



HAL
open science

Nouvelles perspectives théoriques en management des rémunérations

Marie-Christine Henninger

► **To cite this version:**

Marie-Christine Henninger. Nouvelles perspectives théoriques en management des rémunérations. M Peretti et P. Roussel (Eds.). Les rémunérations politiques et pratiques pour les années 2000, 2000. hal-01599906

HAL Id: hal-01599906

<https://hal.science/hal-01599906v1>

Submitted on 2 Oct 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Nouvelles perspectives théoriques **en management des rémunérations**

Marie-Christine Henninger

Introduction

Depuis une dizaine d'années, la question des rémunérations est devenue un sujet de plus en plus complexe. Jusque là habitué à la simple négociation et gestion des salaires, le responsable des rémunérations se trouve aujourd'hui confronté à une multiplication des pratiques qui lui sont accessibles. C'est un véritable "MIX rémunération" qu'il doit parvenir à composer au mieux des intérêts de son entreprise et de ses personnels. Il est aujourd'hui largement reconnu que le système de rémunération influence l'attraction et la rétention des employés, leur motivation et leurs performances. L'évolution des politiques de rémunération va dans le sens d'une sophistication croissante (Sire & David, 1993). L'émergence du concept de rémunération globale est venue entériner ce processus et enrichir la réflexion sur les rémunérations en élargissant son angle d'approche : rémunération variable, rémunération en nature, rémunération différée, viennent compléter la rémunération fixe, jusque là centre d'intérêt dominant.

Au vu des multiples combinaisons possibles, les responsables des ressources humaines sont mieux à même d'affiner leurs politiques et leurs interventions, au point qu'on commence à parler de véritable stratégie de rémunération. La question se pose alors de savoir si cette stratégie peut être conduite de manière autonome. Le discours dominant actuellement dans la recherche en management tendrait à préconiser l'alignement de la stratégie de rémunération sur certains facteurs de contingence tels que la stratégie d'entreprise, la stratégie de domaine, l'environnement (Gomez-Mejia & Balkin, 1992). Pourtant, force est de constater que ce discours est loin d'être univoque. En effet, certaines pratiques, ou ensembles de pratiques, sont recommandés quelles que soient les contingences liées à l'entreprise qui les implante (Pfeffer, 1994 ; Heneman, 1992). Sur le terrain, cette vision universaliste semble, parfois, rencontrer plus d'échos que l'approche contingente.

Dans le domaine de la recherche également, on assiste à une remise en question de l'approche strictement contingente. Les travaux de chercheurs tels que Huselid (1995), Becker & Huselid (1998) ou Chênevert, Sire & Tremblay (1998), semblent indiquer que non seulement l'approche universaliste a peut être été trop vite écartée, mais aussi que la recherche d'une plus grande performance passe peut être par une quête de cohérence au sein même de la stratégie de rémunération, voire au sein de l'ensemble du système de gestion des ressources humaines.

Dans ce contexte, nous envisagerons dans un premier temps le cadre général de réflexion fourni par la théorie fondée sur les ressources, qui nous amènera à reconsidérer l'importance accordée à l'analyse des synergies dans la recherche sur les rémunérations. Nous verrons ensuite de quelle manière une approche configurationnelle peut nous permettre d'aller au delà des perspectives fournies par la théorie de la contingence en la matière. Enfin, nous aborderons la voie alternative fournie par la

théorie institutionnelle qui pourrait apporter un certain renouveau à la recherche des "meilleures pratiques" de rémunération.

1. Le cadre conceptuel fourni par l'approche fondée sur les ressources

Selon les travaux de Barney (1991) trois types de ressources peuvent fournir un avantage concurrentiel à l'entreprise:

- Les ressources relevant d'un capital physique (usines, équipements, finances, technologies...)
- Les ressources relevant d'un capital humain (compétences, intelligence, capacités d'apprentissage,...des employés)
- Les ressources relevant d'un capital organisationnel (structure, planification, contrôle, coordination, systèmes de gestion ...)

Nous nous intéressons ici à ce troisième type de ressources, en nous posant la question suivante : le système de gestion des ressources humaines, et plus particulièrement, en son sein, le système de rémunération, peuvent-ils être sources d'un avantage concurrentiel durable ?

Il convient alors de s'interroger sur trois aspects pour identifier la place de la gestion des ressources humaines, et du système de rémunération, pour les organisations, ainsi que son rôle dans l'accès à un avantage concurrentiel (Barney, 1995 ; Barney & Wright, 1998) : la valeur, la rareté, l'imitabilité.

La valeur

Une entreprise crée de la valeur soit en réduisant les coûts liés à ses produits ou services, soit en différenciant ses produits ou services pour justifier une prime en terme de prix aux yeux du client (Porter, 1985 ; Barney, 1991). Le rôle de la gestion des ressources humaines serait, pour qu'elle puisse être considérée comme une ressource stratégique, de contribuer à cette création de valeur soit par la réduction des coûts, soit en permettant, par exemple, une augmentation de la qualité suffisante pour justifier une prime (Barney & Wright, 1998).

En matière de qualité, la GRH semble avoir montré qu'elle avait un rôle à jouer. De nombreuses recherches empiriques supportent, en effet, l'hypothèse selon laquelle la satisfaction des employés est positivement liée à la qualité des services (Varma & al., 1999). Or, les pratiques de gestion des ressources humaines sont d'importants déterminants de la satisfaction des employés (Schneider & Bowen, 1985 ; Schlesinger & Zornitsky, 1991 ; Ulrich & al., 1991 ; Tornow & Wiley, 1991 ; Schmit & Allscheid 1995 ; Roussel, 1994).

La rareté

La capacité de la gestion des ressources humaines d'une entreprise à créer de la valeur est un critère nécessaire mais non suffisant pour accéder à un avantage concurrentiel durable. Si les mêmes caractéristiques de gestion des ressources humaines sont présentes dans la plupart des entreprises en compétition, alors ces caractéristiques ne peuvent être source d'un avantage concurrentiel pour aucune d'elles. Au mieux peut on les considérer comme une source d'absence de "désavantage concurrentiel"(Barney, 1991).

L'imitabilité

Un avantage concurrentiel fondé sur une ressource trop facilement imitable ne pourrait être que de courte durée (Porter 1985). Pour aborder le chapitre de l'imitabilité de la gestion des ressources humaines il est nécessaire de faire appel aux concepts de conditions historiques uniques, d'ambiguïté causale et de complexité sociale (Barney, 1991 ; Dierickx & Cool, 1989 ; Reed & De Fillippi, 1990).

