

La PME, terrain d'innovations salariales ? De l'importance de l'effet taille dans le management des rémunérations

Franck Brillet

Volume 13, Number 2, 2000

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1008674ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1008674ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Brillet, F. (2000). La PME, terrain d'innovations salariales ? De l'importance de l'effet taille dans le management des rémunérations. *Revue internationale P.M.E.*, 13(2), 11–44. <https://doi.org/10.7202/1008674ar>

Article abstract

Research improvement in small businesses leads to complete human resources studies. At present, domains of interest in small businesses relate to recruitment, formation and competencies management. There is not a lot of studies in French research about human resource management and especially about wages. This is the reason why this article focuses on the relations between size and wages. This paper will examine the aspects of the following questions: how to consider and analyze the wage structure and the wage determination ? Could we consider the size as predominant in the choice of wages ?

So, this paper examines whether the determination of wages differs between large and small firms. The first part of this article develops literature review on the concepts of total compensation and size. It leads to present a conceptual model and to test this model on three remuneration practices. Two empirical studies are conducted: a statistical research and two cases of small businesses.

The purpose of this paper is to shed light on some issues by providing empirical results and empirical evidence on the extent of real wage determination between wage rules, firm size wage effect... So this paper investigates the relative importance of internal (size and sector) and external forces in wage formation in the French small businesses. The results show that wages are largely determined by size but not only, external forces are significant as well.

La PME, terrain d'innovations salariales ? De l'importance de l'effet taille dans le management des rémunérations

Franck BRILLET
Faculté de droit, IAE de Tours

MOTS CLÉS

**PME – Rétribution globale – Rémunérations – Salaires – Taille
Identité – Participation financière – Individualisation
Intéressement – Actionnariat**

RÉSUMÉ

Le développement actuel de la recherche en PME fait émerger de nouveaux champs d'analyse à même d'enrichir les études en ressources humaines. L'intérêt des chercheurs en GRH porte principalement sur les pratiques de recrutement, de formation ou de gestion des compétences. Peu d'études françaises sont consacrées au management des rémunérations en contexte PME. C'est l'une des raisons pour laquelle cet article s'intéresse aux relations qui existent entre la taille de l'entreprise et les pratiques salariales observées.

La question centrale de l'étude peut être posée de la façon suivante : existe-t-il des particularités propres aux PME en matière de gestion des rémunérations ? Quelles sont les pratiques salariales retenues par ces entreprises ? L'effet taille est-il le seul élément d'identité ayant une influence dans la mise en œuvre de pratiques salariales ?

L'AUTEUR

FRANCK BRILLET est maître de conférences à l'IAE de Tours, directeur du DESS certificat d'aptitude à l'administration des entreprises et codirecteur du DESS gestion des ressources humaines et stratégie d'entreprise. Il est aussi membre du laboratoire de recherche UPRES IAE. Ses domaines d'enseignement sont la gestion des ressources humaines, la stratégie et l'organisation des entreprises. Ses recherches portent sur les salaires, la PME et la gouvernance d'entreprise. Adresse : IAE de Tours – Faculté de droit, 50, avenue J.-Portalis, B.P. 0607, 37206 Tours Cedex 03. Téléphone : 02 47 36 10 09, télécopieur : 02 47 36 10 11 et courriel : <brillet@droit.univ-tours.fr>.

La conduite de cette recherche s'appuie sur une démarche hypothéico-déductive qui consiste, après une revue de la littérature des principales variables de l'étude, à présenter le cadre théorique et conceptuel de l'analyse. Ce cadre conceptuel, appliqué sur la pratique d'individualisation des rémunérations et sur deux mécanismes de participation financière (intéressement et actionnariat), est ensuite validé empiriquement par une étude statistique auprès d'entreprises françaises et par deux études approfondies de PME.

Les analyses et les résultats proposés attestent l'influence de l'effet taille dans le management des rémunérations en PME ainsi que celle du secteur d'activité. Les résultats font également ressortir des variables d'action qui exercent des influences significatives sur le management des rémunérations en PME.

ABSTRACT

Research improvement in small businesses leads to complete human resources studies. At present, domains of interest in small businesses relate to recruitment, formation and competencies management. There is not a lot of studies in French research about human resource management and especially about wages. This is the reason why this article focuses on the relations between size and wages. This paper will examine the aspects of the following questions : how to consider and analyze the wage structure and the wage determination ? Could we consider the size as predominant in the choice of wages ?

*So, this paper examines whether the determination of wages differs between large and **small** firms. The first part of this article develops literature review on the concepts of total compensation and size. It leads to present a conceptual model and to test this model on three remuneration practices. Two empirical studies are conducted : a statistical research and two cases of small businesses.*

*The purpose of this paper is to shed light on some issues by providing empirical results and empirical evidence on the extent of real wage determination between wage rules, firm size wage effect... So this paper investigates the relative importance of internal (size and sector) and external forces in wage formation in the French small businesses. The results show that **wages** are largely determined by size but not only, external forces are significant as well.*

RESUMEN

El desarrollo actual de la investigación sobre la pequeña y mediana empresa (PyME) revela nuevos dominios de análisis, los cuales permiten enriquecer la investigación en recursos humanos. Los intereses de los investigadores en Gestión de Recursos Humanos (GRH) se enfocan más que todo en los asuntos de reclutamiento, de capacitación o de gestión del conocimiento. Existen pocos estudios franceses sobre el manejo de los salarios en un ámbito de PyME. Es por eso que este artículo está relacionado con el enlace entre el tamaño de una empresa y los hábitos en terminos de salarios.

El tema central del estudio se puede resumir así : Existe o no puntos comunes a las PyMEs en terminos de manejo de los salarios ? Cuales son los hábitos en cuanto a sueldos de estas empresas ? El criterio del tamaño es o no el único a influenciar la política de sueldos ?

Esta investigación esta basada en un razonamiento de tipo hipotetico-deductivo el cual consiste en presentar la teoría y el concepto del análisis despues de haber revisado la literatura existente sobre los diferentes variables del estudio. Este concepto, aplicado a los hábitos de individualización de las remuneraciones y a dos sistemas de participación financiera (a los resultados y como inversionista), se valida, luego, de manera empirica con un estudio estadístico y con dos estudios en profundidad de PyMEs.

Los análisis y los resultados propuestos demuestran la influencia del tamaño de la PyME sobre su política de remuneración. Los resultados permiten además de identificar otras variables de influencia significativa sobre la administración de las remuneraciones de las PyMEs. Este artículo demuestra la existencia de un manejo específico a las PyMEs de las remuneraciones, corroborando así el interés y la importancia del asunto en este ambito.

ZUSAMMENFASSUNG

Die aktuelle Entwicklung der Forschung in kleinen und mittleren Unternehmen hat neue Analysefelder entwickeln lassen, die unter anderem die Forschung im Personalmanagement beeinflusst haben. Das Interesse der Forscher im Personalmanagement orientiert sich in erster Linie an Praktiken der Personalgewinnung, der Personalentwicklung und dem Management der Kompetenzen. Nur wenige französische Studien sind der Personalhonorierung in KMU gewidmet. Dies ist ein Grund, wieso sich der vorliegende Artikel an den Zusammenhängen interessiert, die zwischen der Grösse einer Unternehmung und den beobachteten Formen der Personalhonorierung existieren.

Die zentrale Forschungsfrage kann folgendermassen definiert werden : Existieren bei KMU spezielle Arten der Personalhonorierung ? Welches sind die festgestellten Entlohnungsformen dieser Unternehmungen ? Ist die Unternehmungsgrosse der einzige identifizierte Effekt, welcher die Entlohnungsart beeinflusst ?

Der deduktive Aufbau der Studie bestand darin, nach der Durchsicht der wesentlichen inhaltlichen Elemente, den theoretischen und konzeptuellen Rahmen der Analyse zu präsentieren. Dieser konzeptuelle Rahmen, mit Elementen der individuellen Entschädigung und zwei Teilungsformen, wurde in der Folge durch eine statistische Studie bei französischen Unternehmungen empirisch validiert und durch zwei Studien bei kleinen und mittleren Unternehmungen vertieft.

Die durchgeführten Analysen und Resultate belegen den Einfluss der Unternehmungsgrosse auf die Personalhonorierung in KMU, sowie den Einfluss des Tätigkeitsbereiches der Unternehmung. Die Resultate zeigen ebenfalls signifikant auf, dass Beteiligungen in Form von Aktien stark auf das Honorierungsmanagement in KMU einwirken.

Introduction

Depuis plusieurs années, l'importance prise par les PME au sein du tissu économique encourage les chercheurs en gestion à multiplier le nombre d'articles et de congrès, portant sur ce type d'entreprises (Garand et Fabi, 1992). Conséquemment,

le développement actuel de la recherche en PME fait émerger de nouveaux champs d'analyse à même d'enrichir les études en ressources humaines (Benoit et Rousseau, 1990 ; Bayad, 1995 ; Bayad *et al.*, 1995). L'intérêt des chercheurs en GRH s'oriente plus facilement sur les pratiques de recrutement, de formation ou de gestion des compétences. Or, il existe un domaine des RH encore peu étudié par les chercheurs français qui reçoit une attention particulière des chercheurs nord-américains ; il s'agit du management des rémunérations (Person, 1995 ; Winters, 1999). Le cadre de cette recherche vise donc à exploiter ce champ afin d'identifier les relations qui existent entre la taille de l'entreprise et les pratiques salariales observées.

La question centrale de l'analyse peut alors être posée de la façon suivante : existe-t-il des spécificités propres aux PME en matière de gestion des rémunérations ? Quelles sont les pratiques salariales retenues par ces entreprises ? L'effet taille est-il le seul élément d'identité ayant une influence dans la mise en œuvre de pratiques salariales ?

