DU PRIX DE REFERENCE A LA REMUNERATION DE REFERENCE : TRANSPOSITION D'UN CONCEPT[1]

Franck BRILLET

INTRODUCTION

Source d'avantage compétitif durable ou gage de satisfaction des salariés, la gestion des rémunérations revêt de plus en plus un aspect stratégique au niveau des organisations (Sire, 1994 ; Sire, David, 1993). Dans cette perspective, on peut rechercher les clés d'une bonne stratégie de rémunération afin de répondre aux exigences d'efficacité et de compétitivité des entreprises (Commeiras, 1998 ; Guest, 1997 ; Soulié, 1997 ; Tremblay, Sire, Balkin, 1996) sans oublier l'aspect ressources humaines sur le climat social (Hatcher, Ross, 1991), la motivation et la satisfaction (Stivers, Covin, Green-Hall, Smalt, 1998 ; Delagrange, 1991), ou bien encore la fidélisation (Reingold, Melcher, McWilliams, 1998).

Le présent article s'intéresse plus particulièrement aux rémunérations et aux attentes exprimées par les salariés. Partant de ces attentes exprimées ainsi que des résultats d'entretiens avec des experts en GRH, il apparaît que l'ensemble des nouvelles recherches effectuées sur la théorie du prix de référence en marketing semble intéressant pour élaborer les contours d'un nouveau concept de GRH et d'un modèle théorique de « rémunération de référence ». Cet article se propose donc d'élaborer des propositions de recherches en ce sens et d'en vérifier l'intérêt au regard des problématiques de GRH. Le cadre de cette recherche s'inscrit donc dans une phase exploratoire.

L'intérêt théorique de cette recherche est de conceptualiser la notion de rémunération de référence et d'identifier les principaux éléments intervenant dans cette rémunération de référence auprès d'une catégorie particulière de salariés, la force de vente. La principale contribution managériale est de permettre aux entreprises de différencier un élément clé de leur politique de GRH, tant en matière de recrutement, de fidélisation, d'implication ou de motivation. Ainsi, la détermination d'une rémunération de référence permet la clarification des attributs qui la compose et sa mesure. Il sera alors envisageable de mettre en place des politiques de communication, de rémunération, de recrutement, etc...afin de la modifier.

L'une des clés pour élaborer de bonnes stratégies de prix (Dussart, 1995) est la connaissance de la réponse des consommateurs aux variations de prix. Ainsi, dans le domaine des rémunérations, on peut se demander si une meilleure appréhension des attentes en matière de rémunération peut conduire les dirigeants d'entreprise à adapter leurs politiques de ressources humaines en fonction de leurs salariés. Existe-t-il dans l'esprit des salariés une « rémunération de référence » ? et quelles sont les attributs qui la composent ? Cette approche « salarié » ne sera pas sans écarter les enjeux managériaux observés par une telle proposition montrant une convergence d'intérêts entre ces diverses préoccupations.

Il semble alors que le concept de prix de référence, initialement développé en économie et en marketing (Briesch, Krishnamurthi, Mazumdar and Raj, 1997 ; Biswas, Wilson, Licata, 1993) peut permettre d'apporter des éléments de réponse aux attentes formulées par les salariés en terme de rémunération. Il s'agit plus précisément de s'intéresser aux critères qui vont leur permettre de se fixer « une rémunération de référence » à l'égard d'un emploi donné.

Il convient, dès lors, de préciser le concept de prix de référence afin de proposer sa transposition au domaine de la GRH et proposer un concept novateur en terme de rémunération : la « rémunération de référence ». D'un point de vue méthodologique, l'étude du concept de prix de référence, proposée dans cet article, comprend deux éléments d'analyse :

- un premier élément propose une définition du concept et identifie les principaux modèles de prix rencontrés dans la littérature ainsi que l'intérêt de ce développement pour la gestion des ressources humaines (1),

- le second élément d'analyse a pour objectif de proposer la construction d'un nouveau concept de GRH : celui de rémunération de référence. Dans le cadre d'une

[1] Un remerciement tout particulier doit être adressé à Patricia Coutelle-Brillet pour son aide, ses conseils et ses orientations.

recherche de type exploratoire, des réunions de salariés ainsi que des entretiens semi-directifs auprès de la force de vente complètent cette phase d'analyse justifiant l'approfondissement de la transposition du concept de prix de référence et la proposition d'un modèle de rémunération de référence (2).

1. Le concept de prix de reference

L'analyse de ce concept novateur révèle une diversité de modèles dont la présentation (1.1) amène à souligner les intérêts de formuler des propositions de recherches en matière de GRH (1.2).

1.1 Le concept de prix de référence et ses nombreuses acceptions

Une abondante littérature en économie et en marketing s'est attachée à montrer que la diversité des prix observés incite le consommateur à se forger des attentes ou des repères en matière de prix : ce sont les prix de référence. L'originalité de ce concept provient du fait qu'il comprend des éléments externes à l'individu mais aussi des éléments internes.