Des conditions historiques uniques déterminent les caractéristiques actuelles d'une firme, notamment ses caractéristiques en matière de gestion des ressources humaines (Barney, 1991). Selon l'approche fondée sur les ressources, la capacité d'une entreprise à acquérir et exploiter des ressources particulières dépendrait de son histoire.

Une ambiguïté causale existe quand le lien entre les ressources d'une firme et un avantage concurrentiel est imparfaitement établi (Reed & De Fillippi, 1990). Si les entreprises concurrentes ne peuvent identifier la manière dont une ressource est exploitée sous la forme d'un avantage concurrentiel, elles seraient incapables d'imiter cette ressource. Il est à noter à ce propos qu'un secret excessif autour d'une ressource et de son exploitation pourrait aboutir à l'inverse du résultat escompté en attirant l'attention.

Pour finir, la complexité sociale fait référence au fait que de nombreux phénomènes sociaux sont d'une complexité telle qu'il est difficile de les influencer ou de les diriger. Un avantage concurrentiel qui émane de la complexité sociale des interactions au sein d'une entreprise ne pourrait être imité.

La propension des ressources humaines à dépendre de conditions historiques uniques, à bénéficier d'ambiguïté causale, et à tirer parti de la complexité sociale, est sans doute unique au sein de l'organisation.

Notre interrogation sur le statut du système de rémunération prend place au sein de cette problématique générale sur l'accession de la gestion des ressources humaines au rang de ressource stratégique.

Etant donné le succès des nombreux ouvrages existant sur l'art de concevoir au mieux tel ou tel système de rémunération, une pratique particulière semble à la fois facile à imiter et sans rareté, ce qui retirerait aux rémunérations la possibilité d'être source d'avantage concurrentiel durable. Par ailleurs, le seul fait d'adopter une pratique plébiscitée n'est pas une garantie de résultat dans le contexte de l'entreprise qui y a recours (Pfeffer, 1996). La pratique peut se révéler sans valeur une fois intégrée au système de rémunération existant. C'est pourquoi, selon l'approche fondée sur les ressources, les pratiques de rémunération, prises isolément, ne peuvent être considérées comme des sources d'avantage concurrentiel.

En revanche, cette approche suggère que des synergies impliquant les rémunérations puissent générer de tels avantages. L'approche par les ressources soutient que la valeur nécessite un développement stratégique qui accroît efficacité et efficience en exploitant les opportunités et en neutralisant les menaces (Barney, 1991). Or ces opportunités incluent le potentiel du système de rémunération de capitaliser sur certains attributs des salariés, en soutenant des pratiques de GRH et d'autres facteurs organisationnels (culture, stratégie...). Par exemple, une rémunération des compétences acquises et utilisées pourrait permettre de capitaliser durablement sur les savoir et savoir-faire d'une main d'œuvre hautement qualifiée dans le cadre d'une stratégie axée sur la qualité. L'application de l'approche fondée sur les ressources suggère que ce soit l'étendue de la congruence, ou des synergies, entre le système de rémunération et d'autres facteurs organisationnels qui crée de la valeur en attirant, motivant et retenant

les individus appropriés. Le nombre d'entreprises, et de consultants, qui cherchent le bon système de rémunération "sur mesure" témoigne de l'importance (valeur) accordée à cette congruence, ainsi que de la difficulté (rareté) de sa réalisation. Reste à savoir si ces synergies peuvent être facilement imitées par les concurrents.

Le fait de tirer partie d'un avantage concurrentiel, non pas par le biais d'une seule ressource stratégique, mais par la combinaison de plusieurs, contribue à brouiller les pistes lorsqu'il s'agit pour les concurrents (et parfois même pour l'entreprise elle-même) d'identifier la source de cet avantage. L'exploitation de synergies est donc un bon moyen de développer l'ambiguïté causale. En outre, le caractère sensible des rémunérations, ainsi que l'entrelacs des interrelations construites au cours du temps entre les différentes pratiques d'un système de GRH peuvent contribuer à une complexité sociale qui rendra, elle aussi, difficiles les imitations (Gerhart, Trevor & Graham, 1996).

Malgré le besoin apparent de prendre en considération les synergies lorsqu'il s'agit d'étudier les effets du système de rémunération, force est de constater que la plupart des études menées jusqu'à présent ont eu tendance à se focaliser sur l'évaluation de l'impact direct de différents systèmes ou pratiques isolées (Gerhart & Milkovich, 1992). Cet intérêt pour les effets directs semble associer implicitement une approche de type "meilleure pratique" avec le succès de l'entreprise. Selon l'approche par les ressources, cependant, cet effet direct est insuffisant pour accéder à un avantage concurrentiel durable si le système de rémunération est trop facilement imitable. Dans cette perspective, l'existence de synergies devient donc une question critique de la recherche.

En effet, si les pratiques de rémunérations, ainsi que les autres variables du système de gestion des ressources humaines, ont essentiellement des effets directs, il est probable qu'une agglomération de pratiques de GRH indépendantes serait mise en place au cours du temps et exploitée avec succès. Comme le note Huselid (1995), ceci est cohérent avec une approche recherchant les "meilleures pratiques" que l'on rencontre à la fois dans la littérature académique (Pfeffer, 1994, 1996 ; Kochan & Osterman, 1994) et professionnelle. D'un autre côté, si la cohérence avec le contexte interne et externe est importante (C'est à dire, si les synergies créent de la valeur), alors il serait très contestable d'un point de vue scientifique de raisonner en terme d'effets directs additifs, et plutôt risqué d'adopter ce même raisonnement dans la perspective de la conception et de la mise en œuvre d'une stratégie de GRH.

De nombreux auteurs ont soulevé le problème : s'intéresser à une pratique de GRH isolée peut conduire à des résultats erronés, parce qu'il est impossible de juger de l'efficacité d'une pratique en l'isolant de l'ensemble des autres pratiques de GRH, des caractéristiques des employés, de la stratégie globale et commerciale... qui y sont reliées. Cet argument est développé selon trois formes (Gerhart, Trevor & Graham, 1996).

En premier lieu, étudier une seule pratique peut conduire à négliger les effets d'autres pratiques associées, menant à une estimation biaisée de son effet sur la performance (MacDuffie, 1995). Par exemple, un chercheur peut trouver qu'une pratique de rémunération telle que l'intéressement au résultat de productivité a une influence positive sur la productivité, mais seule une partie de l'effet observé est due à cette seule pratique, le reste peut être imputable à d'autres aspects du système qui peuvent covarier avec l'intéressement au résultat de productivité, tels qu'un système de récompenses pour suggestions, une décentralisation du pouvoir de décision... On

pourrait ainsi surestimer l'influence d'une pratique de gestion des ressources humaines en lui attribuant indûment certains effets.

