

# L'harmonisation stratégique des pratiques de rémunération au sein des entreprises québécoises

Stéphan Richer and Roch Laflamme

Volume 52, Number 4, 1997

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/051205ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/051205ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Richer, S. & Laflamme, R. (1997). L'harmonisation stratégique des pratiques de rémunération au sein des entreprises québécoises. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 52(4), 812–838. <https://doi.org/10.7202/051205ar>

Article abstract

Under the constant pressure of economic factors, pay determination is now recognized as a human resource management practice, likely to increase organizational efficiency and, at the same time, stimulate cooperation and trust between organizations and their employees. Even though there has been a wealth of literature on the subject of compensation, until now most proposals have been very conceptual and few efforts at empirical verification have been made. In the light of the strategic perspective on compensation, the objective of this study is to define the impact of organizational strategies on compensation Systems of production and distribution firms in the province of Quebec.

According to some authors, compensation is becoming increasingly important in the management of organizations. However, can the existence of significant links between compensation and business unit strategy be verified? Do internal or external factors have an impact on compensation strategy?

Furthermore, is pay determination influenced by market strategy, technological innovation, organizational structure, or the organization's size, age, sector of economic activity or union representation? Is the pay System for top management different from that for non-management employees? Finally, are new forms of remuneration emerging in Quebec organizations, as the evidence suggests, and to what extent?

In keeping with current research trends on strategic pay determination, the present study focuses on both management and non-management employees. Three different hypotheses are investigated: (1) the relationship between business unit strategy and compensation strategy; (2) the link between business unit strategy and the strategic pay choices; and (3) the link between organizational characteristics and compensation strategy. The analysis of business unit strategy is based on Miles and Snow's (1978) typology while compensation is measured with Gomez-Mejia and Balkin's (1992) model. Miles and Snow's (1978) typology is well known in the field of organizational strategic management and is based on sound empirical data whose validity has been tested. Gomez-Mejia and Balkin's model is at the centre of recent studies based on the pairing of compensation strategy dimensions. Aimed at production and distribution organizations employing 100 people or more, the present research was administered by means of a questionnaire in the summer of 1995. Of the people surveyed, 21% answered the questionnaire, which is a good representation of reality.

Results show that theories based on the strategic perspective, according to which compensation is influenced by organizational strategic development, are largely invalidated. Where it was expected that compensation strategy would differ from one organization to the other, consistent with the type of strategy adopted, similarities were identified. Analysis of the data on the relationship between business unit strategy and strategic pay choices revealed significant differences only in terms of risk taking where non-management employees are concerned and of basic pay for management employees. Organizations whose success is based on their ability to innovate in the development of new product lines and which have management programs that give individuals the utmost autonomy by promoting informal communication and internal competition, favour compensation policies where the firm's performance influences the pay determination of non-management employees. On the other hand, management personnel are subject to knowledge acquisition programs which have taken over the traditional job evaluation. They are thus required to further their knowledge and qualifications so as to increase their pay level rather than rely on promotion to higher ranks with more responsibilities.

As regards the influence of organizational characteristics, union presence was the only one shown to play an important role in the establishment of compensation strategy. Compensation in unionized organizations is based on a mechanistic or mixed pattern, in contrast with the organic pattern of non-unionized organizations.

To conclude, the results of this study clearly indicate that strategic harmonization of pay practices is not yet prevalent within production and distribution firms in Quebec.

# ***L'harmonisation stratégique des pratiques de rémunération au sein des entreprises de fabrication et de distribution du Québec***

STÉPHAN RICHER  
ROCH LAFLAMME

*L'objet de cette étude est de vérifier si le développement stratégique des entreprises a une influence sur le contenu des régimes de rémunération. Une enquête par questionnaire a été réalisée auprès de 700 entreprises de fabrication et de distribution situées au Québec. Suite à l'analyse statistique d'un échantillon de 134 entreprises, les résultats ne peuvent démontrer qu'il existe une relation significative entre le développement stratégique des organisations et le contenu des régimes de rémunération. L'apport de cette recherche réside dans le fait qu'elle est l'une des seules ayant tenté de vérifier empiriquement l'existence d'un lien entre le développement stratégique des organisations et la gestion de la rémunération au sein d'entreprises québécoises.*

Les pressions constantes des facteurs économiques forcent les entreprises qui veulent rester concurrentielles à mettre en place des systèmes de gestion permettant une meilleure flexibilité et un meilleur appariement entre le développement organisationnel et la gestion de la rémunération. Selon les tenants de la perspective stratégique, ce n'est plus la stratégie adoptée par une organisation qui favorisera sa réussite, mais plutôt la façon dont elle sera mise en œuvre. Longtemps perçue comme un moyen pour attirer, retenir et motiver les employés, la perspective stratégique porte maintenant l'attention sur les possibilités d'une politique de rémunération qui, associée à une stratégie d'affaires, serait susceptible d'améliorer l'efficacité organisationnelle, et ce, tout en favorisant des liens de coopération et de confiance

- 
- RICHER, S. et R. LAFLAMME, Département des relations industrielles, Université Laval, Québec.
  - Les résultats de cette recherche proviennent de Richer (1996).

entre les entreprises et leurs employés. Certains affirment même qu'il y aurait un lien entre les modes de détermination des salaires et la performance des entreprises (Schuler et Jackson 1987 ; Gomez-Mejia 1992).

Selon Gomez-Mejia et Balkin (1992), la perspective stratégique en matière de rémunération se base sur deux postulats. Premièrement, la rémunération ne peut être analysée isolément, car son efficacité dépend de la capacité des organisations à développer des systèmes en mesure de réagir aux modifications environnementales. Si la rémunération n'est pas alignée à son contexte organisationnel alors, au mieux, d'importantes occasions ne seront pas utilisées et au pire, les politiques de rémunération entraîneront un climat de non-productivité ou encore seront perçues comme un obstacle à la réalisation de la stratégie d'affaires. Deuxièmement, une organisation a le choix parmi un éventail de pratiques de rémunération qui ont, chacune, une implication stratégique.

Quoi que la rémunération stratégique soit au centre d'une abondante littérature, la plupart des propositions énoncées dans ce domaine ont été jusqu'à maintenant très conceptuelles et peu d'efforts de vérification empirique ont été déployés. Par ailleurs, les études ont généralement traité des régimes de rémunération applicables aux cadres supérieurs ou intermédiaires. Un nombre très restreint de recherches ont tenté d'élargir, de façon empirique, la notion de rémunération stratégique à l'ensemble des membres d'une organisation et, à notre connaissance, encore moins nombreuses sont celles qui ont porté sur des entreprises québécoises.

C'est afin d'éclairer les entreprises face aux choix qu'elles doivent faire lors de l'élaboration d'un régime de rémunération, que cette recherche s'est donnée comme objectif de vérifier, auprès d'entreprises de fabrication et de distribution québécoises, si le développement stratégique des organisations exerce une influence significative sur le contenu des régimes de rémunération. Selon certains, la rémunération occuperait une place de plus en plus grande dans la gestion des organisations, mais est-il possible de confirmer l'existence de liens significatifs entre la rémunération et la stratégie d'affaires ? Existe-t-il des facteurs internes ou externes qui ont un impact sur la stratégie de rémunération ? Dans quelle mesure, par exemple, la stratégie de marché, l'innovation technologique, la structure organisationnelle, la décentralisation, l'orientation stratégique, la culture organisationnelle, la taille de l'organisation, son âge, le secteur d'activité économique, la présence syndicale, sont-ils des facteurs susceptibles d'influencer la gestion de la rémunération. La stratégie de rémunération associée aux employés cadres est-elle différentes de celle qui est associée aux employés non-cadres ? D'autre part, existe-t-il une émergence de nouvelles formes de rémunération dans les organisations québécoises comme on tend à le démontrer et quelle en est l'étendue ?

S'inscrivant dans le courant actuel de recherches portant sur la rémunération stratégique, l'étude porte à la fois sur le personnel cadre et non-cadre. Selon la première hypothèse de recherche, *la stratégie adoptée par les entreprises a une influence sur le contenu des régimes de rémunération au sein des entreprises de fabrication et de distribution du Québec*. La rémunération étant une pratique de gestion des ressources humaines complexe, l'analyse de la première hypothèse porte, à la fois, sur le lien entre la stratégie d'affaires et la stratégie de rémunération pris dans son ensemble, et sur les liens entre la stratégie d'affaires et les caractéristiques de la gestion de la rémunération. Comparativement aux autres recherches ayant abordé le thème de la rémunération stratégique, celle-ci utilise un modèle d'analyse systémique qui tient compte de l'influence que peuvent avoir certaines variables contextuelles comme le secteur d'activité économique, la taille des organisations, l'année de leur fondation et la présence syndicale sur la relation entre la stratégie d'affaires et la rémunération. Il est donc proposé comme seconde hypothèse que *les caractéristiques organisationnelles exercent une influence sur le mode de rémunération que les entreprises offrent à leurs employés*. Les résultats de cette recherche permettent également de dresser un portrait général de l'étendue des pratiques de rémunération au sein des entreprises de fabrication et de distribution du Québec.