L'intérêt de cette problématique s'explique par les différents enjeux que représente le management des pratiques salariales des PME. Le premier enjeu 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 enjeu est de nature sociale. Il est d'ailleurs mis en perspective dans les études PME consacrées à la conservation des ressources humaines dans ce type d'entreprises (Fabi et Garand, 1994). Ces deux types d'enjeux soulignent l'importance du management des rémunérations dans la PME.

Afin de répondre aux interrogations soulevées, il est important de détailler le plan de la démarche de recherche adoptée. La conduite de cette recherche s'appuie sur une démarche hypothéticodéductive empiriquement validée sur un échantillon représentatif. Dans un premier point, nous présenterons le cadre théorique et conceptuel de la recherche, puis, dans un second point, l'enquête empirique de l'étude. Les résultats seront ensuite exposés et permettront d'engager une discussion autour des principales observations.

1. Le cadre de la recherche

Le cadre de cette étude s'inscrit dans le champ de recherche de la GRH en PME (d'Amboise et Garand, 1995) et a pour objectif de comprendre, dans ce contexte particulier, le management des salaires. Dans cet article, nous voulons souligner l'importance de l'effet taille sur les modes de gestion et principalement sur les politiques de rémunérations (Chojnacki, 1996) tout en faisant ressortir l'importance d'autres variables d'identité dans le management des rémunérations. Cette étude s'intéresse à la possibilité de trouver une gestion spécifique de la PME avec la mise

en œuvre d'outils adaptés à leur contexte sur la gestion des rémunérations. Partant de cette analyse, cette recherche poursuit quatre objectifs principaux :

1. s'intéresser à la gestion des rémunérations dans les PME ;
2. identifier les techniques salariales les plus souvent utilisées dans ce contexte ;
3. révéler les principaux éléments qui déterminent les choix de mise en œuvre de ces techniques ;
4. construire un cadre conceptuel sur ces déterminants et établir une enquête empirique auprès d'entreprises afin de mettre au jour l'importance de ces déterminants dans la gestion des rémunérations en PME.

Ce dernier élément constitue l'objectif principal de la recherche. Effectivement, grâce à la présentation de ce modèle, l'enquête empirique qui sera menée permettra d'identifier l'importance de cet effet taille sur le management des salaires. Pour ce faire, une analyse des principaux concepts et variables de la recherche (1.1.) ainsi que la détermination du cadre conceptuel (1.2.) s'imposent.

1.1. La détermination des variables : les concepts de taille et de rétribution globale

L'étude des variables contenues dans cette recherche conduit à s'intéresser à deux concepts centraux. Elle identifie, d'une part, une variable indépendante, relative au concept de taille et, d'autre part, une variable dépendante, relative au concept de rétribution globale.

1.1.1. Détermination de la variable indépendante de la recherche : le concept de taille

Le concept de taille a été mis en évidence en économie du travail (Evans, 1987). Depuis, les recherches se sont multipliées et la gestion s'y intéresse avec une acuité particulière. C'est ainsi que le développement de nouvelles recherches en GRH et particulièrement celles portant sur les salaires est analysé (Cohen et Klepper, 1996 ; Branch et Echevarria, 1998).

Principalement analysé dans les recherches anglo-saxonnes, ce concept fédérateur et large est l'une des variables les plus discutées. Kimberly (1976) recense l'ensemble des études empiriques consacrées à l'influence de la taille sur les structures organisationnelles. Cette variable est également rapprochée de problématiques liées aux performances financières de l'entreprise (Gregory, Matatko et Luther, 1997) ainsi qu'à l'efficacité et l'efficience (Black, Green et Ackers, 1997).

Ce bref inventaire témoigne du peu d'études consacrées à l'influence de l'effet taille sur la GRH¹. Ce constat souligne l'absence d'études sur les pratiques salariales et le management des rémunérations en PME. Effectivement, l'effet taille est souvent analysé sur le niveau, la structure ou la hiérarchie des salaires. Ainsi, à notre connaissance, il n'existe aucune étude sur l'importance de cet effet dans le choix et la mise en œuvre d'une technique salariale.

1.1.2. Détermination de la variable dépendante de la recherche : le concept de rétribution globale

Les principales études en gestion s'intéressent à la seule notion de salaire. Toutefois, la rémunération qui dépasse la notion de salaire permet d'enrichir le champ des recherches en PME. Effectivement, cette notion plus englobante aborde les questions salariales par le biais des techniques et des pratiques des entreprises et, plus particulièrement, de la hiérarchie ou de la structure salariale. La notion de rémunération varie selon les auteurs considérés. Cette diversité existe également 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 concept et, par conséquent, préciser les modalités retenues dans cette recherche. Les classifications d'auteurs en sciences de gestion sont nombreuses et il suffit de se reporter aux différents manuels de GRH pour en observer la diversité. Parmi les classifications proposées, le concept de rétribution globale développé dans le début des années 1990 offre un cadre d'analyse intéressant. S'inscrivant dans une conception systémique (Donnadieu, 1991) et stratégique des rémunérations (Sire et David, 1993), le concept de rétribution globale permet d'opérer une classification des différents éléments contenus dans la rémunération. Plus précisément, la classification donnée par Mottaz (1988) puis reprise par Sire et David (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

-
1. Néanmoins, les problématiques qui s'y intéressent développent des axes de recherche autour des éléments tels que : l'effet taille sur les conflits entre les normes affectives et cognitives des salariés à l'intérieur des équipes de travail (Amason et Sapienza, 1997) ; l'effet taille sur le nombre de niveaux hiérarchiques (Grinyer et Yasai-Arkedani, 1981) ; l'effet taille sur les facteurs pris en considération par les propriétaires des PME sur leur salaire (Myers, 1998) ; et l'effet taille sur le salaire (Green, Machin et Manning, 1996), les primes (Gilbert et Picard, 1996) ou la structure des salaires (Davis et Haltiwanger, 1996).

l'organisation). Les éléments de la rétribution sont ensuite répartis entre 11 variables d'action. La rétribution extrinsèque est définie par huit variables de nature quantitative², et la rétribution intrinsèque par trois variables de nature plus qualitative³.

Cette classification stratégique est retenue dans le cadre de cette recherche parce qu'elle répond à l'objectif central de la recherche. À l'exception de l'étude descriptive présentée dans Forbes en 1997, peu de recherches en PME font référence au concept de « *total compensation* » ou rémunération globale (Forbes, 1997). Ainsi, une telle approche permet d'analyser dans un cadre de gestion stratégique, les techniques salariales actuellement utilisées par les entreprises et vérifie la pertinence de l'effet taille dans le recours à ces techniques.

Cet ancrage théorique donne ainsi quelques orientations sur la manière dont peut s'envisager le cadre conceptuel de l'étude.

1.2. La détermination du cadre conceptuel

Les enjeux de la gestion des rémunérations pour les PME sont souvent révélés par leurs capacités financières limitées. Ainsi, elles font face à des problèmes de fidélisation et de conservation de leur main-d'œuvre. 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 salariales utilisées par les PME et, d'autre part, de voir s'il existe une gestion spécifique des rémunérations en contexte PME. C'est ce qui justifie la construction d'un cadre conceptuel approprié. En ce qui concerne la construction de ce cadre, la réalisation d'une enquête exploratoire auprès d'experts en GRH a été utile dans le choix et la mesure des variables contenues dans le modèle (techniques salariales et variables indépendantes).

1.2.1. Problématique, hypothèses de recherche et mesure des variables

Problématique de recherche – Les développements précédents permettent la formulation de la problématique suivante : En quoi la taille influence-t-elle la gestion des rémunérations et plus précisément le choix de certaines pratiques

2. La rémunération fixe (salaire de base, primes fixes et compléments de salaire fixes), la rémunération du mérite individuel (primes et bonus individuels), la rémunération du mérite collectif (primes et bonus collectifs), le partage du profit (intéressement, participation, abonnement au plan d'épargne d'entreprise), la participation au capital (actionariat, options sur actions), les avantages en nature et aides diverses (voiture, aide au logement, prêts et conseils financiers, etc.), les compléments de retraite (régimes complémentaires facultatifs, sur-compléments de retraite) et la prévoyance (mutuelles et assurances).
3. Les 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).

salariales ? Plus précisément, quelles sont les variables d'identité qui influencent la gestion des rémunérations en PME et quel est le rôle joué par la taille ?

Poser cette problématique induit trois niveaux d'interrogations :

- le premier consiste à s'informer sur l'existence d'autres facteurs d'identité qui peuvent être influents dans la gestion des rémunérations. La taille est-elle la seule variable significative ? Dans la négative, on doit examiner les autres variables possibles et la manière de les mesurer ;
- le deuxième porte sur les techniques de rémunération qui doivent figurer dans le modèle conceptuel proposé ;
- le troisième concerne les mesures qui seront retenues pour la variable taille de l'étude.

Afin de répondre à ces trois éléments, la recherche s'est attachée à la réalisation d'une étude exploratoire auprès d'experts et d'acteurs prenant part à la GRH des entreprises et au management des rémunérations. Cette enquête a été menée auprès de huit entreprises au moyen d'entretiens semi-directifs. Les thèmes abordés ont porté sur la description et le fonctionnement de leur politique de rémunération, l'identification des pratiques les plus importantes et, enfin, les principaux éléments qui expliquent leurs choix et la mise en œuvre de techniques salariales dans leur entreprise. Les données collectées ont été enregistrées et totalement retranscrites ; elles ont ensuite fait l'objet d'analyses de contenu (Huberman et Miles, 1991). Les résultats généraux peuvent être présentés dans le tableau récapitulatif (tableau 1).

