

Université de Montréal

La stratégie d'entreprise et la présence de rémunération variable
dans le secteur syndiqué au Québec

Par

Guillaume Gilbert

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître ès sciences (M.Sc.)
en relations industrielles

Mars 2006

© Guillaume Gilbert, 2006



HD
4815
U54
2006
V.016

Direction des bibliothèques

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Identification du jury
Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Mémoire intitulé :

La stratégie d'entreprise et la présence de rémunération variable
dans le secteur syndiqué au Québec

Par :

Guillaume Gilbert

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Gilles Guérin

Président-rapporteur

Stéphane Renaud

Directeur de recherche

Victor Haines

Membre du jury

Mémoire accepté le 27 mars 2006

SOMMAIRE

Depuis quelques années, la mondialisation des marchés provoque une augmentation considérable de la compétition entre entreprises. Les dirigeants doivent de plus en plus faire face à un nouveau contexte économique (compression budgétaire, contrôle des coûts de main d'œuvre, pressions fiscales). Ce nouveau contexte remet en question les modes traditionnels de rémunération ainsi que les structures de salaire. Depuis les années 1980, nous observons également une croissance marquée de la gestion stratégique des organisations et des pratiques de rémunération. Une telle gestion permettrait de développer un avantage concurrentiel face à ses concurrents en augmentant l'efficacité et l'efficience de l'organisation. Présentement, peu de recherches empiriques ont été réalisées sur l'analyse de la relation existant entre la stratégie d'entreprise et la présence de rémunération variable en milieu syndiqué. Il est donc intéressant d'examiner quels sont ces liens.

Une revue de littérature portant sur les déterminants de la rémunération variable, sur les diverses stratégies d'affaires utilisées dans les organisations ainsi que sur la théorie de l'agence, la théorie des ressources et la perspective stratégique de la rémunération nous a guidé afin d'élaborer notre hypothèse générale de travail. Nous croyons que le choix de la stratégie d'entreprise influence la présence de la rémunération variable. En d'autres termes, nous croyons que certaines stratégies favorisent l'utilisation de la rémunération variable et que d'autres non.

Les résultats de ce mémoire sont basés sur des données provenant d'une enquête plus large menée par notre directeur de recherche auprès de l'exécutif des syndicats locaux de quatre fédérations affiliées à la Confédération des Syndicats Nationaux (CSN). Des 894 questionnaires acheminés, 234 questionnaires utilisables lui ont été retournés.

Nos résultats démontrent que notre modèle est adéquat pour expliquer la présence de la rémunération variable dans le secteur syndiqué. En effet, celui-ci explique plus de 14 % de la présence de la rémunération variable dans ce secteur. Notre hypothèse de recherche générale est confirmée. Notre mémoire confirme qu'il existe bel et bien des liens entre le choix de la stratégie d'entreprise et la présence de rémunération variable. Dans les stratégies d'entreprises étudiées, la stratégie favorisant le plus l'utilisation de la rémunération variable est la stratégie de juste-à-temps (JAT) suivi par la stratégie de diversification, par la stratégie de différenciation par l'innovation ainsi que par la stratégie de domination par les coûts.

Un autre résultat intéressant de ce mémoire est qu'il semble que les déterminants de la rémunération variable dans le secteur syndiqué semblent différents des déterminants de la rémunération variable dans le secteur non-syndiqué. Ce mémoire se termine par une discussion plus approfondie des résultats, par la présentation des limites de notre recherche et par des suggestions de recherches futures sur le sujet.

Mots clés : entreprise, incitative, rémunération, stratégie, stratégique, syndicat, syndiqué, variable

SUMMARY

Since a couple of years, the globalization of the markets has considerably increased the competition between organizations. Leaders must face a new economic context (budget cuts, doing more with less, tax pressures, etc.). This new context questions the traditional modes of compensation as well as the wages structures. Since the 80's, we also observe a marked growth of organizations that use strategic management and compensation practices. Doing so would make it possible to create a competitive advantage relative to competitors by increasing the effectiveness and the efficiency of the organization. For the moment, little empirical research was carried out on the relations existing between organization strategies and incentive compensation in unionized sector. We did this research in order to bring a more completed understanding of the bonds existing between the organization's strategy and the presence of incentive compensation in the unionized sector in Quebec.

A review of literature relating the determinants of incentive compensation, the various business strategies used in organizations as well as of agency theory, resources-based theory and the compensation strategic perspective guided us in order to work out our research model. We found that the choice of the organization's strategy influences the presence of incentive compensation. In other words, we believe that certain strategies increase the use of incentive compensation and some strategies don't.

The results of this thesis are based on data from a broader survey carried out by our research director. This broader survey was administered to the local union executive officers affiliated to the CSN. Of the 894 questionnaires sent, 234 usable questionnaires were returned.

Our results show that our model is adequate to explain the presence of incentive compensation in the unionized sector. Indeed, this model explains more than 14 % of the presence of incentive compensation. Our hypothesis is confirmed. Our thesis confirms that there are bonds between the choice of the organization's strategy and the presence of incentive compensation. From all the organizational strategies studied in this research, the strategy increasing the most the presence of incentive compensation is the Just-In-Time (JIT) followed by the strategy of diversification, the strategy of differentiation by innovation and finally the strategy of cost domination.

Another interesting result of this thesis is that the determinants of incentive compensation in the unionized sector seem to differ from the determinants of the incentive compensation in the non-unionized sector.

This thesis ends in a thorough discussion of the results, by the presentation of the limits of our research and some suggestions for further researches on the subject.

Key words : business, compensation, incentive, strategy, union

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier sincèrement ma famille, mes amis et particulièrement ma femme, Julie, qui ont su m'encourager, et surtout su croire en moi. Je leur serai éternellement reconnaissant d'avoir été présent à mes côtés pendant l'accomplissement de ce travail. Ce mémoire représente pour moi un de mes plus grands défis et l'aboutissement d'une étape importante de ma vie personnelle et professionnelle.

Je tiens également à remercier mon directeur de recherche, Monsieur Stéphane Renaud, pour sa générosité, son support académique, ses précieux conseils et le respect qu'il a eu en à mon égard. Sans sa présence, je n'aurais probablement pas mené à terme ce mémoire.

Je tiens finalement à remercier Messieurs Gilles Guérin et Victor Haines pour leurs commentaires pertinents. Ils m'ont permis d'améliorer la valeur du contenu de ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	VI
SUMMARY	VIII
REMERCIEMENTS	X
TABLE DES MATIÈRES.....	XI
LISTE DES FIGURES.....	XIII
LISTE DES TABLEAUX.....	XIV
INTRODUCTION, PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE	1
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE.....	4
1.1 : CONCEPT DE RÉMUNÉRATION VARIABLE.....	5
1.1.1 : <i>La rémunération fixe</i>	6
1.1.2 : <i>La rémunération variable</i>	7
1.1.2.1 : Formes de rémunération variable	10
1.1.2.2 : Stratégies de rémunération	18
1.1.3 : <i>Facteurs associés à la présence de rémunération variable</i>	20
1.1.3.1 : Taille de l'entreprise	20
1.1.3.2 : Secteur d'activité de l'entreprise	23
1.1.3.3 : Performance de l'entreprise	25
1.1.3.4 : Présence syndicale dans l'entreprise	26
1.1.3.5 : Cycle de vie de l'entreprise	30
1.1.3.6 : Philosophie de gestion de l'entreprise	31
1.2 : CADRE THÉORIQUE	39
1.2.1 : <i>Introduction</i>	39
1.2.2 : <i>Définitions de stratégie d'entreprise</i>	40
1.2.3 : <i>Modèles de stratégies d'entreprises et alignement de la rémunération</i>	42
1.2.3.1 : Modèle stratégique de Miles et Snow (1978)	42
1.2.3.2 : Typologie des stratégies universelles de Porter (1980)	50
1.2.3.3 : Stratégie de juste-à-temps (JAT)	59
1.2.3.4 : Stratégies liées au cycle de vie des entreprises (Gerstein et Reisman, 1983)	61
1.3 : FONDAMENT THÉORIQUE	65
1.3.1 : <i>Théorie de l'agence</i>	65
1.3.2 : <i>Théorie des ressources</i>	67
1.3.3 : <i>Théorie de la contingence</i>	70
1.4 : CONCLUSION.....	73
CHAPITRE 2 : MODÈLE D'ANALYSE, CADRE OPÉRATOIRE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	74
2.1 : MODÈLE D'ANALYSE	75
2.2 : CADRE OPÉRATOIRE	77
2.2.1 : <i>Variable dépendante</i>	77
2.2.2 : <i>Variable indépendante</i>	78
2.2.3 : <i>Variation de contrôle</i>	79
2.3 : HYPOTHÈSE ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE	81
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	84
3.1 : PLAN D'OBSERVATION	85

3.1.1 : Niveau et unité d'analyse	85
3.1.2 : Population et échantillon de l'étude.....	85
3.1.3 : Instrument de mesure	86
3.2 : CUEILLETTE DES DONNÉES.....	87
3.3 : MESURES.....	89
3.3.1 : Rémunération variable (variable dépendante).....	89
3.3.2 : Stratégies d'entreprises (variable indépendante).....	89
3.3.3 : Variables de contrôle	90
3.4 : PLAN D'ANALYSES STATISTIQUES.....	93
CHAPITRE 4 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS	94
4.1 : ANALYSES DESCRIPTIVES	95
4.1.1 : Variable dépendante.....	95
4.1.2 : Variable indépendante.....	96
4.1.3 : Variables de contrôle	97
4.2 : ANALYSES MULTIVARIÉES DE LA PRÉSENCE DE RÉMUNÉRATION VARIABLE.....	100
4.2.1 : Stratégie d'entreprise et probabilité de présence de rémunération variable.....	101
4.3 : CONCLUSION.....	109
CONCLUSION	110
BIBLIOGRAPHIE	115
ANNEXE 1 : MATRICE DE CORRÉLATIONS	123

LISTE DES FIGURES

Figure I :	Composantes de la rémunération directe	5
Figure II :	Théorie X de McGregor (1974)	34
Figure III :	Théorie Y de McGregor (1974)	36
Figure IV :	Les trois stratégies universelles.....	54
Figure V :	Variance de présence de rémunération variable en fonction des stratégies de Gerstein et Reisman (1983).....	64
Figure VI :	Modèle d'analyse.....	76
Figure VII :	Probabilité de présence de rémunération variable.....	102

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I :	Modèle de stratégies de rémunération	19
Tableau II :	Pourcentages moyens des composantes de la rémunération décomposés par le cycle de vie, la taille et le secteur des hautes technologies	24
Tableau III :	Quatre modèles de philosophie de gestion des ressources humaines .	33
Tableau IV :	Alignement du système de rémunération sur certaines philosophies de gestion.....	33
Tableau V :	Stratégies de rémunération en fonction de la philosophie de gestion.	37
Tableau VI :	Modèle de gestion stratégique de Miles et Snow (1978, 1984).....	44
Tableau VII :	Modèle de rémunération en fonction des stratégies d'entreprises	47
Tableau VIII :	Aspects distinctifs des trois stratégies universelles	52
Tableau IX :	Alignement des pratiques de rémunération sur l'avantage compétitif	56
Tableau X :	Stratégie de rémunération en fonction du cycle de vie.....	62
Tableau XI :	Dimensions, composantes et indicateurs de la variable dépendante ..	77
Tableau XII :	Dimensions, composantes et indicateurs de la variable indépendante	78
Tableau XIII :	Dimensions, composantes et indicateurs des variables de contrôle ...	79
Tableau XIV :	Moyennes, écarts-types, minima et maxima des variables à l'étude..	96
Tableau XV :	Régression logistique de la présence de la rémunération variable ...	100

INTRODUCTION, PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE

L'utilisation de la rémunération variable a considérablement augmenté depuis le début des années 1980. La négociation de cette forme de rétribution est de plus en plus présente dans le discours des associations patronales et professionnelles afin de faire face à un nouveau contexte d'entreprise (compression budgétaire, contrôle des coûts de main d'œuvre, pressions fiscales). Face à une croissance économique modérée et à l'augmentation sans cesse croissante de la concurrence, les entreprises recherchent plus de flexibilité salariale et fonctionnelle. Cette quête a remis en question les modes traditionnels de rémunération ainsi que les structures de salaire. Thériault et St-Onge (2000) indiquent que les régimes de rémunération variable lient davantage les coûts de main-d'œuvre à la capacité de payer des organisations. Ces auteurs observent également que la rémunération variable est de plus en plus reconnue comme une source d'avantage concurrentiel et un levier de changement stratégique (Thériault et St-Onge, 2000). En effet, « *la différence entre le succès et l'échec se situe de plus en plus dans la gestion des ressources humaines, notamment dans la gestion de la rémunération des employés* » (Thériault et St-Onge, 2000, p.10).

Au cours des années 1980, nous assistons également à une croissance marquée de la gestion stratégique des organisations et des pratiques de rémunération (Montgomery et Porter, 1991). La gestion stratégique des organisations consiste principalement en « *une recherche délibérée d'un plan d'actions afin de développer un avantage compétitif et de le maintenir* » (Traduction libre de Henderson, 1989, p.5). Selon Henderson (1989), si une entreprise n'a pas un avantage unique face à ses concurrents, elle n'a pas de raison d'exister.

De plus, cet auteur mentionne que deux entreprises identiques ne peuvent coexister :

« Remember Gause's Principle. Competitors that make their living in the same way cannot coexist – no more in business than in nature. Each must be different enough to have a unique advantage. The continued existence of a number of competitors is proof parse that their advantages over each other are mutually exclusive. They may look alike, but they are different species » (Henderson, 1989, p.4).

La gestion stratégique de la rémunération, quant à elle, s'appuie sur le raisonnement que plus les pratiques de la rémunération seront cohérentes et appuieront la stratégie d'entreprise, plus la performance de la firme sera grande (Gerhart, 2000; Milkovich et Newman, 1999; Richer et Laflamme, 1997; Thériault et St-Onge, 2000).

Notre question de recherche est la suivante : Quels sont les liens existant entre la stratégie d'entreprise et la présence de rémunération variable dans le secteur syndiqué au Québec?

Actuellement, bien que la gestion stratégique des organisations intéresse de plus en plus les gestionnaires, peu de recherches empiriques ont été réalisées sur l'analyse de la relation existant entre ces deux variables dans le secteur syndiqué. Le but de cette étude est donc de trouver et de tenter d'expliquer les liens existant entre la stratégie d'entreprise et la présence de rémunération variable dans le secteur syndiqué au Québec.

Dans les prochains chapitres, nous présentons la littérature traitant des stratégies d'entreprises et de la rémunération variable. Par la suite, nous présentons le cadre de recherche, la méthodologie que nous avons utilisée, nos résultats ainsi qu'une brève conclusion.

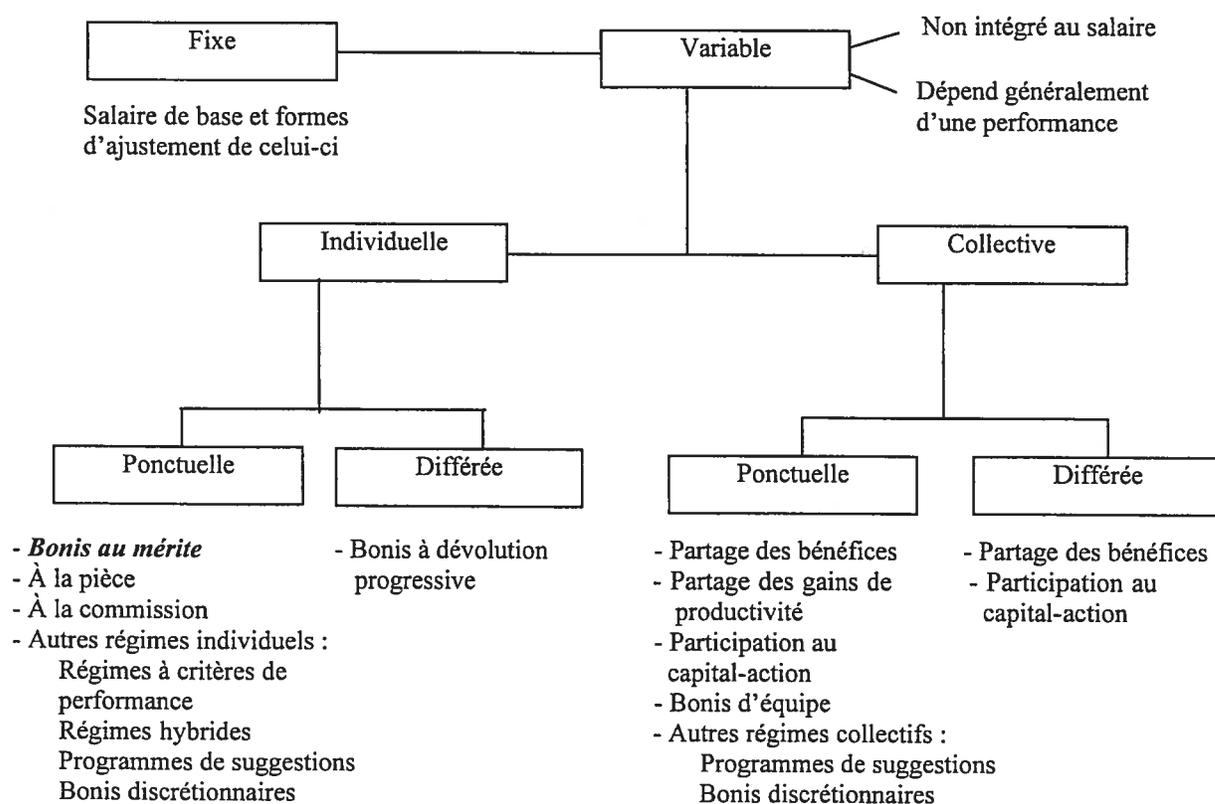
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE

Dans ce chapitre, il sera question d'analyser la littérature au sujet des concepts de rémunération variable et de stratégies d'entreprises. Nous allons ressortir les principales recherches et théories existantes afin de bien cerner le sujet de notre mémoire.

1.1 : CONCEPT DE RÉMUNÉRATION VARIABLE

Dans cette section, nous définissons le concept de la rémunération variable. Tel qu'indiqué à la Figure I, la rémunération variable est une des composantes de la rémunération directe.

Figure I
Composantes de la rémunération directe



Source : IRIR, 1996 a, p.7

La rémunération directe est composée de la rémunération fixe et de la rémunération variable. Bien que cette recherche se concentre sur cette seconde composante de la rémunération, nous allons définir l'ensemble de la rémunération directe.

1.1.1 : La rémunération fixe

Selon l'Institut de Recherche et d'Information sur la Rémunération (IRIR), la rémunération fixe renferme principalement le salaire de base de l'employé. Nous entendons ici par rémunération fixe, « *une prestation de travail déterminée, dans des conditions déterminées, donnant lieu à une rémunération définie en fonction de la durée du travail et de ses exigences relatives* » (IRIR, 1996 a, p.5). Selon l'Institut de la Statistique du Québec (ISQ), ce salaire est généralement déterminé selon une évaluation de l'emploi occupé ainsi que des habiletés, des compétences et des connaissances de l'employé (ISQ, 2000). Le salaire peut être fixé sur une base horaire (taux horaire), hebdomadaire, mensuel ou annuel (IRIR, 1996 a et b; ISQ, 2000; Thériault et St-Onge, 2000). Cette rémunération est fixe à l'égard de la période de temps pour laquelle elle a été déterminée.

La rémunération fixe s'apparente donc beaucoup au modèle traditionnel où une prestation de travail déterminée, dans des conditions déterminées, donne lieu à une rémunération définie en fonction de la durée du travail (ISQ, 2000; IRIR, 1996 a et b). La rémunération fixe inclut aussi les primes ou les montants forfaitaires qu'un employé peut recevoir pour accomplir son travail dans des conditions particulières : heures supplémentaires, quart de travail de soir, de nuit ou de fin de semaine, travail lors d'un jour férié, travail en lieux

éloignés et travail effectué dans des conditions dangereuses. La rémunération fixe représente généralement l'élément principal de la rémunération directe d'un employé (Milkovich et Newman, 1999; Thériault et St-Onge, 2000).

1.1.2 : La rémunération variable

Tel que mentionné dans la Figure I, la rémunération variable est la seconde composante de la rémunération directe d'un employé. Bien que cette forme de salaire ne soit pas l'élément principal de la rémunération directe, elle est beaucoup plus diversifiée que la rémunération fixe. En effet, cette composante couvre toutes les formes de reconnaissance, primes ou montants forfaitaires, commissions, actions et options d'achat d'actions, que l'employé peut recevoir s'il est admissible à des régimes de rémunération qui tiennent compte du rendement à court terme ou à long terme de la personne, de l'équipe, de l'unité administrative ou de l'entreprise (IRIR, 1996 a et b).

La rémunération variable implique une fluctuation de la rémunération directe dans le temps. Elle n'est donc pas garantie d'une année à l'autre. Elle dépend généralement d'une mesure de performance individuelle, collective ou organisationnelle et prend la forme d'un ou de plusieurs versements. Ceux-ci se font généralement de façon monétaire mais, dans certaines situations, ils peuvent être accordés en actions ou en marchandise (IRIR, 1996 a et b).

Selon l'ISQ, la rémunération variable se définit comme étant :

« Toute forme de rémunération accordée à un employé ou à un groupe d'employés, autre qu'un taux de base ou un salaire, dans laquelle les versements fluctuent selon certains standards qualitatifs ou quantitatifs, prédéterminés ou non, généralement associés à une performance individuelle, de groupe ou d'entreprise » (ISQ, 2000, p.12).

Les régimes de rémunération variable visent principalement à stimuler un meilleur rendement chez les employés (Banker, Lee, Potter et Srinivasan, 1996; IRIR, 1996 a et b; ISQ, 2000; Milkovich et Newman, 1999; Peretti et Roussel, 2000; Schwab et Olson, 1990; Thériault et St-Onge, 2000). En effet, l'IRIR (1996) indique que les régimes de rémunération variable sont également considérés comme des mécanismes d'augmentation de la productivité. L'amélioration de l'efficacité et de l'efficience ainsi que la réduction des coûts fixes de l'organisation sont les principaux motifs de l'implantation de la rémunération variable. Toujours selon l'IRIR (1996), tous les régimes de rémunération variable visent à accroître la performance au sens large du terme, mais ils ne visent pas toujours les mêmes objectifs et résultats :

« Alors que les régimes individuels tels que les régimes à la pièce et à la commission sont essentiellement destinés à reconnaître l'augmentation de la productivité, les régimes de partage des gains de productivité et parfois les régimes de bonis d'équipe remettent aux employés une partie des économies générées par des améliorations apportées aux méthodes de travail et par des initiatives de qualité totale. Les programmes de partage des bénéfices et de participation au capital actions sont plutôt utilisés pour sensibiliser les employés aux réalités financières et aux objectifs de l'organisation » (IRIR, 1996 a, p.5).

Le désir de recourir à la rémunération variable réside également dans la remise en cause des critères traditionnels d'augmentation des salaires, en particulier celui de l'ancienneté (IRIR, 1996 a et b).

