

L'ANALYSE DE LA RETRIBUTION PAR UNE GRILLE D'ENTRETIEN : quelques résultats

Michel LE BERRE

ESA - Grenoble

avec la collaboration de

B. BALLAZ, O. TARAMASCO et A. MORLEVAT

RESUME

Dans une recherche doctorale récente, nous avons conçu un outil, une grille d'entretien individuel, qui a pour objet de cerner et mesurer les éléments quantitatifs et qualitatifs de la rétribution des cadres-salariés d'entreprises telle qu'ils peuvent la percevoir. Les trois parties de la grille portent sur les éléments de condition de vie au travail, sur l'utilité marginale de la rémunération individuelle et sur la conception métaphorique de l'entreprise telle qu'elle a été imaginée par G. Morgan. Dans cet article, après avoir utilisé cette grille auprès de 91 cadres salariés de la région de Grenoble, les données collectées sont analysées avec l'aide d'instruments d'analyse statistique (analyse factorielle, cercle de corrélations et arbres hiérarchiques). Les résultats, interprétés, montrent que, pour une population donnée, il est possible de proposer des axes précis de détermination d'une politique des rémunérations et des rétributions.

La situation économique actuelle impose une nécessaire amélioration de la productivité des entreprises. La composition de l'un des déterminants de cette productivité, à savoir les charges de salaires, évolue. En effet, la rémunération était plutôt permanente: les éléments fixes constituaient (constituent parfois encore) l'essentiel du salaire, et elle était définie collectivement (textes règlementaires et conventions collectives). Admettant des interprétations de sa composition au niveau de l'organisation (accords d'entreprise mettant en œuvre l'égalité et l'équité), elle semble davantage s'appuyer sur les contraintes de marché et comporter certains éléments variables et réversibles qui reconnaissent le mérite et la performance individuelle¹. Les entreprises qui vivent de plus en plus en système ouvert veulent introduire dans la gestion interne des modes de fonctionnement basés sur les principes du marché. Les rémunérations y évoluent donc vers des systèmes de mesure de la performance collective interne mais aussi individuelle.

Dans cette évolution, relativement récente, le point important reste de savoir ce qui détermine

cette individualisation. Selon quelles modalités, cette dernière peut-elle être réalisée? Nous observons que la réalisation de l'individualisation des rémunérations se fonde, selon le point de vue des entreprises, sur le mérite, le potentiel, la performance et, dans une moindre mesure, la satisfaction des attentes.

Le salaire au mérite est fondé sur une logique d'équité² où chaque individu est amené à comparer son propre ratio de "contribution/rétribution" à celui de ses compagnons de travail. Par opposition, le salaire "hiérarchique" (celui des conventions collectives), fondé sur l'égalité des salariés, voire sur la satisfaction de leurs besoins, s'appuie sur le principe du grade et de l'ancienneté.

Le salaire fondé sur le potentiel du salarié comporte un risque intrinsèque: quel est le temps nécessaire à sa mise en œuvre et à sa réalisation? Dès lors que l'entreprise privilégie ses objectifs court-terme, ce mode de détermination des salaires est minimisé.

Le salaire fondé en partie sur les performances collectives et individuelles s'explique par la nécessaire liaison que les entreprises voient entre les coûts et les ressources. Dans ce cas, ce qui devient l'enjeu pour l'entreprise, c'est la qualité, et donc la mesure de la contribution individuelle à l'effort collectif de l'entreprise. Connaître les moyens d'influer sur cette productivité et donc sur la relation "performance-rétribution" s'avère vital.

La perception de cette relation "performance-rétribution" par les employeurs est supposée correspondre à celle des salariés. Or tel n'est pas le cas, notamment, de la perception, par les uns et les autres, du seul terme "rétribution" auquel nous nous sommes intéressés, laissant à d'autres³, ou à plus tard, le soin d'explorer la composition de la performance. L'assymétrie d'information est à ce point de vue réelle. Cette assymétrie de perception et d'information des éléments constitutifs de la rémunération et de leurs importances relatives a constituée l'hypothèse que nous avons vérifiée par un questionnement de salariés et de responsables d'entreprises⁴.

L'objectif ultime est l'implication organisationnelle des individus. Elle permet d'espérer que l'intérêt des salariés et celui de l'entreprise convergent. Encore faut-il le vérifier, par exemple, lors des négociations collectives et des négociations individuelles. En effet, de notre point de vue, le fondement juridique de la relation de travail et les apports des théories de la décision⁵ permettent d'appréhender cette implication formelle.

L'implication conduit aussi à la participation. "Si⁶ l'on retient l'idée que l'individualisation des rémunérations en fonction des performances est plus particulièrement appropriée à un contexte de management participatif, cela tendrait à signifier que la participation peut aller bien au-delà du dialogue supérieur-subordonné lors des

entretiens d'appréciation. On pourrait dès lors envisager une participation à la prise de décision au moment de la définition du montant de la masse salariale accordé à la rémunération de la performance. De même, l'on pourrait admettre d'implanter des processus d'auto-fixation des objectifs et d'auto-appréciation".

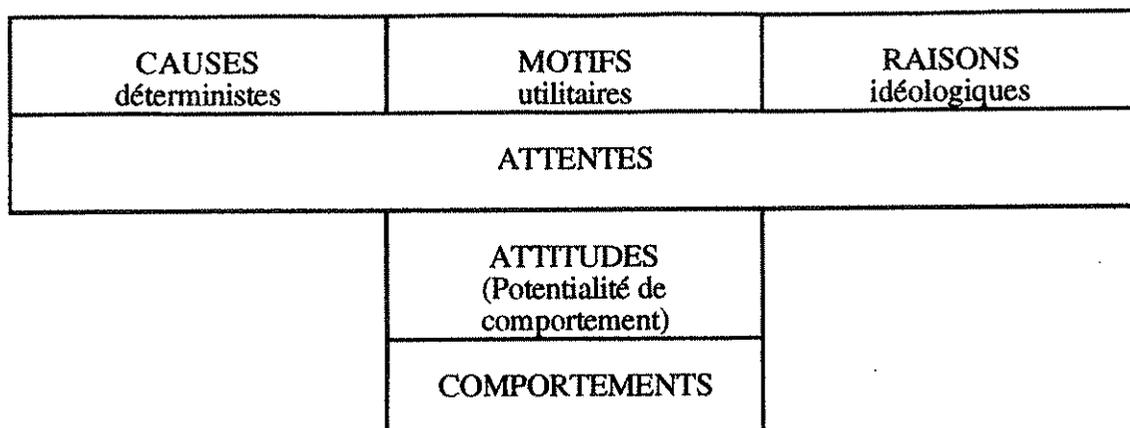
Ajoutons que l'on peut envisager une participation⁷ à la prise de décision lors de l'affectation des éléments de la "rétribution globale" du salarié. Dans ce cas, on se place, il est vrai, dans une optique de satisfaction des attentes en matière de rétribution. Il s'agit de ce que B.Sire appelle la rémunération "cafétéria"⁸.

