

Franck BRILLET
Maître de Conférences en Sciences de Gestion

Adresse personnelle :

*77, Rue Saint François
37520 La Riche*

Tél. : 02.47.38.91.71

E Mail : brillet@droit.univ-tours.fr

Adresse professionnelle :

*I.A.E. de Tours - Faculté de Droit
50, Av. J. Portalis BP 0607
37206 Tours Cedex 03*

Tél. : 02.47.36.10.09

Fax : 02.47.36.10.11

**Management des rémunérations et PME
(de l'importance de l'effet taille dans les
pratiques salariales)**

**Management des rémunérations et PME
(de l'importance de l'effet taille dans les
pratiques salariales)**

Résumé :

La diversification des techniques de rémunération, mises à la disposition des entreprises, soulève le problème suivant : quels sont les déterminants des pratiques entrepreneuriales en matière de rémunération ? Peut-on observer des divergences dans l'utilisation de certaines techniques qui seraient en partie fonction de la taille des entreprises ? Ces interrogations un enjeu: celui d'identifier les relations existantes entre certaines formes de rémunération et la taille des entreprises en se demandant s'il existe des spécificités propres aux PME dans la mise en œuvre de certaines techniques salariales.

Mots clés :

| | | |
|----------------------------|---------------|--------------------|
| PME | Age | Secteur d'activité |
| Rémunérations Extrinsèques | Salaires | Taille |
| Participation au capital | Intéressement | Individualisation |

Introduction

Depuis plusieurs années l'importance des PME ne cesse d'encourager les chercheurs en gestion à multiplier le nombre d'articles et de congrès, spécifiquement à ce type d'entreprises (Garand, Fabi, 1992). Conséquemment, le développement actuel de la recherche en PME fait émerger de nouveaux champs d'analyses à même d'enrichir les études en ressources humaines (Mahé de Boislandelle, 1988 ; Benoit, Rousseau, 1990) ciblées sur la gestion des rémunérations. Par ailleurs, la rémunération est l'un des thèmes de GRH le plus souvent repris par la littérature anglo-saxonne et peu exploité dans le contexte français de la PME. Partant du principe qu'il existe très peu d'études s'intéressant à la gestion des rémunérations en contexte PME, cet article a pour objectif d'identifier les relations qui existent entre la taille de l'entreprise et les pratiques salariales observées dans les entreprises. Cet article se propose alors d'éclaircir la relation qui peut exister entre la mise en œuvre de pratiques salariales et l'effet taille de l'entreprise. L'un de ses objectifs est d'établir un cadre conceptuel susceptible d'être testé auprès d'un échantillon d'entreprises françaises.

La question centrale de l'analyse peut alors être résumée de la façon suivante : existe-t-il des spécificités propres aux PME en matière de mise en œuvre de pratiques d'actionnariat et d'individualisation des rémunérations ? De cette façon, on peut également se demander si la taille constitue l'un des seuls facteurs déterminant des pratiques salariales visées. La réalisation d'une enquête empirique auprès de 90 entreprises, complétée par deux études de cas d'entreprises, apportera quelques éléments de réponse qui constituent les apports d'une recherche salariale au management des rémunérations dans les PME. A ce titre, elle complète le champ des recherches en GRH des PME (Garand, 1993).

Nonobstant, la présente recherche se justifie et s'explique en raison des intérêts que représente le management des pratiques salariales pour les PME. Le premier de ces intérêts est économique, puisque la gestion de la masse salariale constitue l'une des limites importantes pour les PME dans leur management des salaires (Amadiou, 1995, Mahé de Boislandelle, 1990). Le second intérêt plus social est mis en perspective dans les études PME consacrées à la conservation des ressources humaines dans ce type d'entreprises (Fabi, Garand, 1994 ; GREPME, 1994). Ces éléments soulignent alors l'importance de savoir si la gestion des rémunérations en PME n'est que le résultat de transpositions de pratiques de rémunérations des GE ou bien existe-t-il une gestion active des rémunérations en PME avec des spécificités propres ?

La réponse à ces interrogations impose la présentation du cadre théorique et conceptuel de la démarche de cette recherche (1) ainsi que la présentation des enquêtes empiriques réalisées auprès d'entreprises françaises (2) qui atteste l'influence de la taille dans la mise en place des techniques de rémunération des entreprises et de spécificités propres aux PME (3).

1. Cadre de la recherche

Le cadre de cette étude s'inscrit dans le champ de recherche de la GRH (D'Amboise, Garand, 1995) et s'intéresse à la compréhension de l'utilisation et de la pratique de techniques salariales émergentes en contexte PME. A ce titre, elle enrichit le champ des recherches consacrées à la GRH et aux PME (Bayad, 1995) qui sont encore peu nombreuses. Effectivement, l'ensemble des recherches salariales et études empiriques consacrées à ce thème soulignent généralement et principalement l'opposition entre les pratiques de PME et celles des GE (Bayad, Mahé de Boislandelle, Nebenhaus, Sarnin, 1995). Ces oppositions sont notamment révélées dans les études s'intéressant aux performances et à l'efficacité des entreprises (Black, Greene, Ackers, 1997 ; Gregory, Matatko, Luther, 1997).

Par conséquent, on associe régulièrement les pratiques de gestion des PME comme des réactions d'imitation par rapport aux politiques des GE, soulignant ainsi le retard ou le manque de structures de ces PME. Il semble donc intéressant de centrer l'intérêt sur les seules pratiques des PME afin de mieux cerner les problématiques et enjeux de la gestion des rémunérations (Mahé de Boislandelle, 1990) ; s'écartant ainsi de toute tentative de comparaison « minimaliste » avec d'autres types d'entreprises.

La présente analyse s'inscrit dans un cadre conceptuel portant sur la taille et la rémunération globale (1.1) qui donne lieu à l'élaboration d'une question et de propositions de recherche (1.2) et à une modélisation (1.3).

1.1 Détermination des concepts de taille et de rétribution globale

Le concept de taille est un thème d'analyse ancien et récurrent en économie et plus spécifiquement en économie du travail (Hamberg, 1964 ; Evans, 1987). Son actualité encourage le renouvellement de recherches en gestion et donne lieu à de nombreux développements académiques en favorisant les recherches sur les salaires (Cohen, Klepper, 1996 ; Branch, Echevarria, 1998 ; Stanwick, Stanwick, 1998). Quel que soit son champ d'application, le concept taille peut être considéré comme un concept fédérateur et élargi.

Facteur contextuel important¹, l'effet taille (Blau, 1970) est souvent retenu dans les recherches empiriques anglo-saxonnes. La taille est l'une des variables les plus discutées (Kimberly -1976-recense, notamment, l'ensemble des études empiriques consacrées à une estimation de l'effet de la taille sur les structures organisationnelles) et elle est souvent rapprochée de problématiques liées aux performances financières de l'entreprise (Gregory, Matatko, Luther, 1997), à l'efficacité et l'efficience (Black, Greene, Ackers, 1997) mais également à la technologie et l'innovation d'une organisation (Wakasugi, Koyata, 1997).

Cette étude se concentre sur des recherches en management qui relie le concept de taille à la rémunération et aux salaires. Ainsi, les problématiques de GRH le plus souvent rencontrées sont centrées sur des thèmes tels que :

- l'impact de la taille sur les conflits entre les normes affectives et cognitives des salariés à l'intérieur des équipes de travail (Amason, Sapienza, 1997),
- l'effet taille sur le salaire (Green, Machin, Manning, 1996), les primes (Gilbert, Picard, 1996 ; Kalleberg, Van Buren, 1996), le turnover (Even, MacPherson, 1996) ou bien encore sur la structure des salaires (Davis, Haltiwanger, 1996).

Si de nombreuses études empiriques relient le salaire à la taille de l'entreprise ou des équipes de travail, il est néanmoins important de préciser ce que l'on entend par rémunération et à quelle approche cette étude fait référence.

La notion de rémunération varie selon les auteurs considérés. Cette diversité existe aussi d'un champ disciplinaire à un autre (économique, juridique, psychosociologique et de gestion) ce qui en accentue la complexité ; c'est pourquoi, une classification des éléments de rémunération semble indispensable pour appréhender la totalité du concept² et, par conséquent, préciser les modalités retenues dans cette recherche. Les classifications d'auteurs en sciences de gestion sont nombreuses et il est possible de les résumer dans le tableau suivant :

Tableau 1 Classifications et gestion : le concept de rétribution globale

| <i>Nature de la classification</i> | <i>Années 80</i> | <i>Années 90</i> |
|------------------------------------|------------------|------------------|
| ◆ Par les éléments | PERRETI (1982) | |

¹ Voir en particulier l'étude empirique, de Grinyer, Yasai-Arkerdani (1981), dont les résultats laissent apparaître, entre autres, une relation positive entre la taille et le nombre de niveaux hiérarchiques.

² Cette classification se limite au domaine de la gestion.

| | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| ◆ Par le caractère | IGALENS (1986) | |
| ◆ Par les coûts | MARTORY et CROZET (1984) | |
| ◆ Par les périphériques | BEARD, DONNADIEU, PRIOURET (1986) | |
| ◆ Par variables d'action | DEGUY (1989) | |
| ◆ Par la notion de temps | | BESSEYRE DES HORTS (1990) |
| ◆ Par les paramètres | | ARRAULT (1990) |
| ◆ Par la nature de la rétribution | | SIRE (1993) |
| ◆ Par les catégories | | ROUSSEL (1994) |

Cette présentation séquentielle révèle le passage de classifications très classiques à des classifications qui fournissent une approche novatrice de la notion de rémunération globale (années 90). De nouvelles approches de la notion de rémunération, stratégique (Sire, David, 1993) et systémique (Donnadieu, 1991), sont intéressantes pour analyser le concept de rémunération globale, de rétribution globale.

Plus précisément, la classification donnée par Mottaz (1988) ou bien Sire (1994, 1993) envisage deux types de rétributions : la rétribution intrinsèque (composée des éléments se rattachant au contenu de l'emploi) et la rétribution extrinsèque (composée de variables indépendantes du contenu de l'activité). Ces deux types de rétribution englobent divers éléments de rémunération qui correspondent tous à des variables d'action assorties d'objectifs stratégiques précis (centrés soit sur l'individu, soit sur l'organisation). Les éléments de la rétribution sont ensuite répartis entre onze variables d'action. La rétribution extrinsèque est définie par huit variables de nature quantitative³, et la rétribution intrinsèque par trois variables de nature plus qualitative⁴. Cette vision retenue dans cette étude semble fiable pour engager une recherche sur les pratiques de rémunération au sein des entreprises et la mesure de l'effet de la taille.

Ces divers éléments exposés soulignent l'importance de la gestion des rémunérations pour les PME (pour le détail de la fonction RH en PME voir : Mahé de Boislandelle, 1990). Ces dernières y accordent un intérêt majeur sachant qu'elles disposent généralement de limites financières importantes et / ou qu'elles souhaitent attirer et fidéliser une main d'œuvre qualifiée afin de conserver un avantage concurrentiel (GREPME, 1994). Ces considérations témoignent de l'importance d'engager une recherche associant les rémunérations à l'effet taille afin, d'une part, de connaître les techniques de rémunérations utilisées par les PME et afin, d'autre part, de repérer s'il existe des différences dans les pratiques et la gestion des rémunérations avec les grandes entreprises.

