

**MANAGEMENT STRATÉGIQUE DES RÉMUNÉRATIONS :
QUELLE CONGRUENCE ENTRE NATURE DE LA STRATÉGIE
DE DIVERSIFICATION ET POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ?**

par Marie-Christine HENNINGER-VACHER ⁽¹⁾

note n° 320

Septembre 2000

(1) LIRHE, Université Toulouse I - Sciences Sociales.

Dans le cadre de ses recherches et pour une meilleure diffusion de ses travaux, notre Laboratoire de recherche à crée en 1982 une collection appelée "Notes", documents de travail ou de pré-publications n'excédant pas quarante pages. Ces notes sont diffusées à nos partenaires au plan national et international . Ces échanges se réalisent dans un souci de réciprocité et de libre circulation de préoccupations scientifiques. Leur contenu n'est pas définitif et peut être sujet à discussion. Ils ne constituent donc qu'une étape dans la démarche scientifique.

© LIRHE, Toulouse, 2000

Management stratégique des rémunérations :
Quelle congruence entre nature de la stratégie de diversification et politique de rémunération ?

INTRODUCTION :

La littérature de management stratégique regorge de recherches faisant appel aux notions de "fit", congruence, cohérence, interrelations, alignement,... Elle compte de nombreuses analyses de la congruence entre la stratégie et d'autres variables organisationnelles – dont la structure, la technologie, l'environnement... – (Miller 1986, Tichy 1983, Prescott 1986, Venkatraman 1989). Ce courant de recherche suggère que les stratégies les plus cohérentes sont les plus efficaces (Woo et Cooper 1981, Hambrick 1983, 1984), voire même, comme Desreumaux (1993, p.45) que *"la seconde fonction de la stratégie est de donner une cohérence globale sans laquelle l'entreprise risque d'être détruite par des phénomènes de "balkanisation" ou de myopie fonctionnelle"*.

C'est cette approche qu'adopte notre étude. Notre objectif est en effet ici de replacer la politique de rémunération dans une perspective de management stratégique en observant dans quelle mesure elle montre des signes de congruence avec la stratégie de diversification des entreprises de notre échantillon. Une rapide revue des principales études empiriques touchant au problème du lien entre politique de rémunération et stratégie de diversification devrait nous permettre de faire émerger les hypothèses. Nous vous présenterons ensuite la méthodologie et les premiers résultats de notre recherche, pour finir par une présentation des profils de politique de rémunération que nos résultats font apparaître.

CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Les travaux de Berg (1969, 1973) sur un échantillon de firmes largement diversifiées qui appartiendraient aux catégories « produits non reliés » ou « conglomérats » de la typologie de Rumelt (1974, 1982), montrent que ces firmes entretiennent une orientation entrepreneuriale dans leurs divisions. Cette orientation se manifeste par l'usage de bonis variables, un partage important du risque, des récompenses basées sur la performance des divisions plutôt que sur la performance du groupe, et une faible dépendance vis à vis de supérieurs hiérarchiques. Il n'est pas surprenant de voir associés conglomérats et culture entrepreneuriale puisque les divisions qui composent ces derniers sont indépendantes et partagent peu de ressources. En outre, il serait difficile pour les dirigeants se situant au niveau du groupe de détenir l'ensemble des compétences et des connaissances nécessaires à la bonne marche de nombreuses divisions appartenant à des domaines d'activité totalement différents. Il convient donc, dans un tel contexte de favoriser l'initiative des cadres supérieurs de ces unités en leur accordant une large autonomie, et une rémunération potentielle

proportionnelle au risque assumé. Selon Berg, un système de rémunération centralisé, basé sur le jugement « naïf » de cadres du centre de commandement du groupe, ne pourrait que décourager les cadres responsables des divisions et compromettre créativité et initiatives locales.

Selon une même logique, Lorsch et Allen (1973) ont noté que des entreprises ayant pratiqué une intégration verticale suivent une politique de rémunération opposée à celle des conglomérats. L'évaluation des responsables de division y est basée sur la performance de l'ensemble du groupe, l'avis du supérieur hiérarchique est prépondérant, et la part de rémunération « soumise au risque » est relativement faible. Deux raisons sont avancées par Lorsch et Allen pour expliquer leurs observations. Tout d'abord, les cadres dirigeants d'une entreprise intégrée verticalement ont une connaissance étendue des domaines dans lesquels interviennent les divisions. Ensuite, les différentes divisions de ces entreprises sont largement interdépendantes et partagent de nombreuses ressources. Dans ces conditions il est difficile d'attribuer clairement le mérite respectif des divisions par rapport à la performance globale. Ces observations rejoignent les arguments de Salter (1973) selon lesquels les relations existant entre les différentes divisions et subdivisions d'une entreprise joueraient un rôle important dans la conception du système de rémunération appliqué aux cadres dirigeants. Plus la diversification d'une entreprise augmente, plus les interdépendances entre les divisions et le groupe, entre les divisions elles mêmes, décroissent. Plus chaque division devient une entité indépendante, plus le système de rémunération a tendance à favoriser une orientation entrepreneuriale en prenant la performance des unités opérationnelles comme référence pour la rémunération des cadres des différentes divisions, plutôt qu'en liant leur rémunération à la performance globale de l'entreprise. Les conglomérats représenteraient la position extrême de cette évolution puisque dans leur cas l'interdépendance entre les divisions est pratiquement nulle.

Plus récemment, Balkin et Gomez-Mejia (1990) ont observé que les firmes mono-activité sont associées à un niveau de rémunération inférieur au marché, à un large usage des incitatifs financiers dans le mix de rémunération, à l'utilisation de récompenses à long terme, et à des politiques de rémunération flexibles. Ces observations se justifient de plusieurs manières. Premièrement, les firmes mono-activité n'ont pas besoin d'un système de rémunération complexe. Une organisation plus simple que celle des firmes multi-activités demande des règles et des procédures moins complexes pour envisager l'ensemble des cas de figure qui peuvent se présenter. Deuxièmement, les cadres dirigeants de ces entreprises sont plus enclins à favoriser une orientation entrepreneuriale puisque les cadres sont en position de prendre rapidement et de manière « ad hoc » toutes les décisions qui s'imposent. La gestion des ressources humaines est moins formalisée et on compte davantage sur les cadres opérationnels pour régler directement les problèmes qui peuvent se présenter. Troisièmement, une orientation à long terme semble préférable dans des entreprises qui lient leur avenir à l'évolution d'un seul couple produit/marché. En particulier lorsque ces entreprises se situent au début de leur cycle de vie et qu'elles s'appêtent à une croissance rapide sur une ligne de produits relativement étroite. Un système de rémunération flexible, réactif, comprenant de généreuses récompenses à long terme semble être le mieux à même de rapprocher les intérêts de la firme et ceux de son personnel. Quatrièmement, faire largement appel aux incitatifs financiers variables peut être un bon moyen d'attirer et de retenir ses employés tout en minimisant l'onéreuse part de rémunération fixe. Cet argent

peut alors être investit dans l'effort de croissance. Même si le niveau de rémunération de ces entreprises est plus bas que le marché, les employés peuvent choisir de travailler là en échange de gains plus importants dans le futur. Ce cas de figure a déjà été observé dans le cas d'entreprises de haute technologie par Balkin et Gomez-Mejia (1985) et par Milkovich, Gerhart et Hannon (1991).