Le but de la collecte des informations et de leur traitement est alors de proposer un "menu optimal aux salariés et de gérer les choix individuels". Il devient alors possible d'envisager, par exemple, une saisie automatique et informatisée de ces choix et une gestion, elle aussi automatique et informatisée, des unités composant les rétributions.

Dès lors qu'il s'agit de saisir des données subjectives et des perceptions, l'utilisation du concept de "représentations" s'impose naturellement. Il s'agit d'un retour à la liberté contractuelle, telle que chaque co-contractant détermine pour lui-même quelle est la forme optimale que peuvent prendre les éléments qu'il retire (rétribution) de la situation de travail.

Cependant, avant de rechercher et d'obtenir l'implication des salariés, il faut s'interroger sur les moyens que nous avons de saisir et de mesurer les intérêts et les attentes des salariés, c'est-à-dire leurs perceptions des éléments constitutifs des "rétributions extrinsèques et intrinsèques".

Pour saisir les intérêts et les attentes des salariés en matière de rétribution, en matière de "rétribution globale", pour cerner les détermi-



nants et les éléments qui composent la rémunération selon la perception que les salariés en ont, il faut disposer d'un outil⁹ approprié, simple et global.

Nous avons donc conçu une grille d'entretien, qui est cet instrument recherché (cf annexe 1). Cette grille est fondée sur l'ensemble théorique trimère explicatif de tout acte humain et proposé tant par des sociologues¹⁰, des juristes¹¹, des psychologues¹², des linguistes¹³ que des gestionnaires¹⁴. Toute personne s'appuie sur des éléments qui sont autant de causes, de motifs et de raisons (ou valeurs) de ses actes et de ses actions.

— Les causes sont constituées d'éléments qui sont autant de moyens socio-économiques formels qui conditionnent et déterminent plus ou moins fortement chaque salarié. Dans la réalité des entreprises, les conventions collectives et les études statistiques sont les moyens d'observer les liens de causalité de la satisfaction des attentes et d'appréhender les questions-clé qui constituent les causes essentielles pour lesquelles un salarié accepte son activité de travail.

Ces causes sont de deux types. Les avantages rémunérateurs, qui constituent la "rétribution extrinsèque" (V11 à V31 et V21 à V41) sont la contrepartie de l'emploi occupé et de la performance constatée. Les éléments non monétaires, qui composent la "rétribution intrinsèque" (V32 à V38 et V42 à V48) sont la contrepartie de "l'engagement matériel et "moral"¹⁵ de l'entreprise vis à vis du salarié.

Les questions 1 et 2 (V11 à V48) ont été arrêtées à partir d'une analyse statistique qui a exploité et réduit les données collectées à partir d'un questionnaire. Celui-ci avait été établi en reprenant tous les éléments constitutifs des rémunérations de plusieurs entreprises.

— Les motifs sont constitués d'éléments qui déclenchent plus ou moins fortement l'action en situation de travail. Ils sont fonction de l'utilité, de la finalité, du besoin déclarés par un individu ou un groupe d'individus, dans un espace et à un moment donnés. Le salarié est invité à indiquer ses propres choix d'utilisation de ses moyens rémunérateurs supplémentaires. Ces éléments recourent les parties constitutives de la consommation des ménages (V51 à V54).

— Les raisons sont les valeurs personnelles auxquelles chaque individu décide ou non d'adhérer et qui expliquent, in fine, les actions individuelles et collectives. Des modèles explicatifs¹⁶ des "raisons" d'adhésion et d'implication des salariés à leurs entreprises sont proposés par la littérature spécialisée. S'agissant de l'entreprise, de ses valeurs mise en œuvre par elle-même ou ses dirigeants, et de l'objectif recherché d'implication, une conception théorique des valeurs d'entreprise, appréhendées dans leur globalité et leurs significations instantanées, était nécessaire. L'appréhension métaphorique de l'entreprise, développée par Morgan¹⁷, comporte les caractéristiques nécessaires correspondant aux besoins de globalité et de rapidité recherchés. Ainsi, les salariés peuvent percevoir leur entreprise au travers de cette appréhension métaphorique de la réalité. Les salariés peuvent aussi indiquer leur préférence de l'une ou de l'autre des approches métaphoriques représentatives de leur entreprise idéale.

Pour permettre une interprétation des réponses, les 8 métaphores (V61 à V68) sont placées dans un tableau à deux axes. Le premier axe est celui de "l'ordre-régulation opposé au désordre-dérégulation". Le deuxième axe est celui de l'opposition "sujet-objet".

Sentiments et Passions (dérégulateurs de l'ordre établi) "l'organisation vue comme une prison psychique": le tragique "l'organisation vue comme instrument de domination": le lyrisme	
Sensations (subjectivistes) "l'organisation vue comme un organisme vivant": le fantastique "l'organisation vue comme un cerveau": le féérique	Intuition (objectivable par l'expérimentation) "l'organisation vue comme une machine": le réalisme "l'organisation vue comme flux" autoproducteur et transformation": le mysticisme
Pensée (organisatrice et régulatrice) "l'organisation vue comme une culture": l'éthique "l'organisation vue comme un système politique": la polémique	

La communication présente cherche, d'une part, à montrer l'outil et sa justification et, d'autre part, à mettre en lumière la simplicité d'utilisation et la richesse des informations qui peuvent ainsi être recueillies à l'aide de cette grille d'entretien individuel.

Nous présentons ici quelques résultats.

91 cadres ont répondu et rempli la grille. Ils constituent un panel multi-entreprises représentatif des cadres de la région grenobloise. Parmi ces cadres, 28% ont de 30 à 34 ans, 35% de 35 à 39 ans et 15% de 40 à 44 ans. Au total, 78% d'entre eux sont âgés de 30 à 45 ans. Leur niveau de salaire annuel brut (année civile 1993) est 200 à 300 KF pour 42% d'entre eux, de 300 à 400 KF pour 26% d'entre eux, supérieur à 400 KF pour les 32% composant le reliquat. Enfin, la formation de 23% d'entre eux correspond à un diplôme de niveau BAC+4, pour 17% d'entre eux il est d'un niveau de 3^e cycle universitaire. En outre, 47% du panel sont titulaires d'un diplôme d'ingénieur.