1.2 Propositions de recherche

Si l'effet taille est l'objet de cette recherche, il reste néanmoins à déterminer les éléments de rémunération auxquels l'analyse s'intéresse. La référence aux enquêtes salariales françaises et anglo-saxonnes ainsi que la réalisation d'une enquête exploratoire qualitative auprès d'entreprises justifient le choix de trois formes de rémunération : deux qui se rapportent

³La rémunération fixe (salaire de base, primes fixes et complément de salaire fixe), la rémunération du mérite individuel (primes et bonus individuels), la rémunération du mérite collectif (prime et bonus collectifs), le partage du profit (intéressement, participation, abondement au plan d'épargne d'entreprise), la participation au capital (actionnariat, options sur action), les avantages en nature et aides diverses (voiture, aide au logement, prêts et conseils financiers, etc.), les compléments de retraite (régime complémentaire facultatif, sur-complément de retraite) et la prévoyance (mutuelle et assurances).

⁴Les avantages carrières (perspectives de développement de carrière), le statut social (caractère valorisant de la fonction occupée, image valorisante de l'entreprise) et l'intérêt du travail (caractère « enrichissant » du travail).

aux pratiques d'actionnariat (l'intéressement et la participation des salariés au capital) et la dernière qui concerne l'individualisation des rémunérations. Le rattachement de cette étude à l'approche stratégique de la rétribution globale permet de considérer les techniques retenues comme des rémunérations extrinsèques.

L'enquête exploratoire a permis la conduite de huit entretiens semi-directifs auprès d'interlocuteurs chargés de la gestion des salaires (présentation du guide d'entretien en annexe n°1) ; les données recueillies par enregistrement ont été totalement retranscrites et ont donné lieu à des analyses de contenus thématiques et conceptuelles (Huberman, Miles, 1991). Ces résultats (voir présentation schématique en annexe n°2) mettant en évidence trois pratiques salariales jugées « *novatrices, essentielles et d'avenir* » et d'opérationnaliser les variables servant à la construction d'un questionnaire d'enquête (Brillet, 1997).

Le choix d'une mesure de l'effet taille est essentiel afin de mener l'enquête empirique et il peut s'opérer par le recours à de multiples indicateurs (la valeur des actifs, le chiffre d'affaires ou l'effectif). Le dispositif de mesure du concept, pour cette étude, a été dicté par le souci d'adopter un indicateur qui soit associé, de manière significative et signifiante, aux pratiques salariales des entreprises considérées (principe conforme aux recommandations de Kimberly, 1976, p.594). Aussi, l'effectif a-t-il été retenu comme mesure de la taille et plus précisément le nombre de salariés permanents (y compris les CDD)⁵ en raison de l'importance de l'effet de seuil associé à la mise en place des pratiques d'actionnariat.⁶ Cet effectif constitue une mesure brute du concept global de taille (Hall, 1974). La taille peut être mesurée par d'autres variables, cependant le choix d'un indicateur unique est justifié par les études de Pugh, Child (1974)⁷ et d'Argaval (1979).

Des études consacrées à la taille de l'entreprise et ses effets organisationnels se sont aussi intéressées à la taille des équipes de travail dans les méthodes de gestion mises en oeuvre (Brown, Medoff, 1989). Ainsi, à l'instar de Baudelot, Gollac (1993) qui établissent des liens entre la taille des équipes et les évolutions de salaire, ou bien d'Amadiou, Mercier (1988) qui mettent en évidence des relations entre taille des unités de vente et les salaires, cette recherche veut mesurer l'effet de la taille des équipes de travail dans la mise en oeuvre de nouvelles pratiques salariales d'individualisation, d'intéressement et de participation au capital.

A partir de la définition des concepts proposée et de l'enquête exploratoire, plusieurs propositions sont émises :

- il existe des différences significatives entre les pratiques salariales selon la taille de l'entreprise et selon la taille des équipes de travail,
- certaines pratiques retenues par l'enquête exploratoire sont plus spécifiques aux PME ou aux GE.

1.3 Proposition de cadre conceptuel simplifié

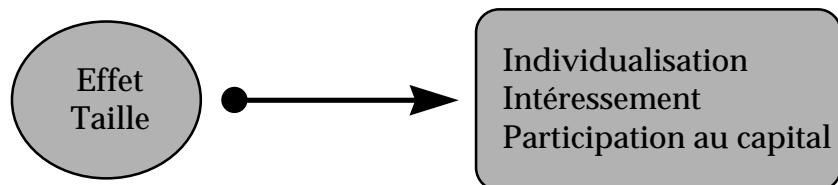
Le cadre conceptuel simplifié de ce raisonnement peut alors être présenté comme suit :

Schéma 1 Proposition du cadre conceptuel simplifié

⁵ Ceci est conforme à l'objectif d'éviter toute erreur de calcul de la part des entreprises de l'échantillon (base commune de calcul des effectifs).

⁶ L'effectif constitue la référence et la mesure la plus employée dans les études empiriques (près de 80% des recherches).

⁷ Ils soulignent de fortes liaisons entre les diverses mesures du concept général de taille. Pour un inventaire de ces résultats, on peut se référer à la synthèse opérée par Kalika, 1984, 466-467.



Cadre conceptuel simplifié extrait d'une recherche et d'un modèle plus complet (Brillet, 1997).

Dans le cadre de l'enquête empirique statistique, l'effet taille sur les pratiques salariales analysé dans cette recherche sera affiné par une analyse et une prise en compte du secteur d'activité et de l'âge de l'entreprise, et sera complété par une analyse de nouveaux facteurs contingents dans le cadre d'analyses de cas d'entreprises. Afin de démontrer cette proposition deux enquêtes sont menées : l'une quantitative et descriptive des pratiques salariales analysées, l'autre qualitative et explicative des relations entre la taille et la mise en œuvre des pratiques. La première quantitative teste le modèle auprès d'un échantillon de quatre vingt dix entreprises grâce à des analyses bidimensionnelles et, la seconde, qualitative, au moyen de deux études de cas de PME ayant mis en place les techniques de rémunérations considérées. Pour cette seconde enquête, les méthodes d'observation et d'entretiens semi-directifs présentent des extraits de discours des interlocuteurs qui confirment les résultats de l'enquête statistique.

2. Méthodologie des enquêtes empiriques

L'un des apports méthodologique intéressant de cette recherche demeure dans l'utilisation complémentaire de méthodes quantitatives et qualitatives.

La première enquête, quantitative, teste le modèle auprès d'un échantillon de quatre vingt dix entreprises grâce à des analyses bidimensionnelles (2.1) et, la seconde enquête, qualitative, concerne deux études de cas de PME ayant mis en place les techniques de rémunérations considérées (2.2). Pour cette seconde enquête, les méthodes d'observation et d'entretiens semi-directifs présentent des extraits de discours des interlocuteurs qui confirment les résultats de l'enquête statistique.

2.1 Démarche méthodologique de l'enquête quantitative

La démarche méthodologique empruntée teste le cadre conceptuel modélisé et cherche à valider les propositions de recherche de ce travail. La méthodologie adaptée pour cette étude est celle le plus souvent rencontrée dans les recherches sur les salaires : la réalisation d'une enquête par questionnaire dont les traitements quantitatifs se sont ciblés sur des analyses descriptives de données (tests d'associations principalement). Toutefois, afin de réaliser ces traitements statistiques, il convient de définir la population et l'échantillon de cette enquête.

2.1.1 Population et échantillon

La revue de la littérature sur les salaires révèle l'intérêt porté par les auteurs à la nature et à la structure de leur échantillon : cette préoccupation guide, en particulier, de nombreuses recherches anglo-saxonnes qui s'appuient sur cet élément pour assurer la validité de leurs résultats (Dreher, 1980 ; Brown, Haylest, Hughes, Rowett, 1984 ; Lee, Wilbur, 1985 ; Levine, 1993)⁸.

⁸Voir entre autres : Levine (1993), l'échantillon de son étude comprend 322 « *Business Week* 1.000 » entreprises; cependant, il s'agit d'un échantillon qui ne représente qu'une petite fraction du total concerné, même si les compagnies interrogées couvrent plus de 3.5 millions d'employés ; Dreher utilise un échantillon original puisqu'il a envoyé un questionnaire à un échantillon d'entreprises, choisies au hasard, et a interrogé, ainsi, 1.414 individus (692 retours) ; Lee et Wilbur (1985) disposaient d'un échantillon de 1707 employés du secteur public représentant 40% de la population total concernée ; Brown, Haylest, Hughes, Rowett (1984) ont

La population de cette recherche empirique est constituée d'entreprises françaises publiques ou privées (dont le siège social et la nationalité sont françaises) de plus de cinquante salariés. Pour des raisons pratiques d'accès aux sources de données et en raison d'effets de seuil liés aux pratiques salariales concernées, les petites entreprises de moins de cinquante salariés ont été écartées. A partir de la population réellement enquêtée, un échantillon a été défini. Aucun critère de sélection n'a guidé la composition de l'échantillon et l'enquête s'est déroulée entre le mois d'avril et le mois de Juin 1996. Seuls 90 questionnaires se sont révélés exploitables et ont finalement constitué l'échantillon final de cette enquête, soit un taux de retour réel de 13,25%.

2.1.2 Composition et structuration de l'échantillon

Les analyses portent dans un premier temps sur la variable taille des entreprises interrogées et cette exploitation des données se complète par des analyses sur des variables telles que le secteur d'activité et l'âge des entreprises de l'échantillon⁹. Ces derniers traitements unidimensionnels apportent des compléments intéressants pour une analyse plus approfondie des résultats.

L'effectif des entreprises de l'échantillon

Dans l'exploitation des données relatives à la variable taille, la forte amplitude observée (entre 50 et 28920 salariés) a impliqué le choix d'une partition en classes. La décomposition de la variable effectif en classes a donc été effectuée à partir des données brutes récoltées. La classification générale utilisée par l'INSEE a servi de référence à cette partition. L'intérêt de cette référence est double :

- elle est reconnue et testée et, le cas échéant, permet certaines comparaisons avec les enquêtes statistiques nationales qui suivent ce regroupement,
- elle est utilisée par l'ensemble des chambres de commerce et d'industrie et a donc servi à la constitution des fichiers de données dont est issue une partie de la population de l'enquête empirique.

Dans le cadre du retraitement de la variable « taille » mesurée par le nombre de salariés, nous avons choisi de créer une classe unique pour les « plus de 2000 salariés ». Les résultats de l'analyse unidimensionnelle sur la taille sont les suivants :

Tableau 2 Analyse unidimensionnelle et taille

constitué un échantillon de 19.418 employés touchant plus de 44 emplois différents et concernant près de 198 établissements.

⁹ Caractéristique de l'état civil des entreprises, l'âge est une autre variable d'identité possible (Khandwalla, 1973). Elle cherche à établir une liaison avec les pratiques d'individualisation, d'intéressement et d'actionnariat.

| Value Label | Value | Frequency | Percent | Valid Percent | Cum Percent |
|----------------------|-------|-----------|---------|---------------|-------------|
| Petites entreprises | 1,00 | 21 | 23,3 | 23,6 | 23,6 |
| moyennes entreprises | 2,00 | 11 | 12,2 | 12,4 | 36,0 |
| moyennes entreprises | 3,00 | 21 | 23,3 | 23,6 | 59,6 |
| grandes entreprises | 4,00 | 25 | 27,8 | 28,1 | 87,6 |
| très grandes entrepr | 5,00 | 11 | 12,2 | 12,4 | 100,0 |
| | | | 1 | 1,1 | Missing |
| | | ----- | ----- | ----- | |
| | Total | 90 | 100,0 | 100,0 | |

On remarque que l'échantillon comprend plus de 50 % de P.M.E., si l'on s'en réfère aux critères donnés par l'INSEE d'une telle entreprise et ceux rencontrés dans la littérature opérant des typologies quantitatives (GREPME, 1994). Le mouvement ETHIC retenant le seuil de 2000 salariés (Duchéneau, 1995), on peut considérer que plus de 85% de l'échantillon de cette recherche est composé de PME. Même si cette référence est une première approche, elle peut se coordonner avec d'autres critères dans le cadre de l'enquête tels que la part de marché et le type de propriété. Le développement précédent s'étant déjà intéressé à la définition des concepts de taille et aux diverses mesures envisagées, la définition statistique de la PME retient ici pour critère : l'effectif salarié.

