

# **Eclatement et cohérence des recherches salariales : les déterminants des pratiques d'individualisation des rémunérations, d'intéressement et d'actionnariat**

---

Franck BRILLET

---

La rémunération, confondue traditionnellement avec la notion de salaire, s'est diversifiée et donne lieu à un véritable arsenal de techniques dans lequel l'entreprise est appelée à faire des choix. Cette multiplication suscite un questionnement pragmatique : quels sont les déterminants des pratiques entrepreneuriales ?

Ce questionnement révèle deux enjeux, l'un théorique, l'autre empirique. Il s'agit sur le plan théorique, de détecter les déterminants salariaux et ensuite de les mesurer, tout en opérant une étude transversale sur les salaires. A notre connaissance, aucune recherche n'établit une typologie des principaux déterminants des salaires et ne s'intéresse à leur influence sur les formes de rémunération. Cette recherche est novatrice car elle établit des liens entre des approches théoriques différentes sur le salaire. Ainsi, on peut proposer un modèle pluridisciplinaire ajusté par une enquête exploratoire auprès d'entreprises afin de repérer de nouveaux déterminants et de cibler l'analyse sur quelques pratiques salariales.

Sur le plan pratique, l'enjeu est d'apprécier les effets de ces déterminants sur les pratiques salariales. C'est dans ce cadre que nous tenterons d'élaborer une modélisation susceptible d'être vérifiée empiriquement appliquée aux pratiques d'individualisation des rémunérations, d'intéressement et d'actionnariat.

Après avoir exposé la problématique générale de cette recherche (1), il est nécessaire de présenter la démarche méthodologique mise en œuvre dans le cadre de l'enquête terrain (2) au terme de laquelle les principaux résultats de cette étude sont exposés (3).

## **1. LA PROBLEMATIQUE DES SALAIRES : UN CADRE THEORIQUE ECLATE**

La littérature dans le domaine de la rémunération montre une pluralité de facteurs influençant la mise en place de techniques salariales. Nombreux sont les cadres conceptuels qui comprennent le salaire plus ou moins directement dans leur construction. Le champ de la rémunération est diversifié et il semble important de souligner la pluridisciplinarité de ce thème ainsi que sa transversalité à l'intérieur même des sciences de gestion (Martory, Simon, 1990 ; Lacombe-Saboly, Sire, 1995 ; Bouquin, Lorino, Rojot, Sire, 1996<sup>1</sup>). Cette étude présente une synthèse de la littérature française et anglo-saxonne sur le problème des théories du salaire au travers de courants de pensées et d'auteurs les plus souvent cités.

Le présent développement explore le rôle et l'influence des diverses théories salariales en faisant état, d'une part, des modèles de référence théoriques traditionnels et en insistant, d'autre part, sur des théories plus contemporaines et actuelles. Ces approches sont synthétisées dans des tableaux récapitulatifs (Brillet, 1997) montrant les particularités et les points communs de ces approches

---

<sup>1</sup> In les Actes de Journée « Recherche en Gestion » du Vendredi 11 Octobre 1996 de la FNEGE.

théoriques sur le salaire. Ils expliquent également l'origine des variables qui sont retenues dans le cadre de la construction du modèle de cette recherche et soulignent que l'économie du travail inspire largement les réflexions et les travaux sur les salaires (Lhéritier, 1992 ; Lemistre, Plassard, 1997).

## 1.1. Approches et modèles de référence traditionnels

Les principales théories classiques du management traditionnel insistent sur les approches et modèles de référence en matière de conception et de formation des salaires.

Les théoriciens classiques perçoivent le salaire dans une perspective plus générale peu centrée sur la composition et la formation du salaire d'où l'intérêt novateur de cette recherche qui se centre plus sur les formes de rémunération que sur la formation, la hiérarchie, le niveau ou la structure des salaires (Kruse, 1992 ; Morisette, 1993). La plupart des auteurs classiques du management traditionnel s'intéressent aux théories du salaire dans le cadre plus vaste de théories générales de l'exploitation, du fonds des salaires, du chômage, de l'organisation bureaucratique, ou de l'organisation administrative. Ces champs disciplinaires économique ou d'organisation défendent une dimension sociale du salaire<sup>2</sup> intéressante à travers le rapport salarial au sein de l'entreprise. C'est pourquoi le modèle de cette recherche s'attache à tester l'importance de la négociation et de la participation dans la mise en œuvre de techniques salariales. Cependant, les hypothèses classiques du marché à la relation de travail ou salariale sont difficiles à vérifier notamment en ce qui concerne l'homogénéité et l'information parfaite. C'est l'une des raisons pour laquelle, la théorie des salaires s'est trouvée profondément renouvelée par le courant néoclassique économique et d'organisation. Dans cette analyse, le salaire est un prix de marché et s'intègre dans une théorie de justice économique et d'efficacité. L'efficacité d'une baisse du niveau des salaires pour résorber le chômage est l'un des thèmes de cette approche. Que ce soit chez les classiques ou les néoclassiques, l'hypothèse de flexibilité des salaires réels n'autorise pas l'apparition d'une offre excédentaire de travail, ce qui amène à préciser que ce sont bien des théories sur l'emploi qui sont développées dans ces approches et non des théories du chômage ou du salaire :

- puisque le salaire (coût du travail) est fixé par le marché et s'impose à l'entreprise selon l'approche économique néoclassique. Le modèle de cette recherche (2) teste donc la relation entre les variables environnementales et les pratiques de rémunérations (référence à la politique salariale des concurrents, au marché, aux pratiques des autres entreprises, etc.),

- puisque le salaire n'est pas au centre de la théorie des besoins (bi-factorielle ou bien encore X et Y). Le salaire n'est jamais considéré comme l'élément clé de la théorie mais comme l'élément pris dans un ensemble ayant lui-même une influence sur un type de besoin, une satisfaction ou une motivation (éléments repris dans notre modèle au sein des objectifs sociaux). Le salaire apparaît comme une variable d'action au même titre que d'autres éléments mais son influence isolée est faible sur la productivité (effet Hawthorne, par exemple). Cet élément sera testé par notre modèle soulignant l'influence significative des résultats économiques, du profit ou de la rentabilité dans la mise en place des pratiques salariales. Par ailleurs, nombreuses sont les recherches actuelles qui prennent en compte ces éléments de performance économique ou sociale en les associant à la rémunération (voir les synthèses de Guest, 1997 et Commeiras, 1998).

On remarque toutefois que le cadre des théories économiques classiques, en raison de ces postulats et hypothèses, apporte peu d'informations sur l'identification et la nature des déterminants du salaire. En revanche, les théories classiques des organisations proposent plusieurs réponses à cette déficience (modèles de capital humain) et encouragent au dépassement des théories anciennes et au développement d'analyses nouvelles.

<sup>2</sup> On parle de salaire de subsistance pour Smith, Ricardo, Marx (avec nuance), de fonds de salaires pour Smith et Mill, d'importance du rapport social pour Marx, de salaire de base dans le but de survivre pour Taylor, et d'amélioration de la valeur et du sort du personnel pour Fayol (1979).

En conclusion, ces recherches éclatées en matière salariale marquent leur attachement à des champs théoriques multiples. Toutefois, les recherches salariales actuelles ne sont pas sans ignorer les apports de la psychosociologie dans la gestion des rémunérations (Sire, 1993 ; Amadieu, 1995). L'approche des théories classiques du management traditionnel, certes essentielle, offre une vision réductrice non satisfaisante. Le fait d'omettre, la spécificité des liens qui peuvent unir les salariés, les employeurs et les syndicats entre eux, appauvrit l'étude de la formation des salaires. Par ailleurs, la présentation de ces différents auteurs permet d'introduire plusieurs concepts et d'éclaircir les origines de certaines hypothèses mises en avant par des théories ou des recherches plus récentes (Tremblay, Coté, Balkin, 1996 ; Tremblay, Sire, Balkin, 1996 ; Poilpot-Rocaboy, Rocaboy, 1997 ; Soulié, 1997 ; Burdett, Mortensen, 1998 ; Kleinknecht, 1998).

## 1.2. Approches et modèles de référence contemporains

Les approches contemporaines offrent de nouveaux angles de vue sur les questions du salaire, qui méritent une attention spéciale. A ce titre, les auteurs concernés par l'étude (Brillet, 1997) sont porteurs de théories renouvelées et de dépassement. Ces modèles se présentent selon une classification admise et reprise par de nombreux auteurs. Elle distingue plusieurs approches : libérale, institutionnaliste et régulationniste (Guillemin, Moule, 1993 ; Reynaud, 1994 ; Amadieu, 1995). L'approche libérale au sens large marque le renouveau de la pensée sur les salaires par rapport aux concepts plus traditionnels. Le marché du travail n'est plus ici considéré comme un « Tout » mais comme une composition de segments régis par un système de règles qui lui sont propres. Démarche essentiellement inductive, contrairement à l'approche traditionnelle et classique, l'approche institutionnaliste met l'accent sur la courbe de demande de travail avec la prise en compte de tous les aspects de gestion et d'organisation du travail (variable retenue dans le modèle de notre recherche). La maximisation du taux de salaire n'est plus, pour les adeptes de ce courant, la seule et l'essentielle motivation ou satisfaction du travailleur (pour une actualisation des recherches sur ces éléments, voir : Soulié, 1995 ; Igaleins, Roussel, 1996 ; Roussel, 1996 ; Tremblay, Roussel, 1996 ; Roussel, 1997 ; Sire, Soulié, 1997). Cette approche remet en cause les théories du capital humain ou de la recherche d'emploi en renversant alors la logique du fonctionnement du marché du travail. Contrairement à l'approche libérale, les salaires sont relativement rigides et ne concourent pas à garantir le plein emploi.

Si les liaisons entre régulationnistes et institutionnalistes sont réelles, il n'existe cependant pas de véritable théorie des formes institutionnelles au sein de la régulation. La théorie de la régulation associe les performances économiques aux particularités de cette relation salariale. Ainsi, ce que la régulation analyse grâce au rapport salarial, « l'hétérodoxie néoclassique » l'étudie au titre de la relation salariale, des contrats implicites ou encore du salaire d'efficience.

L'ensemble de ces théories juge importante la prise en compte d'institutions (telles que les syndicats) pour mieux appréhender la formation des salaires, mais aussi la prise en compte des acteurs et de l'humain (Aglietta, 1976 ; Becker, 1964 ; Boyer, 1978, 1986 ; Dunlop, 1957 ; Hicks, 1932) ; d'autres auteurs se centrent sur la prise en compte de l'organisation en tant que telle dans la formation des salaires (Akerlof, 1982, 1984 ; Doeringer, Piore, 1971 ; Lindbeck, Snower, 1987, 1988 ; Solow, 1985 ; Stiglitz, 1984 ; Weiss, 1980).

Les analyses présentées soulignent les limites des modèles classiques et néoclassiques dont le cadre théorique apparaît aujourd'hui dépassé. Ces approches contemporaines encouragent le développement de nouveaux modèles avec l'intégration de variables telles que l'incertitude, l'information imparfaite, l'incomplétude des contrats, l'accord ou bien encore la convention. On remarque également que deux groupes de théories apparaissent : celui qui renvoie à l'économie du travail et qui se préoccupe principalement du problème d'équilibre macro-économique national, et celui qui correspond à d'autres champs disciplinaires et s'intéresse à des problèmes de nature plus macro-sociologique

(exemple de l'école de la régulation). Ainsi, on observe un passage entre des théories qui ciblent l'agent économique rationnel et le marché et, des théories qui se recentrent sur le décideur et le dirigeant disposant d'un degré de liberté dans la décision. Les théories du salaire évoluent donc et se rapportent plus à l'entreprise en se recentrant sur elle.

En conclusion, l'exposé de cet ensemble de théories révèle que :

- le salaire est un thème d'analyse ancien et récurrent en économie et plus spécifiquement en économie du travail,

- le salaire connaît une actualité dans les recherches qui encourage au prolongement et au renouvellement des théories traditionnelles. Ces orientations intéresseraient principalement les champs disciplinaires de la gestion et particulièrement de celle des ressources humaines. Effectivement, les entreprises témoignent d'une volonté d'approfondir les éléments qui touchent à la gestion de leurs rémunérations et notamment ceux relatifs à l'application, la mise en œuvre, la pratique et les conditions de réussite des diverses techniques salariales ainsi que leurs incidences sur la performance (voir par exemple : Bijeire, Igolens, 1998).

## 2. LE CADRE OPERATOIRE DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE

L'une des premières conclusions de l'exposé théorique précédent constate l'éclatement des recherches salariales et les difficultés de se référer à un cadre conceptuel unique sur lequel il serait possible d'engager une étude terrain. Par conséquent, la démarche d'analyse de cette recherche justifie la réalisation d'une enquête exploratoire dont le but sera, d'une part, de déterminer une problématique de recherche affinée et, d'autre part, de sélectionner des techniques salariales afin de déterminer les modalités de la variable expliquée du modèle.

De ce fait, les résultats de cette enquête sont rapprochés de la revue de la littérature et permettent de proposer la construction d'un modèle de recherche « pluriel » (2.1), c'est-à-dire un modèle dont l'origine est double : théorique et empirique. Cette double origine se retrouve dans les variables contenues dans le modèle et il semble important d'indiquer les différentes mesures de celles-ci (2.2) avant d'exposer la méthodologie de la recherche empirique destinée à tester le modèle proposé (2.3).

### 2.1. Un modèle conceptuel pluriel

Afin d'être en mesure d'élaborer le modèle de cette étude, il convient au préalable de présenter la problématique de cette recherche. Cette dernière est le résultat de l'agrégation entre deux types d'études :

la première, documentaire, est largement exposée dans le développement précédent,

- la seconde, exploratoire, a été réalisée auprès de huit chefs d'entreprises qui ont été interrogés par une enquête qualitative administrée par entretiens semi-directifs et traitée par analyse de contenu.

La réalisation de cette enquête s'explique par les deux objectifs qu'elle poursuit :

- rechercher les principaux déterminants des pratiques salariales afin, d'une part, de comparer les résultats obtenus avec la synthèse théorique précédente et, d'autre part, extraire du discours des professionnels des déterminants considérés comme importants dans la mise en œuvre des pratiques salariales,
- rechercher les pratiques salariales considérées comme essentielles pour les entreprises et sur lesquelles le modèle sera testé.

Cette enquête exploratoire présente des caractéristiques méthodologiques particulières et permet de déterminer plus précisément les modalités des variables explicatives et expliquées du modèle de cette recherche. Ces éléments peuvent se synthétiser dans le tableau suivant :

a. Tableau de synthèse

Caractéristiques de l'enquête	Résultats de l'analyse - Détermination des variables	
Variables explicatives	variable expliquée	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Echantillon de 8 entreprises (7 du secteur privé, 1 du secteur public) dont l'effectif est compris entre 89 et 732 salariés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variables communes à l'analyse théorique : objectifs économiques et sociaux, concurrence, stratégie et structure salariale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intérêts pour trois techniques de rémunération :</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens semi-directifs auprès de DRH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variables jugées essentielles : organisation du travail, participation et négociation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'individualisation des rémunérations.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'intéressement,</li> <li>- l'actionnariat.</li> </ul>

L'agrégation de ces résultats à ceux de la revue de la littérature permet alors de concevoir la problématique suivante :

Quels sont les principaux déterminants des pratiques d'individualisation, d'intéressement et d'actionnariat ?

Cette question posée soulève alors deux types de propositions de recherche qui distinguent selon la nature des variables déterminantes contenues dans le modèle : endogène et exogène. Cette distinction inspirée des travaux de la contingence permet de formuler les deux propositions suivantes :

*Proposition A*

Il existe une influence des variables exogènes sur les pratiques d'individualisation des rémunérations, d'intéressement et d'actionnariat

*Proposition B*

Il existe une influence des variables endogènes sur les pratiques d'individualisation des rémunérations, d'intéressement et d'actionnariat

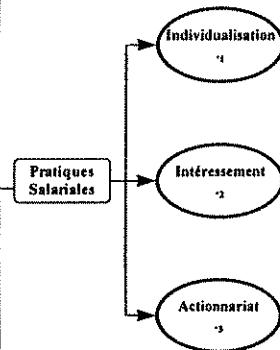
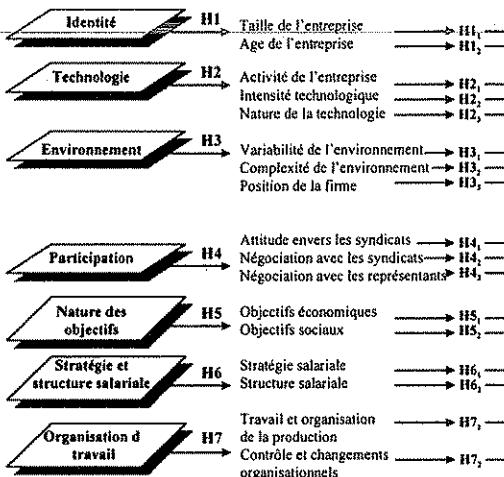
De ces deux propositions, sept hypothèses de recherche et dix-sept sous-hypothèses ont été formulées et permettent de proposer le schéma suivant :

### b. Modèle de recherche

*Propositions  
de  
Recherche*

A.  
Variables  
Exogènes

B.  
Variables  
Endogènes



La construction du modèle effectuée, il convient alors de le tester. Néanmoins, la réalisation d'une enquête empirique impose que l'ensemble des variables contenues dans le modèle puissent être mesurées et donc opérationnalisées.