En ce qui concerne la mesure de la variable dépendante, trois techniques salariales ressortent ; ces techniques sont jugées par nos interlocuteurs comme « novatrices, stratégiques, essentielles et d'avenir ». Il s'agit de l'individualisation des rémunérations et de deux mécanismes de participation financière (l'intéressement et l'actionnariat des salariés). Ces extraits de discours sont importants puisqu'ils justifient notre attachement à la classification retenue. Effectivement, jugées stratégiques, ces techniques s'inscrivent bien dans l'approche rétribution globale retenue. Ces trois pratiques sont alors considérées comme des rémunérations extrinsèques.

En ce qui concerne la variable indépendante, les analyses de contenu révèlent un certain nombre de facteurs contingents jugés par l'échantillon comme « importants, explicatifs et déterminants de la mise en œuvre des pratiques salariales » dans leur entreprise. Le tableau 1 identifie le secteur d'activité et l'âge comme autres variables d'identité importantes.

Les analyses des entretiens auprès des huit entreprises de l'échantillon ont également permis de déterminer la mesure de chacune de ces variables. Par exemple,

TABLEAU 1
Résultats de l'enquête exploratoire

Thèmes généraux les plus souvent cités Détermination des variables dépendante et indépendante	Fréquences de citations (nombre d'apparitions sur 1 h 30 d'entretien)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Entreprises</i>								
Pratiques salariales								
– Primes collectives	3	2	2	1	3	4	2	1
– Primes individuelles	3	1	3	2	1	3	2	1
– Individualisation	2	4	5	2	2	3	3	4
– Intéressement	4	3	3	5	5	4	4	5
– Actionnariat	3	5	5	3	3	3	4	3
– Participation légale	1	2	2	2	1	3	2	2
– PEE	2	1	3	2	3	2	1	3
Déterminants								
– Objectifs sociaux	3	3	4	2	5	3	3	2
– Objectifs économiques	4	2	3	3	3	2	2	3
– Créativité – Initiative	3	1	1	1	2	3	4	2
– Motivation, satisfaction	2	2	2	4	2	2	1	3
– Implication, fidélisation	4	4	1	2	3	3	2	2
– Climat social, ambiance au travail	3	2	3	3	2	5	3	1
– Horaires de travail	2	1	2	3	4	3	2	2
– Changements organisationnels	3	3	4	2	3	4	5	3
– Rotation des postes – Classification	3	5	2	5	5	1	3	2
– Équipes de travail	5	2	3	3	3	2	2	4
– Nature du marché et structure	2	3	5	2	2	3	4	4
– Nationalité	2	1	3	3	1	2	3	2
– Secteur	2	3	4	3	3	4	4	2
– Technologie	3	2	3	4	2	3	2	3
– Stratégie des concurrents	4	3	4	4	2	2	4	2
– Effectif	4	5	3	4	4	3	5	5
– Chiffre d'affaires	2	3	2	2	2	2	2	2
– Situation financière	1	2	2	3	1	2	3	4
– Âge	4	3	4	3	2	2	1	4

en ce qui concerne la taille, l'effectif et la taille des équipes de travail⁴ sont les mesures qui ont été retenues (voir les fréquences de citations du tableau 1).

4. En effet, des études consacrées à la taille de l'entreprise et ses effets organisationnels montrent l'influence de la taille des équipes de travail dans les méthodes de gestion mises en œuvre (Brown et Medoff, 1989). En matière de recherches sur les salaires, on relève des études qui vérifient les liens entre les équipes de travail et les évolutions de salaires (Amadiou, Mercier et Brillet, 1995 ; Baudelot et Gollac, 1993). On relève également des études en contexte PME qui s'intéressent aux équipes de travail et aux systèmes de rémunérations mis en place (étude dans le *San Francisco Business Times* de 1996). De cette façon, en raison de la nature de cette recherche, la mesure de notre variable indépendante par la taille des équipes de travail doit être envisagée.

Au regard de ces éléments, l'étude exploratoire et ses résultats permettent d'affiner la recherche et de formuler deux hypothèses centrales.

Formulation des hypothèses – Les fréquences de citation et analyses de contenu révèlent :

- qu'il existe trois techniques salariales importantes : l'intéressement, l'actionnariat des salariés (deux mécanismes de participation financière) et l'individualisation des rémunérations ;
- qu'il existe non seulement des déterminants relatifs à la taille mais également d'autres variables d'identité susceptibles d'influencer la gestion des rémunérations.

De ces constatations, deux catégories d'hypothèses sont formulées et se déclinent chacune en deux sous-hypothèses :

H1 : La taille influence significativement la gestion des rémunérations.

H1.1 : la taille influence significativement la mise en œuvre de mécanismes de participation financière.

H1.2 : la taille influence significativement la mise en œuvre de l'individualisation des rémunérations.

Cette première hypothèse vise à vérifier l'existence d'un effet structurant de la taille sur la gestion des rémunérations des entreprises. Elle permet de savoir s'il existe des différences significatives dans les pratiques salariales qui s'expliquent par l'effet taille. Ainsi, certaines pratiques salariales plus spécifiques aux PME seraient identifiées.

H2 : Des variables d'identité autres que la taille influencent significativement la gestion des rémunérations des entreprises.

H2.1 : les variables d'identité influencent significativement la mise en œuvre de mécanismes de participation financière.

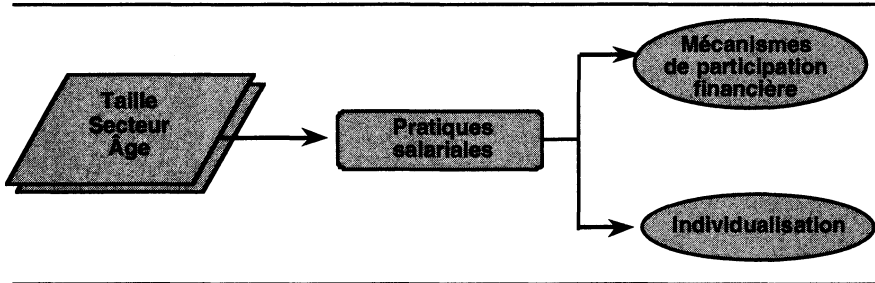
H2.2 : les variables d'identité influencent significativement la mise en œuvre de l'individualisation des rémunérations.

Cette hypothèse vise à révéler l'existence de facteurs d'identité susceptibles d'influencer également le choix d'une PME dans la mise en œuvre d'une technique salariale.

1.2.2. Présentation du cadre conceptuel

L'identification des principales variables indépendantes effectuées et les pratiques salariales sélectionnées, il est possible de proposer le cadre conceptuel suivant :

SCHÉMA 1
Proposition d'un modèle conceptuel



Ce modèle vise donc à répondre aux deux hypothèses formulées précédemment qui postulent une influence de la taille dans la mise en œuvre de techniques salariales (H1) mais également la présence d'autres facteurs d'identité (H2).

En conclusion, la gestion des rémunérations s'analyse à partir d'un système de déterminants, de facteurs dont les effets expliquent le choix et la mise en œuvre des techniques salariales. Dans la logique de la démarche hypothéticodéductive de cette recherche, la réalisation d'une enquête empirique constitue une étape importante pour tester le modèle précédemment exposé.

2. L'enquête empirique

La démarche méthodologique pour tester le cadre conceptuel repose sur la conduite de deux types d'enquêtes : quantitative et qualitative. La démarche s'inscrit alors dans l'utilisation de méthodes d'analyses des données complémentaires. Ces méthodes se justifient en raison du sujet et des objectifs de la recherche (Wacheux, 1996). La présentation de ces enquêtes (2.1.) ainsi que des principaux résultats obtenus (2.2.) sont les deux éléments caractéristiques de la démarche de recherche.

2.1. La démarche méthodologique

D'un point de vue méthodologique, la distinction des deux types d'enquêtes utilisées dans cette recherche (2.1.1.) amène la présentation de la nature et de la structure de leurs échantillons (2.1.2.).

2.1.1. Les types d'enquêtes

La démarche de la recherche est empiriquement validée, d'une part, sur un échantillon de 90 entreprises françaises et, d'autre part, sur l'analyse de deux cas de PME.

L'enquête quantitative – La première enquête, quantitative, a consisté à administrer un questionnaire d'enquête par voie postale et a donné lieu à des analyses statistiques de nature descriptive (tests d'association). Ce type d'enquête se voit le plus souvent dans les études sur les salaires et principalement dans les recherches anglo-saxonnes. L'enquête réalisée consiste à vérifier par des mesures d'association (tests bidimensionnels) l'existence de liens significatifs entre la taille des entreprises et la mise en œuvre de pratiques salariales. Cette enquête s'est donc intéressée principalement au test de l'hypothèse 1 en vérifiant l'importance de l'effet taille, ainsi qu'au test de l'hypothèse 2 en identifiant d'autres variables d'identité influençant la mise en œuvre des pratiques salariales.