A partir de ces éléments, l'analyse unidimensionnelle sur la variable « taille » permet de construire le tableau suivant :

Tableau 3 Analyse unidimensionnelle : comparatif sur la taille

| Tranches d'effectifs | | Echantillon de la recherche | | Référence INSEE % |
|------------------------------|--------------|-----------------------------|------|-------------------|
| | | Nombre | % | |
| Petites entreprises | 50 - 99 | 21 | 23.3 | 0.70 |
| Moyennes entreprises petites | 100 - 199 | 11 | 12.2 | 0.35 |
| Moyennes entreprises grandes | 200 - 499 | 21 | 23.3 | 0.19 |
| Grandes entreprises et | 500 - 2000 | 25 | 27.8 | 0.07 |
| Très grandes entreprises | Plus de 2000 | 11 | 12.2 | |

Des différences essentielles entre la composition de cet échantillon et celui de l'échantillon national INSEE apparaissent et l'on remarque :

- une sous-représentation des classes inférieures à 50 salariés. Toutefois, ce constat est normal puisque l'enquête les a écartées de l'échantillon,

- une sur-représentation de l'ensemble des autres classes d'effectif, chacune des classes de l'échantillon comprenant un effectif à peu près équivalent ; avec cependant deux classes auxquelles sont associés des effectifs plus importants : les moyennes entreprises et les grandes et très grandes.

Le secteur d'activité des entreprises de l'échantillon

En ce qui concerne la variable secteur d'activité, on remarque que l'échantillon d'entreprises de cette enquête n'est pas représentatif de l'ensemble des entreprises nationales. C'est l'un des éléments qui ressort de la comparaison de notre échantillon avec la base de données nationale de l'INSEE.

La variable secteur est mesurée par deux items : la question distinguant les entreprises en trois secteurs et la question sur les codes APE/NAF. On observe la distribution suivante :

Tableau 4 Analyse unidimensionnelle et secteur d'activité

| Classes d'activité - Secteurs d'activité | Echantillon de la recherche | |
|--|-----------------------------|-------|
| | Nombre | % |
| Secteur Privé | 68 | 75.6 |
| Secteur Public ou nationalisé | 16 | 17.8 |
| Fonction publique | 06 | 06.7 |
| Total | 90 | 100.1 |

Il faut souligner que le secteur privé est largement sur-représenté (75.6% de l'échantillon) ; par conséquent les conclusions qui sont tirées, intéressent principalement ce type de secteur.

La nature de l'activité de l'entreprise a aussi été codifiée à l'aide des codes APE (quatre chiffres) et NAF (trois chiffres et une lettre).¹⁰ Cependant, en raison de la diversité des codes utilisés, il semble difficile d'utiliser cette variable dans les traitements statistiques. Les 60 divisions des codes NAF / APE ont été regroupées en 17 sections et sous-sections de la NAF¹¹. Si l'on rapproche ces résultats du tableau de répartition national des établissements ordinaires actifs par activité, on remarque la sur-représentation des secteurs « 3, 4, 5, 9, et 10 » et la sous-représentation des secteurs « 6, 7, 14 et 15 », voire l'absence de certains secteurs d'activités « 1 et 8 » (Agriculture, chasse, sylviculture et la pêche, aquaculture ; Hôtels et restaurants). Les raisons essentielles de ces absences et la configuration de cette répartition, spécifiquement pour les secteurs « 1 et 2 », trouvent quelques explications dans la nature des tissus industriels des départements concernés par l'étude (essentiellement région Centre) et des fichiers sources de données (concernant essentiellement l'industrie manufacturière et l'immobilier).

En résumé, cet échantillon d'entreprises regroupe, pour l'essentiel, les entreprises du secteur privé, comprenant surtout des entreprises dont l'activité se rapporte à l'industrie manufacturière, les activités financières et l'immobilier. L'important est donc d'en tenir compte dans les interprétations des résultats afin de mieux circonscrire les limites de l'étude empirique.

L'année de création de l'entreprise

Dans la présente enquête, la variable « âge de l'entreprise » varie entre moins d'une année et plus de 300 ans d'existence. L'exploitation des données brutes (années de création) permet simplement de remarquer que les entreprises les plus anciennes ont été créées vers les années 1650, et pour les plus récentes vers 1994. En moyenne les entreprises ont une durée d'existence de 40 ans, et pour 7 d'entre elles, il n'a pas été possible d'identifier leur ancienneté. Ces observations imposent un regroupement par classes d'âge afin d'assurer une meilleure exploitation des données.

En conclusion, ces traitements statistiques descriptifs montrent une structuration de l'échantillon sur laquelle il est alors possible de tester d'une part l'influence de l'effet taille sur les pratiques salariales des entreprises et, d'autre part de compléter l'étude par des tests entre pratiques salariales et secteur d'activité ou âge de l'entreprise.

¹⁰ Afin de pouvoir mesurer cette activité principale nous nous sommes référés à la liste des divisions de la NAF, commune à la CITI, à la NACE et à la NAF.

¹¹ La liste des 17 sections est commune à la CITI, à la NACE et à la NAF. La liste des sous-sections correspond à des éclatements de l'industrie, spécifiques à la NACE (et à la NAF) ; hors industrie, la lettre de la section est doublée. Les divisions correspondant aux sections sont rappelées à droite ; quand on change de section, la numérotation des divisions passe au multiple de 5 immédiatement supérieur.

2.2 Démarche méthodologique de l'enquête qualitative

Afin d'enrichir l'étude descriptive et d'affiner les résultats obtenus deux études de cas ont été réalisées (ces deux cas sont issus de l'échantillon d'entreprises retenu pour l'enquête exploratoire). La faiblesse du nombre d'études qualitatives menées - puisqu'elles ne sont qu'au nombre de deux - ne peut qu'inciter à la prudence quant à l'appréciation de leur degré de généralité. D'un point de vue méthodologique, la démarche est empruntée à l'observation visuelle et à la technique de l'entretien. La période d'immersion du chercheur dans l'entreprise a été de trois jours répartis en six demi-journées sur une période de trois mois pour chacune des études de cas. Cet élément a été important puisqu'il permet d'un point de vue méthodologique :

- de respecter les exigences d'études et de réalisations de la méthode des cas (Wacheux, 1996),
- de confronter les éléments théoriques et conceptuels aux réalités des PME dans ses problèmes de gestion des rémunérations,
- d'obtenir de nouveaux résultats relatifs aux principaux déterminants des pratiques salariales et aux liens de causalité existant entre ces déterminants et les caractéristiques propres de ces PME. Ces résultats permettant de proposer et d'améliorer le schéma conceptuel simplifié de départ.

L'utilisation de cette méthode d'analyse pose évidemment le problème de la nature et de la sélection de l'échantillon. Ce type de recherche, contrairement aux méthodes quantitatives, appelle à des échantillons restreints comparés à ceux des enquêtes statistiques. La sélection des entreprises de l'échantillon s'est voulue ciblée et orientée sur deux PME françaises. La composition de l'échantillon de l'enquête et sa nature peuvent se synthétiser par le tableau suivant :

Tableau 5 Caractéristiques de l'échantillon

| Nom* | Nb salariés | Activité | Caractéristiques essentielles |
|-----------|-------------|---|---|
| Collecte | 121 | Assainissement, voirie et gestion des déchets | Contexte de mise en place d'un accord d'intéressement |
| Imprimeur | 365 | Industrie du papier et du carton | Réflexion sur la gestion de la masse salariale |

** pour des raisons d'anonymat et de confidentialité, des noms fictifs aux entreprises ont été attribués.*

L'analyse qualitative qui est faite s'inscrit dans une démarche de type exploratoire et traite de données concernées essentiellement par des mots et des discours recueillis par entretiens et enregistrements. Une fois ces informations collectées (par entretiens semi-directifs enregistrés), elles ont été traitées et analysées par la réalisation d'analyses de contenu, de matrices de codification et diagramme de causalité (Huberman, Miles, 1991).

Le recours à cette méthode de recherche n'est pas rare dans les recherches salariales et encore moins en recherche sur les PME, et l'on constate que les champs d'étude qui privilégient ce type d'analyse sont la sociologie, la psychologie et les relations industrielles¹² (voir l'étude documentaire réalisée sur plus de 140 enquêtes in Brillet, 1995). Plus généralement, elle est couramment utilisée dans le cadre des recherches en sciences sociales et, plus particulièrement, dans les études consacrées au management ou aux organisations.

3. Présentation et discussion des résultats

¹² Evrard, Pras, Roux, 1994, p.85.

En ce qui concerne les pratiques et la gestion des trois techniques salariales considérées dans ces enquêtes, on enregistre les résultats suivants :

- l'individualisation est la pratique qui est la plus présente, avec l'intéressement, dans l'échantillon d'entreprises : 64,4% des entreprises déclarent l'appliquer pour l'ensemble du personnel, 28,9% pour la catégorie des ouvriers, 44,4% pour les employés, 66,7% pour la maîtrise, 58,9% pour les techniciens et 82,2% pour les cadres. Ainsi, plus on s'élève dans la hiérarchie, plus on constate que la pratique de l'individualisation est appliquée. Ce pourcentage, plus important que celui de l'enquête REPONSE (57% des entreprises et 52% pour les non-cadres), montre que l'individualisation des rémunérations est une pratique largement répandue dans les entreprises retenues dans cet échantillon,

- plus de 65% des entreprises utilisent la pratique de l'intéressement. Deux dates charnières apparaissent lorsqu'on considère la mise en place de ce dispositif et la conclusion de l'accord : 1986 (Bijeire, Igalens, 1998) et 1992¹³. Ces dates attestent la nouveauté de cette pratique au sein des PME de l'échantillon et confirment les résultats de l'enquête exploratoire menée auprès de huit entreprises (résultats qui ont conduit à retenir cette pratique dans notre étude),

- la pratique de l'actionnariat est présente dans 41 entreprises de l'échantillon, soit plus de 45% du total de l'échantillon. Si un nombre élevé d'entreprises (21%) déclare que cette pratique est « Sans objet », c'est en raison de la nature du secteur d'activité dans lequel elles se trouvent.

Ainsi, les pratiques de rémunération des PME de l'échantillon de cette recherche concernent trois types de rémunération complémentaires : la participation au capital, l'intéressement et accessoirement l'individualisation des rémunérations. Cet élément est considéré comme le signe d'une volonté de développement de politiques salariales incitatives (Coutrot, Mabile, 1993 ; Douce, 1993).