1.1.1 Définition du prix de référence. Les prémisses du prix de référence peuvent se trouver dans les travaux de Lattin et Bucklin (1988)[2] mais également se trouver dans les travaux sur la relation qualité-prix (Tull et al., 1964) ainsi que dans l'approche de fixation du prix d'un produit nouveau (Gabor et Granger, 1964). C'est alors le « juste prix » dans l'esprit du consommateur.

La définition proposé par Monroe (1979) récapitule les origines du prix de référence et fait apparaître la notion de dynamisme donc d'évolution du concept : « *le prix de référence est le prix que les acheteurs utilisent comme élément de comparaison pour évaluer le prix d'un produit ou d'un service offert. Il peut être un prix dans la mémoire de l'acheteur ou le prix d'un produit alternatif* ». *Elle* permet de positionner le prix de référence dans un cadre de comparaison et d'évolution. Les théories de l'assimilation contraste (Sherif, 1963) et du niveau d'adaptation (Helson, 1964) ont par ailleurs permis d'enrichir le concept.

Au regard de cette définition deux théories semblent intéressantes et révèlent des implications fortes en ce qui concerne la théorie du prix de référence : il s'agit de la théorie du niveau d'adaptation et de la théorie de l'assimilation contraste. Il résulte de ces deux théories les implications suivantes (Monroe, 1990) :

- la perception du prix est relative à d'autres produits,
- il existe un prix de référence pour chaque niveau de qualité,
- les acheteurs ne jugent pas chaque prix séparément,
- le prix de référence semble être une moyenne de prix sans référence au prix actuel,
- il y a une région d'indifférence sur les prix de référence où les changements de prix ne font pas varier la perception.

Ces implications sont importantes car elles permettront de fournir des recommandations dans le cadre de la mise en place d'une politique de rémunération en accord avec la rémunération de référence. Il s'agit, plus précisément, de déterminer quels sont les éléments susceptibles de contribuer à la formation de ce prix de référence par le consommateur.

1.1.2 Les modèles de formation des prix de référence. La recherche centrée autour du concept du prix de référence provient du fait que les consommateurs ne connaissent pas tous les prix des produits qu'ils achètent mais seulement certains et juste après leur achat (Dickson et Sawyer, 1986). Ce constat s'explique par le nombre d'informations importantes que le consommateur ne peut pas intégrer en même temps dans la mémoire. Nous sommes dans le cadre d'une information limitée qui est aussi valable pour le salarié dans sa recherche d'emploi et sa recherche d'information sur les pratiques de rémunération des entreprises.

La synthèse des principaux modèles de prix de référence issus de la littérature est présentée dans le tableau suivant :

---

[2] Le prix de référence pouvait être le prix d'un produit concurrent, le dernier prix payé pour le produit, le prix observé dans un autre point de vente,...(Zollinger, 1993).

Synthèse des principaux modèles de prix de référence

Modèles	Description des modèles	Auteurs
Basés sur les prix courants	- Prix courant de la marque choisie lors du dernier achat - Moyenne du prix courant le plus haut et du prix courant le plus bas d'une marque - Prix courants pondérés par le degré de fidélité aux marques	- Hardie, Johnson et Fader (1993) - Rajendran et Tellis (1994) - Mazumdar et Papatla (1995)
Basés sur les prix passés	- Prix respectifs des marques lors du dernier achat - Moyenne géométrique des prix des marques choisies lors de trois périodes d'achat - Calcul exponentiel du prix d'une marque durant toute la période historique où elle a été choisie	- Mayhew, Winer (1992), Krish-namurthi, Mazumdar, Raj (1992) - Rajendran et Tellis (1994) - Lattin et Bucklin (1989) - Mazumdar et Papatla (1995)
Basés sur les prix passés et sur d'autres informations	- Calcul d'une fonction comprenant le prix de la dernière période, la tendance générale du prix et la part de marché de la marque - Calcul d'une fonction avec les 5 dernières périodes du prix, la tendance générale, la fréquence des promotions, la prise en compte des promotions par le ménage et les caractéristiques du magasin	- Winer, 1986 - Kalwani et al. (1990)

Source : Briesch, Krishnamurthi, Mazumdar et Raj (1997), p 203

Trois types de formation sont alors distingués : une fondée sur les prix passés, une autre sur les prix passés avec des éléments relatifs au point de vente et aux autres caractéristiques de la politique commerciale et enfin une basée sur les prix courants. Il ressort néanmoins de la plupart des études que le prix de référence est dépendant du contexte.

1.2 Intérêts et implications de la transposition du concept en GRH

Afin de souligner les intérêts et points de convergence entre les possibles transferts entre modèles appartenant à des champs disciplinaires connexes, il est possible de formuler un certain nombre de propositions de recherches qui ont été établies à partir de 8 entretiens semi-directifs au près d'experts en GRH (Romelaer, 1998b).

Constats issus des entretiens avec les experts

Le premier constat est qu'une relation étroite peut-être établie entre, d'une part, la relation compétence / prix du travail et, d'autre part, entre la relation contribution / rétribution. Ces éléments ne sont pas sans rappeler les origines du concept de prix de référence insistant sur cet aspect de « prix / qualité ».