L'enquête qualitative – La seconde enquête, qualitative, étudie deux cas de PME qui ont mis en place les techniques de rémunérations contenues dans le modèle. Dans la pratique, une entrevue de plusieurs heures avec les dirigeants des deux PME a été effectuée. Un questionnaire-diagnostic a été conçu à partir des entretiens de l'étude exploratoire auprès des responsables administratifs ou RH (Fabi et Pettersen, 1994). Ainsi, des entretiens semi-dirigés ont abordé les thèmes suivants : le profil de l'entreprise (histoire, organisation et structure), la situation de l'entreprise par rapport à son environnement et ses concurrents, les buts et valeurs du dirigeant, la gestion des rémunérations et les principaux éléments qui expliquent la mise en place de nouvelles techniques dans l'entreprise. De cette façon, des questions factuelles ont invité le répondant à établir le bilan des techniques salariales utilisées. Des questions d'opinions ont également été insérées afin de révéler l'appréciation des répondants en ce qui a trait au management des rémunérations dans leur PME. Les DRH ou les personnes en charge de la politique salariale de ces PME ont ensuite fait l'objet d'entretiens approfondis, puis ultérieurement d'entretiens plus courts. Les dirigeants ont enfin été recontactés plusieurs fois pour des entrevues complémentaires au cours de ce travail de terrain qui s'est déroulé sur plus de six mois. Ainsi, l'objectif de cette enquête est double : le premier doit vérifier l'importance des variables d'identité dans le management des rémunérations en PME ; le second doit permettre d'enrichir le modèle initial en identifiant de nouvelles variables d'action influençant cette gestion des rémunérations.

La présentation de ces deux types d'enquêtes nécessite de préciser la composition et la structure de leurs échantillons.

2.1.2. Nature et structure des échantillons

La revue de la littérature sur les salaires montre 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 (Brillet, 1997). Cette présentation soulève le problème de la représentativité des échantillons et la validité des analyses et des résultats présentés.

L'échantillon de l'enquête statistique : composition et structuration – La population de cette étude empirique est composée d'entreprises françaises publiques et privées (dont le siège social et la nationalité sont françaises) de plus de 50 salariés⁵. Le taux de retour des questionnaires est de 13,25 % et correspond à un effectif total de 90 entreprises. Ainsi, cet échantillon total permet d'exploiter 90 questionnaires.

L'effectif des entreprises de l'échantillon

Dans l'exploitation des données relatives à la variable taille, la forte amplitude observée (entre 50 et 28 920 salariés) implique le choix d'une partition en classes⁶. Les résultats de l'analyse unidimensionnelle sur la taille sont présentés dans le tableau suivant.

TABLEAU 2
Analyse unidimensionnelle et taille

Classes	Valeurs	Fréquences	%	Valide %	Cumulé %
Petites entreprises 50-99 salariés	1,00	21	23,3	23,6	23,6
Moyennes entreprises 100-199 salariés	2,00	11	12,2	12,4	36,0
Moyennes entreprises 200-499 salariés	3,00	21	23,3	23,6	59,6
Grandes entreprises 500-2 000 salariés	4,00	25	27,8	28,1	87,6
Très grandes entreprises plus de 2 000 salariés	5,00	11	12,2	12,4	100,0
Valeur manquante : une entreprise					

L'échantillon comprend plus de 50 % de PME⁷, si l'on se reporte aux critères donnés par l'INSEE pour ce type d'entreprises et ceux relevés dans la littérature où l'on retrouve des typologies quantitatives (GREPME, 1994).

5. Les PE et TPE ont donc été écartées de cet échantillon. La première raison tient à l'aspect pratique d'accessibilité aux données et la seconde raison tient aux effets de seuils liés aux pratiques de GRH et qui correspondent souvent à l'effectif de 50 salariés.
6. La décomposition de la variable effectif en classes s'effectue à partir des données brutes récoltées. La classification générale utilisée par l'INSEE sert de référence à cette partition puisqu'elle est reconnue et testée dans de nombreuses enquêtes statistiques nationales.
7. Le mouvement ETHIC retenant le seuil de 2 000 salariés (Duchéneau, 1995), on peut considérer que plus de 85 % de l'échantillon de cette recherche est composé de PME.

Le secteur d'activité des entreprises de l'échantillon

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 :

- le secteur privé est largement surreprésenté (75,6 %). Par conséquent, les analyses 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). 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'année de création de l'entreprise

Dans cet échantillon, la variable « âge de l'entreprise » s'étend entre moins d'un an 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 les plus récentes, vers 1994. En moyenne, les entreprises ont une durée d'existence de 40 ans.

L'échantillon de l'enquête qualitative : composition et structuration –

Deux PME ont été sélectionnées en raison de leur intérêt pour la gestion des rémunérations. La nature et la structure de cet échantillon se présentent sous la forme du tableau de synthèse suivant.

TABLEAU 3
Caractéristiques de l'échantillon

Noms	Caractéristiques des entreprises	Pratiques concernées	Buts du dirigeant
C	Activité : Assainissement, voirie, gestion des déchets 121 salariés – Position de n° 2 sur le marché – Utilisation de technologies de pointe – Un responsable administratif	Mise en place d'un accord d'intéressement	Croissance Équité – partage Faire participer
I	Activité : Industrie du papier et du carton 365 salariés – Position de leader sur le marché – Utilisation de technologies de pointe – Un responsable Ressources humaines	Réflexion sur la gestion globale des rémunérations. Les trois pratiques salariales sont concernées.	Flexibilité Croissance Indépendance Rentabilité

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.

En conclusion, les méthodes d'analyses des échantillons s'appuient sur les facteurs de spécification suivants :

- l'effectif : l'échantillon pour l'enquête statistique a été sélectionné dans une fourchette d'effectifs allant de 50 à plus de 2 000 salariés, le questionnaire permettant d'identifier plusieurs classes d'effectifs. L'échantillon qualitatif a été sélectionné parmi les PME de l'enquête exploratoire en raison de leur intérêt et de leur volonté de modifier leur politique de rémunération ;
- le type d'activité : l'orientation vers la prestation de services et l'activité productive est l'élément caractéristique de ces échantillons ;
- l'âge de l'entreprise : les échantillons ont été sélectionnés dans une fourchette allant de la création d'une entreprise à des entreprises ayant plus de 30 ans d'existence ;
- la nationalité et l'indépendance des entreprises : les entreprises ont été sélectionnées en fonction de leur indépendance quant à la prise de décision en matière de management des ressources humaines et en fonction de leur nationalité française. Les échantillons comprennent donc des entreprises indépendantes de ce point de vue même si elles sont rattachées à d'autres structures (par des marques, concessions, franchises, filialisation, etc.). La nationalité est importante afin de distinguer les politiques des entreprises françaises de celles des nord-américaines ; ces dernières ayant des politiques différentes, cette sélection permet de conserver un degré d'homogénéité dans l'analyse des entreprises des échantillons.

2.2. Les résultats

L'analyse des données fait ressortir deux catégories de résultats selon la nature de l'enquête effectuée. À l'issue de la présentation de ces résultats (2.2.1.), une discussion est engagée sur chacune d'entre elles (2.2.2.).

2.2.1. Présentation des résultats

Les résultats de l'enquête statistique (variable dépendante). Plusieurs observations préliminaires peuvent être faites en utilisant les trois techniques salariales qui sont l'objet de l'étude :

1. Plus de 60 % de l'échantillon déclare appliquer l'individualisation des rémunérations dans leur entreprise : 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. Il importe de souligner que l'utilisation de ce type de rémunération variable tend à toucher l'ensemble des salariés quelle que soit la catégorie à laquelle ils appartiennent.
2. En ce qui concerne les deux mécanismes de participation financière, les résultats sont différents d'une pratique à l'autre. L'intéressement est utilisé par plus de 65 % des entreprises. Cette technique salariale est donc celle qui est la plus largement utilisée au sein de cet échantillon. Les accords d'intéressement conclus sont assez récents (1986 et 1992 pour les PME de l'échantillon) et attestent la nouveauté de cette pratique en contexte PME.
3. 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 concernent trois types de rémunération complémentaires : la participation au capital, l'intéressement et l'individualisation des rémunérations. Cet élément est perçu comme le signe d'une volonté de développement de politiques salariales incitatives (Coutrot et Mabile, 1993). Par comparaison avec les résultats des études de la DARES, on observe que la pratique des deux mécanismes de participation financière 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 par l'application et la gestion de cette pratique. Toutefois, la participation au capital et l'individualisation restent des techniques réservées aux plus grandes structures (ME et GE).

Les résultats de l'enquête statistique (variables indépendantes d'identité). Selon les hypothèses 1 et 2, il existe des différences significatives dans les pratiques de rémunération selon la taille, le secteur et l'âge des entreprises. Ces hypothèses se déclinent ensuite en deux sous-hypothèses qui établissent ce lien en fonction des mécanismes de participation financière (H1.1 et H2.1) et de la pratique d'individualisation (H1.2 et H2.2).

La réalisation de différents tests statistiques (reposant sur la mesure d'association du chi carré ou χ^2)⁸ permet de présenter les résultats suivants :

8. Le test du χ^2 utilisé dans le cadre de cette recherche se différencie du test d'adéquation d'une loi de probabilité à des données, puisqu'il représente ici un coefficient de corrélation sur des variables nominales. Pour chaque test, dans le cas où le χ^2 observé (calculé)

- En ce qui concerne les mécanismes de participation financière et les liens qui s'établissent avec la taille de l'entreprise, les résultats sont convergents. On identifie ainsi un lien très significatif entre la taille de l'entreprise et la pratique d'intéressement ($\chi^2 = 17,81314$, dll = 8, $p = 0,02267$). Par simplification, les entreprises qui ne connaissent pas la technique sont retirées de l'échantillon, ce qui produit les résultats suivants :

TABLEAU 4
Analyse bidimensionnelle : taille et intéressement

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

On trouve ici un lien significatif. Le χ^2 calculé sur ce tableau vaut 16,64, dll = 4, $p = 0,00227$ (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). À partir de 100 personnes, les entreprises pratiquent majoritairement l'intéressement. L'hypothèse H1.1 est donc partiellement validée.