La seconde forme de l'argument général prend le contre-pied de ce qui précède en considérant qu'on peut, au contraire, minimiser certains aspects de l'influence de la gestion des ressources humaines dans son ensemble. En effet, s'il y a un gain à exploiter des synergies en concevant un système de pratiques de GRH complémentaires, nous allons sous-estimer l'influence de la gestion des ressources humaines dans sa globalité si nous ne tenons compte que de l'addition des effets des pratiques de GRH prises isolément (Ichniowski, Shaw & Prensushi, 1997 ; MacDuffie, 1995 ; Dyer & Kochan, 1994 ; Doty, Glick & Huber, 1993).

Une troisième variante soutient que le fait que l'effet des rémunérations soit sur- ou sous-estimé provient de l'existence d'une relation de contingence avec le contexte interne ou externe (Baird & Meshoulan, 1988 ; Huselid, 1995). Si c'est un modèle contingent qui correspond le mieux à la réalité, étudier les seuls effets directs ne peut conduire qu'à des résultats erronés et exagérément simplistes.

On notera que les trois approches conceptuelles impliquent des méthodes d'estimation différentes. La première suggère que les facteurs contextuels soient traités sous forme de variables de contrôle et leurs effets isolés afin d'obtenir une estimation non biaisée de l'effet des rémunérations. Au contraire, la deuxième et la troisième variantes suggèrent qu'un morcellement conduirait à des résultats erronés puisque c'est le système formé par les interactions entre les pratiques de rémunérations et les facteurs de contexte qui importe et que ce système est plus que la somme de ses parties. L'utilisation de termes d'interactions devient alors nécessaire pour rendre compte de l'impact total d'un système de rémunération ou de GRH (i.e. effets directs plus effets des interactions).

Des travaux récents sur les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des entreprises indiquent que les pratiques de GRH sont plus efficaces lorsqu'elles forment un système cohérent (Wright & Snell, 1991 ; Wright & McMahan, 1992 ; Lado & Wilson, 1994 ; MacDuffie, 1995 ; Huselid, 1995 ; Wright & al., 1996).

En revanche la cohérence externe a connu un soutien plus mitigé. D'une part, les travaux de Gomez-Mejia (1992) et Gomez-Mejia & Balkin (1992) montrent qu'un alignement du système de rémunération sur la stratégie de diversification d'une entreprise apporte un gain en terme de performance. Les travaux de MacDuffie (1995) montrent également que l'alignement des "grappes" cohérentes de pratiques de gestion des ressources humaines sur la logique de production des usines d'assemblage qu'il étudie est source de performance pour l'entreprise. D'autre part, l'étude conduite par Huselid (1995) semble montrer que si la cohérence interne au système de gestion des ressources humaines est source de performance, en revanche l'apport d'un alignement de ce système sur la stratégie concurrentielle de la firme est négligeable. On notera toutefois que dans leur article paru en 1996, Gerhart, Trevor & Graham mettent ce faible support de l'hypothèse de l'intérêt d'un alignement sur la stratégie sur le compte de la faiblesse des outils statistiques et des modèles utilisés par les chercheurs qui se sont risqués dans cette exploration. Les outils statistiques utilisés induisent, selon eux, une telle déperdition dans la transcription de l'intensité de la relation, que les faibles liens mis en évidence (ex : Huselid, 1995) pourraient être le signe d'une relation beaucoup plus forte.

Il serait peut être intéressant à ce stade d'explorer de nouveaux types d'approche afin de contourner certaines des limites de la recherche actuelle. L'approche contingente semble aujourd'hui faire partie du paradigme dominant de la recherche en gestion (Desreumaux, 1998). Pourtant, dans le cadre de la recherche sur l'exploitation des synergies qui nous préoccupe actuellement, la théorie de la contingence semble souffrir de certaines limites. Les reproches les plus classiques qui lui sont faits sont un déterminisme excessif et des modèles simplistes issus de l'utilisation exclusive de relations bivariées (Schoonhoven, 1981).

La théorie configurationnelle pourrait bien constituer une réponse aux lacunes de la théorie de la contingence et offrir aux chercheurs de nouvelles perspectives, en particulier dans un champ de recherche tel que le nôtre, où comme nous venons de le voir, l'étude de synergies de plus en plus complexes pourrait bien s'avérer indispensable.

2. Les possibilités d'approfondissement de l'étude des synergies par l'approche configurationnelle

Il nous semble nécessaire à ce stade de notre réflexion de définir en quoi consiste une approche configurationnelle. Une telle définition peut s'envisager à travers trois caractéristiques communes à ce type d'approches (Ketchen, Thomas & Snow, 1993 ; Doty & Glick, 1994 ; Doty, Glick & Huber, 1993 ; Meyer, Tsui & Hinings, 1993):

- un principe de recherche holistique,
- l'utilisation de typologies, ou de taxonomies, de types idéaux,
- le principe d'équifinalité.

Une approche configurationnelle tente de tenir compte à la fois d'un ajustement horizontal qui fait référence à la cohérence interne au groupe de variables indépendantes étudiées (ex: différents aspects du système de gestion des ressources humaines), et d'un ajustement vertical qui se rapporte à la congruence pouvant exister entre le groupe de variables indépendantes et une caractéristique organisationnelle (ex : la stratégie).

Une telle approche relève d'une démarche holistique en ce qu'elle cherche à identifier les configurations, ou ensembles de facteurs, qui seraient d'une efficacité maximale. Ces configurations sont le produit d'effets de synergie non linéaires et d'interactions complexes, qui ne peuvent être représentées par les approches contingentes traditionnelles faisant appel à des analyses bivariées. En outre, l'approche configurationnelle postule l'équifinalité en considérant que plusieurs configurations différentes peuvent conduire au niveau maximum de performance.

Ces configurations sont des types idéaux. Ils peuvent être issus de construits théoriques et faire l'objet d'une typologie, ou être dérivés d'observations empiriques par le biais d'une taxonomie (Ketchen, Thomas & Snow, 1993). Les études partant de construits théoriques semblent cependant avoir la préférence de la plupart des chercheurs (Doty & Glick, 1994). Les configurations idéales sont conçues pour maximiser le niveau d'ajustement horizontal, leur cohérence interne. On cherche ensuite à lier ces configurations à d'autres aspects organisationnels dans le but de maximiser l'ajustement vertical. L'objectif d'une entreprise est, en effet, dans cette perspective, de maximiser à la fois l'ajustement horizontal et l'ajustement vertical afin de maximiser sa performance (Meyer, Tsui & Hinings, 1993).

