. : système de production) affichaient des indices de rentabilité significativement plus élevés. Selon l'étude de Tremblay et al. (1998), il semble que la présence de groupes autonomes de travail nécessite des choix stratégiques en matière de rémunération principalement basés sur un système de rémunération selon les compétences et des récompenses de nature non monétaire. Cela suggère qu'un niveau élevé de mobilisation requiert des changements substantiels dans l'ensemble des pratiques de GRH ainsi qu'un niveau élevé de synergie entre ces dernières le système de rémunération.

On retrouve le même phénomène de synergie lorsqu'il est question de gestion de la qualité et de pratiques de rémunération. La rémunération dans une organisation intégrant l'approche de la qualité totale remplirait trois fonctions : l'orientation des comportements désirés; la propagation d'une culture de qualité et la transmission d'une image publique basée sur la satisfaction des clients et l'amélioration continue (Knouse, 1995). L'étude de Davis (1993) suggère que l'implantation d'une démarche de gestion de la qualité totale ait un effet direct sur le design organisationnel et les programmes de rémunération. Près de la moitié des organisations qui a opté pour la gestion de la qualité utilise des équipes autogérées pour plus du quart de leurs employés. Ces dernières ont également procédé à des changements dans leur système de rémunération afin de renforcer les programmes de gestion de la qualité. Les principaux changements effectués sont : 1) l'évaluation de la performance; 2) les programmes d'incitatifs; 3) les descriptions d'emplois; 4) les augmentations de salaire; 5) l'évaluation des emplois et 6) les structures salariales.

Les résultats de l'étude de Johnson (1993) tendent à montrer que les entreprises peu évoluées en matière de qualité totale utiliseraient surtout des incitatifs individuels, alors que les régimes de partage des gains de productivité, la participation aux bénéfices et la rémunération selon les compétences seraient davantage utilisés lorsque la démarche de qualité totale est moyennement avancée. On verrait apparaître au même moment la mise sur pied d'équipes d'amélioration continue multifonctionnelles. Enfin, les entreprises très évoluées à l'égard de la gestion de la qualité utiliseraient davantage des incitatifs d'équipes ou de groupes.

Le tableau suivant résume bien l'importance de la synergie entre les politiques de GRH et celles reliées à la rémunération.