Le tableau des résultats sur les liens qui existent entre la participation au capital (ou actionnariat) et la taille des entreprises révèle également un lien significatif ($\chi^2 = 17,04$, dll = 8, $p = 0,02962$). Plus la taille de l'entreprise augmente, plus la pratique de participation au capital est importante. Néanmoins, il convient de ne pas ignorer que les effectifs de la colonne « sans objet » sont élevés puisque c'est la pratique la moins utilisée dans le cadre de l'échantillon. L'hypothèse H1.1 est donc partiellement confirmée.

En supprimant les effectifs « sans objet », les calculs statistiques permettent d'obtenir des résultats convergents aux premiers même si le χ^2 calculé n'est plus

est supérieur ou égal au χ^2 théorique, on rejette l'hypothèse d'indépendance (test significatif), avec un risque alpha = 0,05 (Tenenhaus, 1996, p. 34). 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.

aussi significatif ($\chi^2 = 8,65$, $dll = 4$, $p = 0,07$). L'actionnariat est peu pratiqué dans les plus petites PME. Le lien observé est alors négatif. Plus la taille des entreprises diminue, moins la pratique d'actionnariat est utilisée. Il faut toutefois être prudent dans l'interprétation de ce lien (les catégories « non » et « sans objet » peuvent avoir été utilisées indifféremment).

TABLEAU 5
Analyse bidimensionnelle : taille et actionnariat

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

Ce résultat valide partiellement l'hypothèse H1.1. Ainsi, avec les résultats précédents sur l'intéressement, ces analyses statistiques confirment la sous-hypothèse H.1.1 dans son ensemble.

En ce qui concerne la pratique de l'individualisation, les résultats sont les suivants :

TABLEAU 6
Analyse bidimensionnelle : taille et individualisation globale

	Non	Oui	Totaux
Petites entreprises	12 – 57,1 %	9 – 42,9 %	21 – 23,6 %
Moyennes entreprises	4 – 36,4 %	7 – 63,6 %	11 – 12,4 %
Moyennes entreprises	7 – 33,3 %	14 – 66,7 %	21 – 23,6 %
Grandes entreprises	7 – 28 %	18 – 72 %	25 – 28,1 %
Très grandes entreprises	2 – 18,2 %	9 – 81,8 %	11 – 12,4 %
Totaux	32 – 36 %	57 – 64 %	89 – 100,0 %

Il n'existe pas de liaison significative entre la taille de l'entreprise et la présence de la pratique d'individualisation ($\chi^2 = 6,35348$, $dll = 4$, $p = 0,17426$ non significatif au seuil $p > 0,05$) et quelle que soit la catégorie de personnel (ouvriers, employés, maîtrise, techniciens et cadres). L'hypothèse H1.2 est infirmée.

En résumé, l'hypothèse H1 est validée partiellement en raison d'un effet significatif de la taille sur l'intéressement, l'actionariat et la participation au capital et d'un effet non significatif de la taille sur l'individualisation des rémunérations.

Appréhendant également le concept de taille à travers les équipes de travail, les traitements statistiques effectués permettent de donner des résultats assez similaires aux précédents. Si l'effectif moyen des équipes de travail est de plus de 15 personnes par entreprise, cette variable connaît cependant une amplitude importante : de 1 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). Les résultats montrent des influences significatives entre la taille des équipes de travail et l'application des mécanismes de participation financière. Ainsi, plus la taille des équipes augmente et plus l'intéressement est pratiqué ; alors que plus la taille des équipes diminue plus la pratique d'actionariat est utilisée. Ces liens significatifs s'expliquent par le caractère collectif associé à l'intéressement et par le caractère individuel associé à l'actionariat. Ces résultats sont, en la matière, peu différents de ceux obtenus par Brown et Medoff (1989). Ces derniers constatent un effet de la taille des équipes de travail et pas seulement de la taille des entreprises sur les salaires. Par ailleurs, à l'instar des résultats sur la taille des entreprises, une influence non significative de la taille des équipes de travail sur l'individualisation des rémunérations est observée (chi carré non significatif [$p > 0,05$]).

L'effet taille est constaté dans la mise en place des mécanismes de participation financière, mais l'analyse peut s'enrichir d'autres variables d'identité afin d'observer de nouvelles liaisons significatives. Cette démarche part de l'idée selon laquelle la taille ne semble pas suffisante pour expliquer les différences de pratiques entre les entreprises. Une observation qui a d'ailleurs été formulée par Bailey et Schwenk (1980) ainsi que le CERC (1987) sur les différences de salaires observées entre entreprises. C'est pourquoi cette recherche s'enrichit de deux autres variables d'identité : le secteur d'activité et l'âge de l'entreprise (démarche identique à celle de Brown et Medoff, 1989).

De nombreuses recherches empiriques mesurent les effets du secteur sur la taille des entreprises et les salaires. Reynaud, par exemple, s'interroge sur les dynamiques sectorielles et l'évolution des modes de rémunération, dans le contexte de crise des années 1980. C'est la raison pour laquelle l'analyse de cette liaison avec les pratiques salariales de l'enquête se justifie. Les différences d'un secteur d'activité à un autre dans l'application d'un accord d'intéressement donnent les résultats suivants :

TABLEAU 7
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 %

Sur ce tableau, le χ^2 calculé vaut 10,3815 (dll = 4) ; il est significatif au seuil $p > 0,05$ ($p = 0,03447$).

En ce qui concerne la participation au capital, un lien significatif est observé :

TABLEAU 8
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 %	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 %

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 chi carré. Le chi carré calculé vaut 65,03828 (avec quatre 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 (58,8 %) 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 ».

En ce qui concerne l'individualisation des rémunérations, les résultats sont les suivants :

TABLEAU 9
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 %

Le chi carré calculé sur ce tableau de contingence vaut 2,86527 avec deux degrés de liberté $p = 0,23868$ (non significatif au seuil $p > 0,05$). Autrement dit, on ne peut pas conclure à un lien significatif entre le secteur d'activité et la présence ou non de la pratique d'individualisation pour l'ensemble du personnel (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). Les résultats restent identiques lorsque les tests recherchent une liaison significative du secteur sur la pratique d'individualisation par catégorie de salariés.

TABLEAU 10
Analyse bidimensionnelle :
secteur et individualisation globale par catégorie de personnel

Catégorie	Valeur du χ^2	Observations
– Ouvriers	1,90328, dll = 4, $p = 0,75354$	<i>non significatif</i> au seuil $p > 0,05$
– Employés	1,88768, dll = 2, $p = 0,38913$	<i>non significatif</i> au seuil $p > 0,05$
– Maîtrises	7,83924, dll = 4, $p = 0,09765$	<i>non significatif</i> au seuil $p > 0,05$ (le dll de 4 correspond à la modalité : « catégorie non présente dans l'entreprise »)
– Techniciens	1,86381, dll = 4, $p = 0,76079$	<i>non significatif</i> au seuil $p > 0,05$ (N.B. : le degré de liberté de 4 correspond à la modalité : catégorie non présente dans l'entreprise)
– Cadres	4,71116, dll = 2, $p = 0,09484$	<i>non significatif</i> au seuil $p > 0,05$

H2 se trouve partiellement confirmée puisque le secteur d'activité exerce une influence significative sur la mise en place des deux mécanismes de participation financière.

Si l'importance du secteur d'activité est vérifiée dans la mise en œuvre de mécanismes de participation financière, il en est autrement de l'influence de l'âge des entreprises. Le tableau suivant le démontre.

TABLEAU 11
Analyse bidimensionnelle : âge et pratiques de rémunération

Propositions	Valeur du χ^2	Observations
Individualisation	46,88831, dll = 45, 0,39495	<i>non significatif</i> au seuil $p > 0,05$
Intéressement	111,47617, dll = 90, 0,06209	<i>non significatif</i> au seuil $p > 0,05$
Participation	91,77378, dll = 90, 0,42819	<i>non significatif</i> au seuil $p > 0,05$

La proposition visant à établir une relation entre la variable âge et la mise en œuvre de pratiques salariales n'est donc pas vérifiée. H2.1 et H2.2 sont donc infirmées en ce qui concerne l'influence de la variable âge.

En conclusion de ces résultats, les variables d'identité telles que la taille et le secteur d'activité influencent significativement la mise en place des mécanismes de participation financière contrairement à l'âge. À l'opposé, aucune liaison significative n'est établie entre l'ensemble des variables d'identité et l'individualisation des rémunérations.

Les résultats des études de cas. Les analyses des entretiens identifient deux catégories de résultats : les premiers sont de nature descriptive et les seconds sont de nature explicative. Dans les deux cas, il est important de remarquer que ce sont les directeurs des ressources humaines et administratifs qui décrivent la politique des rémunérations de leur PME. De plus, les principaux éléments explicatifs de cette politique sont décrits par les seuls dirigeants. Cette observation tient au fait que les rémunérations sont encore des sujets délicats dans les entreprises et qu'elles révèlent un caractère stratégique important en raison des enjeux qu'elles soulèvent : « Vous savez pour vous donner les raisons de nos choix, il vaut mieux demander au directeur. C'est quelque chose d'important dont il est seul à pouvoir vous exposer les raisons. Les enjeux sont trop importants pour que je vous en parle seul. »

En ce qui concerne la politique des rémunérations, seules les techniques qui sont considérées comme nouvelles dans l'entreprise ont été reportées dans les tableaux de résultats. De cette façon, en s'appuyant sur les expressions ou mots les plus souvent cités, il est possible de présenter deux types de résultats. Les premiers identifient les pratiques salariales utilisées dans ces deux cas de PME et l'importance accordée au renouvellement de leur gestion des rémunérations. Les seconds établissent un inventaire des pratiques selon l'entreprise par fréquence de citations. Cette dernière analyse s'enrichit également des adjectifs de proximité associés à chacune des techniques utilisées.