### ***ÉTAT DE LA RECHERCHE EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION STRATÉGIQUE***

La perspective stratégique en matière de rémunération a été l'objet de plusieurs recherches ayant comme point commun la reconnaissance d'une possible relation entre la rémunération et les objectifs organisationnels. Une revue des recherches portant sur la rémunération stratégique nous permet d'observer que différentes dimensions de la rémunération ont été abordées.

La plupart des recherches ayant traité de l'apport stratégique de la rémunération ont concentré leurs efforts sur des régimes de rémunération applicables aux cadres supérieurs (*executive compensation*). Elles ont porté sur les relations possibles entre le niveau des salaires, la conception des régimes de rémunération et la performance organisationnelle (Baumol 1959 ; Robert 1959 ; McGuire, Chiu et Elbing 1962 ; Salter 1973 ; Cooke 1976 ; Ellig 1981 ; Kerr et Bettis 1987 ; Gomez-Mejia, Tosi et Hinkin 1987 ; Tosi et Gomez-Mejia 1989 ; Gomez-Mejia 1992). Certaines recherches ont par ailleurs démontré qu'il était avantageux pour les organisations de motiver leurs gestionnaires en leur permettant de pouvoir compter sur un régime de rémunération qui s'harmonise avec les objectifs organisationnels (Lawler 1986 ; Salter 1973). Malheureusement, ces régimes de rémunération échouent

fréquemment dû à une mauvaise gestion (Patton 1972 ; Pearce 1987). Il a été démontré que pour qu'un régime de rémunération obtienne les résultats escomptés, il faut qu'un certain nombre de conditions soient prises en compte lors de sa conception. Ainsi, la qualité du rendement offert par les cadres supérieurs a tendance à être meilleure lorsque les pratiques de rémunération varient entre des objectifs à court et à long termes (Rappaport 1978), lorsqu'elles favorisent la prise de risque (Salter 1973) et lorsqu'elles prennent en considération les préférences des employés entre une forme de récompense immédiate ou des mesures de performance à plus long terme (Murthy et Salter 1975). Plus récemment, des chercheurs ont élargi leur champ d'analyse vers les gestionnaires des niveaux inférieurs (*business unit managers*) (Kerr 1985 ; Broderick 1986 ; Gerhart et Milkovich 1990), les professionnels (Balkin et Gomez-Mejia 1984 ; Gerhart et Milkovich 1990), pour finalement viser l'ensemble des employés d'une organisation (Lawler 1981 ; Carroll 1987 ; Wallace 1987 ; Balkin et Gomez-Mejia 1990).

Au fil des ans, les recherches portant sur la rémunération stratégique ont fait état de nouvelles formes de rémunération reconnues comme ayant une incidence stratégique permettant aux organisations de mieux réagir face à leur environnement. Le tableau 1 dresse un portrait sommaire de cette évolution en s'attardant aux recherches de type empiriques.

Plus récemment, un troisième groupe de recherches a tenté de vérifier la présence de liens significatifs entre la stratégie d'affaires et la gestion de la rémunération en s'appuyant sur différentes typologies d'entreprises. Basées sur de larges échantillons d'entreprises, les recherches de Broderick (1986) et Wallace (1987) démontrent, en utilisant la typologie de Miles et Snow (1978), que les entreprises qui adoptent une stratégie de type « défenseur » offrent à leurs employés une rémunération différente de celle qui est offerte au sein des entreprises de type « prospecteur ». Ces dernières invitent leurs employés à participer à l'établissement de leur régime de rémunération, contrairement aux entreprises de type « défenseur » où les décisions concernant la rémunération sont prises de manière autocratique. Alors que les entreprises de type « défenseur » exigent le consentement d'un supérieur hiérarchique avant d'entériner une orientation en matière de rémunération, les entreprises de type « prospecteur », moins centralisées et moins standardisées, offrent une plus grande autonomie à leurs gestionnaires. De plus, les entreprises de type « défenseur » accordent une grande place à l'ancienneté des employés lors de l'établissement des salaires, limitent le partage de risque, offrent une rémunération qui est supérieure au marché et gratifient davantage le contrôle des coûts que l'innovation.

Menée auprès de 16 000 professionnels et gestionnaires de niveau inférieur œuvrant au sein de 200 organisations différentes, les résultats de l'étude de Gerhart et Milkovich (1990) démontrent que les organisations qui offrent

TABLEAU I  
 Profil de l'évolution des dimensions de la gestion de la rémunération reconnues comme ayant une influence sur la réalisation des stratégies d'entreprises

<i>Lorsh et Allen (1973)</i>	<i>Kerr (1985)</i>	<i>Broderick (1986)</i>	<i>Ehrenberg et Milkovich (1987)</i>	<i>Gomez-Mejia et Balkin (1992)</i>
rendement corporatif vs divisionnaire	poste occupé vs habiletés	poste occupé vs habiletés	court terme vs long terme	poste occupé vs habiletés
évaluation qualitative vs quantitative	expérience vs rendement	expérience vs rendement	équité interne vs externe	expérience vs rendement
politiques de bonification	évaluation ind. vs coll.	rendement corporatif vs divisionnaire	application hiérarchique vs égalitaire	évaluation ind. vs coll.
niveau de décentralisation	court terme vs long terme	évaluation qualitative vs qualitative	évaluation qualitative vs qualitative	court terme vs long terme
	rendement corporatif vs divisionnaire	niveau de la rémunération face au marché	niveau de la rémunération face au marché	rendement corporatif vs divisionnaire
	application hiérarchique vs égalitaire	politiques de bonification	politiques de bonification	équité interne vs externe
	évaluation qualitative vs qualitative	niveau de décentralisation	niveau de décentralisation	application hiérarchique vs égalitaire
	politiques de bonification	partage de l'information	partage de l'information	évaluation qualitative vs qualitative
		degré de participation	degré de participation	niveau de la rémunération face au marché
		niveau de formalisation	niveau de formalisation	politiques de bonification
				rémunération à nature pécuniaire vs non pécuniaire
				niveau de décentralisation
				partage de l'information
				degré de participation
				niveau de formalisation

à leurs employés la chance d'augmenter leur rémunération par l'entremise d'un régime d'intéressement réalisent de meilleurs résultats financiers. L'étude révèle plus précisément que pour chaque augmentation de 10 % des bonis versés, les entreprises enregistraient une augmentation de 1,5 % des retours sur leurs actifs. Cette étude était l'une des premières à affirmer concrètement que la rémunération peut, si elle est bien utilisée, influencer le succès organisationnel.

Utilisant la typologie de Rumelt (1974) qui différencie les organisations selon l'étendue de leur diversification en termes de production (niveau corporatif) et celle de Gerstein et Reissman (1983) qui est basée sur le cycle de vie des produits (unité d'affaires), l'étude réalisée en 1990 par Balkin et Gomez-Mejia démontre l'existence de différences significatives entre le développement stratégique des organisations et leur stratégie de rémunération.

Les entreprises à production reliée qui se caractérisent par une plus grande diversification offrent à leurs employés une rémunération supérieure au marché avec l'octroi de bénéfices reliés au rendement individuel. Elles sont aussi reconnues pour leurs politiques bureaucratiques centralisées, une faible ouverture face au salaire, une équité interne très forte, ainsi qu'un mode de détermination des salaires basé sur les postes occupés. Les entreprises à production unique qui consacrent une grande partie de leur production dans un produit unique offrent, de leur côté, une rémunération inférieure au marché associée à des régimes d'intéressement (rémunération aux bénéfices, partage des gains de productivité, participation à la propriété de l'entreprise, etc.) qui permettent aux employés d'améliorer leur niveau de rémunération. Les politiques de rémunération y sont plus flexibles et considèrent le rendement des employés comme étant un critère important lors de l'établissement des salaires. Elles offrent aux employés la possibilité de participer à l'établissement des politiques de rémunération. La gestion y est très décentralisée ce qui permet aux gestionnaires de développer leur propre stratégie de rémunération sans être encadrés par des directives corporatives. Des orientations stratégiques déterminées à long terme, une rémunération basée sur les compétences des individus, une ouverture face à la divulgation des salaires, ainsi qu'une gestion de la rémunération égalitaire face à l'attribution de privilèges caractérisent également ce type d'organisation.

La seconde partie de l'analyse de Balkin et Gomez-Mejia (1990) démontre que les entreprises qui sont en période de croissance offrent à leurs employés une rémunération inférieure au marché accordant une grande importance aux régimes d'intéressement. Leurs régimes de rémunération sont construits de manière à relier la performance individuelle, collective et organisationnelle au niveau salarial. Les entreprises qui sont en période de

maturité offrent, de leur côté, une rémunération supérieure au marché avec l'octroi de bénéfices reliés au rendement individuel, elles accordent des avantages particuliers selon le niveau hiérarchique des employés, impliquent peu les employés dans la prise de décision et utilisent un mode de détermination des salaires basé sur les postes occupés.