Parallèlement, nous avons pu collecter 273 réponses dans une entreprise d'assurances. cependant, cette collecte de données ne porte que sur les variables représentatives des fonctions utilitaires des rémunérations (V51 à V54). La comparaison entre ces 273 réponses et celles des 91 cadres ne porte que sur ces seules variables.

Les résultats¹⁸ sont présentés sous forme d'une analyse factorielle en composantes principales qui dégage, d'une part, les facteurs principaux explicatifs des réponses collectées, et qui organise, d'autre part, des regroupements de variables selon des arbres hiérarchiques.

1 - LES PRINCIPAUX FACTEURS EXPLICATIFS DES RÉPONSES COLLECTÉES

L'analyse factorielle en composantes principales (ACP), que nous présentons, est en réalité double. En effet elle tient compte du fait que les

réponses sont formulées en différenciant la situation actuelle (ce qui "est") de la situation souhaitée (ce qui "devrait être").

1.1 - "La perception de la situation présente"

La première analyse a pour objet de résumer les variables en facteurs significatifs. Elle tend à rechercher les corrélations qui peuvent exister entre les réponses aux questions relatives aux avantages en nature et aux conditions de travail (les "causes": V11 à V19 et V30 à V38), celles ayant trait aux fonctions d'utilité de la rémunération (les "motifs" utilitaires: V51 à V54) et celles afférentes aux conceptions métaphoriques des organisations telles que les appréhendent le salarié interrogé (les "raisons": V61 à V68). Il s'agit d'observer la situation actuelle.

Le facteur 1 (cf annexe 2), premier facteur explicatif de la rétribution actuelle, peut être nommé "réalisme" (V62). Celui-ci s'appuie essentiellement sur l'intéressement (V18) et les avantages en nature (V17, V16). Il doit être investi (V52: Investissement). Il exclut tout rêve (V51) et imaginaire (V68, V64, V66).

Le facteur 2 peut être nommé "autonomie (V35). Cette dernière est complétée par un bon niveau des conditions de travail (V33, V32, V34: conditions physiques, de lieu et de temps)". L'espoir ou le rêve (illusoire!) d'un plaisir rapide (V51) conduit les salariés à se considérer comme étant, tragiquement, pris au piège d'une situation bloquée (V67: "Tragique").

Dans un deuxième temps, nous avons projeté les variables représentant les éléments de la rétribution actuelle dans un cercle de corrélations qui ne retient que les deux premiers facteurs, ceux qui ont la plus grande valeur explicative.

Pour interpréter un cercle de corrélations, il faut savoir que:

Recherche de corrélations Par l'analyse factorielle			
	Les "Causes": Rémunérations, Avantages en nature et Conditions de travail	Les "Motifs": Fonctions utilitaires de la rémunération supplémentaire	Les "Raisons" ou "Valeurs": Conceptions métaphoriques de l'organisation
Facteur n°1	Intéressement, Avantages en nature	Investissement Impossibilité du "rêve- plaisir"	Réalisme: "machine"
Facteur n°2	Autonomie, Conditions de travail	Espoir: "Rêve-plaisir"	"Tragique": "prison"

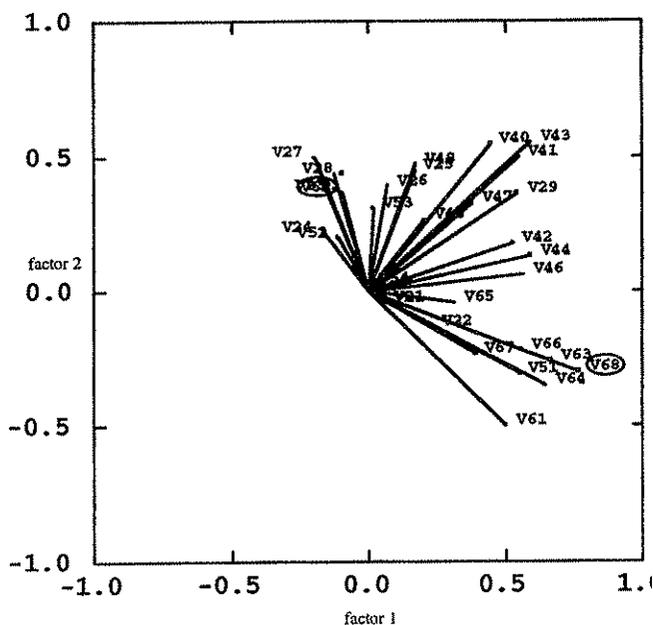
de B.Sire : "La théorie des attentes nous enseigne, en effet, que l'on se motive sur un futur, hypothétique par nature, et non sur un passé".

Le facteur 2 peut être nommé "garantie réelle et immédiate (V62: métaphore "machine")".

Cette attente porte sur l'intéressement (V28), qui doit être épargné (V53), et sur des avantages en nature (V25, V26, V27, V28). Elle porte aussi sur l'information (V48). En revanche, elle ne peut s'établir sur les négociations collectives et politiques (V61: métaphore "politique").

Recherche de corrélations Par l'analyse factorielle			
	Les "Causes": Rémunérations, Avantages en nature et Conditions de travail	Les "Motifs": Fonctions utilitaires de la rémunération supplémentaire	Les "Raisons" ou "Valeurs": Conceptions métaphoriques de l'organisation
Facteur n°1	Régimes de prévoyance et de retraite Conditions matérielles de travail	Rêve-plaisir	"Fantastique": "biologique" "Féerique": "cerveau"
Facteur n°2	Intéressement, Avantages en nature, Information	Épargne	"Réalisme": machine"

Nous avons aussi représenté les variables qui définissent les éléments de la rétribution désirée dans un cercle de corrélations qui ne retient, ici aussi, que les deux premiers facteurs.



Dans ce cercle de corrélations, la représentation des variables soulèvent quelques difficultés.

La première tient au fait que les axes des variables sont placés d'une manière diagonale par rapport aux axes théoriques des deux facteurs. L'interprétation doit donc être effectuée avec prudence. Sous cette réserve, il semble que:

1 - Les variables de rémunérations versées sous forme d'avantages en nature et immédiatement exigibles (V28: intéressement, V23, V24, V26, V27: avantages en nature) sont indépendantes des rémunérations différées et différables. (V29: retraite, et V41 V42: prévoyances). Situées de manière orthogonale, elles ne s'expliquent pas mutuellement.

2 - L'opposition, sur un même axe, des conceptions métaphoriques (opposition de V62: "réalisme" aux autres conceptions métaphoriques de l'entreprise: V61 et V63 à V68) est confirmée. La métaphore "machine" est corrélée par opposition avec les autres métaphores. Elle leur est donc incompatible.