Toutefois, un problème peut se poser pour certains salariés en situation nouvelle d'insertion professionnelle (changement d'emploi, jeunes diplômés) afin d'établir leur rémunération future et donc nouvelle. Il en ressort la notion précédemment citée en matière de prix de référence relative au juste prix. Les extraits de discours avec des experts permettent d'attester cette dimension : « *Pour les jeunes diplômés en situation d'insertion professionnelle, ou des personnes qui sont au chômage depuis longtemps avant d'intégrer notre entreprise, c'est véritablement la loterie que d'établir le montant du salaire auquel ils peuvent prétendre.* »,

Le second constat montre que de nombreux éléments externes influencent la composition de la rémunération de référence des salariés. Ainsi, l'évolution des rémunérations mensuelles propres aux professions pour lesquelles leurs futurs salariés se destinent et les différences de rémunérations observées sur certains métiers par certaines

entreprises semblent constitués des attributs intéressants. Toutefois, la rémunération de référence anticipée d'un individu s'appuierait sur d'autres éléments que le simple salaire ou les coefficients issus des grilles de classification. On serait alors en mesure par référence à la définition de Monroe (1979) de proposer une définition de cette notion de salaire et rémunération de référence comme étant : « *La rémunération de référence est une rémunération que les salariés utilisent comme élément de comparaison pour évaluer le prix de leur travail ou des éléments qui s'y rattachent.* ». Cette remarque consiste d'ailleurs à tester que la perception de la rémunération de référence est relative au secteur d'activité. Il semble également que certains salariés établissent une rémunération de référence pour chaque niveau d'ancienneté, chaque poste et en fonction de du temps de travail exercé par l'individu. On souligne que ces éléments sont des critères traditionnels sur lesquels ont été construits les principaux systèmes de rémunérations des entreprises et, il devient important d'observer s'il n'existe pas d'autres critères en dehors de ces derniers.

Propositions de recherche

Suite à ces constats, qui rapprochent le concept de prix de référence de celui de rémunération, trois propositions de recherche peuvent être formulées :

1. La rémunération de référence se forme à partir des rémunérations pratiquées dans la profession.
2. La rémunération de référence se forme à partir des rémunérations antérieures des salariés.
3. Les rémunérations antérieures et les informations détenues par le salarié sont des attributs significatifs de la formation d'une rémunération de référence.

Afin de répondre à ces quelques pistes de recherches pour élaborer le corps de ce nouveau concept, il devient indispensable d'établir une enquête empirique auprès de salariés.

2. LA NAISSANCE D'UN NOUVEAU CONCEPT : « LA REMUNERATION DE REFERENCE »

Partant du principe que le prix peut-être associé à la notion de salaire (le considérant à l'instar de nombreux économistes du travail comme le prix de la force de travail) il est alors possible de considérer de manière plus globale que le prix de référence trouve sa correspondance en gestion des ressources humaines au travers de la naissance d'un nouveau concept : celui de « rémunération de référence ». Afin d'appuyer cette nouvelle idée, il devient important de réaliser une enquête exploratoire attestant le bien-fondé d'une telle approche (2.1). A l'issue des résultats obtenus il sera alors possible d'envisager la construction d'un véritable modèle de rémunération de référence (2.2).

2.1 Cadre opératoire de la recherche exploratoire

Le cadre opératoire de la recherche empirique s'est intéressé à une catégorie de salariés particulière qui fait l'objet de peu de recherches en GRH. Il s'agit de la Force de Vente qui constitue souvent un objet de recherche marketing (Darmon, 1995, 1997). Bien que les techniques de rémunérations et leur gestion soient spécifiques pour cette catégorie de salariés, ce choix se justifie pour plusieurs raisons :

- d'une part, elle consacre la transversalité des sciences de gestion entre marketing et GRH,
- d'autre part, il permet de rester cohérent avec l'objet de cet article dont le souci est d'élaborer un cadre conceptuel élargi intégrant des approches théoriques marketing au domaine de la gestion des ressources humaines,
- et enfin, ce choix enrichit le champ des recherches en GRH sur la population particulière de la force de vente qui semble celle qui rassemble le plus d'éléments intégrés dans le cadre de nos propositions de recherches.

La force de vente semble un objet d'étude intéressant dans la mesure où l'aspect rémunération est un élément important de cette catégorie de salariés dans le choix de leur entreprise de travail. On considère d'ailleurs que cette catégorie échappe quelque peu à l'aspect de crise et de chômage liés à la conjoncture actuelle.