Balkin et Gomez-mejia (1990) ont également noté qu'à mesure qu'une entreprise passe d'un faible à un fort degré de diversification (tout en restant dans le cadre d'une diversification reliée puisque les entreprises à diversification non reliée n'entraient pas dans leur analyse), le système de rémunération devient plus bureaucratique, moins flexible. Les entreprises les plus diversifiées de leur échantillon sont caractérisées par un niveau de rémunération supérieur au marché, une prépondérance du salaire de base et des avantages sociaux sur les incitatifs variables, des rémunérations à moins long terme, une communication moins transparente sur les rémunérations, une centralisation des décisions relatives aux rémunérations, une référence à l'emploi plutôt qu'aux compétences, un lien rémunération/performance plus faible, et un système de rémunération plus hiérarchique. Lorsque des divisions sont ajoutées à la structure de l'entreprise, les managers de ces divisions se livrent à des comparaisons à propos des systèmes de rémunération en vigueur dans l'entreprise. Des politiques de rémunération qui assurent un traitement juste et identique des employés à travers les différentes divisions est développé au niveau du groupe. L'équité interne, garantie par des procédures d'évaluation des emplois, devient de plus en plus importante lorsque la diversification de l'entreprise augmente.

Deux raisons principales peuvent, selon Balkin et Gomez-Mejia (1990) ou Gomez-Mejia et Balkin (1992), justifier cette tendance des firmes diversifiées à produits reliés. Tout d'abord, les entreprises diversifiées qui se composent de plusieurs divisions interdépendantes ne cherchent pas à accorder une trop grande autonomie aux responsables de ces divisions, et ne développent donc pas de systèmes de rémunérations qui encourageraient une orientation entrepreneuriale. Les politiques et pratiques de rémunérations sont conçues pour lier les différentes divisions au siège, renforcer la dépendance vis à vis des supérieurs et réduire la prise de risque au niveau local. Ensuite, la diversification reliée privilégie une vision systémique plutôt que fractionnée de l'entreprise. Un système de rémunération uniforme, standardisé, appliqué à l'ensemble des divisions de l'entreprise renforce cette perspective d'une entreprise unique. Dans ces conditions, le principal défi à relever dans une entreprise à la diversification reliée est de parvenir à concilier ce soucis d'intégration avec la nécessité d'adaptation qu'implique la diversité des secteurs d'activité. Balkin et Gomez-Mejia (1990) font remarquer qu'une telle démarche n'est envisageable que dans les entreprises où les cadres dirigeants ont une bonne connaissance des divers domaines d'activité sur lesquels leur entreprise est positionnée, le cas des entreprises qui se sont diversifiés dans un grand nombre de domaines d'activités n'ayant aucun rapport entre eux ne correspond donc pas à cette analyse.

Pour envisager ce dernier cas, on peut se référer à une étude de Gomez-Mejia (1992) dans laquelle l'échantillon d'entreprises observées comprend des entreprises à diversification non reliée. Les résultats montrent que ces dernières, de même que les entreprises mono-activité, encouragent une orientation entrepreneuriale à travers leur système de rémunération alors que les entreprises à diversification reliée suivent la logique précédemment évoquée. Ces constatations sont en accord avec celles de Berg

(1973) et Lorsch et Allen (1973) que nous avons déjà présentées. Il semblerait donc que la relation existant entre le degré de diversification d'une firme et son système de rémunération ne soit pas linéaire, mais qu'elle adopte plutôt une forme en U. Les entreprises n'exerçant leur activité que dans un seul domaine de même que celles exerçant dans des domaines n'ayant aucun liens entre eux semblent utiliser le système de rémunération pour encourager l'initiative et la performance de leurs cadres, alors que les entreprises qui exercent leurs activités dans des domaines reliés utilisent plutôt le système de rémunération comme un outil d'intégration. Cette perspective expliquerait les résultats de l'étude de Napier et Smith (1987) qui n'ont trouvé aucun lien significatif entre le degré de diversification d'une entreprise et son système de rémunération, mais qui supposaient une relation linéaire entre ces deux facteurs. Si l'on prend en compte la méthodologie de leur recherche, on se rend compte qu'ils ont divisé les entreprises de leur échantillon en trois groupes : le premier comprenant des firmes mono-activité et des firmes ayant pratiqué une diversification verticale, le second composé des firmes à diversification reliée et le troisième des entreprises à diversification non reliée. Or, au vu des considérations qui précèdent il semble peu probable que les entreprises mono-activité et les entreprises ayant pratiqué une diversification verticale aient la même approche de leur système de rémunération.

HYPOTHÈSES DE LA RECHERCHE :

La revue de littérature qui précède semble indiquer qu'un alignement de la politique de rémunération sur la stratégie de diversification pourrait se manifester dans les faits. Le choix des pratiques et politiques de rémunération semble être notamment lié à l'éloignement relatif des différents domaines d'activité stratégiques du domaine de compétence des dirigeants. Plus les activités de l'entreprises sont étroitement liées, moins elles s'éloignent de ce domaine de compétence. Dans ces conditions les dirigeants de l'entreprise peuvent exercer une supervision directe éclairée. Au contraire, lorsque les liens entre activités se font plus lâches, voire inexistantes, ces dernières quittent le domaine de compétence des dirigeants qui doivent alors trouver un autre moyen que la supervision directe pour amener les cadres des différentes unités de leur entreprise à œuvrer dans le sens le plus profitable.

Deux logiques d'utilisation du système de rémunération correspondent à ces cas de figure. Les dirigeants d'une entreprise dont les domaines d'activité stratégiques échappent à leurs domaines de compétence vont avoir tendance à utiliser les rémunérations comme un moyen de motiver les cadres à adopter des comportements performants, profitables pour l'entreprise, tout en leur conférant l'autonomie nécessaire aux prises de décision qu'eux seuls peuvent opérer de manière éclairée. Cette première logique donnera naissance un système de rémunération que nous qualifierons d'"entrepreneurial". La relation pressentie n'est cependant pas linéaire, en effet, les résultats obtenus par Gomez-Mejia et Balkin (1990, 1992) semblent indiquer que les entreprises mono-activité ont un comportement en matière de rémunération proche de celui des entreprises à diversification non reliée. Ces entreprises semblent chercher à favoriser la réactivité de leurs cadres et pour cela pourraient utiliser, elles aussi, un système de rémunération "entrepreneurial". Ce système de rémunération se caractérise par :

- Une plus forte proportion de primes et boni dans la rémunération globale par rapport au type "intégrateur",

- un lien étroit entre rémunération et performance,
- un rapprochement du référentiel de performance pour la détermination des primes et boni (individu plutôt qu'équipe, établissement plutôt que groupe),
- une orientation à long terme de certaines récompenses,
- des salaires en dessous du niveau du marché,
- un plus faible recours aux références statutaires,
- une décentralisation de la politique de rémunération.