3 - Les deux facteurs que nous avons nommés, "espérance dans la vie" et "garantie réelle et immédiate", sont corrélés par opposition. La conception et le rôle social, à terme, de l'entreprise supportent donc une sérieuse contradiction selon la perception qu'en ont les cadres interrogés. Comment pourra-t-on concilier cette opposition de conception?

2 - Les fréquences et les arbres hiérarchiques des fonctions utilitaires des rémunérations ("motifs d'action") et des "raisons" explicatives des conceptions métaphoriques des entreprises.

Cette deuxième analyse porte sur les questions n°3 et n°4: les "motifs" de l'action et les "raisons" qui affectent les cadres-salariés en situation de travail.

L'analyse factorielle est exploitée à l'aide

d'une présentation en "arbre hiérarchique" qui est un outil fort utile pour visualiser rapidement l'appartenance de tout objet à un groupe. L'objectif consiste à classer les individus étudiés en groupes homogènes et peu nombreux d'après les valeurs des variables de chaque cas. En fait, le but initial de cette démarche vise à caractériser le comportement des individus pour tenter d'évaluer les liaisons fortes mais peu explicites.

Cette analyse est interprétée en reprenant une à une les réponses obtenues: l'appellation d'un branche d'arbre est réalisée en tenant compte de l'importance relative des réponses données par branche d'arbre. L'interprétation de la classi-

fication demande une participation active de l'analyste qui doit à la fois donner un nom à chacun des groupes observés et juger leur signification. Notons que des groupes différents et tout aussi interprétables pourraient être détectés si la classification était refaite sur un autre échantillon de la population.

2.1 Les "motifs" utilitaires de l'action en situation de travail.

Cette présentation est réalisée, pour ce qui concerne les "motifs", à l'aide de tableaux de fréquence et d'un arbre hiérarchique.

2.1.1 Les 91 cadres.

	V51: Jeu (plaisir), rêve		V52: Investissement		V53: Epargne		V54: Consommation	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
0	20	22,0%	14	15,4%	17	18,7%	13	14,3%
1	19	20,9%	12	13,2%	14	15,4%	6	6,6%
2	12	13,2%	7	7,7%	13	14,3%	16	17,6%
3	9	9,9%	12	13,2%	13	14,3%	15	16,5%
4	15	16,5%	13	14,3%	12	13,2%	17	18,7%
5	12	13,2%	16	17,6%	11	12,1%	16	17,6%
6	4	4,4%	17	18,7%	11	12,1%	8	8,8%
Total	91	100,0%	91	100,0%	91	100,0%	91	100,0%

La lecture de ce tableau infère les interprétations suivantes:

- Les cadres ne veulent pas utiliser (22%=0, 20,9%=1) leurs salaires complémentaires pour la satisfaction d'un besoin de "rêve et de plaisir".

- Par contre, ils sont assez attirés par l'investissement (17,6%=5, 18,7%=6), et par une consommation moyennement importante.

2.1.2 Les 273 "Personnes" interrogées sur l'utilisation d'une augmentation marginale de leur revenu.

	V51: Jeu (plaisir), rêve		V52: Investissement		V53: Epargne		V54: Consommation	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
0	1	,4%	5	1,8%	9	3,3%	5	1,8%
1	3	1,1%	12	4,4%	11	4,0%	14	5,1%
2	41	15,0%	57	20,9%	51	18,7%	53	19,4%
3	11	4,1%	60	22,0%	41	15,0%	89	32,6%
4	58	21,2%	39	14,3%	47	17,2%	54	19,8%
5	39	14,3%	46	16,8%	53	19,4%	26	9,5%
6	16	5,9%	54	19,8%	61	22,3%	32	11,7%
Total	273	100,0%	273	100,0%	273	100,0%	273	100,0%

Fréquences des données sur les "motifs": il s'agit des 273 "Personnes, "clients" de l'entreprise d'assurances, interrogées sur les seules variables "utilitaires" d'une augmentation éventuelle de revenu.

L'interprétation que nous proposons, à partir de ce tableau, est la suivante:

- S'agissant de l'utilisation du revenu marginal, ces personnes recherchent raisonnablement une utilisation de rêve et de plaisir (42%, répondant 3, l'utiliserait moyennement).

- En ce qui concerne l'utilisation du revenu marginal en investissement, les 273 personnes doivent être classées, selon l'âge, en deux catégories: 22%, répondant 3, utiliseraient moyennement leur revenu marginal pour des opérations d'investissement, et 19%, répondant 6, l'utiliseraient fortement.

- A propos d'une utilisation sous forme d'épargne, le revenu supplémentaire serait utilisé plutôt fortement

- enfin, l'utilisation du revenu complémentaire sous forme de consommation n'est vraiment pas désirée.

La comparaison des deux tableaux précédents montrent que les réponses ne sont pas tout à fait correspondantes. Par exemple, à propos de l'utilisation des ressources pour satisfaire un besoin de "rêve et de plaisir", les cadres ne consi-

dèrent pas ce besoin comme étant important (22% répondent 0), moins important que le besoin déclaré par les 273 personnes" interrogées à propos de l'utilisation de leurs revenus (42% répondent 3). Une ressource qui a pour origine le "salaire" n'est sans doute pas comparable à une ressource classée "revenu"!

Au vu de l'arbre hiérarchique (cf annexe 4), concernant les 91 cadre consultés, plusieurs combinaisons de fonctions d'utilité apparaissent. Cependant les deux utilisations principales semblent être, d'une part, celle de la satisfaction d'un besoin de "rêve et de plaisir" par la consommation et par l'investissement, et, d'autre part, celle du placement en épargne, c'est-à-dire en dépense différée.

Ceci signifie que les deux utilisations "rêve-plaisir" et "épargne" semblent être perçues comme étant deux utilisations opposées, contradictoires, voire incompatibles.

2.2 - Les "Raisons" ou valeurs métaphoriques explicatives des conceptions des entreprises.