#### 2.2. Mesures des variables

L'enquête empirique envisagée par voie de questionnaire a nécessité la recherche de différentes mesures destinées à opérationnaliser les concepts auxquels le modèle théorique fait appel. La mesure et l'opérationnalisation des variables ainsi que la formulation des items du questionnaire d'enquête ont été élaborées en fonction de deux types de sources : la première, est issue de l'enquête exploratoire (proposition de mesure et sélection de variables en fonction des analyses des discours de professionnels) et, la seconde, est issue des enquêtes INSEE 91-92-93, BVA 92, TOTTO et autres sources statistiques sur les salaires.<sup>3</sup>

Ainsi, les mesures des diverses variables retenues sont les suivantes (pour plus de précision voir Brillet, 1997, annexe n°7) :

<sup>3</sup> Pour un exposé plus complet se référer à Brillet (1997) pour le questionnaire d'enquête (annexe n°7) et pour les différentes sources statistiques (annexes 8, 9, 10 et 11).

### c. Mesures des variables

<i>Variables explicatives</i>	<i>Composantes</i>	<i>Mesures</i>
<i>Identité</i>	Taille Age	1 item sur l'effectif permanent de l'entreprise (CDD compris) 1 item sur l'année de création
<i>Technologie</i>	Activité Intensité technologique Nature de la technologie	2 items sur le secteur et le code NAF 1 item sur la perception de l'intensité 4 items sur les types de technologies utilisées
<i>Environnement</i>	Variabilité de l'environnement Complexité de l'environnement Position de la firme	1 item sur une échelle Likert à 4 points 1 item sur une échelle Likert à 4 points 1 item sur une échelle Likert à 5 points
<i>Participation</i>	(informations générales)	1 item sur l'existence d'une instance collective, 3 items sur la nature des dispositifs de participation dans l'entreprise, 1 item sur la proportion de salariés syndiqués, 1 item sur l'identification du syndicat majoritaire et 8 items sur l'existence d'instances collectives et de dialogue
	Attitude envers les syndicats	6 items sur des échelles Likert à 4 points sur l'attitude envers les syndicats
	Négociation avec les syndicats	1 item sur une échelle Likert à 4 points sur l'attitude envers les représentants du personnel
	Négociation avec les représentants	2 items sur l'existence de négociation sur les salaires avec les syndicats et les représentants de salariés 8 items sur l'existence de discussions et négociations avec les syndicats et avec les représentants du personnel sur les Salaires de base, l'Individualisation, l'Intéressement et l'Actionnariat (SIIA) 4 items concernant l'opinion sur l'importance de la négociation sur les SIIA (au regard des résultats) avec les syndicats et avec les représentants de salariés autres que syndicaux
<i>Nature des objectifs</i>	Objectifs économiques Objectifs sociaux	2 items sur l'existence et la nature des objectifs économiques 9 items sur l'existence et la nature des objectifs sociaux
<i>Stratégie</i>	Stratégie salariale Structure salariale	1 item sur l'existence d'une stratégie salariale 1 item sur la référence aux stratégies concurrentes 10 items sur l'importance de la nature des augmentations (individuelles et collectives) dans les évolutions des rémunérations par catégories de salariés sur des échelles Likert à 4 points 8 items sur la nature des pratiques salariales
<i>Organisation du travail</i>	Travail et organisation de la production	4 items sur des échelles Likert à 5 points sur l'utilisation de méthodes organisationnelles 1 item sur la taille des équipes de travail 1 item sur l'existence de changements organisationnels 7 items sur les éléments touchés par ce changement 8 items sur des échelles Likert à 5 points sur l'utilisation des types d'horaires et 3 items sur l'utilisation par catégorie de personnel de ces horaires 1 item sur le nombre de niveaux hiérarchiques 5 items sur des éléments d'organisation du travail influençant la mise en place des pratiques SIIA

	Contrôle et changements organisationnels	6 items sur des échelles Likert à 3 points sur le contrôle de la réalisation du travail 12 items sur des échelles Likert à 3 points sur le contrôle des performances individuelles et collectives 1 item sur la rotation des postes 1 item sur les méthodes de résolution d'incident mineur
--	--	--

### 2.3. Méthodologie de la recherche empirique

Les méthodes de recherche mises en œuvre correspondent à celles appliquées le plus souvent dans les études sur les salaires, c'est-à-dire quantitatives et qualitatives (Tenenhaus, 1996 ; Wacheux, 1996). La recherche empirique de cette étude s'est appuyée sur la collecte et le traitement de données recueillies grâce à un questionnaire d'enquête adressé à des entreprises de plus de cinquante salariés. Le taux de retour des questionnaires exploitables peut être considéré comme satisfaisant au regard de sa longueur (12 pages) et de son sujet puisqu'il est de 13,25% et concerne 90 entreprises. Les méthodes de traitement de données utilisées sont des analyses descriptives permettant la réalisation de tris à plat, de tris croisés, de classifications automatiques et d'analyses de correspondances simples et multiples. Elles correspondent bien à l'objet de cette recherche qui est d'évaluer la nature des relations entre déterminants et pratiques salariales. La vérification et l'explication du modèle ont été centrées sur deux dimensions de l'analyse des données dont les tests et les objectifs visés peuvent être rappelés dans le tableau suivant :

#### d. Types d'analyse

Type d'analyse	Tests effectués	Objectifs
Analyse « simple »	- Alpha de Cronbach - Tris à plat, tris croisés	- Validation des échelles de mesure - Description de l'échantillon, vérification des liaisons entre variables du modèle
Analyse multidimensionnelle	- Classifications - AFC simples, multiples	- Etablissement de classes d'entreprises aux caractéristiques communes - Constitution de groupes de déterminants associés aux pratiques

L'analyse de données « simple » ainsi que la classification hiérarchique ascendante, avec comme critère de rattachement d'un individu à un autre le critère de WARD, sont réalisées à l'aide du logiciel SPSS. Les analyses de correspondances sont effectuées avec le module ANCORR du logiciel LADDAD et STAT-LAB. Ces différents traitements statistiques ont permis de tester le modèle et les résultats ainsi obtenus permettent d'envisager un certain nombre d'implications théoriques et pratiques intéressantes.

## 3. LES RESULTATS OBTENUS : ENSEIGNEMENTS PRATIQUES ET CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

Seuls quelques résultats sont présentés dans le cadre de cet article afin de mieux insister sur ceux dont la portée théorique et managériale semble significative.

### 3.1. Vers la constitution de typologies

La réalisation d'une classification automatique a permis un regroupement par classes des entreprises de l'échantillon, en fonction de la gestion des trois pratiques salariales considérées (3.1.1), puis des AFC multiples, sur chaque technique salariale (3.1.2) ont complété l'analyse en associant des déterminants aux pratiques salariales de l'étude.

### **3.1.1. Etablissement de classes d'entreprises : interprétations des résultats.**

Dans le cadre de cette recherche, il est utile d'opérer un classement des individus par caractéristiques communes et d'effectuer une classification des techniques salariales auxquelles nous nous sommes intéressés. Une fois le dendrogramme ou arbre de classification obtenu, un certain nombre de tris à plat ont permis de retenir, en fonction de l'effectif contenu dans chacune des classes, une classification constituée de huit groupes d'entreprises. A partir de ce choix, des profils de classes ont été définis :

#### **e. Profils de classes n°1**

Classes	Effectif	Profils des classes d'entreprises n°1
1	26	Entreprises qui pratiquent une individualisation des rémunérations <sup>4</sup> sur la totalité de ses catégories de personnel, l'intéressement et l'actionnariat.
2	7	Entreprises qui pratiquent les trois modes de rémunération mais qui se distinguent du premier groupe par le fait qu'elles procèdent à une individualisation sur peu de catégories de salariés. Ce sont des entreprises qui « testent » la pratique sur une partie de leur personnel.
3	12	Cette classe d'entreprises rassemble celles qui ont une pratique de l'individualisation très forte et qui pratiquent l'intéressement mais n'ont pas recours à l'actionnariat.
4	14	Entreprises qui pratiquent seulement l'intéressement. La distinction avec le groupe précédent se fait sur la pratique de l'individualisation qui cette fois-ci est très faible.
5	8	Cette classe laisse apparaître des entreprises qui ne recourent pas à l'intéressement, mais font appel massivement aux deux autres techniques avec une pratique très forte voir totale de l'individualisation sur l'ensemble des catégories de leur personnel.
6	12	Ces entreprises ne pratiquent qu'une forte et très forte individualisation.
7	5	Entreprises qui ne pratiquent l'individualisation sur une ou deux catégories de personnel seulement.
8	6	6 entreprises qui n'utilisent pas les trois techniques de rémunération.

Cette première typologie s'est trouvée complétée par une seconde qui a permis de qualifier chacun des groupes obtenus. Les noms donnés à ces classes et retenus sont issus du discours des dirigeants ; termes extraits des analyses de contenu des entretiens le l'enquête exploratoire.

#### **f. Profil des classes d'entreprises n°2**

Classes	Noms	
1	Entreprises Innovantes pro-actives	
2	Entreprises Innovantes actives	
3	Entreprises Sélectives <i>Individuel</i> pro-active	
4	Entreprises Sélectives <i>Individuel</i> actives	
5	Entreprises Sélectives <i>Collectif</i> pro-actives	
6	Entreprises Prudentes pro-actives	
7	Entreprises Prudentes actives	
8	Entreprises Passives	

De cette façon, les entreprises qui pratiquent les trois techniques salariales ont été considérées comme entreprises « innovantes ». La distinction entre « *pro-active* » et « *active* » renvoie à la distinction des entreprises selon le degré d'utilisation de l'individualisation : celles qui l'utilisent sur l'ensemble ou la totalité de leur personnel peuvent être considérées comme « *pro-actives* ». De ce fait,

<sup>4</sup> La pratique de l'individualisation d'une entreprise se mesure certes par sa pratique mais aussi par son intensité. L'individualisation est considérée comme totale si l'ensemble des catégories de personnel présentes dans l'entreprise y sont assujetties.

l'entreprise qui ne l'applique qu'à une ou deux catégories de salariés est seulement « active ». La distinction entre individuel et collectif a été établie pour distinguer les entreprises privilégiant une technique de rémunération plus orientée vers le collectif (l'intéressement), des entreprises utilisant l'actionnariat (technique privilégiant plus un caractère individuel).

L'analyse typologique permet donc d'observer les proximités entre entreprises à partir de la manière dont elles opèrent leur gestion des pratiques salariales. Sachant que l'analyse bidimensionnelle ne considère que les variables deux à deux, il n'est pas possible d'appliquer ce type de calcul pour identifier des correspondances éventuelles entre les groupes et les variables. C'est la raison pour laquelle, il est important d'adopter un mode de traitement des données permettant de mettre en évidence des correspondances multiples entre variables explicatives et modalités de la variable expliquée, mais aussi entre variables explicatives et profils de classes d'entreprises.

### **3.1.2. Analyse des correspondances multiples : résultats des interprétations.**

Seule l'interprétation des ACM est présentée afin de clarifier et de cibler l'analyse sur les faits essentiels. Une présentation simplifiée des cartes factorielles figurant en annexe n°1 permet de comprendre les observations émises (pour l'ensemble des tableaux de données et la présentation des cartes originelles on peut se reporter à : Brillet, 1997, 275-282).

#### **Analyse de la modalité individualisation**

Six principaux déterminants de la pratique de l'individualisation ressortent de l'analyse : l'innovation et la créativité, la compétence ou le champ de compétences (polyvalence), le climat et la paix sociale, les problèmes liés à l'organisation du travail et les primes liées à la performance individuelle ainsi que celles liées à la prévoyance.

La reconnaissance des compétences, qui englobe la notion de polyvalence constitue, conformément aux résultats d'Amadieu (1995, p.50), un déterminant essentiel de l'individualisation. Les résultats de l'enquête exploratoire qualitative montrent que la compétence est plus attachée, aux individus qu'aux postes, ce qui renforce l'idée selon laquelle la rupture avec la logique traditionnelle de poste a bien été opérée (elle n'est plus l'un des déterminants des rémunérations et des formes de rémunération). En rapprochant ces résultats de la revue de la littérature développée dans la première partie, on constate, en particulier, que les théories classiques des organisations, dont la notion de poste est issue, sont devenues peu pertinentes pour décrire la réalité actuelle. Le « poste » semble avoir laissé la place à la « compétence » (Amadieu, Cadin, 1996, 24-26), qui, dès lors, devient l'un des déterminants des pratiques salariales (ce qui est confirmé par notre étude) et un moyen de modeler l'organisation du travail (voir b- modèle de recherche).

On observe ainsi qu'il existe des déterminants axés sur ce caractère individuel et sur une volonté de rémunération à la carte, avec comme but de maintenir ou de justifier cette pratique par des objectifs sociaux.

La réalisation d'un second plan factoriel, introduisant les groupes obtenus par la classification automatique (mis en supplémentaire) 5, oppose les groupes d'entreprises 1, 5, 3 et 6 (pratiquant une individualisation totale) aux autres groupes. Le groupe 6 se distingue des trois autres car il n'utilise ni intérressement, ni actionnariat dans sa gestion des rémunérations. En résumé, en matière d'individualisation, la lecture et les résultats de l'ACM concernent les sous-hypothèses « H5<sub>2,1</sub> » relatives aux objectifs sociaux, « H6<sub>2,1</sub> » sur la structure salariale et « H7<sub>1,1</sub> » sur l'organisation du travail.

#### **Analyse de la modalité intérressement**

Les entreprises qui pratiquent l'intéressement prennent en compte la motivation de l'ensemble des salariés, les heures supplémentaires et l'aménagement du temps de travail (soit « H7<sub>1,2</sub> »). Les deux premiers axes représentant une part d'inertie de 82,76%, on remarque une opposition entre un caractère collectif et un caractère

<sup>5</sup> Il s'agit d'éléments supplémentaires et il n'y a pas ici de contribution des modalités aux axes factoriels. Par contre, il est fixé un seuil à partir duquel on considère interprétable une corrélation d'une variable avec un axe : l'ensemble des COR > à 0.250.

individuel. De ce fait, les heures supplémentaires et l'aménagement du temps de travail sont considérés par les entreprises comme des éléments de gestion collectifs en correspondance étroite avec la pratique d'intéressement.

En relation avec la partition de la classification hiérarchique retenue, les huit groupes ont été introduits dans le plan factoriel (mis en supplémentaire) et permettent d'observer qu'ici encore, il existe une opposition entre les entreprises pratiquant l'individualisation (modalité déterminante de l'axe) et l'actionnariat, et celles ne le pratiquant pas. Il est donc normal de trouver les groupes 1 et 3 dans les cadres sud du plan puisqu'ils pratiquent, tous les deux, les trois techniques (avec une individualisation totale). Cependant, la position de l'individualisation et de la dimension collective peuvent susciter l'étonnement : cette position particulière s'explique par le fait que les entreprises ont interprété la motivation et l'aménagement du temps de travail (ATT) comme des mesures ayant elles aussi un caractère collectif (ces deux déterminants se retrouvant dans la pratique de l'individualisation). Cette absence d'univocité dans l'interprétation témoigne de l'existence de biais dans la formulation des questions et définit l'une des limites de l'étude (même si les résultats de l'enquête exploratoire vérifient l'existence de ces relations).

Une analyse approfondie révèle que la présence de l'ATT est associée à celle d'un collectif de travail. Cette caractéristique témoigne d'un partage de responsabilités et d'une organisation du travail en équipes. Ceci peut s'interpréter comme la volonté de dépasser les limites du système d'individualisation des rémunérations (Ehrenfeld, 1992). La proximité des deux variables sur le plan factoriel est donc cohérente et confirme de fait la congruence des formes d'organisation et des formes de salaires (Amadieu, 1995, p.59).

#### *Analyse de la modalité actionnariat*

Les principaux déterminants et correspondances observés pour les entreprises qui pratiquent l'actionnariat sont : la prise en compte de l'engagement, la disponibilité et la participation du salarié, le maintien ou la création d'emplois, les augmentations générales de salaire et les primes liées au partage du profit. Ceci est donc conforme au discours des dirigeants (résultats de l'enquête exploratoire et d'articles de la presse professionnelle). On a ici un résultat intéressant montrant la volonté d'articulation entre, d'une part les exigences sociales des entreprises (exprimées par les objectifs sociaux) et, d'autre part, les exigences économiques. De cette façon, la portée théorique de telles observations confirme les intérêts d'engager un débat sur la transversalité de la GRH (notamment les rapprochements opérés par Quintart, Zisswiller, 1990) et affirme l'intérêt de l'utilisation de modèles d'agence ou d'efficience dans les problématiques salariales des entreprises recherchant la performance.