TABLEAU 12
Analyse de contenu par pratiques salariales dans les PME I et C

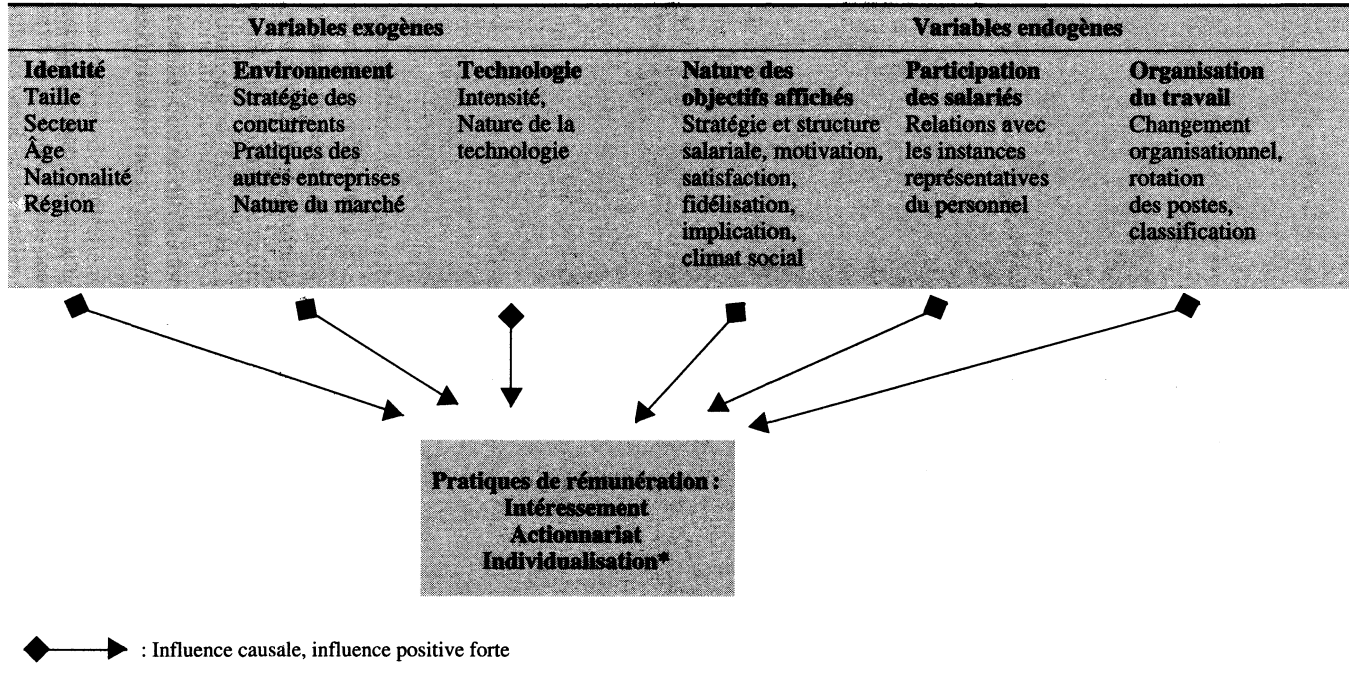
	Extraits de discours
Pratiques de rémunération	« nos pratiques sont diverses, complexes » « toutefois, nous nous interrogeons sur quelques nouvelles techniques » « la gestion des rémunérations est un enjeu très stratégique pour nous. Elle ne se limite plus au seul salaire plus primes »
1. Intéressement	« nous pratiquons et utilisons cette technique, avec une multiplicité de primes et autres avantages », « c'est un bon complément, un plus »
2. Actionnariat	« il faut développer l'appartenance et se prémunir contre des investisseurs étrangers ; c'est pourquoi on veut de l'actionnariat »
3. Individualisation	« quand on veut être compétitif et flexible, une seule solution : l'individualisation » « développer la rémunération variable »
– par catégorie de salariés	« L'individualisation, pas pour tous et de toute façon la différence de salaires ne sera pas identique entre les catégories de salariés concernées » « on doit faire attention aux écarts de salaires ; la rémunération variable a ses limites »
– intensité, écart de salaires	

TABLEAU 13
Analyse de contenu par entreprise

Noms	Termes concernés	Fréquences de citations	Adjectifs de proximité relevés dans le texte
I	Individualisation	10	performance, individuel, intensité, variabilité, réversibilité collectif, motivant, efficace intéressant, nouveau, appartenance, individuel
	Intéressement	13	
	Actionnariat	11	
C	Intéressement	15	nouveau, impliquant, motivant, collectif

Ces résultats peuvent se compléter par l'analyse des principaux déterminants de ces pratiques. Ces déterminants sont extraits des analyses de discours et montrent des liens de cause à effet entre eux et témoignent de la mise en œuvre d'une nouvelle gestion des rémunérations.

SCHÉMA 2
Diagramme de causalité



* L'individualisation semble être écartée de l'analyse par les interlocuteurs qui précisent « que l'individualisation doit être considérée à part ».

L'analyse fait indéniablement apparaître l'effet structurant de la taille des entreprises et confirme celles des analyses statistiques précédentes. Par ailleurs, elle permet d'identifier des relations significatives entre des déterminants et leurs influences sur l'usage de techniques salariales. Toutefois, les analyses de discours révèlent également que pour l'individualisation des rémunérations, les déterminants les plus importants sont relatifs à la flexibilité. De ce fait, les relations causales entre les autres déterminants apparaissent moins dans le discours que pour les deux mécanismes de participation financière : « Vous savez l'individualisation, si on l'applique, c'est par la force des choses. Notre volonté, c'est de réduire un peu notre masse salariale. Nous, ce qui compte le plus, c'est le développement de techniques qui favorisent la participation de nos salariés. »

En conclusion de l'analyse de ces deux cas de PME, l'hypothèse 1 se trouve à nouveau validée. Néanmoins, elle se trouve partiellement validée puisque l'individualisation est quelque peu mise en retrait par l'entreprise I, seule à la mettre en place.

Pour les mêmes raisons, l'hypothèse 2 est partiellement validée. Ainsi, l'apport essentiel de ces études de cas est d'identifier, en dehors de la taille, d'autres facteurs de contingence qui déterminent le choix et la mise en œuvre de mécanismes de participation financière (schéma 2 qui corrobore les analyses de contenu de l'étude exploratoire du tableau 1).

2.2.2. *Discussion des résultats*

La discussion des résultats s'engage sur deux niveaux de réflexion issus de l'enquête statistique et des études de cas.

Discussion des résultats quantitatifs. Partant de problématiques soulevées par la littérature anglo-saxonne, plusieurs interprétations de l'effet taille sur les formes de rémunération sont proposées dans cette étude :

- la première part du principe qu'il existe une différence significative entre les PME et les GE (Brown et Medoff, 1989). 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 Groshen, 1991 ; Lever, Marquering, 1996). L'âge de l'entreprise n'a pas présenté, en revanche, une influence conforme à ce qui était attendu ;
- la deuxième 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 et Leighton, 1989) et de diversifier leur portefeuille de techniques de rémunération (CERC, 1990). Les résultats montrent que « l'entreprise à taille humaine » ou PME tend à privilégier des systèmes collectifs (intéressement). 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 dominant de la taille (effectif et taille des équipes de travail) sur les mécanismes de participation financière (intéressement et, dans une moindre mesure, la participation au capital).

Plus de 50 % des PME pratiquent l'intéressement, ce qui atteste une réelle démarche d'action envers la gestion de cette technique. Les PME adoptent 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 fréquente dans les ME. Rapprochés de travaux d'économie et de gestion relatifs aux déterminants des pratiques salariales (Lhéritier, 1992), les résultats montrent que la gestion de la participation financière demeure bien une pratique de PME de grande taille. La tendance actuelle tend à démontrer que les entreprises moyennes du secteur privé (notamment celles de l'industrie manufacturière, d'activités financières et d'immobilier) s'orientent vers l'intéressement et l'actionnariat.

Si la recherche confirme l'importance de l'effet taille dans les pratiques salariales, on observe que plus la taille augmente, 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 adoptent une gestion des rémunérations de « copy » par rapport aux grandes entreprises se trouve infirmée. Il existe une intensification des préoccupations des dirigeants de PME (Duchéneaut, 1996) sur la gestion de techniques d'actionnariat répondant à des objectifs de performance économique ou sociale (Coutrot et Paraire, 1994).

Discussion des résultats qualitatifs. L'intérêt de ces analyses de cas est essentiel puisqu'il enrichit la recherche sur deux dimensions. D'une part, l'influence significative des variables d'identité dans la mise en œuvre des pratiques salariales étudiées est confirmée. D'autre part, l'analyse identifie de nouveaux facteurs contingents. Ces variables d'action qui déterminent la mise en œuvre de ces techniques exigent l'apport des quelques remarques suivantes :

1. 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 ». Si le choix de ces techniques ne modifie pas fondamentalement le niveau des

rémunérations, il répond à des objectifs de fidélisation et d'implication. C'est le sens des résultats de Lacy (1999) qui révèle que le niveau des rémunérations n'est pas le seul facteur pour fidéliser les salariés. Ainsi, on démontre que si les grandes entreprises ont plus de capacités financières, les PME jouent plus sur la diversité des techniques afin de satisfaire leurs objectifs sociaux.