Au contraire, les dirigeants d'une entreprise dont les domaines d'activité stratégiques, étroitement liés, ne quittent pas leurs domaines de compétences adopteront plutôt un système de rémunération qui renforce le sentiment de cohérence de l'entreprise afin de favoriser son fonctionnement synergique. Le système de rémunération n'aura pas pour vocation dans ce cas de pousser les cadres à la performance, ce rôle étant assuré par une supervision directe. Cette logique d'utilisation donnera naissance à un système de rémunération que nous qualifierons d'"intégrateur", qui se caractérise par :

- Une plus faible proportion de primes et boni dans la rémunération globale par rapport au type "entrepreneurial",
- un lien moins étroit entre rémunération et performance,
- un éloignement du référentiel de performance pour la détermination des primes et boni (équipe plutôt qu'individu, groupe plutôt qu'établissement),
- une orientation des récompenses à moins long terme,
- des salaires au dessus du niveau du marché,
- un plus fort recours aux références statutaires,
- une centralisation de la politique de rémunération.

Ces observations nous conduisent à formuler les hypothèses suivantes :

H1 : Les entreprises mono-produit et les entreprises à diversification non reliée utilisent leur système de rémunération pour favoriser une orientation entrepreneuriale en leur sein, ce qui devrait se traduire par un système de rémunération "entrepreneurial".

H2 : Les entreprises à diversification verticale, contrainte ou reliée utilisent leur système de rémunération comme mécanisme d'intégration entre leurs divisions, ce qui devrait se traduire par un système de rémunération "intégrateur".

Nous formulons donc l'hypothèse implicite d'une relation en U entre la force des liens existant entre les activités d'une entreprise et le type de son système de rémunération.

MÉTHODOLOGIE

Mesure et collecte des données relatives aux rémunérations :

Notre étude s'insère dans un projet plus vaste s'intéressant à l'étude des déterminants des politiques de rémunération des grandes entreprises, qui a déjà fait l'objet de publications, sous la forme d'un rapport remis au Commissariat Général du Plan (Sire et alii, Octobre 97) et de communications présentées au Congrès de l'AGRH 1998 (Chenevert, Sire et Tremblay 1998, Sire et Tremblay 1998). Le fait de nous intégrer à cette recherche nous a permis de bénéficier des moyens mis en œuvre, notamment lors de la coûteuse phase de recueil des données par questionnaire.

Une première version de ce questionnaire, basée sur une revue de la littérature, a été validée auprès de plusieurs chercheurs, experts du domaine des rémunérations. Elle a ensuite été pré-testée auprès de quelques professionnels des ressources humaines, afin de vérifier auprès d'eux la clarté du libellé des questions posées. La version définitive a enfin été administrée par voie postale, accompagnée d'une lettre présentant les objectifs de notre étude. Notre envoi était systématiquement adressé nominativement au responsable des ressources humaines de l'établissement contacté.

La collecte des données s'est effectuée de novembre 1996 à mai 1997. Elle concerne l'année 1995, correspondant aux dernières données publiées dans les rapports annuels des entreprises interrogées au début de notre enquête. La population visée comprenait, en France, 2500 établissements de plus de 100 personnes appartenant à des entreprises de plus de 1000 personnes du secteur marchand non agricole. Les répondants sont tous des responsables des ressources humaines ou des rémunérations. Nous avons reçu 233 questionnaires exploitables, soit un taux de retour de 9%. Une vérification téléphonique auprès d'un échantillon aléatoire de non-répondant nous a permis de vérifier que ce groupe ne constituait pas une population homogène, et que ces non-réponses étaient essentiellement dues à la longueur du document à remplir.

Notre questionnaire comprenait deux types de questions relatives aux rémunérations. Une première série de questions concernait les pratiques effectives de rémunération appliquées dans l'établissement interrogé. Une seconde série de questions relevait davantage de la perception que peut avoir le responsable des ressources humaines de son système de rémunération. Ces données avaient pour objectif de nous permettre d'affiner notre connaissance des grandes orientations données à la politique de rémunération dans les diverses entreprises étudiées. En effet, ces orientations peuvent parfois se trouver en décalage avec les faits objectivement constatés : décalage temporel correspondant à la mise en œuvre effective des intentions, ou décalage cognitif entre la perception des responsables et la réalité des faits. Les réponses utilisées dans notre étude concernent la population des cadres non dirigeants.

Les libellés exacts de ces questions, ainsi que les modalités de réponse, se trouvent en annexe.

Mesure et collecte des données relatives à la stratégie de diversification :

La nature de la diversification des groupes qui constituent notre échantillon a été évaluée selon une typologie dérivée de celle de Rumelt (1974, 1982). Nous avons trouvé les informations nécessaires à la mise en œuvre de cette typologie dans les rapports annuels d'activité des groupes étudiés. Nous avons pris le parti de rester au plus près de la manière dont les entreprises elles mêmes perçoivent leurs domaines d'activité et le rapport annuel est un vecteur de cette perception. En effet, il nous a semblé probable que l'éventuelle déformation de l'image perçue par les décideurs d'une entreprise ne soit pas sans effet sur leurs décisions en matière d'alignement de leur politique de rémunération. Nous avons donc largement tenu compte des synergies mises en avant dans le rapport annuel pour évaluer les liens éventuels entre activités. Outre ces indications, nous avons recherché les synergies probables en terme de : réseau de distribution, clientèle cible, technologie, stratégie concurrentielle (business strategy). Nous avons également cherché à identifier l'appartenance de certaines activités à des filières intégrées verticalement.

La part de chiffre d'affaires générée par les différents domaines d'activité stratégique nous a ensuite permis de replacer l'entreprise dans une typologie dérivée de celle de Rumelt (1974, 1982). Certaines entreprises de notre échantillon ne présentant pas, dans leur rapport d'activité, de ventilation de leur chiffre d'affaires par secteur d'activité, il nous a parfois été nécessaire de compléter nos informations en faisant appel à la base de données « DAFSA PRO ». Enfin, quatre entreprises ont dû être contactées directement par téléphone, ou par voie de courrier électronique, pour obtenir cette information.