En résumé, le souci d'individualiser les rémunérations d'une part, de faire participer les salariés et de maintenir ou créer des emplois d'autre part, sont deux des déterminants fondamentaux de l'actionnariat. Cette ACM intéresse donc les sous-hypothèses « H5<sub>2,3</sub> et H6<sub>2,3</sub> » du modèle. « H6<sub>2,3</sub> » concerne l'influence de la structure salariale sur les pratiques de rémunération et l'on constate grâce à ces résultats que les augmentations générales de salaire et les primes liées au partage du profit sont des éléments à prendre en compte pour la pratique de l'actionnariat.

En conclusion, il est possible d'établir des tableaux de synthèses sur les déterminants propres à chaque technique salariale selon qu'ils sont considérés de manière prioritaire (P) ou secondaire (S) dans la mise en place des techniques :

#### **g. Les déterminants de la pratique d'individualisation**

<b>Pratique d'individualisation totale ▲, forte ▷ ou faible ▷</b>	<b>S</b>	<b>P</b>
3. L'engagement - La participation du salarié	▲, ▷	
4. L'innovation - La créativité		▲
6. Rendre plus juste et équitable la politique actuelle		▲, ▷, ▷
7. Le climat social - La paix sociale	▷	▲
8. Attirer et fidéliser un personnel compétent		▷
9. La motivation de l'ensemble de vos salariés	▷	▲, ▷

12. Les problèmes liés à l'organisation du travail	>	A
13. L'aménagement du temps de travail - le système d'horaires pratiqué		A>V
15. Le poste de travail - Les responsabilités	A	
16. La compétence ou champ de compétences (polyvalence)	>	A
17. Les augmentations individuelles de salaire	V	A>
21. Les primes liées à la performance individuelle		A>V
24. Liés à la prévoyance : mutuelles, assurances, etc...		A

#### b. Les déterminants de la pratique d'intéressement

Une importance Secondaire (S) ou Prioritaire (P)...	S	P
2. Vos résultats financiers	◊	
9. La motivation de l'ensemble de vos salariés		◊
11. L'implication de vos salariés		◊
13. L'aménagement du temps de travail - le système d'horaires pratiqué		◊
14. Les Heures supplémentaires		◊
15. Le poste de travail - Les responsabilités		◊
20. Celles liées à la performance collective de l'entreprise : ex : primes de bilan, de résultat,..	◊	
22. Liés au partage du profit		◊

#### i. Les déterminants de la pratique d'actionnariat<sup>6</sup>

Une importance Secondaire (S) ou Prioritaire (P)...	S	P
2. Vos résultats financiers		◊
3. L'engagement - La disponibilité - la participation du salarié	◊	◊
5. Le maintien ou la création d'emplois		◊
8. Attirer et fidéliser un personnel compétent		◊
9. La motivation de l'ensemble de vos salariés		◊
18. Les augmentations générales de salaire et compléments fixes, ou liés strictement au salaire de base		◊
19. Les primes liées à la performance collective d'équipe ou d'atelier		◊
20. Celles liées à la performance collective de l'entreprise : ex : primes de bilan, de résultat,..		◊
22. Liés au partage du profit	◊	
23. Liés à la participation au capital : ex : actionnariat (stock options, prix réduits..), options sur action		◊

D'un point de vue pratique, la simple connaissance des déterminants salariaux et des formes salariales peut être utile aux gestionnaires de l'entreprise. Notre étude, associée à la connaissance par les dirigeants des déterminants de leurs pratiques salariales, permettra à ces derniers de situer leur entreprise, au sein des profils que nous avons déterminés. Ils constateront également que certaines configurations et associations de variables, afférentes à des domaines divers, peuvent les conduire à adopter certaines pratiques ; cette observation sera de nature à guider leurs choix dans l'application et la gestion de techniques salariales.

Les résultats obtenus conduisent à l'observation suivante : le fait de proposer des pratiques d'individualisation des rémunérations, d'intéressement et d'actionnariat ne débouche généralement pas sur une remise en cause du niveau des rémunérations des salariés concernés (au niveau de la masse salariale). Il est intéressant pour un gestionnaire de savoir que le choix de ces formes, tout au

<sup>6</sup> Les cases griseses correspondent à des réponses différentes, apportées par certains groupes d'entreprises, en fonction de la nature et de l'intensité de la pratique d'individualisation. Ainsi, les entreprises pratiquant une individualisation totale cochaient « 22 Secondaire », celles pratiquant une forte individualisation cochaient « 3 Secondaire », et celles pratiquant une faible individualisation cochaient « 3 Prioritaire ».

moins lorsqu'il s'agit des pratiques d'intéressement et d'actionnariat, ne conduira pas à la baisse des rémunérations (voir l'étude sur les idées reçues en matière de rémunération effectuée par Pfeffer, 1998). En conséquence, le choix de ces formes de rémunération traduit une stratégie de salaires plus élevés que ceux de la moyenne (Kolbasuk McGee, 1998), stratégie qui offre de multiples avantages pour le gestionnaire :

- elle attire et fidélise une main d'œuvre qualifiée (Stiglitz, 1987) et permet de s'inscrire dans une stratégie de conservation des ressources humaines (Garand, Fabi, 1994),
- elle s'adapte parfaitement aux contextes concurrentiels intenses, au sein desquels la technologie est l'un des facteurs-clé de succès,
- elle contribue à l'efficacité économique (Peaucelle, Petit, 1988), sociale (réduction du taux de rotation de la main d'œuvre, turn-over et absentéisme : Pfeffer, Davis-Blake, 1992 ; Allouche, 1993 ; Trevor, Gerhart, Boudreau, 1997) et juridique de l'entreprise (Percerou, 1990),
- elle joue le rôle d'un catalyseur de satisfaction (Schwab, Wallace, 1974 ; Shapiro, 1976), de motivation (Rose, 1997) et d'implication (Toulouse, Poupart, 1976 ; Javillier, 1991), en incitant les salariés à améliorer la productivité et la qualité du travail. Ces résultats encouragent au rapprochement de deux concepts importants en rémunération (Roussel, 1997) : celui de rémunération individuelle (par la pratique d'individualisation) et celui de rémunération au mérite (par la poursuite des différents objectifs).

Nos résultats confirment l'importance des objectifs sociaux poursuivis -dont la motivation- pour expliquer le recours à ce type de techniques salariales ; il s'agit, là, de résultats proches de ceux d'Aoki (1991), même si ces derniers concernent le cas spécifique du Japon. Il étudie en effet les dispositifs de motivation par le salaire et le développement de son modèle coopératif permet d'observer les nécessaires collaborations entre employeurs / employés afin de concourir à l'amélioration du bénéfice global de l'entreprise,

- elle peut répondre aux exigences de certains modes d'organisation, ou bien favoriser l'adoption de nouveaux modes d'organisation du travail.

### **3.2. Place de la recherche dans les controverses actuelles**

Ces résultats exposés doivent toutefois être rapprochés de la modélisation proposée (3.2.1) et amènent naturellement à positionner la recherche au sein des controverses actuelles (3.2.2).

#### **3.2.1. Résultats et lien avec le modèle de recherche.**

Les études réalisées permettent de valider certaines hypothèses traitant de l'influence des déterminants sur les pratiques d'individualisation, d'intéressement et d'actionnariat. Cependant, certains déterminants supposés ne se sont pas révélés significativement liés à ces pratiques, notamment en matière de pratiques d'individualisation des rémunérations. Nonobstant, nous observons une complémentarité et une confirmation des principaux tests du corps d'hypothèses de cette recherche, dont le tableau suivant présente un récapitulatif :

**j. Tableau des résultats**

Hyp.	Variables	Résultats	Observations
<b>Test des déterminants exogènes du modèle de recherche initial</b>			
H1	Identité	Non confirmée	Seule la taille exerce une influence très significative sur les pratiques d'intéressement et d'actionnariat
H2	Technologie	Partiellement confirmée	L'individualisation ne vérifie pas cette hypothèse
H3	Environnement	Confirmée	Seule la variable complexité de l'environnement ne joue aucune influence pour les trois pratiques
<b>Test des déterminants endogènes du modèle de recherche initial</b>			
H4	Participation	Partiellement confirmée	L'attitude envers les syndicats ne joue pas l'influence attendue, par

			ailleurs, la négociation et la discussion exercent une influence forte
H5	Nature des objectifs	Confirmée	Confirmation par l'analyse des corrélations et l'enquête exploratoire
H6	Stratégie et structure salariale	Confirmée	Les diverses méthodes de vérification confirment cette influence significative et positive
H7	Organisation du travail	Partiellement confirmée	Cette variable tend à avoir moins de significativité sur l'individualisation.

L'analyse des corrélations apporte des réponses intéressantes et pertinentes à nos hypothèses générales, essentiellement celles en rapport avec les pratiques d'intéressement et d'actionnariat (« H1 », « H4 » et « H7 »). Elles envisagent que la taille et le secteur d'activité de l'entreprise, les discussions et les négociations avec les instances représentatives du personnel et l'organisation du travail (Gollac, 1989, 1991 ; De Boisanger, 1992 ; Amadieu, 1993) influencent la mise en œuvre et la gestion des pratiques d'individualisation, d'intéressement et d'actionnariat.

Trois interprétations majeures de ces résultats peuvent être proposées ; elles concernent les hypothèses « H1, H4 et H7 » :

- il existe un effet significatif des facteurs contextuels et autres variables exogènes sur la mise en œuvre des pratiques salariales. On remarque ainsi que le rôle de la taille et du secteur d'activité, parmi les aspects démographiques de l'identité, s'est révélé très important (cet élément confirme les récentes études de Hannan, Schömann, Alossfeld, 1990 ; Groshen, 1991, 1991a ; Montgomery, 1991 ; Saint-Onge, Tremblay, Toulouse, 1991 ; Peng, 1992 ; Nickell, 1993, Green, Machin, Manning, 1996 ; Cohen, Klepper, 1996 ; Branch, Echevarria, 1998 ; Stanwick, Stanwick, 1998). L'âge de l'entreprise n'a pas présenté, en revanche, une influence conforme à ce qui était attendu (divergence avec les résultats de Johnson, Youmans, 1971, par exemple). De même, la seule divergence importante que nous avons décelée, par rapport à une majorité de travaux empiriques, est relative à l'indépendance partielle, des pratiques salariales à l'égard de la technologie et l'environnement (dont la complexité),

- le parallèle entre l'enquête REPONSE de la DARES et les résultats relatifs à « H4 » révèle une divergence d'appréciation de l'influence de la négociation salariale sur le montant des augmentations : l'enquête REPONSE montre qu'elle est très faible (Coutrot, 1987, 1992, 1994), alors que notre étude souligne l'importance (« H4<sub>2</sub> » et « H4<sub>3</sub> ») de ce type de négociation dans la mise en place des pratiques d'individualisation, d'intéressement et d'actionnariat. Cette divergence s'explique par le fait que la première enquête étudiait le niveau des rémunérations, alors que notre enquête est consacrée aux formes de rémunération.

Dans le même ordre d'idée, le CERC conclut à un effet inopérant de la présence syndicale sur les négociations salariales. Cette enquête confirme ce résultat et l'explique d'une part, par la décentralisation de la négociation collective salariale, d'autre part, par le problème de l'implication salariale (convergence avec les résultats d'Igalens, Neveu, 1994) et, enfin, par la perte d'influence des syndicats français (Amadieu, 1995) sur la détermination des niveaux de salaire, l'accroissement des disparités salariales (Lanfranchi, Afsa, 1990), mais aussi, sur la détermination des formes de rémunération (mise en place des techniques d'individualisation, d'intéressement et d'actionnariat).

- les résultats de « H7 » sont relatifs aux liens entre les pratiques salariales et l'organisation du travail (l'autonomie et les mécanismes de contrôle des salariés). On remarque ainsi, une influence positive du degré d'autonomie des salariés sur l'importance des pratiques d'intéressement et d'actionnariat. Il s'agit donc d'une confirmation des hypothèses formulées dans le cadre des théories du salaire d'efficience (Shapiro, 1976 ; Stiglitz, 1984) qui précisent les liens entre autonomie du salarié et salaire (Groshen, Krueger, 1990).

Les résultats obtenus montrent que les entreprises de l'échantillon qui accordent un degré élevé d'autonomie à leurs salariés ne peuvent exercer un contrôle efficace sur la réalisation du travail en

général. En suivant le raisonnement des théories du salaire d'efficience, il apparaît donc nécessaire de leur verser un salaire supérieur à celui du marché pour les motiver et les fidéliser. Ce salaire se traduirait alors, au regard de nos résultats, par la mise en place de pratiques d'intéressement et d'actionnariat.

Si l'on poursuit plus avant, la référence à deux des critères de la recherche menée par ARAI (1994) conduit à préciser ces résultats en constatant, non pas une relation positive entre autonomie et salaires élevés (Halaby, Weakliem, 1993), mais une relation d'influence entre l'autonomie et la pratique des techniques d'intéressement et d'actionnariat dans le secteur privé.

En ce qui concerne la pratique de l'individualisation, les résultats de cette recherche seraient conformes aux hypothèses avancées par les théories de la compensation puisque l'on remarque qu'une faible autonomie est compensée par des rémunérations individualisées.

L'hypothèse « H7 » renvoie, en outre, à la taille des équipes de travail (première sous-hypothèse). Or nos résultats sont, en la matière, différents de ceux obtenus par Brown et Medoff (1989) : ces derniers constataient un effet de la taille des entreprises, et non pas seulement de la taille des équipes de travail, sur les salaires. A contrario, nos résultats enregistrent une influence non significative de la taille des équipes de travail sur les formes de rémunération. Ce résultat ne dément pas, cependant, les observations d'Amadieu et Mercier (1988, 1995) ou de Baudelot et Gollac (1993) qui établissent une relation entre les évolutions du salaire et la taille des équipes de travail.

### **3.2.2. Résultats et controverses actuelles.**

Par 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, les résultats montrent que le concept de rétribution globale est indispensable pour construire une modélisation de recherche adaptée au regard nouveau que portent les entreprises sur leur gestion des rémunérations (voir par exemple l'étude de Roberts, 1998). Pour l'enquête, cette référence nous a poussés à intégrer un grand nombre de variables qui, elles-mêmes, ont impliqué l'utilisation d'analyses multidimensionnelles.

Les apports de cette recherche et de l'étude empirique qui s'y rattache suggèrent quelques enseignements théoriques :

- elle enrichit le champ des recherches salariales, dans la mesure où les études consacrées aux déterminants des pratiques salariales sont encore peu nombreuses (Chassard, 1990 ; Saint-Onge, 1990, 1994 ; Groshen, 1991, 1991a ; Tremblay, 1991 ; Lamotte, Troussier, 1994). Elle est aussi novatrice, par son approche pluridisciplinaire, et dessine les contours d'une collaboration et d'une confrontation de différents champs disciplinaires. Elle contribue à s'intéresser davantage aux formes de rémunération qu'au niveau des salaires, à leur évolution ou à leur structure,

- elle contribue à accroître le nombre de taxonomies existantes, prenant en compte les théories des salaires, les déterminants associés à des pratiques salariales, les déterminants associés aux profils d'entreprises ayant une gestion spécifique de ces trois pratiques salariales, et enfin les liens entre formes d'organisation du travail et nature des déterminants salariaux. Ce dernier point méritant d'être approfondi, les résultats de cette recherche laissent apparaître que des configurations organisationnelles semblent plus propices à la mise en place de telle ou telle technique et forme de rémunération,

- elle révèle que les entreprises qui recourent à ces trois techniques le font avec la volonté de flexibiliser leur masse salariale (Lecluse, 1992 ; Rayack, 1991 ; Ojeda-Aviles, 1992 ; Sire, 1994, 1995 ; Walsh, 1998). Il apparaît néanmoins, que dans le cas de l'intéressement, cette technique fonctionne autant comme salaire d'efficience que comme une technique visant à réduire la masse salariale globale (Concialdi, Grandjean, 1990 ; Amadieu, 1990b, 1995).