Les résultats bruts des réponses obtenues auprès des cadres sont les suivants:

	V61: Polémique Politique	V62: Réalisme Machine	V63: Mysticisme Système	V64: Fantastique Organisme vivant
	Effectif %	Effectif %	Effectif %	Effectif %
0	17 18,7%	5 5,5%	40 44,0%	24 26,4%
1	17 18,7%	2 2,2%	11 12,1%	5 5,5%
2	10 11,0%	6 6,6%	8 8,8%	9 9,9%
3	11 12,1%	28 30,8%	13 14,3%	11 12,1%
4	17 18,7%	22 24,2%	13 14,3%	16 17,6%
5	16 17,6%	13 14,3%	5 5,5%	19 20,9%
6	7 7,7%	15 16,5%	1 1,1%	7 7,7%
Total	91 100,0%	91 100,0%	91 100,0%	91 100,0%

	V65: Ethique Culture	V66: Lyrisme Domination	V67: Tragique Prison psychique	V68: Féérique Cerveau
	Effectif %	Effectif %	Effectif %	Effectif %
0	11 12,1%	47 51,6%	41 45,1%	34 37,4%
1	5 5,5%	22 24,2%	18 19,8%	9 9,9%
2	7 7,7%	5 5,5%	14 15,4%	2 2,2%
3	18 19,8%	11 12,1%	6 6,6%	6 6,6%
4	20 22,0%	9 9,9%	9 9,9%	14 15,4%
5	18 19,8%	3 3,3%	1 1,1%	13 14,3%
6	12 13,2%	3 3,3%	2 2,2%	13 14,3%
Total	91 100,0%	91 100,0%	91 100,0%	91 100,0%

(continued)

Dans ces tableaux, nous remarquons que:

- La métaphore "machine" est perçue comme étant assez importante: 30;8%=3, 24,2%=4, 14,3%=5 et 16,5%=6.

- La métaphore "culture" (22%=4, 19,8%=5) et les métaphores "organisme vivant" (17,6%=4, 20,9%=5) et "cerveau" (15,4%=4, 14,3%=5, 14,3%=6) sont les trois métaphores appréciées par les cadres comme étant représentatives de leurs conceptions des entreprises.

L'arbre hiérarchique (cf annexe 5) permet de proposer une explication à ces réponses.

Si les combinaisons de "raisons" sont multiples, la réponse à la métaphore mécanique ("machine"; réalisme) est exclusive, ou quasi-exclusive, des autres réponses.

CONCLUSION

Les résultats présentés confirment globalement des résultats antérieurs¹⁹. Parmi les "causes", nous avons observé précédemment que la rétribution devait être composée des éléments suivants: "l'autonomie" dans l'emploi, la satisfaction des besoins "sécuritaires" (ceux qui répondent aux besoins de sécurité des individus) et le désir de voir développer des "systèmes d'information". En ce qui concerne les "motifs", nous avons remarqué l'importance de "l'investissement" comme moyen d'utilisation d'une rétribution supplémentaire. Et à propos des "raisons", nous avons souligné le rôle perçu du "réalisme" et de "l'éthique" comme valeurs dominantes de conception de l'organisation.

L'analyse statistique présente permet de remarquer, sur les trois dimensions par rapport auxquelles les salariés cherchent à se positionner (les "causes", les "motifs" et les "raisons" de leur actions), les points suivants:

— Parmi les éléments variables que sont les mobiles, les motifs (contingences plutôt individuelles), le rêve et le plaisir sont à opposer à l'épargne et à l'investissement appréciés comme étant des nécessités actuelles. Par contre, la consommation est peu citée comme une fonction d'utilisation des rémunérations supplémentaires.

— Les éléments constants ou quasi-invariables que sont les raisons ou valeurs personnelles sont peu nombreux. Les cadres interrogés retiennent le "réalisme": la métaphore "machine". Le fait que les métaphores "biologique" et "cerveau" soient citées laisse-t-il espérer une certaine possibilité de revitalisation de l'entreprise? La conception "réaliste" et "mécanique" de l'entreprise ne serait pas la seule susceptible de générer, dans un avenir indéterminé, les "valeurs ajou-

tées" indispensables.

— Les éléments sur lesquels l'entreprise peut agir, (les "causes", quelque peu déterministes), relèvent du contexte socio-politique de l'organisation et de la contingence interne et externe. Ces éléments sont en rapport avec la définition des emplois. En effet, la distinction d'éléments constitutifs d'avantages rémunérateurs et d'éléments constitutifs de la détermination de l'emploi s'impose²⁰.

Par exemple, selon les cadres interrogés, la définition des emplois doit tenir compte, d'une part, de "l'autonomie" nécessaire du poste de travail, d'autre part, d'une attention particulière portée aux "systèmes d'information". Par ailleurs, la composition des rémunérations doit être fondée sur les avantages directs (intéressement et avantages en nature), et à terme sur certains éléments "sécuritaires" et une plus grande garantie des régimes de retraites et de prévoyances. Enfin, le fait que les éléments directs des rémunérations (intéressement et avantages en nature) apparaissent indépendants des éléments différés (retraite et prévoyances) conduit à penser que ces derniers ne doivent pas être nécessairement gérés par les entreprises. Ce résultat de notre étude, si d'exploratoire elle devenait confirmatoire, signifierait que les futurs "fonds de pension" et "de prévoyance" ne doivent pas, dans la perception qu'en ont les cadres, être "placés" dans les entreprises, par exemple selon le modèle allemand. Ils doivent être gérés à l'extérieur de l'entreprise.

Nous observons aussi une grande variété de dispersions des réponses dans la représentation statistique. Les distances moyennes ou absolues des réponses à chaque question de la grille sont importantes. Ceci signifie que, selon les individus, chaque élément de la grille d'entretien peut être retenu comme important. Même si on peut réduire les individus à des groupes déterminés par leurs moyennes ou par leurs facteurs constitutifs, il se trouve que chaque individu peut être appréhendé par ce qui fait sa différence et sa spécificité. Le salarié, même banalisé, n'est pas réductible à des tendances, à des typologies. Il y a lieu d'utiliser une grille d'analyse individuelle pour découvrir ce que chacun apporte et recherche dans la situation de travail.

L'objectif d'une analyse statistique est de produire une représentation d'un phénomène soupçonné. Il est aussi de visualiser l'importance relative des variables entre elles au sein d'une population donnée. Nous savons que la mercatique affirme que le comportement du consommateur peut être déterminé par la publicité. Le

publicitaire effectue donc des enquêtes de motivation pour déterminer les messages ciblés qui "frapperont" le plus grand nombre. On recherche la tendance générale, les grandes masses. Bien entendu, l'entreprise comme le publicitaire préfère gérer la grande tendance, la grande masse. Certes, le choix d'un cadre peut être forcé, dans la mesure où l'option de politique générale est servie par une valeur, à savoir la sanction (positive ou négative) qui lui est associée. En situation d'offre et demande défavorable pour les cadres, les options "forcées" transforment et limitent la liberté individuelle du cadre. De variable indépendante, la liberté du cadre devient dépendante. Cas limite sur le plan de la liberté contractuelle, il s'agit d'une inexploitation d'un gisement de motivations. La question se pose alors de savoir ce que l'entreprise pense du gisement des motivations négligé par sa politique (tendance générale).