2. Il n'existe pas de relation positive entre l'effet temporel de l'accord d'intéressement et les performances observées de l'organisation, ce que Wadhvani et Wall (1990) avaient observé. Ce résultat s'explique par le fait que les deux accords d'intéressement viennent d'être signés dans les deux PME de l'échantillon. Pour cette raison, les résultats ne sont pas encore visibles et mesurables. Nonobstant, les analyses de contenu des entretiens auprès des dirigeants montrent l'intérêt porté à la mise en œuvre de l'intéressement et ses liens avec la notion de performance.
3. 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 Storey (1987), Cahuc et Dormont (1992), Stanwick et Stanwick (1998) et Commeiras (1998).

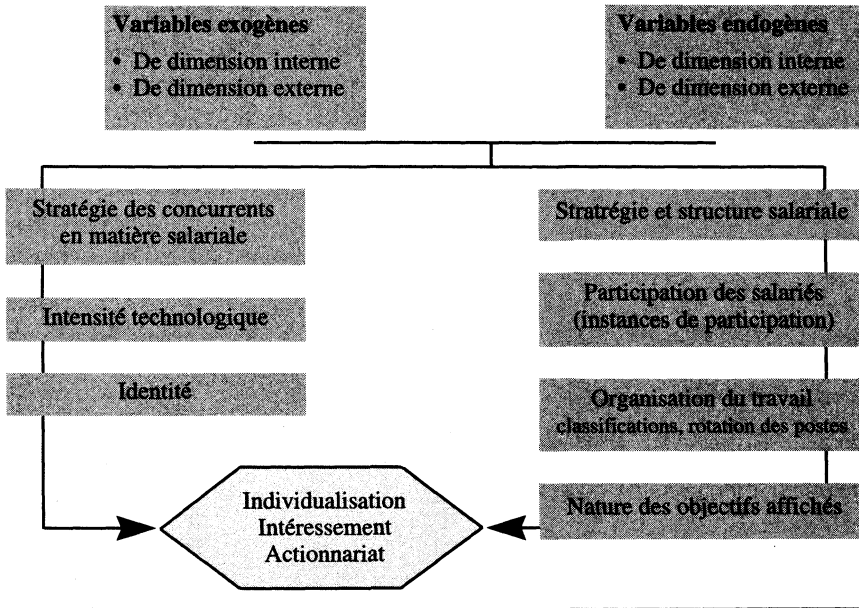
En résumé, la réalisation de ces études de cas confirme l'effet structurant de la taille en ce qui concerne la mise en place d'outils de participation. Cette analyse qualitative apporte une vision complémentaire intéressante, grâce aux extraits de discours des dirigeants : « ces techniques d'intéressement 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 ».

En dernier lieu, les analyses quantitatives conjuguées à ces deux études de cas (dont seuls quelques extraits de discours sont présentés) démontrent que les modes de rémunération des PME évoluent. Les moyennes entreprises veulent simplifier leur système de rémunération et il est rare de voir l'application des trois techniques au sein d'une PE (Brillet, 2000). La préférence est accordée à l'application et la signature d'accords d'intéressement et, dans des cas plus restreints, aux techniques de participation au capital. La gestion des rémunérations dans ces PME apparaît comme le fruit d'un compromis entre la pression de facteurs externes et internes. Ces facteurs de contingence s'associent également à des variables d'identité qui renforcent l'importance de l'effet taille dans le management de ces techniques. Ces résultats confirment ceux de Fabi, Garand et Pettersen (1993) qui, en s'appuyant sur l'approche contingente, identifient plusieurs facteurs influençant les pratiques de GRH. Le management des rémunérations des entreprises est alors envisagé comme le fruit d'un compromis entre la pression de facteurs externes et

internes (Graafland et Lever, 1996). Ces facteurs de contingence constituent de véritables variables d'action présentant une double nature (endogènes et exogènes) qui s'explique par les travaux issus des théories de la contingence. La présentation des résultats permet donc d'enrichir le modèle de référence et de proposer le cadre suivant :

SCHÉMA 3 Proposition d'un modèle conceptuel

Proposition d'un schéma conceptuel avec les déterminants des pratiques salariales



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

Conclusion

Les analyses et les résultats proposés attestent l'influence de l'effet taille dans le management des rémunérations en PME. Ces éléments permettent de répondre à l'objectif central de la recherche. Ils confirment notamment cette influence ainsi

que celle du secteur sur deux techniques de participation financière (H1.1 et H2.1) et identifient des variables d'action qui exercent également des influences significatives sur ces techniques (études des deux cas de PME). Ainsi, le seul paramètre de la taille est insuffisant pour appréhender la globalité des influences exercées dans la mise en œuvre des techniques de participation financière et d'individualisation. Cette variable, certes importante, doit s'envisager dans les relations qu'elle entretient avec d'autres variables contingentes relevées lors des études de cas. Ce point permet de souligner une limite importante de cette analyse. En effet, bien que ces relations causales détectées soient importantes, elles ne donnent aucune information sur la nature de la relation ou de la corrélation qui existe entre les variables du modèle. Ainsi, les combinaisons entre ces variables méritent d'être exposées afin de voir en quoi elles sont déterminantes dans le management des rémunérations. Elles permettraient alors de construire des profils types de PME avec des variables dont les caractéristiques pourraient expliquer le choix de mécanismes de participation financière.

D'un point de vue pratique, la connaissance de ces déterminants salariaux et de leurs combinaisons peut être utile aux dirigeants de PME. L'étude permet à ces derniers de situer leur entreprise et de constater que certaines configurations et associations de variables, afférentes à des domaines divers, peuvent conduire les entreprises à choisir entre les pratiques. Cette constatation favoriserait leur mise en œuvre.

De même, une variable absente du modèle est révélée dans l'observation qui a été effectuée par le chercheur. Il s'agit de l'importance du dirigeant (profil, valeurs, attitudes) dans la mise en œuvre des techniques d'intéressement et d'actionnariat. Le profil du dirigeant exerce une influence dans les problématiques de GRH et notamment dans celles relatives à la gestion des rémunérations (entreprise C). Cette position du dirigeant au cœur du management des salaires place la gestion des rémunérations, dans ce contexte PME, parmi les techniques de gestion intégrées et stratégiques (Bayad et Nebenhaus, 1993). Sa confrontation à l'environnement externe et interne lui donne un caractère contingent. De cette façon, la 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 (Duchêneaut, 1997) vérifie un fait intéressant. La PME manifeste ainsi une volonté de mettre en œuvre une technique de GRH mobilisatrice afin de conserver, fidéliser et satisfaire ses ressources humaines ; ce qui fait de cet élément l'un des apports managériaux de cette recherche.

D'un point de vue théorique, le modèle conceptuel proposé considère la gestion des ressources humaines à partir d'un métasystème intégrant deux types de variables et représentatif des pratiques salariales en PME. Il s'agit de variables d'action, de déterminants de nature endogène et exogène.

Par ailleurs, il est important de souligner quelques limites à ce cadre, qui pourraient susciter de nouvelles recherches. La première réside dans le fait de ne pas avoir prévu les effets en termes de performance économique, sociale ou organisationnelle, des pratiques de rémunérations incitatives (Fullen-Love et Scapens, 1997). La seconde limite tient à la nature des enquêtes réalisées et aux méthodes d'analyse des résultats. En fait, l'analyse, les résultats et les observations n'induisent aucun déterminisme d'évolution ; ils sont avant tout le reflet d'observations empiriques, descriptifs de comportements de 90 entreprises et de trajectoires de deux PME. L'ensemble de ces limites encouragent la réalisation de nouvelles recherches sur des échantillons plus grands, avec des méthodes d'analyses confirmatoires et sur d'autres techniques salariales.

L'identification des principaux déterminants des pratiques salariales dans les PME revient à comprendre comment sont choisies et mises en œuvre des techniques de participation financière. C'est donc une façon de comprendre la gestion des rémunérations en contexte PME et d'en révéler l'aspect stratégique. 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. Ce management stratégique peut alors être vu comme procédant de deux logiques interdépendantes qui conduisent à la décision de renouveler ses techniques salariales :

- une logique de choix et, plus particulièrement, de prise d'une décision de pilotage des rémunérations. Suivant nos entretiens auprès de nos deux entreprises, cette logique s'inscrit dans une logique de résolution d'un problème tenant au renouvellement de leur GRH ;
- une logique d'adéquation et, plus spécialement, due à la taille des entreprises. De cette manière, face à l'environnement, à la situation de ses marchés ou encore à sa taille, la PME entreprend désormais d'adapter ses politiques RH. La gestion stratégique des rémunérations peut être l'une de ces possibilités.

Bibliographie

- AMADIEU, J.F. (1995), *Le management des salaires*, Paris, Economica.
- AMADIEU, J.F., N. MERCIER et F. BRILLET (1995), « Méthodes de rémunération et caractéristiques organisationnelles », Paris, Rapport du Ministère.
- AMASON, A.C. et H.J. SAPIENZA (1997), « The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict », *Journal of Management*, vol. 23, n° 4, p. 495-516.