Quelle est la place de cette recherche au sein des controverses actuelles ? Pour répondre à cette question il est indispensable de rappeler le souci d'élaborer un cadre théorique élargi qui soit capable d'intégrer des disciplines diverses. Partant de cela, la réalisation de la revue de littérature

montre notre orientation vers une logique d'emprunts s'interrogeant sur l'acceptabilité mutuelle des modèles et sur les causes éventuelles de leur incompatibilité (D'Arcimoles, 1994a, 1995). La présentation des diverses théories ainsi que celle des résultats de l'enquête empirique menée montrent que les théories de l'agence ou du salaire d'efficience offrent des cadres d'analyse et de lecture intéressants. L'observation met bien en évidence qu'entre les exigences sociales poursuivies par l'entreprise et les exigences économiques des actionnaires il existe des conflits (Pfeffer, 1994 ; Kochan, Osterman, 1994). Or, les résultats de cette recherche, notamment concernant la négociation et la participation avec les instances représentatives du personnel, entraînent un dépassement de ce cadre conflictuel en cherchant à insérer la gestion économique et sociale des salaires dans les problématiques financières. Ces mêmes résultats sont confirmés par deux études monographiques (Brillet, 1997) qui montrent à travers l'analyse de deux cas d'entreprises la conciliation d'exigences sociales et financières (D'Arcimoles, 1995) dans l'unique but d'arriver à être performant (voir opérationnalisation dans notre étude par les objectifs financiers et sociaux). La volonté de ces deux entreprises étant à plus ou moins long terme d'améliorer leur efficacité et leur efficience. Ce constat s'inscrit bien dans les développements récents destinés à rapprocher finance moderne et GRH (D'Arcimoles, 1995) ; on fait ici référence à un courant d'approches modernes de type « organisationnel » (Quintart, Zisswiller, 1990). Comme il a déjà été signalé, ces résultats suggèrent la possibilité d'utiliser la théorie de l'agence dans des problématiques salariales de GRH en les rapprochant aussi de problématiques financières qui se prêtent bien à ce cadre théorique, nonobstant les problèmes théoriques, analytiques et informationnels que cela peut engendrer (Charreaux, 1987 ; D'Arcimoles, 1995). Au demeurant, Baker, Jensen, Murphy (1988) encouragent à donner aux modèles d'agence de nouvelles dimensions destinées à les rapprocher de problématiques plus sociales centrées sur la gestion des ressources humaines. Par ailleurs, cet élément d'approfondissement apparaît séduisant puisque la finance s'intéresse régulièrement aux rémunérations des dirigeants et à ses incidences financières sur l'organisation (Baker, Jensen, Murphy, 1988 ; Bacidore, Boquist, Milbourn 1997 ; Fergusson, Leistikow, 1998).

## CONCLUSION

La réalisation d'une analyse pluridisciplinaire est à même d'enrichir une réflexion théorique relativement cloisonnée sur le thème des rémunérations et cette étude propose un bilan des travaux théoriques et études empiriques sur les salaires ainsi que la présentation d'un modèle théorique de recherche. A partir de ce modèle, une enquête empirique menée auprès de quatre-vingt dix entreprises a permis la réalisation d'analyses statistiques dont la portée des résultats a été mesurée d'un point de vue managérial et d'un point de vue théorique. Néanmoins, on ne peut écarter les limites théoriques et méthodologiques de cette recherche.

### Limites théoriques

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

Si la synthèse des principales théories du salaire s'est voulue opérationnelle et pluridisciplinaire, elle n'est cependant pas exhaustive. Elle n'a été réalisée que dans la perspective de cette recherche et centrée sur des théories qui apportent un éclairage particulier sur le domaine couvert par la modélisation (des choix et des regroupements ont donc été effectués et s'exposent donc nécessairement à la critique).

On peut aussi reprocher à cette recherche de ne pas s'être attachée à une seule théorie du salaire qui aurait facilité la modélisation et le test d'hypothèses dont la formulation aurait été, précisément, issue

de cette théorie. La démarche menée est plus complexe et emprunte à plusieurs théories de référence : la construction du modèle se situe au carrefour de ces différents apports théoriques (le thème empêchait qu'elle soit rattachée à un seul paradigme théorique). Ceci renforce le caractère exploratoire et novateur de cette recherche.

### **Limites du modèle et de l'étude empirique**

Ces limites sont liées aux propositions et hypothèses de recherche. Elles sont de formulation assez générale puisque ne sont précisées, ni les variables, ni la nature des relations unissant celles-ci. Le caractère exploratoire de la recherche justifie cette approche étant entendu que des hypothèses plus précises ont été envisagées au cours de la modélisation. Les sept hypothèses n'épuisent pas les possibilités de la modélisation. Ainsi, les interactions entre déterminants des pratiques salariales que nous avons étudiées, de même que leurs relations avec l'efficacité de l'entreprise, n'ont pas constitué les objectifs premiers de l'étude. Or, il est probable que dans la réalité apparaissent des phénomènes de rétroaction et d'interrelation entre les variables explicatives.

Les difficultés d'accès au terrain, qui expliquent la faiblesse de l'échantillon, et qui conditionnent la collecte et le traitement des données, sont les principales limites de cette recherche. L'étude que nous avons menée auprès d'un échantillon de 90 entreprises, a permis de faire émerger des propositions relatives à certains déterminants des formes incitatives de rémunération (Lazear, 1984 ; Benari, 1991 ; Cavagnac, Sire, 1994 ; Cavagnac, 1996). Cependant, la portée de cette étude est surtout limitée par l'étroitesse de l'échantillon considéré.

### **Voies de recherches nouvelles**

D'un point de vue général, il est possible, dans le prolongement de cette recherche, d'envisager de nouvelles investigations que nous avons déjà menées, de manière expérimentale, dans le cadre de notre recherche exploratoire (études monographiques). Ainsi, deux études de cas d'entreprises ont permis de confirmer l'ensemble des résultats présentés lors de la recherche quantitative.

Une autre voie semble intéressante au regard du discours des professionnels de la rémunération interrogés : les décideurs interrogés souhaitent relier davantage les formes de rémunération des salariés à des mesures d'efficacité, de performance et de contrôle. Une prise en compte de la relation instrumentale existant entre performance / efficacité, d'une part, et la mise en place de formes de rémunérations incitatives, d'autre part, apparaît alors séduisante. La production de nombreuses études empiriques l'atteste (Sire, 1990 ; Saint-Onge, 1992 ; Zenger, 1992 ; Gregg, Machin, Szymanski, 1993 ; Cavagnac, Sire, 1994). D'autres études encouragent à approfondir ce lien en s'intéressant aux incidences de la participation sur la performance de l'entreprise (Magnan, St-Onge, Lalande, 1997), aux conditions de réussite de l'intéressement (Bijeire, Igalems, 1998) ou bien encore aux relations rémunération / performance (Commeiras, 1998). La question de la définition de la performance peut alors se poser : faut-il entendre « *performance productive* », c'est-à-dire, minimisation d'un coût (la masse salariale) ou bien « *la productivité du travail direct* » (Amadieu, Cadin, 1996, p.23) ?

Cette notion d'efficacité, écartere du modèle, conduit à formuler une nouvelle hypothèse relative aux liens existant entre la combinaison des déterminants des pratiques salariales et l'impact de ces derniers. A partir des cinquante bilans sociaux recueillis, il sera aisément d'en extraire des données

quantitatives permettant la mesure des principaux indicateurs d'efficacité retenus (Allouche, 1993 ; D'Arcimoles, 1994).<sup>7</sup>

Enfin, il semble essentiel de procéder à des études confirmatoires portant sur d'autres pratiques salariales, afin d'observer si les déterminants détectés sont communs à des combinaisons de gestion de ces trois techniques où propres à chacune des formes de rémunération de notre modélisation. L'étude des interrelations entre variables explicatives pourra également enrichir la modélisation et permettre de retenir des variables au pouvoir discriminant important.

---

### Bibliographie

---

- Actes de la Journée FNEGE, *Recherche en Gestion*, Université Paris IX-Dauphine, 11 Octobre, FNEGE, 1996.
- AGLIETTA M., *Régulation et crises du capitalisme*, Paris, Calman-Lévy, 1976.
- AKERLOF G., « Gift Exchange and Efficiency-Wage Theory : Four Views », *The American Economic Review*, 74, 2, (May 1984), 79-83.
- AKERLOF G., « Labor Contracts as Partial Gift Exchange », *The Quarterly Journal of Economics*, 97, (November 1982), 543-569.
- ALLOUCHE J., « Les rémunérations salariales. Une analyse de 255 bilans sociaux d'entreprise (1979-1991) », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 8, (Juillet 1993), 52-61.
- AMADIEU J.F., *Le Management des Salaires*, Paris, Economica, 1995.
- AMADIEU J.F., *Organisations et travail. Coopération, conflit et marchandage*, Paris, Vuibert, 1993.
- AMADIEU J.F., « Salaire d'efficience, contrat implicite et théorie des organisations », *Revue Française de Sociologie*, 31, 2 (1990b), 225-242.
- AMADIEU J.F., CADIN L., *Compétence et Organisation qualifiante*, Paris, Economica, 1996.
- AMADIEU J.F., MERCIER N. avec la collaboration de Brillet F., « Méthodes de rémunération et caractéristiques organisationnelles », Paris, *Rapport du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche dans le cadre du programme de recherche Emploi, règles, signaux, contrôle*, 1995.
- AMADIEU J.F., MERCIER N., *Mode de production flexible et évolution de la négociation collective*, Paris, Rapport du ministère du Travail, Décembre 1988.
- AOKI M., « Le management japonais : le modèle de M. Aoki », *Problèmes économiques*, 2225 (1991).
- ARAI M., « Compensating Wage Differentials Versus Efficiency Wages : An Empirical Study of Job Autonomy and Wages », *Industrial Relations*, 33, 2 (April 1994), 249-262.
- ARCIMOLES (d') C.H., *Diagnostic financier et Gestion des Ressources Humaines - Nécessité et pertinence du bilan social*, Paris, Economica, 1995.
- ARCIMOLES (d') C.H., « Le bilan social, outil de travail pour le diagnostic financier ? », *Analyse financière*, (Juin 1994), 75-83.
- ARCIMOLES (d') C.H., « Relations d'agence actionnaires-dirigeants : le cas de la gestion sociale », *XIIème Journées Nationales des I.A.E.*, (2-3 Février 1994a), 271-286.
- BACIDORE J.M., BOQUIST J.A., MILBOURN T.T., « The Search for the Best Financial Performance Measure », *Financial Analysts Journal*, 53, 3, (May-june 1997), 11-20.
- BAKER G., JENSEN M., MURPHY K., « Compensation and Incentives : Practice vs. Theory », *Journal of Finance*, 3 (July 1988), 593-615.

---

<sup>7</sup>Cet aspect revêt aussi un intérêt méthodologique séduisant, puisqu'une partie du questionnaire d'enquête, non exploitée est destinée à mesurer l'effet de l'intérêt sur l'entreprise. Ce rapprochement avec des indicateurs extraits du bilan social permet de s'inscrire dans le prolongement d'études similaires effectuées sur les corrélations entre mesures objectives et subjectives de l'efficacité (Lawrence, Lorsch, 1973 ; Reiman, 1974).

- BAUDELOT C., GOLLAC M., « Salaires et conditions de travail », *Economie et Statistique*, 265, 5 (1993), 65-83.
- BECKER G., *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis*, Columbia University Press, 1964.
- BENARI L., « Rémunérations stimulantes : la pratique », *Cahiers d'Information du Directeur de Personnel (C.I.D.P.)*, 19 (Novembre-Décembre 1991), 63-66.
- BIJEIRE G., IGALENS J., « Les conditions de réussite de l'intéressement », *Revue Française de Gestion*, (Mars-avril-mai 1998), 18-29.
- BOYER R., « Rapport salarial et régime d'accumulation au Japon : émergence, originalités et prospective - Premiers Jalons », *Monde en développement*, Tome 20, (1986), 79-80.
- BOYER R., « Les salaires en longue période », *Economie et Statistique*, 23 (Septembre 1978), 27-57.
- BRANCH B., ECHEVARRIA D.P., « The Bid-Ask Bias and the Size Effect : a Test of the Blume-Stambaugh Bid-Ask Bias Effect Hypothesis », *Quarterly Review of Economics and Finance*, 38, 1, (Spring 1998), 129-148.
- BRILLET F., « Les déterminants des pratiques salariales : l'exemple de l'individualisation des rémunérations, de l'intéressement et de l'actionnariat », Doctorat en Sciences de Gestion, 12 Novembre, I.A.E. de Tours, 1997.
- BROWN C., MEDOFF J., « The Employer Size-Wage Effect », *Journal of Political Economy*, 97, 5 (1989), 1027-59.
- BURDETT K., MORTENSEN D.T., « Wage Differentials, Employer Size, and Unemployment », *International Economic Review*, 39, 2, (May, 1998), 257-273.
- CAVAGNAC M., « Rémunérations incitatives en présence de sélection adverse », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 18 (Décembre 1995 / Janvier 1996), 03-15.
- CAVAGNAC M., SIRE B., « Rémunérations cafétaria et engagement de l'employeur », 12, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (1994), 17-25.
- CHARREAUX G., « La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature », in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Paris, Economica, 1987.
- CHASSARD Y., « Les déterminants du salaire », Paris, Travail et Emploi - Service des études et de la statistique - *Ministère du travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle* -, 45, (1990), 33-53.
- COHEN W.M., KLEPPER S., « A Reprise of Size and R & D », *The Economic Journal*, 106, (July 1996), 925-951.
- COMMEIRAS N., *Rémunération et performance : un état de l'art*, Cahier de recherche du LAREGO, 33/98, Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, 1998.
- CONCIALDI P., GRANDJEAN C., « Quelques manifestations de flexibilité salariale », *Travail et Emploi - Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle* -, 45 (troisième trimestre 1990), 14-24.
- COUTROT T., « Négociation et innovation salariale dans les entreprises », *Premières synthèses*, 57 (1994), 01-08.
- COUTROT T., « L'intéressement: vers une nouvelle convention salariale? », *Travail et Emploi - Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle* -, 53 (Troisième trimestre 1992), 22-39.
- COUTROT T., « Présence syndicale et compléments du salaire », *Travail et Emploi - Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle* -, 34 (Décembre 1987), 47-53.
- DE BOISANGER P., « Gestion des compétences et Organisation du travail », *Humanisme & Entreprise*, 193, (1992), 01-12.
- DOERINGER P.B., PIORE M.J., *Internal Labor Market and Manpower Analysis*, Lexington, MA : DC Heath, 1971.
- DUNLOP J., « The Task of Contemporary Wage Theory », in TAYLOR W., PIERSON (editor), *New Concepts in Wage Determination*, Mc Graw Hill Book, 117-139, 1957.
- EHRENFIELD T., « Un plan salarial impopulaire », *Harvard l'Expansion*, 65 (Eté 1992), 16-23.
- FAYOL H., *Administration industrielle et générale*, première édition 1916, Paris, Dunod, 1979.
- FERGUSSON R., LEISTIKOW D., « Search for the Best Financial Performance Measure : Basics are better », *Financial Analysts Journal*, 54, 1, (January-february 1998), 81-85.

- GARAND D.J., FABI B., « La conservation des RH en PME », *Revue Internationale PME*, 7, 1, (1994), 85-126.
- GOLLAC M., « Les dimensions de l'organisation du travail : communications, autonomie, pouvoir hiérarchique », *Economie et Statistiques*, 224, (1989).
- GOLLAC M., « Les changements dans l'organisation du travail », *Premières Informations - Ministère du Travail*, 253, (1991).
- GREEN F., MACHIN S., MANNING A., « The Employer Size-Wage Effect : Can Dynamic Monopsony Provide an Explanation ? », *Oxford Economic Papers*, 48, 3, (July 1996), 433-455.
- GREGG P., MACHIN S., SZYMANSKI P., « The Disappearing Relationship Between Director's Pay and Corporate Performance », *British Journal of Industrial Relations*, 31, 1 (March 1993), 01-09.
- GROSHEN E.L., « Wage Variation among Establishments within Industry » and « Sources of Intra-industry Wage Dispersion : How Much Employers Matter? », *The Quarterly Journal of Economics*, 106, 3, 8 (1991), 869-884.
- GROSHEN E.L., « Five Reasons why Wages Vary among Employers », *Industrial Relations*, 30, 3, (1991a), 350-381.
- GROSHEN E.L., KRUEGER B., « The Structure of Supervision and Pay in Hospitals », *Industrial and Labor Relations Review*, 43 (February 1990), 1345-1465.
- GUEST D.E., « Human Ressource Management and performance : a Review and Research Agenda », *The International Journal of Human Ressource Management*, 8, 3, (June 1997), 263-276.
- GUILLEMIN H., MOULE M., *Le marché du travail. Salaires et emploi dans les théories économiques*, Paris, Eyrolles, 1993.
- HALABY C., WEAKLIEM D., « Ownership and Authority in the Earnings Function : Nonnested Tests of Alternative Specifications », *American Sociological Review*, 58 (February 1993), 16-30.
- HANNAN M., SCHÖMANN K., ALOSSFELD HP., « Sex and Sector Differences in the Dynamics of Wages Growth in the Federal Republic of Germany », *American Sociological Review*, 55 (October 1990), 694-713.
- HICKS J.R., *The Theory of Wages*, London, Macmillan, 1932.
- IGALENS J., NEVEU JP., « L'implication syndicale », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 10 (Décembre 1993 / Janvier-Février 1994), 13-22.
- IGALENS J., ROUSSEL P., « Etude comparative des liaisons entre rémunération, motivation et satisfaction des cadres et des non-cadres », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 19 (Septembre 1996), 19-33.
- JAVILLIER JC., « Fidélité et rémunération », *Revue de Droit Social*, 5 (Mai 1991), 386-404.
- JOHNSON G., YOUNMANS K., « Union Relative Wage Effects by Age and Education », *Industrial and Labor Relations Review*, 24, 2 (January 1971), 171-179.
- KLEINKNECHT A., « Is Labour Market Flexibility Harmful to Innovation ? », *Cambridge Journal of Economics*, 22, 3, (May, 1998), 387-396.
- KOCHAN T., OSTERMAN, *The Mutual Gains Enterprise*, Boston, Harvard Business School Press, 1994.
- KOLBASUK MCGEE M., « High Demand, Soaring Pay », *Informationweek*, 682, May 18, 1998), 44-56.
- KRUSE D., « Supervision, Working Conditions and the Employer Size-Wage Effect », *Industrial Relations*, 31, 2, (Spring 1992), 229-249.
- LACOMBE-SABOLY M., SIRE B., « L'apport du système comptable à la gestion des rémunérations », *Actes du Colloque Comptabilité et Gestion des Ressources Humaines*, Toulouse, (Juin 1995), 94 et sq.
- LAMOTTE B., TROUSSIER J.F., « Merit Payment in France : Towards New Forms of Wage Determination ? », *Labour*, 8, 1 (1994), 155-172.
- LANFRANCHI N., AFSA C., « Le rôle normatif de la négociation salariale de branche », *Travail et Emploi - Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle* -, 45 (Troisième trimestre 1990), 47-53.