Certains auteurs soutiennent également que les organisations ont recours à la rémunération variable afin d'instaurer une culture collective où tous les employés partagent les fruits des gains ainsi que les risques liés à l'entreprise (IRIR, 1996 a et b, Thériault et St-Onge, 2000). Les organisations utilisent également ces régimes afin de communiquer et de faire partager certaines valeurs destinées à assurer le succès de l'organisation (IRIR, 1996 a et b). Le désir d'établir un partenariat entre la direction et les employés selon une formule **gagnant – gagnant** serait à l'origine de la décision d'implanter des régimes de rémunération variable. L'implantation de la rémunération variable peut résulter d'une volonté de la direction d'offrir une occasion de gains additionnels aux employés (IRIR, 1996 a et b) ainsi que de se donner un outil supplémentaire pour attirer une main d'œuvre de qualité en offrant une possibilité de gains additionnels aux employés (Banker, Lee, Potter et Srinivasan, 1996; IRIR, 1996 a et b; Milkovich et Newman, 1999; Thériault et St-Onge, 2000).

La rémunération variable peut également être utile au niveau stratégique de l'entreprise en permettant d'implanter des changements profonds dans les processus de l'organisation :

« D'un point de vue plus stratégique, la rémunération variable peut appuyer certaines initiatives de changements organisationnels (qualité totale, approche « clients »). Selon plusieurs auteurs, les changements dans les modes

d'organisation du travail comme la réduction du nombre de paliers hiérarchiques, les équipes de travail semi-autonomes et la responsabilisation des employés, pour ne mentionner que ceux-ci, ont rendu désuètes les politiques de rémunération classiques. L'instauration de régimes de rémunération variable de nature collective est alors perçue comme une solution prometteuse pour assurer une meilleure cohésion entre le travail des employés et les objectifs stratégiques de l'organisation » (IRIR, 1996 b, p.6).

En résumé, la rémunération variable vise à augmenter la productivité d'une organisation en reliant la performance individuelle et collective des employés et gestionnaires au succès de l'entreprise. Celle-ci partage donc les risques financiers avec l'ensemble de son personnel. La rémunération variable peut également être un élément déterminant dans la réussite de l'implantation d'un changement organisationnel.

1.1.2.1 : Formes de rémunération variable

Dans la littérature, nous retrouvons une grande diversité de formes que peut adopter la rémunération variable. Nous pouvons diviser ces formes de rémunération variable en deux grandes catégories : les régimes individuels et les régimes collectifs. Les régimes individuels représentent les formes de rémunération variable qui sont octroyées à une personne selon sa performance individuelle tandis que les régimes collectifs font référence à la performance d'un groupe de personnes.

La rémunération variable peut également fluctuer sur l'instant où elle sera octroyée. Nous pouvons la qualifier de ponctuelle si elle est remise à l'employé à l'instant de l'appréciation de sa performance. Lorsque la rémunération variable est remise à l'employé ultérieurement à sa performance (par exemple via un REER collectif), ou

lorsque cette performance est échelonnée sur une longue période (par exemple via les options d'achat d'actions), nous qualifions cette rémunération de différée.

Nous retrouvons entre autres : (1) les bonis au mérite, (2) la rémunération à la pièce, (3) la rémunération à la commission, (4) les régimes de bonis discrétionnaires, (5) les programmes de suggestions, (6) les régimes de partage des bénéfices, (7) les régimes de partage des gains de productivité, (8) les régimes de participation au capital actions ainsi que (9) les régimes de bonis d'équipe. Nous allons maintenant définir plus en détails ces formes de rémunération variable.

1.1.2.1.1 : Bonis au mérite

Les bonis au mérite sont accordés à l'employé suite à une bonne performance. Cette forme de rémunération variable est individuelle et ponctuelle. Beaucoup de personnes confondent la rémunération au mérite et les bonis au mérite. Bien que leur nom et leur fonctionnement soient semblables, certains facteurs les différencient.

Tout d'abord, ces deux formes de rémunération variable sont reliées à la performance individuelle d'un employé (IRIR, 1996 a et b; McGinty et Hanke, 1989; Schwab et Olson, 1990). L'établissement du montant octroyé est souvent calculé en pourcentage de la rémunération fixe de l'individu et peut tenir compte de sa position dans l'échelle de salaire (IRIR, 1996 a et b; McGinty et Hanke, 1989; Schwab et Olson, 1990). La rémunération au mérite et les bonis au mérite sont évalués périodiquement en fonction des objectifs préétablis afin d'apprécier la performance de l'employé.

Cependant, le montant octroyé par la voie de la rémunération au mérite est ajouté à la rémunération fixe de l'employé. Le boni au mérite, quant à lui, n'est pas acquis à l'employé. Ce dernier devra de nouveau offrir une bonne performance afin de ravoir ce gain additionnel (IRIR, 1996 a et b; McGinty et Hanke, 1989; Schwab et Olson, 1990).

D'un point de vue de gestionnaire, deux prémisses supportent les bonis au mérite. Premièrement, les employés offrant des performances sous la normale deviendront insatisfaits de leur faible rémunération ce qui occasionnera une augmentation de leur performance ou leur départ de l'entreprise. Deuxièmement, « *les employés offrant une bonne performance seront encouragés à maintenir leur niveau de productivité par le montant de leurs bonis* » (Traduction libre de McGinty et Hanke, 1989, p.13).

L'IRIR (1996) fait le point sur la rémunération au mérite et les bonis au mérite en disant :

« Contrairement à la rémunération au mérite habituelle où l'évaluation globale de la performance de l'employé donne lieu à une augmentation salariale permanente, les régimes de bonis au mérite remettent sous la forme d'un montant non récurrent le pourcentage d'augmentation auquel a droit l'employé selon l'évaluation globale de sa performance. Ces bonis ne s'intègrent pas au salaire de base et doivent être regagnés à chaque année » (IRIR, 1996 a, p.8).

1.1.2.1.2 : Rémunération à la pièce

La rémunération à la pièce est l'une des formes de rémunération variable individuelle et ponctuelle les plus anciennes. Sous sa forme traditionnelle, un montant de rémunération est fixé pour chaque unité produite ou assemblée sans défaut ou erreur (IRIR, 1996 a). Dans certains cas, des standards individuels quantitatifs ou qualitatifs sont établis quant

au nombre d'éléments à produire ou à assembler à l'intérieur d'une période de temps donnée. La rémunération porte alors sur le nombre d'unités produites ou assemblées en comparaison avec les standards préétablis (IRIR, 1996 a).

1.1.2.1.3 : Rémunération à la commission

La rémunération à la commission est la forme de rémunération variable la plus répandue pour le personnel de la vente (IRIR, 1996 a). En effet, cette forme de rémunération variable semble être celle qui lie le plus le salaire des vendeurs à leur performance (nombre de ventes).

« Dans un [régime de rémunération à la commission], une partie du revenu de la vente est remise au représentant (vendeur) sous forme d'un pourcentage quelconque ou d'un montant fixe. Cette commission est presque toujours établie selon une mesure objective de performance et son versement est souvent conditionnel à l'atteinte d'un quota préétabli. Le régime à la commission le plus courant est celui où un pourcentage constant du produit du volume des ventes est versé au vendeur. [...] Le volume brut des ventes est très utilisé comme base de calcul de la commission » (IRIR, 1996 a, p.8).

La rémunération à la commission est de nature individuelle puisqu'elle se base sur l'appréciation de la performance d'un individu et non d'une équipe. Elle est également de nature ponctuelle puisque l'employé peut disposer de sa prime dès qu'il la reçoit.

1.1.2.1.4 : Régimes de bonis discrétionnaires

Dans les régimes de bonis discrétionnaires, un montant est versé selon l'initiative du supérieur immédiat pour reconnaître une performance individuelle dépassant les attentes. Ces bonis, communément appelés « Spot Awards », sont souvent considérés comme des

régimes individuels de rémunération variable (IRIR, 1996 a). La grande différence avec les bonis au mérite est qu'ils sont attribués sur le coup et non à la fin de l'année d'où le terme anglais « Spot ». Ces régimes ponctuels sont beaucoup moins sélectifs que les régimes à la pièce proprement dits, car ils peuvent inclure des critères intangibles dans la distribution des primes ou des bonis (IRIR, 1996 a).

« Usually these payouts are awarded for exceptional performance, often on special projects or for performance that so exceeds expectations as to be deserving of an add-on bonus. The mechanics are simple. After the fact, someone in the organization alerts top management to the exceptional performance. If the company is large, there may be a formal mechanism for this recognition, and perhaps some guidelines on the size of the spot award » (Milkovich et Newman, 1999, p.300).

1.1.2.1.5 : Programmes de suggestions

L'IRIR (1996) indique que nous pouvons également retrouver des programmes de suggestions. Certains de ces plans versent une prime à l'individu ayant soumis une suggestion visant à améliorer les méthodes de travail, les procédés de fabrication ou tout autre élément se rapportant au fonctionnement du département ou de l'organisation. Ces régimes sont individuels et ponctuels.

1.1.2.1.6 : Régimes de partage des bénéfices

Les régimes de partage des bénéfices prévoient qu'une part des gains de l'entreprise sera versée aux employés en espèces ou en actions de l'entreprise (IRIR, 1996 a). Voici la définition que donne l'Institut de Recherche et d'Information sur la Rémunération au sujet de ce type de plan :

« Tout système par lequel un employeur paie ou met à la disposition de son personnel, sous certaines conditions raisonnables, et en sus des taux de salaire en vigueur, des sommes spéciales calculées sur les bénéfices de l'entreprise et versées soit immédiatement, soit à terme » (IRIR, 1996 a, p.10).

Nous retrouvons trois types de régimes de partage des bénéfices soient : (A) les régimes à versements ponctuels, (B) les régimes à versements différés et (C) les régimes combinés.

A) Régimes de partage des bénéfices à versements ponctuels

L'IRIR (1996) indique que les régimes de partage des bénéfices à versements ponctuels *« prévoient qu'une part des bénéfices de l'entreprise est versée directement aux employés en espèces ou même parfois en actions de l'entreprise » (IRIR, 1996 a, p.10).*

B) Régimes de partage des bénéfices à versements différés

« Dans les régimes à versements différés, la part des bénéfices des employés est placée dans un fonds (trust fund) à distribuer à une date ultérieure, généralement lorsque l'employé prend sa retraite ou quitte l'organisation » (IRIR, 1996 a, p.10).

C) Régimes combinés

« Un plan combiné sous-entend à la fois le versement d'un montant en argent et une rémunération différée. Les objectifs d'un plan combiné sont de profiter des avantages fiscaux tout en fournissant un incitatif monétaire plus visible aux employés » (IRIR, 1996 a, p.11).

Les régimes de partage des bénéfices sont de nature collective. Ils peuvent être ponctuels ou différés.

1.1.2.1.7 : Régimes de partage des gains de productivité

Selon Peretti et Roussel (2000), l'implantation d'un régime de partage des gains de productivité trouve son origine dans un besoin d'améliorer la productivité. En fait, ces régimes ont pour objet de partager le fruit des gains de productivité avec les employés à partir d'une formule prédéterminée (IRIR, 1996 a; Peretti et Roussel, 2000). Un plan de partage des gains de productivité implique l'évaluation de la productivité combinée au calcul d'une structure de bonis dans le but d'offrir aux employés une part mutuelle de tout accroissement de la productivité de l'organisation (IRIR, 1996 a).

Les régimes de partage des gains de productivité peuvent, selon le cas, être ponctuels ou différés. Nous les qualifions de ponctuels lorsque nous octroyons aux employés admissibles les bonis sous forme d'argent directement à l'appréciation de la productivité de l'entreprise et nous les qualifions de différés lorsque nous octroyons aux employés admissibles les bonis sous forme de REER collectif ou d'un fond à distribuer à une date ultérieure (par exemple, un fond de retraite).

1.1.2.1.8 : Régimes de participation au capital actions

L'IRIR (1996) définit la participation au capital actions, ou actionnariat des employés, comme suit :

« Un arrangement organisationnel par lequel une proportion significative du personnel (mais pas nécessairement tous les employés) travaillant dans l'organisation (peu importe la catégorie d'employés) a l'opportunité d'acquérir des droits sur le capital actions de l'organisation » (IRIR, 1996 a, p.14).

Nous retrouvons à l'heure actuelle trois types de régimes de participation au capital actions : (A) les régimes d'achat d'actions, (B) les régimes d'octroi d'actions et (C) les régimes d'options d'achat d'actions.

A) Régimes d'achat d'actions

L'IRIR (1996) indique que dans sa forme la plus simple, un régime d'achat d'actions permet aux employés d'acheter des actions de l'organisation qui les emploie. Il est alors possible que les employés bénéficient de taux préférentiels afin de se procurer les actions à un prix inférieur à celui du marché. Lorsqu'un tel taux leur est offert, le différentiel entre le prix d'achat et la valeur de l'action constitue de la rémunération imposable (IRIR, 1996 a). Les régimes d'achat d'actions peuvent être individuels ou collectifs ainsi que ponctuels ou différés.

B) Régimes d'octroi d'actions

Dans un régime d'octroi d'actions, les employés n'ont pas à déboursier pour avoir accès au capital actions de leur organisation. Celle-ci offre des actions gratuites à une partie ou à tous ses employés. Ces actions peuvent être revendues par les employés mais, de façon générale, elles doivent être détenues pendant un certain temps (IRIR, 1996 a). Ces régimes sont de nature individuelle. Si l'employé peut utiliser ses actions tout de suite, nous pouvons considérer cette rémunération de ponctuelle. Par contre, si l'employé doit détenir ses actions un certain temps, nous qualifions cette rémunération de différée.

C) Régimes d'options d'achat d'actions

De plus en plus, nous retrouvons sur le marché un dérivé des régimes d'achat d'actions et d'octroi d'actions : les régimes d'options d'achat d'actions. Particulièrement destinés aux cadres, ces régimes offrent aux employés la possibilité d'acquérir à un taux prédéterminé un certain nombre d'actions sur une période donnée. Ces régimes sont avantageux pour les employés lorsque le prix du marché au moment où l'option est exercée est supérieur au taux prédéterminé. L'employé réalise donc un gain en capital (IRIR, 1996 a). Ces régimes sont de nature individuelle et différée.

1.1.2.1.9 : Régimes de bonis d'équipe

Afin de reconnaître de façon plus concrète la contribution des équipes, certaines organisations ont développé des régimes de rémunération où la performance des équipes est évaluée sur un certain nombre de critères. Chaque membre de l'équipe reçoit un boni si les critères fixés ont été atteints ou dépassés. Le boni, dans le cas des régimes d'équipe, dépend, contrairement aux régimes de partages des bénéfices, de l'atteinte d'objectifs concrets et non pas essentiellement des gains de productivité (IRIR, 1996 a).

1.1.2.2 : Stratégies de rémunération

Gomez-Mejia et Welbourne (1988), à la suite de 18 études, ont élaborés deux stratégies de rémunération. Ces stratégies, connues sous les termes mécanistes et organiques, alignent les différentes sphères de la rémunération pour qu'il y ait une certaine cohérence. Le modèle mécaniste met l'emphase sur des procédures prédéterminées, standardisées et répétitives qui sont utilisées dans la prise de décisions relatives à la rémunération et ce,

avec un minimum de préoccupation pour les facteurs de contingence (Boutet, 1995). Le modèle organique, quant à lui, réfère à un mode de rémunération flexible et plus adaptable aux situations changeantes, aux facteurs qui affectent l'efficacité organisationnelle et aux turbulences de l'environnement. Le Tableau I présente les modèles de stratégies de rémunération mécaniste et organique selon les dimensions de la rémunération.

Dans la section suivante, nous présentons les facteurs associés à la présence de la rémunération variable.

Tableau I
Modèle de stratégies de rémunération

Dimensions	Mécaniste	Organique
Unité d'analyse	L'emploi	Les compétences
Critères des hausses de rémunération	Ancienneté	Performance
Niveau de mesure de performance	Individuel	Individuel et collectif
Horizon temporel	Court terme	Long terme
Attitude par rapport à la prise de risques	Prise de risques évitée	Prise de risques encouragée
Niveau stratégique privilégié	Corporatif	Unité divisionnelle
Type d'équité privilégié	Interne	Externe
Distribution de la rémunération	Hierarchique	Égalitaire
Type de contrôle	Sur les comportements	Sur les résultats
Politique salariale	En haut du marché	En bas du marché
Politique des avantages sociaux	En haut du marché	En bas du marché
% de rémunération variable	Faible	Élevé
Rémunération globale	Unité immédiate plus forte Faible potentialité de gains différés	Unité immédiate plus faible Potentialité élevée de gains différés
Intervalle de renforcement	Récompenses peu nombreuse et peu fréquente	Récompenses nombreuses et fréquentes
Type de récompenses	Non pécuniaires	Pécuniaires

Source : Boutet, 1995, adapté de Gomez-Mejia et Balkin (1992)

1.1.3 : Facteurs associés à la présence de rémunération variable

Suite à l'énumération des régimes de rémunération variable, nous devons connaître les différentes variables susceptibles d'influencer leur présence. De plus, l'identification de ces variables nous permettra de spécifier notre modèle afin d'étudier les liens entre la stratégie d'entreprise et la présence de rémunération variable. Le niveau d'analyse de notre recherche se situe au niveau de l'organisation. Ce faisant, nous allons recenser les facteurs organisationnels identifiés dans la littérature. Il existe d'autres facteurs déterminant de la rémunération variable tels : les facteurs sociodémographiques et les facteurs liés à l'emploi. Comme ces facteurs sont de niveau individuel et ne sont pas au même niveau d'analyse que notre étude (niveau organisationnel), ils ne seront pas recensés dans notre revue de littérature. Les facteurs organisationnels revenant le plus dans la littérature sont : (1) la taille de l'entreprise, (2) le secteur d'activité de l'entreprise, (3) la performance de l'entreprise, (4) la présence syndicale dans l'entreprise, (5) le cycle de vie de l'entreprise et (6) la philosophie de gestion de l'entreprise.

1.1.3.1 : Taille de l'entreprise

La taille de l'entreprise a un impact sur la rémunération directe. En effet, plusieurs auteurs rapportent une relation positive et statistiquement significative entre la taille de l'entreprise et la rémunération directe des employés et des dirigeants (Baker, Jensen et Murphy, 1988; Balkin et Gomez-Mejia, 1987; Balkin, Markman et Gomez-Mejia, 2000; Deckop, 1988; Gomez-Mejia, Tosi et Hinkin, 1987; Henninger-Vacher, 2000; Nagar, 2002; Renaud, 1998; Ryan et Wiggins, 2002; Singh et Argawal, 2002; Snell et Dean, 1994; Tremblay, Chênevert et Sire, 2001). Ces auteurs indiquent que le salaire des

dirigeants et des employés s'apprécient avec la taille de l'entreprise. Balkin et Gomez-Mejia (1992, 1987), Balkin, Markman et Gomez-Mejia (2000), Nagar (2002), Ryan et Wiggins (2002) ainsi que Singh et Argawal (2002) mesurent la taille de l'entreprise par le chiffre d'affaires tandis que les autres auteurs utilisent le nombre d'employés. Henninger-Vacher (2000) explique cette relation par le fait que les entreprises de grande taille auraient non seulement une plus grande capacité à payer, mais également que ces entreprises seraient plus complexes et auraient recours à une main d'œuvre plus qualifiée.

Henninger-Vacher (2000) indique que :

« La théorie du salaire d'efficience vient également supporter cette hypothèse en suggérant qu'il est plus difficile d'exercer un contrôle direct sur la productivité des employés dans une grande entreprise que dans une petite. Pour réduire ce phénomène de resquillage (Shirking) les grandes entreprises offriraient un salaire plus élevé que le marché forçant ainsi les employés à fournir un rendement satisfaisant par crainte de perdre leur emploi et, par conséquent, la rente salariale qu'ils ont par rapport au marché. Les coûts plus élevés de recrutement et de formation assumés par les grandes firmes les incitent à vouloir réduire le taux de roulement par l'intermédiaire d'un salaire plus élevé » (Henninger-Vacher, 2000, Tome 1, p.147).

Pour ce qui est de la relation plus particulière entre la taille de l'entreprise et la rémunération variable, Balkin, Markman et Gomez-Mejia (2000) rapportent une relation positive et statistiquement significative entre la taille de l'entreprise et la présence de rémunération variable différée.

Ryan et Wiggins III (2002) expliquent cette relation ainsi :

« Larger firms have more complex operations that require greater managerial expertises. These factors create more opportunities for agency conflicts, since it is more difficult for outsiders to evaluate managers with specific skills. [...] Large firms will offer equity-based compensation to attract and retain qualified managers and to insure incentive alignment » (Ryan et Wiggins III, 2002, p.8).

Pour d'autres chercheurs, la taille de l'entreprise est inversement reliée à la probabilité de recevoir de la rémunération variable (Balkin et Gomez-Mejia, 1990; Gomez-Mejia, 1992; Ortin-Angel et Salas-Fumàs, 1998). En effet, Ortin-Angel et Salas-Fumàs (1998) indiquent que plus une entreprise est de grande taille, plus la probabilité de recevoir un boni est faible, mais la taille de l'entreprise n'a aucune influence sur le montant du boni. Balkin et Gomez-Mejia (1987) indiquent dans leur recherche que 78 % des entreprises de leur échantillon (tous secteurs et toutes tailles confondus) ont une plus faible utilisation de la rémunération variable que les entreprises de petite taille du secteur des hautes technologies. Balkin et Gomez-Mejia (1990), quant à eux, exposent les résultats suivants :

« Large organizations place a heavier emphasis on fixed pay components (salary and benefits). Smaller organizations tend to rely on variable pay components (pay incentives) to complement the salary and benefits » (Balkin et Gomez-Mejia, 1990, p.163).

Finalement, pour d'autres auteurs, la taille de l'entreprise n'a aucune influence sur la présence de la rémunération variable (Shaw, Gupta et Delery, 2001; Stroch, Brett, Baumann et Reilly, 1996).

En bref, il semblerait qu'il n'y ait pas de consensus dans la littérature sur les liens entre la taille de l'entreprise et la rémunération variable. Cependant, la majorité des recherches empiriques semblent indiquer que plus la taille de l'entreprise est grande, plus la rémunération directe est grande. Comme la rémunération variable est une des composantes de la rémunération directe, nous pouvons spéculer que la grande taille des entreprises favorise la présence de rémunération variable.

1.1.3.2 : Secteur d'activité de l'entreprise

Le secteur d'activité de l'entreprise semble avoir un impact sur la rémunération variable. En effet, plusieurs auteurs rapportent une relation positive et significative entre le fait d'appartenir au secteur des hautes technologies et la présence de rémunération variable (Balkin et Gomez-Mejia, 1987; Gomez-Mejia, 1992; Henninger-Vacher, 2000; Ortin-Angel et Salas-Fumàs, 1998; Ryan et Wiggins, 2002). En d'autres termes, les entreprises évoluant dans le secteur des hautes technologies utilisent davantage la rémunération variable que les entreprises n'appartenant pas à ce secteur. Dans une recherche empirique, Balkin et Gomez-Mejia (1987) indiquent que les firmes du secteur des hautes technologies utilisent plus la rémunération variable que les autres. Par exemple, les résultats du Tableau II tiré de leur recherche indiquent que 70 % des entreprises de leur échantillon ont une plus faible utilisation de la rémunération variable que les entreprises des hautes technologies au stade de croissance. Gomez-Mejia (1992) identifie un lien positif et significatif entre la recherche et développement et la présence de rémunération variable. Il mentionne que plus il y a présence de cette activité dans l'entreprise, plus l'utilisation de la rémunération variable est importante. De plus, Ryan et Wiggins (2002)

indiquent que les firmes du secteur des hautes technologies à l'avenir incertain utilisent en plus grande partie les options d'achat d'actions que les entreprises ayant un avenir plus clair de ce même secteur.