- BAILEY, W.R. et A.E. SCHWENK (1980), « Wage rate variation by size of establishment », *Industrial Relations*, vol. 19, n° 2, printemps, p. 192-198.
- BAUDELLOT, C. et M. GOLLAC (1993), « Salaires et conditions de travail », *Économie et Statistique*, vol. 265, n° 5, p. 65-83.
- BAYAD, M. (1995), « La GRH dans les PME », *Gestion 2000*, Éditorial, vol. 11, n° 1, janvier-février, p. 91-94.
- BAYAD, M., H. MAHÉ DE BOISLANDELLE, D. NEBENHAUS et P. SARNIN (1995), « Paradoxe et spécificités des problématiques de GRH en PME », *Gestion 2000*, vol. 11, n° 1, janvier-février, p. 95-108.
- BAYAD, M. et D. NEBENHAUS (1993), « Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil », dans G. Trepo *et al.* (dir.), *Universalité et contingence de la GRH*, Actes du IV^e congrès de l'AGRH, HEC-Paris, Jouy-en-Josas, 18-19 novembre, p. 524-533.
- BENOIT, C. et M.D. ROUSSEAU (1990), « La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec », *Revue internationale PME*, vol. 3, n° 1, automne, p. 39-55.
- BLACK, J., A.M. GREENE et P. ACKERS (1997), « Size and effectiveness : a case study of a small union », *Industrial Relations Journal*, vol. 28, n° 2, juin, p. 136-148.
- BRANCH, B. et D.P. ECHEVARRIA (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*, vol. 38, n° 1, printemps, p. 129-148.
- BRILLET, F. (1997), *Les déterminants des pratiques salariales : l'exemple de l'individualisation des rémunérations, de l'intéressement et de l'actionnariat*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, 12 novembre, IAE de Tours.
- BRILLET, F. (2000), « Spécificités du management des rémunérations en contexte ME : l'exemple de l'intéressement », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 35, avril, p. 41-59.
- BROWN, C. et J. MEDOFF (1989), « The employer size-wage effect », *Journal of Political Economy*, vol. 97, n° 5, p. 1027-1059.
- CAHUC, P. et B. DORMONT (1992), « L'intéressement en France : allègement du coût salarial ou incitation à l'effort ? », *Économie et Statistique*, vol. 257, n° 9, p. 35-44.
- CERC (1987), « Salaires et compléments de rémunération : analyse des pratiques d'entreprises », Document du Centre d'étude des revenus et des coûts, Paris, La Documentation française, quatrième trimestre, p. 87.
- CERC (1990), « Le poids des compléments du salaire dans les pays de la CEE », Notes et graphiques, Paris, La Documentation française, p. 12.
- CHOJNACKI, J. (1996), « Hiring employees for small business vs. big business », *Houston Business Journal*, vol. 25, n° 46, 4 mai, Supplement Small Business, p. 5.
- COHEN, W.M. et S. KLEPPER (1996), « A reprise of size and R-D », *The Economic Journal*, n° 106, juillet, p. 925-951.
- COMMEIRAS, N. (1998), « Rémunération et performance : un état de l'art », *Cahier de recherche du LAREGO*, n°s 33/98, Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines.

- COUTROT, T. et S. MABILE (1993), « Le développement des politiques salariales incitatrices », dans *La Société Française – Données Sociales*, INSEE, p. 23.
- COUTROT, T. et J.L. PARAIRE (1994), « Le développement récent des politiques de motivation des salariés », *Premières Synthèses*, 18 avril, p. 47.
- D'AMBOISE, G. et D.J. GARAND (1995), « Identification des difficultés et besoins des PME en matière de GRH », *Gestion 2000*, vol. 11, n° 1, janvier-février, p. 109-132.
- DAVIS, S.J. et J. HALTIWANGER (1996), « Employer size and the wage structure in U.S. manufacturing », *Annales d'Économie et de Statistique*, n°s 41 / 42, janvier-juin, p. 323-368.
- DONNADIEU, G. (1991), *Du salaire à la rétribution : pour une nouvelle approche des rémunérations*, Paris, Éditions Liaisons.
- DUCHÉNEAUX, B. (1995), *Enquête sur les PME françaises*, Paris, Maxima.
- DUCHÉNEAUX, B. (1996), *Les dirigeants de PME*, Paris, Maxima.
- DUCHÉNEAUX, B. (1997), « Le profil du dirigeant de moyenne entreprise », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p. 95-11.
- EVANS, D.S. (1987), « The relationship between firm growth, size, and age : estimates for manufacturing industries », *Journal of Industrial Economics*, n° 35, p. 567-582.
- EVANS, D.S. et L.S. LEIGHTON (1989), « Why do smaller firms pay less ? », *The Journal of Human Resources*, vol. 24, n° 2, p. 299-318.
- FABI, B. et D.J. GARAND (1994), « L'acquisition des RH en PME », *Revue internationale PME*, vol. 6, n°s 3/4, p. 91-129.
- FABI, B., D.J. GARAND et N. PETERSEN (1993), « La gestion des ressources humaines en PME : proposition d'un modèle de contingence », dans M. Amami *et al.* (dir.), *Compétitivité des PME et marchés sans frontière*, Premier Congrès international francophone de la PME, Carthage, Tunisie, p. 216-229.
- FABI, B. et N. PETERSEN (1994), « Diagnostic de la fonction gestion des ressources humaines en contexte de gestion de projets, questionnaire », Document de travail, Trois-Rivières, UQTR, Département d'administration et d'économie, mai.
- FORBES (1997), « Less pay now, maybe more later », *Forbes*, vol. 160, n° 10, 11 mars, p. 254.
- FULLEN-LOVE, N. et R.W. SCAPENS (1997), « Performance related pay : a case study of a small business », *International Small Business Journal*, vol. 15, n° 4, juillet-septembre, p. 16.
- GARAND, D.J. et B. FABI (1992), « État de la recherche. Les pratiques de gestion des ressources humaines, GRH en PME », *Revue Organisation*, vol. 2, n° 1, automne, p. 61-99.
- GILBERT, G. et P. PICARD (1996), « Incentives and optimal size of local jurisdictions », *European Economic Review*, vol. 40, n° 1, janvier, p. 19-42.
- GRAAFLAND, J.J. et M.H.C. LEVER (1996), « Internal and external forces in sectoral wage formation : evidence from Netherlands », *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol. 58, n° 2, 1^{er} mai, p. 241-252.

- GREGORY, A., J. MATATKO et R. LUTHER (1997), « Ethical unite trust financial performance : small company effects and fund size effects », *Journal of Business Finance and Accounting*, vol. 24, n° 5, juin, p. 705-725.
- GREEN, F., S. MACHIN et A. MANNING (1996), « The employer size-wage effect : can dynamic monopsony provide an explanation ? », *Oxford Economic Papers*, vol. 48, n° 3, juillet, p. 433-455.
- GREPME (1994), *Les PME – bilan et perspectives*, Paris, Economica.
- GRINYER, P.H. et M. YASAI-ARKEDANI (1981), « Strategy, structure, size and bureaucracy », *Academy of Management Journal*, vol. 24, n° 3, p. 471-486.
- GROSHEN, E.L. (1991), « Five reasons why wages vary among employers », *Industrial Relations*, vol. 30, n° 3, p. 350-381.
- HUBERMAN, A.M. et M.B. MILES (1991), *Analyse des données qualitatives – Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université.
- KIMBERLY, J.R. (1976), « Organizational size and the structuralist perspective : a review, critique and proposal », *Administrative Science Quarterly*, n° 21, décembre, p. 571-597.
- LACY, S. (1999), « More money not only key to keeping workers », *Nashville Business Journal*, vol. 15, n° 15, 4 septembre, p. 16.
- LE NY, O.M. (1992), « Impact de l'environnement externe et interne sur la définition des politiques de GRH dans les PME », dans P. Louart *et al.* (dir.), *La GRH avec ou sans frontières*, Actes du III^e congrès de l'AGRH, Lille, 19-20 novembre, p. 399-405.
- LEVER, M.H.C. et W.A. MARQUERING (1996), « Union coverage and sectoral wages : evidence from the Netherlands », *Empirical Economics*, vol. 21, n° 4, 1^{er} janvier, p. 483-499.
- LHÉRITIER, J.L. (1992), « Les déterminants du salaire », *Économie et Statistique*, n° 257, septembre, p. 9-20.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (1990), « Repérage de la fonction ressources humaines en PME », *Revue internationale PME*, vol. 3, n° 1, automne, p. 27-37.
- MOTTAZ, C.J. (1988), « Determinants of organizational commitment », *Human Relations*, vol. 41, n° 6, p. 467-482.
- MYERS, R. (1998), « Setting the size of your paycheck », *Nation's Business*, vol. 86, n° 7, juillet, p. 30.
- PERSON, S. (1995), « Reasonable compensation », *Journal of Accountancy*, vol. 180, n° 4, octobre, p. 37.
- SAN FRANCISCO BUSINESS TIMES (1996), « Find a raise that benefits you, too », vol. 10, n° 38, 5 octobre, p. 15.
- SIRE, B. (1994), « La gestion des rémunérations au service de la flexibilité », *Revue Française de Gestion*, n° 98, mars-avril-mai, p. 104-113.
- SIRE, B. et P. DAVID (1993), *Gestion stratégique des rémunérations*, Paris, Éditions Liaisons.

- STANWICK, P.A. et S.D. STANWICK (1998), « Relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance : empirical examination », *Journal of Business Ethics*, vol. 17, n° 2, janvier, p. 195-204.
- STOREY, D. (1987), *The Performance of Small Firms'*, Londres, Croom Helm.
- TENENHAUS, M. (1996), *Méthodes statistiques en gestion*, Paris, Dunod.
- WACHEUX, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.
- WADHWANI, S. et M. WALL (1990), « The effect of profit sharing on employment, wages, stock returns and productivity : evidence from U.K. micro data », *The Economic Journal*, n° 100, mars, p. 1-17.
- WINTERS, R. (1999), « Small company, big plan », *Time*, vol. 154, n° 10, 9 juin, p. 83.