L'étude exploratoire qualitative se divise en deux parties :

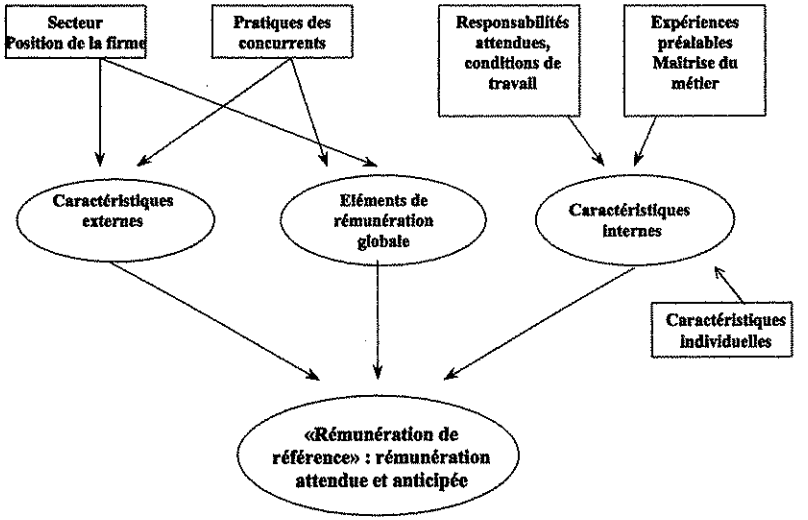
- la première permet de mettre en évidence le caractère multidimensionnel du concept de rémunération de référence au travers de la réalisation de réunions collectives de salariés (les recherches de type exploratoire justifient l'utilisation de focus group (Morgan, 1988) comme le rappelle Bergadaa en 1998). De cette façon, trois réunions de salariés

appartenant à la force de vente ont été réalisées dans le but de faire émerger les attributs formant leur rémunération de référence et d'identifier la nature de ce nouveau concept.

- la seconde consiste en une administration d'entretiens semi-directifs (Romelaer, 1998a ; Grawitz, 1993) auprès de vendeurs afin de souligner la double dimension du concept de rémunération de référence (l'objectif était de clarifier les termes employés par les salariés lors des « focus groups » et d'approfondir la nature des relations entre les attributs et le concept de rémunération de référence). Ces entretiens se sont déroulés auprès de salariés appartenant également à des concessions automobiles et dont la situation dans l'entreprise est identique à celle des salariés des « focus groups ».

Les discours recueillis lors de ces deux étapes d'analyse ont été intégralement enregistrés et retranscrits. Les données ont fait l'objet d'une double analyse de contenu[3] (Ghiglione, Matalon, 1978) et les résultats sont présentés schématiquement comme suit :

RESULTATS DES ANALYSES



Au niveau des résultats obtenus, on remarque des similitudes avec ceux obtenus lors de notre première enquête exploratoire auprès d'experts et ici encore la perception de la rémunération de référence est relative au secteur d'activité mais elle est également et plus fortement due aux autres entreprises, voir mêmes aux entreprises de secteurs annexes tels que les assurances ou l'immobilier. Ceci tient en partie au fait que nombre des vendeurs interrogés ont eu une expérience précédente dans ces secteurs. La vie professionnelle passée du salarié revêt alors une certaine importance. De la même façon, l'existence de rémunération de référence selon la nature du poste ou selon les compétences acquises par les salariés jouent une importance significative.

On remarque que la rémunération de référence est, pour cette force de vente, une rémunération dans la **mémoire** du nouveau salarié (effet du à son expérience capitalisée et sa connaissance du marché, du secteur d'activité et de son métier). On ajoutera que pour l'un des vendeurs interrogé cette rémunération de référence est également celle d'un

[3] Analyse effectuée deux chercheurs afin d'éviter les biais d'interprétation.

métier exercé auparavant dans un autre secteur d'activité : « *Pour moi, j'avais une idée claire de ma rémunération en rentrant dans une concession. Je savais ce que j'avais gagné en vendant des maisons, donc j'avais mon idée* ». Nous ne sommes pas loin des propos de Monroe (1979) lorsqu'il parle de *prix de produit alternatif*. Ces éléments ne sont pas sans appuyer notre idée que la rémunération de référence de cette catégorie de salariée (plus que pour les jeunes diplômés ou cela était moins patent) s'inscrit dans un cadre de **comparaison** et d'évolution qui permet de comprendre que les théories du niveau d'adpatation apparaissent mieux adaptée au cadre de notre recherche : « *Il est clair que pour moi, cela fait depuis le début de l'année que je regarde les statistiques sur les salaires de mon métier. Je dois me tenir au courant pour avoir une idée de ma future rémunération* », « *Vous savez, je souhaite être chargé de clientèle dans le secteur bancaire et dans certaines banques les rémunérations sont nettement inférieures au marché (25% environ).* ». Un autre extrait de discours va dans le sens d'une autre proposition insistant sur le fait que les seules informations sur le niveau ou la structure des salaires ne sont pas suffisantes. Des **informations autres** semblent indispensables dans la formation de leur rémunération de référence : « *Je préférerai aller dans cette banque, parce que les personnes qui y travaillent ne sont pas stressées et on sait nous donner des responsabilités et un travail intéressant.* ». Cet élément montre alors que de simples éléments externes propres au métier, au secteur d'activité ou aux pratiques des concurrents ne sont pas suffisantes pour expliquer la formation de leur rémunération de référence.