Tableau II
Pourcentages moyens des composantes de la rémunération décomposés par le cycle de vie, la taille et le secteur des hautes technologies

Table 4. Average percentile scores for compensation mix items broken down by stage, scale, and high tech^a (N = 105 firms)

Compensation items	Stage				Scale ^b			
	Growth		Mature		Small		Large	
	High tech	Traditional	High tech	Traditional	High tech	Traditional	High tech	Traditional
Incentive	70	46	15	13	78	50	59	06
Salary	20	53	34	87	18	86	27	73
Benefits	24	64	65	77	03	28	55	93

^a Decimal points have been omitted.

^b Firms below the median in annual sales are designated as 'small', those above the median are designated as 'large'.

Source : Balkin et Gomez-Mejia, 1987, p.179

Ortín-Angel et Salas-Fumàs (1998) identifient l'importance de la qualité et de l'effort de supervision pour expliquer la relation entre le secteur d'activité de l'entreprise et la rémunération variable sous forme de bonis. Ces auteurs se réfèrent à la théorie de l'agence afin d'expliquer que plus il sera difficile ou coûteux de superviser les employés, plus la présence de rémunération variable deviendra un outil efficace pour augmenter le rendement de ceux-ci. En effet, la recherche de Ortín-Angel et Salas-Fumàs (1998) indique que les gestionnaires des entreprises manufacturières ont une plus faible probabilité de recevoir un boni au mérite que les gestionnaires du secteur des hautes technologies. Selon ces auteurs, il est moins difficile et coûteux de superviser les

gestionnaires des entreprises manufacturières que ceux des entreprises de hautes technologies ayant un travail plus complexe et difficile à évaluer.

En bref, il semble y avoir un consensus au niveau de la littérature sur le lien existant entre le secteur d'activité de l'entreprise et la rémunération variable. Nous retrouvons plus de rémunération variable dans le secteur des hautes technologies que dans l'ensemble des secteurs. Pour ce qui est des autres secteurs d'activités, nous n'avons pas trouvé de recherche évaluant leur influence sur la rémunération variable.

1.1.3.3 : Performance de l'entreprise

La performance de l'entreprise a un impact sur la rémunération variable. En effet, plusieurs auteurs ont trouvé un impact positif et significatif entre ces deux variables (Deckop, 1988; Dong-One, 1996; Gomez-Mejia, 1992; Gomez-Mejia, Tosi et Hinkin 1987; Rose et Shepard, 1997; Stroch et al., 1996). En d'autres termes, plus une entreprise est performante (performance mesurée par les profits de l'entreprise, le capital disponible et la condition financière de l'entreprise), plus le ratio présence de **rémunération variable / rémunération fixe** est élevé.

D'autres auteurs, cependant, n'ont trouvé aucune relation significative entre la performance de l'entreprise et la rémunération variable. En effet, bien qu'ayant supposé que l'utilisation de la rémunération au mérite augmenterait dans les entreprises plus performantes, Bamberger, Bacharach et Dyer (1989) n'ont trouvé aucun lien statistique

entre les variables pour les entreprises des hautes technologies au stade de démarrage en Israël.

En bref, la littérature est peu concluante sur le lien entre la performance des entreprises et la rémunération variable. Cependant, la majorité des recherches empiriques consultées indiquent que plus une entreprise est performante, plus il y aura présence de rémunération variable.

1.1.3.4 : Présence syndicale dans l'entreprise

Dans la littérature disponible actuellement, peu d'auteurs ont analysé l'impact de la présence syndicale sur la rémunération variable. Cependant, quelques auteurs ont trouvé une relation positive et significative entre la présence syndicale et la rémunération globale (Cooke, 1994; Renaud, 1998). En effet, Renaud (1998) indique que « *les travailleurs syndiqués jouissent toujours d'un différentiel appréciable de 10,4 %* » sur leur rémunération directe et que « *le différentiel de rémunération globale est de 12,4 %* » (Renaud, 1998, p.729). En d'autres termes, les travailleurs syndiqués ont de meilleurs salaires fixes, de meilleurs avantages sociaux et possiblement de meilleurs versements en rémunération variable que les travailleurs non-syndiqués. Allant un peu plus loin, Ittner et Larcker (2002) indiquent qu'il y a un lien positif et statistiquement significatif entre les entreprises syndiquées et l'utilisation d'un programme de rémunération variable en autant que les syndicats soient impliqués dans l'élaboration de ce programme. Donc, ce ne serait pas la présence d'un syndicat mais bien son implication dans l'élaboration du programme qui aurait un impact sur la présence de rémunération variable.

Bien que n'ayant pas analysé si la syndicalisation affecte la présence de rémunération variable, Cooke (1994) indique que la rémunération incitative collective d'équipe augmente considérablement la performance des firmes syndiquées de 22 % comparativement aux entreprises non-syndiquées qui n'ont aucune augmentation de leur performance grâce à l'utilisation de cette forme de rémunération variable (il y aurait même une diminution de performance de 1,7 %). Cependant, Cooke (1994) indique que l'utilisation de régimes de partage des bénéfices augmente de 18,3 % la performance des entreprises non-syndiquées et de seulement 6,5 % celles ayant un ou plusieurs syndicats. Finalement, l'étude de Cooke (1994) indique que l'utilisation combinée de la rémunération incitative collective d'équipe et des régimes de partage des bénéfices augmente la performance des entreprises syndiquées seulement de 5,8 %. La combinaison de ces deux formes de rémunération réduit donc leur influence sur la performance de l'entreprise comparativement à leur utilisation non combinée. Dalton (1998), Dong-One et Voos (1997) ainsi que Ohren et Reese (1990), quant à eux, indiquent que la performance des régimes de rémunération variable dépend en grande partie de l'implication des syndicats dans l'élaboration de ces régimes. En effet, ces auteurs indiquent un impact positif et significatif entre l'implication des syndicats et la performance des régimes de rémunération variable ainsi qu'un impact négatif et significatif entre la non implication des syndicats et la performance de ces régimes. Si les régimes de rémunération variable ne sont pas performants, il est raisonnable de croire qu'ils ne seront pas utilisés par l'entreprise. Nous pouvons spéculer que la faible performance des régimes apporte une diminution de la présence de la rémunération variable.

D'un autre côté, Shaw, Gupta et Delery (2001) ont trouvé une relation négative et statistiquement significative entre la présence syndicale dans l'entreprise et la présence de rémunération variable individuelle. Ferland (1996) va également dans ce sens, mais n'a trouvé aucune relation significative. En d'autres termes, pour ces auteurs, il semble que la présence d'un syndicat dans l'entreprise s'accompagne d'une réduction de la présence de rémunération variable individuelle. Ces auteurs n'ont cependant pas trouvé de relation statistiquement significative entre la syndicalisation et la présence de rémunération variable collective. Finalement, Brown (1990) n'a trouvé aucune corrélation entre la présence syndicale et la rémunération variable.

Il semble qu'il n'y ait pas de consensus dans la littérature étudiée sur les liens existant entre la présence syndicale et l'utilisation de la rémunération variable. Certains auteurs semblent indiquer qu'il y a moins présence de rémunération variable dans les entreprises syndiquées que non-syndiquées. De plus, la rémunération variable qui s'y retrouve semble généralement collective et tout porte à croire que la participation du syndicat à l'élaboration du programme de rémunération est le facteur déterminant de sa réussite.

Henneman, Von Hippel, Eskew et Grenberger (1997) proposent un modèle qui explique comment les syndicats sont plus susceptibles d'accepter un programme de rémunération variable. Selon eux, le contexte (dynamique de l'entreprise et influences externes) ainsi que le processus (critères de performance choisis, processus de négociation collective et système de rémunération en lui-même) dans lesquels un programme de rémunération variable est négocié sont importants à son acceptation (et donc à sa présence).

Voici, en traduction libre, les principales conclusions sur l'acceptation des programmes de rémunération variable en contexte syndiqué de ces auteurs :

Influences externes (contexte)

1. Si la raison majeure de l'implantation d'un programme de rémunération variable dans une entreprise syndiquée est la compétition au niveau national, les syndicats seront plus susceptibles de l'accepter que si ce n'est pas le cas;
2. Si la raison majeure de l'implantation d'un programme de rémunération variable dans une entreprise syndiquée est la compétition au niveau local, les syndicats seront plus susceptibles de l'accepter que si ce n'est pas le cas;
3. Il y aura une plus grande acceptation syndicale du programme si la raison principale est la compétition au niveau local que si elle est au niveau national;
4. Il y aura une plus grande acceptation syndicale du programme si le syndicat participe à son élaboration et à celle de la stratégie d'entreprise;
5. Il y aura une plus grande acceptation syndicale du programme si celui-ci ne met pas en péril la sécurité d'emploi des employés syndiqués;

Dynamique de l'organisation (contexte)

6. Plus les dirigeants auront confiance aux représentants du syndicat, plus il y aura acceptation syndicale du programme;
7. Plus les employés auront confiance en leurs représentants syndicaux, plus il y aura acceptation syndicale du programme;
8. Plus le syndicat participera activement aux décisions stratégiques de l'entreprise, plus il y aura acceptation syndicale du programme;

Critères de performance choisis (processus)

9. Plus les critères de performance du système de rémunération seront jugés équitables, plus il y aura acceptation syndicale du programme;
10. Plus les critères de performance du système de rémunération seront jugés objectifs, plus il y aura acceptation syndicale du programme;

Négociation collective (processus)

11. Plus l'administration du système de rémunération variable sera jugée équitable, plus il y aura acceptation syndicale du programme;
12. Plus les représentants syndicaux seront satisfaits de l'administration du système de griefs, plus il y aura acceptation syndicale du programme;
13. Plus le syndicat aura un pouvoir de négociation élevé, moins il y aura acceptation syndicale du programme;

Système de rémunération (processus)

14. Plus le système de rémunération rapportera aux membres du syndicat, plus il y aura acceptation syndicale du programme;
15. Les systèmes de rémunération collectifs seront mieux acceptés par le syndicat que les systèmes individuels;
16. Il y aura une plus grande acceptation syndicale du programme si les critères de performance du système de rémunération sont basés sur des faits historiques contrairement à la discrétion des dirigeants.

1.1.3.5 : Cycle de vie de l'entreprise

Gomez-Mejia et Balkin (1987) indiquent que le cycle de vie des entreprises est un des facteurs importants dans le choix de leur stratégie de rémunération. En effet, plusieurs auteurs ont remarqué un lien négatif et significatif entre l'âge d'une entreprise et l'utilisation de la rémunération variable (Bamberger, Bacharach et Dyer, 1989; Gomez-Mejia et Balkin, 1992, 1987; Richer et Laflamme, 1997; Ryan et Wiggins, 2002; Singh et Argawal, 2002). En d'autres termes, plus une entreprise évolue dans son cycle de vie, moins la rémunération variable y est présente. Balkin et Gomez-Mejia (1987) indiquent que les firmes en croissance utilisent davantage la rémunération variable que les entreprises au stade de maturité afin de pallier au manque de ressources financières :

« The stage in the life cycle is likely to be a key determinant of compensation strategies and their effectiveness in achieving organizational goals. One would expect those firms at the growth stage to pay employees more in the form of an incentive basis and less in the form of salary and benefits. Such a policy would allow a growing business to shift some of its costs from a fixed expense to a variable expense. The advantage of this strategy is that the firm receives float from employees and pay a portion of its compensation costs when it is in the best financial position to do so... as a result, the growing firm can secure greater flexibility to invest heavily in research and development, new technology, expansion of capacity, marketing and advertising (instead of additional compensation) to fuel the growth » (Gomez-Mejia et Balkin, 1987, p.171).

Faisant un lien avec une autre variable, la taille, Singh et Argawal (2002) indiquent que les firmes au stade de croissance sont généralement de petite taille et n'ont pas les finances leurs permettant de donner à leurs employés de gros salaires fixes. Ces entreprises s'en remettent alors à la rémunération variable liée à la performance afin d'attirer la main d'œuvre. Cependant, il est à noter qu'Ortin-Angel et Salas-Fumàs (1998) n'ont trouvé aucune relation entre la rémunération au mérite et le cycle de vie de l'entreprise. En bref, même si la majorité des auteurs ont trouvé une relation négative et significative entre le cycle de vie de l'entreprise et la rémunération variable, il ne semble pas y avoir de consensus sur le lien entre ces deux variables.

1.1.3.6 : Philosophie de gestion de l'entreprise

Guérin et Wils (1990) indiquent que la philosophie de gestion est un déterminant important des pratiques de gestion et de leur cohérence. Cette philosophie exprime les valeurs, les aspirations, les priorités et les considérations de base que les dirigeants entendent respecter ou valoriser dans leur gestion (Pearce, 1982 dans Guérin et Wils,

1990). Ces philosophies de gestion « constituent une manière de s'assurer que les pratiques de gestion des ressources humaines ne seront pas uniquement déterminées par des contraintes économiques ou technologiques, mais aussi par un certain code d'éthique voire un certain degré d'idéalisme » (Guérin et Wils, 1990, p.692).

Selon Fombrun, Tichy et Devanna (1984), une philosophie de gestion a quatre dimensions : (1) la nature de la relation qui lie l'employé et l'employeur; (2) le niveau de participation des employés à la prise de décision; (3) l'importance reconnue respectivement aux ressources humaines interne et externe et (4) l'importance reconnue respectivement à l'effort individuel et collectif. Le Tableau III présente quatre modèles de philosophie de gestion des ressources humaines par rapport à ces dimensions : les modèles bureaucratique, économique, paternaliste et organique. Le Tableau IV indiquent le système de rémunération favorisé pour chacun de ces modèles.

Tableau III
Quatre modèles de philosophie de gestion des ressources humaines

Dimensions	Philosophies de gestion			
	Bureaucratique	Économique	Paternaliste	Organique
Nature de la relation avec l'employé	Employé perçu comme un subordonné	Employé perçu comme un entrepreneur	Employé perçu comme un actif	Employé perçu comme un membre
Niveau de participation	Faible et limité à l'emploi	Élevé dans le cadre du contrat	Élevé dans les limites de l'expertise	Élevé et étendu à toutes les dimensions de l'organisation
Dimension interne / externe	Indifférente (le moins coûteux)	Indifférente (le meilleur rapport qualité / prix)	Favorise l'interne et le développement continu et intensif (<i>off the job</i>)	Favorise l'interne et le développement continu et intensif (<i>on the job</i>)
Dimension individuelle / collective	Individuelle (basée sur l'adéquation à l'emploi)	Individuelle (basée sur la valeur économique)	Individuelle (basée sur l'expertise)	Collective

Source : dans Wils, Le Louarn et Guérin (1991), adapté de Bouteiller et Guérin (1989)

Tableau IV
Alignement du système de rémunération sur certaines philosophies de gestion

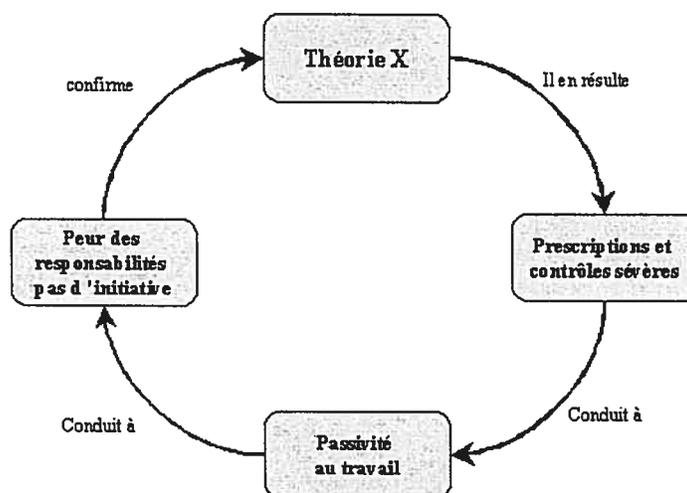
Système de rémunération	Philosophies de gestion			
	Bureaucratique	Économique	Paternaliste	Organique
Système de rémunération	Selon contrat	Basée sur les qualifications	Basée sur les comportements	Rémunération sur l'évaluation d'emploi
	Pas d'avantage	Nombreux avantages	Nombreux avantages	Équité interne
	Équité externe	Rémunération élevée	Plans Cafétéria Partage des gains Productivité	Extrinsèque
	Pénalités et récompenses selon rendement		Égalité Rémunération modérée	

Source : dans Wils, Le Louarn et Guérin (1991), adapté de Bouteiller et Guérin (1989)

Selon McGregor (1974), deux grandes philosophies de gestion s'imposent aux dirigeants : la théorie X et la théorie Y.

Douglas McGregor suggère le nom de théorie X (Figure II) pour définir l'ensemble des postulats ayant prévalu dans les théories classiques du management depuis Henri Fayol.

Figure II
Théorie X de McGregor (1974)



Source : Interprétation graphique personnelle

La théorie X admet les suppositions implicites suivantes concernant les modes de gouvernance et les systèmes de contrôle :

1. *L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail, il fera tout pour l'éviter.*

Selon les dirigeants, l'individu moyen ressent de la pénibilité au travail, qu'il n'est pas enclin naturellement à réaliser. Les hommes sont considérés comme oisifs, le travail est

vécu comme une contrainte. Cette considération a des racines profondes depuis l'obligation de travailler comme punition d'Adam et Ève jusqu'à l'idée contemporaine que la direction a pour rôle de faire travailler les hommes. Afin de décourager cette tendance à la « pratique du lit moelleux » et de diminuer tous les facteurs risquant de détériorer toute progression vers les objectifs fixés par la direction, cette dernière se doit de neutraliser la tendance innée des hommes à éviter le travail.

2. *Les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts à la réalisation des objectifs organisationnels.*

Le second postulat abordé ici allègue que les individus ne travaillent que sous la contrainte extérieure et le contrôle. Les récompenses ne sont pas suffisantes pour les motiver, il est donc nécessaire de mettre en place un système de sanctions et de menaces. Selon McGregor, après les tentatives de relations humaines instaurées dans l'après-guerre, la crise de 1957-58 aux États-Unis a poussé les entreprises à revenir vers la théorie X.

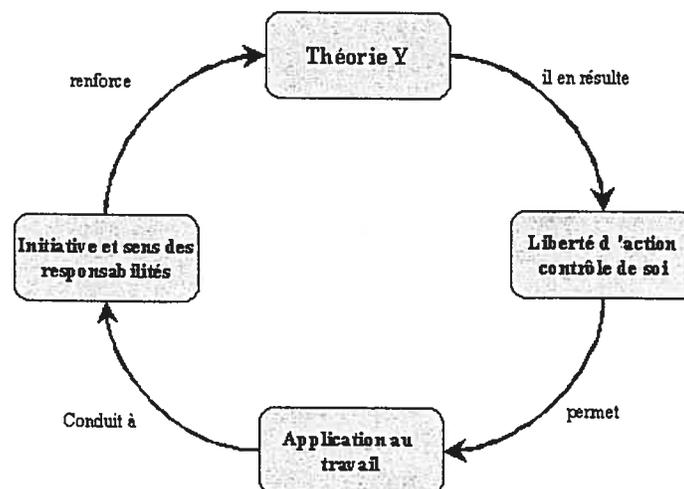
3. *L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout.*

L'individu moyen répond dans un premier temps à l'accomplissement de ses besoins primaires : physiologiques mais également de protection et de sécurité. Cette supposition met en avant le comportement paternaliste de la direction ou du dirigeant face à des salariés qui ne savent pas se prendre en charge.

La philosophie de gestion de type X favorise la présence de rémunération variable traditionnelle comme la rémunération à la pièce. Cette forme de rémunération variable permet de lier la rémunération au rendement des employés. Plus les employés produisent, plus ils se voient octroyer de l'argent.

Étant tout le contraire de la théorie X, la théorie Y (Figure III) repose sur une conception de l'organisation qui préconise la confiance, la cession aux employés des pouvoirs nécessaires à leur motivation et à leur autodiscipline ainsi que la confiance en leur capacité à intégrer leurs propres valeurs personnelles aux objectifs de l'organisation.

Figure III
Théorie Y de McGregor (1974)



Source : Interprétation graphique personnelle

Selon McGregor, la théorie Y favorise l'amélioration du moral des employés, d'où une productivité accrue. L'efficacité des résultats des gestionnaires repose sur l'établissement

de liens de communication ouverte et de confiance mutuelle entre tous les membres de l'organisation.

Le Tableau V identifie les stratégies de rémunération pour les théories X et Y de McGregor.

Tableau V
Stratégies de rémunération en fonction de la philosophie de gestion

Dimensions de la rémunération	Philosophie de gestion des entreprises	
	Type X (autocratique)	Type Y (démocratique)
Gestion de la rémunération	Basée sur le poste	Basée sur le poste et autres facteurs (compétences, habiletés, etc.)
Salaire de base	Supérieur au marché	Comparable / supérieur au marché
Type d'équité	Surtout externe	Externe et interne
Information	Restreinte	Facilement disponible
Type d'administration	Décision centralisée	Décision décentralisée

Source : Lawler III, Edward E. "Rewarding The Strategic Design of Reward Systems", Leader and Managers, édité par C. Fombrun, M.M. Tichy et M.A. Devana, New York, Wiley and Sons, 1984, p.127-147

La philosophie de type Y avantage la présence de rémunération variable favorisant la responsabilisation des employés. Nous pouvons penser aux régimes d'octroi d'actions, d'options d'achat d'actions, de partage des bénéfices, de suggestions, de bonis d'équipe, etc. Ces régimes permettent un contrôle indirect sur les employés afin d'aligner leurs intérêts sur ceux de l'entreprise.

Chacune des philosophies de gestion encourage la présence d'un type de rémunération variable. Cependant, la littérature ne nous permet pas de se prononcer sur laquelle des

philosophies encouragent davantage cette présence au sens large de la rémunération variable.

Au niveau des facteurs organisationnels, les entreprises les plus susceptibles d'utiliser la rémunération variable sont de grande taille, performantes, dans le secteur des hautes technologies, non-syndiquées et en phase de croissance. De plus, si elles sont syndiquées, nous y retrouvons davantage de la rémunération variable de type collective.

1.2 : CADRE THÉORIQUE

1.2.1 : Introduction

Le concept de stratégie d'entreprise a grandement évolué depuis les dernières années et, par conséquent, nous retrouvons de plus en plus d'écrits sur ce sujet. Malgré cet empressement face à la gestion stratégique des organisations, il n'existe toujours pas de définition acceptée par tous comme étant « l'unique définition » du concept. Il en résulte l'existence d'une panoplie de définitions, de modèles et de processus d'implantation des stratégies d'entreprises (Feurer et Chaharbaghi, 1995). Depuis les années 80, la littérature sur l'alignement **stratégies d'entreprises – rémunération** est abondante. Nous allons donc, dans cette section, recenser différentes stratégies d'entreprises et stratégies de ressources humaines ainsi que présenter les alignements **stratégies d'entreprises – présence de rémunération variable** identifiés dans la littérature. Bien que maintenant la prise en considération de la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines soit plus d'actualité (Barrette et Carrière, 2003), nous nous concentrerons sur les alignements **stratégies d'entreprises – rémunération**. Nous croyons qu'il est intéressant d'approfondir les connaissances que nous avons des liens spécifiques entre la stratégie d'entreprise et cette pratique des ressources humaines qu'est la rémunération.