Par comparaison avec les résultats des études de la DARES, on observe que la pratique des deux techniques d'actionnariat est plus importante que celle observée dans la répartition nationale des entreprises françaises. Les PME qui semblaient peu concernées par l'intéressement sont de plus en plus sensibilisées à l'application et la gestion de cette pratique. Toutefois en ce qui concerne la participation au capital et l'individualisation elle est plus réservée aux grandes et moyennes entreprises.

D'un point de vue théorique, dans sa démarche systémique et stratégique, cette recherche peut-être utile pour la gestion des rémunérations puisqu'elle remet en cause la vision traditionnelle de la notion de salaire. Bien que l'étude mette l'accent sur trois techniques de rémunération, nos résultats laissent entrevoir que le concept de rétribution globale est indispensable pour construire une modélisation de recherche adaptée au regard nouveau que portent les PME sur leur gestion des rémunérations.

3.1 Apports de la recherche quantitative : l'importance de l'effet taille

Ce type d'analyse repose sur la mesure d'association du CHI-DEUX « C_2 » et présente une série des tests dont les résultats sont à rapprocher des propositions de recherche émises précédemment¹⁴.

¹³ Plus particulièrement de 1992 à 1995 (date de l'étude).

¹⁴ En résumé le test du C_2 utilisé dans le cadre de cette recherche ne doit pas être confondu avec le test d'adéquation d'une loi de probabilité à des données, puisqu'il représente, dans le cadre de cette recherche, un

La mesure des associations entre la variable taille des entreprises et pratiques salariales se présente comme suit :

Tableau 6 Analyse bidimensionnelle : taille et individualisation globale

| | Non | Oui | Totaux |
|---------------------------------|--------|--------|---------|
| Petites entreprises | 12 | 9 | 21 |
| % | 57,1% | 42,9% | (23,6) |
| moyennes entreprises | 4 | 7 | 11 |
| % | 36,4% | 63,6% | (12,4) |
| moyennes entreprises | 7 | 14 | 21 |
| % | 33,3% | 66,7% | (23,6) |
| grandes entreprises | 7 | 18 | 25 |
| % | 28% | 72% | (28,1) |
| très grandes entreprises | 2 | 9 | 11 |
| % | 18,2% | 81,8% | (12,4) |
| Totaux | 32 | 57 | 89 |
| % | (36,0) | (64,0) | (100,0) |

Il n'y a pas de liaison significative entre la taille de l'entreprise et la présence de la pratique d'individualisation. ($C_2 = 6,35348$, ddl = 4, $p = ,17426$ non significatif au seuil $p > .05$).

Par catégories de personnel : le tableau de mesure des associations révèle que : quelle que soit la catégorie de personnel¹⁵, l'absence de liaison entre la taille de l'entreprise et la présence de la pratique

d'individualisation reste vraie (pas de Chi-deux significatifs). La proposition de recherche attachée à cette pratique n'est donc pas validée.

Concernant l'intéressement, les calculs ont permis d'observer une liaison très significative entre la taille de l'entreprise et la pratique d'intéressement ($C_2 = 17,81314$, ddl=8, $p = ,02267$). Cependant, pour simplifier l'interprétation et confirmer ce résultat, nous avons supprimé les entreprises qui ne connaissaient pas la pratique. On obtient alors les résultats suivants :

Tableau 7 Analyse bidimensionnelle : taille et intéressement

coefficient de corrélation sur des variables nominales. C'est la loi du chi-deux qui va permettre de tester l'hypothèse d'indépendance entre deux variables X et Y à partir de l'observation du tableau de contingence X x Y établi à partir d'un échantillon de taille n. On démontre que lorsque l'hypothèse d'indépendance est vraie, alors la statistique du chi-deux suit approximativement une loi du C_2 à $(p-1)(q-1)$ degré de. Pour chaque test, dans le cas où le C_2 observé (calculé) est supérieur ou égal au C_2 théorique, on rejettera l'hypothèse d'indépendance (test significatif), avec un risque $\alpha = 0,05$ (Tenenhaus, 1996, p.34), soit une probabilité qui doit être inférieure à 5%. Les tests sont jugés très significatifs pour le cas où cette exigence est respectée, fortement significatifs pour des probabilités de $p = 0,00...$ et non significatifs pour les cas où les résultats des tests sont supérieurs à 0,05.

¹⁵ La mesure d'association entre la pratique d'individualisation et la taille de l'entreprise a été dissociée selon que cette pratique concerne ou pas les catégories de salariés suivantes : ouvriers, employés, maîtrises, techniciens et cadres. Effectivement, la technique d'individualisation peut être parfois appliquée à une ou plusieurs de ces catégories.

| | Non | Oui | Totaux |
|---------------------------------|-------|-------|--------|
| Petites entreprises | 13 | 6 | 19 |
| % | 68,4% | 31,6% | 22,6% |
| moyennes entreprises | 3 | 8 | 11 |
| % | 27,3% | 72,7% | 13,1% |
| moyennes entreprises | 3 | 17 | 20 |
| % | 15,0% | 85,0% | 23,8% |
| grandes entreprises | 5 | 19 | 24 |
| % | 20,8% | 79,2% | 28,6% |
| très grandes entreprises | 2 | 8 | 10 |
| % | 20,0% | 80,0% | 11,9% |
| Totaux | 26 | 58 | 84 |
| % | 31,0% | 69,0% | 100,0% |

On trouve ici un lien significatif. Le χ^2 calculé sur ce tableau vaut 16,64, $ddl=4$, $p=,00227$. Il est donc fortement significatif). L'examen des pourcentages en ligne indique que les petites entreprises (moins de 100 personnes) sont les seules à ne pas pratiquer l'intéressement majoritairement (68,4% de non pour cette catégorie contre des valeurs beaucoup plus faibles pour les autres). A partir de

100 personnes, les entreprises pratiquent majoritairement l'intéressement. La proposition est donc validée.

Tableau 8 Analyse bidimensionnelle : résultats bruts

| Chi-Square | Value | DF | Significance |
|---|---|----|--------------|
| Pearson | 16,64321 | 4 | ,00227 |
| Likelihood Ratio | 15,87504 | 4 | ,00319 |
| Mantel-Haenszel test for linear association | 10,44578 | 1 | ,00123 |
| Minimum Expected Frequency - | 3,095 Cells with Expected Frequency < 5 - | | 2 OF |
| | 10 (20,0%) | | |
| | Number of Missing Observations: 6 | | |

L'exposé de ces résultats permet de remarquer que plus de 50% des PME pratiquent l'intéressement, ce qui atteste une réelle démarche d'action envers la gestion de cette technique. Les PME semblent adopter une politique de gestion des rémunérations orientée vers des techniques de rémunération extrinsèques jusque là rencontrées majoritairement dans les grandes entreprises. Toutefois l'analyse des tableaux de contingence permet d'observer que la pratique est plus fréquemment rencontrée dans les PME de grande taille.

L'analyse qualitative de deux PME de l'échantillon permet d'approfondir et de compléter ces considérations grâce aux extraits de discours des analyses de contenu effectuées. Deux éléments essentiels ressortent :

- le premier montre que les objectifs économiques et sociaux affichés par les PME sont prépondérants dans l'application de la technique : « nous, on veut améliorer notre productivité, notre chiffre d'affaires et notre rentabilité », « avec cela nos salariés seront motivés », « je pense que le fait d'être une PME nous permet d'appliquer rapidement de nouvelles techniques de rémunération » (voir l'annexe n°2 sur les diagrammes de causalité). Ces résultats confirment ceux des travaux de Vaughan-Whitehead (1992) ; Cahuc, Dormont (1992) ; et Fakhfakh (1994)¹⁶,

- le second élément est en relation avec les résultats de Wadhvani, Wall (1990). Les analyses qualitatives des deux PME de l'enquête ne permettent pas de considérer, à l'instar de ces auteurs, qu'il existe une relation positive entre l'effet temporel de l'accord d'intéressement et les performances observées de l'organisation. Effectivement, les deux accords de l'étude ont été signés en 1995 et les résultats sur les performances ne sont pas encore visibles ; par ailleurs les objectifs de performance visés sont très présents dans le discours de ces PME.

¹⁶ Fakhfakh F. (1994), *Partage des profits et productivité des entreprises : une étude économétrique sur de grandes entreprises françaises*, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Juillet, Université de Paris II - Panthéon-Assas.

La dernière analyse vise la pratique de participation au capital des salariés :

Tableau 9 Analyse bidimensionnelle : taille et participation au capital

| | Non | Oui | Sans Obj | Totaux |
|---------------------------------|-------|-------|----------|--------|
| Petites entreprises | 12 | 6 | 3 | 21 |
| % | 57,1% | 28,6% | 14,3% | 23,6% |
| moyennes entreprises | 5 | 5 | 1 | 11 |
| % | 45,5% | 45,5% | 9,1% | 12,4% |
| moyennes entreprises | 8 | 11 | 2 | 21 |
| % | 38,1% | 52,4% | 9,5% | 23,6% |
| grandes entreprises | 4 | 13 | 8 | 25 |
| % | 16,0% | 52,0% | 32,0% | 28,1% |
| très grandes entreprises | 1 | 5 | 5 | 11 |
| % | 9,1% | 45,5% | 45,5% | 12,4% |
| Totaux | 30 | 40 | 19 | 89 |
| % | 33,7% | 44,9% | 21,3% | 100,0% |

Là aussi on constate une liaison significative entre la taille de l'entreprise et la pratique de participation au capital. ($C_2 = 17,04$, ddl = 8, $p = ,02962$). L'examen des pourcentages en ligne nous montre, en simplifiant à l'extrême, que plus la taille de l'entreprise augmente,

plus la pratique de participation au capital est importante (ce commentaire reste très simpliste car les effectifs de la colonne sans objet sont très élevés pour les catégories **grandes** et **très grandes entreprises**). On peut donc seulement remarquer que la faiblesse de l'actionnariat caractérise surtout les petites et moyennes entreprises. La proposition est donc confirmée. Pour simplifier l'interprétation, **nous avons supprimé les entreprises non concernées par l'actionnariat** ; on obtient les tableaux suivants :

Tableau 10 Analyse bidimensionnelle : résultats bruts

| Chi-Square | Value | DF | Significance |
|---|---------|----|--------------|
| Pearson | 8,65308 | 4 | ,07038 |
| Likelihood Ratio | 9,00881 | 4 | ,06088 |
| Mantel-Haenszel test for linear association | 8,36137 | 1 | ,00383 |

Minimum Expected Frequency - 2,571 Cells with Expected Frequency < 5 - 3 OF 10 (30,0%)
Number of Missing Observations: 1

Tableau 11 Analyse bidimensionnelle : taille et actionnariat

| | Non | Oui | Totaux |
|---------------------------------|-------|-------|--------|
| Petites entreprises | 12 | 6 | 18 |
| % | 66,7% | 33,3% | 25,7% |
| moyennes entreprises | 5 | 5 | 10 |
| % | 50,0% | 50,0% | 14,3% |
| moyennes entreprises | 8 | 11 | 19 |
| % | 42,1% | 57,9% | 27,1% |
| grandes entreprises | 4 | 13 | 17 |
| % | 23,5% | 76,5% | 24,3% |
| très grandes entreprises | 1 | 5 | 6 |
| % | 16,7% | 83,3% | 8,6% |
| Totaux | 30 | 40 | 70 |
| % | 42,9% | 57,1% | 100,0% |

Même si le C_2 calculé n'est cette fois plus aussi significatif ($C_2 = 8,65$, ddl = 4, $p = ,07$), on peut toujours affirmer que l'actionnariat est peu pratiqué dans les plus petites PME¹⁷. Il faut toutefois être très prudent dans l'interprétation de cette liaison. Il est en effet possible que les catégories « Non » et « Sans objet » aient été utilisées de manière identique.