On peut, par exemple, imaginer tester dans notre discipline un modèle considérant les systèmes de rémunération de types "algorithmique" et "évolutionniste" (Gomez-Mejia & Balkin, 1992) comme deux types idéaux caractérisés par une grande cohérence des différentes politiques de rémunération qui les composent (ajustement horizontal limité au seul système de rémunération). Notre modèle peut également tenir compte d'un ajustement vertical de ces types idéaux sur la stratégie de diversification de la firme. On peut également élargir notre approche configurationnelle en incluant dans nos types idéaux d'autres aspects du système de gestion des ressources humaines (ajustement horizontal étendu au système de gestion des ressources humaines), voire adopter une vision plus globale s'inspirant de la typologie de Burns & Stalker (1961) pour pousser jusqu'au bout la logique holiste de l'approche (ajustement horizontal étendu à l'ensemble du système de management de l'entreprise).

Suivant ces principes, une approche configurationnelle peut être menée à différents niveaux d'analyse (Meyer, Tsui & Hinings, 1993) : le groupe, l'entreprise, un aspect de la gestion, les individus... Cependant, le choix d'une approche configurationnelle implique la définition d'un modèle capable de représenter de manière fiable la structure logique des relations étudiées (Doty, Glick & Huber, 1993).

2.1 Modéliser des types idéaux

Les configurations présentées par des chercheurs pouvant relever d'une approche configurationnelle ne doivent pas être interprétées comme des catégories dans lesquelles doivent venir s'inscrire les entreprises, mais comme des profils idéaux dont les entreprises se rapprochent plus ou moins. Un profil idéal est, dans ce contexte, un construit théorique qui permet d'appréhender une configuration holistique de facteurs organisationnels.

Le fait de considérer des profils idéaux et non des catégories dans lesquelles classer les entreprises a au moins deux implications en matière de modélisation et de test d'une théorie configurationnelle. Tout d'abord, une approche configurationnelle ne peut plus se contenter d'une simple classification mais doit suivre une approche multivariée pour définir des profils idéaux. Ensuite, ce n'est pas le fait d'appartenir à une classe ou à une autre qui sera étudié mais le degré de déviation entre le profil réel d'une entreprise et les profils idéaux définis. Cette mesure du degré de déviation devrait permettre un test plus valide d'une théorie configurationnelle qu'une analyse ne faisant appel qu'à la classification des entreprises d'un échantillon dans telle ou telle catégorie.

Reste que la modélisation de ces profils idéaux multivariés pose problème. Tous les chercheurs qui tentent d'adopter une approche configurationnelle sont confrontés aux mêmes difficultés. La littérature regorge de typologies attractives quant à la richesse de l'approche qu'elles sous-tendent : Mintzberg, 1979, 1983, Miles & Snow, 1978, Burns & Stalker, 1961, Porter, 1980, 1985... Ces typologies, ainsi que bien d'autres, ont généré un volume impressionnant de recherches empiriques et connu un succès considérable auprès de publics d'universitaires et de managers. Cependant, les théoriciens qui ont formalisé initialement ces typologies en sont restés à une définition assez floue du modèle qui ne permet pas directement un test empirique de la théorie. Pour ce faire il est nécessaire de recourir à une traduction du modèle initial en un modèle plus précis, détaillant les caractéristiques de chaque profil sous la forme d'un ensemble de variables à la contribution quantifiée, aussi fidèle que possible à l'original (Venkatraman, 1989). La qualité de la modélisation des types idéaux dépend largement de la typologie utilisée et de la précision dont ont fait preuve les auteurs dans sa description.

2.2 Modéliser la relation d'ajustement

Selon la plupart des approches configurationnelles, les organisations qui se rapprochent le plus des profils idéaux sont les plus performantes parce que le degré d'ajustement entre les facteurs étudiés est maximal dans ces configurations. C'est pourquoi, la seconde étape dans la modélisation d'une théorie configurationnelle consiste à choisir un modèle conceptuel d'ajustement.

Les notions de fit, congruence, cohérence, coalignement, contingence, sont largement utilisées dans de nombreux domaines de recherche, notamment dans le domaine du management stratégique, que l'approche soit contingente ou configurationnelle. Pourtant ces concepts manquent indéniablement de précision. Or, ce flou dans la nature des liens entre les variables étudiées induit une difficulté au moment de modéliser et de tester mathématiquement cette relation. On peut cependant envisager trois approches différentes permettant de modéliser une relation de cohérence dans le cadre d'une approche configurationnelle (Venkatraman, 1989) :

- La relation de gestalt qui fait appel aux méthodes de classification pour définir des groupes caractérisés par leur degré de cohérence interne ;
- L'écart par rapport à un profil idéal qui étudie la proximité du profil des entreprises étudiées par rapport à des profils types établis par le chercheur et l'influence de ce degré de proximité sur la performance ;
- La relation de covariation qui utilise les équations structurelles pour comparer deux modèles, l'un ne présentant que les effets directs des variables identifiées par la littérature comme pouvant exercer une influence conjointe sur la performance, l'autre ajoutant un facteur "coalignement" intermédiaire dans la relation entre ces variables et la performance afin de vérifier si ce facteur n'apporte pas un surcroît d'explication.

2.3 Premières recherches empiriques

Rares sont encore les chercheurs se réclamant d'une approche configurationnelle à avoir mis en pratique cette théorie dans un modèle présentant l'influence de configurations de systèmes de rémunération, de systèmes de GRH, ou, pour aller jusqu'au bout de la logique holiste, de configurations organisationnelles incluant à la fois des aspects de rémunération, de GRH et de contexte (culture, stratégie de l'entreprise).

Quelques précurseurs ont cependant été salués avec les travaux de Eisenhardt et Galunic (Eisenhardt, 1988 ; Galunic & Eisenhardt, 1994) incluant dans leur réflexion la notion d'équifinalité, chère aux tenants de l'approche configurationnelle (Gresov & Drazin, 1997). A partir d'une étude sur le système de rémunération de commerces spécialisés, ces chercheurs ont montré que des formes différentes de rétribution sont également performantes, même si ce résultat va à l'encontre des prévisions de la théorie de l'agence ou de la théorie de l'efficacité.