Pour débiter, nous allons définir ce qu'est la stratégie d'entreprise. Deuxièmement, nous allons recenser les différentes stratégies d'entreprises et distinguer celles qui utilisent beaucoup la rémunération variable de celles qui l'utilisent moins. Finalement, nous allons

recenser les différentes perspectives théoriques traitant des alignements **stratégies – rémunération**.

1.2.2 : Définitions de stratégie d'entreprise

Il n'existe pas, à l'heure actuelle, de définition universelle de la stratégie d'entreprise. La grande diversité de définitions de la stratégie d'entreprise peut s'expliquer par les origines grecques du terme stratégie « strategia » qui signifie l'art de la guerre (Feurer et Chaharbaghi, 1995). Dans un contexte d'entreprise, plusieurs dimensions de l'entreprise peuvent être associées avec le terme stratégie. La grande variété de dimensions et de composantes de la stratégie d'entreprise ne peuvent pas être prises individuellement mais doivent être considérées comme mutuellement inter-reliées (Feurer et Chaharbaghi, 1995).

Michael Porter (1980) mentionne que la stratégie peut être soit élaborée explicitement par un processus de planification ou soit développée de façon implicite suivant les activités des départements de l'entreprise. En effet, chacun des départements d'une organisation développera une stratégie afin d'optimiser ses résultats. Par contre, il est extrêmement rare que la somme de ces stratégies équivalent à celle d'une stratégie unique élaborer explicitement. Selon Porter (1980), la stratégie de l'entreprise est un regroupement d'idées qui assurent que les politiques (sinon les actions) seront coordonnées entre les différents départements et directement orientées vers un ensemble de buts définis par l'organisation.

Johnson et Scholes (1993) définissent la stratégie comme étant « *la direction et la vision de l'entreprise à long terme. La stratégie aligne idéalement les ressources de l'entreprise à l'environnement, en particulier à ses marchés, acheteurs ou clients ainsi qu'aux attentes de ses actionnaires* » (Traduction libre de Johnson et Scholes, 1993 dans Feurer et Chaharbaghi, 1995, p.11).

Bien qu'ayant été écrite avant celle de Johnson et Scholes (1993), nous croyons que la définition de Chandler (1962) est plus complète car elle ajoute à cette définition comment la stratégie aligne les ressources à l'environnement. Chandler (1962) définit la stratégie comme étant « *la détermination de buts et d'objectifs premiers de l'entreprise et l'adoption de séries d'actions et d'allocations de ressources nécessaires à l'atteinte de ces buts et objectifs premiers* » (Traduction libre de Chandler, 1962 dans Feurer et Chaharbaghi, 1995, p.11).

Bergeron (1995), lui, décrit la stratégie comme étant :

« Un vaste plan unifié et intégré qui relie les avantages stratégiques d'une entreprise aux défis que lui pose son environnement et qui a pour but d'assurer la réalisation des objectifs premiers de cette organisation lorsqu'on l'exécute de la manière appropriée »
(Bergeron, 1995, p.243).

Cette définition complète les deux précédentes et est plus détaillée que celle proposée par Porter (1980) en spécifiant la nature des ressources comme étant les avantages stratégiques de l'entreprise.

Il apparaît évident que les théoriciens ne s'entendent pas sur une définition précise de la stratégie d'entreprise. Ceci a pour effet de compliquer notre étude, car il s'est développé une multitude de stratégies parallèlement à la grande étendue de définitions.

1.2.3 : Modèles de stratégies d'entreprises et alignement de la rémunération

Les pratiques de gestion des ressources humaines, dont fait partie la rémunération, découlent de la stratégie d'entreprise (Guérin et Wils, 1990). Parmi les stratégies d'entreprises les plus connues, nous retrouvons celles de Miles et Snow (1978), de Porter (1980), de juste-à-temps ainsi que de Gerstein et Reisman (1983). Dans cette section, nous présentons ces différentes stratégies ainsi que le modèle stratégique de ressources humaines de Bamberger et Meshoulam (2000).

1.2.3.1 : Modèle stratégique de Miles et Snow (1978)

Dans leurs recherches sur les bases d'avantages compétitifs durables, Feurer et Chaharbaghi (1995) mentionnent que les chercheurs ont réalisé que la performance des entreprises ne dépend pas uniquement de la formulation de la stratégie, mais également du processus par lequel cette stratégie a été établie et continue d'évoluer. Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1998) définissent ces chercheurs comme faisant partie du « Configuration School ». Les prémisses de cette école sont les suivantes :

1. *« La plupart du temps, une organisation peut être décrite comme une configuration stable de ses activités : dans une période de temps donnée, elle adopte une forme particulière qui s'aligne sur le contexte actuel de l'entreprise. Cet alignement conduit cette entreprise à développer des comportements qui mènent à l'apparition de stratégies;*
2. *Ces périodes de stabilité sont quelques fois interrompues par des processus de transformation qui mènent à un nouveau type de configuration des activités;*

3. *Ces différentes configurations et périodes de transformation vont s'aligner dans le temps pour former un chemin bien précis qui donnera naissance au cycle de vie d'une organisation;*
 4. *La clé de la gestion stratégique est de maintenir la stabilité d'une organisation ou à tout le moins de créer une stratégie flexible capable de s'adapter aux divers changements dans l'environnement sans mettre en péril la survie de l'entreprise »*
- (Traduction libre de Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1998, p.305-306).

Parmi les auteurs les plus connus du « Configuration School », nous retrouvons Miles et Snow (1978).

Miles et Snow (1978) présentent un modèle d'adaptation organisationnelle qu'ils appellent « Adaptive Cycle ». Ils indiquent que l'adaptation est un processus complexe et continu (Miles et Snow, 1978). Les dispositifs importants de l' « Adaptive Cycle » de Miles et Snow (1978) sont les suivants :

1. *« L' « Adaptive Cycle » est une philosophie générale des comportements d'une organisation. Il faut donc traiter l'ensemble de ses divisions comme faisant partie d'un tout;*
 2. *Les trois problèmes majeurs de l' « Adaptive Cycle », (1) définition du domaine, (2) technologie, (3) processus et innovation, sont intrinsèquement inter-reliés;*
 3. *L'adaptation apparaît fréquemment en modifiant l'un des trois problèmes majeurs définis ci-dessus;*
 4. *Les décisions d'adaptation prises aujourd'hui tendent à faire partie de la structure de demain »*
- (Traduction libre de Miles et Snow, 1978, p.548-549).

Selon Miles et Snow (1978), il y a quatre grands types d'organisations qui représentent les choix alternatifs de l' « Adaptive Cycle » : les prospecteurs, les défenseurs, les analystes et les réacteurs (Miles et Snow, 1978, p.14). Les trois premières formes sont des schémas stables d'organisations tandis que la dernière est définie, par les auteurs, comme étant instable et inefficace (Miles et Snow, 1978, p.81). Nous allons donc nous concentrer

sur les stratégies dites : prospecteur, défenseur et analyste. Le Tableau VI en donne les grandes caractéristiques.

Selon Richer et Laflamme (1997) :

« La typologie de Miles et Snow (1978) 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 » (Richer et Laflamme, 1997, p.819).

Tableau VI
Modèle de gestion stratégique de Miles et Snow (1978, 1984)

	Types de stratégies		
	Défenseur	Analyste	Prospecteur
Stratégie de marché	Limitée et stable	Diversifiée et stable	Diversifiée et large
Recherche et Développement (RetD)	Orientés vers l'efficacité des procédés de fabrication : productivité à moindres coûts	Équilibrés entre l'efficacité des procédés et la recherche de nouveaux produits	Orientés vers l'efficacité des procédés et la recherche de nouveaux produits, source de succès organisationnel
Structure Organisationnelle	Par fonction	Matricielle et fonctionnelle	Structure par division ou par produit
Gestion	Standardisée et centralisée	Selon le type de marché	Peu standardisée et décentralisée
Dynamique interne	Production	Selon le type de marché	RetD
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

Source : Richer, Laflamme, 1997, p.820

1.2.3.1.1 : Modèle du prospecteur

Miles et Snow (1978) décrivent les prospecteurs comme suit :

« Les entreprises de type "prospecteur" sont des organisations qui recherchent presque continuellement des opportunités dans le marché et qui expérimentent régulièrement des réponses potentielles à ces tendances environnementales naissantes. Ainsi, ces organismes sont souvent les créateurs du changement et de l'incertitude auxquels leurs concurrents doivent répondre. Cependant, en raison de leur grand souci pour l'innovation, ces organismes ne sont habituellement pas complètement efficaces » (Traduction libre de Miles et Snow, 1978, p.551).

Henninger-Vacher (2002) rajoute que les entreprises de ce type utilisent leur grande capacité d'innovation pour le développement de nouveaux produits. Elles sont orientées vers la croissance et sont à l'affût des opportunités offertes par le marché. Ces entreprises se caractérisent par leur volonté d'être chef de file sur de nouveaux marchés et de nouveaux produits, même si certains de leurs efforts échouent. La stratégie prospecteur *« est mieux supportée par une organisation organique ou souple, informelle, qui met l'accent sur la décentralisation des prises de décision et la communication latérale »* (Carroll, 1987, p.345 dans Henninger-Vacher, 2002, p.5). Une stratégie prospecteur est donc associée à une structure organique, des tâches complexes et changeantes ainsi qu'un environnement instable avec un taux de changement rapide. *« Il y a moins de formalisation et de centralisation, [...] les managers sont plus libres de développer des politiques qui correspondent à leur situation particulière »* (Wallace, 1987, p.176 dans Henninger-Vacher, 2002, p.6).

Les entreprises de type prospecteur *« accordent une plus grande importance aux habiletés que possèdent leurs employés cadres lors de la détermination de la*

rémunération de base» (Richer et Laflamme, 1997, p.825). De plus, un certain pourcentage de la rémunération des employés non cadres est associé à une performance individuelle et/ou collective (Richer et Laflamme, 1997). Rajagopalan (1997) dans Henninger-Vacher (2002) suggère que l'utilisation d'options d'achat d'actions dans les entreprises de type prospecteur est bénéfique pour la performance de la firme et que pour les firmes de type défenseur, c'est l'utilisation de plans de primes annuels (incitatifs à court terme, à paiement immédiat et basés sur une évaluation comptable de la performance) qui est bénéfique. Gomez-Mejia et Welbourne (1988) suggère que la stratégie prospecteur s'aligne avec la rémunération dite organique présentée à la section 1.1.2.2 de la présente étude. Cette stratégie de rémunération prône une utilisation forte de la rémunération variable et une orientation à long terme. Nous présentons les détails au Tableau VII.

Tableau VII
Modèle de rémunération en fonction des stratégies d'entreprises

Stratégies des entreprises	Modèle de rémunération	
	Modèle mécaniste	Modèle organique
<p>Défenseur : C'est l'entreprise dont les produits sont dans un environnement stable et sont bien établis sur les marchés, et qui doit se prémunir des attaques des concurrents en mettant l'accent sur l'efficience. Ce type de stratégie privilégie la rémunération dite mécaniste.</p> <p>Prospecteur : C'est l'entreprise dynamique qui veut connaître une croissance rapide sur des marchés turbulents en recourant à l'innovation. Ce type de stratégie privilégie la rémunération dite organique.</p> <p>Analyste : C'est l'entreprise qui a de multiples produits, dont certains jouissent d'un environnement stable et sont en position de force (comme les défenseurs) alors que d'autres sont dans un environnement instable, de sorte qu'il faut mettre l'accent sur l'innovation (comme les prospecteurs). Ce type de stratégie utilise la rémunération mixte : mécaniste pour les produits dont l'environnement est stable et organique pour les produits dont l'environnement est instable.</p>	<p>Critères de base</p> <p>poste occupé ancienneté évaluations individuelles</p> <p>orientation à court terme éviter des risques rendement général accent sur l'équité interne hiérarchie mesures quantitatives</p> <p>Conception du système</p> <p> salaire de base supérieur au marché partie fixe supérieure à la partie variable primes fréquentes accents sur la rémunération intrinsèque</p> <p>Cadre administratif</p> <p>centralisation information restreinte non participation des employés à la prise de décision politiques rigides</p>	<p>Critères de base</p> <p>habiletés rendement évaluations individuelles et de groupe orientation à long terme prise de risques rendement par division accent sur l'équité externe égalitarisme mesures qualitatives (habiletés)</p> <p>Conception du système</p> <p> salaire de base inférieur au marché partie fixe inférieure à la partie variable revenus différés accents sur la rémunération extrinsèque</p> <p>Cadre administratif</p> <p>décentralisation pleine information participation des employés à la prise de décision</p> <p>politiques flexibles</p>

Sources : Miles, P.E. et Snow, C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York, McGraw-Hill.

Gomez-Mejia, L.R. et Welbourne, T.M. (1988), *Compensation Strategy : An Overview and Future Steps*, *Human Resources Planning*, Vol. 11, No 3, p.173-189

1.2.3.1.2 : Modèle du défenseur

Miles et Snow (1978) définissent les défenseurs comme des organisations qui ont des domaines restreints de **produit – marché**. Les dirigeants de ce type d'organisations sont fortement experts dans le domaine limité d'opérations de leur organisation et ne tendent pas à rechercher de nouvelles occasions en dehors de leur domaine d'expertise.

« En raison de ce foyer étroit, ces organisations doivent rarement effectuer de grands ajustements dans leur technologie, structure ou mode de fonctionnement. Au lieu de cela, elles consacrent une attention primaire à améliorer l'efficacité de leurs opérations existantes » (Traduction libre de Miles et Snow, 1978, p.550).

Henninger-Vacher (2002) rajoute que les défenseurs sont des entreprises bien établies dans leur marché et sont considérés comme faisant partis des chefs de file. Ces entreprises sont caractérisées par une structure fonctionnelle très formalisée et centralisée. Elles ont tendance à définir la performance en terme de contrôle des coûts, plutôt que de résultats sur le marché, et opèrent dans un environnement calme, avec des tâches stables.

« C'est cette stabilité de leur environnement qui leur permet notamment de développer un marché interne du travail relativement isolé des aléas du marché externe. Les salariés bénéficient de la sécurité de l'emploi et de perspectives de mobilité ascendante en échange d'un engagement de long terme vis à vis de l'entreprise. La priorité est à la sécurité, les "défenseurs" découragent les comportements impliquant des prises de risque dans la mesure où les investissements déjà consentis dans les technologies et les processus existants sont importants » (Henninger-Vacher, 2002, p.7-8).

Les entreprises qui adoptent une stratégie de type défenseur rémunèrent leurs employés cadres en fonction du niveau de responsabilités relié à leur poste. Elles sont également modérées face à l'utilisation de critères de performance lorsqu'il est question de la rémunération de leurs employés non cadres (Richer et Laflamme, 1997). Gomez-Mejia et

Welbourne (1988) suggèrent que la stratégie défenseur s'aligne avec la rémunération dite mécaniste présentée à la section 1.1.2.2. Cette stratégie de rémunération décourage la prise de risque et n'encourage pas l'utilisation de la rémunération variable. Il est donc peu probable de retrouver de la rémunération incitative dans les entreprises de ce type. Pour les détails, voir le Tableau VII.

Selon Gomez-Mejia (1992), ces entreprises :

- 1) Privilégient l'équité interne par rapport à l'équité externe;
- 2) Rémunèrent les salariés en fonction de leur ancienneté;
- 3) Évitent le transfert de risque sur le salarié via sa rémunération;
- 4) Maintiennent la communication sur la rémunération et la participation aux décisions à un niveau minimum;
- 5) Développent un appareil administratif hautement centralisé et standardisé.

1.2.3.1.3 : Modèle de l'analyste

Miles et Snow (1978) décrivent les analystes comme étant des organisations qui fonctionnent dans deux types de domaines de **produit – marché**, un relativement stable et l'autre changeant. Dans le secteur stable, ces organisations fonctionnent de façon routinière et efficace par l'utilisation de structures et de processus formalisés. Dans le secteur plus turbulent, les dirigeants observent étroitement leurs concurrents à l'affût de nouvelles idées et adoptent rapidement celles qui semblent être les plus prometteuses (Miles et Snow, 1978).

Les entreprises qui adoptent une stratégie de type analyste optent 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. De plus, elles ne cherchent pas à relier la rémunération de leurs employés non cadres à des mesures de performance (Richer et Laflamme, 1997). Gomez-Mejia (1992) indique que les entreprises de type analyste utilisent plus la rémunération variable que les entreprises de type défenseur, mais moins que les entreprises de type prospecteur. Gomez-Mejia et Welbourne (1988) suggèrent que la stratégie analyste s'aligne avec la rémunération dite mixte (utilisation du modèle mécaniste pour les produits du marché stable de l'entreprise et utilisation du modèle organique pour les produits du marché instable ou turbulent de l'entreprise). Pour les détails, voir le Tableau VII)

Des trois stratégies de Miles et Snow (1978), celles qui encouragent davantage l'utilisation de la rémunération variable sont les prospecteurs et les analystes. En effet, ces stratégies d'entreprises utilisent un système de rémunération organique qui encourage de telles pratiques de rémunération.

1.2.3.2 : Typologie des stratégies universelles de Porter (1980)

Dans le but d'identifier les grandes lignes qui maximisent la performance, plusieurs auteurs se sont intéressés à bâtir, par des recherches empiriques, des stratégies-types auxquelles les entreprises peuvent s'identifier (Feurer et Chaharbaghi, 1995). Parmi ces auteurs, nous retrouvons Michael Porter qui a élaboré les stratégies universelles « Generic Strategies » dans son ouvrage intitulé *Competitive Strategy* en 1980.

« Les stratégies universelles [de Porter] représentent des plans d'actions applicables dans plusieurs industries ou domaines d'activités. On les qualifie d'universelles parce que toutes les organisations aussi bien de production que de services peuvent y recourir, qu'elles soient grandes ou petites et qu'elles aient un but lucratif ou non » (Bergeron, 1995, p.243).

Selon Porter (1980), il y a cinq grandes forces qui déterminent le degré de compétition présent dans un marché :

« The five competitive forces – entry, threat of substitution, bargaining power of buyers, bargaining power of suppliers, and rivalry among current competitors – reflect the fact that competition in an industry goes well beyond the established players » (Porter, 1980, p.6).

Toujours selon Porter (1980, 1996) les organisations doivent, en raison des cinq grandes forces, choisir entre trois grandes stratégies universelles (Tableau VIII) afin d'être compétitrices face aux autres entreprises : (1) garder ses coûts de produits les plus bas, (2) différencier ses produits afin qu'elles soient perçues comme offrant une valeur ajoutée ou (3) se concentrer sur un segment de marché ou de clientèle et répondre à leurs besoins mieux qu'aucune autre entreprise ne le fait. Porter (1996) mentionne que le modèle des stratégies universelles introduit le besoin de choisir dans le but d'éviter d'être pris dans ce que l'auteur appelle les contradictions inhérentes aux différentes stratégies.

Tableau VIII
Aspects distinctifs des trois stratégies universelles

Aspect en cause	Domination par les coûts	Différenciation	Concentration
Clientèle cible	-Portion importante et variée du marché	-Portion importante et variée du marché	-Créneau restreint où les préférences et les besoins des clients se distinguent de ceux des autres consommateurs sur le marché
Origine de l'avantage à gagner par rapport à la concurrence	-Coûts moindres que ceux des entreprises rivales	-Capacité d'offrir aux acheteurs un produit différent des autres	-Capacité, soit de répondre aux besoins du créneau à un plus faible coût, soit d'offrir aux acheteurs un produit conçu selon leurs exigences et leurs préférences
Gamme de produits	-Bon produit de base avec peu de fioritures (qualité acceptable et choix limité)	-Nombreuses variantes, large éventail, accent mis sur les caractéristiques distinctives	-Produits conçus selon les besoins particuliers de la clientèle cible
Orientation de la production	-Chercher sans cesse à réduire les coûts sans renoncer à une qualité acceptable et aux caractéristiques essentielles	-Créer de nouveaux moyens d'offrir une meilleure valeur aux clients	-Adapter la production à la clientèle cible
Orientation de la commercialisation	-Essayer de faire voir sous un jour très positif les caractéristiques qui permettent d'offrir le produit à bas prix	-Donner aux produits toutes les caractéristiques pour lesquelles les acheteurs sont prêts à payer -Demander un prix plus élevé afin de récupérer les coûts additionnels attribuables aux caractéristiques distinctives	
Soutien de la stratégie	-Offrir de bons prix et une bonne valeur -S'assurer que tous les aspects de la stratégie contribuent à fournir un avantage que l'on peut conserver sur le plan des coûts; pour ce faire, on doit maintenir les coûts à un faible niveau dans tous les domaines, année après année	-Faire connaître les aspects distinctifs d'un produit d'une manière crédible -Mettre l'accent sur l'amélioration continue et recourir à l'innovation pour garder une longueur d'avance par rapport aux entreprises imitatrices -S'intéresser à quelques caractéristiques distinctives importantes et en tirer avantage pour établir une réputation et une image de marque	-Se consacrer entièrement à mieux desservir le créneau choisi que ne le font les autres concurrents -Ne pas nuire à l'image ou aux efforts de l'entreprise en décidant de conquérir de nouveaux segments du marché ou d'offrir de nouvelles catégories de produits pour séduire une plus vaste clientèle

Source : Thompson et Strickland III, 1992, dans Bergeron, 1995, p.104

Feurer et Chaharbaghi (1995) indiquent que durant les années 1980, les chercheurs ont réalisé que la performance supérieure d'une entreprise ne pouvait pas s'expliquer uniquement par les caractéristiques des stratégies universelles ou les caractéristiques des organisations. Henderson (1989) dans Feuerer et Chaharbaghi (1995) affirme que le plus dangereux compétiteur est celui qui ressemble le plus à votre entreprise. La stratégie sera alors une recherche délibérée d'un plan d'actions qui développera un avantage compétitif et le maintiendra.

« A deliberate search for a plan of action that will develop a business's competitive advantage and compound it. [...] Your most dangerous competitors are those that are most like you. The differences between you and your competitors are the basis of your advantage. [...] The objective is to enlarge the scope of your advantage, which can happen only at someone else's expense. »
(Henderson, 1989, dans Feuerer et Chaharbaghi, 1995, p.14)

« Il n'y a pas de stratégies universelles pour le succès organisationnel, ... il ne peut y en avoir, car s'il en existait vraiment, leur adoption par l'ensemble des entreprises élimineraient tout avantage compétitif qui pourrait en résulter. » (Traduction libre de Kay, 1993 dans Feuerer et Charharbaghi, 1995, p.15)

Porter (1996) réplique à ces affirmations en indiquant qu'une position enviable attirera l'imitation de la part des compétiteurs, mais l'établissement de compromis créera un besoin de choisir et permettra de maintenir un avantage compétitif. Selon Porter (1996), la présence d'un avantage compétitif ne s'explique pas uniquement par le choix de la stratégie, mais également par les différences découlant des compromis que la compagnie fera. Donc, contrairement à Kay (1993) dans Feuerer et Charharbaghi (1995), Porter (1996) affirme que la présence d'avantages compétitifs n'exclut en rien la présence de stratégies universelles.