¹⁷ Ceci, sachant que toutes les entreprises de ce tableau sont concernées par l'actionnariat.

Appréhendant le concept de taille sous deux dimensions (voir partie précédente) les calculs entre l'effet taille des équipes de travail et application des techniques salariales donnent les résultats suivants :

- si l'effectif moyen des équipes de travail est de plus de 15 personnes par entreprise, on remarque que cette variable connaît cependant une amplitude importante : de 0 personne (c'est le cas des entreprises qui ne recourent pas à des méthodes de travail en équipes comme le secteur banque / assurance, établissement de crédit et immobilier) à 90 personnes (cas d'une entreprise industrielle du secteur industrie manufacturière à effectif très élevé)¹⁸. Or les résultats sont, en la matière, peu différents de ceux obtenus par Brown et Medoff (1989) : ces derniers constataient un effet de la taille des entreprises, et non pas seulement de la taille des équipes de travail, sur les salaires. Les résultats de la présente enquête enregistrent cependant une influence non significative de la taille des entreprises et des équipes de travail sur l'individualisation des rémunérations.

L'effet taille ne semble donc pas suffisant pour expliquer les différences entre les entreprises et l'utilisation des trois pratiques de rémunération (une observation identique a été formulée par Bailey, Schwenk (1980) et le Cerc (1987) sur les différences de salaires). C'est pourquoi cette recherche s'est proposée d'y adjoindre l'effet de la variable âge de l'entreprise (démarche identique à celle de Brown, Medoff, 1989). Les résultats obtenus sont les suivants :

Tableau 12 : Analyse bidimensionnelle : âge et pratiques de rémunération

| Propositions | Valeur du C ₂ | Observations |
|--------------------------|---------------------------|--|
| Individualisation | 46,88831, dll=45, ,39495 | <u>non significatif</u> au seuil p>.05 |
| Intéressement | 111,47617, dll=90, ,06209 | <u>non significatif</u> au seuil p>.05 |
| Participation | 91,77378, dll=90, ,42819 | <u>non significatif</u> au seuil p>.05 |

La proposition visant à établir une relation entre la variable âge et la mise en œuvre de pratiques salariales n'est donc pas vérifiée, ainsi, l'adjonction de cette variable ne fait que compliquer l'interprétation et, si les études citées montrent qu'il existe des liens entre la taille, l'âge et le niveau des salaires, cette recherche n'établit pas de liens entre ces deux variables et les formes de rémunération.

Ces constatations ont alors motivé la réalisation de nouveaux tests de liaisons afin d'affiner la recherche et d'observer si le secteur d'activité ne constituait pas, lui aussi, une variable déterminante des formes de rémunérations considérées. Rappelons que les études empiriques associent régulièrement cette variable à la taille et ses possibles effets sur les salaires : on peut citer en exemple les travaux de Reynaud qui s'interroge sur les dynamiques sectorielles et l'évolution des modes de rémunération, dans le contexte de crise des années 1980.

Les traitements statistiques ont alors révélé les éléments suivants pour les trois formes de rémunération de cette recherche :

¹⁸On peut s'interroger sur la validité de cette réponse : ce chiffre paraît plus correspondre à l'effectif d'un atelier ou d'un établissement.

Tableau 13 Analyse bidimensionnelle : secteur et individualisation globale

| | Privé | Public ou nationalisé | Fonction Publique | Totaux |
|-------------------------------------|--------------|-----------------------|-------------------|---------------|
| Ne pratique pas l'individualisation | 22 | 6 | 4 | 32 (35,6) |
| Pratique l'individualisation | 46 | 10 | 2 | 58 (64,4) |
| Totaux % | 68 (75,6) | 16 (17,8) | 6 (6,7) | 90 (100,0) |

Le C_2 calculé sur ce tableau de contingence vaut 2,86527 avec 2 degrés de liberté $p=,23868$. (Non significatif au seuil $p>.05$). Autrement dit,

on ne peut pas conclure à un lien significatif entre le secteur d'activité et la présence ou pas de la pratique d'individualisation (le rapport 4/2 pour la fonction publique ne repose pas sur un nombre suffisamment grand d'entreprises pour s'opposer significativement au rapport 22/46 du secteur privé).

- par catégories de personnel : le tableau récapitulatif suivant peut être représenté :

Tableau 14 Analyse bidimensionnelle : secteur et individualisation globale par catégorie de personnel

| Catégorie | Valeur du C_2 | Observations |
|---------------|-----------------------------|--|
| - Ouvriers | 1,90328, ddl= 4, $p=,75354$ | <u>non significatif</u> au seuil $p>.05$ |
| - Employés | 1,88768, ddl= 2, $p=,38913$ | <u>non significatif</u> au seuil $p>.05$ |
| - Maîtrises | 7,83924, ddl=4, $p=,09765$ | <u>non significatif</u> au seuil $p>.05$ (NB : le degré de liberté de 4 correspond à la modalité : catégorie non présente dans l'entreprise) |
| - Techniciens | 1,86381, ddl=4, $p=,76079$ | <u>non significatif</u> au seuil $p>.05$ (NB : le degré de liberté de 4 correspond à la modalité : catégorie non présente dans l'entreprise) |
| - Cadres | 4,71116, ddl= 2, $p=,09484$ | <u>non significatif</u> au seuil $p>.05$ |

Même en détaillant par catégories de personnel, il est difficile de montrer un lien significatif entre le secteur d'activité et la pratique de l'individualisation.

Les différences d'un secteur d'activité à un autre, dans l'application (pour 95) d'un accord d'intéressement donnent les résultats suivants :

Tableau 15 Analyse bidimensionnelle : secteur et intéressement

| | Privé | Public ou nationalisé | Fonction Publique | Totaux |
|--|--------------|-----------------------|-------------------|---------------|
| N'applique pas un accord d'intéressement | 19 | 5 | 2 | 26 (28,9) |
| Applique un accord d'intéressement | 47 | 10 | 2 | 59 (65,6) |
| Ne connaît pas | 2 | 1 | 2 | 5 (5,6) |
| Totaux | 68 (75,6) | 16 (17,8) | 6 (6,7) | 90 (100,0) |

Sur ce tableau, le C_2 calculé vaut 10,3815 (ddl=4) ; il est significatif au seuil $p > .05$ ($p=.03447$).

En ce qui concerne la participation au capital, des éléments intéressants ressortent des analyses:

Tableau 16 Analyse bidimensionnelle : secteur et participation au capital

| | Privé | Public ou nationalisé | Fonction Publique | Totaux |
|--|--------------|-----------------------|-------------------|---------------|
| Pas de salariés qui détiennent une partie du capital | 27 (39,7) | 2 (12,5) | 1 (16,7) | 30 (33,3) |
| Des salariés détiennent une partie du capital | 40 (58,8) | 1 (6,3) | 0 (0,0) | 41 (45,6) |
| Sans objet | 1 (1,5) | 13 (81,3) | 5 (83,3) | 19 (21,1) |
| Totaux % | 68 (75,6) | 16 (17,8) | 6 (6,7) | 90 (100,0) |

Pour cette question, la catégorie « Sans objet » est tout aussi importante que les réponses « Oui » ou « Non ». Aussi, conserve-t-on cette catégorie pour l'établissement du tableau de contingence

et le calcul du C_2 . Le C_2 calculé vaut 65,03828 (avec 4 degrés de liberté) et indique un lien significatif (une dépendance forte) entre le secteur d'activité et les réponses à la question portant sur la participation au capital. L'examen des pourcentages en colonne indique, notamment, que les entreprises du secteur privé répondent à 58,8% qu'elle font participer les salariés au capital. Alors que pour les deux autres secteurs, la majorité des réponses peut être classée dans la catégorie « SANS OBJET » (81,3% pour le public et 83,3% pour la fonction publique).

Rapprochés de travaux d'économie et de gestion relatifs aux déterminants des pratiques salariales (Lhéritier, 1992), les résultats de cette recherche montrent que si la gestion de l'actionnariat demeure bien la pratique d'entreprise de grande taille, la tendance actuelle tend à démontrer que les entreprises moyennes du secteur privé et plus particulièrement celles de l'industrie manufacturière, d'activités financières et d'immobilier s'orientent vers ce type de techniques (Bayet, 1994). Il semble donc qu'il existe une importance de l'effet taille sur l'intéressement et la participation aux résultats. Les deux études de cas qualitatives apportent une vision complémentaire intéressante, grâce aux extraits de discours des dirigeants : « ces techniques d'intéressement et de participation ne sont plus maintenant réservées aux seules grandes entreprises. Je pense que nous avons la structure qui permet de les appliquer. Nous sommes quand même assez grands maintenant », « désormais même les petits utilisent ces techniques ». L'analyse de contenu est intéressante puisqu'elle démontre que les PME pratiquent bien les techniques mais chacun associe bien l'application et la gestion des techniques à sa taille.

Par ailleurs, l'analyse du discours révèle que les PME considèrent ces deux types de rémunérations extrinsèques comme de véritables variables d'action destinées à améliorer la performance et l'efficacité de leur entreprise. Ces observations vont dans le sens des travaux de Cahuc, Dormont (1992) ; Fakhfakh (1994) ; Igalens, Roussel (1996) et Commeiras (1998).

3.2 Apports de la recherche qualitative : l'importance des facteurs de contingence autres que la taille

Les résultats obtenus tendent à confirmer ceux de l'approche descriptive statistique présentée précédemment. Ils sont relatifs, d'une part, à l'effet de la taille sur les pratiques de rémunération des entreprises et, d'autre part à l'identification d'autres déterminants de ces pratiques en plus de l'effet taille. On débutera l'analyse par la présentation des résultats agrégés de ces analyses (3.2.1) pour ensuite s'intéresser à leurs implications dans les recherches salariales en contexte PME (3.2.2).

3.2.1 Présentation des résultats

Cette recherche se justifie bien pour les besoins de la recherche mais aussi pour les aspects de complémentarité et de richesse qui apparaîtront dans l'utilisation de méthodes d'analyses souvent opposées.

La réalisation d'une matrice de codification a été réalisée. Cette dernière regroupe les principaux thèmes des analyses de contenu des PME concernées. Aux expressions relevées dans les discours des professionnels, deux types de codes ont été associés :

- l'un descriptif qui ne suggère aucune interprétation et appuie sur les expressions ou mots les plus souvent cités et faisant apparaître les thèmes de recherche étudiés,
- l'autre de nature plus inférentielle et explicative dont l'idée est « *d'indiquer que tel segment de notes illustre un leitmotiv émergent, ou « pattern », que l'analyste a décelé en déchiffrant la signification des événements ou relations sociales.* » (Huberman, Miles, 1991, p.97) .