En 1992, soit deux ans après avoir analysé les liens entre les pratiques de rémunération et les stratégies d'entreprises, Gomez-Mejia s'est penché sur la contribution que peut apporter un régime de rémunération qui s'harmonise à une stratégie d'affaires. Menée auprès de gestionnaires de niveaux supérieur et intermédiaire, l'étude portait sur un échantillon de 867 entreprises comptant plus de 500 employés qui répondaient à une certaine compatibilité technologique. Afin de déterminer le type de stratégie d'affaires, l'auteur a utilisé deux typologies différentes, celle de Rumelt (1974) pour analyser l'étendue de la diversification des organisations et celle de Kerr (1985) pour analyser le processus de diversification. L'étude des pratiques de rémunération était réalisée à partir d'un modèle de rémunération s'apparentant au modèle développé par Gomez-Mejia et Welbourne (1988) qui différencie les régimes de rémunération selon qu'ils appartiennent à un modèle de rémunération algorithmique ou expérientiel. Quant au niveau de performance, il a été analysé à partir de quatre indicateurs de performance : deux de profitabilité (*the average earning per share [EPS] and average return on investment [ROI]*), et deux reliés au rendement des actifs (*the average return on common stock et the average annual percent change in a firm's market value*).

Selon les résultats obtenus, la mise en place d'un régime de rémunération adapté au développement stratégique d'une organisation est susceptible d'exercer une influence positive au niveau de sa performance financière. Un régime de rémunération expérientiel risque d'améliorer les chances de succès s'il est développé au sein d'organisations qui adoptent une stratégie à production unique ou non reliée et qui utilisent un processus de diversification étendue, alors qu'un régime de rémunération algorithmique sera favorisé au sein d'organisations qui adoptent une stratégie à production dominante ou reliée et qui utilisent un processus de diversification à intégration verticale.

---

## **MESURE DES VARIABLES**

### ***Stratégie d'affaires***

L'analyse stratégique fait appel à de nombreuses méthodes qui classifient les choix et moyens pris par les organisations pour faire face à leur marché et rencontrer leurs objectifs. Ces méthodes se distinguent selon



qu'elles portent sur le développement corporatif (*corporate strategy*) ou par rapport aux unités d'affaires (*business unit strategy*). Sous l'influence d'une décentralisation de la gestion des ressources humaines, les recherches qui traitent de la gestion stratégique de la rémunération indiquent que le niveau organisationnel le plus approprié pour l'étude des caractéristiques des régimes de rémunération est celui qui est le plus près des unités de production ou de service. Parmi les différentes classifications stratégiques associées aux unités d'affaires, la typologie de Miles et Snow (1978, 1984) a été retenue pour l'analyse du lien entre la stratégie d'affaires et la stratégie de rémunération. La typologie de Miles et Snow est bien acceptée dans le domaine de la gestion stratégique des organisations, car elle repose sur une base empirique solide ayant démontré sa validité (Miles et Snow 1978 ; Hambrick 1983 ; Snow et Hrebiniak 1980 ; Broderick 1986) et qu'elle présente de nombreuses similitudes avec d'autres classifications portant sur la stratégie d'affaires.

Selon Miles et Snow, les entreprises optent pour une stratégie qui permet de résoudre leurs problèmes organisationnels (marché, technologie et gestion) tout en s'adaptant aux pressions de leur environnement. Trois de ces stratégies (défenseur, prospecteur et analyste) composent la variable indépendante de cette recherche (tableau 2). Basée sur la plupart des recherches ayant utilisé cette typologie, la stratégie de type « réacteur » ne sera pas utilisée car elle s'avère rentable seulement pour des entreprises qui fonctionnent à l'intérieur d'industries réglementées, ce qui ne correspond pas à la population étudiée.

La mesure de la stratégie d'affaires est assurée par huit dimensions stratégiques qui proviennent de la typologie de Miles et Snow (1978). Cette typologie classe les entreprises selon qu'elles adoptent une stratégie de type « défenseur », « analyste » ou « prospecteur ». À l'aide d'une échelle sommative de Likert à cinq niveaux, les répondants étaient invités à indiquer selon quel degré leur entreprise est représentative de l'un ou l'autre des énoncés présentés. Chacune des questions était composée de deux énoncés, l'un représentatif d'une stratégie de type « défenseur » et l'autre d'une stratégie de type « prospecteur ». La formule de la cote Z a été utilisée afin de regrouper les cinq niveaux de l'échelle de Likert en trois groupes stratégiques correspondant à la typologie de Miles et Snow (1978).

### ***Stratégie de rémunération***

Se basant sur les recherches empiriques de Kerr (1985), Broderick (1986), Balkin et Gomez-Mejia (1990), Gomez-Mejia (1992) et Gomez-Mejia et Balkin (1992) qui ont utilisé le cadre théorique de Burns et Stalker pour analyser les différentes dimensions de la rémunération, la stratégie de rémunération est mesurée au moyen de quatorze dimensions déterminant si

TABLEAU 2  
Modèle de gestion stratégique de Miles et Snow (1978, 1984)

		Type de stratégie		
		Défenseur	Analyste	Prospecteur
Stratégie de marché	Marché de produits et services limité et stable	Marché de produits et services à la fois stable et diversifié	Marché de produits et services large et diversifié	
Recherche et développement	Orientés vers l'efficacité des procédés de fabrication Ils tentent de satisfaire des besoins de productivité à moindre coût	Équilibre entre l'efficacité des procédés de production et la recherche de nouveaux produits	Source de succès organisationnel Orientés vers l'efficacité et la conception de nouveaux produits	
Structure organisationnelle	Structure par fonction	Matricielle et fonctionnelle	Structure par division ou par produit	
Gestion	Standardisée Centralisée	Selon le type de marché	Peu standardisée Décentralisée	
Dynamique interne	Production	Selon le type de marché	Recherche et développement	
Prise de risque	Faible	Selon le couple produit-marché	Élevée	
Orientation stratégique	Planification Réalisation Évaluation	Évaluation Planification Réalisation	Réalisation Évaluation Planification	
Culture organisationnelle	Bureaucratique	Mixte	Entrepreneuriale	

une organisation possède une rémunération « mécaniste » ou « organique ». Trois niveaux d'analyse ont été employés afin de déterminer le type de stratégie : les critères de base de la rémunération (sept dimensions), la conception des régimes de rémunération (cinq dimensions) et le cadre administratif (deux dimensions) (tableau 3). À l'aide d'une échelle sommative de Likert à cinq niveaux, les répondants étaient invités à indiquer selon quel degré leur entreprise était représentative de l'un ou l'autre des énoncés présentés, et ce, à la fois pour le personnel cadre et non-cadre. Chacune des questions était composée de deux énoncés, l'un représentatif d'une rémunération « mécaniste » et l'autre d'une rémunération « organique ». La formule de la cote Z a été utilisée afin de regrouper les cinq niveaux de l'échelle de Likert en trois groupes correspondant au modèle de rémunération stratégique de Gomez-Mejia et Balkin (1992).

TABLEAU 3  
Modèle de gestion stratégique de la rémunération selon Gomez-Mejia et Balkin (1992)

	<i>Stratégie de rémunération</i>	
	<i>Mécaniste</i>	<i>Organique</i>
<b>Critères de base</b>		
Unité d'analyse	Poste occupé	Habilités
Critère d'augmentation	Expérience	Rendement
Mesure du rendement	Évaluations individuelles	Évaluations ind. et collectives
Orientation stratégique	Orientation à court terme	Orientation à long terme
Accent mis sur la prise de risque	Évitement des risques	Prise de risque
Équité	Accent sur l'équité interne	Accent sur l'équité externe
Mode d'application	Hierarchique	Égalitaire
<b>Conception du régime</b>		
Niveau de la rémunération face au marché	Supérieur au marché	Inférieur au marché
Importance accordée aux régimes d'intéressement	Faible	Élevée
Type de rémunération	Non-pécuniaire	Pécuniaire
Niveau de formalisation	Rigide	Flexible
Mesure du rendement	Qualitative	Quantitative
<b>Cadre administratif</b>		
Partage de l'information	Secret	Ouvert
Degré de participation des employés	Faible	Élevé

Source : Basé sur la recherche de Gomez-Mejia (1992).

Selon le cadre théorique de la rémunération stratégique, les entreprises qui adoptent une stratégie d'affaires de type « défenseur » favorisent un mode de rémunération « mécaniste », les entreprises qui ont une stratégie de type « prospecteur » favorisent un mode de rémunération « organique », alors qu'une entreprise qui adopte une stratégie de type « analyste » favorise un mode de rémunération « mixte ».