Selon Ghemawat (1985) dans Feurer et Chaharbaghi (1995), le maintien d'un avantage compétitif durable s'explique par plusieurs facteurs dont la taille de l'entreprise, l'accès aux marchés et les choix stratégiques. Pour sa part, Stalk (1988) indique que l'avantage compétitif est un objectif constamment en mouvement. La clé selon lui est de ne pas rester avec une seule notion de ce qu'est la source de l'avantage compétitif. Il faut savoir rester en mouvement et à l'affût de tout avantage qui pourrait se présenter.

La Figure IV présente la typologie de Porter par rapport à la cible stratégique (marché) et à l'avantage stratégique (ce par quoi l'entreprise se démarque des autres).

Figure IV
Les trois stratégies universelles

		Avantage stratégique	
		Différence perçue par les acheteurs / clients	Coûts faibles
Cible Stratégique	Grandeur de l'industrie	Stratégie de différenciation	Stratégie d'économies d'échelle
	Segment de l'industrie	Stratégie de concentration	

Source : Traduction libre de Porter, 1980, p.39

1.2.3.2.1 : Stratégie de domination par les coûts (d'économies d'échelle)

Upton, Teal et Felan (2001) indiquent que l'objectif des entreprises utilisant la stratégie d'économies d'échelle (modèle 1 du Tableau IX) est d'obtenir des ventes en offrant ses services ou produits à un meilleur prix que celui des concurrents. Lemak et Arunthanes

(1997) mentionnent que « *cette stratégie repose sur la recherche d'économies d'échelle et sur une production efficiente afin d'être compétitif en ayant les plus bas coûts du marché* » (Traduction libre de Lemak et Arunthanes, 1997, p.29). De plus, selon Bergeron (1995), les entreprises qui utilisent cette stratégie tenteront de s'approvisionner en matières premières au plus bas coût possible, de fabriquer ses produits de la manière la plus rentable (coût incluant la masse salariale) ainsi que d'établir des stratégies de commercialisation en accord avec une politique de maintien des coûts à un faible niveau. Généralement, ces entreprises produisent en grande quantité sur des chaînes de montage. Guérin et Wils (1990) indiquent que ces entreprises « *ne cherchent pas à se différencier des concurrents, mais plutôt à exploiter son potentiel de la manière la plus rationnelle possible* » (Guérin et Wils, 1990, p.676).

Selon Drake, Haka et Ravencroft (1999), les entreprises ayant ce type de stratégie (Volume Base Cost, VBC) utiliseront davantage la rémunération variable de type individuelle et ponctuelle. En d'autres termes, afin d'encourager les employés à produire de grande quantité, les entreprises doivent les rémunérer en lien avec leur performance individuelle. Les pratiques de rémunération doivent également reconnaître l'ancienneté, la loyauté et les résultats par des stimulants appropriés : primes de rendement, promotion à l'ancienneté, reconnaissance de l'assiduité (Guérin et Wils, 1990). Contrairement à ces auteurs, Allen et Helms (2002) indiquent que ces entreprises utilisent davantage les régimes de partages de bénéfices ou les régimes d'achat d'actions.

Tableau IX
Alignement des pratiques de rémunération sur l'avantage compétitif

Stratégies de développement	Modèle 1 : Stratégie de domination par les coûts	Stratégie de différenciation		Modèle 4 : Stratégie de concentration
		Modèle 2 : Stratégie de domination par la qualité	Modèle 3 : Stratégie de domination par l'innovation	
Rémunération	Basé sur le rendement Équité interne Emphase sur la rémunération extrinsèque S'appuie sur l'ancienneté	Basé sur les qualifications Nombreux avantages salaire au dessus du marché	Basé sur les comportements Nombreux avantages Plans cafétéria	Dépend du modèle choisi : Concentration / domination par les coûts Concentration / domination par la qualité Concentration / domination par l'innovation

Source : Guérin, Gilles; Wils, Thierry "L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse", Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec, Les éditions Yvon Blais, 1990, p.669-715

1.2.3.2.2 : Stratégie de différenciation

Upton, Teal et Felan (2001) indiquent que les entreprises utilisant la stratégie de différenciation (modèles 2 et 3 du Tableau IX) ont pour but premier d'obtenir des ventes en offrant un produit de meilleure qualité et/ou différent de ses concurrents. Lemak et Arunthanes (1997) indiquent que cette stratégie « *est utilisée afin de rendre unique, du point de vue des consommateurs, les produits de l'entreprise par de vraies différences du produit ou par de simples perceptions de différence* » (Traduction libre de Lemak et Arunthanes, 1997, p.29). Allant dans le même sens, Bergeron (1995) indique que les entreprises optant pour cette stratégie s'efforcent d'amener les consommateurs à

percevoir ses produits ou services comme différents de ceux des concurrents. Afin d'y arriver, ces entreprises doivent développer un avantage unique que les acheteurs potentiels jugent comme une valeur ajoutée.

« Les entreprises qui veulent obtenir des clients en appliquant une stratégie de différenciation doivent offrir des produits ou services supérieurs, se créer une image de marque unique, présenter des qualités techniques exceptionnelles, fournir un meilleur service et démontrer clairement aux consommateurs qu'elles leurs en donnent plus pour leur argent » (Bergeron, 1995, p.254).

Guérin et Wils (1990) indiquent que les entreprises utilisant les stratégies de différenciation se démarquent de leurs concurrents et justifient un prix plus élevé de leurs produits soit en innovant (modèle 3 du Tableau IX), soit en offrant une qualité supérieure (modèle 2 du Tableau IX). Une entreprise désirent se démarquer de ses concurrents par l'innovation devra, par ses pratiques, stimuler l'esprit créatif et innovateur de ses employés. Il y aura donc de la rémunération variable encourageant la prise de risques ainsi que le travail d'équipe (Guérin et Wils, 1990). Une entreprise désirent se démarquer par la qualité de ses produits devra, par ses pratiques, stimuler l'amélioration des compétences et la recherche d'une culture favorable à l'amélioration de la qualité. Il y aura donc une rémunération basée sur les compétences et de nombreux avantages salariaux afin de retenir la main d'œuvre fortement spécialisée (Guérin et Wils, 1990).

Allen et Helms (2002) indiquent que les entreprises diversifiées de Porter (1980) utilisent davantage la rémunération variable individuelle ainsi que les régimes de partages des bénéfices et d'achat d'actions.

1.2.3.2.3 : Stratégie de concentration

Bergeron (1995) ainsi que Lemak et Arunthanes (1997) indiquent que la stratégie de concentration consiste (modèle 4 du Tableau IX), pour une entreprise, à s'intéresser aux besoins d'un segment précis de marché et à offrir les produits ou services pouvant satisfaire le plus les consommateurs de ce segment. Elles peuvent y arriver en offrant soit des produits différents et à faible coût, soit des produits plus coûteux mais très spécifiques aux demandes de la clientèle. Les entreprises qui recourent à cette stratégie doivent donc « *répondrent aux besoins particuliers [du créneau déterminé] et n'accorder aucune attention aux autres consommateurs* » (Bergeron, 1995, p.255). Kim, Nam et Stimpert (2004) indiquent que la stratégie de concentration de Porter ressemble énormément à la stratégie d'innovation de Miller et Friesen (1986). Pour leur part, Allen et Helms (2002) indiquent que les entreprises adoptant une **stratégie de concentration / différenciation** utilisent surtout la rémunération variable individuelle. Les entreprises adoptant une **stratégie de concentration / faible coût** utilisent davantage les régimes d'achat d'actions et la rémunération collective.

Des trois stratégies de Porter (1980), celles qui favoriseront davantage l'utilisation de la rémunération variable sont les stratégies de différenciation par l'innovation et de différenciation par la qualité, car ces stratégies demandent aux employés de travailler en équipe et leurs donnent plus d'autonomie dans leurs décisions. Afin d'aligner l'intérêt des employés sur les objectifs de l'entreprise, celle-ci utilisera davantage la rémunération variable.

1.2.3.3 : Stratégie de juste-à-temps (JAT)

De nos jours, une des sources d'avantages compétitifs est le juste-à-temps, mieux connu sous le vocable anglais « Just-In-Time » ou « JIT » (Stalk, 1988).

« Today, time is on the cutting edge. The ways leading companies manage time – in production, in new product development and introduction, in sales and distribution – represent the most powerful new sources of competitive advantage » (Stalk, 1988, p.41).

Comme l'indique Stalk (1988), « *le temps est une arme stratégique aussi puissante que l'argent, la productivité, la qualité et même l'innovation* » (Traduction libre de Stalk, 1988, p.42). En effet, pour la plupart des entreprises, les choix stratégiques sont limités à trois options : (1) rechercher la coexistence avec la compétition, (2) se retirer face à la compétition ou bien (3) attaquer de manière directe (ex. : baisse des coûts) ou indirecte (ex. : rapidité de l'attaque). Des trois options, seule l'attaque permet la création d'opportunités menant à une croissance réelle. Le juste-à-temps (JAT) est une nouvelle arme permettant de mener des attaques indirectes face à la compétition (Stalk, 1988).

En effet, l'objectif premier du JAT est la réduction des pertes au minimum (Johnson et Manoochehri, 1990). Ceci se traduit par un inventaire d'équipements et de pièces réduit, par une diminution des sources d'incertitude et par un système de production plus flexible qui peut s'adapter aux changements. Voici comment y arriver :

« Reducing sources of uncertainty is achieved by improved relationships and better communication with vendors and customers, extensive preventive maintenance and process control, superior quality, and increased worker training. Greater flexibility is achieved by using a pull approach production system, smoothing the production schedule, producing in small lots, shortening setup time, organizing the shop based on group technology, and employing multi-skilled workers » (Johnson et Manoochehri, 1990, p.2).

Selon Johnson et Manoochehri (1990) ainsi que Golhar et Desphante (1993), le JAT demande également à l'organisation de changer le type d'employés embauchés. En effet, ces auteurs suggèrent des employés mieux formés, plus flexibles et capables d'occuper plusieurs fonctions dans l'entreprise.

« A firm planning to implement the JIT philosophy will have to change its human resource management (HRM) practices. In particular, to acquire and retain a work force with the required characteristics, a firm must make fundamental changes in the traditional HRM areas of staffing, training, compensation, and employee retention. [...] In the training area, a JIT must continuously upgrade employee skills and encourage employees to acquire new skills » (Golhar et Desphante, 1993, p.28).

De plus, Johnson et Manoochehri (1990) ainsi que Golhar et Desphante (1993) indiquent que les pratiques de l'organisation doivent changer lors de l'implantation d'une stratégie de JAT. Les entreprises doivent mettre l'accent sur le contrôle de qualité, encourager le perfectionnement des employés et le travail d'équipe ainsi qu'augmenter la qualité de la communication à l'intérieur de l'organisation.

« In addition to increased technical skills, JIT implementation requires other kinds of worker skills. In particular, the JIT worker needs to be a team player with excellent communication and interpersonal skills. [...] To a large extent, the coordination of work activities is dominated by worker's mutual adjustment, instead of the use of direct supervision that is popular in conventional systems. Interaction and two-way communication are needed, as opposed to the taking and giving orders. [...] The focus is not the individual star performer, rather it is the team player that is needed » (Johnson et Manoochehri, 1990, p.3).

Le JAT favorise l'utilisation de la rémunération variable. Il encourage le travail d'équipe et la flexibilité du personnel. Nous devrions retrouver une utilisation accrue de la rémunération variable dans les entreprises pratiquant le JAT.

1.2.3.4 : Stratégies liées au cycle de vie des entreprises (Gerstein et Reisman, 1983)

1.2.3.4.1 : Stratégie de démarrage (d'émergence)

Les entreprises en phase de démarrage sont celles qui débutent leurs activités. Ces entreprises ont généralement peu de moyens financiers à leur disposition et « repose[nt] sur des effectifs réduits et des compétences variées et polyvalentes. Quelques employés clés sont particulièrement créatifs, mais la cohésion du groupe est importante et le succès repose sur l'innovation, la participation, la flexibilité et la rapidité d'exécution » (Guérin et Wils, 1990, p.681).

Le salaire de base offert dans ces entreprises est inférieur au marché compte tenu du manque de capital (Balkin et Gomez-Mejia, 1987; Guérin et Wils, 1990). Afin de compenser ce manque à gagner pour les employés et d'attirer de la main d'œuvre qualifiée, ces entreprises optent davantage pour la rémunération variable et portent une attention particulière à l'équité externe. Les avantages sociaux que nous retrouvons dans ces entreprises sont inférieurs au marché (Balkin et Gomez-Mejia, 1987; Guérin et Wils, 1990). Pour plus de détails, consulter le Tableau X.

Tableau X
Stratégie de rémunération en fonction du cycle de vie

Dimensions de la rémunération	Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Salaires de base	Inférieur au marché	Comparable au marché	Comparable ou supérieur au marché	Comparable ou inférieur au marché
Partie variable	Forte	Moyenne	Faible	De moyenne à forte
Type d'équité	Externe surtout	Externe	Interne	Externe
Incentif à court terme	Primes de rendement	Primes de rendement	Partage des profits, primes de rendement	Primes orientées vers une relance possible
Incentif à long terme	Options d'achat d'actions	Options d'achat d'actions	Achat d'actions	Vente d'actions
Avantages sociaux	Inférieurs au marché	Inférieurs au marché	Comparables ou supérieurs au marché	Inférieurs au marché
Type d'administration	Informel et décentralisé	Centralisation et formalisation croissante	Formel et centralisé	Décentralisation et déformalisation

Source : Balkin, D.B. et Gomez-Mejia, L.R. (1987), Toward a Contingency Theory of Compensation Strategy, Strategic Management Journal, Vol.8, 1997, p.169-182

1.2.3.4.2 : Stratégie de croissance

Les entreprises en phase de croissance, comme leur nom l'indique, sont en plein développement de leurs activités. « *La stratégie de croissance impose un effort de rationalisation et de mise en place des systèmes de gestion* » (Kotter et Sathe, 1978 dans Guérin et Wils, 1990, p.682). Contrairement aux entreprises en phase de démarrage, celles en phase de croissance ont plus de capital et donc une meilleure capacité de payer. Les effectifs sont en croissance et les leaders gestionnaires et visionnaires doivent construire l'organisation de demain. Ces entreprises mettent en place de nombreux

systemes de gestion qui imposent une planification stratégique, critique et imaginative (Guérin et Wils, 1990). Comme les entreprises en phase de démarrage, les entreprises en phase de croissance comptent énormément sur l'innovation de leurs employés pour percer le marché.

Le salaire de base dans ces entreprises est comparable au marché. Afin d'attirer de la main d'œuvre qualifiée, ces entreprises optent encore énormément pour la rémunération variable et l'équité externe. Les avantages sociaux que nous retrouvons dans ces entreprises sont inférieurs au marché.

1.2.3.4.3 : Stratégie de maturité

Les entreprises en phase de maturité sont bien installées sur le marché. Elles ont un plus gros capital que les entreprises en démarrage ou en croissance et ont plus de capacité de payer que ces dernières. « La stratégie de maturité impose un effort de rationalisation accru afin de retirer le maximum de cash flow d'un produit ou service dont les ventes sont stabilisées » (Hambrick, 1983a dans Guérin et Wils, 1990, p.682). Ces entreprises comptent sur leur position, leur nom et leurs produits afin de subsister.

Le salaire de base que nous retrouvons dans ces entreprises est généralement comparable ou supérieur au marché. Elles utilisent peu de rémunération variable mais offrent des avantages sociaux comparables ou supérieurs au marché. L'équité interne et la formalisation du système de rémunération sont prônées dans ces entreprises.

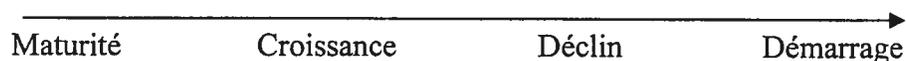
1.2.3.4.4 : Stratégie de décroissance (déclin)

Les entreprises en phase de déclin ont actuellement une part du marché, mais n'arrive pas à la conserver. Afin de survivre, ces entreprises se réorientent et développent de nouveaux produits ou services. Certains auteurs font référence à la stratégie de revirement dans cet effort ultime (Guérin et Wils, 1990). Le capital et la capacité de payer de moins en moins présents, ces entreprises optent plus pour la rémunération variable que les entreprises en phase de maturité. Si ces entreprises réussissent à percer le marché de nouveau, elles reviendront à la phase de croissance. Sinon, elles disparaîtront.

Le salaire de base dans ces entreprises est comparable ou inférieur au marché. Afin d'attirer de la main d'œuvre qualifiée, ces entreprises comptent sur la rémunération variable. L'équité externe et la déformalisation du système de rémunération sont prônés de nouveau.

Des quatre stratégies de Gerstein et Reisman (1983), celles qui favorisent davantage l'utilisation de la rémunération variable sont les stratégies de démarrage et de déclin. La Figure V illustre l'utilisation de la rémunération variable (plus les stratégies se situe vers la droite, plus l'utilisation de la rémunération variable est présente).

Figure V
Variation de présence de rémunération variable en fonction des stratégies de
Gerstein et Reisman (1983)
 (probabilité augmentant vers la droite)



Source : Interprétation personnelle

1.3 : FONDEMENT THÉORIQUE

Pour les fins de cette recherche, nous allons examiner certaines perspectives théoriques pouvant expliquer les liens existant entre la stratégie d'entreprise et le type de rémunération utilisée. Ces perspectives théoriques peuvent également expliquer que la congruence de certains facteurs influence la performance des entreprises. Nous avons identifié trois théories : la théorie de l'agence, la théorie des ressources et la perspective stratégique de la rémunération.

1.3.1 : Théorie de l'agence

L'utilisation de la théorie de l'agence est fréquente pour expliquer le choix des entreprises en matière de rémunération stratégique (Gomez-Mejia et Balkin, 1992; Henninger-Vacher, 2002; Holmstrom et Milgrom, 1987; Holmstrom, 1979; Ortin-Angel et Salas-Fumàs, 1998; Tosi et Gomez-Mejia, 1989). La théorie de l'agence offre une bonne explication au fait que les entreprises utilisent des pratiques de rémunération variable basées sur la performance.

La relation d'agence peut se définir comme un contrat par lequel une personne, le principal (l'employeur), a recours aux services d'une autre, l'agent (l'employé), pour accomplir en son nom une tâche impliquant une délégation du pouvoir décisionnel (IRIR, 1996 a).

Partant du postulat qu'il existe une divergence d'intérêts entre le principal et l'agent, la théorie de l'agence identifie un problème qui croît en fonction du degré d'incertitude lié à l'environnement et en fonction de l'existence d'une asymétrie d'informations entre le principal et l'agent. La divergence d'intérêts provient du principe de l'homme économique qui a comme seul désir la maximisation de ses intérêts propres, ceux-ci étant en conflit avec les intérêts du principal. Pour s'assurer que l'agent effectue sa prestation de travail dans le meilleur intérêt du principal en remplissant de façon adéquate les exigences du mandat confié, le principal doit exercer une supervision sur l'agent. Si le principal ne peut pas observer le comportement de l'agent ou s'il ne peut pas évaluer le comportement optimal à lui faire adopter, il y aura une asymétrie d'informations (Eisenhardt, 1989 dans Henninger-Vacher, 2000).

Afin de réduire l'asymétrie d'informations, le principal, incapable d'exercer une observation directe de l'agent, devra utiliser une alternative. L'alternative que la théorie de l'agence propose est un contrôle indirect de l'agent par la rémunération liée à la performance (Bamberger et Meshoulam, 2000; Harris et Raviv, 1979; Holmstrom, 1979). Comme la rémunération est directement reliée à l'atteinte des objectifs du principal, l'agent a tout intérêt à les atteindre afin de maximiser ses gains.

La théorie de l'agence fournit une explication concernant les liens qui existent entre les stratégies d'entreprises et le type de rémunération utilisé. Cette théorie suppose que si une entreprise a un contrôle direct sur ses employés, elle sera moins tentée d'implanter un régime de rémunération variable relié à la performance, car elle peut compter sur ses

superviseurs pour garantir un niveau satisfaisant de production. Selon le modèle de Porter (1980), les entreprises utilisant une stratégie de domination par les coûts (possédant généralement une ligne de montage afin de profiter d'économies d'échelle), sont les plus susceptibles à pouvoir utiliser la supervision directe sur leurs employés et n'auront donc pas besoin de recourir à la rémunération variable pour exercer un contrôle sur ceux-ci. Selon le modèle de Miles et Snow (1978), les entreprises utilisant une stratégie de type défenseur seraient les plus susceptibles de correspondre à cet exemple.

Par contre, s'il est difficile pour une entreprise d'exercer un contrôle direct sur ses employés, elle risque de se concentrer sur la rémunération variable afin de superviser de façon indirecte ses agents. Sachant que l'innovation est difficilement contrôlable, les entreprises où cette activité prend une place importante dans la stratégie d'entreprise devrait avoir plus recours à la rémunération au rendement afin d'aligner les intérêts des employés aux leurs. Correspondant à cette description, nous retrouvons, entre autres, les entreprises utilisant les stratégies de différenciation et de concentration de la typologie de Porter (1980) ainsi que les stratégies prospecteur et analyste de la typologie de Miles et Snow (1978).

1.3.2 : Théorie des ressources

Selon la théorie basée sur les ressources (Barney, 1991), les entreprises sont hétérogènes en terme de ressources qu'elles contrôlent. Les ressources organisationnelles sont composées de l'ensemble des possibilités, des actifs, des aptitudes, des attributs et des connaissances que l'entreprise possède et qui lui donnent la possibilité de développer et

d'implanter des stratégies pour améliorer sa performance (Balkin, Markman et Gomez-Mejia, 2000). Wernerfelt (1984) indique qu'un tel ensemble de ressources peut devenir un avantage compétitif lorsqu'il est difficile pour une entreprise rivale de posséder ou de créer une copie de ces ressources. En effet, selon Barney (1991), une ressource qui donne un avantage compétitif à une entreprise doit apporter une valeur ajoutée, être rare, être difficilement imitable et avoir des qualités la rendant irremplaçable.

Selon Feurer et Chaharbaghi (1995), les tenants de la théorie des ressources avancent que les stratégies d'entreprises devraient être fondées sur les forces des organisations au lieu de se concentrer sur leur environnement externe. Les ressources et les aptitudes des entreprises peuvent provenir de plusieurs départements et c'est le travail des gestionnaires d'identifier celles qui peuvent aider à différencier l'entreprise par rapport aux autres. De plus, Feurer et Chaharbaghi (1995) indiquent que « *depuis l'accroissement du niveau de compétition dans l'environnement, plusieurs sources d'avantages compétitifs ont été identifiées. Celles-ci incluent l'accent sur la qualité, [...], le haut degré d'innovation ainsi que la créativité. Beaucoup de chercheurs affirment que la seule source d'avantage compétitif provient de l'habilité d'une organisation à apprendre* » (Traduction libre de Feurer et Chaharbaghi, 1995, p.16).