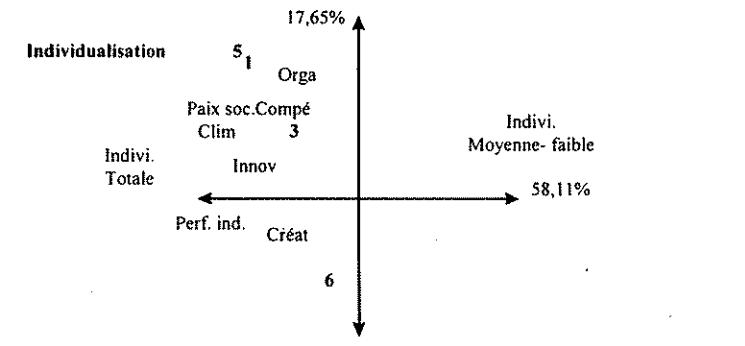
- LAWRENCE P., LORSCH J., *Adapter les Structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*, Paris, Les Editions d'Organisation, première édition 1973 ; traduction de *Organization and Environment: managing differentiation and integration*, Boston, Harvard University Press, 1967.
- LAZEAR E., « Incentives and Wage Rigidity », *American Economic Review*, 74, 2 (May 1984), 339-344.
- LECLUSE M., « Emploi: priorité au partage du travail », , *Les Echos*, (Jeudi 09 Avril 1992).
- LEMISTRE P., PLASSARD J.M., « GRH et économie du travail, collaborer pour faire face à la crise », Montréal, *Actes du huitième Congrès de l'A.G.R.H.*, (04-05 Septembre 1997), 383-392.
- LHERITIER J.L., « Les déterminants du salaire », *Economie et Statistique*, 257, (Septembre 1992), 09-20.
- LINDBECK A., SNOWER D., « Efficiency Wages Versus Insiders and Outsiders », *European Economic Review*, 31 (1987), 407-416.
- LINDBECK A., SNOWER D.J., *The Insider-Outsider Theory of Employment and Unemployment*, M.I.T. Press, 1988.
- MAGNAN M., SAINT-ONGE S., LALANDE M.P., « Incidences de la participation aux bénéfices sur la performance des entreprises », Montréal, *Actes du huitième Congrès de l'A.G.R.H.*, (04-05 Septembre 1997), 393-403.
- MARTORY B., SIMON C., « Une nouvelle mission : l'analyse des rémunérations », *Revue Française de Comptabilité*, 215 (Septembre 1990), 66-74.
- MONTGOMERY J., « Equilibrium Wage Dispersion and Interindustry Wage Differentials », *Quarterly Journal of Economics*, 106 (February 1991), 163-180.
- MORISSETTE R., « Canadian Jobs and Firm Size : Do Smaller Firms Pay Less ? », *Canadian Journal of Economics / Revue Canadienne d'Economie*, XXVI, 1, (1993), 159-174.
- NICKELL S., « Cohort Size Effects on the Wages of Young Men in Britain, 1961-1989 », *British Journal of Industrial Relations*, 31, 3 (September 1993), 459-469.
- OJEDA-AVILES A., « Flexibility and Contracts of Employment: Western Europe », In GLADSTONE A., ROJOT J., EYRAUD F., BEN-ISRAEL R., *Labor Relations in a changing environment*, Walter Gruyter, Berlin/New-York, 1992, 45-55.
- PEAUCELLE I., PETIT P., « Profit et formes de motivations salariales. A propos de quelques études comparatives de l'école radicale américaine », *Economie Appliquée*, 16, 1 (1988), 41-71.
- PENG Y., « Wage Determination in Rural and Urban China : a Comparison of Public and Private Industrial Sectors », *American Sociological Review*, 57 (April 1992), 198-213.
- PERCEROU R., « Améliorer la performance juridique de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, 81 (Novembre-Décembre 1990), 08-35.
- PFEFFER J., « Six Dangerous Myths About Pay », *Harvard Business Review*, 76, 3, (May-June, 1998), 108-119.
- PFEFFER J., *Competitive Advantage through People*, Boston, Harvard Business School Press, 1994.
- PFEFFER J., DAVIS-BLAKE A., « Salary Dispersion, Location in the Salary Distribution and Turnover among College Administrators », *Industrial Labor Relations Review*, 45, 4 (July 1992), 753-763.
- POILPOT-RO CABOY G., ROCABOY Y., « Les rémunérations en crise : rationalisation des coûts salariaux et asymétrie d'information », Montréal, *Actes du huitième Congrès de l'A.G.R.H.*, (04-05 Septembre 1997), 499-512.
- PUGEL T.A., « Profitability, Concentration, and the Interindustry Variation in Wages », *Review of Economics and Statistics*, 62 (May 1980), 248-253.
- QUINTART A., ZISSWILLER R., *Théorie de la finance*, deuxième édition, Paris, PUF, 1990.
- RAYACK W., « Fixed and Flexible Wages : Evidence from Panel Data », *Industrial Labor Relations Review*, 44, 2 (January 1991), 288-297.
- REIMAN B.C., « Dimensions of Structure in Effective Organizations : Some Empirical Evidence », *Academy of Management Journal*, 17, 4 (December 1974), 693-708.
- REYNAUD B., *Les Théories du Salaire*, Paris, Editions La Découverte, 1994.
- ROBERTS J., « Compensation Varies Across the Board », *Computer Reseller News*, 790, (May 25, 1998), S10-S12.

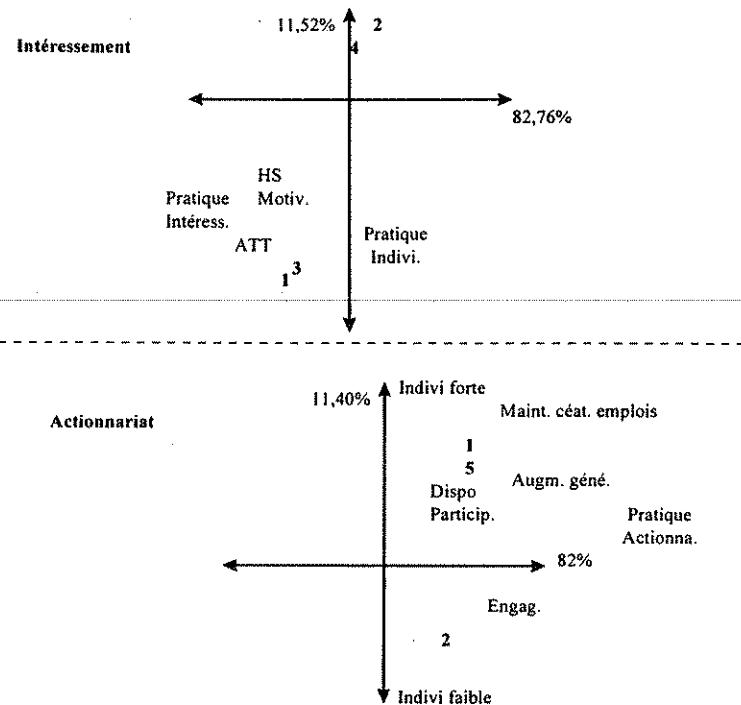
- ROSE M., « Spot the Differentials : performance pay reward systems : staff motivation », *People Management*, 3,14, (July 10, 1997), 44-45.
- ROUSSEL P., « La rémunération individuelle : l'approche française de la rémunération au mérite », Montréal, *Actes du huitième Congrès de l'A.G.R.H.*, (04-05 Septembre 1997), 526-536.
- ROUSSEL P., *Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail*, Paris, Economica, 1996.
- 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 », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 10 (Décembre 1993 - Janvier-Février 1994), 23-32.
- SAINT-ONGE S., « Les programmes de rémunération basée sur le rendement : un levier mobilisateur, stratégique ou symbolique ? », Lille, *Actes du troisième Congrès de l'A.G.R.H.*, (19-20 Novembre 1992), 548-553.
- SAINT-ONGE S., TREMBLAY M., TOULOUSE J.-M., « L'influence du secteur d'activité économique et du niveau hiérarchique sur la perception du lien entre le rendement et différentes formes d'incitation », Cergy, *Actes du deuxième Congrès de l'A.G.R.H.*, (11-15 Novembre 1991), 67-173.
- SAINT-ONGE S., « Un modèle des variables influençant la perception de la relation d'instrumentalité », Bordeaux, *Actes du premier Congrès de l'A.G.R.H.*, (27-28 Novembre 1990), 283-299.
- SCHWAB D., WALLACE M., « Correlates of Employee Satisfaction with Pay. », *Industrial Relations*, 13, 1, (1974).
- SHAPIRO H., « Models of Pay Satisfaction : a Comparative Study. », *Psychological Reports*, 39, 1 (1976) , 223-30.
- SIRE B., « La rémunération variable : le recours aux outils du contrôle de gestion », *ANDCP Personnel*, 364 (Octobre-Novembre 1995), 72-75.
- SIRE B., « La gestion des rémunération au service de la flexibilité », *Revue Française de Gestion*, 98, (Mars-Avril-Mai 1994), 104-113.
- SIRE B., « Auto-fixation des objectifs et auto-évaluation des performances dans les systèmes de rémunérations individualisées: fondements théoriques et conditions d'application. », Bordeaux, *Actes du premier Congrès de l'A.G.R.H.*, (27-28 Novembre 1990), 301-318.
- SIRE B., DAVID P., *Gestion stratégique des rémunérations*, Paris, Editions Liaisons, 1993.
- SIRE B., SOULIE J., « Contribution à la gestion de la crise de la protection sociale : étude des déterminants de la satisfaction des salariés à l'égard des régimes de prévoyance », Montréal, *Actes du huitième Congrès de l'A.G.R.H.*, (04-05 Septembre 1997), 259-276.
- SOLOW R., « Insiders and Outsiders in Wage Determination », *The Scandinavian Journal of Economics*, 8, 2 (1985), 411-428.
- SOULIE J., *Contribution à l'étude de l'influence des systèmes de rémunération « cafétéria » sur la satisfaction des salariés - L'exemple des plans de prévoyance flexibles*, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, 9 Janvier, Université de Toulouse I, 1997.
- SOULIE J., « Un modèle de l'impact des systèmes « cafétéria » sur la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de rémunération », Poitiers, *Actes du sixième Congrès de l'AGRH*, (23-24 Novembre 1995), 113-120.
- STANWICK P.A., STANWICK S.D., « Relationship between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance : Empirical Examination », *Journal of Business Ethics*, 17, 2, (January 1998), 195-204.
- STIGLITZ J.E., *Theories of Wages Rigidities*, September, Working Paper, 1442, Cambridge, NBER, 1984.
- STIGLITZ J.E., « The Causes and Consequences of the Dependence of Quality on Price », *The Journal of Economic Literature*, 25, (1987), 01-48.
- TENENHAUS M., *Méthodes Statistiques en Gestion*, Paris, Dunod, 1996.
- TOULOUSE J.M., POUPART R., « La jungle des théories de la motivation au travail. », *Revue Internationale de Gestion*, 1, 1 (1976), 54-59.
- TREMBLAY M., « Déterminants de l'importance des diverses formes de rémunération distributive en rémunération », Cergy, *Actes du deuxième Congrès de l'A.G.R.H.*, (14-15 Novembre 1991), 609-617.

- TREMBLAY M., COTE J., BALKIN D., « Influence de la théorie de l'agence dans l'explication du rôle du salaire chez les représentants commerciaux », in FERICELLI A.M., SIRE B., *Performance et Ressources Humaines*, Paris, Economica, 1996, 295-312.
- TREMBLAY M., ROUSSEL P., « Modélisation du rôle de la justice organisationnelle : ses effets sur la satisfaction et sur les attitudes à l'égard de l'action collective », Paris, *Actes du septième Congrès de l'A.G.R.H.*, (24-25 Octobre 1996), 510-520.
- TREMBLAY M., SIRE B., BALKIN D., « Rôle de la justice organisationnelle dans la satisfaction à l'égard du salaire et des avantages sociaux et examen de son effet sur les attitudes au travail », in FERICELLI A.M., SIRE B., *Performance et Ressources Humaines*, Paris, Economica, 1996, 295-312.
- TREVOR C.O., GERHART B., BOUDREAU J.W., « Voluntary Turnover and Job Performance : Curvilinearity and the Moderating Influences of Salary Growth and Promotions », *Journal of Applied Psychology*, 82, 1, (1997), 44-61.
- WACHEUX F., *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Paris, Economica, 1996.
- WALSH J., « Vauxhall Deal on Pay and Flexibility Gets Green Light », *People Management*, 4, 9, (April 30, 1998), 09.
- WEISS A., « Job Queues and Layoffs in Labor Markets in the Flexible Wages », *The Journal of Political Economy*, 88, 31 (1980), 526-538.
- ZENGER T., « Why do Employers only Reward Extreme Performance ? Examining the Relationship among Performance, Pay and Turnover », *Administrative Science Quarterly*, 37, 2 (June 1992), 198-219.

#### ANNEXE

Les trois analyses de correspondances multiples concernent respectivement les trois pratiques salariales. Chaque carte factorielle présentée est le fruit de l'agrégation de résultats de trois ACM (principe de superposition des graphes obtenus) : la première relative aux déterminants propres à la technique, la seconde fait un parallèle avec les groupes obtenus lors de la classification hiérarchique (mis en supplémentaires) et la troisième introduit les autres modalités de la variable expliquée (c'est-à-dire les autres techniques salariales, mis en supplémentaires). Pour une visualisation claire et une interprétation facilitée, nous présentons des cartes factorielles simplifiées par rapport à celles obtenues par le logiciel.





# **Le départ des dirigeants et la performance de l'entreprise : une analyse empirique de la situation française**

Jérôme CABY

"L'année où les têtes sont tombées", Wechsler Linden et Rotenier (1994) commentent de cette façon les nombreuses révocations de dirigeants de prestigieuses sociétés américaines dans la revue *Forbes*<sup>1</sup>. Ce mouvement parti des États-Unis s'est rapidement étendu à l'Europe et en particulier à la France<sup>2</sup>. La plupart du temps, à l'appui de ces révocations, l'insuffisance de la performance de l'entreprise est invoquée par le conseil d'administration<sup>3</sup>.

En effet, dans le cadre de la théorie positive de l'agence, les dirigeant sont les représentants des actionnaires au sein de l'entreprise et ils ont vocation à gérer l'entreprise dans le sens de l'intérêt de ces derniers (Ross, 1973 ; Jensen et Meckling, 1976), c'est à dire à maximiser la valeur actionnariale. Si cet objectif n'est pas atteint, ou si les décisions nécessaires ne sont pas prises par les dirigeants, ceux-ci encourrent le risque d'être révoqués. Cette conception du rôle du dirigeant, traditionnelle en finance d'entreprise, n'est pas universellement reconnue. Ainsi, les spécialistes du management stratégique ne lui reconnaissent pas nécessairement une influence aussi déterminante sur la performance de l'entreprise. Dès lors, le lien entre performance de l'entreprise et révocation du dirigeant devient moins net et plus ambiguë.