Une fois les liens entre domaines d'activité identifiés, ainsi que la contribution de ces différents domaines au chiffre d'affaires, nous avons classé les entreprises de notre échantillon en fonction de la typologie suivante :

1. Entreprise mono-activité : Une seule activité représente plus de 95 % du chiffre d'affaires.
2. Entreprise à diversification verticale : plus de 70 % des activités de l'entreprise étudiée appartiennent à une filière intégrée verticalement.
3. Entreprise à diversification contrainte : plus de 70 % des activités de l'entreprise étudiée bénéficient de synergies majoritairement fondées sur une ressource commune.
4. Entreprise à diversification liée : plus de 70 % des activités bénéficient de synergies fondées sur des ressources diverses.
5. Entreprise à diversification non liée : moins de 70 % des activités bénéficient de synergies.

La variable ainsi obtenue est classée en modalités croissantes dans l'ordre présenté. En effet, dans les travaux de Rumelt, ainsi que dans ceux d'auteurs utilisant des typologies dérivées de la sienne, cet ordre nous est présenté comme l'ordre décroissant de la force des liens entre activités.

Choix des méthodes statistiques mises en œuvre :

L'éventualité de relations non linéaires entre la nature de la stratégie de diversification suivie et les politiques ou pratiques de rémunération des entreprises de notre échantillon nous a incités à procéder à l'étude des différences de moyennes entre sous groupes. Le test T de student, pour échantillons indépendants, nous a permis d'identifier les différences significatives parmi nos entreprises en matière de rémunération en fonction de la nature de leur stratégie de diversification.

Une analyse discriminante a ensuite été menée afin de vérifier le caractère discriminant des variables présentant des différences significatives de moyennes entre sous groupes. Des variables réellement discriminantes devraient permettre de reclasser les entreprises en fonction de la nature de la stratégie de diversification suivie et ce avec une probabilité plus importante que la probabilité de les classer correctement au hasard. Afin d'éviter que la sur-représentation d'une catégorie ne vienne perturber les résultats, nous avons sélectionné par tirage aléatoire un même nombre d'entreprises dans chacune des catégories, avec comme contrainte une absence de valeur manquante sur les variables utilisées dans l'analyse. La catégorie la moins représentée servant de référence dans la détermination de l'effectif, toutes les entreprises de cette dernière sont incluses dans l'analyse (entreprises à diversification non-reliée).

RÉSULTATS

Notre échantillon final comprend 155 entreprises dont 16 entreprises mono-activité, 32 entreprises à diversification verticale, 38 entreprises à diversification contrainte, 57 entreprises à diversification reliée, et 12 entreprises à diversification non reliée. Cette répartition n'est pas surprenante pour de grandes entreprises françaises (Paturel de 1992 à 1997), néanmoins la faible représentation des entreprises mono-activité et à diversification non reliée constitue une limite de notre étude. Le caractère cohérent des résultats obtenus nous a toutefois incités à conserver ces deux catégories dans la suite de nos analyses.

Part de primes et de boni dans la rémunération globale :

	Test T de Student	
	Nature de la diversification	Moyennes
V1 : Pourcentage de primes et boni individuels par rapport à la rémunération de base des cadres non dirigeants	mono-activité / contrainte	3,61 vs 6,80** ¹
	mono-activité / reliée	3,61 vs 7,86**
	mono-activité / non reliée	3,61 vs 11,40***
	verticale / non reliée	5,85 vs 11,40***
	contrainte / non reliée	6,80 vs 11,40**
V2 : Importance accordée à la rémunération variable dans la stratégie de rémunération	mono-activité / non reliée	3,06 vs 4,18***
	verticale / non reliée	3,41 vs 4,18***
	contrainte / non reliée	3,43 vs 4,18***
	reliée / non reliée	5,32 vs 4,18***
V3 : Pourcentage de cadres non dirigeants auxquels on applique des primes individuelles	mono-activité / verticale	0,63 vs 1,50**
	mono-activité / contrainte	0,63 vs 1,39**
	mono-activité / reliée	0,63 vs 1,49***
	mono-activité / non reliée	0,63 vs 1,75***

V1 : Au vu de la répartition des moyennes respectives des différentes natures de diversification, ainsi que de la significativité de leurs différences, le pourcentage de primes et boni individuels dans la rémunération des cadres semble suivre une fonction linéaire croissante dans le sens de l'amointrissement des liens entre activités.

V2 : Les moyennes des réponses concernant cette question ne sont pas significativement différentes pour les entreprises mono-activité, à diversification verticale, contrainte et reliée, seules les entreprises à diversification non reliée déclarent accorder une importance significativement plus élevée à la rémunération variable par rapport à toutes les autres catégories.

V3 : Les entreprises à diversification verticale, contrainte, reliée et non reliée semblent appliquer des primes individuelles à des pourcentages similaires de leur population cadre puisque les différences de moyennes ne sont pas significatives entre ces catégories. En revanche, les entreprises mono-activité de notre échantillon appliquent ces mêmes primes individuelles à une proportion significativement plus réduite de leurs cadres non dirigeants.

¹ Degré de significativité : * p<0.10 ; ** p<0.05; *** p<0.01

Lien rémunération/performance :

	Test T de Student	
	Nature de la diversification	Moyennes
V4 : Pourcentage de cadres qui ont bénéficié d'augmentations au mérite	mono-activité / verticale	2,88 vs 2,34*** ²
	mono-activité / contrainte	2,88 vs 2,45**
	mono-activité / reliée	2,88 vs 2,51***
V5 : Attachement déclaré au système de rémunération au mérite individuel	mono-activité / verticale	4,75 vs 4,16***
	mono-activité / reliée	4,75 vs 4,32***
	verticale / contrainte	4,16 vs 4,51**
V6 : Abandon progressif de la référence à l'ancienneté.	mono-activité / verticale	4,56 vs 3,97**
	verticale / contrainte	3,97 vs 4,49**
	verticale / reliée	3,97 vs 4,37**
V7 : Pourcentage de la population des cadres ayant bénéficié d'une augmentation générale	mono-activité / verticale	0,56 vs 1,72***
	mono-activité / reliée	0,56 vs 1,33**
	verticale / contrainte	1,72 vs 1,02**
	verticale / non reliée	1,72 vs 0,92*
V8 : Recherche de l'équité	mono-activité / verticale	4,56 vs 4,19*

V4 : La relation existant entre le pourcentage de cadres qui se voient attribuer une augmentation au mérite et la nature de la diversification suivie pourrait être une relation en U. En effet, on observe que les entreprises mono-activité utilisent plus largement cette pratique que les entreprises à diversification verticale, contrainte ou reliée, mais cette différence n'est plus significative avec les entreprises à diversification non reliée. On retrouve dans le cas de cette pratique une relation ayant la forme pressentie par Balkin et Gomez-Mejia (1992).