Certaines organisations, attendant que certains niveaux de production et de productivité soient directement atteints, conçoivent des systèmes de mesure des objectifs et des résultats.

D'autres exigent une conformité aux règles et aux procédures dont on déduit, par ailleurs, le résultat économique. D'autres, enfin, souhaitent une plus grande implication de leur personnel en vue d'atteindre leurs buts fondamentaux. Quels que soient ces choix stratégiques, l'entreprise et notamment le directeur des ressources humaines recherchent le ou les instruments pratiques et nécessaires à l'identification des contraintes et des effets de leurs politiques et systèmes de rémunérations.

L'utilisation pratique et rapide de notre grille globale d'entretien nécessite cependant une réelle pratique du dialogue. Ceci suppose une préparation des salariés. Compte tenu du caractère contingent de tout système de rémunération (il n'existe pas de système universel) les règles du jeu doivent être établies avec clarté et transparence. Le retour à la liberté contractuelle, qui est induit dans l'utilisation de cette grille d'entretien, peut s'inscrire dans une dynamique de développement de la participation au niveau des individus et dans celle du changement organisationnel.

ANNEXES

Annexe 1

LA RETRIBUTION

Grille d'entretien

Nous cherchons à déterminer et à mesurer la **RETRIBUTION** que vous retirez de votre situation personnelle de travail.

Pour cela, nous admettons les définitions suivantes:

Le salaire = salaire de base (indiciaire).

Le salaire est le prix du travail réalisé et le prix des compétences exigées par le poste de travail et qui sont mises à disposition de l'entreprise.

Les rémunérations = salaires directs et indirects, primes, intéressement, actionnariat, prévoyances, assurances, avantages en nature, conditions de travail.

Les rémunérations sont le prix du mérite, des résultats, des performances, des objectifs atteints, qui constitue aussi un coût (coût complet) pour l'entreprise.

La rétribution = contreparties implicites et explicites de la situation de travail (tribut personnel que chacun prend, retire de sa situation de travail) ; ex: statut social, confort matériel, possibilités de "réalisation de soi-même", etc...

La rétribution est l'ensemble des éléments que le salarié retire de sa situation de travail (salaire, rémunérations et les éléments subjectifs et implicites).

Nous vous demandons votre point de vue: pourquoi, personnellement, travaillez-vous? Quelle est votre perception du salaire, de la rémunération et de la rétribution que vous percevez de votre situation de travail?

Nom de l'entreprise :	V 1
NOM :	V 2
Age :	V 3
Sexe : F , M	V 4
Salaire : (mensuel/annuel) (brut/net):	V 5
Rémunérations: (mensuel/annuel) (brut/net):	V 5
Diplôme (le plus important)	V 6

Les éléments constitutifs de la rémunération

Votre REMUNERATION comporte, ou peut comporter une partie ou la totalité des éléments suivants:																
Question : <u>D'après vous,</u>																
	sont-ils			devraient-ils être												
	peu importants/très importants?			peu importants/très importants?												
V11 :	0	1	2	3	4	5	6	1 - Logement	0	1	2	3	4	5	6	V21 :
V12 :	0	1	2	3	4	5	6	2 - Tél. & communication	0	1	2	3	4	5	6	V22 :
V13 :	0	1	2	3	4	5	6	3 - Restauration	0	1	2	3	4	5	6	V23 :
V14 :	0	1	2	3	4	5	6	4 - Voyages et déplacements	0	1	2	3	4	5	6	V24 :
V15 :	0	1	2	3	4	5	6	5 - Congés (payés et autres)	0	1	2	3	4	5	6	V25 :
V16 :	0	1	2	3	4	5	6	6 - Oeuvres sociales (=CE)	0	1	2	3	4	5	6	V26 :
V17 :	0	1	2	3	4	5	6	7 - Prix préférentiels des produits de l'entreprise	0	1	2	3	4	5	6	V27 :
V18 :	0	1	2	3	4	5	6	8 - Intéressement, Actionnariat	0	1	2	3	4	5	6	V28 :
V19 :	0	1	2	3	4	5	6	9 - Retraite complémentaire	0	1	2	3	4	5	6	V29 :
V30 :	0	1	2	3	4	5	6	10-Prévoyance médicale	0	1	2	3	4	5	6	V40 :
V31 :	0	1	2	3	4	5	6	11- Autres prévoyances et assurances	0	1	2	3	4	5	6	V41 :

Votre REMUNERATION comporte, ou peut comporter, une partie ou la totalité des éléments de conditions de travail suivants:																
Question : S'ils sont <u>pour vous</u> un élément de confort ou de satisfaction personnelle,																
	sont-ils			devraient-ils être												
	peu importants/très importants?			peu importants/très importants?												
V32 :	0	1	2	3	4	5	6	12 - Cdtions physiques et physiologiques	0	1	2	3	4	5	6	V42 :
V33 :	0	1	2	3	4	5	6	13 - Cdtions de lieu	0	1	2	3	4	5	6	V43 :
V34 :	0	1	2	3	4	5	6	14 - Cdtions de temps et d'horaire	0	1	2	3	4	5	6	V44 :
V35 :	0	1	2	3	4	5	6	15 - Autonomie du poste de travail	0	1	2	3	4	5	6	V45 :
V36 :	0	1	2	3	4	5	6	16 - Relations hiérachiques et délégations de pouvoir	0	1	2	3	4	5	6	V46 :
V37 :	0	1	2	3	4	5	6	17 - Représentation collective et sociale	0	1	2	3	4	5	6	V47 :
V38 :	0	1	2	3	4	5	6	18 - Système d'information et de communication internes	0	1	2	3	4	5	6	V48 :

Les motifs de recherche d'une rémunération plus importante

Question : Pour vous, la prochaine augmentation de votre rémunération sera-t-elle affectée à l'une des utilisations (importante ou peu importante) suivantes? :		peu important/très important						
V51 :	Le jeu (plaisir), le rêve	0	1	2	3	4	5	6
V52 :	L'investissement	0	1	2	3	4	5	6
V53 :	L'épargne	0	1	2	3	4	5	6
V54 :	La consommation	0	1	2	3	4	5	6