D'autres travaux comme ceux de MacDuffie (1995), présentant des "grappes" de pratiques de GRH cohérentes, assimilables à des configurations, et l'importance de la mise en cohérence de ces grappes de pratiques avec la logique de production des établissements étudiés, ou ceux de Arthur (1994, 1995) et de Delery & Doty (1996) sont rattachés au courant configurationnel (Wright & al., 1996).

A partir d'un échantillon international de 62 usines d'assemblage dans le secteur automobile, McDuffie (1995) a cherché à tester si des grappes de pratiques cohérentes ne correspondaient pas à un meilleur niveau d'analyse pour étudier le lien entre gestion des ressources humaines et performance, que des pratiques isolées. Il a également tenté de vérifier les hypothèses de Arthur (1992) et Kochan, Cutcher-Gershenfeld & McDuffie (1991) selon lesquelles ces grappes de pratiques ne sont efficaces que si elles sont associées à des grappes de pratiques complémentaires issues d'autres fonctions, jusqu'à se trouver intégrées à la stratégie concurrentielle d'ensemble de la firme. Les résultats de cette étude montrent que la performance des usines étudiées, abordée sous l'angle de la productivité et de la qualité, est positivement et significativement liée à la cohérence des grappes de pratiques de gestion des ressources humaines, mais aussi à la cohérence d'ensemble de grappes de pratiques incluant d'autres aspects de la gestion, notamment la logique de production de ces usines.

On peut regretter, que Doty, Glick & Huber (1993), dont l'étude compte parmi les rares recherches empiriques adoptant une approche configurationnelle poussant jusqu'au bout la logique holiste, n'aient pas exploité le versant ressources humaines, et plus particulièrement rémunération, de la théorie de Miles & Snow (1978) qu'ils ont cherché à tester. La recherche de ces auteurs avait en effet pour objectif de tester deux théories configurationnelles basées respectivement sur la typologie de Mintzberg (1979, 1983) et sur celle de Miles & Snow (1978). Les résultats obtenus indiquent que les organisations étudiées n'adoptent pas les types idéaux présentés par la théorie configurationnelle dérivée des travaux de Mintzberg, en revanche les prévisions dérivées des travaux de Miles et Snow semblent davantage correspondre à une réalité observable. Nous sommes ici en présence d'une recherche qui ouvre des voies prometteuses, en particulier pour ceux qui voudraient élargir ses perspectives en matière de gestion des ressources humaines et plus particulièrement de rémunération.

Cette voie a commencé à être explorée par Delery & Doty (1996). Leur étude comprend, dans sa partie relevant d'une approche configurationnelle, le test de l'effet sur la performance d'un ajustement horizontal de diverses pratiques de GRH parmi lesquelles un aspect relatif aux rémunérations (partage du profit ou rémunération sur des bases hiérarchique) par la méthode de l'écart à deux profils idéaux placés sur un continuum (un profil orienté vers le marché et un profil orienté vers l'interne). Ces auteurs testent également l'influence d'un ajustement vertical de ces profils types sur la stratégie des entreprises étudiées (typologie de Miles & Snow, 1978). Aucune des hypothèses configurationnelles n'est validée, cependant cette recherche présente l'intérêt de mettre en pratique une méthodologie encore peu utilisée.

Quant aux travaux d'Arthur (1994, 1995) ils étudient l'influence sur la performance et le turnover de l'adoption respective de deux types de systèmes de gestion des ressources humaines : un système axé sur le contrôle et un système axé sur la participation. L'aspect configurationnel de cette recherche réside essentiellement dans la mise en évidence de ces deux types de systèmes de gestion des ressources humaines par le biais d'une classification tenant notamment compte de variables relatives aux rémunérations. Si les résultats obtenus semblent militer en faveur de l'adoption d'un système axé sur la participation, il est surtout intéressant de noter que l'auteur souligne l'importance d'adopter un niveau d'analyse agrégé.

Il serait cependant peu scientifique de considérer les synergies comme une panacée universelle alors que la recherche reste encore hésitante dans ses conclusions

sur leur efficacité. En outre, force est de constater que la recherche de cohérence ne semble pas correspondre à un souci constant des praticiens. La recherche des "meilleures pratiques" a encore de beaux jours devant elle. Mieux encore, l'approche institutionnelle pourrait bien fournir une perspective différente à l'étude des rémunérations, peut être dans certains cas plus pragmatique et réaliste que l'approche fondée sur l'exploitation des ressources stratégiques ou l'approche configurationnelle.

3. L'axe de réflexion alternatif offert par la théorie institutionnelle

Certains auteurs comme Gerhart, Trevor & Graham (1996) ont déjà relevé cette possibilité :

" L'approche fondée sur les ressources dépeint une vision de la stratégie de rémunération que nous estimons à haut risque mais de rendement potentiellement élevé. L'essentiel du succès potentiel, selon ce courant théorique, résulte des synergies entre les politiques de rémunération et d'autres facteurs au niveau organisationnel ou individuel. Au contraire, nous pensons que la théorie institutionnelle explique comment les firmes pourraient prendre une voie moins risquée mais potentiellement moins rentable. Selon l'approche institutionnelle, en suivant les "meilleures pratiques", les entreprises limitent les risques et pourraient prendre une route différente vers le succès." (p.145)

Selon la théorie institutionnelle, les organisations répondent à des pressions de leur environnement à se conformer aux pratiques de gestion qui les rendront légitimes aux yeux des investisseurs, des salariés, des consommateurs, et de tous ceux dont elles obtiennent des ressources ou avec lesquels elles sont en relation (DiMaggio & Powell, 1983 ; Elderman, 1992 ; Jepperson, 1991 ; Tolbert & Zucker, 1996). Les modes de gestion reconnus sont définis dans l'environnement par une combinaison de facteurs tels que l'historique, la culture, le juridique, le conformisme social, ... qui peuvent émaner de sources diverses comme le gouvernement, les professionnels d'un secteur ou des sources internes à l'organisation (DiMaggio & Powell, 1983 ; Zucker, 1987). Les organisations elles-mêmes sont perçues comme des construits sociaux, des programmes reproduisant des routines ou des systèmes de règles (Jepperson, 1991).