## **MÉTHODOLOGIE**

### ***L'échantillon de recherche***

La population cible de la recherche englobe l'ensemble des divisions ou unités d'affaires (*business unit*) comprises dans la banque d'information du Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) qui, au moment de l'échantillonnage, comptaient 100 employés ou plus. La banque d'information du CRIQ compte 20 582 entreprises de fabrication et de distribution québécoises réparties à travers 39 secteurs d'activité économique différents. Pour faire partie de la population cible, les entreprises devaient être, soit des unités d'affaires autonomes dont le siège social et les principales opérations sont situés dans un même environnement physique, ou encore, des divisions d'organisations plus larges. Compte tenu du nombre élevé d'entreprises répondant à ces critères (1 135 entreprises), une méthode d'échantillonnage aléatoire simple a été utilisée pour réduire l'échantillon à 700 entreprises. La méthode aléatoire simple se fonde sur le principe du tirage au sort et donne une probabilité égale à chacune des entreprises de la population cible d'être sélectionnée pour faire partie de l'échantillon.

### ***Collecte des données***

Un sondage par questionnaire a été utilisé pour la collecte des données. La version définitive du questionnaire a été expédiée par la poste, le 21 juillet 1995, aux 700 entreprises retenues pour les fins de la recherche. Adressé personnellement au responsable des ressources humaines, chacun des questionnaires était accompagné d'une lettre de présentation expliquant l'objet de la recherche et les modalités du questionnaire, d'une lettre de recommandation de l'Ordre professionnel des conseillers en relations industrielles du Québec (CRI), ainsi que d'une enveloppe-réponse affranchie. Les questionnaires ont été recueillis jusqu'au 30 octobre 1995 et seulement huit ont été rejetés, sept ne répondant pas aux limites relatives à la portée de la recherche, et un ayant été retourné sans avoir été complété. Finalement, en date du 31 octobre 1995, le taux de réponse s'élevait à 21 % soit 142 répondants sur une possibilité de 675, vingt-cinq questionnaires ayant été retournés à l'expéditeur en raison d'un changement d'adresse non précisé.

Comparativement aux autres recherches ayant abordé le thème de la rémunération stratégique, le taux de réponse obtenu dans le cadre de cette recherche permet une interprétation fidèle de la réalité.

### ***L'analyse des données***

Ayant tout d'abord procédé à la saisie des 134 questionnaires conformément aux critères de la recherche, le traitement et l'analyse statistiques ont été réalisés au cours du mois de novembre 1995 par le biais du logiciel SPSS 6.0. La compilation des fréquences et l'analyse descriptive des données ont permis de tracer un profil des entreprises répondantes. Par la suite, l'analyse statistique par le biais de tests de  $\text{Khi}^2$ , d'analyses de variance multivariées (MANOVA) et d'analyses de variance (ANOVA), dont le seuil de signification avait été fixé à 0,05, a permis de confronter les différentes variables à l'étude afin de répondre à la question de recherche et par le fait même de déterminer le degré de recevabilité des hypothèses de recherche.

## **RÉSULTATS**

### ***Hypothèse 1A : Lien entre la stratégie d'affaires et la stratégie de rémunération***

Selon la première hypothèse de recherche, la stratégie adoptée par les entreprises influencerait le contenu des régimes de rémunération au sein des entreprises de fabrication et de distribution du Québec. Les résultats de l'analyse de variance multivariée, regroupant l'ensemble des facteurs d'analyse considérés dans cette recherche, indiquent l'absence de différence significative entre la stratégie d'affaires et la stratégie de rémunération, et ce, tant au niveau des employés cadres ( $F = 0,092$ ,  $p \geq 0,05$ ) que non-cadres ( $F = 0,439$ ,  $p \geq 0,05$ ) lorsque le test F est utilisé.

Même si l'emploi d'un test moins conservateur comme le test de  $\text{Khi}^2$  permet d'observer des différences significatives entre la stratégie d'affaires et la stratégie de rémunération au niveau des employés non-cadres (0,02052,  $p \leq 0,05$ ), il ne permet pas de confirmer l'hypothèse de recherche. Les résultats obtenus par le test de  $\text{Khi}^2$  démontrent qu'au niveau des employés non-cadres, les entreprises qui adoptent une stratégie d'affaires de type « défenseur » n'ont pas une stratégie de rémunération de type « organique », les entreprises qui adoptent une stratégie d'affaires de type « prospecteur » n'ont pas une stratégie de rémunération de type « mécaniste » et que les entreprises qui adoptent une stratégie d'affaires de type « analyste » n'ont pas une stratégie de rémunération de type « mixte » (tableau 4).

TABLEAU 4

Test de  $\text{Khi}^2$  entre la stratégie d'affaires et la stratégie de rémunération des employés non-cadres (n = 134)

Stratégie de rémunération	Stratégie d'affaires (selon Miles et Snow, 1978)		
	Défenseur % (n)	Analyste % (n)	Prospecteur % (n)
Mécaniste	37,2 (16)	46,7 (21)	23,9 (11)
Mixte	41,9 (18)	15,6 (7)	39,1 (18)
Organique	20,9 (9)	37,8 (17)	37,0 (17)
Total	100 (43)	100 (45)	100 (46)

\* $\text{Khi}^2=11,60731$  avec une signification de 0,02052.

***Hypothèse 1B: Lien entre la stratégie d'affaires et les caractéristiques de la gestion de la rémunération***

Le rejet de la première hypothèse de recherche ne veut pas pour autant dire que les entreprises étudiées n'ont aucune stratégie en matière de gestion de la rémunération. Les résultats de l'analyse de variance démontrent l'existence d'une différence significative à l'égard des employés non-cadres (tableau 5) quant au caractère plus ou moins risqué de la rémunération ( $F = 0,023$ ,  $p \leq 0,05$ ). Les entreprises qui adoptent une stratégie d'affaires de type « prospecteur » associent un certain pourcentage de la rémunération de leurs employés non-cadres en fonction de leur performance individuelle ou par rapport à celle de l'organisation, alors que les entreprises ayant une stratégie d'affaires de type « analyste » ne cherchent pas à relier la rémunération de leurs employés non-cadres à des mesures de performance. Enfin, les entreprises qui adoptent une stratégie d'affaires de type « défenseur » sont modérées face à l'utilisation de critères de performance lorsqu'il y est question de la rémunération de leurs employés non-cadres. Quant aux autres caractéristiques de la gestion de la rémunération des employés non-cadres, les résultats de l'analyse de variance n'indiquent pas la présence de différences significatives.

Le tableau 6 présente les résultats de la même analyse de variance pour les employés cadres. On constate la présence d'une différence

TABLEAU 5

**Analyse de variance entre la stratégie d'affaires et les caractéristiques de la gestion de la rémunération des employés non-cadres (n = 134)**

Caractéristiques de la gestion de la rémunération	Stratégie d'affaires				
	Défenseur	Analyste	Prospecteur	Valeur de F	Sign. de F
	(n=43) moy.	(n=45) moy.	(n=46) moy.		
Poste vs qualifications	2,12	2,07	2,49	1,083	0,342
Expérience vs rendement	2,67	2,60	2,83	0,293	0,746
Rendement ind. vs collectif	2,94	2,60	3,12	1,382	0,255
Court terme vs long terme	2,17	2,26	2,28	0,082	0,921
Accent mis sur la prise de risque	2,62	2,02	2,91	3,870	0,023*
Équité interne vs externe	2,81	2,73	2,93	0,255	0,776
Égalitaire vs hiérarchique	3,90	3,89	3,82	0,055	0,946
Rémunération face au marché	2,64	2,88	2,80	0,897	0,410
Régimes d'intéressement	1,83	2,18	2,31	1,402	0,250
Pécuniaire vs non pécuniaire	2,98	2,89	2,88	0,072	0,930
Degré de flexibilité	2,40	2,64	2,93	1,305	0,275
Qualitative ou quantitative	2,75	3,03	2,90	0,507	0,604
Degré d'ouverture des politiques	3,31	3,64	3,42	0,603	0,549
Degré de participation	2,07	2,11	2,45	1,219	0,299
<i>Caractéristiques organisationnelles<sup>1</sup></i>					
Taille	100-299	100-299	100-299	N.D.	N.D.
Année de fondation	1951	1958	1953	0,664	0,517
Secteur d'activité économique	5	5	7	N.D.	N.D.
Présence syndicale	26,1 %	22,4 %	20,9 %	N.D.	N.D.

\* Les résultats de l'analyse de variance entre les pratiques de rémunération et la stratégie d'affaires sont significatifs uniquement au niveau de l'accent mis sur la prise de risque à  $p \leq 0,05$ .