Dans ce contexte théorique instable, l'objet de cette contribution est d'apprécier empiriquement le lien entre la performance de l'entreprise et le départ du dirigeant en France. Pour ce faire, cette étude s'appuie sur un échantillon de 56 entreprises françaises (28 ayant enregistré un départ de leur dirigeant au cours de l'année 1996 et 28 entreprises témoins). Les résultats obtenus confirment l'existence d'un lien entre la dégradation de la performance et le départ du dirigeant surtout lorsque ce dernier s'apparente à une révocation.

Cet article est organisé en deux parties. La première partie est consacrée, d'une part, à une présentation des deux corpus théoriques en présence : la théorie de l'agence et le management stratégique, et, d'autre part, à une recension des travaux empiriques dédiés à des problématiques similaires. La deuxième partie présente la méthodologie et les résultats de cette étude.

## **1. UNE ANALYSE DE LA RELATION ENTRE LE DEPART DES DIRIGEANTS ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE AU TRAVERS D'UNE RECENSION DES TRAVAUX THEORIQUES ET EMPIRIQUES**

### **1.1. Une analyse de la relation entre le départ des dirigeants et la performance de l'entreprise au travers d'une recension de la littérature théorique**

Dans le cadre de la théorie de l'agence, le conflit d'intérêt entre les dirigeants et les actionnaires est naturel. En effet, les dirigeants et les actionnaires possèdent des fonctions d'utilité différentes et agissent de façon à maximiser leurs utilités respectives. Ce constat conduit à l'hypothèse d'un opportunisme des dirigeants qui peut se concrétiser de diverses manières : la

<sup>1</sup>Le licenciement de R. Stempel, PDG de General Motors semble avoir servi de catalyseur. Ainsi, durant l'année 1993, A. d'Amato (Borden), J. Akers (IBM), K. Whitmore (Eastman Kodak), J. Sculley (Apple computer), P. Lego (Westinghouse Electric), J. Robinson III (American Express), P. Lippincot (Scott Paper) et V. Bryson (Eli Lilly) ont connu le même sort que leur prédécesseur.

<sup>2</sup>Michel Bon (Carrefour), Jean-Marie Descarpentries (CMB Packaging) ou encore Jean-Paul Parayre (Lyonnaise des Eaux-Dumez) fournissent ainsi des exemples illustrant la fin de l'inamovibilité des PDG des entreprises françaises.

<sup>3</sup>Le conseil d'administration opte le plus souvent pour une communication plus nuancée sans pour autant que le fond soit différent.

recherche de la croissance (le managérialisme), la diversification, la position charnière des dirigeants et l'enracinement des dirigeants<sup>4</sup>.

Afin de lutter contre ces déviations, la gouvernance d'entreprise<sup>5</sup> propose des mécanismes d'alignement du comportement des dirigeants.

On peut distinguer deux types d'incitations induites par la théorie de l'agence, les incitations financières, d'une part, et les mécanismes de contrôle, d'autre part.

Les incitations financières sont destinées à lier la rémunération des dirigeants (récompenses) à la performance de l'entreprise (l'augmentation de la richesse des actionnaires). "Il y a de nombreux mécanismes par lesquels la politique de rémunération (des dirigeants) peut procurer des incitations à la création de valeur pour les actionnaires, tels que des bonus et des révisions de salaire basés sur la performance, des stocks-options, et des décisions de licenciement basés sur la performance"<sup>6</sup>(Jensen et Murphy, 1990). Par ailleurs, la détention d'actions par les dirigeants constitue une incitation financière forte, le patrimoine de ces derniers dépendant directement de la valorisation de l'action.

En complément des incitations financières, les actionnaires disposent aussi de mécanismes plus coercitifs de contrôle pour aligner le comportement des dirigeants sur l'objectif de maximisation de la création de valeur, mécanismes qui peuvent conduire à la révocation de ces derniers : la géographie du capital, le conseil d'administration, le marché financier, le marché du travail.

Que les investissements destinés à discipliner les dirigeants soient d'origine interne (marché du travail interne) ou externe (marché du travail externe), ils se matérialisent, in fine, par un risque de révocation de ceux-ci, cette révocation étant l'aboutissement d'une performance insuffisante de l'entreprise et devant permettre la nomination d'un remplaçant à même de rétablir l'efficacité de l'entreprise.

Plus récemment, les préceptes de la théorie de l'agence ont fait l'objet d'une interprétation plus nuancée où la gouvernance de l'entreprise est conçue de manière systémique (Charreaux, 1997). Les incitations sont intégrées dans un système où elles interagissent les unes avec les autres, des arbitrages locaux, propres à chaque entreprise et à son contexte institutionnel (notamment national), conduisant à privilégier une incitation par rapport à une autre ou, du moins, en dosant chacune d'entre elles avec plus ou moins d'intensité.

Shleifer et Vishny (1997) suggère qu'un "bon" système de gouvernance d'entreprise doit combiner la présence de gros actionnaires extérieurs à l'entreprise et l'existence de protections légales de leurs droits et de ceux des petits actionnaires minoritaires ; la qualité de cette combinaison dépendant de l'équilibre qui s'instaure. "L'essentiel des différences entre les systèmes de gouvernance

<sup>4</sup> On peut détailler ces différentes manifestations de l'opportunisme des dirigeants :

- La recherche de la croissance (le managérialisme) : la rémunération des dirigeants dépendant souvent de la taille des entreprises, ils sont incités à favoriser la croissance (interne comme externe) même au détriment de la création de richesse ;
- La diversification : elle peut être le symptôme d'un conflit entre les actionnaires et les dirigeants. En effet, si les actionnaires peuvent facilement diversifier le risque de leur portefeuille, il n'en est pas de même pour les dirigeants qui ont investi tout leur capital humain dans l'entreprise. Ces derniers peuvent de la sorte être amenés à diversifier en contradiction avec l'intérêt des actionnaires (Amihud et Lev, 1981) ;
- La position charnière des dirigeants : ils sont à la fois les représentants des actionnaires, chargés de défendre leurs intérêts, et les supérieurs des employés. Cet arbitrage pose des problèmes de motivation, même dans le cadre de la théorie néoclassique de maximisation de la valeur, il est très probable que, sauf incitations pécuniaires suffisantes, les dirigeants soient uniquement tentés de privilégier les exigences des salariés (d'Arcimoles, 1995) ;
- L'enracinement des dirigeants : cette thèse soutient que les dirigeants qui possèdent une majorité solide du capital échappent à tout contrôle et peuvent ainsi gérer dans une optique contraire à la maximisation de valeur (Charreaux, 1991). Shleifer et Vishny (1989) ont proposé une autre conception de l'enracinement des dirigeants par la réalisation d'investissements spécifiques qui rendent coûteux leur remplacement et leur permettent d'obtenir des rémunérations plus élevées, de plus grands avantages et plus de latitude pour déterminer la stratégie de l'entreprise.

<sup>5</sup> Charreaux (1997) définit la gouvernance d'entreprise ainsi : "La gouvernance des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire".

<sup>6</sup> Si la rémunération des dirigeants varie avec la performance, cette variation joue généralement à la hausse, les variations à la baisse n'intervenant que rarement, les dirigeants démissionnant ou étant licenciés auparavant.

autour du monde résulte des écarts dans la nature des obligations légales des dirigeants vis à vis des investisseurs ainsi que des différences dans la façon dont les tribunaux font appliquer et interprètent ces obligations" (Shleifer et Vishny, 1997). Dans la plupart des pays (Europe Continentale, Japon), les gros investisseurs<sup>7</sup> constituent une sorte de norme qui permet de compenser les insuffisances légales ou le faible pouvoir des tribunaux ; au contraire, aux États-Unis et au Royaume-Uni, le système légal et judiciaire assure la protection des investisseurs et les grands actionnaires sont moins présents.

Lorsqu'un équilibre au profit d'un des principaux mécanismes de gouvernance ne s'instaure pas, les dirigeants des entreprises ont une latitude qui leur permet de détourner une partie de la rente dégagée au détriment des actionnaires sans pour autant qu'ils risquent d'être révoqués.

La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer et Vishny (1996), ont examiné empiriquement les différences selon les pays entre les protections légales des investisseurs ainsi qu'entre la qualité de l'application de ces lois et l'influence de ces variations sur la géographie du capital. Ils ont distingué trois traditions juridiques : la tradition jurisprudentielle britannique (18 pays), la tradition civile française (21 pays) et la tradition civile germano-scandinave (10 pays). Les classements obtenus sont très révélateurs (Tableau n°1, classements de la meilleure qualité à la moins bonne).

**Tableau n°1 : Les classements qualitatifs des traditions juridiques**

	Protection légale	Application juridique
Tradition britannique	1	2
Tradition française	3	3
Tradition Germano-Scandinave	2	1

En outre, les résultats obtenus confortent l'hypothèse d'un arbitrage avec la présence de gros actionnaires. En effet, d'une part, la concentration de l'actionnariat est la plus forte dans les pays de tradition juridique française, d'autre part, une bonne normalisation comptable, une bonne protection des investisseurs et une bonne application des lois sont négativement corrélées avec la concentration de l'actionnariat.

La problématique des dirigeants a aussi fait l'objet de développement en management stratégique et ceci de manière ancienne puisque dès les années 30, Barnard (1938) centre son analyse des organisations sur le rôle prééminent des dirigeants suivi en cela par Selznick (1957). Cependant, la stratégie s'est traditionnellement beaucoup plus intéressée aux facteurs technico-économiques pour expliquer les décisions et mouvements organisationnels. Comme le souligne Desreumaux (1993), un débat, qui traverse en fait nombre de disciplines scientifiques tant exactes que sociales et humaines, porte sur le degré d'autonomie ou de liberté dont l'entreprise dispose vis à vis de son contexte ou de son environnement, autrement dit, un débat entre volontarisme et déterminisme<sup>8</sup>.

En définitive, pendant longtemps, seul le modèle du "choix stratégique" de Child (1972) a rejeté les versions purement déterministes du comportement stratégique des organisations sans pour autant nier l'existence de contraintes tant internes qu'externes. Il a simplement posé que les dirigeants disposent de suffisamment de liberté pour exprimer des choix.

Cette démarche a depuis été approfondie et synthétisée par Hambrick et Mason (1984) qui propose une vision de l'entreprise comme un reflet de ses dirigeants<sup>9</sup>. Dans cet esprit, les auteurs posent que les caractéristiques des dirigeants expliquent, au moins partiellement, la performance de l'entreprise car elles influencent leurs choix stratégiques.

Hambrick et Mason (1984) distinguent deux catégories de caractéristiques des dirigeants. Les caractéristiques psychologiques renvoient aux modes d'interprétation des dirigeants analysés par

<sup>7</sup>Le rôle des grands investisseurs peut être joué par les banques. On note aussi le rôle prépondérant tenu par l'actionnariat familial.

<sup>8</sup>Jusqu'à une période récente, la plupart des travaux en théorie des organisations ont relégué le rôle du décideur à une place tout à fait secondaire face aux impératifs de la turbulence environnementale, des processus technologiques ou des exigences du traitement de l'information (Desreumaux, 1993).

<sup>9</sup>"Upper echelons perspective"

les tenants de l'approche cognitive ; les caractéristiques observables (âge, carrière, formation, spécialité, origines sociales, situation financière, caractéristiques du groupe dirigeant) étant censées rendre compte de manière indirecte de ces modes d'interprétation. Hambrick et Mason (1984) concentrent leur attention sur ces dernières, car, à l'inverse des caractéristiques psychologiques, elles sont susceptibles de servir de base à des hypothèses testables empiriquement<sup>10</sup>.

L'absence de réel consensus sur le rôle et l'influence des dirigeants dans l'entreprise a permis l'émergence de trois théories contradictoires de la succession des dirigeants :

- La théorie du "bon sens" : une faible performance conduit au remplacement du PDG ( Allen, Panian et Lotz, 1979 ; Salancik et Pfeffer, 1980) qui, en conséquence, doit amener une amélioration de la performance (Guest, 1962). Cette approche soutient qu'il est de responsabilité des dirigeants de maximiser la richesse des actionnaires<sup>11</sup>.
- La théorie du "bouc émissaire" : la succession n'a aucun effet significatif sur la performance. Même si elle est le résultat d'une faible performance, elle sert d'exutoire (Gameson et Scotch, 1964 ; Lieberson et O'Connor, 1972 ; Brown, 1982). Les faibles performances sont considérées comme temporaires, les changements servent à fournir une réassurance symbolique que l'organisation en tant que telle ne tolère pas une faible performance.
- La théorie du " cercle vicieux" : elle souligne la controverse. Le changement de dirigeant tend à accroître le désarroi organisationnel et conduit à diminuer encore la performance (Grusky, 1963). Hambrick et d'Aveni (1992) propose une modélisation de ce " cercle vicieux" où la divergence au sein de l'équipe de direction<sup>12</sup> se traduit par des erreurs stratégiques et le retrait de tiers (clients, fournisseurs, banquiers, ...) ce qui affecte la performance de l'entreprise et génère des départs de dirigeants, volontaires ou non, qui déstabilisent à un rythme accéléré l'équipe dirigeante et provoquent à terme la défaillance de l'entreprise.

En résumé, ces trois théories représentent des positions opposées sur un même continuum. On remarque que deux théories postulent une influence du changement de dirigeant, les théories du "bon sens" et du " cercle vicieux", ce qui s'inscrit dans la perspective volontariste proposée par Hambrick et Mason (1984).

Dans le cadre de la problématique du lien entre la performance et le changement de dirigeants, l'origine du successeur apparaît comme particulièrement importante : origine interne à l'entreprise ou origine externe. Ici, de nouveau, les avis sont partagés. On peut considérer que l'arrivée d'un dirigeant extérieur est un événement traumatisant pour une entreprise qui se traduira par une détérioration de la performance ce qui amène à privilégier le choix interne<sup>13</sup>. De plus, le dirigeant externe a besoin de temps pour acquérir les compétences spécifiques nécessaires à l'exercice de sa charge (Warner, Watts et K.H. Wruck, 1988). A l'inverse, on peut considérer que la désignation d'un dirigeant extérieur agira comme un catalyseur de la volonté de redressement de l'entreprise après une détérioration de sa performance.

## 1.2. Une analyse de la relation entre le départ des dirigeants et la performance de l'entreprise au travers d'une recension de la littérature empirique

Les études empiriques consacrées au lien entre le départ des dirigeants et la performance de l'entreprise sont très abondantes. Leur analyse permet de tirer plusieurs enseignements relatifs aux conditions du départ des dirigeants :

- Le départ des dirigeants est le plus souvent imputable à une mauvaise performance : la plupart des études concluent en ce sens (Wagner et alii, 1984 ; Benston, 1985 ; Coughlan et Schmidt, 1985 ; Harrison, Torres et Kukalis, 1988 ; Warner et alii, 1988 ; Weisbach, 1988 ; Friedman et

<sup>10</sup>Par exemple, les firmes dirigées par de jeunes dirigeants seront théoriquement plus inclinées à poursuivre des stratégies risquées que celles pilotées par des dirigeants plus âgés.

<sup>11</sup>Cette théorie suppose une influence marquante du dirigeant et se rapproche de la théorie de l'agence.

<sup>12</sup>La divergence ou la convergence au sein d'une équipe de direction se définissent à partir d'indicateurs tels que la taille de l'équipe dirigeante, le mix d'expertise fonctionnelle, la rémunération, l'ancienneté, l'homogénéité/hétérogénéité de l'ancienneté, la domination du PDG.

<sup>13</sup>Notamment, si les membres actuels de l'entreprise révisent à la baisse leur probabilité d'obtenir une position de direction, leur motivation en sera diminuée (Lazear et Rosen, 1981).

Singh, 1989 ; Gilson, 1989 ; Barro et Barro, 1990 ; Gibbons et Murphy, 1990 ; Jensen et Murphy, 1990 ; Martin et McConnel, 1991 ; Kaplan, 1994 ; Occasio, 1994 ; Pigé, 1994 ; Daily et Dalton, 1995 ; Denis et Denis, 1995 ; Denis et Serrano, 1996 ; Khorana, 1996 ; Kim, 1996) à l'exception de Khanna et Poulsen (1995) qui concluent que l'incompétence managériale n'est pas la raison des problèmes financiers des entreprises.