Le résultat final de cette influence institutionnelle est que, le temps passant, de nombreuses organisations adoptent des structures similaires ou ont recours à des pratiques identiques (Meyer & Rowan, 1977). Les influences institutionnelles sont également visibles à travers le réseau de diffusion de nouvelles pratiques parmi les organisations (DiMaggio & Powell, 1983 ; Tolbert & Zucker, 1983). Au cours du temps, à mesure que de nouvelles pratiques de rémunérations, telles que la rémunération variable, les stocks options, ou l'intéressement au résultat de productivité, deviennent des pratiques acceptables aux yeux des professionnels, un nombre croissant d'entreprises, issues de secteurs très divers, vont adopter une forme de ces pratiques et un réseau de plus en plus étendu de diffusion deviendra apparent.

L'intensité et la forme des réponses des organisations aux pressions institutionnelles peuvent varier. Remplacer ou modifier des pratiques institutionnalisées nécessite des ressources substantielles et/ou un choc exogène (Eisenhardt, 1988 ; Powell, 1991), même lorsqu'il devient évident que le système de rémunération actuel ne répond plus aux besoins de l'organisation. Cependant dans le cas d'une plus grande

variété de pratiques jugées légitimes parmi lesquelles on peut faire un choix, le changement est rendu plus aisé et moins coûteux (Stryker, 1994).

La réponse des organisations

DiMaggio & Powell (1983) distinguent trois mécanismes par lesquels des pratiques organisationnelles telles que les rémunérations peuvent être institutionnalisées :

- Un processus coercitif qui reflète les pressions politiques et légales,
- Un processus d'imitation qui résulte des incertitudes organisationnelles,
- Un processus normatif qui impose les vues de la coalition dominante.

En d'autres termes, les organisations peuvent être forcées à adopter une pratique, elles peuvent imiter d'autres organisations qui ont déjà adopté cette pratique ou elles peuvent être influencées par des normes qui poussent à l'adoption de cette pratique.

Les organisations incertaines quant à la manière de répondre aux pressions qui s'exercent au sujet de leur système de rémunération, ou dont les objectifs restent flous en la matière, peuvent imiter ou prendre pour référence d'autres organisations, en particulier celles qui semblent jouir d'une meilleure image ou qui paraissent plus performantes (DiMaggio & Powell, 1983). Par exemple, il est courant pour les entreprises de fixer le niveau des salaires à partir d'une enquête menée sur les pratiques de leur secteur (Rynes & Milkovich, 1986) ou de développer les systèmes de rémunération présentés comme les "meilleurs" par les grands cabinets de conseil ou les académiques (Pfeffer, 1994). Les entreprises auront également tendance à imiter les organisations qui sont perçues comme "modernes" ou comme des exemples de progrès social et de justice. Les pratiques se diffusent d'ailleurs plus rapidement parmi ces firmes "modernes" (Strang & Meyer, 1993). En fait, plus le nombre de modèles imitables est restreint, plus ces pratiques vont se répandre (DiMaggio & Powell, 1983). Le processus qui consiste à imiter une organisation leader semble plus économique en terme de ressources, que celui qui demande un fort investissement afin d'être le premier à accéder à un avantage concurrentiel.

Néanmoins, Barringer & Milkovich (1994) notent que l'imitation pourrait ne pas toujours se révéler positive et observent que la théorie institutionnelle reste peu claire quant au moment où une telle démarche cesse d'être rationnelle et efficace. De plus, Abrahamson (1991) a émis une théorie selon laquelle si les modes (i.e. : les réponses institutionnelles) peuvent remplir des fonctions symboliques, elles peuvent être dommageables pour les organisations en empêchant l'adoption de méthodes de gestion qui pourraient s'avérer plus efficaces, ou, pour adopter le langage de l'approche fondée sur les ressources, créer de la valeur et de l'inimitabilité pour donner accès à un avantage concurrentiel durable. Dans le sens des remarques d'Abrahamson, la tendance des entreprises à se jeter sur la nouvelle marotte en matière de rémunérations ou de management, souvent avec des résultats décevants, a maintes fois été stigmatisée dans la presse.

La réponse des organisations aux pressions institutionnelles est souvent de faible ampleur ou de nature symbolique. Il peut être suffisant pour une organisation de donner l'impression de se conformer à une norme institutionnelle (Edelman, 1992) par le biais d'un changement dans le langage (Meyer & Rowan, 1977) ou dans les procédures (Powell, 1991). Ces réponses sont d'autant plus attractives qu'elles sont peu coûteuses

et demandent peu d'effort (Edelman, 1992), même si ce dernier aspect est remis en question par certains (Tolbert & Zucker, 1996).

Tolbert & Zucker (1996) offrent un modèle progressif, en trois étapes, du degré d'institutionnalisation des pratiques : l'"habitualisation", l'"objectification" et la "sédimentation". L'"habitualisation" correspond à un stade de pré-institutionnalisation pendant lequel plusieurs organisations inventent en même temps des structures similaires en réponse à des pressions environnementales. L'"objectification", ensuite, ajoute un consensus social à propos de la valeur d'une pratique particulière, résultant de constats quant à son efficacité et du fait que cette pratique ait été testée par d'autres organisations. Le stade de "sédimentation" représente le plus haut niveau d'institutionnalisation. A ce stade, les pratiques et structures ont passé l'épreuve du temps, des changements de population au sein de l'organisation, et se sont étendues à de nombreuses organisations.

La phase de "sédimentation" correspond à la période de moindre risque pour l'imitation d'une pratique : elle a été testée, elle est légitimée par les acteurs de l'environnement et elle a passé l'épreuve du temps. Ces étapes de l'institutionnalisation ont des implications dans les modes de diffusion des pratiques de rémunérations. Pendant les deux premières phases on peut s'attendre à voir des systèmes de rémunération similaires dans des entreprises qui évoluent sur les mêmes marchés (des produits, du travail...). Plus on entre dans la phase de "sédimentation", plus les pratiques de rémunérations vont également se propager à des organisations totalement différentes.

Plus une organisation est grande, plus elle est visible dans son environnement, plus elle est intégrée dans un réseau de relations complexes (Elderman, 1992), plus elle est soumise aux pressions institutionnelles. Les entreprises employant des professionnels faisant parti d'un réseau académique, d'associations professionnelles, ou issus de formations assez normatives auront tendance à incorporer dans une plus grande mesure des éléments institutionnels (Barringer & Milkovich, 1994). Les organisations tendraient à engager des professionnels des ressources humaines de formation supérieure ou des consultants en rémunération qui ont accès aux pratiques de rémunération les mieux acceptées. Leur travail consisterait alors à développer en interne ces pratiques jugées légitimes. De fait, les professionnels des ressources humaines peuvent être considérés comme les moteurs du processus de diffusion (Elderman, 1990).