Le fait que les salariés de l'étude ne jugent jamais chaque élément de la rémunération séparément souligne un fait important puisqu'il permet de se rapprocher du concept de rétribution globale du salarié laquelle renvoie aux récentes approches stratégique (Sire, David, 1993) et systémique (Donnadieu, 1991) de la rémunération.

Pour aller plus loin, en s'appuyant sur le cadre théorique de l'assimilation contraste, il convient de tenir compte d'un certain nombre d'effets mis en avant par nos analyses et soulignés dans les théories relatives au prix de référence. Nos entretiens permettent d'accréditer la thèse selon laquelle l'importance du changement attendu par le dirigeant sera fonction de l'importance de l'écart entre la rémunération courante de référence attendue par la force de vente et la rémunération de référence nouvellement présentée par l'entreprise. Si cet écart est trop grand, la rémunération de référence du salarié ne changera pas. Deux hypothèses se sont présentés dans nos focus groups :

- le premier groupe indiquait les éléments suivants : « *Vous savez ils nous ont augmenté de 15%, mais cela n'a rien changé, nous savons que la rémunération à laquelle nous pouvons prétendre n'ira jamais jusque là. Nous sommes mieux payés mais cela ne correspond pas à la réalité de la profession. C'est nos résultats exceptionnels et la conjoncture favorable qui l'expliquent.* »,

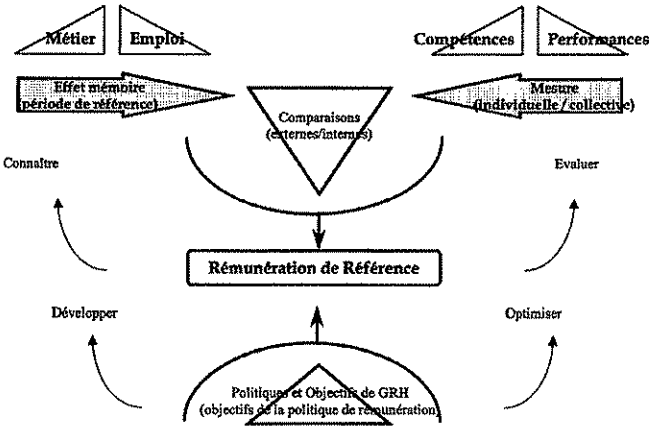
- le second groupe indiquait les résultats suivants : « *Nous depuis quelques mois notre rémunération n'évolue pas, voir même nous gagnons un peu moins pour ceux qui ont changé de coefficient. Mais la rémunération si ces derniers mois elle n'a pas trop évoluée, elle n'a pas changée et par rapport à ce quenous souhaitions et nous croyions, cela ne change pas grand chose* ».

Ces deux exemples illustrent parfaitement le fait que des modifications trop importantes (jugées comme des exceptions) ou trop mineures qui affecteraient la rémunération des salariés ne concourent pas à faire évoluer la rémunération de référence d'origine de ces salariés. Il est donc important de signaler que seule une modification de rémunération modérée est susceptible de modifier le niveau de rémunération de référence des salariés de l'entreprise ou des futurs embauchés. De cette façon l'une des concessions automobiles sur laquelle a porté l'un des focus group a mis en œuvre une nouvelle politique de rémunération dont l'enveloppe globale ne peut varier mensuellement qu'a hauteur de 7%. Les objectifs de la direction sont de mieux motiver l'équipe des vendeurs, de les impliquer et de communiquer sur ces éléments pour attirer une force de vente compétente et renouveler la force de vente existante.

En allant plus loin la rémunération de référence serait constituée d'un ensemble d'attributs internes et externes qui seraient évalués par les individus selon une moyenne mais avec peu de références à leur rémunération actuelle ou à la rémunération telle qu'indiquée dans différentes études statistiques. Cet élément n'est pas sans rappeler la classification donnée par Mottaz (1988) et Sire (1994, 1993 : 10-13) qui envisage deux types de rétributions : la rétribution intrinsèque (composée des éléments se rattachant au contenu de l'emploi) et la rétribution extrinsèque (composée de variables indépendantes du contenu de l'activité).

Ces deux types de rétribution comprennent, chacun, divers éléments de rémunération qui correspondent tous à des variables d'action assorties d'objectifs stratégiques précis (centrés soit sur l'individu, soit sur l'organisation). Les éléments de la rétribution sont ensuite répartis entre onze variables d'action. La rétribution extrinsèque est définie par huit variables de nature quantitative[4], et la rétribution intrinsèque par trois variables de nature plus qualitative[5]. Ce rapprochement semble établir un cadre d'analyse séduisant avec la notion de rémunération de référence et des attributs qui la composent. Ainsi, au regard des éléments présentés par Sire (1993), nos résultats montrent que le concept se détermine par deux sous-ensembles distincts s'apparentant à ce que l'auteur identifie comme les éléments extrinsèques de la rémunération et les éléments intrinsèques de la rémunération. De manière schématique, il est possible de représenter le résultat de nos analyses en s'inspirant du schéma de Sire (1993, p.14).