Tableau 17 Matrice de codification

| Thèmes codifiés | Codes associés | Expressions relevées dans les entretiens (extraits caractéristiques) | |
|----------------------------------|----------------|--|--|
| | descriptif | nombre de fois cité et extraits de discours | |
| Pratiques de rémunération | PREMUN | 8 | « nos pratiques sont diverses, complexes » |
| 1. intéressement | INTERE | 6 | « nous pratiquons et utilisons cette technique, avec une multiplicité de primes et autres avantages », |
| 2. actionariat | ACTION | 6 | |
| 3. individualisation | INDIVI | 6 | « L'individualisation, pas pour tous et de toute façon la différence de salaires ne sera pas identique entre les catégories de salariés concernées » |
| • par catégorie de salariés | CATEGO | 5 | |
| • intensité, écart de salaires | INTENS | 5 | |
| | interprétatif | nombre de fois cité et extraits de discours | |
| Déterminants | | | |
| 1. Organisation du travail | ORGATR | 8 | « les horaires c'est capital » |
| 2. Concurrence | CONCUR | 8 | « tout dépend du marché » |
| 3. Taille | TAILLE | 4 | « vous savez quand on est petit » |
| 4. Nationalité | NATION | 4 | « c'est le groupe américain qui décide » |
| 5. Négociation | NEGOCI | 6 | « il faut négocier, sinon on ne peut rien » |
| 6. Syndicats | SYNDIC | 6 | « c'est grâce aux syndicats » |
| 7. Région | REGION | 3 | « tout dépend de la politique des autres » |
| 8. Intensité technologique | INTENT | 6 | « l'intensité technologique nous guide » |
| 9. Situation financière | SITFIN | 8 | « sans argent on ne fait pas grand chose » |
| 10. Objectifs sociaux | OBJSOC | 8 | « moi, je veux la paix sociale et la justice |
| 11. Objectifs économiques | OBJECO | 8 | « il faut réduire la masse salariale » |

L'analyse de contenu s'est aussi focalisée sur les termes du discours, les plus souvent cités et les adjectifs de proximité qui leur étaient associés (avec la technique des dix mots avant et des dix mots après) :

Tableau 18 Analyse de contenu

| Entreprises | Termes concernés | Nombre d'ap- | Adjectifs de proximité |
|-------------|------------------|--------------|------------------------|
|-------------|------------------|--------------|------------------------|

| | | paritions | |
|------------------|-------------------|-------------|------------------------------------|
| Imprimeur | Individualisation | 15 - 13 - 5 | performance, individuel, intensité |
| | Intéressement | 10 - 7 - 4 | collectif, motivant, efficace |
| | Actionnariat | 5 - 7 | intéressant, nouveau |
| Collecte | Intéressement | 5 - 3 | nouveau, impliquant |

Cette analyse de contenu a été réalisée manuellement par le chercheur et supporte donc la critique du risque d'erreur ou de quelques oublis. Son but est de déceler à chaque fois que l'un des termes relatifs aux trois pratiques a été cité, les mots de vocabulaire qui leur ont été associés.

Plusieurs remarques peuvent être avancées :

- trois pratiques salariales ont été considérées, par ces PME, comme essentielles et au cœur de la gestion des rémunérations des entreprises interrogées. Ce choix s'est exprimé par réaction à la diversité des techniques actuelles et rendent floues, aux yeux de nos interlocuteurs, la gestion des rémunérations. Tous expliquent leur choix par la volonté de cibler sur des techniques simples, dont l'expérience peut s'observer dans d'autres entreprises. On relève ainsi dans l'un des entretiens les propos suivants : « *On ne s'y retrouve plus, alors vous pensez bien que le salarié dans tout cela* », « *Plus on avance et plus les techniques se multiplient et se compliquent, je me demande quand cela va se terminer* ». Certains parlent du peu de visibilité des systèmes de rémunération mis en place dans leur entreprise : « *le groupe nous a dit terminer les augmentations générales : OK, vous faites des stocks options : OK, mais par pour tous, vous faites des séminaires relais châteaux, mais pour tous et pas à ceux qui bénéficient des stocks options, vous faites de ceci de cela. Tout ceci pour vous dire, que plus cela va et plus on va vers des systèmes trop complexes sans visibilité. C'est pourquoi j'ai voulu tout mettre à plat et instaurer une politique d'individualisation beaucoup plus claire pour moi et le directeur* ». Collecte ajoute également que : « *Rien ne vaut un bon accord d'intéressement ou politique d'actionnariat, négociés avec les partenaires sociaux et les représentants de salariés ; et sachez que là si vous en avez les moyens vous en aurez de la motivation, et vos gars ils ne partiront pas ailleurs* »,

- une distinction a été faite pour la pratique d'individualisation entre la possibilité de pratiquer une individualisation « test » sur une catégorie de salariés (« *On a mis cette pratique en place il y a un an sur nos cadres et à la fin de l'année on verra et si c'est positif alors on élargira aux autres, et même aux ouvriers* ») et la possibilité de pratiquer une individualisation totale. Une autre observation s'est découverte pour IMPRIMEUR qui dispose de cette pratique. En effet, de forts écarts entre catégories de salariés s'observent et sont souvent en liaison avec la catégorie de personnel concerné : « *nous faisons très attention pour que nos ouvriers et employés n'aient pas d'écart de salaire de plus de 30% suite à l'introduction de la pratique d'individualisation. Nous ne voulons pas d'histoires. Les cadres, eux, comprennent plus facilement cet état de fait* ».

Les résultats de ces analyses associés à ceux obtenus par la réalisation de diagrammes de causalité sur les deux PME de l'échantillon (annexe n°2) permettent alors d'envisager la construction d'un nouveau schéma conceptuel.

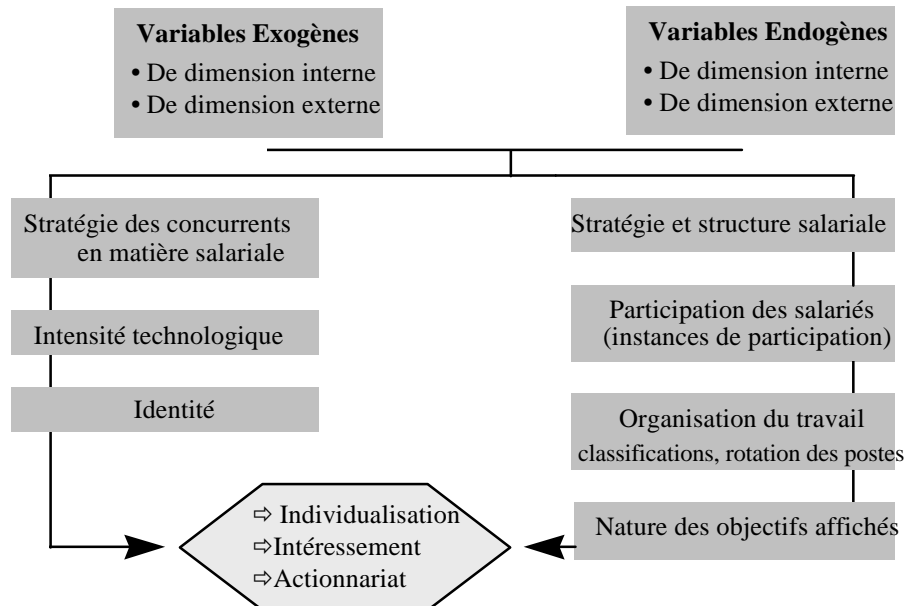
3.2.2 Implications théoriques et conceptuelles

L'intérêt de ces analyses qualitatives est essentiel puisqu'il enrichit la recherche dans la mesure où il confirme bien l'influence significative des variables d'identité dans la mise en œuvre des pratiques salariales étudiées, mais il permet également d'identifier de nouveaux facteurs, contingents, qui déterminent aussi la mise en place de ces techniques de rémunération. Cette démarche s'inscrit dans une approche constructiviste (Wacheux, 1997) puisque les résultats obtenus, relatifs aux principaux déterminants des pratiques salariales et aux liens de

causalité existant entre ces déterminants et les caractéristiques propres de cette entreprise, permettent la construction d'un nouveau schéma conceptuel de recherche :

Schéma 2 Proposition d'un schéma conceptuel enrichi

**Proposition d'un schéma conceptuel
- les déterminants des pratiques salariales -**



Ainsi la gestion des rémunérations opérée dans ces PME apparaît comme le fruit d'un compromis entre la pression de facteurs externes et internes. Ces facteurs de contingences s'associent également à des variables d'identité qui renforce l'importance de l'effet taille dans le management de ces techniques.

De ces résultats issus des analyses longitudinales, on remarque une forte influence du dirigeant. Le profil du dirigeant semble donc avoir une influence significative dans les problématiques de GRH relatives à la gestion des rémunérations et particulièrement pour l'entreprise Collecte dans sa mise en place de l'intéressement (voir à ce sujet Bayad, Nebenhaus, 1993). Cette importance de la centralité du dirigeant au cœur du management des salaires, place la gestion des rémunérations, dans ce contexte PME, au sein des techniques de gestion intégrées et stratégiques, et sa confrontation à son environnement externe et interne lui donne son caractère contingent. Cette confrontation de la gestion des rémunérations à l'externe (Le Ny, 1992) et son association étroite au style de direction, aux valeurs et au profil du dirigeant (Duchéneaut, 1997) vérifie le fait que la PME recherche dans ces pratiques une volonté de mettre en œuvre une technique de GRH mobilisatrice afin de conserver, fidéliser, motiver et satisfaire ses ressources humaines ; ce qui fait de ces éléments l'un des apports managériaux de cette recherche.

De même, d'un point de vue pratique, la simple connaissance des déterminants salariaux et des pratiques salariales peut être utile aux dirigeants de PME. Notre étude permettra à ces derniers de situer leur entreprise et de constater que certaines configurations et associations de variables, afférentes à des domaines divers, peuvent conduire certaines entreprises à adopter certaines pratiques ; cette constatation sera de nature à orienter le choix de leurs techniques salariales.

Par ailleurs, ce schéma conceptuel nécessite d'être testé auprès d'un échantillon plus important et pourrait être enrichi d'analyses destinées d'une part, à tester le sens des relations entre les déterminants et les pratiques ainsi que leur poids respectifs dans l'application des techniques et, d'autre part, d'identifier les relations qui existent entre les déterminants. La

question qui se pose alors est de savoir où placer l'effet taille : au même niveau que d'autres facteurs contingents ou bien à un niveau supérieur ?

3.3 La PME terrain d'innovations salariales ?

Partant de problématiques soulevées par la littérature anglo-saxonne, plusieurs interprétations de l'effet taille sur les formes de rémunération ont été soulevées dans cette étude :

- la première part du principe qu'il existe une différence significative entre les PME et les GE qui emploient le plus souvent une main d'œuvre plus spécialisée et qualifiée donc mieux rémunérée (Brown, Medoff, 1989),

- la seconde admet que les firmes de grande taille bénéficient le plus souvent de positions favorables sur les marchés ce qui leur permet d'octroyer des rémunérations plus élevées que les PME (Evans, Laighton, 1989) et de diversifier leur portefeuille de techniques de rémunération au sein de leur systèmes de gestion et de management des salaires (CERC, 1990). Les résultats montrent que « l'entreprise à taille humaine » ou PME tend à privilégier des systèmes privilégiant plus la dimension collective (intéressement) et plus la PME est grande plus elle va vers des systèmes mixtes avec adjonction de techniques de participation au capital. Dans le cadre de cette enquête, l'individualisation est une technique réservée aux grandes entreprises qui privilégient beaucoup plus la dimension individuelle,

- la troisième souligne l'effet taille sur les pratiques d'actionnariat (intéressement et dans une moindre mesure la participation au capital) et il est aussi possible d'y adjoindre un autre effet : celui de la taille des équipes de travail qui selon certaines études (Brown, Medoff, 1987 ; Amadiou, Mercier, 1988 ; Baudelot, Gollac, 1993) influe sur les salaires.