Conclusion

Selon l'approche fondée sur les ressources, les synergies ont le potentiel de créer de la valeur supplémentaire par rapport à celle générée par les politiques de GRH isolées, et ce d'une manière difficile à imiter pour les concurrents (Barney, 1991). La théorie institutionnelle suggère également que s'il existe des pressions pour suivre les pratiques les plus largement acceptées, celles qui sont adoptées dépendent aussi de l'environnement institutionnel propre à l'organisation (Gerhart, Trevor & Graham 1996). Aussi, le mélange spécifique de pratiques peut-il varier d'une organisation à l'autre, créant peut être des synergies particulières à chacune.

Il semble donc nécessaire d'examiner les preuves de l'existence de telles synergies. Si elles existent, concentrer notre analyse sur les seuls effets directs des pratiques de rémunération, au lieu de prendre en compte les interactions les impliquant,

risque de nous conduire dans une impasse. La théorie configurationnelle nous fournit de nouveaux moyens d'approfondir dans cette voie les apports de la théorie de la contingence, en élargissant notre champ d'investigation à des synergies plus complexes.

L'étude des effets directs de certaines pratiques de rémunération n'est cependant pas à négliger. En effet, la théorie institutionnelle apporte bien un certain renouveau d'une approche par la recherche des "meilleures pratiques", sachant que ces pratiques ne sont pas forcément celles qui conduisent à un gain de performance objectif, mais que leur attrait peut tout aussi bien résider dans la légitimité qu'elles confèrent aux choix des décideurs, malgré un niveau sub-optimal de performance. A ce titre cette approche incite à une réflexion supplémentaire sur les critères d'efficacité des politiques de rémunération. Elle relance le débat sur la pertinence des recherches traitant du lien entre systèmes de rémunération, ou de gestion des ressources humaines, et critères objectifs de performance.

Bibliographie

- ABRAHAMSON E. (1991), "Managerial fads and fashions : the diffusion and rejection of innovations", *Academy of Management Review*, Vol.16, pp.586-612.
- ARTHUR J.B. (1992), "The link between business strategy and industrial relations systems in american steel minimills", *Industrial and Labor Relations Review*, vol.45, n°3, pp.488-506.
- ARTHUR J.B. (1994), "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, vol.37, n°3, pp.670-687.
- ARTHUR J. B. (1995), "Testing the strategic human resource perspective : contingency and configurational approaches", *Working Paper*, Purdue University, West Lafayette, I.N.
- BAIRD L., MESHOULAM I. (1988), "Managing two fits of strategic human resource management", *Academy of Management Review*, vol.13, n°1, pp.116-128.
- BARNEY J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol.17, pp.99-120.
- BARNEY J.B. (1995), "Looking inside for competitive advantage", *Academy of Management Executives*, vol.9, n°4, pp.49-61.
- BARNEY J.B., WRIGHT P.M. (1998), "On becoming a strategic partner : the rôle of human ressources in gaining competitive advantage", *Human Resource Management*, Spring, vol.37, n°1, pp.31-46.
- BARRINGER M.W., MILKOVICH G.T. (1994), "The diffusion of human resource innovations : the case of flexible benefit plans", *Working Paper*, n°16, Center for Advances Human Resource Studies, Cornell University.
- BECKER B.E., HUSELID M.A. (1998), "High performance work systems and firm performance : a synthesis of research and managerial implications", *Research in personnel and human resources management*, vol.16, pp.53-101.
- BURNS T., STALKER G.M. (1961), *The management of innovation*, New York : Barnes & Nobel, 269 p.
- CHENEVERT D., SIRE B., TREMBLAY M. (1998), "Une étude internationale sur la contingence de l'efficacité perçue des politiques de rémunération", *Actes du 9^{ème} congrès de l'AGRH* sur le thème "La GRH éclatée", Tome 1, pp. 351-367.

- DELERY J.E., DOTY H.D. (1996), "Modes of theorizing in strategic human resource management : tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, vol.39, n°4, pp.802-835.
- DESREUMAUX A. (1998), *Théorie des organisations*, ed. Management Société, Coll. Les Essentiels de la Gestion, Paris, 222 p.
- DIERICKX I., COOL K. (1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, vol.35, pp.1504-1511.
- DIMAGGIO P.J., POWELL W.W. (1983), "The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociology Review*, vol.48, pp.147-160.
- DOTY D.H., GLICK W.H. (1994), "Typologies as a unique form of theory building : toward improved understanding and modeling", *Academy of Management Review*, vol.19, n°2, pp.230-251.
- DOTY D.H., GLICK W.H., HUBER G.P. (1993), "Fit, equifinality, and organizational effectiveness : a test of two configurational theories", *Academy of Management Journal*, vol.36, n°6, pp.1196-1250.
- DYER L., KOCHAN T.A. (1994), "Is there a new HRM : contemporary evidence and future directions", *Working Paper*, n°29, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University.
- EISENHARDT K.M. (1988), "Agency- and institutional-theory explanations : the case of retail sales compensation", *Academy of management journal*, vol.31, n°3, pp.488-511
- ELDERMAN L. (1990), "Legal environments and organizational governance : the expansion of due process in the American workplace", *American Journal of Sociology*, vol.95, pp.1401-1440.
- ELDERMAN L. (1992), "Legal ambiguity and symbolic structures : organizational mediation of civil rights law", *American Journal of Sociology*, vol.97, pp.1531-1576.
- GALUNIC D.C., EISENHARDT K.M. (1994), "Renewing the strategy-structure-performance paradigm", in L.L. Cumming and B.M. Staw (eds), *Research in organizational behavior*, vol.16, pp.215-255, Greenwich, CT : JAI Press.
- GERHART B., MILKOVICH G.T. (1992), "Employee compensation : Research and practice", in M.D. Dunnette et L.M. Hough (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol.3, chap.9, p.481-569, Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
- GERHART B., TREVOR C.O., GRAHAM M.E. (1996), "New directions in compensation research : synergies, risk, and survival", in G.R. Ferris (ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol.14, pp.143-203.
- GOMEZ-MEJIA L.R. (1992), "Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance", *Strategic management journal*, vol.13, pp.381-397.
- GOMEZ-MEJIA L.R., BALKIN D.B. (1992), *Compensation, organizational strategy and firm performance*, South West publishing Co., College division, Cincinnati, Ohio, p 423.
- GRESOV C., DRAZIN R. (1997), "Equifinality : functional equivalence in organization design", *Academy of Management Review*, vol. 22, n°2, pp.403-428.