<sup>1</sup> Le secteur d'activité mentionné dans ce tableau équivaut au secteur ayant obtenu la fréquence la plus élevée pour chacune des stratégies (le secteur 5 regroupe les industries du papier et industries connexes alors que le secteur 7 regroupe les industries de fabrication de produits métalliques, électriques et électroniques). Quant à l'indication N.D. elle indique que ces variables n'ont pu être traitées avec une analyse de variance.

significative au niveau du critère de détermination des salaires de base (poste vs qualifications) ( $F = 0,047$ ,  $p \leq 0,05$ ). Les entreprises qui adoptent une stratégie d'affaires de type « défenseur » rémunèrent leurs employés cadres en fonction du niveau de responsabilités relié à leur poste, alors que celles qui adoptent une stratégie d'affaires de type « prospecteur » accordent une plus grande importance aux habiletés que possèdent leurs employés cadres lors de la détermination de la rémunération de base. Les

entreprises qui adoptent une stratégie d'affaires de type « analyste » optent, de leur côté, pour une approche mixte en se basant à la fois sur les responsabilités reliées au poste occupé, et sur les habiletés de leurs employés cadres lors de la détermination de la rémunération de base. Quant aux autres caractéristiques de la gestion de la rémunération des employés cadres, les résultats de l'analyse de variance n'indiquent pas de différence significative.

TABLEAU 6

**Analyse de variance entre la stratégie d'affaires et les caractéristiques de la gestion de la rémunération des employés cadres (n=134)**

<i>Caractéristiques de la gestion de la rémunération</i>	<i>Stratégie d'affaires</i>			<i>Valeur de F</i>	<i>Sign. de F</i>
	<i>Défenseur (n=43) moy.</i>	<i>Analyste (n=45) moy.</i>	<i>Prospecteur (n=46) moy.</i>		
Poste vs qualifications	2,38	2,87	3,07	3,126	0,047*
Expérience vs rendement	3,62	3,82	4,00	1,227	0,297
Rendement ind. vs collectif	3,10	3,45	3,41	0,765	0,468
Court terme vs long terme	2,15	2,35	2,42	0,556	0,575
Degré de prise de risque	3,10	3,09	3,55	1,256	0,288
Équité interne vs externe	2,86	3,04	2,93	0,253	0,777
Égalitaire vs hiérarchique	3,22	3,67	3,47	1,215	0,300
Rémunération face au marché	2,67	3,09	2,83	2,403	0,094
Régimes d'intéressement	2,57	2,52	3,02	1,723	0,183
Pécuniaire vs non pécuniaire	3,10	3,13	2,93	0,360	0,698
Degré de flexibilité	3,45	3,89	3,83	1,646	0,197
Qualitative ou quantitative	2,80	2,98	3,18	1,106	0,334
Degré d'ouverture des politiques	3,26	3,09	3,33	0,344	0,709
Degré de participation	1,90	2,00	2,39	2,034	0,135
<i>Caractéristiques organisationnelles<sup>1</sup></i>					
Taille	100-299	100-299	100-299	N.D.	N.D.
Année de fondation	1951	1958	1953	0,664	0,517
Secteur d'activité économique	5	5	7	N.D.	N.D.
Présence syndicale	26,1%	22,4%	20,9%	N.D.	N.D.

\* Les résultats de l'analyse de variance entre les pratiques de rémunération et la stratégie d'affaires sont significatifs uniquement au niveau de l'unité d'analyse (poste vs qualifications) à  $p \leq 0,05$ .

<sup>1</sup> Le secteur d'activité mentionné dans ce tableau équivaut au secteur ayant obtenu la fréquence la plus élevée pour chacune des stratégies (le secteur 5 regroupe les industries du papier et industries connexes alors que le secteur 7 regroupe les industries de fabrication de produits métalliques, électriques et électroniques). Quant à l'indication N.D. elle indique que ces variables n'ont pu être traitées avec une analyse de variance.



***Hypothèse 2 : Lien entre les caractéristiques organisationnelles et la stratégie de rémunération***

Selon la seconde hypothèse de recherche, les caractéristiques organisationnelles influenceraient le mode de gestion de la rémunération. Les résultats du test de  $\text{Khi}^2$  (tableau 7) indiquent que seule la présence syndicale a un impact significatif sur la stratégie de rémunération au sein des entreprises étudiées. Les entreprises syndiquées adoptent une stratégie de rémunération de type « mécaniste », alors que les entreprises non syndiquées adoptent une stratégie de rémunération « organique ». Les autres caractéristiques organisationnelles ne semblent pas influencer de façon significative la stratégie de rémunération.

TABLEAU 7

**Relation entre les caractéristiques organisationnelles et la stratégie de rémunération des employés cadres et non-cadres (n=134)**

Caractéristiques organisationnelles	Stratégie de rémunération				
	Mécaniste (n=48)	Mixte (n=43)	Organique (n=43)	Valeur et sign. de $\text{Khi}^2$ *	Valeur et sign. de $F^{**}$
<i>Taille</i>					
non-cadres	100-299	100-299	100-299	4,31622 (0,82753)	
cadres	100-299	100-299	100-299	10,10670 (0,25762)	
<i>Année de fondation</i>					
non-cadres	1948	1957	1957		1,289 (0,279)
cadres	1955	1956	1953		0,109 (0,896)
<i>Secteur d'activité économique<sup>1</sup></i>					
non-cadres	5	4-5	7	17,78224 (0,33680)	
cadres	2	5	7	15,87936 (0,46141)	
<i>Présence syndicale</i>					
non-cadres	29,1 %	24,6 %	15,7 %	12,82829 (0,00164)	

\*  $\text{Khi}^2$  avec un seuil de signification de  $p \leq 0,05$ .

\*\* ANOVA avec un seuil de signification de  $p \leq 0,05$ .

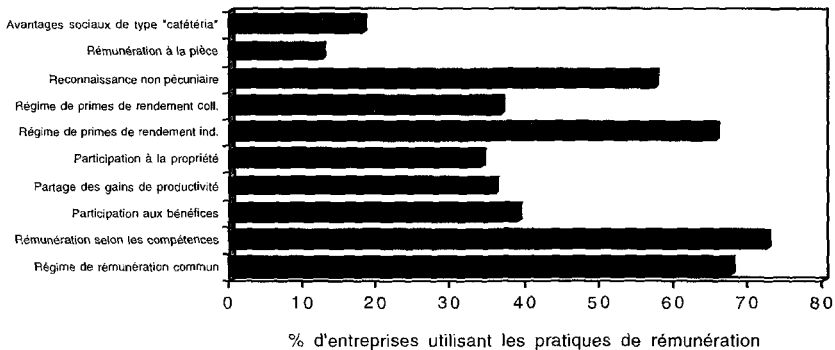
<sup>1</sup> Le secteur d'activité mentionné dans ce tableau équivaut au secteur ayant obtenu la fréquence la plus élevée pour chacune des stratégies (le secteur 2 regroupe les industries chimiques et dérivées, le secteur 4 regroupe les industries du bois et du meuble, le secteur 5 regroupe les industries du papier et industries connexes alors que le secteur 7 regroupe les industries de fabrication de produits métalliques, électriques et électroniques).

### *Étendue des diverses formes de gestion de la rémunération*

Le graphique 1 présente un aperçu des différentes formes de gestion de la rémunération présentes au sein des entreprises de fabrication et de distribution du Québec. On remarque que parmi les pratiques de rémunération les plus répandues se retrouvent dans l'ordre : la rémunération selon les compétences basée sur les qualifications professionnelles dans l'octroi des salaires de base (72,4 %), les régimes de rémunération communs à l'ensemble des employés, sans distinction quant au statut d'emploi (67,5 %), les régimes de primes de rendement individuel (65,6 %) et les reconnaissances non pécuniaires (ex. voyages, soupers, cadeaux) (57,4 %). Parmi les autres pratiques, la rémunération à la pièce semble être moins populaire car seulement 12,4 % des entreprises ont indiqué qu'elles utilisaient cette forme de rémunération. Selon les résultats obtenus, les régimes d'avantages sociaux flexibles de type « cafétéria », une des formes de rémunération dites « non traditionnelles », sont moins répandus auprès des entreprises étudiées (18 %). Une certaine réserve doit être apportée quant à la forte présence de la rémunération selon les compétences et la faible présence des régimes d'avantages sociaux de type « cafétéria », car les répondants ne perçoivent peut-être pas les particularités de ces nouvelles formes de rémunération.

GRAPHIQUE 1

#### **Étendue des diverses formes de gestion de la rémunération au sein des entreprises de fabrication et de distribution du Québec (n=134)**



Malgré le fait que les entreprises québécoises semblent utiliser des pratiques de rémunération dites « non traditionnelles », le nombre d'employés couverts par ces pratiques reste encore très restreint. Seulement 10 % à 20 % des entreprises indiquent qu'elles offrent une forme de rémunération dite « non traditionnelle » à plus de 81% de leurs employés.