Les raisons profondes de votre action (et de vos actes) en situation de travail

Nous admettons qu'il y a un rapport entre les raisons profondes de votre action (et de vos actes) et votre situation de travail. Question : Quelles sont, d'après vous, parmi les huit raisons (valeurs) d'action explicitées ci-dessous, celles qui fondent vos actions dans votre situation travail ? Quelle est leur importance ?		peu important/très important?						
V61 : (la Polémique) Métaphore politique "conflits-négociations"	La conception politique des relations de travail admet l'existence des conflits et de la discussion-négociation comme moyens de faire "avancer les choses".	0	1	2	3	4	5	6
V62 : (le Réalisme) Métaphore mécanique "machine"	La conception raisonnée, rationalisée des relations de travail suppose une organisation méthodique, précise et réfléchie de l'entreprise.	0	1	2	3	4	5	6
V63 : (le Mysticisme) Métaphore systémique "flux systémiques"	L'intuition et les croyances (aspects implicites et explicités) des dirigeants et des salariés fondent les doctrines nécessaires au bon fonctionnement des relations de travail dans les organisations.	0	1	2	3	4	5	6
V64 : (le Fantastique) Métaphore biologique "organisme vivant"	Toute organisation des relations de travail comporte une dimension d'ouverture à l'environnement et une variété, parfois étonnante, des situations.	0	1	2	3	4	5	6
V65 : (l'Éthique) Métaphore culturelle "culture et valeurs"	Les relations de travail sont naturellement empreintes d'éléments moraux et culturels qui guident les décisions individuelles et collectives.	0	1	2	3	4	5	6
V66 : (le Lyrisme) Métaphore "domination"	Les relations de travail sont des relations de domination et d'exploitation, sur les choses et les personnes, qui comportent une part d'exaltation, de passion et de plaisir, pour le dominant, et une part de résignation pour le dominé.	0	1	2	3	4	5	6
V67 : (le Tragique) Métaphore "prison psychique"	Toute relation de travail secrète, chez les salariés, des impressions de fatalité, de contrainte et des sentiments d'angoisse.	0	1	2	3	4	5	6
V68 : (le Féérique) Métaphore holographique "cerveau"	Les relations de travail supposent, de la part des salariés, des qualités d'auto-organisation, d'auto-formation, d'initiative; toutes choses qui sont merveilleuses et enthousiasmantes.	0	1	2	3	4	5	6

Annexe 2

19 Jun 94 SPSS for MS WINDOWS Release 6.0

Page 42

----- FACTOR ANALYSIS -----

Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality *	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
V11	1,00000 *	1	4,85971	16,8	16,8
V12	1,00000 *	2	4,09325	14,1	30,9
V13	1,00000 *	3	2,14450	7,4	38,3
V14	1,00000 *	4	1,80962	6,2	44,5
V15	1,00000 *	5	1,63425	5,6	50,1
V16	1,00000 *	6	1,48158	5,1	55,3
V17	1,00000 *	7	1,41113	4,9	60,1
V18	1,00000 *	8	1,13865	3,9	64,0
V19	1,00000 *	9	1,06507	3,7	67,7
V30	1,00000 *	10	,98870	3,4	71,1
V31	1,00000 *	11	,93623	3,2	74,4

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
V68	-,81384	,17112	-,09264	,02565	,11569
V64	-,74674	,24123	-,09956	,00704	,05700
V18	,69567	,15341	,05652	-,14571	-,03077
V61	-,68646	,19467	,31125	-,09525	,02025
V17	,64686	,25343	,20476	-,21823	,08843
V16	,61808	,09683	,45771	-,08987	-,07254
V66	-,53810	,27558	,31581	,19573	,06847
V51	<u>-,51847</u>	,33466	,29761	,06836	,29742
V62	,43257	,17830	-,01043	-,21593	-,06026
V13	,41456	,25297	,28894	,27339	,34915
V35	,01748	,71149	-,19641	-,11915	,01063
V33	,00521	,66024	-,31087	-,04069	-,36770
V32	-,19778	,60117	-,26499	-,15932	-,25285
V31	,11296	,57879	-,21972	,25571	,36524
V34	-,16434	,55663	-,25633	,14526	-,30832
V36	-,05933	,54838	-,12647	-,38010	,26426
V15	,27242	,52699	,19635	,06970	-,42175
V19	,17727	,45030	-,27258	,04695	-,05684
V37	-,00575	,41169	,17317	-,22653	,33574
V11	,06949	,21532	,62685	,22911	-,36696
V67	-,42093	,28625	,53373	,17214	,03866
V38	,04427	,35542	,23152	-,64348	,27481
V30	,37981	,47060	-,12043	,51830	,09639
V14	,42868	,24988	,11796	,47373	,12142
V65	-,32688	,14642	,09581	-,17133	-,43981
V12	-,23478	,13509	,02756	,35092	,11948
V53	,09133	-,04463	-,30225	,27927	-,02982
V52	,29459	,23107	-,20465	-,04050	,29361
V54	,09643	,23313	,34834	-,08131	-,25021

Annexe 3

Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality *	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct*
V21	1,00000 *	1	5,18484	17,9	17,9
V22	1,00000 *	2	3,97365	13,7	31,6
V23	1,00000 *	3	2,33499	8,1	39,6
V24	1,00000 *	4	1,76519	6,1	45,7
V25	1,00000 *	5	1,67042	5,8	51,5
V26	1,00000 *	6	1,42562	4,9	56,4
V27	1,00000 *	7	1,31208	4,5	60,9
V28	1,00000 *	8	1,17409	4,0	65,0
V29	1,00000 *	9	1,06520	3,7	68,6
V40	1,00000 *	10	1,00625	3,5	72,1
V41	1,00000 *	11	,90550	3,1	75,2
V42	1,00000 *	12	,83451	2,9	78,1
V43	1,00000 *	13	,81061	2,8	80,9
V44	1,00000 *	14	,71491	2,5	83,4

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
V21	,07895	-,04837	,26164	-,03493	,23986
V22	,20494	-,20788	,48517	,08064	-,41505
V23	-,09532	,44717	,40692	,48121	-,05737
V24	-,15241	,29539	,62784	,08611	-,35289
V25	,24684	,49557	,43149	,20995	,03387
V26	,13420	,44990	,27992	,19829	,41426
V27	-,14647	,59736	-,00105	,27798	,35093
V28	-,05968	,51800	-,11646	-,02709	-,05937
V29	,62078	,28488	,00887	-,38740	-,26164
V40	,52751	,49198	-,02567	-,08786	-,35164
V41	,62816	,40832	,15061	-,19364	-,14703
V42	,59561	,10530	-,02771	-,37468	,16577
V43	,67015	,46215	-,04327	-,13827	-,04094
V44	,66651	,03964	,02286	-,42581	,29458
V45	,26878	,29251	-,47641	,43453	,00251
V46	,61959	-,00550	-,31900	,22695	,05160
V47	,47360	,31275	-,05029	,14984	,13198
V48	,26030	,47151	-,39202	,20668	-,13235
V51	,53651	-,37756	,42231	-,10669	,16103
V52	-,12270	,29546	,24023	-,12959	-,07848
V53	,04341	,37374	-,21942	,24374	-,25230
V54	,02448	,04476	,51459	,09136	-,09895
V61	,44843	-,58042	,14166	,23874	-,06860
V62	-,05961	,43575	,08986	-,31100	,40242
V64	,60087	-,44085	-,06292	,16079	-,22814
V65	,33551	-,06781	-,13417	,26989	,06465
V66	,56301	-,30594	,07564	,22954	,36031
V67	,40672	-,32218	,26067	,31133	,36553
V68	,69270	-,38882	-,09478	,13240	-,23290