- HENEMAN R.L. (1992), *Merit pay : linking pay increases to performance ratings*, Addison Wesley HRM series, 298 p.
- HUSELID M.A. (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, vol.38, n°3, pp.635-672.
- ICHNIEWSKI C., SHAW K., PRENNUSHI G. (1997), "The effects of human resource management practices on productivity : a study of steel finishing lines", *The American Economic Review*, June, pp.291-313.
- JEPPERSON R.L. (1991), "Institutions, institutional effects, and institutionalism", in W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Eds) *The new institutionalism in organizational analysis* (pp.143-163), Chicago : University of Chicago Press.
- KETCHEN D.J. Jr., THOMAS J.B., SNOW C.C. (1993), "Organizational configurations and performance : a comparison of theoretical approaches", *Academy of Management Journal*, vol.36, n°6, pp. 1278-1313.
- KOCHAN T.A., CUTCHER-GERSHENFELD J., MACDUFFIE J.P. (1991), "Employee participation, work redesign, and new technology : implications for manufacturing and engineering practice », in G. Salvendy, Ed., *Handbook of Industrial Engineering*, 2nd Edition, New York : John Wiley, pp. 798-814.
- KOCHAN T.A., OSTERMAN P. (1994), *The mutual gains enterprise : forging a winning partnership among labor, management and government*, Boston : Harvard Business School Press.
- LADO A.A., WILSON M.C. (1994), "Human resource systems and sustained competitive advantage : a competency based perspective", *Academy of Management Review*, vol.19, pp.699-727.
- MACDUFFIE J.P. (1995), "Human resource bundles and manufacturing performance : organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial and Labor Relations Review*, vol.48, n°2, pp.197-221.
- MEYER A.D., TSUI A.S., RHININGS C.R. (1993), "Configurational approaches to organizational analysis", *Academy of Management Journal*, 1993, vol.36, n°6, pp.1175-1195.
- MEYER J.W., ROWAN B. (1977), "Institutionalized organizations : formal structures as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, vol.83, pp.340-363.
- MILES R.E., SNOW C.C. (1978), *Organization strategy, structure, and process*, New York : Mc Graw-Hill.
- MINTZBERG H. (1979), *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- MINTZBERG H. (1983), *Structure in fives : designing effective organizations*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- PFEFFER J. (1994), *Competitive advantage through people*, Boston : Harvard business school press.
- PFEFFER J. (1996), "When it comes to best practices – why do smart organizations occasionally do dumb things ?", *Organizational dynamics*, vol.25, pp.33-44.
- PORTER M.E. (1980), *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*, New York : Free Press.
- PORTER M.E. (1985), *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*, New York : Free Press

- POWELL W.W. (1991), "Expanding the scope of institutional analysis", in W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Eds) *The new institutionalism in organizational analysis* (pp.183-203), Chicago : University of Chicago Press.
- POWELL W.W., DiMAGGIO P.J. (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago : University of Chicago Press.
- REED R., DEFILLIPPI R.J. (1990), "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol.15, n°1, pp.88-102.
- ROUSSEL P. (1994), *Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Sciences Sociales - Toulouse I, Tomes I et II.
- RYNES S.L., MILKOVICH G.T. (1986), "Wage surveys : dispelling some myths about the "market wage"", *Personnel Psychology*, vol.39, pp.71-90.
- SCHLESINGER L., ZORNITSKY J. (1991), "Job satisfaction, service capability, and customer satisfaction : an examination of linkages and management implications", *Human Resource Planning*, vol.14, pp.141-150.
- SCHMIT M.J. , ALLSCHEID S.P. (1995), "Employee attitudes and customer satisfaction : making theoretical and empirical connections", *Personnel Psychology*, Vol.48, pp.521-536.
- SCHNEIDER B., BOWEN D. (1985), "Employee and customer perceptions of service in banks : replication and extension", *Journal of applied psychology*, vol.70, pp.423-433.
- SCHOONHOVEN C.B. (1981), "Problems with contingency theory : testing assumptions hidden within the language of contingency "theory"", *Administrative Science Quarterly*, vol.26, pp.349-377.
- SIRE B., DAVID P. (1993), *Gestion stratégique des rémunérations*, Paris : Editions Liaisons.
- STRANG D., MEYER J.W. (1993), "Institutional conditions for diffusion", *Theory and Society*, vol.22, pp.487-511.
- STRYKER R. (1994), "Rules, resources, and legitimacy process : some implications for social conflict, order, and change", *American Journal of Sociology*, vol.99, pp.847-910.
- TOLBERT P.S., ZUCKER L.G. (1983), "Institutional sources of change in the formal structure of organizations : the diffusion of civil service reform, 1880-1935", *Administrative Science Quarterly*, vol.28, pp.22-39.
- TOLBERT P.S., ZUCKER L.G. (1996), "institutionalization of institutional theory", in S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds), *Handbook of Organizational Studies*, London : Sage Limited.
- TORNOW W., WILEY J. (1991), "Service quality and management practices : a look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom line consequences", *Human Resource Planning*, vol.14, pp.105-115.
- ULRICH D., HALBROOK R., MEDER D., STUCLIK M., THORP S. (1991), "Employee and customer attachment : synergies for competitive advantage", *Human Resource Planning*, vol.14, pp.89-104.
- VAN DE VEN A. H., DRAZIN R. (1985), "The concept of fit in contingency theory", in L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol.7, pp.333-365

- VARMA A., BEATTY R.W., SCHNEIER C.E., ULRICH D.O. (1999), "High performance work systems : exciting discovery or passing fad? ", *Human Resource Planning*, vol. 22, n°1, pp.26-37.
- VENKATRAMAN N. (1989), "The concept of fit in strategy research : toward verbal and statistical correspondence", *Academy of Management Review*, vol.14, n°3, pp.423-444.
- WRIGHT P., MCCORMICK B., SHERMAN S., MCMAHAN G. (1996), "The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance", *paper presented at the 1996 Academy of Management meeting*, Cincinnati, OH.
- WRIGHT P.M., MCMAHAN G.C. (1992), "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management*, vol.18, n°2, pp.295-320.
- WRIGHT P.M., SNELL S.A. (1991), "Toward an integrative view of strategic human resource management", *Human Resource Management Review*, n°1, pp.203-225.
- ZUCKER L.G. (1987), "Institutional theories of organization", *Annual Review of Sociology*, vol.13, pp.443-464.