### INTERPRÉTATION ET DISCUSSION

L'objet principal de cette recherche était de vérifier, auprès des entreprises de fabrication et de distribution québécoises, l'influence de la stratégie d'affaires sur le contenu des régimes de rémunération. Les résultats obtenus infirment en grande partie les théories de la perspective stratégique selon lesquelles la rémunération serait influencée par le développement stratégique des organisations. Alors que la stratégie de rémunération devrait différer d'une entreprise à l'autre selon le type de stratégie adoptée, on remarque une certaine similitude entre les entreprises au sujet des pratiques de rémunération.

Dans le cadre de cette étude, trois hypothèses ont été explorées : (1) le lien entre la stratégie d'affaires et la stratégie de rémunération ; (2) le lien entre la stratégie d'affaires et les caractéristiques de la gestion de la rémunération ; (3) le lien entre les caractéristiques organisationnelles et la stratégie de rémunération. Au sein des entreprises de fabrication et de distribution québécoises, l'impact de la stratégie d'affaires sur la stratégie de rémunération s'est avéré inexistant à la fois pour le personnel cadre et non-cadre (cadres  $F = 0,092$ ,  $p \geq 0,05$  ; non-cadres  $F = 0,439$ ,  $p \geq 0,05$ ). Les organisations conçoivent encore la rémunération comme étant un moyen d'attirer, de retenir et de conserver leurs ressources humaines. Elles n'ont pas encore développé une attitude renouvelée en cherchant à mettre en place des modes de rémunération qui soutiendraient les actions prises afin de rencontrer les objectifs organisationnels. Trois explications peuvent être avancées afin de décrire ce phénomène : (1) la rémunération stratégique fait partie d'un nouveau courant de gestion qui n'est pas encore répandu en sol québécois ; (2) lors de l'établissement des modes de rémunération, ce que les autres firmes d'une même industrie font déterminent les choix en matière de rémunération ; (3) la forte présence syndicale au sein des entreprises québécoises limite le développement de nouveaux modes de rémunération, le mouvement syndical portant une attention particulière à l'ancienneté lorsqu'il est question de gestion de la rémunération.

Le second aspect de la rémunération stratégique étudié concernait le lien entre la stratégie d'affaires et les caractéristiques de la gestion de la rémunération. L'étude de la rémunération stratégique exige un examen approprié de chacune des caractéristiques qui composent la gestion de la rémunération. À cet égard, les résultats confirment la présence de différences significatives selon le type de stratégie d'affaires adopté par une entreprise au niveau de deux caractéristiques, soit premièrement l'accent mis sur la prise de risque lors de l'attribution des salaires (ex., pourcentage du salaire associé à la performance individuelle) pour les employés non-cadres, et deuxièmement le critère de détermination des salaires de base (poste vs

qualifications) pour les employés cadres. Les organisations où le succès repose sur la capacité d'innovation permettant le développement de nouveaux produits, où les systèmes de gestion sont conçus de manière à accorder une autonomie maximale aux individus en appuyant un mode de communication informelle et qui favorisent la compétition interne, adoptent pour leurs employés non-cadres des pratiques de rémunération où la performance organisationnelle a un impact sur leur rémunération et pour les cadres, des plans d'acquisition de connaissances qui remplacent la traditionnelle évaluation des tâches. Les employés cadres doivent parfaire leurs connaissances et leurs qualifications afin d'augmenter leur salaire plutôt que de compter sur des promotions à des postes supérieurs comportant un plus grand nombre de responsabilités.

Les caractéristiques de la gestion de la rémunération jouant un rôle important lors de l'évaluation stratégique d'un régime de rémunération, il est clair que les régimes de rémunération présents au sein des entreprises québécoises n'ont pas un niveau de relation stratégique aussi élevé que leurs voisines américaines. En 1990, l'étude de Balkin et Gomez-Mejia, portant sur des organisations américaines, avait démontré des différences significatives attribuables au développement stratégique des organisations au niveau de treize caractéristiques de la gestion de la rémunération.

En ce qui concerne l'influence des caractéristiques organisationnelles sur la stratégie de rémunération, seule la présence syndicale a démontré qu'elle pouvait jouer un rôle important lors de la mise en place d'une stratégie de rémunération. Les entreprises syndiquées offrent à leurs employés une rémunération orientée plutôt vers un mode « mécaniste » ou « mixte », alors que les entreprises non syndiquées offrent une rémunération « organique ». Un mode de rémunération « organique » met l'accent sur des pratiques de rémunération variables qui utilisent fréquemment la performance comme facteur d'évaluation, alors que le mouvement syndical a toujours été méfiant face aux pratiques de rémunération qui n'utilisent pas l'ancienneté comme critère de base lors de l'établissement des salaires. La rémunération variable est perçue par les syndicats comme étant un instrument de contrôle des coûts de main-d'œuvre et une manière de transférer une part des risques organisationnels sur le dos des employés. Bien que le discours patronal repose sur une plus grande participation aux succès, une meilleure implication à la prise de décision et sur un meilleur engagement des employés face à leur organisation, les syndicats perçoivent toujours ces stratégies comme relevant du court terme.

Pour convaincre les syndicats des avantages d'une rémunération basée sur un mode « organique », les entreprises devront élaborer des mécanismes qui, entre autres choses, permettront de protéger les employés face aux fluctuations des indices économiques. Ainsi, une entreprise qui possède un

régime de rémunération basé sur les gains de productivité devra mettre en place un mécanisme permettant de protéger le revenu réel des employés en période de forte inflation, car l'augmentation des coûts de production ne peut être attribuable à une mauvaise utilisation des ressources mais bien à des causes externes qui sont hors de leur contrôle. Quant aux autres caractéristiques (taille, année de fondation, secteur d'activité économique) les résultats n'ont pas révélé la présence de différence significative, ce qui vient en contradiction avec le discours théorique.

Les recherches portant sur l'appariement stratégique des pratiques de gestion des ressources humaines utilisent souvent une approche dite de contingence comme base d'analyse. Selon cette approche, il y aurait autant d'ensembles de pratiques appropriées qu'il y a de contextes particuliers (Chandler 1962 ; Woodward 1965 ; Lawrence et Lorsch 1967 ; Galbraith et Nathanson 1978 ; Fossum et Parker 1983 ; Dyer 1984). Si l'on se base sur les résultats obtenus, les organisations québécoises sont encore loin d'une gestion contingente en matière de gestion de la rémunération. Elles ne cherchent pas à mettre en place des pratiques qui vont appuyer leurs actions en vue d'atteindre des objectifs organisationnels.

Quoi qu'il soit difficile d'effectuer des comparaisons internationales compte tenu des différences attribuables aux contextes politiques et socioéconomiques, il ressort de cette recherche que les pratiques de rémunération non traditionnelles comme la rémunération selon les compétences, la participation aux bénéfices, la participation à la propriété et les régimes de partage des gains de productivité semblent être plus répandues aux États-Unis et au Québec comparativement à l'ensemble des entreprises canadiennes (Lawler, Mohrman et Ledford 1992 ; Betcherman, Leckie et Verma 1994).

En conclusion, les résultats de cette recherche indiquent clairement que l'harmonisation stratégique des pratiques de rémunération n'est pas encore répandue dans l'ensemble des entreprises de fabrication et de distribution du Québec. Seulement deux caractéristiques de la gestion de la rémunération ont démontré l'existence de différences significatives attribuables au développement stratégique des organisations, soit l'accent mis sur la prise de risque lors de l'attribution des salaires pour les employés non-cadres et le critère de détermination des salaires de base (poste vs qualifications) pour les employés cadres. Les perspectives de recherche en matière de rémunération stratégique sont nombreuses. De futures recherches pourraient par exemple se concentrer sur l'étude de pratiques de rémunération au sein d'un nombre plus restreint d'organisations, ce qui permettrait d'obtenir des résultats qui révéleraient la véritable image des organisations. Une autre piste de recherche serait de vérifier si la rémunération stratégique est plus développée au sein des entreprises innovatrices comparativement aux

entreprises qui concentrent leur production sur des produits très spécifiques et qui ne cherchent pas à développer d'autres créneaux.