- L'influence de cette performance défaillante de l'entreprise sur le départ des dirigeants est amplifiée par : la jeunesse du dirigeant<sup>14</sup> (Jensen et Murphy, 1990), la présence d'administrateurs externes<sup>15</sup> (Weisbach, 1988), la présence d'administrateurs internes<sup>16</sup> (Occasio, 1994), le poids du conseil d'administration<sup>17</sup> (Friedman et Singh, 1989 ; Occasio, 1994), l'existence d'un contrôle familial indirect<sup>18</sup> (Allen et Panian, 1982), la présence de gros actionnaires<sup>19</sup> (Denis et Serrano, 1996), la divergence des équipes de direction<sup>20</sup> (Hambrick et d'Aveni, 1992), l'hétérogénéité de l'équipe de direction en terme d'âge<sup>21</sup> (Wagner et alii, 1984) et lorsqu'il s'agit de véritables révocations<sup>22</sup> (Denis et Denis, 1995).
- L'influence de cette performance défaillante de l'entreprise sur le départ des dirigeants est modérée par : la performance sectorielle si celle-ci est mauvaise (Gibbons et Murphy, 1990), c'est donc la performance relative qui importe, l'âge du dirigeant si celui-ci est proche de la retraite<sup>23</sup>, 64 ans, (Coughlan et Schmidt, 1985), la participation du dirigeant<sup>24</sup> (Denis, Denis et Sarin, 1994), l'existence d'un contrôle familial direct<sup>25</sup> (Allen et Panian, 1982).
- L'influence de cette performance défaillante de l'entreprise sur le départ des dirigeants est indifférente à : l'ancienneté des dirigeants<sup>26</sup> (Barro et Barro, 1990), la géographie du capital<sup>27</sup>, la taille et l'appartenance sectorielle (Weisbach, 1988).
- Les véritables révocations sont rares<sup>28</sup> (Warner et alii, 1988 ; Denis et Denis, 1995) et dues le plus souvent à des facteurs extérieurs tel que la pression d'un gros actionnaire<sup>29</sup> (Denis et Denis, 1995).

<sup>14</sup>L'amplification de la relation par la jeunesse du dirigeant s'explique très certainement par l'éloignement de la retraite par rapport aux dirigeants plus âgés ce qui conduit les administrateurs à prendre des mesures de révocation plus fréquemment.

<sup>15</sup>Les administrateurs externes sont vraisemblablement plus disposés à révoquer les dirigeants dans la mesure où ils sont moins inféodés à la direction en place (Fama, 1980)

<sup>16</sup>A contrario de la remarque précédente, les luttes de pouvoir incessantes parmi les plus hauts dirigeants conduisent à une révocation du dirigeant lorsque la situation se dégrade, la mauvaise performance étant l'occasion de procéder à une "révolution de palais".

<sup>17</sup>Plus la performance de l'entreprise était mauvaise avant le départ du dirigeant, plus il y a de chances pour que le conseil d'administration en soit à l'origine.

<sup>18</sup>Le contrôle familial indirect correspond à une situation où une famille contrôle le capital d'une entreprise mais en confie la gestion à un dirigeant professionnel. Il semblerait que dans ce cas de figure elle n'hésite pas à révoquer le dirigeant lorsqu'il ne gère pas l'entreprise dans le sens des intérêts de la famille.

<sup>19</sup>La présence d'actionnaires indépendants favorise le départ des dirigeants en cas de mauvaise performance après qu'ils aient obtenu des sièges au conseil d'administration.

<sup>20</sup>cf. la théorie du cercle vicieux.

<sup>21</sup>La possibilité de remplacer en interne par des dirigeants plus jeunes favorise le départ des dirigeants les plus âgés.

<sup>22</sup>Le conseil d'administration semble utiliser plus aisément son pouvoir de révocation lorsque la performance est très mauvaise ce qui fait écho au résultat de Friedman et Singh (1989) sur le poids du conseil d'administration.

<sup>23</sup>Le départ du dirigeant est de toute façon imminent.

<sup>24</sup>Dès que le dirigeant détient plus de 1 % des actions de son entreprise, l'influence n'est plus significative ce qui renvoie au problème de l'enracinement des dirigeants.

<sup>25</sup>Le contrôle familial indirect correspond à une situation où une famille contrôle le capital d'une entreprise et en assure la gestion. Autrement dit, le dirigeant actionnaire ne s'auto-sanctionne pas lorsque son entreprise obtient de mauvais résultats.

<sup>26</sup>Cette absence d'influence semble en fait cacher une évolution temporelle. Les premières années, la probabilité d'un renvoi disciplinaire est plus faible avant d'augmenter, puis de diminuer de nouveau après dix ans d'ancienneté. En outre, l'impact marginal des performances récentes décroît avec l'ancienneté (Kim, 1996).

<sup>27</sup>La présence d'actionnaires importants ne semble pas influer sur le départ des dirigeants ce qui est contradictoire avec les résultats de Allen et Panian (1982) et Denis et Denis (1995).

<sup>28</sup>Le conseil d'administration n'a pas, semble-t-il, toujours une indépendance suffisante vis à vis des dirigeants pour les sanctionner.

- Ces résultats sont obtenus que la mesure de la performance soit comptable ou boursière. Cependant, la mesure boursière est, dans quasiment tous les cas, plus efficace. On peut avancer comme hypothèse que les dirigeants sont à même de manipuler les données comptables lorsque celles-ci se dégradent tandis que les cours boursiers se déterminent de façon beaucoup plus indépendante.
- Peu d'études sont consacrées à la situation française. Pigé (1994), à l'instar des études étrangères, a mis en évidence l'influence de la performance sur le départ du dirigeant, que la mesure soit boursière ou comptable. Ce lien est néanmoins nuancé par l'appartenance sectorielle. Ainsi, la probabilité de turnover, en présence d'une dégradation de la performance, est d'autant plus faible que la performance sectorielle diminue.

## 2. LA METHODOLOGIE ET LES RESULTATS DE L'ANALYSE EMPIRIQUE

### 2.1. La méthodologie de l'étude empirique

Cette contribution s'appuie sur un échantillon de 56 entreprises françaises. Parmi celles-ci, 28 ont connu un départ de leur dirigeant en 1996. Diverses raisons ont pu être identifiées<sup>30</sup> : la révocation (17 entreprises), le décès (1 entreprise), la retraite (5 entreprises), la démission pour une autre position (2 entreprises), une raison indéterminée (2 entreprises). Les 28 autres entreprises constituent un échantillon de contrôle, elles n'ont pas enregistrées de départ de leur dirigeant, elles ont été sélectionnées à l'aide de la technique du pairage selon deux critères, le secteur d'activité et le chiffre d'affaires. La liste des 56 entreprises figure en annexe n°1<sup>31</sup>.

Plusieurs variables ont été relevées pour l'ensemble des entreprises<sup>32</sup> un, trois et cinq ans avant le départ du dirigeant ainsi que leur variation de trois à un an et de cinq à un an avant le départ du dirigeant. On peut distinguer trois catégories d'indicateurs : des indicateurs représentatifs de la performance de l'entreprise, des indicateurs représentatifs du système de gouvernance et des indicateurs représentatifs de la gestion de l'entreprise.

Trois variables ont été retenues pour exprimer la performance de l'entreprise :

- le ratio Valeur boursière / Valeur patrimoniale (P / B). De façon statique, il exprime la création de valeur (s'il est supérieur à 1) ou la destruction de valeur (s'il est inférieur à 1). De façon dynamique, il rend compte de la performance en termes de création de valeur ; lorsque la variation est supérieure à 1, il y a eu amélioration de la création de valeur (qui demeurer négative), lorsque la variation est inférieure à 1, il y a eu détérioration de la création de valeur (qui peut demeurer positive).
- la rentabilité de l'actif (ROA : (résultat net + intérêts nets) / total actif).
- la rentabilité financière (ROE : résultat net / capitaux propres).

Ces trois variables sont destinées à tester le lien entre le départ du dirigeant et la performance de l'entreprise ce que l'on peut traduire par l'hypothèse n°1 :

---

<sup>30</sup>Gilson (1989) note sur un échantillon de 176 départs de dirigeants que 28 sont dues à la pression du conseil d'administration (soit 16 %), 23 à des raisons personnelles (soit 13 %), 20 à la pression des banques (soit 11 %), 16 à une succession normale (soit 9 %), 12 à la retraite (soit 7 %), 11 à un changement de contrôle (soit 6 %), 7 à la mort ou la maladie (soit 4 %), 47 sans raison affichée (soit 27 %) et le reste pour des raisons diverses. Cependant, ces résultats ont été obtenus sur des entreprises qui connaissaient des difficultés ce qui doit très certainement rehausser le pourcentage imputable aux pressions du conseil d'administration et des banques.

<sup>31</sup>Les raisons du départ ont été relevées à partir du CD-Rom Les "Echos" et de la base de données Worldscope.

<sup>32</sup>On remarque que l'échantillon comprend 7 entreprises publiques ou apparentées ce qui pourrait induire un biais. Cependant, l'introduction d'une variable binaire sur la présence de l'Etat dans l'actionnariat n'a pas permis de constater des différences de comportement significatives.

<sup>32</sup>A chaque fois que l'information était disponible pour chaque entreprise dans la base de données Worldscope.

*H1 : Les entreprises qui enregistrent un départ de leur dirigeant ont une performance plus faible que les autres.*

Deux variables ont été sélectionnées pour rendre compte de la gouvernance de l'entreprise :

- la présence d'un actionnaire détenant plus de 30 % du capital (ACT>30%).
- le nombre d'actionnaires détenant plus de 5 % du capital (NBACT>5%).

Ce choix restrictif d'indicateurs doit être apprécié en relation avec les investigations de Shleifer et Vishny (1997) et de La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer et Vishny (1996) qui expriment les arbitrages entre les systèmes de gouvernance en soulignant le rôle alternatif des gros actionnaires notamment dans les pays de tradition juridique française. Ces deux variables permettent de proposer l'hypothèse n°2 :

*H2 : Les entreprises qui enregistrent un départ de leur dirigeant ont un actionnariat plus concentré que les autres.*

Les dirigeants soucieux de l'intérêt des actionnaires devraient prendre des décisions de gestion destinées à favoriser la valeur actionnariale. Pour tenter d'apprécier la qualité de la gestion des dirigeants, plusieurs indicateurs ont été choisis pour leur capacité supposée à rendre compte des politiques habituellement associées à l'optique de la création de valeur actionnariale<sup>33</sup> :

- les charges de personnel (CPERS), les effectifs (EFF) et la part des charges de personnel dans le chiffre d'affaires (PER/CA) : la réduction des coûts salariaux est censée augmenter la création de valeur.
- la part de l'endettement dans le financement de l'entreprise (DE/AC : dettes financières / total actif) ; l'endettement et les charges financières associées sont supposés motiver plus efficacement la maximisation de la valeur actionnariale que les dividendes
- le chiffre d'affaires (CA), le total de l'actif (ACT), les investissements corporels et incorporels (IN/ACT : investissements corporels et incorporels / total actif), l'actif par employé (AC/EFF) : la croissance et les investissements peuvent être des symptômes soit de l'opportunisme du dirigeant au détriment de l'intérêt des actionnaires lorsque les investissements engagés ont une rentabilité prévisionnelle inférieure au coût du capital soit d'une politique de création de valeur au bénéfice des actionnaires lorsque la rentabilité prévisionnelle est supérieure au coût du capital.

Ces huit variables permettent de formuler l'hypothèse n°3 :

*H3 : Les entreprises qui enregistrent un départ de leur dirigeant ne mettent pas en oeuvre une politique de création de valeur à l'inverse des autres.*

## 2.2. Les résultats de l'étude empirique

Le test de Mann-Whitney a permis de mettre en oeuvre statistiquement cette étude tout d'abord sur l'échantillon dans son ensemble puis sur un échantillon réduit où seules ont été retenues les entreprises (et leurs témoins) ayant enregistré un départ motivé par une révocation<sup>34</sup>.

Le tableau n°2 récapitule les résultats obtenus sur l'échantillon total, c'est à dire quel qu'aït été le motif du départ du dirigeant.

**Tableau n°2 : Les résultats sur l'échantillon total<sup>35</sup>**

<sup>33</sup>On peut se reporter à Caby et Hirigoyen (1997) pour une présentation des politiques de création de valeur et de leurs limites.

<sup>34</sup>Cette technique statistique limite bien entendu la portée des résultats dans la mesure où les possibles interactions entre les variables ne sont pas prises en considération explicitement ce qui nécessiterait un traitement multivarié.

<sup>35</sup>Le groupe 1 correspond aux entreprises ayant enregistré un départ, le groupe 2, aux entreprises témoins.

Variables	Somme des rangs (groupe 1)	Somme des rangs (groupe 2)	Significativité	Taille de l'échantillon
ROA t-1	602	883	**	54
ROA t-3	743	742	-	54
ROA t-5	465,5	524,5	-	44
ROA t-1 / t-3	506	872	***	52
ROA t-1 / t-5	535	455	-	44
ROE t-1	499,5	775,5	***	50
ROE t-3	671,5	706,5	-	52
ROE t-5	352	468	-	40
ROE t-1 / t-3	429	747	***	48
ROE t-1 / t-5	449	371	-	40
P/B t-1	508,5	481,5	-	44
P/B t-3	373	368	-	38
P/B t-5	305,5	289,5	-	34
P/B t-1 / t-3	372	369	-	38
P/B t-1 / t-5	313	282	-	34
ACT>30%	854	742	-	56
NBACT>5%	826	770	-	56
EFF t-1	763	722	-	54
EFF t-3	716	662	-	52
EFF t-5	524	466	-	44
EFF t-1 / t-3	637	741	-	52
EFF t-1 / t-5	466	524	-	44
CPERS t-1	704	674	-	52
CPERS t-3	661	614	-	50
CPERS t-1 / t-3	560	715	-	50
PER/CA t-1	734	644	-	52
PER/CA t-3	657	618	-	50
PER/CA t-1/t-3	702	573	-	50
DE/AC t-1	902	694	*	56
DE/AC t-3	780	705	-	54
DE/AC t-5	579	502	-	46
DE/AC t-1 / t-3	884	601	**	54
DE/AC t-1 / t-5	607	474	-	46
CA t-1	799	797	-	56
CA t-3	766	719	-	54
CA t-5	554	527	-	46
CA t-1 / t-3	669	816	-	54
CA t-1 / t-5	518	563	-	46
ACT t-1	801	795	-	56
ACT t-3	755	730	-	54
ACT t-5	559	522	-	46
ACT t-1 / t-3	686	799	-	54
ACT t-1 / t-5	503	578	-	46
IN/ACT t-1	899,5	696,5	*	56
IN/ACT t-3	792,5	585,5	*	52
IN/ACT t-5	424,5	395,5	-	40
IN/ACT t-1/t-3	639	739	-	52
IN/ACT t-1/t-5	438	382	-	40
AC/EFF t-1	718,5	766,5	-	54
AC/EFF t-3	680	698	-	52
AC/EFF t-5	503	487	-	44
AC/EFF t-1 / t-3	681	697	-	52
AC/EFF t-1 / t-5	465	525	-	44

\*\*\* significatif à 1%

\*\* significatif à 5%

\* significatif à 10%

Ces résultats semblent indiquer que le départ des dirigeants peut bien être mis en relation avec la mauvaise performance de l'entreprise. En effet, tant la rentabilité des actifs que la rentabilité financière, un an avant cet événement, sont inférieures à celles d'entreprises témoins. En outre, ces différences résultent d'une dégradation récente de la performance (entre t-3 et t-1) alors que 3 et 5 années avant le départ aucun différentiel significatif n'apparaît. Ainsi, le départ du dirigeant est bien une sanction de la mauvaise performance (hypothèse n°1) et une sanction rapide car la dégradation est d'origine récente. On note qu'aucun résultat significatif n'est obtenu avec l'indicateur valeur boursière / valeur patrimoniale sans doute en raison de problèmes d'échantillonnage, cette variable n'ayant pu être mesurée pour une part non négligeable des entreprises (notamment, lorsqu'elles n'étaient pas cotées).

Par ailleurs, au-delà de ce constat général, l'endettement des firmes dont le dirigeant est parti a augmenté plus vite au cours de la période la plus récente (t-3 à t-1) ainsi que leur effort d'investissement. Deux interprétations opposées peuvent être avancées en relation avec la dégradation de la performance. Une première explication renvoie à la mise en place d'une politique d'investissement financée par emprunt et aux résultats hasardeux qui détériorent la performance générale, autrement dit, l'évitement du dirigeant correspond à la sanction de mauvaises décisions stratégiques (hypothèse n°2). Une deuxième interprétation plus nuancée pourrait conclure à une vision "court-termiste", des actionnaires et des conseils d'administration si l'on suppose que les choix stratégiques des dirigeants n'ont pu encore produire leurs effets sur la performance de l'entreprise si ce n'est en la dégradant par l'intermédiaire des charges financières.

En revanche, contrairement aux prévisions, la géographie du capital, le poids des gros actionnaires, ne permet pas de distinguer les entreprises qui ont connu un départ de leurs dirigeants des autres ce qui tendrait à indiquer soit que d'autres mécanismes de gouvernance doivent être envisagés, soit que la présence généralisée de gros actionnaires, caractéristique du capitalisme français, ne permet pas de mettre en évidence leur rôle (hypothèse n°3) compte tenu de la méthodologie utilisée dans cette étude<sup>36</sup>.