Barney (1991) indique qu'il y a trois types de ressources qui peuvent fournir un avantage concurrentiel à une entreprise :

- 1) Les ressources relevant d'un capital physique (usines, équipements, finances, technologies);

- 2) Les ressources relevant d'un capital humain (compétence, intelligence, capacité d'apprentissage des employés);
- 3) Les ressources relevant d'un capital organisationnel (structure, planification, contrôle, coordination, système de gestion).

Toujours selon Barney (1991), pour qu'une ressource procure un avantage compétitif à une entreprise, elle doit répondre à quatre critères :

- 1) il faut qu'elle ait de la valeur;
- 2) il faut qu'elle soit rare;
- 3) il faut qu'elle soit difficilement imitable;
- 4) il faut qu'elle soit irremplaçable.

Cet auteur indique qu'une congruence entre le système de rémunération et la stratégie d'entreprise est susceptible de fournir un avantage compétitif à l'entreprise. De plus, Balkin, Markman et Gomez-Mejia (2000) indiquent que *« c'est un défi majeur d'attirer des scientifiques et des ingénieurs talentueux ainsi que de développer des protocoles qui mèneront à la création d'innovation pouvant aller sur le marché »* (Traduction libre de Balkin, Markman et Gomez-Mejia, 2000, p.1119). Selon la théorie des ressources, les entreprises sont différentes par les ressources dont elles disposent. Cette théorie suppose que les entreprises adoptant un système de rémunération aligné sur la stratégie d'entreprise créera un avantage compétitif pour l'organisation.

La théorie des ressources donne une explication sur l'alignement **stratégie d'entreprise – rémunération**. En effet, selon cette théorie, l'alignement **stratégie – rémunération** peut être considéré comme une ressource (capital organisationnel) ayant de la valeur

(augmentant la performance), rare (chaque entreprise est unique), difficilement imitable (processus très difficile à imiter) et irremplaçable (il est impossible de remplacer cette cohérence par quoi que ce soit). En bref, la théorie des ressources renvoie aux auteurs ayant traité du lien entre la stratégie d'entreprise et la rémunération variable. Ces littératures se retrouvent dans la section 2.2 de ce mémoire. Voici quelques exemples de ces alignements :

- 1) Les entreprises utilisant une stratégie de domination par les coûts opteront davantage pour la rémunération variable individuelle dont la rémunération à la pièce;
- 2) Les entreprises utilisant une stratégie de type prospecteur opteront davantage pour la rémunération variable collective pour leurs salariés;
- 3) Les entreprises utilisant une stratégie de type prospecteur opteront davantage pour la rémunération variable que les entreprises de type défenseur.

1.3.3 : Théorie de la contingence

La théorie de la contingence, paradigme dominant présentement en gestion des ressources humaines, « *prône l'alignement sur des facteurs de contingence environnementaux et organisationnels* » (Henninger-Vacher, 2002, note 362, p.2). Selon cette approche, il n'existe pas de pratique qui soit bonne dans tous les contextes. En d'autres termes, plus il existe un degré de cohérence élevé entre la stratégie d'entreprise et les pratiques de gestion, plus l'entreprise sera performante. Les différentes pratiques de rémunération ne peuvent être considérées comme bonnes ou mauvaises à priori, tout dépend du contexte dans lequel elles sont utilisées.

Parmi les tenants de la théorie de la contingence, certains chercheurs se sont intéressés davantage au lien **stratégie d'entreprise – rémunération**. Ces chercheurs s'intéressent à

la perspective stratégique de la rémunération. Celle-ci se base énormément sur la théorie de la contingence (Henninger-Vacher, 2002; Milkovich et Newman, 1999; St-Onge, 1996). Selon cette perspective, la stratégie de l'entreprise doit être supportée par des pratiques de rémunération cohérentes (Milkovich et Newman, 1999). Par exemple, si une entreprise adopte une stratégie basée sur la qualité de ses produits, ses pratiques de ressources humaines devraient encourager le travail d'équipe. Nous devrions donc trouver une rémunération prônant la coopération entre les membres de l'équipe tels des primes d'équipes, le partage des bénéfices, etc.

« A currently popular theory found in almost every textbook and consultant's report tells managers to tailor their pay systems to support the organization's strategic conditions. The rationale is based on contingency notions. That is, differences in a firm's strategy should be supported by corresponding differences in its human resource strategy, including compensation. The underlying premise is that greater the alignment, or fit, between the organization and the compensation system, the more effective the organization » (Milkovich et Newman, 1999, p.24).

La perspective stratégique de la rémunération se base sur trois prémisses :

- 1) Les décisions des responsables de la rémunération ne sont pas entièrement prédéterminées par un contexte contingent. En d'autres termes, selon les tenants de cette perspective, il n'y a pas qu'une bonne pratique de rémunération pour un contexte particulier;
- 2) Le degré de cohérence entre stratégie et politique de rémunération influence positivement la performance. Donc, plus la rémunération encouragera les actions prônées par la stratégie, plus l'entreprise sera performante;
- 3) Les entreprises pratiquent donc certains alignements de leur politique de rémunération sur la stratégie. Compte tenu des deux premiers constats, une entreprise a tout intérêt à aligner ses pratiques de rémunération à la stratégie globale de l'entreprise.

Selon Balkin et Gomez-Mejia (1992, 1990), si les différentes pratiques de gestion ne sont pas alignées sur la stratégie de l'entreprise, celle-ci communiquera des directions stratégiques imprécises, voir contradictoires, ce qui mènera à de faibles résultats de performance.

« 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 » (Richer et Laflamme, 1997, p.813).

Tout comme la théorie des ressources, la perspective stratégique basée sur la théorie de la contingence explique comment il est important d'aligner les pratiques de rémunération sur la stratégie de l'entreprise.

1.4 : CONCLUSION

Notre cadre théorique, composé de la théorie de l'agence, de la théorie des ressources et de la perspective stratégique de la rémunération, suggère plusieurs voies vers la compréhension du lien existant entre la stratégie d'entreprise et la présence de rémunération variable.

La théorie des ressources et la perspective stratégique de la rémunération indiquent en quoi il est nécessaire de lier la rémunération à la stratégie d'entreprise. Ce lien est important pour développer un avantage compétitif durable (théorie des ressources) et afin d'augmenter la performance organisationnelle (perspective stratégique de la rémunération).

De son côté, la théorie de l'agence explique la relation **stratégie d'entreprise – présence de rémunération variable** par le type de contrôle (direct ou indirect) exercé sur les agents, contrôle nécessaire pour réduire l'asymétrie d'informations. En effet, les différentes stratégies d'entreprises n'apportent pas les mêmes types d'emplois dans une organisation. Ces différents emplois (production, cadre et cadre exécutif) dans différentes organisations (différentes stratégies) ne reçoivent pas nécessairement un même type de contrôle de leurs supérieurs. La théorie de l'agence indique que pour certains emplois, le contrôle direct suffira alors que pour d'autres emplois, le contrôle indirect (via la rémunération variable) sera nécessaire pour assurer le principal que l'agent accompli ses tâches dans son meilleur intérêt.

**CHAPITRE 2 : MODÈLE D'ANALYSE, CADRE OPÉRATOIRE ET
HYPOTHÈSES DE RECHERCHE**

Ce chapitre présente le modèle d'analyse, le cadre opératoire ainsi que notre hypothèse et nos propositions de recherche se rattachant au modèle d'analyse de notre étude.

2.1 : MODÈLE D'ANALYSE

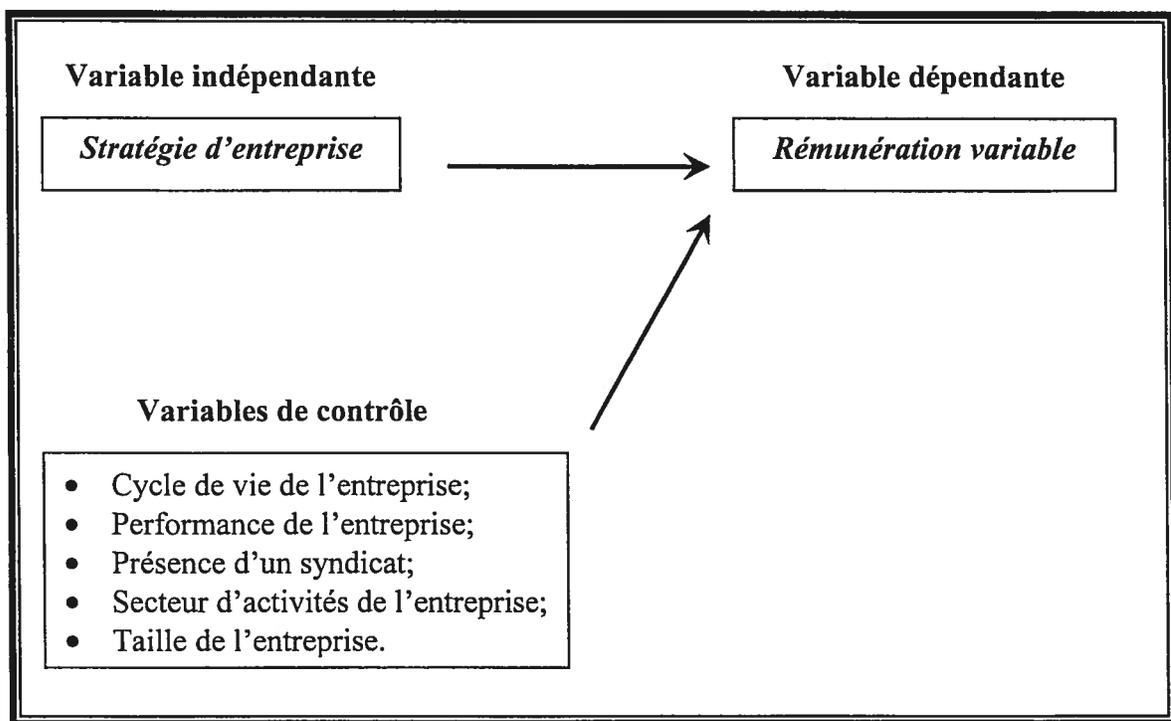
Cette étape se veut une traduction simple, sous forme de schéma, des relations que nous étudions dans ce mémoire. Elle constitue également le modèle qui nous permettra de répondre à la problématique.

La revue de littérature a permis d'identifier les variables associées à la présence de rémunération variable dans les organisations. Le modèle théorique de ce mémoire s'inspire des variables les plus souvent utilisées dans les recherches empiriques afin qu'il soit le plus plausible et crédible possible.

La Figure VI illustre le modèle d'analyse concernant les déterminants de la présence de rémunération variable. Ce modèle est spécifié selon les déterminants identifiés dans la littérature. Comme nous étudions les liens entre la stratégie d'entreprise, qui se situe au niveau organisationnel, et la présence de la rémunération variable, nous nous concentrerons sur les déterminants de la rémunération variable de ce niveau. Ce modèle conceptuel présente deux catégories de variables explicatives. Premièrement, nous avons les variables exogènes ou de contrôles. Ce sont celles qui constituent les facteurs organisationnels soit : le cycle de vie de l'entreprise, la performance de l'entreprise, la participation syndicale, la présence de juste-à-temps (JAT), le secteur d'activités de

l'entreprise et la taille de l'entreprise. Puis, nous retrouvons également la variable indépendante du modèle soit : la stratégie d'entreprise. La variable dépendante, ou endogène, est la présence de rémunération variable. Le modèle indique que la stratégie d'entreprise de l'organisation influence la présence de rémunération variable. Cependant, afin de mieux cerner cette influence, il faut contrôler les autres variables exogènes.

Figure VI
Modèle d'analyse



2.2 : CADRE OPÉRATOIRE

Le cadre opératoire présente les différents concepts théoriques du modèle d'analyse. Chaque concept est détaillé de façon à identifier les indicateurs qui permettront de mesurer empiriquement le lien entre la stratégie d'entreprise et la présence de rémunération variable.

2.2.1 : Variable dépendante

Tableau XI
Dimensions, composantes et indicateurs de la variable dépendante

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Rémunération variable	Rémunération variable individuelle	Boni au mérite	Présence ou absence
		Rémunération à la pièce	Présence ou absence
		Rémunération à la commission	Présence ou absence
		Régime de bonis discrétionnaires	Présence ou absence
		Programme de suggestions	Présence ou absence
		Régime d'options d'achat d'actions	Présence ou absence
	Rémunération variable collective	Bonis d'équipe	Présence ou absence
		Régime de partage des bénéfiques	Présence ou absence
		Régime de partage des gains de productivité	Présence ou absence
		Participation au capital-actions	Présence ou absence

Tel que mentionné au Tableau XI, notre variable dépendante est la présence de rémunération variable. Lors de la revue de littérature, nous avons identifié deux

dimensions à ce concept : la rémunération variable individuelle et la rémunération variable collective. Le cadre opératoire indique les composantes pour chacune de ces dimensions, c'est-à-dire les formes de rémunération variable qui peuvent être utilisées pour la dimension individuelle et la dimension collective. Un indicateur dichotomique (présence ou absence) a été employé pour chaque des composantes.

2.2.2 : Variable indépendante

Tableau XII
Dimensions, composantes et indicateurs de la variable indépendante

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Stratégie d'entreprise	Stratégie de diversification des produits		Présence ou absence
	Stratégie de production de masse et recherche d'économies d'échelle		Présence ou absence
	Stratégie d'innovation par la recherche et le développement		Présence ou absence
	Stratégie de flexibilité par le JAT		Présence ou absence

Le Tableau XII présente les dimensions retenues pour la variable indépendante. Il est à noter que les stratégies retenues dans le questionnaire ne constituent pas une typologie de stratégie d'entreprise. En effet, une stratégie de diversification des produits peut être jumelée à une stratégie d'innovation ou de juste-à-temps. Comme ces stratégies ne sont pas exclusives, elles ne peuvent constituer une typologie. Il s'agit là d'une limite à notre recherche, mais nous devons tout de même utiliser ces stratégies qui sont les seules disponibles dans le questionnaire. Soulignons également que la présence de JAT n'est pas toujours considérée comme une stratégie en soit, mais comme une ressource permettant

de développer un avantage compétitif. Nous avons remarqué que le JAT peut également influencer les pratiques de rémunération variable. Comme il est mentionné dans le prochain chapitre, le juste-à-temps a été considéré dans l'élaboration de la question sur la stratégie d'entreprise. En effet, le juste-à-temps peut être considéré comme une recherche de flexibilité.

2.2.3 : Variables de contrôle

Tableau XIII
Dimensions, composantes et indicateurs des variables de contrôle

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Cycle de vie de l'entreprise	Démarrage		Oui ou Non
	Croissance		Oui ou Non
	Maturité		Oui ou Non
	Déclin		Oui ou Non
Performance de l'entreprise	Revenus		Échelle 1 à 6 (voir la section 3.3.3 détaillant les indicateurs des variables de contrôle)
Présence d'un syndicat	Présence syndicale		Contrôlé de base lors de l'administration des questionnaires
Secteur d'activité de l'entreprise	Manufacturier		Oui ou Non
Taille de l'entreprise			Très petite entreprise : (1-20 employés) Petite entreprise : (21-99 employés) Moyenne entreprise : (100-499 employés) Grande entreprise : (500 et + employés)

Le Tableau XIII détaille les variables de contrôle qui sont utilisées dans notre étude. La présence d'une accréditation syndicale est contrôlée en soit par le questionnaire. En effet,

le questionnaire a été envoyé uniquement aux syndicats locaux du secteur privé de la Confédération des Syndicats Nationaux (CSN).

2.3 : HYPOTHÈSE ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons procédé à une exploration de la littérature empirique et théorique. Cette revue de littérature a permis de formuler certaines hypothèses de recherche. Voici notre hypothèse principale.

Hypothèse principale : Toute chose étant égale par ailleurs, la stratégie d'entreprise d'une organisation a une influence sur la présence de la rémunération variable dans les entreprises syndiquées au Québec.

La théorie des ressources et la perspective stratégique de la rémunération supposent que l'alignement de la rémunération variable sur la stratégie organisationnelle développera un avantage compétitif et améliorera la compétitivité de l'entreprise. Comme toute entreprise cherche à augmenter sa performance, ces théories expliquent les choix en matière de rémunération des organisations. Ces deux théories soutiennent l'existence de différences dans les choix du type de rémunération variable utilisé par les différentes stratégies d'entreprises ressorties par la littérature.

Pour chacune des dimensions du concept de stratégie d'entreprise (variable indépendante), une proposition a été déterminée. Voici le détail de ces propositions pour les dimensions suivantes : (A) stratégie de domination par les coûts, (B) stratégie de différenciation par l'innovation et (C) stratégie de flexibilité par le JAT. Ces propositions se fondent sur la revue de littérature de ce mémoire.

A) Stratégie de domination par les coûts

La littérature est grandement partagée sur les liens entre la stratégie d'entreprise de domination par les coûts et la présence de rémunération variable. Drake, Haka et Ravenscroft (1999) ont trouvé une relation positive entre cette stratégie et la rémunération à la pièce. D'autres chercheurs ont trouvé une relation positive entre cette stratégie et les régimes de partage des bénéfices ainsi que les régimes d'options d'achat d'actions (Allen et Helms, 2002).

Bien que la stratégie de domination par les coûts paraît encourager la présence de la rémunération au rendement (ex. : rémunération à la pièce), il semble qu'en confondant tout type de rémunération variable, la stratégie de domination par les coûts est celle qui favorise le moins la présence de rémunération variable. Comme les données secondaires de cette étude ne nous permettent pas de ressortir quels programmes de rémunération variable s'accordent davantage avec les stratégies, nous nous limiterons à poser la proposition suivante : nous croyons que la stratégie de domination par les coûts sera celle qui favorisera le moins la présence de rémunération variable.

B) Stratégie de différenciation par l'innovation

La littérature indique que les entreprises favorisant une stratégie de différenciation par l'innovation, utilisent davantage les régimes d'achat d'actions et la rémunération collective (Allen et Helms, 2002).

C) Stratégie de flexibilité par le juste-à-temps (JAT)

La littérature suggère qu'il existe une relation positive et significative entre le travail d'équipe et la présence de rémunération variable. Johnson et Manoochehri (1990) ainsi que Golhar et Desphante (1993) indiquent que le travail d'équipe est primordial dans l'implantation d'une stratégie de flexibilité par le JAT. En effet, les entreprises doivent mettre l'accent sur le contrôle de qualité, augmenter la qualité de la communication à l'intérieur de l'organisation ainsi qu'encourager le perfectionnement des employés et le travail d'équipe. La littérature indique que la rémunération variable utilisée pour encourager le travail d'équipe sera plus collective qu'individuelle (Drake, Haka et Ravencroft, 1999). Nous croyons que la rémunération variable utilisée dans ce type d'entreprises sera davantage collective qu'individuelle.

Contrairement à la stratégie de domination par les coûts, la littérature offre peu de réponses pour savoir quelle stratégie (diversification, innovation, juste-à-temps) favorise davantage la présence de rémunération variable. Il nous est donc impossible de formuler une proposition basée sur la littérature afin de déterminer laquelle de ces stratégies encouragent davantage la présence de la rémunération variable.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous présentons les aspects méthodologiques de ce mémoire en deux sections. Dans la première section, nous présentons le plan d'observation de la recherche. La seconde section traite de la méthode utilisée pour la cueillette des données.

3.1 : PLAN D'OBSERVATION

Cette partie traite du niveau et de l'unité d'analyse, de la population et de l'échantillon de l'étude ainsi que de l'instrument de mesure de cette recherche.

3.1.1 : Niveau et unité d'analyse

Le niveau d'analyse de ce mémoire se situe au niveau de l'entreprise. L'objectif de cette étude est de découvrir quels sont les liens entre la stratégie d'entreprise de l'organisation et la présence de rémunération variable. L'unité d'analyse se situe au niveau des entreprises québécoises syndiquées du secteur privé. Comme le veut le sujet de l'étude, c'est seulement ce type d'entreprises qui a été retenu pour les fins de cette recherche.

3.1.2 : Population et échantillon de l'étude

La population étudiée est l'ensemble des entreprises québécoises syndiquées du secteur privé. Étant donné l'énorme taille et la complexité de rejoindre toute la population de notre recherche, nous avons limité le nombre de répondants. De plus, étant donné la présence de données secondaires, nous avons limité cette étude aux entreprises du secteur privé ayant la présence de syndicats locaux affiliés à la Confédération des Syndicats Nationaux (CSN). Ces entreprises constituent l'échantillon de cette étude.

3.1.3 : Instrument de mesure

Nous avons utilisé le questionnaire auto-administré comme instrument de mesure. Ce questionnaire s'inscrit dans une recherche plus large de notre directeur de recherche et permet de mesurer les variables qui sont nécessaires dans le cadre de notre étude (Quivy et Campennoudt, 1995).

3.2 : CUEILLETTE DES DONNÉES

Notre population à l'étude est l'ensemble des syndicats locaux oeuvrant dans le secteur privé au Québec. Pour ce faire, nous avons obtenu la collaboration de représentants de la CSN. Ceux-ci nous ont permis de sonder tous les syndicats locaux de quatre fédérations du secteur privé, soit la Fédération nationale des communications (93 répondants), la Fédération du commerce (453 répondants), la Fédération de la métallurgie (191 répondants) et la Fédération des travailleurs et travailleuses du papier et de la forêt (157 répondants). Les fédérations du secteur public affiliées à la CSN ainsi que la Fédération de la construction ont été exclues de l'enquête puisqu'il n'y a pas de programme de rémunération variable s'adressant aux syndiqués dans ces organisations.

En février 2002, le questionnaire, accompagné d'une lettre expliquant le projet de recherche, a été acheminé par la poste à l'exécutif (président ou son représentant) de tous les syndicats locaux. Les répondants ont été invités à compléter le questionnaire et à nous le retourner. À cette fin, la CSN nous a assuré un support logistique. Par la suite, deux rappels ont été effectués auprès des exécutifs locaux. Du total des 894 questionnaires acheminés, 234 questionnaires utilisables nous ont été retournés. Le taux de réponse est de 26 %, ce qui est très acceptable pour ce type d'enquête.

Nous reconnaissons que le répondant de l'exécutif des syndicats locaux n'est pas la meilleure personne pour identifier la stratégie d'entreprise. Les dirigeants des entreprises auraient été les mieux placés pour identifier cette stratégie. Cependant, parmi les quatre

stratégies d'entreprises présentées dans le questionnaire, il est raisonnable de croire que ce répondant est capable de désigner avec assez de justesse la stratégie qui décrit le mieux la réalité de son entreprise.

3.3 : MESURES

3.3.1 : Rémunération variable (variable dépendante)

Il existe, comme nous les avons détaillées dans notre revue de littérature, plusieurs formes de rémunération variable. Nous avons créé une variable dichotomique : (1) Présence ou (2) Absence. Dès qu'il y a présence d'une des multiples formes de rémunération variable, nous considérons qu'il y a présence de rémunération variable dans l'entreprise. Nous avons opté pour cette option car il y a peu de fréquence individuelle pour chacun des régimes.

Comme notre variable dépendante est une variable dichotomique, la régression des moindres carrés n'est pas une analyse efficace. Nous utiliserons donc la régression logistique afin d'avoir des résultats robustes.