Si la recherche montre l'importance de l'effet taille dans les pratiques salariales, on observe que plus la taille augmente et plus les entreprises ont tendance à appliquer conjointement les trois techniques. Ainsi, l'idée selon laquelle les PME paraissent peu favorables à l'application de techniques salariales nouvelles et opèrent une gestion des rémunérations de « copy » par rapport aux grandes entreprises, se trouve infirmée. Il existe une intensification des préoccupations des dirigeants de PME (Duchéneau, 1996) sur la gestion de techniques d'actionnariat répondant à des objectifs de performance économique ou sociale (Coutrot, Paraire, 1994).

En conclusion, les analyses quantitatives conjuguées aux études monographiques (dont seuls quelques extraits ont été présentés) démontrent que les modes de rémunération des PME évoluent (résultats conformes à ceux de Bayet, 1994). Les Moyennes Entreprises veulent simplifier leur système de rémunération et il est rare de rencontrer l'application des trois techniques au sein d'une PME ou ME. La préférence tend vers l'application et la signature d'accords d'intéressement et dans des cas plus restreints vers des techniques de participation au capital dont les stocks options sont les plus utilisés.

Du point de vue de l'effet des facteurs contextuels considérés, le rôle de la taille et du secteur d'activité, parmi les aspects démographiques de l'identité, s'est révélé très important (conforme aux études de Hannan, Schömann, Alossfeld, 1990 ; Nickell, Wadhvani, 1990 ; Groshen, 1991 ; Montgomery, 1991 ; Saint-Onge, Tremblay, Toulouse, 1991 ; Peng, 1992 ; Nickell, 1993). L'âge de l'entreprise n'a pas présenté, en revanche, une influence conforme à ce qui était attendu (divergence avec les résultats de Johnson, Youmans, 1971, par exemple).

Nonobstant, les résultats présentés sont limités aux entreprises de l'échantillon et doivent être interprétés avec prudence compte tenu de la nature et la structure de l'échantillon, mais aussi des méthodes de collecte des données utilisées.

Ainsi, les limites méthodologiques de la présente recherche résident dans le choix des pratiques d'individualisation, d'intéressement et d'actionnariat. Si l'intérêt pour ces trois techniques a été mis en évidence lors d'une enquête exploratoire, cette dernière n'a été menée qu'auprès de huit entreprises : il est donc difficile de considérer que ces résultats soient révélateurs des pratiques du tissu industriel français de la PME dans son ensemble.

De même, l'étude menée auprès de cet échantillon de 90 entreprises, permet de faire émerger quelques propositions relatives à l'un des déterminants des formes incitatives de rémunération (Lazear, 1984 ; Benari, 1991 ; Cavagnac, 1996) et il serait intéressant d'identifier de nouveaux déterminants de ces pratiques.

De cette recherche deux perspectives apparaissent intéressantes à développer :

- d'une part, les résultats relatifs à l'organisation du travail (avec la taille des équipes de travail) encouragent à exploiter et approfondir les liens de causes à effets entre certains déterminants d'organisation du travail et les techniques salariales étudiées (horaires et polyvalence par exemple),

- d'autre part, les décideurs de PME interrogés souhaitent relier davantage les formes de rémunération des salariés à des mesures d'efficacité, de performance (Brillet, 1998) et de contrôle. Une prise en compte de la relation instrumentale existant entre performance / efficacité, d'une part, et la mise en place de formes de rémunérations incitatives, d'autre part, apparaît alors séduisante.

Entreprise n°

Date :
Heure prévue :
Lieu : adresse
Nom du contact :
Date de traitement :

Thème : les déterminants des pratiques salariales

Questions & Réponses

Thème n°1 :

Q: Pouvez-vous m'indiquer précisément le fonctionnement de votre politique de rémunération ?

R:

Sous - thème 1

- Le fonctionnement : mécanismes et distinction selon les catégories de personnel
- Place de la gestion des rémunérations dans l'entreprise

Sous - thème 2

- L'ensemble des pratiques :
- Proposition en cas de difficulté de réponses de la pyramide des rémunérations de Donnadiou (cochez les cases utilisées)

Thème n°2 :

Q: Pouvez-vous me dire quelles sont les pratiques de rémunération les plus importantes ?

R:

Sous - thème 1

- Raisons avancées :
 - poids stratégique :
 - poids contextuel :
 - relations de pouvoir : syndicats
 - autres...

Sous - thème 2

- Explication de l'historique concernant ces pratiques
- Etablir le processus de mise en place

Thème n°3 :

Q: Pouvez-vous m'indiquer quels sont les principaux éléments qui expliquent la mise en place des pratiques salariales ?

R:

Sous - thème 1

- Lister ces déterminants pour les pratiques citées par les répondants

Sous - thème 2

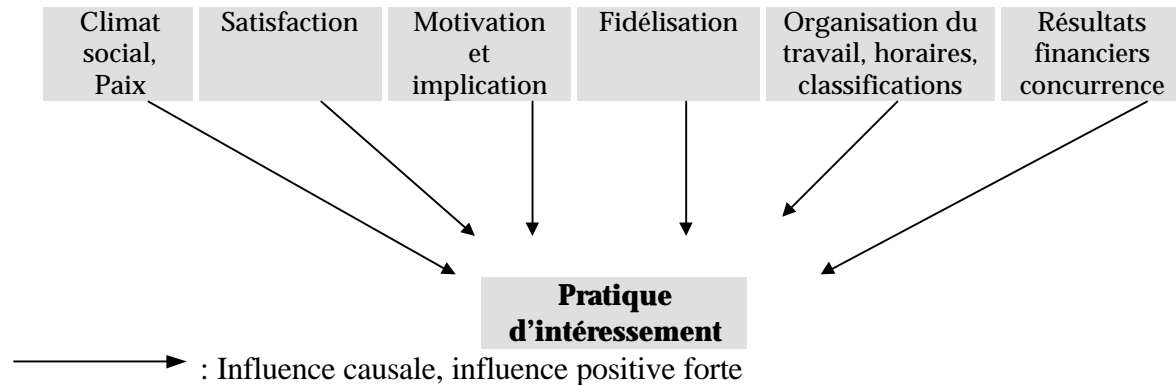
- Tester le modèle provisoire n°1 en proposant les déterminants collectés et identifier l'influence particulière de la taille, de l'âge, du secteur d'activité, voir d'autres facteurs...

Annexe n°2 : présentation des résultats

Diagrammes de causalité par entreprise et d'ensemble

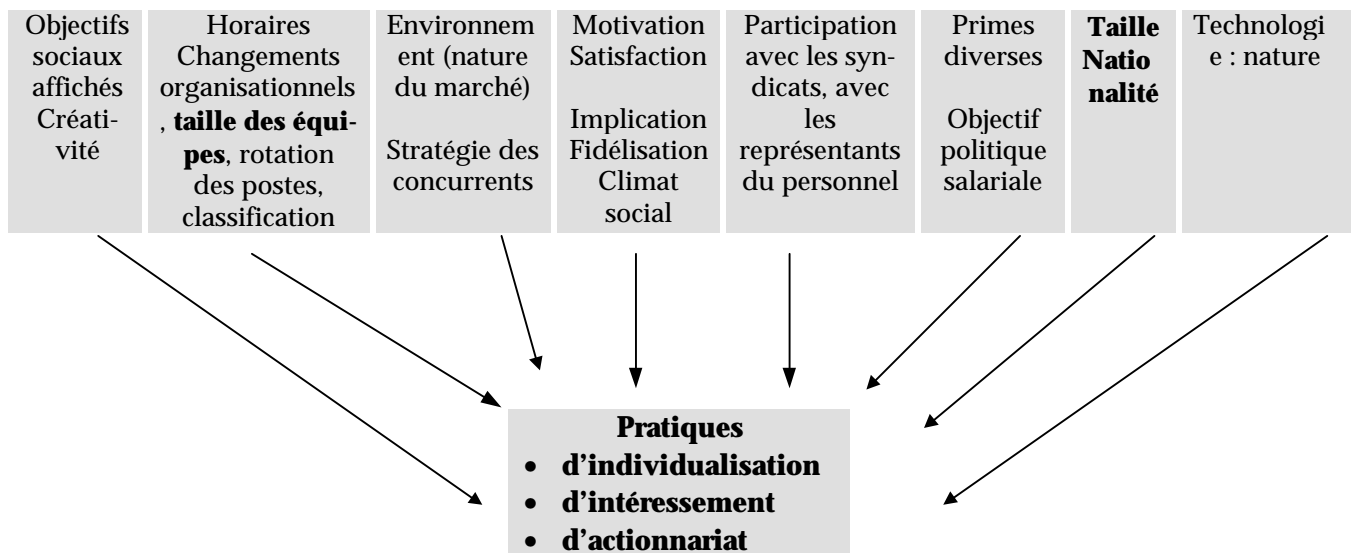
Ce schéma a pour objectif de repérer les variables qui, dans le discours des dirigeants exercent une influence directe sur la mise en place des pratiques salariales concernées. Il est élaboré pour chacune des entreprises ce qui permet de construire un diagramme d'ensemble. Si l'on prend l'exemple d'une des entreprises des deux études de cas réalisées, on observe :

Schéma n°3 Causes probables dans l'entreprise « Collecte »



Cette technique a été reproduite pour les 7 autres entreprises de l'échantillon, pour former le diagramme d'ensemble suivant :

Schéma n°4 Causes probables pour l'ensemble des entreprises



Ces relations causales probables détectées sont importantes mais elles ne donnent aucune information sur la nature de la relation ou de la corrélation qui exister entre les variables, concepts et les pratiques. De même cette matrice ne distingue pas les relations selon les trois pratiques.