Tableau 3 : Politiques de GRH et de rémunération

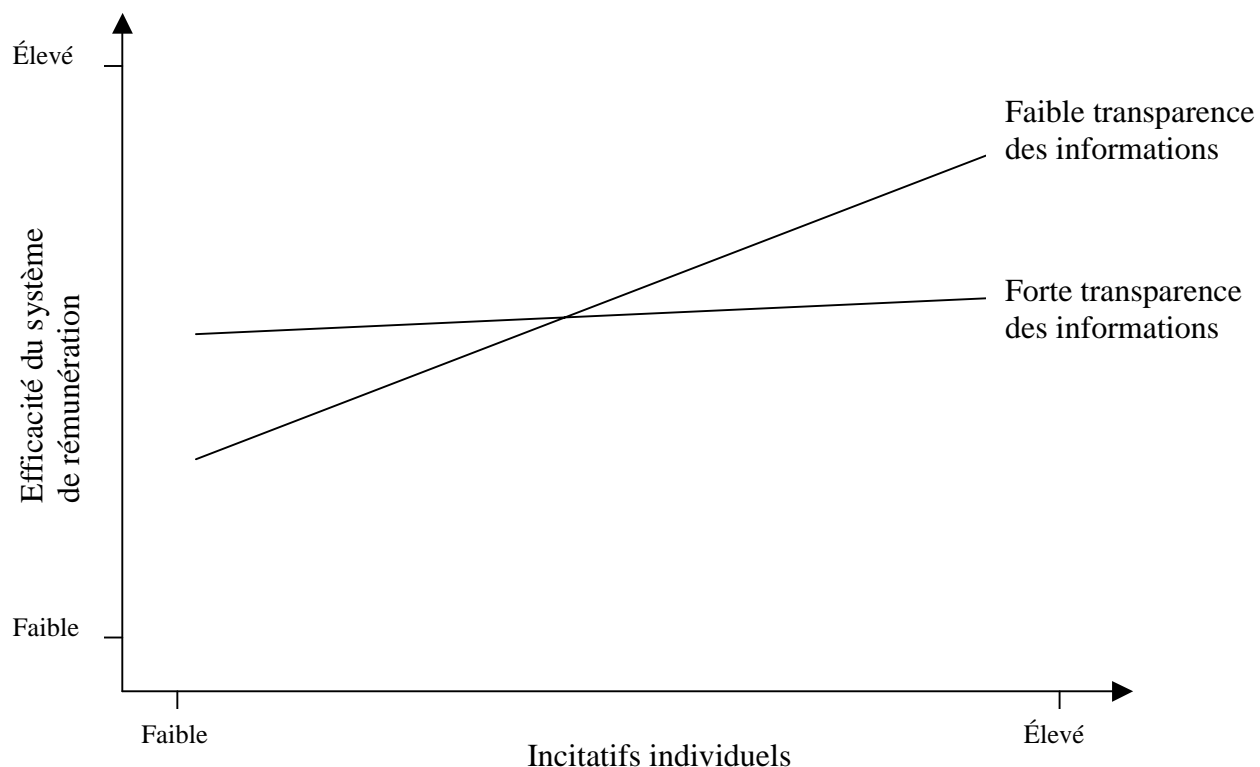
Politiques de rémunération	Politiques de GRH		
	Équipes autonomes de travail	Qualité totale	Gestion participative
Leadership salarial	√	√	√
Performance individuelle	√	√	√
Performance collective	√	√	√
Pourcentage élevé de bonis	√	√	√
Transparence			√
Décentralisation		√	

En effet, les entreprises qui préconisent les équipes autonomes de travail, la qualité totale ou une gestion participative auraient intérêt à offrir des salaires plus élevés que le marché afin d'attirer les ressources possédant les compétences nécessaires pour œuvrer dans un contexte d'autonomie, d'apprentissage continu et de responsabilisation. Elles devront également récompenser l'effort fourni par les employés en leur offrant un pourcentage élevé de bonis tant individuel que collectif. La transparence des informations à l'égard des salaires serait surtout associée à une gestion participative alors que la décentralisation des décisions de niveau salariale serait plutôt l'affaire des entreprises préconisant la gestion de la qualité.

Il faut toutefois être prudent à l'égard des différentes synergies possibles. En effet, les résultats de l'étude réalisée par Chênevert et al. (1998) suggèrent que l'association de certaines politiques de GRH et de rémunération serait à éviter. Par exemple, la transparence des informations et les incitatifs basés sur la performance individuelle exercent, de façon distinctive, une influence positive sur l'efficacité des systèmes de rémunération. Par contre, lorsque ces deux politiques sont utilisées simultanément, leur influence sur l'efficacité de la rémunération est remise en question. Le graphique qui suit montre que les gains d'une politique de rémunération basée sur les incitatifs individuels sont significativement plus élevés dans un environnement à faible transparence des informations. Une forte transparence serait souhaitable uniquement lorsque les incitatifs individuels sont peu utilisés. En effet, lorsque les gestionnaires veulent créer des distinctions importantes entre les employés par l'entremise des

incitatifs individuels, ils préfèrent œuvrer dans un environnement plus secret réduisant ainsi les besoins de justification.

Graphique 1 : Interaction entre les incitatifs basés sur la performance individuelle et le niveau de transparence des informations de nature salariale



À l'opposé, lorsque les incitatifs individuels sont peu utilisés et qu'il y a peu d'écart salarial entre les employés très performants et les employés les moins performants au sein d'un même emploi, une plus grande transparence des informations n'est pas compromettante. Il existerait donc un point de rupture à l'égard de la transparence des informations après lequel l'efficacité d'une politique de rémunération basée sur les incitatifs individuels ne serait pas optimale. Ce résultat relance le débat sur l'importance de la transparence comme philosophie de gestion.