3.3.2 : Stratégies d'entreprises (variable indépendante)

Le questionnaire que nous avons utilisé contient quatre stratégies d'entreprises : (1) Diversification des produits, (2) Production de masse et recherche d'économies d'échelle, (3) Innovation par le recherche et le développement et (4) Flexibilité en adoptant une approche action-réaction (juste-à-temps). Une variable dichotomique, présence ou absence, a été créée pour chacune de ces stratégies. Les répondants devaient choisir la stratégie qui correspondait le mieux à son entreprise.

Lors de la régression logistique, nous avons retenu, comme catégorie de référence, la stratégie d'entreprise de production de masse et d'économies d'échelle. Une stratégie qui obtiendra un résultat positif et significatif indiquera une plus grande probabilité de présence de rémunération variable que la stratégie contrôlée. Une stratégie qui obtiendra un résultat négatif et significatif indiquera une plus faible probabilité de présence de rémunération variable que la stratégie contrôlée. Une stratégie qui n'obtiendra aucun résultat significatif indiquera qu'il n'y a aucune différence de probabilité de présence de rémunération variable entre cette stratégie et la stratégie contrôlée.

3.3.3 : Variables de contrôle

Cycle de vie de l'entreprise

Afin de contrôler le cycle de vie de l'entreprise, nous avons créé une variable ordinale composée de quatre valeurs possibles : (1) Démarrage, (2) Croissance, (3) Maturité et (4) Déclin. Le président du syndicat devait nous indiquer à quelle étape de son évolution son établissement était rendu parmi ces quatre choix.

Performance de l'entreprise

Nous avons mesuré la performance de l'entreprise en utilisant une variable ordinale indiquant si l'entreprise générait de bons revenus. Le président du syndicat devait indiquer dans quelle mesure il était en accord ou en désaccord avec le fait que son entreprise générait de bons revenus. Le répondant avait six choix de réponses : (1) Tout à fait en désaccord, (2) En désaccord, (3) Plus en désaccord qu'en accord, (4) Plus en accord qu'en désaccord, (5) En accord et (6) Tout à fait en accord.

Secteur d'activité de l'entreprise

Pour contrôler la variable du secteur d'activité de l'entreprise, nous avons créé une variable dichotomique indiquant si l'entreprise fait parti du secteur manufacturier : (1) Oui ou (2) Non. Nous avons choisi de contrôler ce secteur et non celui des hautes technologies car le secteur manufacturier est le plus représentatif dans le milieu syndiqué.

Taille de l'entreprise

Afin de contrôler la taille de l'entreprise, nous avons demandé aux répondants de nous indiquer le nombre total d'employés de leur établissement. Nous avons choisi de mesurer la taille de l'entreprise par établissement, car c'est à ce niveau que se négocie les salaires dans les entreprises syndiquées. Nous avons par la suite créé quatre variables dichotomiques en suivant les mêmes séparations que celles utilisées par Statistique Canada soient : (1) 1 à 19 employés, (2) 20 à 99 employés, (3) 100 à 499 employés et (4) 500 employés et plus.

Lors de la régression logistique, nous contrôlerons la taille d'entreprise « 1 à 19 employés ». Une taille d'entreprise qui obtiendra un résultat positif et significatif lors de la régression indiquera que les entreprises de ce groupe ont une plus grande probabilité de présence de rémunération variable que celles de la taille contrôlée. Une taille d'entreprise qui obtiendra un résultat négatif et significatif indiquera que les entreprises de ce groupe ont une plus faible probabilité de présence de rémunération variable que celles de la taille contrôlée. Une taille d'entreprise qui n'obtiendra aucun résultat significatif n'indiquera

aucune différence de probabilité de présence de rémunération variable entre les entreprises de cette taille et celles de la taille contrôlée.

3.4 : PLAN D'ANALYSES STATISTIQUES

Le plan d'analyses statistiques permet de faire état des caractéristiques des répondants de notre échantillon et de vérifier empiriquement l'hypothèse et les propositions de recherche qui découlent de notre modèle d'analyse. Différents tests statistiques ont été effectués. Ces tests ont permis d'abord de dresser le portrait (analyse descriptive) des entreprises et de leur stratégie d'entreprise ainsi que d'identifier la probabilité de présence de rémunération variable pour ces stratégies d'entreprises.

Pour connaître la valeur prédictive de notre hypothèse de recherche et de nos propositions, nous avons effectué une régression logistique. Cette régression nous permet de déterminer la probabilité de présence de la variable dépendante pour chacune des stratégies d'entreprises spécifiées dans notre modèle d'analyse en contrôlant sur les autres variables. Comme notre variable dépendante est dichotomique, ce type de régression donne des résultats plus fiables que si nous utilisions la régression des moindres carrés.

CHAPITRE 4 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Dans le présent chapitre, nous présentons l'analyse univariée, soit la description de toutes les variables à l'étude. Par la suite, nous procédons à la présentation et à l'analyse des résultats de la régression logistique sur la présence de rémunération variable. Enfin, nos résultats sont confrontés à la littérature ainsi qu'à notre hypothèse et nos propositions qui découlent de notre modèle d'analyse.

4.1 : ANALYSES DESCRIPTIVES

Dans le Tableau XIV, nous retrouvons les moyennes, les écarts-types, les minima, et les maxima de toutes les variables à l'étude. De plus, l'Annexe 1 présente la matrice de corrélations de toutes ces variables.

L'examen des corrélations entre toutes les variables à l'étude démontre qu'elles sont relativement faiblement associées. Ce faisant, le problème de la multicolinéarité ne se pose pas.

4.1.1 : Variable dépendante

La première variable est la variable dépendante du modèle, soit la présence de rémunération variable. La moyenne mentionne qu'environ 37 % des entreprises à l'étude utilisent la rémunération variable. Ce résultat signifie que plus du tiers des syndicats au Québec auraient négocié une forme de rémunération variable individuelle ou collective. Ceci indique que la rémunération variable n'est plus simplement utilisée pour motiver les travailleurs non-syndiqués, mais, que maintenant, elle s'adresse aussi aux travailleurs syndiqués. Ce paramètre est inférieur à celui rapporté dans l'enquête de l'ISQ (2000).

Cette dernière enquête indique que 50 % des entreprises syndiquées du secteur privé au Québec utilisent une forme de rémunération variable. Cependant, ce dernier résultat n'indique pas, contrairement à nos données, si les programmes de rémunération variable s'adressent aux travailleurs syndiqués de ces entreprises.

Tableau XIV
Moyennes, écarts-types, minima et maxima des variables à l'étude

	Moyennes	Écarts-types	Minima	Maxima	N
Variable dépendante					
• Présence de rémunération variable	0,37	0,44	0	1	234
Variable indépendante					
Stratégies d'entreprises :					
• Diversification des produits	0,39	0,48	0	1	220
• Production de masse et recherche d'économies d'échelle	0,21	0,40	0	1	220
• Stratégie de différenciation par l'innovation	0,13	0,33	0	1	220
• Stratégie de flexibilité en adoptant une approche action-réaction (juste-à-temps)	0,27	0,44	0	1	220
Variables de contrôle					
• Taille de l'entreprise					
o 20 à 99 employés	0,26	0,44	0	1	234
o 100 à 499 employés	0,62	0,49	0	1	234
o 500 employés et plus	0,07	0,25	0	1	234
• Secteur d'activité (manufacturier)	0,56	0,50	0	1	234
• Performance de l'entreprise (revenu)	4,42	1,33	1	6	226
• Cycle de vie de l'entreprise	2,62	0,69	1	4	228

4.1.2 : Variable indépendante

Notre variable indépendante est la stratégie d'entreprise. Les syndicats contactés devaient choisir entre quatre stratégies soient : (1) Diversification des produits, (2) Production de masse et recherche d'économies d'échelle, (3) Innovation par la recherche et le

développement et (4) Flexibilité en adoptant une approche action-réaction (juste-à-temps). La compilation des résultats indiquent qu'environ 36 % des entreprises utilisent une stratégie de diversification, 26 % une stratégie de JAT, 20 % une stratégie de production de masse et 12 % une stratégie d'innovation. Ces données nous semblent représentatives. Dans une société où les entreprises font face à une concurrence féroce, il est normal de retrouver une grande proportion d'entreprises qui cherchent à diversifier leurs produits. De plus, il nous semble approprié que dans le secteur manufacturier, la stratégie de JAT ainsi que la stratégie de production de masse soient présentes. Aussi nous nous attendions à retrouver la stratégie de JAT en plus grande proportion. En effet, les entreprises québécoises doivent davantage miser sur la flexibilité comme avantage compétitif (JAT) que sur la production de masse et l'économie d'échelle, cette dernière stratégie étant de moins en moins efficace dans un contexte de mondialisation. Le faible taux de présence de la stratégie d'innovation s'explique également par le fait que la majorité des entreprises syndiquées québécoises oeuvrent dans le secteur manufacturier qui est moins propice à l'innovation.

4.1.3 : Variables de contrôle

Au niveau des variables de contrôle, nous retrouvons la taille, le secteur d'activité, la performance, ainsi que le cycle de vie des entreprises. Dans les prochains paragraphes nous présentons les analyses descriptives de ces variables.

Au niveau de la taille des entreprises de l'étude, nous avons demandé aux syndicats de fournir le nombre total d'employés travaillant dans leur établissement. Nous avons

ensuite divisé ces résultats en quatre intervalles : (1) les entreprises de très petite taille (1 à 19 employés), (2) les entreprises de petite taille (20 à 99 employés), (3) les entreprises de taille moyenne (100 à 499 employés) et (4) les entreprises de grande taille (500 employés et plus). Suite à la compilation des résultats, environ 7 % de notre échantillon est composé d'entreprises de grande taille, 62 % de taille moyenne, 26 % de petite taille et environ 5 % de très petite taille. Les données de cette étude sont différentes de celles qu'a obtenues Renaud (1998). Dans l'étude de Renaud (1998), près de 64,6 % des entreprises syndiquées sont de grande taille, 18,9 % de taille moyenne, 13,0 % de petite taille et de 3,5 % de très petite taille. Nous pouvons expliquer nos différences de résultats par le fait que, contrairement à l'étude de Renaud (1998), la taille est calculée à partir du nombre d'employés à l'établissement et non à partir de celui de l'entreprise globale.

Notre échantillon est constitué de 56 % d'entreprises syndiquées qui oeuvrent dans le secteur manufacturier. Compte tenu du fait que nous étudions le secteur syndiqué, il est tout à fait normal de retrouver un si grand pourcentage dans le secteur manufacturier. En effet, nous retrouvons surtout les syndicats dans ce secteur. L'étude d'Ortín-Ángel et Salas-Fumás (1998) a sensiblement la même proportion d'entreprises oeuvrant dans le secteur manufacturier (58,15 %).

Au niveau de la performance des entreprises, les syndicats nous ont indiqué qu'ils étaient plus en accord qu'en désaccord avec le fait que leurs entreprises généraient de bons revenus (moyenne de 4,42/6). Nous croyons que ces données sont tout à fait

représentatives car, pour qu'une entreprise reste en vie, elle doit produire de bons revenus.

Au niveau du cycle de vie des entreprises de notre échantillon, nos données indiquent que la moyenne des entreprises se situent entre le stade de croissance et de maturité. Bien que la majorité des entreprises canadiennes soient au stade de démarrage et de croissance, nous croyons que, dans le secteur syndiqué, nos résultats sont représentatifs. En effet, un syndicat a tendance à s'installer dans une entreprise après quelques années d'existence.

4.2 : ANALYSES MULTIVARIÉES DE LA PRÉSENCE DE RÉMUNÉRATION VARIABLE

Le Tableau XV illustre la régression logistique de la présence de rémunération variable. Le coefficient NagerKerbe R^2 est de 0,142 et hautement significatif ($p < 0.01$), ce qui indique que ce modèle explique un peu plus de 14 % de la présence de rémunération variable. Il semble que notre modèle d'analyse s'adapte bien aux données de l'enquête.

Tableau XV
Régression logistique de la présence de la rémunération variable

Variables	Coefficient non standardisé	
Stratégie de diversification des produits	0,770**	(3,604)
Stratégie de différenciation par l'innovation	0,881**	(2,773)
Stratégie de flexibilité en adoptant une approche action - réaction (juste-à-temps)	0,917**	(4,444)
Stratégie de production de masse et recherche d'économies d'échelle	<i>OMISE</i>	
Taille 20 à 99 employés	- 1,418**	(4,386)
Taille 100 à 499 employés	- 1,130**	(3,192)
Taille 500 employés et plus	- 0,707	(0,750)
Taille 1 à 19 employés	<i>OMISE</i>	
Secteur d'activité de l'entreprise (manufacturier)	0,758***	(5,952)
Performance de l'entreprise (revenu)	0,113	(0,978)
Cycle de vie de l'entreprise	0,640***	(7,900)
Constant	- 2,668***	
NagerKerbe R^2	0,142***	

*, **, *** = respectivement significatif aux niveaux de 0,1, 0,05 et 0,01 (à une extrémité)
Coefficient Wald entre parenthèses

4.2.1 : Stratégie d'entreprise et probabilité de présence de rémunération variable

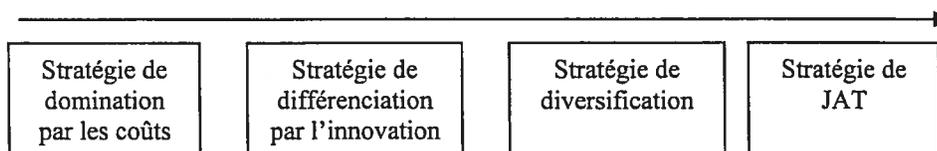
Afin de mesurer l'impact des différentes stratégies d'entreprises sur la probabilité de présence de rémunération variable, nous nous sommes dotés d'une stratégie de comparaison afin de mieux comparer les stratégies entre elles. Pour ce faire, nous avons omis la stratégie de production de masse et recherche d'économies d'échelle.

Les résultats de notre étude (Tableau XV) démontrent que, comparativement à une stratégie de domination par les coûts, la probabilité de présence de rémunération variable sera plus grande si l'organisation utilise une stratégie d'entreprise de diversification des produits. En effet, nous avons obtenu un coefficient positif (0,770) et significatif ($p < 0.05$) pour cette stratégie. Nous arrivons à la même conclusion pour les stratégies d'innovation et de JAT. Comparativement à l'utilisation d'une stratégie de production de masse et recherche d'économies d'échelle, les entreprises utilisant ces stratégies ont une plus grande probabilité d'utiliser de la rémunération variable. Pour les stratégies d'innovation et de JAT, nous avons respectivement des coefficients positifs et significatifs de 0,881 ($p < 0,05$) et 0,917 ($p < 0,05$).

Les coefficients que nous avons analysés précédemment nous permettent de comparer l'influence des stratégies de diversification, d'innovation et de JAT à celle de la stratégie de production de masse et recherche d'économies d'échelle, mais ne nous permettent pas de les comparer entre elles. Afin de répondre à cette question, nous utiliserons le coefficient Wald. Ce coefficient permet de mesurer la force du lien entre deux variables. Plus le lien est fort, plus la stratégie d'entreprise augmente la probabilité de présence de

rémunération variable. Comme nous le montre le Tableau XV, la stratégie ayant le lien le plus fort est la stratégie de JAT (coefficient Wald de 4,444) suivi de la stratégie de diversification des produits (coefficient Wald de 3,674). Finalement nous retrouvons la stratégie d'innovation (coefficient Wald de 2,773). Nous pouvons représenter graphiquement ces résultats à l'aide de la Figure VII.

Figure VII
Probabilité de présence de
rémunération variable
 (probabilité augmentant vers la droite)



Notre hypothèse de recherche est confirmée. En effet, cette hypothèse stipule que toute chose étant égale par ailleurs, la stratégie d'entreprise d'une organisation a une influence sur la présence de rémunération variable dans les entreprises syndiquées au Québec. Nous remarquons par nos résultats que dépendamment de la stratégie utilisée, la probabilité d'utilisation de la rémunération variable peut diminuer ou augmenter. En effet, nos résultats ont démontré que les entreprises adoptant une stratégie de domination par les coûts ont moins de probabilité d'utiliser la rémunération variable que les entreprises adoptant une stratégie de diversification des produits, d'innovation ou de JAT. Ces résultats sont en ligne avec la littérature (Allen et Helms, 2002; Guérin et Wils, 1990).

Nos résultats confirment également la proposition à l'effet que la stratégie de production de masse et recherche d'économies d'échelle est celle qui favorise le moins la présence de rémunération variable. En effet, nos résultats indiquent que cette stratégie, en contrôlant sur les autres variables, est celle ayant le lien le plus faible **stratégie d'entreprise – présence de rémunération variable**.

La majorité des syndicats se sont formés afin de protéger les droits des salariés. Les syndicats travaillent pour l'ensemble des membres et essaient de désindividualiser la relation employeur-employé. D'ailleurs, les syndicats ont souvent lutté contre les régimes de rémunération au rendement qui individualise l'octroi de la paie. En effet, selon ces régimes (rémunération à la pièce, bonis discrétionnaires, etc.), c'est la performance individuelle qui compte. Suivant cette logique, nous pouvons comprendre que la stratégie de domination par les coûts, favorisant l'implantation de la rémunération au rendement, soit celle qui a le moins de probabilité de présence de rémunération variable dans le secteur syndiqué au Québec.

Les résultats de cette étude indiquent l'importance pour une entreprise d'élaborer sa structure de rémunération en lien avec sa stratégie. Bien que cette étude n'ait pas analysé quel type de rémunération s'accorde mieux avec une stratégie d'entreprise donnée, elle indique cependant que la rémunération variable est une partie non négligeable de la rémunération globale et qu'elle ne peut pas être ignorée. Il existe, comme nous l'avons présentée dans les sections précédentes, une panoplie de formes de rémunération variable

et nous croyons que chaque organisation peut les utiliser en fonction de sa stratégie d'entreprise.

Nos résultats indiquent également que la rémunération variable ne s'adresse plus uniquement aux entreprises non-syndiquées. En effet, environ 37 % des entreprises présentent une forme ou une autre de rémunération variable. De plus, notre hypothèse confirmée, la présence de ces régimes de rémunération variable diminue ou augmente selon le type de stratégie d'entreprise utilisée.

Que les entreprises soient syndiquées ou non, chacune d'entre elles doit, pour survivre, se démarquer de ses concurrents, attirer de la main d'œuvre qualifiée, motiver ses employés, retenir ses meilleurs éléments, contrôler les risques au maximum, etc. Bien que n'étant pas la seule solution, la rémunération variable peut être un moyen supplémentaire pour aider les entreprises dans ces défis.

Les résultats de notre étude indiquent que comparativement aux entreprises de très petite taille (1 à 19 employés), l'utilisation de la rémunération variable est moins probable dans les entreprises de petite taille (20 à 99 employés) et de taille moyenne (100 à 499 employés). En effet, celles-ci ont respectivement des coefficients de -1,418 ($p < 0,05$) et de -1,130 ($p < 0,05$).

Nos résultats démontrent que les entreprises de très petite taille ont une plus grande probabilité d'utiliser de la rémunération variable que les entreprises de petite taille et de

taille moyenne. Cependant, il ne semble pas avoir d'écart de probabilité de présence de rémunération variable entre les entreprises de très petite taille et les entreprises de grande taille. Ces résultats vont à l'encontre de la majorité des études à l'effet que plus l'entreprise est de grande taille, plus la probabilité d'utilisation de la rémunération est petite. Par contre, nos résultats appuient les études de Balkin et Gomez-Mejia (1990), Gomez-Mejia (1992) ainsi qu'Ortìn-Angel et Salas-Fumàs (1998). Ceci nous semble tout à fait cohérent. Nous croyons que les entreprises de très petite taille ont généralement peu de moyens et doivent trouver des alternatives afin d'attirer, de motiver et de retenir leur main d'œuvre qualifiée. Selon nous, les entreprises de grande taille ont certes plus de moyens, mais disposent davantage de ressources internes (expert en rémunération) afin de créer un programme de rémunération globale (incluant la rémunération variable).

Les résultats de notre étude indiquent que les entreprises du secteur manufacturier ont une plus grande probabilité de présence de rémunération variable que les entreprises des autres secteurs. En effet, cette variable obtient un coefficient positif et hautement significatif de 0,758 ($p < 0,01$). Nos résultats vont à l'encontre de la littérature (Balkin et Gomez-Mejia, 1987; Gomez-Mejia, 1992; Henninger-Vacher, 2000; Ortìn-Angel et Salas-Fumàs, 1998; Ryan et Wiggins, 2002). En effet, nos résultats indiquent que le secteur manufacturier favorise la présence de la rémunération variable. Ceci est en complète contradiction avec l'étude de Ortìn-Angel et Salas-Fumàs (1998) qui indique que les entreprises manufacturières ont une moins grande probabilité d'utiliser la rémunération variable car celles-ci peuvent se servir de la supervision directe. Nous pourrions tenter d'expliquer cette divergence de résultat par le fait que notre étude porte

sur les entreprises syndiquées et que peu d'entreprises de haute technologie sont syndiquées.

Bien qu'il semble que la performance de l'entreprise augmente la probabilité d'utilisation de la rémunération variable (coefficient positif = 0,113), nous n'avons eu aucun résultat significatif. Nous croyons que cela reflète bien l'absence de consensus dans la littérature. En effet, nous croyons que les entreprises très performantes (ayant beaucoup de revenus) ont davantage de moyens pour avoir un régime de rémunération variable intéressant pour leurs employés syndiqués, mais également que les entreprises peu performantes (à faible revenus) doivent utiliser ces régimes afin d'attirer des employés qualifiés.

Les résultats de notre étude démontrent que les entreprises plus avancées dans leur cycle de vie sont plus susceptibles d'utiliser la rémunération variable. Nous retrouvons pour cette variable un coefficient positif et hautement significatif de 0,640 ($p < 0,01$). Selon ces résultats, plus une entreprise évolue, plus la probabilité d'utiliser la rémunération variable devient présente. Ceci est en contradiction avec la littérature. En effet, la littérature sur le sujet stipule que plus une entreprise évolue dans son cycle de vie, moins il y aura présence de rémunération variable (Bamberger, Bacharach et Dyer, 1989; Gomez-Mejia et Balkin, 1992, 1987; Richer et Laflamme, 1997; Ryan et Wiggins, 2002; Singh et Argawal, 2002). Nous pourrions expliquer cette divergence de résultats par le fait que les entreprises étudiées sont syndiquées. Comme l'indique Ittner et Larcker (2002), Cooke (1994), Dalton (1998), Dong-One et Voos (1997) ainsi qu'Ohren et Reese (1990), les programmes de rémunération variable sont viables uniquement s'il y a

implication et participation du syndicat. Nous croyons que la confiance du syndicat s'installe avec le temps et que c'est pour cette raison que plus une entreprise progresse dans son cycle de vie, plus il y a utilisation de rémunération variable.

Les résultats des variables de contrôle sont en général différents des enquêtes précédentes qui portaient sur le secteur non-syndiqué. Ce faisant, nos résultats portent à croire que les déterminants de la rémunération variable du secteur syndiqué diffèrent des déterminants de la rémunération variable du secteur non-syndiqué.