V5 : Là encore, on ne trouve pas de différence significative entre le comportement des firmes mono-activité et celui des firmes à diversification non reliée. On notera que les entreprises mono-activité sont celles qui manifestent le plus grand attachement pour le système de rémunération au mérite individuel, montrant par là l'importance accordée à un lien rémunération/performance. Par ailleurs, les firmes à diversification contrainte semblent manifester un attachement au système de rémunération au mérite individuel supérieur à ce que laissait présager leur utilisation des augmentations au mérite. Les entreprises à diversification verticale, elles, présentent une plus grande cohérence et sont donc celles qui semblent y être le moins attachées. Les entreprises à diversification reliée paraissent se situer à mi-chemin entre les entreprises à diversification verticale et contrainte.

V6 : Les entreprises à diversification verticale se montrent significativement moins enclines à abandonner la référence à l'ancienneté en matière d'augmentation de salaire, si on les compare aux entreprises mono-activité ou à diversification contrainte et reliée.

V7 : Les entreprises à diversification verticale sont celles qui semblent avoir le plus largement recours aux augmentations générales pour leurs cadres. Les entreprises à

² Degré de significativité : * p<0.10 ; ** p<0.05; *** p<0.01

diversification reliée de notre échantillon paraissent elles aussi suivre cette tendance, mais de manière moins marquée, puisque non significative par rapport aux entreprises à diversification contrainte ou non reliée. On notera que les entreprises mono-activité sont celles qui ont le moins largement recours à cette pratique.

V8 : Les entreprises à diversification verticale se distinguent des entreprises mono-activité par une recherche moins affirmée de l'équité en matière de rémunération. Ce moins grand attachement au critère de l'équité du système de rémunération va de pair, comme nous l'avons vu, avec une certaine permanence du critère de l'ancienneté, ainsi qu'un moins grand attachement au système de rémunération au mérite individuel. En pratique, ces différentes orientations semblent cohérentes avec une faible utilisation des augmentations au mérite et un faible recours aux rémunérations variables, au profit d'une plus large utilisation des augmentations générales. Au vu de cet ensemble de résultats, les entreprises à diversification verticale de notre échantillon sont celles qui présentent le plus faible lien entre rémunération et performance.

Proximité du référentiel de performance par rapport aux acteurs de cette performance :

	Test T de Student	
	Nature de la diversification	Moyennes
V10 : Référence à la performance du groupe plutôt qu'à celle de l'établissement, pour fixer les primes.	mono-activité / non reliée	2,73 vs 1,60** ³
	verticale / reliée	2,80 vs 2,15**
	verticale / non reliée	2,80 vs 1,60**
	contrainte / reliée	2,71 vs 2,15**
	contrainte / non reliée	2,71 vs 1,60**
V11 : Référence à la performance de l'établissement plutôt qu'à celle des équipes, pour fixer les primes.	mono-activité / contrainte	2,36 vs 3,15**
	mono-activité / non reliée	2,36 vs 1,60*
	verticale / non reliée	2,72 vs 1,60***
	contrainte / reliée	3,15 vs 2,52**
	contrainte / non reliée	3,15 vs 1,60***
V12 : Référence à la performance collective (équipe ou entreprise) plutôt qu'individuelle, pour fixer les primes.	mono-activité / non reliée	2,47 vs 1,70*
	contrainte / non reliée	2,40 vs 1,70**
V13 : Pourcentage de la population cadre concerné par des primes d'équipe.	verticale / non reliée	0,41 vs 0,08*
	contrainte / non reliée	0,76 vs 0,08***
	reliée / non reliée	0,67 vs 0,08***
V14 : Pourcentage de la population cadre concerné par l'intéressement au résultat de productivité.	verticale / contrainte	1,59 vs 0,89**
	verticale / reliée	1,59 vs 0,81**
	verticale / non reliée	1,59 vs 0,75*
V15 : Pourcentage de la population cadre concerné par l'intéressement au résultat d'exploitation	contrainte / reliée	1,84 vs 1,30*

³ Degré de significativité : * p<0.10 ; ** p<0.05; *** p<0.01

V10 : Les entreprises à diversification reliée et non reliée semblent rapprocher significativement plus le référentiel de performance des agents que les entreprises mono-activité ou à diversification contrainte et verticale. Un tel rapprochement étant préconisé dans le cadre de l'utilisation de rémunération variable si l'on désire pleinement tirer parti de leur caractère incitatif (Vroom 1964), il semble cohérent qu'il soit opéré dans les deux types d'entreprises qui y ont le plus intensément recours (cf. résultats correspondant aux variables V1 et V2).

V11 : Là encore, les entreprises à diversification non reliée de notre échantillon sont celles qui présentent la plus grande propension à rapprocher le référentiel de performance utilisé dans les primes et boni des agents de cette performance. Les entreprises mono-activité, à diversification verticale et reliée semblent adopter pour cette variable des comportements similaires. Alors que les entreprises à diversification contrainte marquent la préférence la plus nette pour la performance de l'établissement sur celle des équipes. La tendance relevée lors du commentaire relatif à la variable V10 pour les entreprises à diversification non reliée et pour les entreprises à diversification contrainte se confirme : les premières ont tendance à rapprocher le référentiel de performance des agents de cette performance, alors que les secondes éloignent ce même référentiel.

V12 : Les entreprises à diversification non reliée confirment la tendance au rapprochement du référentiel de performance vis à vis des agents (cf. questions V10 et V11), du moins par rapport aux entreprises mono-activités et aux entreprises à diversification contrainte. Ce dernier élément devrait en outre se traduire dans les faits par un moindre recours aux primes d'équipe.

V13 : Ce résultat vient conforter le précédent et confirme que les entreprises à diversification non reliée sont les moins enclines à avoir recours aux primes d'équipe.

V14 : Les entreprises à diversification verticale sont celles qui semblent utiliser le plus largement l'intéressement au résultat de productivité. Cette pratique, encouragée en France par les syndicats, semble être la plus favorable aux salariés (par rapport à l'intéressement au résultat d'exploitation). Ceci paraît cohérent avec les résultats précédents qui nous ont fait observer un faible lien rémunération/performance dans ces entreprises.

V15 : Les entreprises à diversification contrainte semblent se distinguer significativement des entreprises à diversification reliée par un usage plus large de l'intéressement au résultat d'exploitation. Les résultats obtenus à propos des variables V10, V11 et V12 nous avaient déjà montré le penchant de ces entreprises à adopter un référentiel de performance collectif (le groupe) que nous confirme leur pratique en matière d'intéressement au résultat d'exploitation.