Conclusion

Ce tour d'horizon rapide de quelques éléments stratégiques importants reliés aux choix des politiques et pratiques de rémunération nous a permis de constater que certains modèles correspondaient mieux à certaines stratégies d'affaires et qu'un besoin de synergie entre les pratiques de GRH, dont la rémunération, était essentiel à la bonne marche de l'entreprise. Contrairement à la croyance populaire, la rémunération ne serait donc pas un levier de changement, mais davantage un mécanisme de support permettant d'amplifier les effets escomptés lorsque l'entreprise s'engage, entre autres, dans des changements de culture, d'organisation du travail ou de gestion de la qualité.

Plusieurs entreprises ont tenté en vain d'implanter de nouvelles pratiques de rémunération afin de mobiliser leurs employés. L'ensemble de ces expériences, souvent négatives, a tôt fait de dénigrer l'importance de la rémunération pour le succès de l'entreprise. Néanmoins, lorsque l'entreprise prend le temps de réfléchir à sa stratégie d'affaires avant d'implanter un mode quelconque de rémunération et lorsqu'elle s'assure d'un maximum de synergie entre ces différentes pratiques de GRH, il y a de fortes chances que les bénéfices découlant de l'adoption de nouvelles formes de rémunération soient de beaucoup supérieurs aux coûts de leur développement et de leur implantation. C'est donc à l'intérieur de la dynamique, cohérence avec la stratégie d'affaires et synergie avec les différentes pratiques de GRH, que l'expression «rémunération stratégique» prend tout son sens.

Cependant, il faut se méfier du succès à court terme observé chez les entreprises qui ont su utiliser la rémunération de façon stratégique. Peu d'études ont évalué les conséquences sociales d'un alignement étroit entre la stratégie d'affaires et la rémunération. Si un seul conseil devait être donné aux entreprises désireuses d'améliorer les retombés de leur système de rémunération, ce serait d'orienter leurs efforts vers une plus grande synergie entre la rémunération et les autres pratiques de GRH plutôt que de tenter de cibler une stratégie d'affaires de plus en plus émergente et imprévisible.

RÉFÉRENCES

- ARTHUR, J.B., « The link between business strategy and industrial relations systems in american steel minimills », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, n° 3 (April 1992), p. 488-506.
- CHANDLER, A., *Strategy and structure : Chapters in the history of American industrial enterprise*, Cambridge, Mass., MIT Press, 1962.
- CHÊNEVERT, D, TREMBLAY, M. ET SIRE, B, « Une étude internationale sur la contingence de l'efficacité perçue des politiques de rémunération », *9^e congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Université de Versailles Saint-Quentin-En-Yvelines, novembre 1998.
- COOKE, W.N., « Employee Participation programs, group-based incentives, and company performance : a union-nonunion comparison », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, n° 4, July 1994, p. 594-609.
- DAVIS, J.H., « Quality Management and Compensation », *ACA Journal*, Autumn, 1993, p. 56-73.
- DELERY, J.E. et DOTY, H.D., « Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, 1996, p. 802-835.
- DESREUMAUX, A., *Stratégie*, Collection Précis de gestion dirigée par Jean-Pierre Jobard et Pierre Grégory, Édition Dalloz, Paris, 1993.
- GOMEZ-MEJIA, L.R. et WELBOURNE, T.M., « Compensation Strategy : an Overview and Futur Steps », *Human Resource Planning*, vol. 11, n° 3, 1988, p. 173-189.
- GOMEZ-MEJIA, L.R., « Executive Compensation : A Reassessment and a Future Research Agenda », in C.R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Greenwich, CT : JAI Press, vol. 12, 1994, p. 161-222.
- GOMEZ-MEJIA, Luis R., « Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance », *Strategic Management Journal*, vol. 13, 1992, p. 381-397.
- HERBERT, T.T. et DERESKY, H., « Should General Managers Match Their Business Strategies? », *Organizational Dynamics*, vol. 15, n° 3, New York, 1987, p. 40-51.
- HUNTER, L.W., « When Fit Doesn't Happen : The Limits of Business Strategy as an Explanation for Variation in Human Ressource Practices », Paper presented at the 56th annual meetings of the *Academy of Mangement*, Cincinnati, Ohio, 1996.
- HUSELID, M.A., « The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 3, 1995, p. 635-672.