## ■ BIBLIOGRAPHIE

- BALKIN, D. B. et L. R. GOMEZ-MEJIA. 1984. « Determinants of R & D Compensation Strategy in High Tech Industry ». *Personnel Psychology*, vol. 37, 635-650.
- BALKIN, D. B. et L. R. GOMEZ-MEJIA. 1987a. « Toward a Contingency Theory of Compensation Strategy ». *Strategic Management Journal*, vol. 8, 169-182.
- BALKIN, D. B. et L. R. GOMEZ-MEJIA. 1987b. « An Integrated Framework for the Compensation System and Book Overview ». *New Perspectives on Compensation*. D. B. Balkin et L. R. Gomez-Mejia, dir. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1-6.
- BALKIN, D. B. et L. R. GOMEZ-MEJIA. 1990. « Matching Compensation and Organizational Strategies ». *Strategic Management Journal*, vol. 11, 153-169.
- BAUMOL, W. J. 1959. *Business Behavior, Value, and Growth*. New York : Mac-Millan, 164 p.
- BÉLANGER, L., C. BENABOU, J. BERGERON, R. FOUCHER et A. PETIT. 1988. *Gestion stratégique des ressources humaines*. Boucherville : Gaëtan Morin éditeur, 662 p.
- BESSEYRE DES HORTS, C. H. 1988. *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. Paris : Les éditions d'organisation, 224 p.
- BETCHERMAN, G., N. LECKIE et A. VERMA. 1994. *HRM Innovations in Canada : Evidence from Establishment Surveys*. Working Paper Series, School of Industrial Relations/Industrial Relations Centre, Queen's University at Kingston, 25 p.
- BOOTH, P. L. 1987. *Paying for Performance : The Growing Use of Incentives and Bonus Plans*. Ottawa : The Conference Board of Canada, 34 p.
- BOOTH, P. L. 1990. *Strategic Rewards Management : The Variable Approach to Pay*. Ottawa : The Conference Board of Canada, 23 p.
- BRODERICK, R. F. 1986. « Pay Policy and Business Strategy : Toward a Measure of "Fit" ». Thèse de doctorat, Cornell University, 316 p.
- BULLOCK, R. J. et E. E. LAWLER. 1984. « Gainsharing : A Few Questions and Fewer Answers ». *Human Resource Management*, vol. 23, n° 1, 23-40.
- CARROLL, S. J. 1987. « Business Strategies and Compensation Systems ». *New Perspectives on Compensation*. D. B. Balkin et L. R. Gomez-Mejia, dir. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, 343-355.
- CHANDLER, A. D. 1962. *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass. : M.I.T. Press, 463 p.
- COOKE, F. 1976. *Strategic Compensation*. Frederick W. Cooke Associates.
- CROZIER, M. 1991. *L'entreprise à l'écoute : apprendre la management post-industriel*. Paris : Inter Édition, 217 p.
- CUMMING, C. M. 1994. « Incentives that Really Do Motivate ». *Compensation and Benefits Review*, vol. 26, n° 3, 38-40.

- DEAL, T. E. et A. KENNEDY. 1982. *Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass. : Addison-Wesley, 232 p.
- DYER, L. 1984. « Linking Human Resource and Business Strategies ». *Human Resource Planning*, vol. 7, n° 2, 79-84.
- DYER, L. et G. W. HOLDER. 1988. « A Strategic Perspective of Human Resource Management ». *Human Resource Management Evolving Roles and Responsibilities*. L. Dyer, dir. Washington : Bureau of National Affairs.
- EHRENBERG, R. G. et G. T. MILKOVICH. 1987. « Compensation and Firm Performance ». *Human Resources and the Performance of the Firm*. M. Kleiner, dir. Madison, Wisc. : Industrial Relations Research Association.
- ELLIG, B. R. 1981. « Compensation Elements : Market Phase Determines the Mix ». *Compensation Review*, troisième trimestre, 30-38.
- FOSSUM, J. et D. PARKER. 1983. « Building State-of-the-Art Human Resource Strategies ». *Human Resource Management*, vol. 22, n° 1/2, 97-110.
- GALBRAITH, J. R. 1984. « Human Resource Policies for the Innovating Organization ». *Strategic Human Resource Management*. C. Fobrun, N. Tichy et M. Devanna, dir. New-York : Wiley, 319-341.
- GALBRAITH, J. R. et D. A. NATHANSON. 1978. *Strategy Formulation : Analytical Concepts*. New York : West Publishing, 155 p.
- GERHART, B. et G. T. MILKOVICH. 1990. « Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance ». *Academy of Management Journal*, vol. 33, 663-691.
- GERSTEIN, M. et H. REISSMAN. 1983. « Strategic Selection : Matching Executives to Business Conditions ». *Sloan Management Review*, vol. 24, n° 2, 33-74.
- GOMEZ-MEJIA, L. R. 1992. « Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance ». *Strategic Management Journal*, vol. 13, 381-397.
- GOMEZ-MEJIA, L. R., H. TOSI et T. HINKIN. 1987. « Managerial Control Performance and Executive Compensation ». *Academy of Management Journal*, vol. 30, 51-70.
- GOMEZ-MEJIA, L. R. et T. M. WELBOURNE. 1988. « Compensation Strategy : An Overview and Future Steps ». *Human Resource Planning*, vol. 11, n° 3, 173-189.
- GOMEZ-MEJIA, L. R., D. B. BALKIN et G. T. MILKOVICH. 1990. « Rethinking Your Rewards for Technical Employees ». *Organizational Dynamics*, vol. 18, n° 4, 62-75.
- GOMEZ-MEJIA, L. R. et D. B. BALKIN. 1992. *Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance*. Cincinnati, Ohio : South Western Publishing Co., 401 p.
- GUÉRIN, G. et T. WILS. 1990. « L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse ». *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*. R. Blouin, dir. Cowansville : Les éditions Yvon Blais, 669-715.
- GUÉRIN, G. et T. WILS. 1992. *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal : Les presses de l'Université de Montréal, 276 p.

- HAMBRICK, D. C. 1983. « An Empirical Typology of Mature Industrial-Product Environments ». *Academy of Management Journal*, vol. 26, 213-230.
- HAMBRICK, D. C. et C. C. SNOW. 1989. « Strategic Reward Systems ». *Strategy, Organisation Design, and Human Resources Management*. C. C. Snow, dir. Greenwich, Conn. : JAI Press, 333-368.
- KERR, J. L. 1985. « Diversification Strategies and Managerial Reward : An Empirical Study ». *Academy of Management Journal*, vol. 28, n° 1, 155-179.
- KERR, J. L. et R. A. BETIS. 1987. « Boards of Directors, Top Management Compensation and Shareholder Returns ». *Academy of Management Journal*, vol. 30, 745-764.
- LAWLER, E. E. 1981. *Pay and Organization Development*. Reading, Mass. : Addison-Wesley, 253 p.
- LAWLER, E. E. 1984. « The Strategic Design of Reward Systems ». *Strategic Human Resource Management*. C. Fobrun, N. Tichy et M. Devanna, dir. New-York : Wiley, 127-147.
- LAWLER, E. E. 1986. *High Involvement Management*. San Francisco : Jossey-Bass, 252 p.
- LAWLER, E. E. 1987. « Pay for Performance : A Motivational Analysis ». *Incentives, Cooperation, and Risk Sharing : Economic and Psychological Perspectives on Employment Contracts*. H. R. Nalbantian, dir. Rowman & Littlefield Publishers, 69-86.
- LAWLER, E. E. 1989. « Pay for Performance : A Strategic Analysis ». *Compensation and Benefits*. L. R. Gomez-Mejia, dir. Washington, D.C. : Bureau of National Affairs, 136-181.
- LAWLER, E. E. 1990. *Strategic Pay : Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 289 p.
- LAWLER, E. E. 1992. *The Ultimate Advantage : Creating the High-Involvement Organisation*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 371 p.
- LAWLER, E. E., S. A. MOHRMAN et G. E. LEDFORD. 1992. *Employee Involvement and Total Quality Management (Practices and Results in Fortune 1000 Companies)*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 157 p.
- LAWLER, E. E., G. E. LEDFORD et L. CHANG. 1993. « Who Uses Skill-Based Pay, and Why ». *Compensation and Benefits Review*, mars-avril, 22-26.
- LAWRENCE, P. R. et J. W. LORSCH. 1967. *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*. Boston, Mass. : Graduate School of Business Administration, Harvard University, 279 p.
- LEDFORD, G. E. 1991. « The Design of Skill-Based Pay Plans ». *The Compensation Handbook*. M. L. Rock et L. A. Berger, dir. New York : McGraw-Hill, 199-217.
- LEFRANÇOIS, R. 1992. *Stratégies de recherche en sciences sociales (applications à la gérontologie)*. Montréal : Les presses de l'Université de Montréal, 358 p.
- LORSCH, J. W. et S. A. ALLEN. 1973. *Managing Diversity and Interdependence*. Boston, Mass. : Division of Research, Harvard Business School, 265 p.
- MAHONEY, T. A. 1989. « Employment Compensation Planning and Strategy ». *Compensation and Benefits*. L. R. Gomez-Mejia, dir. Washington, D.C. : Bureau of National Affairs.