CONCEPT DE REMUNERATION DE REFERENCE



Ce dernier point permet alors de proposer la construction d'un modèle de rémunération de référence en établissant des liens étroit avec les recherches effectuées en matière de rémunération.

2.2 Construction d'un modèle de rémunération

Au regard des éléments précédents il est possible au travers des analyses de contenu effectuées d'établir un tableau récapitulatif des principaux résultats obtenus. Ce tableau consacre la vérification de la validité des propositions de recherche émises dans les développements précédents :

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

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

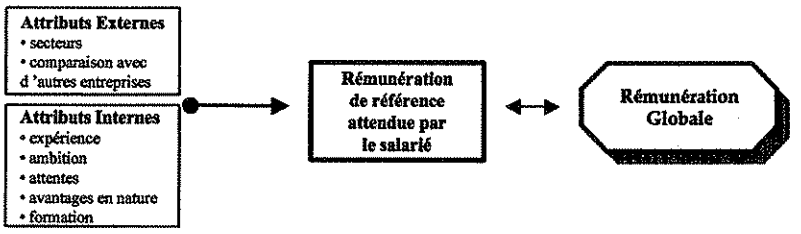
TABLEAU DES RESULTATS OBTENUS

	Propositions de recherches formulées	Résultats obtenus
°1	N La rémunération de référence se forme à partir des rémunérations pratiquées dans la profession	***Constituent des attributs de la rémunération de référence :*** - la rémunération actuelle du dernier emploi occupé - la rémunération moyenne des salariés présents dans l'entreprise depuis plus d'un an - la structure actuelle des rémunérations
°2	N La rémunération de référence se forme à partir des rémunérations antérieures	***Constituent des attributs de la rémunération de référence :*** - la rémunération des emplois passés (lors des derniers mois) - la moyenne des rémunérations passées (importance du temps, et l'expérience) - la rémunération moyenne de l'ensemble de la carrière du salarié
°3	N Les rémunérations antérieures et les informations détenues par le salarié sont des attributs significatifs de la formation d'une rémunération de référence	***Constituent des attributs de la rémunération de référence :*** - le trend général d'augmentation des rémùunérations dans le secteur d'activité ainsi que la position de l'entreprise dans son environnement - la prise en compte des éléments de la rémunération par le salarié (notion de prix de référence interne : Coutelle/Brillet, Zollinger, 1996 ; Zollinger, 1995)

De cette présentation synthétique on peut alors s'interroger sur l'existence d'un modèle fédérateur en terme de rémunération de référence puisque l'on s'aperçoit que nos résultats s'apparentent au trois modèles, selon les cas. Observe-t-on comme pour les prix, un modèle combinatoire des trois présentés ? Ou bien observe-t-on la prédominance de l'un ou de l'autre ? Ce point constitue d'ores et déjà une limite de la présente recherche et donc une perspective de voie nouvelle afin de juger de la proportion de ces influences, d'une part, et de la prédominance des modèles dans la formation de la rémunération de référence des salariés, d'autre part.

Schématiquement on peut construire le modèle suivant :

MODELE DE REMUNERATION DE REFERENCE



Il est intéressant de remarquer que la nature des attributs offre une double dimension :

- **externe** : ce qui semble similaire par rapport aux études de rémunérations consacrant l'influence du secteur d'activité, les pratiques d'entreprises en matière de rémunération sur les pratiques salariales. On a donc ici une importance des traditionnels déterminants des pratiques de rémunération sur la formation des rémunérations de référence des individus,

- **interne** : c'est ici un point intéressant qui consacre l'influence d'attributs propres aux salariés dans la formation de leur rémunération de référence. De cette façon, des éléments tels que les conditions de travail offertes, l'expérience, les attentes des salariés sur les responsabilités recherchées, sur les composantes de leur rémunération semblent avoir une influence significative dans la formation de la rémunération de référence.

Par ailleurs, ce modèle peut permettre d'intégrer une approche rémunération globale en ce sens que le salarié et l'entreprise vont pouvoir trouver dans l'approche globale les éléments intrinsèques ou extrinsèques susceptibles de favoriser la formation de la rémunération de référence. On peut alors dans une recherche de flexibilité ou bien dans une volonté d'améliorer l'équilibre du rapport contribution / rétribution, trouver des éléments de rémunération susceptibles d'influencer la rémunération de référence des salariés concernés.

Par conséquent, dans le cadre de cette proposition, l'élaboration d'un tel modèle peut avoir des implications managériales importantes. Ce schéma ainsi que les attributs qu'il révèle permettent au chef d'entreprise ou directeur des ventes de modifier ou d'orienter le management de sa force de vente afin de faire évoluer sa politique de recrutement, de rémunération. Les effets sur le comportement des salariés n'est pas neutre puisqu'il est vérifié dans cette étude une réduction des dysfonctionnements dus au comportement de retrait ou de non-adhésion des vendeurs. Ces éléments étant appréhendés dans des objectifs mesurés par des indicateurs tels que le turnover, l'absentéisme, le manque d'initiative, etc...