- JOHNSON, S.T., « Work Teams : What's Ahead in Work Design and Rewards Management », *Compensation & Benefits Review*, (March – April 1993), p. 35-41.
- KANUNGO, R.N. et MENDONCA, M., *Compensation Effective Reward Management*, Second Edition, McGill University, John Wiley and Sons, Canada, 1997.
- KNOUSE, S.B., *The Reward and Recognition Process in Total Quality Management*, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 1995.
- KOCHAN, T. et OSTERMAN, P., *The Mutual Gains Enterprise*, Boston, Harvard Business School Press., 1994.
- LAWRENCE, P.R. et LORSCH, J.W., *Organization and environment*, Boston : Harvard Graduate School of Business Administration, 1967.
- LORSCH, J.W. et ALLEN, S.A., *Managing diversity and interdependence*, Boston, Division of Research, Harvard Business School, 1973.
- MACDUFFIE, J.P., « Human Resource Bundles and Manufacturing Performance : Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, n° 2, January, 1995, p. 197-221.
- MILKOVICH, G.T. et NEWMAN, J.M., With the assistance of Carolyn Milkovich, *Compensation*, 6° ed. – Boston; Irwin McGraw-Hill, 1999.
- MINTZBERG, H., « Pièges et illusions de la planification stratégique », *Gestion*, vol. 19, n° 1, 1994, p. 66-74.
- MONTEMAYOR, E.F., « Congruence Between Pay Policy and Competitive Strategy in High-Performing Firms », *Journal of Management*, vol. 22, n° 6, 1996, p. 889-908.
- MUCZYK, J.P., « The Strategic Role of Compensation », *Human Resource Planning*, vol. 11, n° 3, 1988, p.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, p. 195-201.
- PORTER, M.E, *Competitive strategy*, Free Press, 1980.
- SALTER, M.S., « Tailor incentive compensation to strategy », *Harvard Business Review*, March-April, 1973, p. 94-102.
- SIRE, B., *Gestion stratégique des rémunérations*, Option Gestion, Édition Liaisons, 1993.
- SNELL, S.A., YOUNDT, M.A. et WRIGHT, P.M., « Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management : Merging Resource Theory and Organizational Learning », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 14, JAI Press Inc., 1996, p. 61-90.

- TREMBLAY, M., RONDEAU, A., LEMELIN, M. et BALKIN, D., « La mise en œuvre de pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines a-t-elle une influence sur la mobilisation des cols bleus? », *Mobilisation et efficacité au travail*, Collection : Gestion des paradoxes dans les organisations, Tome 6, Actes du 9^e congrès de l'AIPTLF, sous la direction de Roch Laflamme, Presses Inter Universitaires (éd.), 1998.
- TREMBLAY, M., RONDEAU, A., LEMELIN, M. et BALKIN, D., « La mise en œuvre de pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines a-t-elle une influence sur la mobilisation des cols bleus? », *Mobilisation et efficacité au travail*, Collection : Gestion des paradoxes dans les organisations, Tome 6, Actes du 9^e congrès de l'AIPTLF, sous la direction de Roch Laflamme, Presses Inter Universitaires (éd.), 1998.
- WILS, T., LABELLE, C., GUÉRIN, G. et TREMBLAY, M., « Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines », *Gestion*, vol. 23, n^o 2, été, 1998, p. 30-39.
- WRIGHT, P.M. et SNELL, S.A., « Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management », *Human Resource Management Review*, vol. 1, n^o 3, 1991, p. 203-225.
- YOUNDT, M.A.; SNELL, S.A.; DEAN, J.W; LEPAK, D.P., « Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n^o 4, 1996, p. 836-866.