- MCGUIRE, J.W., J. S. CHIU et A. O. ELBING. 1962. « Executive Incomes, Sales and Profits ». *American Economic Review*, vol. 60, 753-761.
- MILES, R. E. et C. C. SNOW. 1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York : McGraw Hill, 274 p.
- MILES, R. E. et C. C. SNOW. 1984. « Designing Strategic Human Resources Systems ». *Organizational Dynamics*, vol. 13, n° 1, 36-52.
- MILKOVICH, G. T. 1987. « Compensation Systems in High Technology Companies ». *Human Resource Management in High Technology Firms*. Kleinsantner et Anderson, dir. Lexington, Mass. : Lexington Books, 103-132.
- MILKOVICH, G. T. 1988. « A Strategic Perspective on Compensation Management ». *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 6, 263-288.
- MILKOVICH, G. T. 1992. « Les tendances en matière de rémunération ». *Les défis de la rémunération*. M. Audet et al., dir. Sainte-Foy : Les presses de l'Université Laval, 39-54.
- MILKOVICH, G. T., A. K. WIGDOR, R. F. BRODERICK et A. S. MAVOR. 1991. *Pay for Performance : Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay*. Washington, D.C. : National Academy Press, 187 p.
- MINTZBERG, H. 1990. *Le management : voyage au centre des organisations*. Montréal : Les Éditions Agence D'arc, 570 p.
- MORGAN, G. 1989. *Images de l'organisation*. Sainte-Foy et Paris : Les Presses de l'Université Laval et Éditions ESKA, 556 p.
- MURTHY, K. R. S. et M. S. SALTER. 1975. « Should CEO Pay Be Linked to Results ». *Harvard Business Review*, vol. 53, n° 3, 66-73.
- PATTON, A. 1972. « Why Incentive Plans Fail ». *Harvard Business Review*, vol. 50, n° 3, 58-66.
- PEARCE, J. L. 1987. « Why Merit Pay Doesn't Work : Implications from Organization Theory ». *New Perspectives on Compensation*. D. B. Balkin et L. R. Gomez-Mejia, dir. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, 169-178.
- PETERS, T. J. et R. H. WATERMAN. 1983. *Le prix de l'excellence : les secrets des meilleures entreprises*. Paris : Inter Éditions, 359 p.
- PORTER, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. New-York : Free Press, 396 p.
- PORTER, M. E. 1985. *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. New-York : Free Press, 557 p.
- RAPPAPORT, A. 1978. « Executive Incentives vs Corporate Growth ». *Harvard Business Review*, vol. 56, n° 4, 81-88.
- RICHER, S. 1996. « L'harmonisation stratégique des pratiques de rémunération au sein des entreprises québécoises ». Mémoire de maîtrise, Faculté des sciences sociales de l'Université Laval, 143 p.
- RIOUX, C. 1992. « Les stratégies syndicales ». *Les défis de la rémunération*. M. Audet et al., dir. Sainte-Foy : Les presses de l'Université Laval, 101-116.
- ROBERT, D. R. 1959. « A General Theory of Executive Compensation Based on Statistically Tested Propositions ». *Quarterly Journal of Economics*, vol. 70, 270-294.

- RUMELT, R. P. 1974. *Strategy and Economic Performance*. Boston, Mass. : Division of Research, Graduate School of Administration, Harvard University.
- RUMELT, R. P. 1986. *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Boston, Mass. : Division of Research, Harvard Business School, 235 p.
- SALTER, M. S. 1973. « Tailor Incentive Compensation to Strategy ». *Harvard Business Review*, vol. 51, n° 2, 94-102.
- SCHULER, R. S. et S. E. JACKSON. 1987. « Linking Competitive Strategies with Human Resources Practices ». *The Academy of Management Executive*, vol. 1, n° 3, 207-219.
- SCHULER, R. S., GALANTE et S. E. JACKSON. 1987. « Matching Effective HR Practices with Competitive Strategy ». *Personnel*, septembre, 18-27.
- SCHULER, R. S. et J. WALKER. 1990. « Human Resources Strategy : Focusing on Issues and Actions ». *Organizational Dynamics*, été, 5-19.
- SCHUSTER, J. R. et P. K. ZINGHEIM. 1992. *The New Pay : Linking Employee and Organizational Performance*. New-York : Lexington Books, 366 p.
- SCHWARTZ, H. et S. DAVIS. 1981. « Matching Corporate Culture and Business Strategy ». *Organizational Dynamics*, été, 30-48.
- SNOW, C. C. et L. G. HREBINIAK. 1980. « Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, 317-336.
- ST-ONGE, S. 1994. « L'efficacité des régimes de participation aux bénéfices : une question de foi, de volonté et de moyens ». *Gestion*, février, 22-31.
- STONE, K. 1974. « The Origins of Job Structure in the Steel Industry ». *Review of Radical Political Economics*, vol. 6, été, 113-173.
- THÉRIAULT, R. 1991. *Guide Mercer sur la gestion de la rémunération (théorie et pratique)*. Boucherville : Gaëtan Morin éditeur, 579 p.
- THÉRIAULT, R. et J. BERGERON. 1992. « Le rôle et l'importance de la rémunération dans la gestion des ressources humaines et la gestion des relations du travail ». *Les défis de la rémunération*. M. Audet et al., dir. Sainte-Foy : Les presses de l'Université Laval, 129-143.
- THIÉTART, R. A. 1990. *La stratégie d'entreprise*. Paris : McGraw-Hill, 247 p.
- TOSI, H. et L. TOSI. 1986. « What Managers Need to Know About Knowledge-Based Pay ». *Organizational Dynamics*, vol. 14, n° 3, 52-64.
- TOSI, H. et L. R. GOMEZ-MEJIA. 1989. « The Decoupling of CEO Pay and Performance : An Agency Theory Perspective ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, 169-190.
- WALLACE, M. J. 1987. « Strategic Uses of Compensation : Key Questions Managers Should Ask ». *Topics in Total Compensation*, vol. 2, n° 2, 167-185.
- WALLACE, M. J. 1991. « Sustaining Success With Alternative Rewards ». *The Compensation Handbook*. M. L. Rock et L. A. Berger, dir. New York : McGraw-Hill, 147-157.
- WILS, T., J.-Y. LE LOUARN et G. GUÉRIN. 1991. *Planification stratégique des ressources humaines*. Montréal : Les presses de l'Université de Montréal, 317 p.
- WOODWARD, J. 1965. *Industrial Organisation : Theory and Practice*. London : Oxford University Press.

## **SUMMARY**

### **Strategic Harmonization of Pay Practices in Quebec's Production and Distribution Firms**

Under the constant pressure of economic factors, pay determination is now recognized as a human resource management practice, likely to increase organizational efficiency and, at the same time, stimulate cooperation and trust between organizations and their employees. Even though there has been a wealth of literature on the subject of compensation, until now most proposals have been very conceptual and few efforts at empirical verification have been made. In the light of the strategic perspective on compensation, the objective of this study is to define the impact of organizational strategies on compensation systems of production and distribution firms in the province of Quebec.

According to some authors, compensation is becoming increasingly important in the management of organizations. However, can the existence of significant links between compensation and business unit strategy be verified? Do internal or external factors have an impact on compensation strategy? Furthermore, is pay determination influenced by market strategy, technological innovation, organizational structure, or the organization's size, age, sector of economic activity or union representation? Is the pay system for top management different from that for non-management employees? Finally, are new forms of remuneration emerging in Quebec organizations, as the evidence suggests, and to what extent?

In keeping with current research trends on strategic pay determination, the present study focuses on both management and non-management employees. Three different hypotheses are investigated: (1) the relationship between business unit strategy and compensation strategy; (2) the link between business unit strategy and the strategic pay choices; and (3) the link between organizational characteristics and compensation strategy.

The analysis of business unit strategy is based on Miles and Snow's (1978) typology while compensation is measured with Gomez-Mejia and Balkin's (1992) model. Miles and Snow's (1978) typology is well known in the field of organizational strategic management and is based on sound empirical data whose validity has been tested. Gomez-Mejia and Balkin's model is at the centre of recent studies based on the pairing of compensation strategy dimensions. Aimed at production and distribution organizations employing 100 people or more, the present research was administered by means of a questionnaire in the summer of 1995. Of the people surveyed, 21% answered the questionnaire, which is a good representation of reality.

Results show that theories based on the strategic perspective, according to which compensation is influenced by organizational strategic development, are largely invalidated. Where it was expected that compensation strategy would differ from one organization to the other, consistent with the type of strategy adopted, similarities were identified.

Analysis of the data on the relationship between business unit strategy and strategic pay choices revealed significant differences only in terms of risk taking where non-management employees are concerned and of basic pay for management employees. Organizations whose success is based on their ability to innovate in the development of new product lines and which have management programs that give individuals the utmost autonomy by promoting informal communication and internal competition, favour compensation policies where the firm's performance influences the pay determination of non-management employees. On the other hand, management personnel are subject to knowledge acquisition programs which have taken over the traditional job evaluation. They are thus required to further their knowledge and qualifications so as to increase their pay level rather than rely on promotion to higher ranks with more responsibilities.

As regards the influence of organizational characteristics, union presence was the only one shown to play an important role in the establishment of compensation strategy. Compensation in unionized organizations is based on a mechanistic or mixed pattern, in contrast with the organic pattern of non-unionized organizations.

To conclude, the results of this study clearly indicate that strategic harmonization of pay practices is not yet prevalent within production and distribution firms in Quebec.