Comme toute recherche, celle-ci a ses limites. Les principales se situent au niveau de la construction de la variable dépendante qui est la présence de rémunération variable et en deuxième lieu sur la construction de la variable indépendante qui est la stratégie d'entreprise.

Pour la variable dépendante, il aurait été plus intéressant d'analyser quelle pratique de rémunération variable est favorisée par la présence d'une stratégie d'entreprise. Comme nous l'avons mentionné plus tôt dans la méthodologie, nous avons dû nous limiter à la probabilité de présence de rémunération variable au sens large.

Pour la variable indépendante, nous avons utilisé un questionnaire bâti dans le cadre d'une recherche plus large. Malheureusement, les quatre stratégies d'entreprise présentes dans le questionnaire ne constituent pas une typologie. En effet, parmi les stratégies que les exécutifs syndicaux devaient choisir, deux proviennent de la typologie de Porter

(1980), une autre, la stratégie de diversification, provient de la typologie de Rumelt (1974) et finalement le JAT qui n'est pas toujours considéré comme une stratégie en soit.

4.3 : CONCLUSION

Dans ce chapitre les résultats empiriques de nos analyses démontrent que, en accord avec notre hypothèse, la stratégie d'entreprise a un impact sur la présence de rémunération variable. Il semble que la stratégie qui encourage le plus l'utilisation de la rémunération variable soit la stratégie de JAT, suivi par les stratégies de diversification, d'innovation et finalement de domination par les coûts. Nous croyons que nos résultats sont représentatifs et peuvent être inférés à la réalité des entreprises syndiquées québécoises. En effet, nos analyses descriptives ont démontré que notre échantillon semble représentatif de la réalité syndicale. Cependant, nous croyons qu'il serait primordial de confronter ces résultats avec une étude similaire envoyée directement aux dirigeants des entreprises.

CONCLUSION

Depuis les années 1980, certains auteurs se sont intéressés aux liens existant entre la stratégie d'entreprise et la rémunération variable. Cependant, très peu de recherches étudient ces liens dans le secteur syndiqué. Nous avons noté la présence d'un « mythe » dans nos lectures, laissant croire que les syndicats limitent les droits de gérance des entreprises. En effet les syndicats peuvent, dans certains cas, ralentir l'évolution stratégique des entreprises.

Comme la rémunération stratégique ainsi que l'attrait des entreprises à agir de manière congruente et efficiente est de plus en plus présente dans le milieu des affaires, nous avons saisi l'opportunité de vérifier les liens existant entre la stratégie d'entreprise et la rémunération variable pour le secteur syndiqué.

Afin de mener à bien notre recherche, nous avons utilisé le modèle de rémunération variable de l'ISQ (2000) et nous avons défini les programmes de rémunération variable les plus utilisés. Par la suite, nous avons ressorti de la littérature les stratégies d'entreprises les plus connues et utilisées. Puis, nous avons identifié dans la littérature les principaux liens théoriques et empiriques existant entre les stratégies des entreprises étudiées et la présence de la rémunération variable. Nous nous sommes finalement construit un modèle d'analyse et nous avons utilisé des données secondaires provenant d'une enquête récente menée auprès des syndicats du secteur privé affiliés à la Confédération des Syndicats Nationaux (CSN).

Notre modèle explique un peu plus de 14 % de la présence de rémunération variable. Nos résultats montrent bien que la stratégie d'entreprise a un impact positif et significatif sur la présence de la rémunération variable en secteur syndiqué.

Les analyses descriptives ont démontré que la majorité des liens trouvés entre nos variables de contrôle et la présence de rémunération variable sont généralement en accord avec la littérature.

Suite à l'analyse de la littérature et des différentes pistes de liens existant entre la stratégie d'entreprise et la présence de rémunération variable, nous avons formulé notre hypothèse de recherche. Cette hypothèse stipulant que *toute chose étant égale par ailleurs, la stratégie d'entreprise d'une organisation a une influence sur la présence de rémunération variable dans les entreprises syndiquées au Québec* est confirmée.

La gestion stratégique des organisations, où toutes les activités de l'entreprise s'alignent vers des objectifs précis et communs, permet, selon les théoriciens, d'augmenter l'efficacité, l'efficience et la performance organisationnelle. Comme les dirigeants des entreprises désirent cette augmentation, il est tout à fait normal de retrouver des liens entre la stratégie d'entreprise et la présence de rémunération variable. Nos résultats démontrent que dépendamment de la stratégie d'entreprise, la probabilité de présence de rémunération variable diminue ou augmente. Une représentation graphique de ces résultats se retrouve à la Figure VII de la section 4.2.1. Il est donc important pour les

dirigeants d'analyser leur stratégie d'entreprise et d'y inclure une pratique de rémunération variable lorsque la stratégie s'y prête.

Cette étude est une première tentative pour trouver les liens existant entre la stratégie d'entreprise et la présence de rémunération variable. L'originalité de notre étude réside dans le fait que jusqu'à aujourd'hui, à notre connaissance, aucune étude ne s'est intéressée aux liens entre la stratégie d'entreprise et la présence de la rémunération variable en milieu syndiqué québécois. Elle pourra être utilisée comme point de départ pour de futures recherches sur la question de la rémunération variable dans le secteur syndiqué. La même étude pourrait être menée auprès d'autres centrales syndicales au Québec afin de voir si les résultats de la présente étude sont robustes. Une étude subséquente pourrait s'adresser directement aux dirigeants des entreprises. Les futurs chercheurs pourraient évaluer quels types de rémunération variable s'accordent le plus avec chaque stratégie. Plusieurs avenues sont possibles pour de futures études concernant les liens entre la stratégie d'entreprise et la rémunération variable dans le secteur syndiqué.

En plus de la confirmation de présence de liens entre la stratégie d'entreprise et la présence de rémunération variable, un autre résultat important de cette étude est qu'il semble que le fait d'être dans un secteur syndiqué ou non-syndiqué a un impact sur les déterminants de la rémunération variable. Les dirigeants devront tenir compte du fait qu'ils évoluent dans un de ces secteurs afin de sélectionner les pratiques de rémunération les plus performantes pour leurs entreprises.

Étant donné que les résultats empiriques indiquent qu'il y a bien des liens entre la stratégie d'entreprise et la présence de rémunération variable et ce, même en milieu syndiqué, les acteurs des relations industrielles prêterons davantage l'oreille à la gestion stratégique de la rémunération. Nous croyons, pour cette raison, que les résultats de notre étude sont intéressants pour les acteurs en relations industrielles.

BIBLIOGRAPHIE

- Allen, Richard, S.; Helms, Marilyn, M. "*Employee Perceptions Of the Relationship Between Strategy, Rewards and Organizational Performance*", *Journal of Business Strategies*, Autumn 2002, Vol. 19, No. 2, p.115-139
- Baker, George, P.; Jensen, Michael, C.; Murphy, Kevin, J. "*Compensation and Incentives : Practice vs Theory*", *The Journal of Finance* July 1988, Vol. XLIII, No 3, p.593-616
- Balkin, David, B.; Gomez-Mejia, Luis, R. "*Matching Compensation and Organizational Strategies*", *Strategic Management Journal*, 1990, Vol. 11, No 2, p.153-169
- Balkin, David, B.; Gomez-Mejia, Luis, R. "*Toward a Contingency Theory Of Compensation Strategy*", *Strategic Management Journal*, 1987, Vol. 8, No 2, p.169-182
- Balkin, David, B.; Markman, Gideon, D.; Gomez-Mejia, Luis, R. "*Is CEO pay in High Technology firms related to innovation*", *Academy of Management Journal*, 2000, Vol. 43, No 6, p.1118-1129
- Bamberger, Peter; Bacharach, Samuel; Dyer, Lee. "*Human Resources Management and Organizational Effectiveness : High Technology Entrepreneurial Startup Firms in Israël*", *Human Resources Management*, 1989, Vol. 28, No. 3, p.349-366
- Bamberger, Peter; Meshoulam, Llan. "*Human Resource Strategy : Formulation, Implementation and Impact (Advanced Topics in Organizational Behaviour S.)*", Sage Publications Ltd, 2000, 228 pages
- Banker, Rajiv, D.; Lee, Seok-Young; Potter, Gordon; Srinivasan, Dhinu. "*Contextual analysis of performance impacts of outcome-based incentive compensation*", *Academy of Management Journal*, 1996, Vol. 39, No. 4, p.920-948
- Barney, Jay. "*Firms Resources and Sustained Competitive Advantage*", *Journal of Management*, 1991, Vol. 17, No 1, p.99-121
- Barrette, Jacques; Carrière, Jules. "*La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines*", *Relations industrielles / Industrial Relations*, 2003, Vol. 58, No 3, p.427-451
- Bergeron, Pierre, G. "*La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications*", Édition Gaétan Morin, 2^e édition, 1995, 897 pages
- Boutet, Éric "*La rémunération : un support à la stratégie d'entreprise*", *Cahiers du Travail*, Vol. 4, 1995, p.47-71
- Brown, Charles. "*Firm's choice of method of pay*" *Industrial and Labor Relations Review*, February 1990, Vol. 43, Special Issue, p.165-s - 182-s

- Cardwell, Lucy, A.; Rosenzweig, Mark, R. "*Economic Mobility, Monopsonistic Discrimination and Sex Differences in Wages*" Southern Economic Journal, 1979, Vol. 46, No 4, p.1102- 1117
- Christofides, L.N.; Swidinsky, R. "*Wage Determination by Gender and Visible Minority Status : Evidence from the 1989 LMAS*" Canadian Public Policy, 1994, Vol. 20, p.34-51
- Cooke, William, N. "*Employee participation programs, group-based incentives, and company performance : a union-nonunion comparison*", Industrial and Labor Relations Review, July 1994, Vol. 47, No. 4, p.594-609
- Coughlan, Anne, T.; Narasimhan, Chakravarthi. "*An Empirical Analysis of Sales-Forces Compensation Plans*", The Journal of Business, 1992, Vol. 65, No. 1, p.93-121
- Dalton, Glen. "*Alternative Rewards : Getting local union leaders on board*", Industrial Management, September-October 1998, p.24-29
- Deckop, John R. "*Determinants of chief executive Officer Compensation*", Industrial and Labor Relations Review 41 (2), January 1988, p.215-226
- Dong-One, Kim. "*Factors influencing organizational performance in gainsharing programs*", Industrial Relations 35 (2), April 1996, p.227-244
- Dong-One, Kim; Voos, Paula, B. "*Unionization, Union Involvement, and the Performance of Gainsharing Programs*", Relations Industrielles, 1997, Vol. 52, No. 2, p.304-332
- Drake, Andrea, R.; Haka, Susan, F.; Ravenscroft, Sue, P. "*Cost System and Incentive Structure Effects on Innovation, Efficiency and profitability in Teams*", The accounting review, 1999, Vol. 74, No. 3, p.323-345
- Ferland, Gilles. "*Modes de rémunération et structures de salaire au Québec (1980-1992)*", Relations industrielles, 1996, Vol. 51, No. 1, p.120-135
- Feurer, Rainer; Chaharbaghi, Kazem. "*Strategy formulation : a learning methodology*", Benchmarking for Quality Management & Technology, Bradford, 1995, Vol. 2, No. 1, p.11
- Fombrun, C.J., Devanna, M.A., Tichy, N.M. "*A framework for strategic human resource management*", Strategic human resource management. New York, NY : John Wiley, 1984, p.33-51
- Garen, John, E. "*Executive Compensation and Principal-Agent Theory*", Journal of Political Economy, 1994, Vol. 102, No. 6, p.1175-1199

- Gerhart, Barry. "*Compensation strategy and organizational performance*", Compensation in Organizations : current research and practice, Rynes and Gerhart Editors, 2000, No. 5, p.151-194
- Golhar, Damodar, Y.; Desphante, Satish, P. "*An empirical investigation of HRM practices in JIT firms*", Production and inventory management journal, fourth quarter, 1993, p.28-32
- Gomez-Mejia, Luis, R. "*Structure and Process of Diversification*", Compensation Strategy, and Firm Performance, Strategic Management Journal, 1992, Vol. 13, No. 5, p.381-398
- Gomez-Mejia, Luis, R.; Balkin, David, B. "*Determinants of Faculty Pay: An Agency Theory Perspective*", Academy of Management Journal, 1992, Vol. 35, No 3, p.921-955
- Gomez-Mejia, Luis, R.; Tosi, Henry; Hinkin, Timothy. "*Managerial control, performance and executive compensation*", Academy of Management Journal, 1987, Vol. 30, No. 1, p.51-70
- Guérin, Gilles; Wils, Thierry "*L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse*", Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec, Les éditions Yvon Blais, 1990, p.669-715
- Harris, M.; Raviv, A. "*Optimal Incentive Contracts with Imperfect Information.*", Journal of Economic Theory, 1979, Vol. 20, p.231-259
- Henderson, Bruce, D. "*The Origin of Strategy*", Harvard Business Review, Strategy : seeking and securing competitive advantage, 1989, No. 1, p.3-9
- Heneman, Robert, L.; Von Hippel, Courtney; Eskew, Don, E.; Greenberger, David, B. "*Alternative Rewards in Unionized Environments*", ACA Journal, Summer 1997, p.42-53
- Henninger-Vacher, Marie-Christine. "*Perspective stratégique de la rémunération : du discours à la pratique*", Les notes du LIRHE, 2002, note 362, 28 pages
- Henninger-Vacher, Marie-Christine. "*Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants*", Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion de l'Université de Toulouse I, 2000, Tome 1 : 348 pages, Tome 2 : 103 pages
- Henninger-Vacher, Marie-Christine. "*Management Stratégique Des Rémunérations : Quelle congruence entre nature de la stratégie de diversification et politique de rémunération?*", Notes du LIRHE, 2000, note 320, 22 pages

- Holmstrom, B.; Milgrom, P. “*Aggregation and Linearity in the Provision of Intertemporal Incentives*”, *Econometrica*, 1987, Vol. 55, p.303-328
- Holmstrom, B. “*Moral Hazard and Observability*”, *Bell Journal of Economics*, 1979, Vol. 10, p.74-91
- Institut de Recherche et d'Information sur la Rémunération (IRIR). “*Dossier : Rémunération variable : Description et tendances*”, 1996 a, 24 pages
- Institut de Recherche et d'Information sur la Rémunération (IRIR). “*Dossier : Fondements et impacts*”, 1996 b, 33 pages
- Institut de la Statistique du Québec (ISQ). “*La rémunération variable : Fréquences et caractéristiques selon les secteurs*”, enquête 1999, 2000, 64 pages
- Ittner, Christopher, D.; Larcker, David, F. “*Determinants of Performance Measure Choices in Worker Incentive Plans*”, *Journal of Labor Economics*, 2002, Vol. 20, No. 2, p.S58-S90
- Johnson, Thomas, W.; Manoochehri, G.H. “*Adopting JIT : Implications for Worker Roles and Human Resource Management*”, *Industrial Management*, May-Jun 1990, Vol. 32, No. 3, p.2-6
- Kahn, Lawrence M.; Peter D. Sherer. “*Contingent pay and managerial performance*”, *Industrial and Labor Relations Review*, February 1990, Vol. 43, Special Issue, p.107-s - 120-s
- Kim, Eonsoo; Nam, Dae-il; Stimpert, J.L. “*The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age : Assumptions, Conjectures, and Suggestions*”, *Journal of Management*, 2004, Vol. 30, p.569-589
- Laporte, Mélanie. “*Les déterminants des bonis au mérite : Cas d'une institution financière*”, *Faculté des études supérieures, Université de Montréal*, 2004, 114 pages
- Lawler III, Edward E. “*Rewarding Excellence : Pay Strategies for the New Economy*”, *Jossey-Bass Publishers, San Francisco*, 2000, 327 pages
- Lawler III, Edward E. “*Rewarding The Strategic Design of Reward Systems*”, *Leader and Managers*, édité par C. Fombrun, M.M. Tichy et M.A. Devana, *New York, Wiley and Sons*, 1984, p.127-147
- Lemak, David, J.; Arunthanes, Wiboon. “*Global business strategy : a contingency approach*”, *Multinational business review*, Winter 1997, p.26-37

- McGinty, R. L.; Hanke, J. “*Compensation Management in Practice – Merit Pay Plans : Are They Truly Tied to Performance*”, Compensation and Benefits Review, 1989, Vol. 12, No 5 p.12-16
- McGregor, Douglas “*La dimension humaine de l’entreprise, Gauthier-Villars*”, 1971, 205 pages
- Miles, Raymond, E.; Snow, Charles, C. “*Fit, Failure, the Hall of Fame*”, California Management Review, 1984, Vol. 26, p.10-28
- Miles, Raymond, E.; Snow, Charles, C. “*Organizational Strategy, Structure and Process*”, Academy of Management Review, 1978, Vol. 3, No. 3, p.546-562
- Miller, D.; Friesen. P. “*Porter’s (1980) Generic Strategies and Performance. Part II : Performance Implications*”, Organization Studies, 1986, Vol. 7, p.255-261
- Milkovich, George, T.; Newman, Jerry, M. “*Compensation*”, 6th edition, Irwin / McGraw-Hill, 1999, 656 pages
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph. “*Strategy Safari : A guided tour through the wilds of strategic management*”, The free press, 1998, 406 pages
- Montgomery, Cynthia, A.; Porter, Michael, E. “*Introduction*”, Harvard business review, Strategy : seeking and securing competitive advantage, 1991, Introduction, p.xi-xxiii
- Nagar, Venky. “*Delegation and Incentive Compensation*”, The accounting Review, 2002, Vol. 77, No. 2, p.379-395
- Ohren, Joseph; Reese, Laura. “*Collective Bargaining And Merit Pay : A Case Study*”, PAQ, Eastern Michigan University, Summer 1990, p.230-244
- Ortín-Angel, P.; Salas-Fumàs, V. “*Agency-Theory and Internal-Labor Market Explanations of Bonus Payments : Empirical Evidence from Spanish Firms*”, Journal of Economics and Management Strategy; 7 (4), Winter 1998, p.573-613
- Porter, Michael, E. “*What is Strategy?*”, Harvard Business Review, 1996, Vol. 6, p.61-78
- Porter, Michael, E. “*Competitive Strategy : techniques for analyzing industries and competitors*”, The Free Press, New York, 1980, 396 pages
- Peretti J-M.; Roussel, P. “*Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000*”, Série Vital Roux, 2000, p.81-97
- Quivy, R.; L.Van Campenhoudt. “*Manuel de recherche en sciences sociales*” deuxième édition, Paris : Dunod, 1995, 248 pages

- Renaud, Stéphane. "*Unions, Wages and Total Compensation in Canada*", Relations Industrielles, 1998, Vol. 53, No. 4, p.710-729
- Richer, Stéphan; Laflamme, Rock. "*L'harmonisation stratégique des pratiques de rémunération au sein des entreprises de fabrication et de distribution du Québec*", Relations Industrielles, 1997, Vol. 52, No. 4, p.812-836
- Rose, Nancy, L.; Shepard, Andrea. "*Firm diversification and CEO compensation: managerial ability or executive entrenchment?*" Rand Journal of Economics, Autumn 1997, Vol. 28, No. 3, p.489-514
- Ryan, Harley, E., Jr.; Wiggins III, Roy, A. "*The Interactions Between R&D Investment Decisions and Compensation Policy*", Financial Management, Spring 2002, p.5-29
- Schwab, Donald P; Olson Craig A. "*Merit pay practices: implications for pay-performance relationships*" Industrial and Labor Relations Review 43 (3), February 1990, Special Issue, p.s-237 - s-255
- Shaw, Jason, D.; Gupta, Nina; Delery, John, E. "*Congruence Between Technology And Compensation Systems: Implications For Strategy Implementation*", Strategic Management Journal, April 2001, Vol. 22, No. 4, p.379-386
- Singh, Parbudyal; Argawal, Naresh, C. "*The effects of firm strategy on the level and structure of executive compensation*", Canadian Journal of Administration Sciences, March 2002, Vol. 19, No. 1, p.42-56
- Snell, Scott, A.; Dean, James, W. Jr. "*Strategic Compensation For Integrated Manufacturing: The Moderating Effects of Jobs And Organization Inertia*", Academy of Management Journal, 1994, Vol. 37, No. 5, p.1109-1140
- St-Onge, Sylvie. "*La rémunération comme levier de gestion stratégique: revue de la documentation*", cahier de recherche, École des hautes études commerciales de Montréal, 1996, No. 96-39, 14 pages
- Stalk, George, Jr. "*Time – The next source of competitive advantage*", Harvard Business Review, 1988, Vol. 66, No. 4, p.41-52
- Stroch, Linda, K.; Brett, Jeanne, M.; Baumann, Joseph, P.; Reilly, Anne, H. "*Agency Theory And Variable Pay Compensation Strategies*", Academy of Management Journal, 1996, Vol. 39, No. 3, p.751-767
- Thériault, Roland; St-Onge, Sylvie. "*Gestion de la rémunération, Théorie et pratique*" Gaëtan Morin éditeur, 2000, 780 pages

- Tosi, Henry L.; Gomez-Mejia, Luis R. "*The decoupling of CEO pay and performance : an agency theory perspective*", Administrative Science Quarterly [ASQ], 1989, Vol. 34, p.169-189
- Tremblay, Michel; Chênevert, Denis; Sire, Bruno. "*Déterminants et efficacité des stratégies de rémunération : Une étude internationale des entreprises à forte intensité technologique*", Série Scientifique, CIRANO, 2001, 2001s-34, 20 pages
- Upton, Nancy; Teal, Elizabeth, J.; Felan, Joe, T. "*Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms*", Journal of small business management, January 2001, Vol. 39, No.1, p.60-72
- Wernerfelt, Birger "*A Resources-based View of the Firm*", Strategic Management Journal, 1984, Vol. 5, No. 2, p.171-180
- Wils, Thierry; Le Louarn, Jean-Yves; Guérin, Gilles "*Planification stratégique des ressources humaines*", Les Presses de l'Université de Montréal, 1991, 318 pages

ANNEXE 1 : MATRICE DE CORRÉLATIONS

Matrice de corrélations entre toutes les variables à l'étude

	1	2	3	4	5	6	7	8
	Présence rémunération variable	Taille (20 à 99 employés)	Taille (100 à 499 employés)	Taille (500 employés et plus)	Secteur d'activité (manufacturier)	Performance de l'entreprise (revenu)	Cycle de vie de l'entreprise	Stratégie de diversification des produits
2	-0,103*							
3	-0,005	-0,750***						
4	0,110**	-0,159***	-0,346***					
5	0,158***	-0,090*	0,086*	0,104*				
6	0,007	0,125**	-0,098*	0,017	-0,050			
7	0,164***	-0,031	0,016	0,076	0,063	-0,197***		
8	0,014	0,025	-0,012	-0,064	-0,225***	0,045	-0,084	
9	0,036	-0,043	0,028	0,001	0,124**	-0,118**	0,004	-0,284***
10	0,080	-0,009	-0,024	0,151**	0,126**	-0,009	-0,055	-0,444***
9								
10								
	Stratégie d'innovation	Stratégie de juste à temps (JAT)						
	-0,221***							

*, **, *** = respectivement significatif aux niveaux de 0,1, 0,05 et 0,01 (à une extrémité)