Ces objectifs visés étant le plus souvent orientés vers la volonté de mieux impliquer la force de vente, la fidéliser, attirer des salariés motivés et compétents, etc. Le salarié sera alors plus motivé et enclin soit à intégrer l'entreprise, soit à y rester. Les enjeux pour l'entreprise peuvent également se retrouver dans leur recherche de conserver ou créer un véritable vivier de salariés associés étroitement aux objectifs de l'entreprise. la rémunération de référence viserait une volonté d'améliorer le comportement de la force de vente, mais viserait également à augmenter l'attractivité de l'entreprise, le degré de fidélisation de cette catégorie de personnel et d'améliorer la compétitivité externe de l'entreprise du secteur.

CONCLUSION

Cette recherche, par la synthèse de l'état de l'art et la réalisation d'une enquête exploratoire qualitative, a permis de définir le concept de rémunération de référence et son intérêt en matière de GRH, de montrer sa nature multidimensionnelle, de déterminer les principaux attributs contribuant à sa formation et de proposer un modèle permettant de l'opérationaliser.

Plusieurs limites sont toutefois observables :

- la première concerne le caractère exploratoire de la recherche et la population qu'elle concerne : la force de vente. Il n'est pas sûr que les résultats soient identiques sur des catégories de salariés appartenant à des secteurs ou la main d'œuvre est excédentaire et ou les métiers sont en déclin. De la même façon, une distinction est à opérer dans l'échantillon en fonction de la situation des personnes interrogées : les nouveaux embauchés n'ayant jamais eu d'emploi auparavant (jeunes diplômés en voie d'insertion professionnelle), les personnes ayant nouvellement intégrer l'entreprise, les personnes étant dans l'entreprise depuis plus d'un an. Nos perspectives de recherches futures doivent donc en tenir compte,

- la seconde limite importante réside dans le fait que la rémunération de référence ainsi que le prix dépend dans sa formation du contexte dans lequel elle s'inscrit. On entend alors ici le fait de disposer d'un emploi, le secteur d'activité de l'étude, etc... Le cadre de cette recherche s'inscrit dans un paradigme situationniste et contextuel et donc supporte toutes les limites que cela implique,

- la troisième limite vise l'enquête exploratoire qui s'est effectuée par entretiens, interviews d'experts (Blanchet, 1985, 1992 ; Guittet, 1990) et focus group (Krueger, in

FNEGE, 1998). La prochaine étape de la recherche consistera à élaborer un questionnaire d'enquête afin de valider le cadre du modèle proposé et d'engager une recherche empirique auprès d'un plus grand nombre d'individus. La faiblesse de notre échantillon tient au caractère exploratoire de l'enquête et l'interprétation des résultats ne peut-être appréhendée qu'avec beaucoup de prudence.

Plusieurs voies de recherche découlent de ce premier travail de nature exploratoire et des principales limites exposées précédemment :

- une voie de recherche possible serait d'établir une distinction des différentes catégories de salariés, voir même d'établir une analyse spécifique aux jeunes diplômés au moment de leur insertion professionnelle. Il serait également intéressant dans une recherche empirique de plus grande ampleur de distinguer les rémunérations de référence des salariés en fonction de leur présence ou non dans une entreprise. C'est ce qui justifierait l'étude des jeunes diplômés n'ayant jamais travaillés et en processus d'insertion professionnelle et l'étude d'une autre catégorie de salariés (par exemple la force de vente). Cet élément permettrait alors de savoir véritablement vers quels types de modèles on peut se rapprocher : soit vers des modèles qui proposeraient que la rémunération de référence se forme avec les différents emplois exercés précédemment (expérience dans des emplois passés) et sur les rémunérations des concurrents au moment de l'embauche, soit vers des modèles qui établissent que la rémunération de référence se forme au sein de l'entreprise à partir de certains éléments de la rémunération. On pourrait alors se référer au concept de rémunération globale en distinguant les éléments intrinsèques et extrinsèques de la rémunération.

- une autre prolongation de ce travail peut être l'étude de l'influence d'une des dimensions de la rémunération de référence. A partir de cet élément, il est également possible d'engager des analyses vers la mesure de cette rémunération de référence (peut-on établir une échelle de mesure sur cette rémunération qui ne constituerait, dans cette perspective, qu'une mesure d'une « image attendue, d'une rémunération attendue »).

Ces différentes voies de recherche ne sont pas sans intérêt managérial puisqu'elles concernent les différents moyens qui peuvent permettre aux entreprises de modifier leurs pratiques de gestion des ressources humaines spécialisées en fonction de leurs propres déterminants et des caractéristiques de leur force de vente.

REFERENCES

Bergadaa M., « Strategic Decisions and Implementation : PRODINTM, a Prospective Dialectic Interpersonal Method », to be published in *Journal of Business Research*, (1998).

Biswas A., Wilson E. and J. Licata, « Référence Pricing Studies in Marketing : A synthesis of Research Results », *Journal of Business Research*, 27, (1993), 239-256.