Fin de parvenir à une meilleure compréhension du lien entre la performance et le départ du dirigeant, l'investigation a dans un deuxième temps été restreinte aux entreprises dont le dirigeant a véritablement été révoqué. Le tableau n°3 recense les résultats obtenus sur cet échantillon réduit (34 entreprises dont 17 témoins).

Tableau n°3 : Les résultats sur l'échantillon avec révocation<sup>37</sup>

Variables	Somme des rangs (groupe 1)	Somme des rangs (groupe 2)	Significativité	Taille de l'échantillon
ROA t-1	186	342	***	32
ROA t-3	265	263	-	32
ROA t-5	110,5	189,5	**	24
ROA t-1 / t-3	140	325	***	30
ROA t-1 / t-5	178	122	-	24
ROE t-1	137,5	268,5	***	28
ROE t-3	242	223	-	30
ROE t-5	101	152	*	22
ROE t-1 / t-3	104	247	***	26
ROE t-1 / t-5	148	105	-	22
P/B t-1	155,5	144,5	-	24
P/B t-3	95	76	-	18
P/B t-5	51	54	-	14
P/B t-1 / t-3	79	92	-	18
P/B t-1 / t-5	58	47	-	14
ACT>30%	314,5	280,5	-	34
NBACT>5%	281,5	313,5	-	34

<sup>36</sup>Il faudrait pour ce faire prendre des entreprises témoins enregistrant elles-aussi de mauvais résultats mais pas de départ de leurs dirigeants.

<sup>37</sup>Le groupe 1 correspond aux entreprises ayant enregistré un départ, le groupe 2, aux entreprises témoins.

EFF t-1	310	285	-	34
EFF t-3	279	249	-	32
EFF t-5	166	134	-	24
EFF t-1 / t-3	239	289	-	32
EFF t-1 / t-5	150	150	-	24
CPERS t-1	240	225	-	30
CPERS t-3	214	192	-	28
CPERS t-1 / t-3	171	235	-	28
PERS/CA t-1	256	209	-	30
PER/CA t-3	213	193	-	28
PER/CA t-1/t-3	257	149	**	28
DE/AC t-1	344	251	-	34
DE/AC t-3	271	257	-	32
DE/AC t-5	169	131	-	24
DE/AC t-1 / t-3	346	182	***	32
DE/AC t-1 / t-5	166	134	-	24
CA t-1	301	294	-	34
CA t-3	282	246	-	32
CA t-5	161	139	-	24
CA t-1 / t-3	213	315	*	32
CA t-1 / t-5	149	151	-	24
ACT t-1	302	293	-	34
ACT t-3	272	256	-	32
ACT t-5	157	143	-	24
ACT t-1 / t-3	251	277	-	32
ACT t-1 / t-5	156	144	-	24
IN/ACT t-1	343	252	-	34
IN/ACT t-3	266,5	198,5	-	30
IN/ACT t-5	99,5	110,5	-	20
IN/ACT t-1/t-3	226	239	-	30
IN/ACT t-1/t-5	113	97	-	20
AC/EFF t-1	293,5	301,5	-	34
AC/EFF t-3	265	263	-	32
AC/EFF t-5	157	143	-	24
AC/EFF t-1 / t-3	268	260	-	32
AC/EFF t-1 / t-5	140	160	-	24

\*\*\* significatif à 1%

\*\* significatif à 5%

\* significatif à 10%

Les résultats obtenus sur l'échantillon réduit aux entreprises dont le départ du dirigeant est la conséquence d'une révocation explicite sont similaires à ceux concernant l'échantillon général. Néanmoins, on note que la significativité des différences entre les performances en termes de rentabilité des actifs et de rentabilité financière, ainsi que leurs variations entre t-3 et t-1, sont logiquement améliorées (hormis pour le ratio valeur boursière / valeur patrimoniale toujours non significatif). On peut alors tenter d'avancer que le lien général constaté précédemment entre performance et départ du dirigeant résulte essentiellement des révocations. Cette assertion n'a malheureusement pas pu être testée statistiquement de façon satisfaisante, les autres raisons des départs étant trop dispersées et trop peu nombreuses.

Si la dégradation de la structure financière dans la période qui précède la révocation est de nouveau relevée, elle ne se traduit plus par des différences significatives. De même, les écarts entre les politiques d'investissement ne sont plus significatifs ce que l'on peut éventuellement associer à des problèmes de taille plus réduite de l'échantillon. En revanche, deux nouveaux éléments sont apparus : les charges de personnel des entreprises qui ont révoqué leurs dirigeants se sont plus appréciées de t-3 à t-1 tandis que le chiffre d'affaires a moins progressé ce qui traduit un relâchement de la politique salariale défavorable à la performance qui n'est pas compensé par un dynamisme commercial suffisant. Les dirigeants n'ont ainsi pas géré l'entreprise dans l'intérêt de leurs actionnaires.

Au total ces résultats montrent, qu'en France, le départ des dirigeants, surtout lorsqu'il s'agit d'une révocation, est bien motivé par la dégradation de la performance et que cette sanction est rapide conformément aux enseignements des théories de l'agence et du "bon sens". En outre, de ce point de vue, la situation française est comparable à celle d'autres pays tel que les États-Unis. Cette dégradation de la performance semble être imputable à la mise en place de politiques d'investissement financées par emprunt qui ne conduisent pas, ou pas assez rapidement, à une amélioration de la performance. Pour ce qui concerne la mise en oeuvre de cette sanction le rôle supposé des gros actionnaires au sein du capitalisme français n'est pas validé. En revanche, en dépit de ses faiblesses supposées, le système français de gouvernance semble en réalité fonctionner de manière efficace même si cette recherche devrait être étendue afin de prendre en considération d'autres paramètres susceptibles d'éclairer les mécanismes de la sanction.

En effet, comme un récent dossier paru dans l' *Academy of Management Journal* (1998, Vol. 41, n°2) sur le lien entre la performance de l'entreprise et la rémunération des dirigeants l'indique, le caractère uniforme de la relation entre dirigeant et performance de l'entreprise semble de plus en plus difficile à soutenir. Ainsi, Finkelstein et Boyd (1998), dans la lignée des développements théoriques de Hambrick et Finkelstein (1987), ont mis en évidence empiriquement le poids de la discréption managériale. De façon plus générale, Barkema et Gomez-Mejia (1998) soulignent le rôle des structures de gouvernance et des facteurs de contingence (tels que la stratégie, le niveau de R&D, la croissance du marché, ...) propres à chaque entreprise. Ainsi, un même dégradations de la performance ne conduira pas nécessairement dans toutes les entreprises à un départ du dirigeant ; la responsabilité de ce dernier ne pouvant pas systématiquement être engagé de façon identique notamment s'il dispose d'une faible latitude managériale comme cela peut être le cas dans une entreprise publique.

#### Annexe n°1 : Les entreprises de l'échantillon

Entreprises avec départ du dirigeant	Entreprises témoins
SNCF	PECHINEY
EDF	RENAULT
ACCOR	TAUTINGER
MECELEC	COMPAGNIE DES SIGNAUX
AEROSPATIALE	DASSAULT AVIATION
SAGA	BOLLORE TECHNOLOGIES
COFLEXIP	PONT A MOUSSON
SITA	CGEA
DE DIETRICH	MANITOU
FROMAGERIES BEL	BONGRAIN
POLIET	PINAULT-PRINTEMPS-REDOUTE
OGF-PFG	ONEI
TELEFLEX LIONEL DUPONT	CONST INDUS DE LA MEDITERRANEE
SERIBO	CAUVAL INDUSTRIES
MOULINEX	SEB
SNECMA	LABINAL
GENERALE DES EAUX	LYONNAISE DES EAUX
SALINS DU MIDI	EPC
CIE GEN D'INSTALLATIONS FERROV	GTMH
CHARBONNAGES DE FRANCE	ELECTRICITE DE STRASBOURG
CFF - CIE FRA DES FERRAILLES	ALLEVARD
THOMSON SA	LAGARDERE SCA
GROUPE ANDRE	DAMART
DANONE	ERIDANIA BEGHIN SAY
BIS	ECCO
VIA-GTI	CGEA
GROUPE VALFOND	AFE - ACIERIES ET FONDERIES EST
AIR FRANCE EUROPE	GEODIS

## Bibliographie

---

- ALLEN M.P. et PANIAN S.K., "Power, Performance, and Succession in Large Corporation", *Administrative Science Quarterly*, 27, 1982, p. 538-547.
- ALLEN M.P., PANIAN S.K. et Lotz R.C., "Managerial Succession and Organizational Performance : Recalcitrant Problem Revisited", *Administrative Science Quarterly*, 24, 1979, p. 167-180.
- AMIHUD Y. et LEV B., "Risk Reduction as Managerial Motive for Conglomerate Mergers", *Bell Journal of Economics*, 12, 1981, p. 605-617.
- ARCIMOLES (d') C.H., "Marchés financiers et gestion sociale", *Gestion 2000*, 1, 1995, p. 15-25.
- BARKEMA H.G. et GOMEZ-MEJIA L.R., "Managerial Compensation and Firm Performance : a General Research Framework", *Academy of Management Journal*, 41, 2, 1998, p. 135-145.
- BARNARD C., *The functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938.
- BARRO JR. et BARRO R.J., "Pay, Performance, and Turnover of Bank CEOs", *Journal of Labor Economics*, 8, 4, 1990, p. 448-481.
- BENSTON G.J., "The Self-Serving Management Hypothesis : Some Evidence", *Journal of Accounting and Economics*, 7, 1985, p. 67-84.
- BROWN M.C., "Administrative Succession and Organizational Performance : the Succession Effect", *Administrative Science Quarterly*, 27, 1982, p. 1-16.
- CABY J. et HIRIGOYEN G., *La création de valeur de l'entreprise*, Economica, Paris, 1997.
- CHARREAU G., "Structures de propriété, relation d'agence et performance financière", *Revue Économique*, n°3, 1991, p. 521-552.
- CHARREAU G., "Vers une théorie du gouvernement des entreprises", in *Le gouvernement des entreprises*, G. CHARREAU (ed.), Economica, Paris, 1997, p. 421-469.
- CHILD J., "Organizational Structure, Environments and Performance : the Role of Strategic Choice", *Sociology*, 6, 1972, p. 1-22.
- COUGHLAN A.T. & Schmidt R.M., "Executive Compensation, Management Turnover, and Firm Performance : an Empirical Investigation", *Journal of Accounting and Economics*, 7, 1985, p. 43-66.
- DAILY C.M. et DALTON D.R., "CEO and Director Turnover in Failing Firms : an Illusion of Change?", *Strategic Management Journal*, 16, 1995, p. 393-400.
- DENIS D.J. et SERRANO J.M., "Active Investors and Management Turnover Following Unsuccessful Control Contests", *Journal of Financial Economics*, 40, 1996, p. 239-266.
- DENIS D.J. et DENIS D.K., "Performance Changes Following Top Management Dismissals", *Journal of Finance*, 50, 4, 1995, p. 1029-1057.
- DENIS D.J., DENIS D.K. et SARIN A., "Ownership Structure and Top Management Turnover", *Working Paper*, Virginia Polytechnic Institute and State University and Santa Clara University, 1994.
- DESREUMAUX A., *Stratégie*, Précis Dalloz, Paris, 1993.
- FAMA E.F., 1980, "Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, 88, 2, 1980, p. 288-307.
- FINKELESTEIN S. et BOYD B.K., "How Much does the CEO Matter ? The Role of Managerial Discretion in the Setting of CEO Compensation", *Academy of Management Journal*, 41, 2, 1998, p. 179-199.
- FRIEDMAN S.D. et Singh, "CEO Succession and Stockholder Reaction : the Influence of Organizational Context and Event Content", *Academy of Management Journal*, 32, 4, 1989, p. 718-744.
- GAMSON W.A. et SCOTCH N.A., "Scapegoating in Baseball", *American journal of Sociology*, 70, 1964, p. 69-72.
- GIBBONS R. et MURPHY K.J., "Relative Performance Evaluation for Chief Executive Officers", *Industrial and Labor Relations Review*, 43, 1990, p. 30-51.
- GILSON S.C., "Management Turnover and Financial Distress", *Journal of Financial Economics*, 25, 1989, p. 241-262.
- GRUSKY O., "Managerial Succession and Organizational Effectiveness", *American journal of Sociology*, 69, 1963, p. 21-31.
- GUEST R., "Managerial Succession and Complex Organisations", *American journal of Sociology*, 68, 1962, p. 47-56.
- HAMBRICK D.C. et d'AVENI R.A., "Top Team Deterioration as Part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies", *Management Science*, 38, 10, 1992, p. 1445-1466.
- HAMBRICK D.C. et FINKELESTEIN S., "Managerial Discretion : a Bridge between Polar Views of Organizations", in L.L. Cummings et B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9, 1987, p. 369-406, Greenwich, CT, JAI Press.
- HAMBRICK D.C. et MASON P.A., "Upper Echelons : the Organization as a Reflection of its Top Managers", *Academy of Management Review*, 9, 2, 1984, p. 193-206.
- HARRISON J.R., TORRÉS D.L. et KUKALIS, "The Changing of the Guard : Turnover and Structural Change in the Top-Management Positions", *Administrative Science Quarterly*, 33, 1988, p. 211-232.
- JENSEN M.C. et MECKLING W.H., "Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3, 1976, p. 305-360.
- JENSEN M.C. et MURPHY K.J., "Performance Pay and Top-Management Incentives", *Journal of Political Economy*, 98, 2, 1990, p. 225-264.

- KAPLAN S.N., "Top Executive Rewards and Firm Performance : A Comparison of Japan and the United States", *Journal of Political Economy*, 102, 3, 1994, p. 510-546.
- KHANNA N. et POULSEN A.B., 1995, "Managers of Financially Distressed Firms : Vilains or Scapegoats ?", *Journal of Finance*, Forthcoming 1995.
- KHORANA A., "Top Management Turnover : an Empirical investigation of Mutual Fund Managers", *Journal of Financial Economics*, 40, 1996, p. 403-427.
- KIM Y., "Long-Term Firm Performance and Chief Executive Turnover : an Empirical Study of the Dynamics", *Journal of Law, Economics and Organization*, 12, 2, 1996, p. 480-496.
- LA PORTA R., LOPEZ-DE-SILANES F., SHLEIFER A. et VISHNY R.W., "Law and Finance", *Working Paper*, National Bureau of Economic Research, MA : Cambridge, n° 5661, 1996.
- LAZEAR E.P. et ROSEN S., "Rank Order Tournaments as Optimum Labor Contracts", *Journal of Political Economy*, 89, 1981, p. 841-864.
- LIEBERSON S. et O'CONNOR J.F., "Leadership and Organizational Performance : a Study of Large Corporations", *American Sociological Review*, 37, 1972, p. 117-130.
- MARTIN K.J. et MC CONNELL J.J., "Corporate Performance, Corporate Takeovers, and Management Turnover", *Journal of Finance*, 46, 2, 1991, p. 671-687.
- OCCASIO W., "Political Dynamics and the Circulation of Power : Succession in U.S. Industrial Corporations, 1960-1990", *Administrative Science Quarterly*, 39, 1994, p. 285-312.
- PIGE B., 1994, *Motivations des dirigeants d'entreprises : les moyens de la performance*, Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion, IAE de Dijon, Université de Bourgogne, 1994.
- ROSS S.A., "The Economic Theory of Agency : the Principal's Problem", *American Economic Review*, 63, 2, 1973, p. 134-139.
- SLANCICK G.R. et PFEFFER J., "Effects of Ownership and Performance on Executive Tenure in US Corporations", *Academy of Management Journal*, 23, 1980, p. 653-664.
- SELZNICK P., *Leadership in Administration*, Harper and Row, 1957.
- SHLEIFER A. et Vishny R.W., "Management Entrenchment : the Case of Manager-Specific Investments", *Journal of Financial Economics*, 25, 1989, p. 123-139.
- SHLEIFER A. et VISHNY R.W., "A Survey of Corporate Governance", *Journal of Finance*, 52, 2, 1997, p. 737-784.
- WAGNER W.G., PFEFFER J. et O'REILLY C.A. III, "Organizational Demography and Turnover in Top-Management Groups", *Administrative Science Quarterly*, 29, 1984, p. 74-92.
- WARNER J.B., WATTS R.L. et WRUCK K.H., "Stock Prices and Top Management Changes", *Journal of Financial Economics*, 20, 1988, p. 461-492.
- WEISBACH M.S., "Outside Directors and CEO Turnover", *Journal of Financial Economics*, 20, 1988, p. 431-460.
- WECHSLER LINDEN D., ROTENIER N., "Good Bye to Berle & Means", *Forbes*, 3 janvier, 1994, p. 100-103.