Références

- Amadiou J.F. , *Le Management des Salaires*, Paris, Economica, 1995.
- Amadiou J.F., Mercier N. avec la collaboration de Brillet F. (1995), « Méthodes de rémunération et caractéristiques organisationnelles », Paris, *Rapport du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche* dans le cadre du programme de recherche Emploi, règles, signaux, contrôle.
- Amason A.C., Sapienza H.J. (1997), « The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict », *Journal of Management*, 23, 4, 495-516.
- Amboise (d') G., Garand D.J. (1995), « Identification des difficultés et besoins des PME en matière de GRH », *Gestion* 2000, 11, 1, Janvier-Février, 109-132.
- Argaval N.C. (1979), « Nature of Size-Structure Relationship : Some Further Evidence », *Human Relations*, 32, 6, 441-450.
- Bailey W.R., Schwenk A.E. (1980), « Wage Rate Variation by Size of Establishment », *Industrial Relations*, 19, 2, Spring, 192-198.
- Baudelot C., Gollac M. (1993), « Salaires et conditions de travail », *Economie et Statistique*, 265, 5, 65-83.
- Bayad M. (1995), « Editorial. Dossier « La GRH dans les PME », *Gestion* 2000, 11, 1, Janvier-Février, 91-94.
- Bayad M., Mahé de Boislandelle H., Nebenhaus D., Sarnin P. (1995), « Paradoxe et spécificités des problématiques de GRH en PME », *Gestion* 2000, 11, 1, Janvier-Février, 95-108.
- Bayad M., Nebenhaus D. (1993), « Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil », in Trepo G. et al. (ed.), *Universalité et contingence de la GRH*, Actes du Quatrième Congrès de l'AGRH, HEC-Paris, Jouy-en-Josas, 18-19 Novembre, 524-533.
- Bayet A. (1994), « L'évolution des salaires dans le secteur privé en 1993 », *INSEE Première*, Juin, 321.
- Benari L. (1991), « Rémunérations stimulantes : la pratique », *Cahiers d'Information du Directeur de Personnel (C.I.D.P.)*, 19, Novembre-Décembre, 63-66.
- Benoit C., Rousseau M.D. (1990), « La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec », *Revue Internationale PME*, 3, 1, Automne, 39-55.
- Bijeire G., Igalens J. (1998), « Les conditions de réussite de l'intéressement », *Revue Française de Gestion*, Mars-avril-mai, 18-29.
- Black J., Greene A.M., Ackers P. (1997), « Size and Effectiveness : a Case Study of a Small Union », *Industrial relations Journal*, 28, 2, June, 136-148.
- Blau P.M. (1970), « A Formal Theory of Differentiation in Organizations », *American Sociological Review*, 35, 2, April, 201-218.
- Branch B., Echevarria D.P. (1998), « The Bid-Ask Bias and the Size Effect : a Test of the Blume-Stambaugh Bid-Ask Bias Effect Hypothesis », *Quarterly Review of Economics and Finance*, 38, 1, Spring, 129-148.
- Brillet F. (1998), « Pratique et mise en œuvre de l'actionnariat : des liens affirmés avec la poursuite d'objectifs de performance », Congrès I.A.S., 16ème Université d'été, Aix en Provence, 27-28 Août, 67-92.
- Brillet F. (1997), « Les déterminants des pratiques salariales : l'exemple de l'individualisation des rémunérations, de l'intéressement et de l'actionnariat », Doctorat en Sciences de Gestion, 12 Novembre, I.A.E. de Tours.
- Brillet F. (1995), « In the light of the wages. A survey of 144 articles », Université de Tours, *Cahier de recherche de l'I.G.T.*, n°95/1, Janvier.

- Brown W., Haylest J., Hughes B., Rowett L., « Production and Labour Markets in Wage Determination : Some Australian Evidence », *British Journal of Industrial Relations*, 22, July 1984, 169-176.
- Brown C., Medoff J. (1989), « The Employer Size-Wage Effect », *Journal of Political Economy*, 97, 5, 1027-59.
- Cahuc P., Dormont B. (1992), « L'intéressement en France : allègement du coût salarial ou incitation à l'effort ? », *Economie et Statistique*, 257, 9, 35-44.
- Cavagnac M. (1996), « Rémunérations incitatives en présence de sélection adverse », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 18, Décembre / Janvier, 03-15.
- C.E.R.C. (1990), *Le poids des compléments du salaire dans les pays de la CEE*", Paris, Notes et graphiques, la Documentation Française, 12.
- C.E.R.C. (1987), *Salaires et compléments de rémunération: analyse des pratiques d'entreprises*, Paris, Document du Centre d'Etude des Revenus et des Coûts, la Documentation Française, quatrième trimestre, 87.
- Cohen W.M., Klepper S. (1996), « A Reprise of Size and R & D », *The Economic Journal*, 106, July, 925-951.
- Commeiras N. (1998), *Rémunération et performance : un état de l'art*, Cahier de recherche du LAREGO, 33/98, Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines.
- Coutrot T., Mabile S. (1993), « Le développement des politiques salariales incitatives », in *La Société Française - Données Sociales*, INSEE, p.23.
- Coutrot T., Paraire J.L. (1994), « Le développement récent des politiques de motivation des salariés », *Premières Synthèses*, 18 Avril, 47.
- Davis S.J., Haltiwanger J. (1996), « Employer Size and the Wage Structure in U.S. Manufacturing », *Annales d'Economie et de Statistique*, 41/42, Janvier-Juin, 323-368.
- Donnadieu G. (1991), *Du salaire à la rétribution: pour une nouvelle approche des rémunérations*, Paris, Editions Liaisons.
- Douce V. (1994), « L'individualisation des salaires en 1993 », *Premières Synthèses*, 65, 16 Août.
- Dreher G.F. (1980), « Salary Satisfaction and Community Costs », *Industrial Relations*, 19, 3, 340-344.
- Duchéneaut B. (1997), « Le profil du dirigeant de moyenne entreprise », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, 95-11.
- Duchéneaut B. (1996), *Les dirigeants de PME*, Paris, Maxima.
- Duchéneaut B. (1995), *Enquête sur les PME françaises*, Paris, Maxima.
- Evans D.S. (1987), « The Relationship Between Firm Growth, Size, and Age : Estimates for Manufacturing Industries », *Journal of Industrial Economics*, 35, 567-582.
- Evans D.S., Leighton L.S. (1989), « Why Do Smaller Firms Pay Less ? », *The Journal of Human Resources*, XXIV, 2, 299-318.
- Even W.E., MacPherson D. (1996), « Employer Size and Labor Turnover : the Rôle of Pensions », *Industrial and Labor Relations Review*, 49, 4, July, 707-728.
- Evrard Y., Pras B., Roux E. (1994), *Market -Etudes et recherches en marketing- fondements et méthodes*, Paris, Nathan.
- Fabi B., Garand D.J. (1994), « L'acquisition des RH en PME », *Revue Internationale PME*, 6, 3/4, 91-129.
- Garand D.J. (1993), *Les pratiques de GRH en PME : une synthèse conceptuelle et empirique*, Rapport de recherche, GREPME.
- Garand D.J., Fabi B. (1992), « Etat de la recherche. Les pratiques de gestion des ressources humaine, GRH en PME », *Revue Organisation*, 2, 1, Automne, 61-99.

- Gilbert G., Picard P. (1996), « Incentives and Optimal Size of Local Jurisdictions », *European Economic Review*, 40, 1, January, 19-42.
- Gregory A., Matatko J., Luther R. (1997), « Ethical Unite Trust Financial Performance : Small Company Effects and Fund Size Effects », *Journal of Business Finance and Accounting*, 24, 5, June, 705-725.
- Green F., Machin S., Manning A. (1996), « The Employer Size-Wage Effect : Can Dynamic Monopsony Provide an Explanation ? », *Oxford Economic Papers*, 48, 3, July, 433-455.
- Grepme (1994), *Les PME - Bilan et perspectives*, Paris, Economica.
- Grinyer P.H., Yasai-Ardekani M. (1981), « Strategy, Structure, Size and Bureaucracy », *Academy of Management Journal*, 24, 3, 471-486.
- Groshen E.L. (1991), « Five Reasons why Wages Vary among Employers », *Industrial Relations*, 30, 3, 350-381.
- Hall R.H. (1974), *Organizations - Structure and Process*, London, Prentice Hall.
- Hamberg D. (1964), « Size of Firm, Oligopoly, and Research : the Evidence », *Canadian Journal of Economics and Political Science*, 30, 62-75.
- Hannan M., Schömann K., Alossfeld HP. (1990), « Sex and Sector Differences in the Dynamics of Wages Growth in the Federal Republic of Germany », *American Sociological Review*, 55, October, 694-713.
- Huberman A.M., Miles M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives - Recueil de nouvelles méthodes* -, Bruxelles, De Boeck Université.
- Igalens J., Roussel P. (1996), « Etude comparative des liaisons entre rémunération, motivation et satisfaction des cadres et des non-cadres », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 19, Septembre, 19-33.
- Johnson G., Youmans K. (1971), « Union Relative Wage Effects by Age and Education », *Industrial and Labor Relations Review*, 24, 2, January, 171-179.
- Kalika M. (1984), Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle: essai d'analyse systématique, Thèse en vue du Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux I.
- Kalleberg A.L., Van Buren M.E. (1996), « Is Bigger Better ? : Explaining the Relationship Between Organization Size and Job Rewards », *American Sociological Review*, 61, 1, February, 47-66.
- Khandwalla P. (1973), « Environment and « Optimal » Design of Organizations », *Productivity*, 540-552.
- Kimberly J.R. (1976), « Organizational Size and the Structuralist Perspective : a Review, Critique and Proposal », *Administrative Science Quaterly*, 21, December, 571-597.
- Lazear E. (1984), « Incentives and Wage Rigidity », *American Economic Review*, 74, 2, May, 339-344.
- Lee R., Wilbur E. (1985), « Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics and Job Satisfaction : a Multivariate Analysis », *Human Relations*, 38, 8, 781-791.
- Le Ny O.M. (1992), « Impact de l'environnement externe et interne sur le définition des politiques de GRH dans les PME », in Louart P. et al. (ed.), *La GRH avec ou sans frontières*, Actes du Troisième Congrès de l'AGRH, Lille, 19-20 Novembre, 399-405.
- Lhéritier J.L. (1992), « Les déterminants du salaire », *Economie et Statistique*, 257, Septembre, 09-20.
- Levine D. (1993), « Fairness, Markets and Ability to Pay : Evidence from Compensation Executives », *American Economic Review*, 83, 5, December, 1241-1259.
- Mahé de Boislandelle H. (1990), « Repérage de la fonction ressources humaines en PME », *Revue Internationale PME*, 3, 1, Automne, 27-37.

- Mahé de Boislandelle H. (1988), *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, Paris, Economica.
- Montgomery J. (1991), « Equilibrium Wage Dispersion and Interindustry Wage Differentials », *Quarterly Journal of Economics*, 106, February, 163-180.
- Mottaz C.J. (1988), « Determinants of Organizational Commitment », *Human Relations*, 41, 6, 467-482.
- Nickell S. (1993), « Cohort Size Effects on the Wages of Young Men in Britain, 1961-1989 », *British Journal of Industrial Relations*, 31, 3, September, 459-469.
- Nickell S., Wadhvani S. (1990), « Insider Forces and Wage Determination », *The Economic Journal*, 100, 401, June, 496-508.
- Peng Y. (1992), « Wage Determination in Rural and Urban China : a Comparaison of Public and Private Industrial Sectors », *American Sociological Review*, 57, April, 198-213.
- Saint-Onge S., Tremblay M., Toulouse J.M. (1991), « L'influence du secteur d'activité économique et du niveau hiérarchique sur la perception du lien entre le rendement et différentes formes d'incitation », *Cergy, Actes du deuxième Congrès de l'A.G.R.H.*, 11-15 Novembre, 67-173.
- Sire B. (1994), « La gestion des rémunérations au service de la flexibilité », *Revue Française de Gestion*, 98, Mars-avril-mai, 104-113.
- Sire B., David P. (1993), *Gestion stratégique des rémunérations*, Paris, Editions Liaisons.
- Stanwick P.A., Stanwick S.D. (1998), « Relationship between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance : Empirical Examination », *Journal of Business Ethics*, 17, 2, January, 195-204.
- Vaughan-Whitehead D. (1992), *Intéressement, participation, actionnariat : impacts économiques dans l'entreprise*, Paris, Economica.
- Wacheux F. (1997), « Intuition, compréhension, démonstration : la figuration d'un processus de recherche constructiviste », *Congrès Constructivisme(s) et Sciences de Gestion*, Lille, 23 Octobre 1997, 12p.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Paris, Economica.
- Wadhvani S., Wall M. (1990), « The Effect of Profit Sharing on Employment, Wages, Stock Returns and Productivity : Evidence from U.K. Micro Data », *The Economic Journal*, 100, March, 01-17.
- Wakasugi R., Koyata F. (1997), « R&D, Firm Size and Innovation Outputs : Are Japanese Firms Efficient in Product Development ? », *Journal of Product Innovation Management*, 14, 5, September, 383-392.