Blanchet A., Gotman A., *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Coll. Sociologie 128, Paris, Nathan, 1992.

Blanchet A. (dir), *L'entretien dans les Sciences Sociales*, Paris, Dunod, 1985.

Briesch R., Krishnamurthi L., Mazumdar T., Raj S., « A Comparative Analysis of Reference Price Models», *Journal of Consumer Research*, 24, September (1997), 202-214.

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.

Couteile/Brillet P., Zollinger M., Sensibilité au prix, attitude et hiérarchie des effets, Université de Tours, *Cahier de recherche de l'I.A.E.*, 63, 1996.

Darmon R.Y., « Répartition équitable des objectifs de ventes entre les commerciaux », Recherche et *Applications en Marketing*, 10, 3, (1995), 3-16.

Darmon R.Y., « Le pilotage des forces de vente : état de l'art et modèle conceptuel », *Recherche et Applications en Marketing*, 12, 3, (1997), 25-38.

Delagrange R., *L'intéressement des salariés aux performances de l'entreprise - Outil de motivation des travailleurs, dans un cadre socio-économique*, Mémoire de DEA en Sciences de Gestion, ISEOR, Ecully, 1991.

Dickson P., A. Sawyer, , « Methods to Research Shopper's Knowledge of Supermarket Prices », *Advances in Consumer Research*, 13, (1986), 584-588.

Donnadieu G., *Du salaire à la rétribution: pour une nouvelle approche des rémunérations*, Paris, Editions Liaisons, 1991.

Dussart C., « Questions de prix », *Décisions Marketing*, 6, Septembre-Décembre (1995), 23-30.

Gabor A. and C.W.L. Granger, « Price Sensitivity of the Consumer », *Journal of Advertising Research*, 4, 4, (1964), 40-44.

Ghiglione R., Matalon B., « L'analyse de contenu », in Chapitre 6 *Les enquêtes Sociologiques : théories et pratique*, Paris, Armand Colin, (1978), 155-203.

Grawitz M., *Méthodes des Sciences Sociales*, Paris, Dalloz, 1993.

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.

Guittet A., *L'entretien*, Paris, Armand Colin, 1990.

Hatcher L., Ross T.L., « From Individual Incentives to an Organization-Wide Gainsharing Plan : Effects on Teamwork and Product Quality », *Journal of Organizational Behavior*, 12, (1991), 169-183.

Helson H., *Adaptation-Level Theory*, New-York, Harper Row, 1964.

Krueger R., *Focus Group : a Practical Guide for Applied Research*, Sage, in FNEGE, Séminairedu CEFAG n°1 *Méthodologie et méthodes qualitatives de recherche en gestion* , (1998), 208-254.

Lattin J. and R. Bucklin, « Référence Effects of Price and Promotion on Brand Choice Behavior », *Journal of Marketing Research*, 26, (1989), 299-310.

Monroe K.B., *Pricing : Making Profitable Decisions*, Mc Graw Hill, 1979.

Monroe K.B., *Pricing : Making Profitable Decisions*, Mc Graw Hill, 1990.

Morgan D, *Focus Groups as Qualitative Research, Sage*, 1988.

Mottaz C.J., « Determinants of Organizational Commitment », *Human Relations*, 41, 6, (1988), 467-482.

Reingold J., Melcher R.A., McWilliams G., « Executive Pay. Stock Options Plus a Bull Market made a Mockery of Many Attempts to link Pay to Performance », *Business Week International Edition*, April 20 (1998), 56-60.

Romelaer P., « Méthodes qualitatives de recherche en gestion : introduction, panorama », FNEGE, Séminaire du CEFAG n°1 *Méthodologie et méthodes qualitatives de recherche en gestion* , (1998a), 33-43.

Romelaer P., « Note sur l'entretien semi-directif centré », FNEGE, Séminaire du CEFAG n°1 *Méthodologie et méthodes qualitatives de recherche en gestion* , (1998b), 58-65.

Sherif C., « Social categorization as a function of latitude acceptance and series range », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 3, (1963), 148-156.

Sire B., « La gestion des rémunérations au service de la flexibilité », *Revue Française de Gestion*, 98, Mars-avril-mai (1994), 104-113.

Sire B., David P. , *Gestion stratégique des rémunérations*, Paris, Editions Liaisons, 1993.

Soulié 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.

Stivers B.P., Covin T.J., Green-Hall N., Smalt S.W., « How Nonfinancial Performance Measures Are Used », *Management Accounting*, February, (1998), 44-49.

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.

Tull D., Boring R., Gonsior M., « A Note on the Relashionship of Price and imputed Quality », *Journal of Business*, 37, 2, (1964), 186-191.

Zollinger M., « Le concept de prix de référence dans le comportement du consommateur : d'une revue de la littérature à l'élaboration d'un modèle prix de référence-acceptabilité », *Recherche et Applications en Marketing*, 8, 2, (1993), 61-77.

Zollinger M., « Le prix de référence interne : existence et images », *Décisions Marketing*, 6, (1995), 89-101.