Orientation des récompenses à long terme :

	Test T de Student	
	Nature de la diversification	Moyennes
V16 : Pourcentage de la population cadre concerné par les stocks options.	mono-activité / contrainte	0,88 vs 0,26* ⁴
	mono-activité / non reliée	0,88 vs 0,17**
	verticale / non reliée	0,50 vs 0,17*
V17 : Pourcentage de la population cadre concerné par la rémunération des compétences utilisées.	verticale / non reliée	0,25 vs 0*
	contrainte / non reliée	0,29 vs 0**
	reliée / non reliée	0,39 vs 0***

V16 : Bien que cette pratique soit encore globalement peu utilisée par les entreprises Françaises pour leurs cadres non dirigeants, les entreprises mono-activité semblent être celles qui y ont le plus recours et ce de manière significative comparativement aux entreprises à diversification contrainte et non reliée. Les entreprises à diversification verticale présentent également une différence de moyenne significative sur cette pratique par rapport aux entreprises à diversification non reliée, ce qui nous amène à penser qu'elles doivent adopter un comportement intermédiaire entre celui des entreprises mono-activité et celui des entreprises à diversification contrainte.

V17 : Même si cette pratique est fort peu appliquée aux cadres en France, le fait que dans notre échantillon aucune des 12 entreprises classées dans la catégorie "diversification non reliée" n'en fasse état semble significatif.

Niveau des salaires par rapport au marché :

La question concernant cet aspect ne présente pas de différence significative entre les moyennes des réponses selon les catégories de diversification.

Recours aux références statutaires.

	Test T de Student	
	Nature de la diversification	Moyennes
V9 : Utilisation de privilèges et modes de reconnaissance pour marquer le statut hiérarchique	mono-activité / reliée	2,87 vs 2,11**

V9 : L'utilisation de rémunérations à base statutaire pourrait suivre une fonction décroissante du desserement des liens entre activités. L'hypothèse d'une relation linéaire en ce sens n'est pas à exclure puisque la différence de moyenne n'est pas significative entre les entreprises à diversification reliée et non reliée. Quoi qu'il en soit, les entreprises mono-activité de notre échantillon semblent déclarer significativement plus de recours aux rémunérations statutaires de type privilèges et modes de reconnaissance que les entreprises à diversification reliée.

⁴ Degré de significativité : * p<0.10 ; ** p<0.05; *** p<0.01

Décentralisation de la politique de rémunération :

		Test T de Student	
		Nature de la diversification	moyennes
V18 : Centralisation des éléments de rémunération hors salaire	mono-activité / reliée	4,47 vs 3,44*** ⁵	
	contrainte / reliée	4,27 vs 3,44***	
	reliée / non reliée	3,44 vs 4,33***	

V18 : Les entreprises à diversification reliée sont les seules à montrer une politique significativement différente en matière de centralisation des décisions relatives aux éléments de rémunération hors salaire (avantages en nature, avantages divers). La tendance dans ces entreprises semble être à une plus grande décentralisation de ces pratiques.

Vérification par analyse discriminante :

L'analyse discriminante a été conduite sur 49 entreprises (10 entreprises pour les catégories "mono-activité", "verticale", "contrainte" et "reliée", 9 pour la catégorie "non reliée"). Seules les variables, relatives aux rémunérations, qui présentent une différence significative de moyenne entre les différentes catégories de la variable "nature" ont été utilisées. Cette opération devrait nous permettre de tester leur pouvoir discriminant. Si elles permettent de classer, avec une meilleure probabilité que le hasard, les entreprises de notre échantillon selon la nature de leur stratégie de diversification, alors nous pourrions conclure qu'il existe un lien entre politique de rémunération et stratégie de diversification.

La probabilité de classer au hasard une entreprise dans la bonne catégorie de la variable "nature" est de 0,20%. Les statistiques de classement obtenues sont ici les suivantes :

		Nature de la diversification	Classes d'affectation prévues					Total
			Mono activité	verticale	contrainte	reliée	Non reliée	
Classes d'origine	Effectif	Monoactivité	9	0	0	1	0	10
		Verticale	0	6	1	1	2	10
		Contrainte	1	1	5	1	2	10
		Reliée	1	0	3	5	1	10
		Non reliée	1	0	1	1	6	9
	%	Monoactivité	90	0	0	10	0	100
		Verticale	0	60	10	10	20	100
		Contrainte	10	10	50	10	20	100
		Reliée	10	0	30	50	10	100
		Non reliée	11,1	0	11,1	11,1	66,7	100

63,3 % des observations sont classées correctement. Il y a donc une amélioration significative de la qualité du classement par rapport au hasard. Les variables qui vont nous permettre de déterminer des profils de rémunération en fonction de la nature de la stratégie de diversification sont donc réellement discriminantes.

⁵ Degré de significativité : * p<0.10 ; ** p<0.05; *** p<0.01

COMMENTAIRE DES RÉSULTATS :

Les résultats obtenus nous permettent de mettre en évidence des profils de politique de rémunération liés à la nature de la stratégie de diversification suivie par la firme.

Entreprises mono-activité :

Ces entreprises semblent privilégier l'utilisation des augmentations au mérite, par rapport à celle de rémunérations variables, dans leur recherche d'un renforcement du lien rémunération/performance. Le pourcentage de primes individuelles par rapport à la rémunération de base y est notamment particulièrement faible, ainsi que la proportion de cadres qui en bénéficient. Au contraire, les augmentations au mérite y semblent plus largement utilisées que dans les autres catégories d'entreprises, à l'exception des entreprises à diversification non reliée. De même, leur attachement à ces pratiques est plus important.

Faisant porter sur la part fixe de la rémunération leur politique incitative, il est logique de constater chez ces entreprises un moindre recours aux augmentations générales. Elles manifestent également une orientation à long terme à travers un plus large usage des stocks options. Enfin, ces entreprises se caractérisent également par leur attachement à une manifestation du statut à travers certains éléments de rétribution (privilèges, modes de reconnaissance).

L'hypothèse H1 n'est que partiellement supportée en ce qui concerne ces entreprises. En effet, le système de rémunération des entreprises mono-activité correspond à un type "entrepreneurial" en ce qu'il participe à renforcer le lien rémunération/performance. Mais ce renforcement ne se fait pas par l'intermédiaire d'un transfert de risque vers le salarié. Les primes et boni sont délaissés au profit des augmentations au mérite. L'orientation à long terme des incitatifs variables (stocks options) contribue également à valider notre hypothèse.

Entreprises à diversification verticale :

Ces entreprises sont celles qui semblent le moins rechercher un renforcement du lien rémunération/performance. Bien qu'appliquant des primes individuelles à une proportion de la population cadre similaire à celle des entreprises à diversification contrainte, reliée ou non reliée, la proportion de ces primes ne représente pas un pourcentage significativement différent, en moyenne, de celui relevé dans les entreprises mono-activité. La proportion de variable par rapport à la rémunération de base reste donc très faible.

Contrairement aux entreprises mono-activité, elles ne compensent pas ce faible usage des incitatifs variables par un recours aux augmentations au mérite. Au contraire, ce sont les entreprises qui déclarent accorder l'attachement le plus faible au système de rémunération au mérite individuel. Ce sont, également celles qui se déclarent les moins enclines à renoncer à la référence à l'ancienneté en matière d'augmentations et qui pratiquent le plus largement les augmentations générales. Le recours aux stocks options y semble cependant plus large que dans les entreprises à diversification non reliée.