- 1 CONCIALI P., COUTROT T., GUILLAUMAT-TAILLET F., JOLY P.: "Union économique et monétaire et dynamiques salariales nationales, in *Travail et Emploi*, n°57, p.34.
- 2 ADAMS J.S.: "Toward an understanding of inequity", in *Journal of Abnormal Psychology*, vol.67, n°5, p.422-436.
- 3 SIRE B.: "Autofixation des objectifs et auto-évaluation des performances dans les systèmes de rémunérations individualisées: fondements théoriques et conditions d'application", in *Actes du 1^o Congrès de l'AGRH*, Bordeaux, nov.1990.
- SAINT-ONGE S.: "Effet relatif des critères objectifs et des critères subjectifs tirés de la perception des salariés dans l'établissement d'un système de rémunération fondé sur la performance: le cas d'une entreprise nord-américaine", in *Revue de GRH*, n°10, déc.1993-janv.-fév.1994, p.23-32.
- 4 LE BERRE M.: "Vers la rétribution comme outil de gestion des cadres-salariés d'entreprise", Thèse, ESA-Grenoble, septembre 1993, 1^o partie.
- 5 LE BERRE M.: "Vers la rétribution comme outil de gestion des cadres-salariés d'entreprise", Thèse, ESA-Grenoble, septembre 1993, 2^o partie.
- 6 NARO G.: "Systèmes de rémunération et cultures organisationnelles", in *R.F.G.*, n° 95, septembre-octobre 1993, p.44-52.
- 7 ROJOT J.: "Ce que participation veut dire", in *R.F.G.*, n° , mars-avril-mai 1992, p.89.
- 8 SIRE B.: "La gestion des rémunérations au service de la flexibilité", in *R.F.G.*, n°98, mars-avril-mai 1994, p.104 et s..
- 9 LE BERRE M.: "Vers la rétribution comme outil de gestion des cadres-salariés d'entreprise", Thèse, ESA-Grenoble, septembre 1993, 3^o partie.
- 10 JAVEAU C.: *Leçons de sociologie*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1986, p.61. Cet auteur utilise les mots "Causes, Motifs et Raisons" pour nommer les sources de l'action collective et individuelle.
- TOURAINÉ A.: *Le retour de l'acteur: essai de sociologie*, Fayard, 1984. Cet auteur distingue la famille et la vie associative (= buts de l'acteur individuel), la firme et la vie en entreprise (= motif et mobile contingent d'action), et la société et la vie dans la cité (= causes déterminantes).
- 11 STARCK B.: *Droit Civil: les Obligations*, Litec, Paris, 2^o éd. 1985, 3^o éd. 1989. Le Droit, débattant de cette question, ne retient, comme cause explicative de l'acceptation du contrat, que la cause finale, l'objet du contrat (Le salarié contracte pour obtenir une rémunération, seul élément visible et concret). Il ne retient pas la cause impulsive (la raison, le but ultime de l'acceptation de la situation de travail) qui est subjective donc lointaine. Il ne retient pas non plus, au nom de l'expression d'une volonté individuelle spécifique du sujet de droit, la cause origine et "déterministe" de l'acceptation du contrat.
- 12 LEVY-LEBOYER C.: *La crise des motivations*, P.U.F., 1984. cf "l'expectation, l'instrumentalité et la valence" des décisions individuelles.
- 13 DUMEZIL G.: *L'idéologie tripartite des Indo-Européens*, 1958.
- 14 La typologie des causes, motifs et valeurs de l'action humaine de C.Javeau est comparable, à bien des égards à celle qui est présentée pour définir le sens de la signification des décisions d'entreprises par MERIGOT J.G. et LABOURDETTE A. dans "Eléments de gestion stratégique des entreprises", éd.Cujas, 1980, p.6: "Finalités, Stratégies et Tactiques".
Les "Finalités" de l'entreprise représentent les systèmes de "valeurs", les idéaux, ...
Les "Stratégies" spécifient les actions globales respectant les normes adaptées...qui résultent d'une démarche consciente des dirigeants (les "motifs" des décisions). Les décisions "Tactiques" contribuent à la réalisation d'objectifs partiels spécifiques, dans le court terme, (les "causes" directes des décisions).
- 15 CONCIALI P., COUTROT T., GUILLAUMAT-TAILLET F., JOLY P.: "Union économique et monétaire et dynamiques salariales nationales, in *Travail et Emploi*, n°57, p.37.
- 16 THEVENET M.: *Audit de la culture d'entreprise*, éd.d'Organisation, 1986, p.52-53.
"Raisonnement en termes d'implication c'est s'interroger sur la culture de l'entreprise, sur le réseau de valeurs qui en fonde le fonctionnement". C'est s'interroger sur les positions prises par les salariés vis-à-vis de l'entreprise: sont-ils "missonnaires, mercenaires, démissionnaires, impliqués"?
- CALORI R. & SARNIN Ph.: *Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants*, in *R.F.G.*, n°93, mars-avril-mai 1993, p.86 et s.
La méthodologie des cartes mentales des dirigeants est-elle utilisable pour les cadres?
- 17 MORGAN G.: *Images de l'organisation*, éd.ESKA et P.U.Laval Québec, 1989.
- 18 Les traitements statistiques présentés ont été réalisés en utilisant les logiciels "SPSS" sous Windows (PC), et "Systat" (Macintosh).
- 19 LE BERRE M.: "Vers la rétribution comme outil de gestion des cadres-salariés d'entreprise", Thèse, ESA-Grenoble, septembre 1993, voir en annexe de la thèse les résultats : "Peut-on agréger les résultats des entretiens?", p.462 à 490.
- 20 MONTMOLLIN de M.: *L'intelligence de la tâche*, éd. Peter Lang, Berne, 1984. Déjà, en 1984, M. de Montmollin prédisait que la notion d'activité serait remise en cause dès lors que les rémunérations individuelles ne seraient plus fondées sur la seule tâche mais serait aussi fondées sur les fonctions "qualifiantes".