Le fait que ces entreprises soient celles qui utilisent le plus largement l'intéressement au résultat de productivité irait également dans le sens d'un mode de fonctionnement que l'on pourrait qualifier de "paternaliste" en matière de rémunération.

Notre hypothèse H2 est partiellement supportée en ce qui concerne les entreprises à diversification verticale. En effet, le lien rémunération/performance n'est pas recherché dans ces entreprises, pas plus qu'un transfert du risque sur les cadres via la rémunération variable. En revanche, l'utilisation des stocks options indiquent une orientation des récompenses à long terme qui correspondait plutôt dans nos hypothèses à un type "entrepreneurial" de système de rémunération. Il demeure cependant clair que le système de rémunération des entreprises à diversification verticale de notre échantillon n'a pas pour vocation d'inciter les cadres à la performance.

Entreprises à diversification contrainte :

Les entreprises à diversification contrainte se distinguent des entreprises mono-activité par un usage plus large et plus intense des rémunérations variables, et par un moins grand recours aux augmentations au mérite. Elles montrent, par ailleurs, un plus grand attachement au resserrement du lien rémunération/performance que les entreprises à diversification verticale, mais conservent un référentiel de performance plus collectif que les entreprises à diversification non reliée et reliée.

Cette préférence des entreprises à diversification contrainte pour des référentiels de performance collectifs plutôt qu'individuels contribue à valider l'hypothèse H2. Ces entreprises semblent en effet utiliser leur système de rémunération dans le sens d'une logique d'intégration.

Entreprises à diversification reliée :

Ces entreprises cherchent à resserrer le lien rémunération/performance, plus par l'usage de rémunérations variables que par le biais d'augmentations au mérite. Elles rapprochent le référentiel de performance des agents de cette performance, mais moins radicalement que les entreprises à diversification non reliée. Les entreprises à diversification reliée de notre échantillon se distinguent particulièrement par leur politique plus avancée de décentralisation des éléments de rémunération hors salaire.

Les entreprises à diversification reliée semblent adopter un type de système de rémunération plus proche que prévu du type "entrepreneurial" : décentralisation du système de rémunération, resserrement du lien rémunération/performance, transfert de risque vers les salariés via l'usage de rémunérations variables, rapprochement du référentiel de performance. L'hypothèse H2, les concernant, est donc invalidée. On notera cependant que leur position est moins tranchée que celle des entreprises à diversification non reliée.

Entreprises à diversification non reliée :

Ces entreprises sont celles qui jouent le plus radicalement la carte du lien rémunération/performance par le biais de rémunérations variables dont le référentiel est aussi proche que possible des agents de la performance (établissement plutôt que groupe, équipe plutôt qu'établissement, individu plutôt qu'équipe ou entreprise). Les augmentations au mérite ne sont cependant pas négligées puisque le comportement des

entreprises à diversification non reliée ne diffère pas significativement en la matière de celui des entreprises mono-activité.

L'orientation de ces entreprises semble être au court terme : rares sont celles qui ont recours aux stocks options.

L'hypothèse H1 concernant ces entreprises est donc largement validée, ce sont celles qui se rapprochent le plus du type "entrepreneurial" en matière de rémunération. Les entreprises de notre échantillon s'écartent cependant du modèle théorique sur deux aspects : une orientation de court terme alors qu'on s'attendait à une orientation de long terme pour certains incitatifs (stocks options), et une moins grande décentralisation que les entreprises à diversification reliée.

CONCLUSION :

Au vu de nos résultats, certaines caractéristiques du système de rémunération semblent adopter une relation linéaire avec l'intensité des liens entre activités au sein de la stratégie de diversification : la part des primes et boni individuels dans la rémunération de ces cadres (relation linéaire décroissante), la référence à la performance du groupe plutôt qu'à celle de l'établissement (relation linéaire croissante). Mais la plupart des caractéristiques que nous avons étudiées montrent que s'il existe un alignement entre une stratégie de rémunération et la stratégie de diversification des entreprises, cet alignement ne peut se résumer à une simple relation linéaire. La relation en U, qui constituait notre hypothèse implicite, ne s'est elle aussi que partiellement confirmée : l'usage des augmentations au mérite, ainsi que l'attachement manifesté pour cette forme de rémunération semblent suivre une telle courbe.

A chaque logique de diversification correspond un profil de système de rémunération, qui certes, dans l'ensemble, semble suivre l'orientation que nous attendions, mais qui se distingue tout de même plus fortement que prévu d'une catégorie à l'autre. Notre analyse nous a ainsi permis de déterminer des profils distincts pour la politique de rémunération des entreprises mono-activité, à diversification verticale, contrainte, reliée et non-reliée. Reste à savoir si, pour une entreprise, le fait d'adopter le profil de politique de rémunération qui correspond à sa stratégie de diversification présente des avantages en matière de performance, ou si cette performance est à rechercher dans d'autres alignements, voire dans des pratiques universellement efficaces. Le second volet de cette recherche tentera d'apporter des réponses à ces questions.

BIBLIOGRAPHIE :

- Balkin D.B., Gomez-Mejia L.R. (1987) "Toward a contingency theory of compensation strategy", *Strategic management journal*, Vol. 8, pp. 169-182.
- Balkin D.B., Gomez-Mejia L.R. (1990) "Matching compensation and organizational strategies", *Strategic management journal*, vol.11, pp. 153-169
- Balkin D.B., Gomez-Mejia L.R. (1985) "Compensation practices in high tech industries", *Personnel Administrator*, vol.30, n°6, pp.111-123.
- Berg N.A. (1969) "What's different about conglomerate management ?", *Harvard Business Review*, vol.47, n°6, pp.112-120.
- Berg N.A. (1973) "Corporate role in diversified companies", in B. Taylor and K. Mc Millen (eds), *Business policy teaching and research*, New York : Halstead Press.
- Chenevert D., Sire B. et Tremblay M. (1998) "Une étude internationale sur la contingence de l'efficacité perçue des politiques de rémunération", *Actes du congrès de L'AGRH*, Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines, Tome I, pp.351-367.
- Desreumaux A. (1993) *Stratégie*, ed. Dalloz, Coll. Précis de Gestion dirigée par J.P. Jobard et P. Grégory, Paris, 447 p.
- Gomez-Mejia L.R. (1992) "Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance", *Strategic management journal*, vol.13, pp.381-397.
- Gomez-Mejia L.R., Balkin D.B. (1992) *Compensation, organizational strategy and firm performance*, South West publishing Co., College division, Cincinnati, Ohio, 423 p.
- Hambrick D. (1983) "High profit strategies in mature capital goods industries : a contingency approach", *Academy of Management Journal*, vol.26, pp.687-707.
- Hambrick D. (1984) "Taxonomic approaches to studying strategy : some conceptual and methodological issues", *Journal of Management*, vol.10, pp.27-41.
- Lorsch J.W., Allen S.A. (1973) *Managing diversity and interdependence*, Boston : division of research, Harvard Business School.
- Milkovich, Gerhart et Hannon 1991
- Miller D. (1986) "Configurations of strategy and structure : toward a synthesis", *Strategic Management Journal*, vol.7, pp.233-249.
- Napier N.K., Smith M. (1987) "Product diversification, performance criteria and compensation at the corporate manager level", *Strategic management journal*, vol.8, pp.195-201.
- Paturel R. (1992-1997) "Chronique fusion", *Revue d'Economie Industrielle*.
- Prescott J. (1986) "Environments as moderators of the relationship between strategy and performance", *Academy of Management Journal*, vol.29, pp.329-346.
- Rumelt R.P. (1974) *Strategy, structure and economic performance*, ed. Harvard Business School, Boston M.A., 235 p.
- Rumelt R.P. (1982) "Diversification, strategy and profitability", *Strategic management journal*, n°3, pp.359-369.
- Salter M.S. (1973) "Tailor incentive compensation to strategy", *Harvard business review*, vol.51, n°3, pp.94-102.
- Sire B. et alii (1997) " Les politiques de rémunération des grandes entreprises. Comparaison : France/Angleterre/Québec ", *Rapport au Commissariat du Plan*, remis en Octobre 1997, 152 p.

- Sire B., Tremblay M. (1998) "Eclatement des politiques de GRH selon l'espace culturel : une comparaison internationale des politiques de rémunération", *Actes du congrès de L'AGRH*, Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines, Tome II, pp.1044-1058.
- Tichy N. (1983) *Managing strategic change*, Wiley, New York.
- Venkatraman N. (1989) "The concept of fit in strategy research : toward verbal and statistical correspondence", *Academy of Management Review*, vol.14, n°3, pp.423-444.
- Vroom V.H. (1964) *Work and motivation*, New York : Wiley.
- Woo C., Cooper A. (1981) "Strategies for effective low share businesses", *Strategic Management Journal*, vol.2, pp.301-318.

ANNEXE I :

LIBELLÉS DES QUESTIONS

Veillez préciser par des croix les pratiques de rémunération de votre établissement pour les cadres hors cadres dirigeants : (La réponse doit indiquer le pourcentage approximatif de salariés concernés)

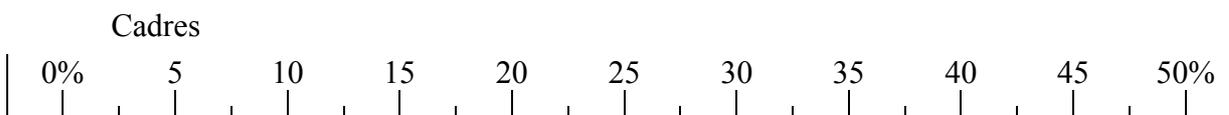
	Non utilisée	0-33%	33-66%	>66%
Augmentation générale				
Augmentation à l'ancienneté				
Augmentation au mérite individuel				
Intéressement légal sur résultat :				
- d'exploitation				
- de productivité				
Rémunération variable sous forme de primes ou boni d'équipes				
Rémunération variable sous forme de primes ou boni individuels				
Avantages en nature (voiture, voyages, remises...)				
Système de récompenses pour suggestions (boîtes à idées, ...)				
Plans d'avantages sociaux (assurances, prévoyance)				
Rémunération des compétences utilisées par le salarié (sans tenir compte de l'emploi occupé)				
Distribution d'actions de l'entreprise				
Stocks options				

Comment situez-vous votre niveau de rémunération par rapport au marché ?
(Encerclez 2 réponses par énoncé, une pour les cadres et une pour les non cadres)

- ① - très inférieur au marché ②- inférieur au marché ③- comparable au marché
④- supérieur au marché ⑤- très supérieur au marché

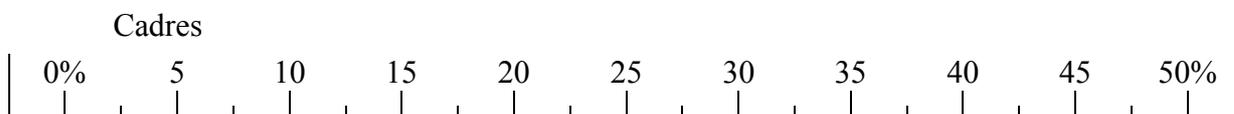
	cadres				
Indiquez la position actuelle des niveaux de <u>salaires fixe de base</u> de votre établissement comparativement à ses concurrents.	1	2	3	4	5

Pouvez-vous nous indiquer le pourcentage approximatif de boni individuels en 1995 par rapport à la rémunération de base ? (Indiquez votre position sur l'échelle ci-dessous)



Pouvez-vous nous indiquer le pourcentage approximatif de primes collectives en 1995 par rapport à la rémunération de base ?

(Primes collectives = intéressement + participation + boni et primes en fonction de critères de performance collectifs)



Encerclez la réponse qui correspond le mieux à votre opinion.

- ① - tout à fait en désaccord ② - en désaccord ③ - indécis ④ - en accord
⑤ - tout à fait d'accord

La détermination des salaires est centralisée au siège	1	2	3	4	5
La détermination des autres éléments de rémunération (avantages en nature et avantages divers) est centralisée au siège	1	2	3	4	5

Encerclez la réponse qui correspond le mieux à la situation de votre établissement.

- ① - tout à fait en désaccord ② - en désaccord ③ - indécis ④ - en accord
⑤ - tout à fait d'accord

	cadres				
La rémunération variable (intéressement, primes, boni,...) représente une dimension importante de la stratégie de rémunération de l'établissement.	1	2	3	4	5
Nous nous efforçons de tenir de moins en moins compte de l'ancienneté dans les décisions sur les augmentations de salaire.	1	2	3	4	5
Nous croyons que les employés doivent assumer une part des risques pour une partie importante de leur rémunération.	1	2	3	4	5
Nous sommes fortement attachés au système de rémunération au mérite individuel.	1	2	3	4	5
Il existe un grand écart salarial entre les employés très performants et les employés les moins performants au sein d'un même emploi.	1	2	3	4	5
L'octroie des primes ou boni est basé sur les résultats de la performance collective (équipe ou entreprise) plutôt qu'individuelle.	1	2	3	4	5
L'octrois de primes ou boni est basé sur les résultats de la performance de l'établissement plutôt que sur la performance des équipes.	1	2	3	4	5
L'octroie des primes et boni est basé sur les résultats de la performance du groupe plutôt que sur la performance de l'établissement.	1	2	3	4	5
Nous offrons des privilèges et des modes de reconnaissance particuliers afin de marquer le statut des échelons supérieurs de l'établissement.	1	2	3	4	5
Nous tentons de rendre notre système le plus équitable possible	1	2	3	4	5