

## **Contrôle de gestion sociale et implication tridimensionnelle des employés des PME Guinéennes : l'influence des pratiques de rémunération**

### **Social management control and three-dimensional involvement of employees of Guinean SMEs: the influence of remuneration practices**

**Mètogbéwè Franciscaïn E. AGBAZA, (Docteur en sciences de gestion)**

*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion  
Université Général Lansana Conté de Sonfonia, Conakry, Guinée*

**Rosalie Lydie NGONO, (Docteur en sciences de gestion)**

*Université de Douala/ ESSEC, Cameroun*

**Idrissa Faren SIDIBE, (Docteur en sciences de gestion)**

*Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises de Guinée, Conakry*

**Siba Kolin KOIVOGUI, (Docteur en sciences de gestion)**

*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion  
Université Générale Lansana Conté de Sonfonia, Conakry, Guinée*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université Général Lansana Conté de Sonfonia Conakry, Guinée 030 BP ; 970 Kipe Conakry/ <a href="mailto:contact@uglcs.org">contact@uglcs.org</a> / <a href="http://www.uglc.org">www.uglc.org</a> 628512852
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	E AGBAZA, M. F., NGONO, R. L., SIDIBE, I. F., & KOIVOGUI, S. K. (2025). Contrôle de gestion sociale et implication tridimensionnelle des employés des PME Guinéennes : l'influence des pratiques de rémunération . <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(4), 1-19. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.15118724">https://doi.org/10.5281/zenodo.15118724</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

*Received: January 20, 2025*

*Accepted: March 30, 2025*

**International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME**

**ISSN: 2658-8455**

**Volume 6, Issue 04 (2025)**

## **Contrôle de gestion sociale et implication tridimensionnelle des employés des PME Guinéennes : l'influence des pratiques de rémunération**

### **Résumé**

L'analyse du succès des organisations montre que les modes de gestion et de reconnaissance des hommes, de commandement ou de management constituent des facteurs déterminants. C'est dans ce cadre que les pratiques de rémunération trouvent ses principaux défis et enjeux. Ceux de l'établissement de contrat implicite renouvelé entre l'organisation et ses employés, basé sur le marché des compétences et sur l'efficacité individuelle ou collective. Les études empiriques qui se sont attardées à expliquer la relation entre le contrôle de gestion sociale et l'implication demeurent limitées et il est important de comprendre comment les indicateurs sociaux influencent l'implication des employés envers l'organisation. La présente recherche s'intéresse à l'influence des pratiques de rémunération sur l'implication organisationnelle des employés de PME guinéennes. Son objectif est d'explorer et d'examiner la relation causale entre les pratiques de rémunération et l'implication organisationnelle. Pour mieux appréhender cette étude, nous avons opté pour une méthodologie mixte. Pour avoir des informations qualitatives sur la caractérisation des pratiques de rémunération, nous avons interviewé 9 managers issus de 3 entreprises manufacturières. Afin de nous aider à interpréter les données des entretiens, nous nous sommes appuyés sur l'analyse du contenu conceptuelle, en particulier, l'analyse lexicale. Ces entretiens ont fait ressortir les différentes attitudes et comportements adoptés face aux pratiques de rémunération. À travers un questionnaire, nous avons collecté des données quantitatives sur une période allant de 2024 à 2025 auprès d'un échantillon de 244 employés de PME guinéennes. La régression logistique indique d'une part que meilleures sont les stratégies de la rémunération simple (RES), plus il est probable que les employés s'impliquent de manière affective dans leur entreprise et que la rémunération incitative (REI) contribue à la probabilité de prédire l'implication organisationnelle calculée auprès des employés dans les PME guinéennes. D'autre part, plus la rémunération incitative (REI) est bonne, plus il est probable que les employés s'impliquent de manière normative dans leur entreprise.

**Mots clés :** Contrôle de gestion sociale, pratique de rémunération, implication organisationnelle, employé, PME.

**Classification JEL :** M52

**Type de l'article :** Recherche appliquée

### **Abstract**

The analysis of the success of organizations shows that the methods of management and recognition of people, command or management constitute determining factors. It is in this context that remuneration finds its main challenges and issues. Those of establishing a renewed implicit contract between the organization and its employees, based on the skills market and on individual or collective efficiency. Empirical studies that have focused on explaining the relationship between HRM practices and involvement remain limited and it is important to understand how these practices influence employee involvement with the organization. This research focuses on the influence of compensation practices on the organizational involvement of employees of Guinean SMEs. Its objective is to explore and examine the causal relationship between compensation practices and organizational involvement. To better understand this study, we opted for a mixed methodology. To obtain qualitative information on the characterization of remuneration systems, we interviewed 9 managers from 3 manufacturing companies. To help us interpret the interview data, we focused on conceptual content analysis, in particular, lexical analysis. These interviews highlighted the different attitudes and behaviors adopted regarding remuneration practices. Through a questionnaire, we collected quantitative data over a period ranging from 2024 to 2025 from a sample of 244 employees of Guinean SMEs. Logistic regression shows, on the one hand, that the better the simple remuneration (RES) strategies, the more likely it is that employees are emotionally involved in their company and that incentive remuneration (REI) contributes to the probability of predicting the organizational involvement calculated among employees in Guinean SME. On the other hand, the better the incentive compensation (REI), the more likely it is that employees will be normatively involved in their company.

**Keywords:** Social management control, compensation practices, organizational involvement, employee, SME.

**JEL Classification:** M52

**Paper type:** Empirical research

## Introduction

Depuis quelques années, les entreprises sont de plus en plus confrontées aux exigences de l'évolution de leur environnement. Face à l'imprévisibilité de ces changements et des irrégularités de l'activité et à l'augmentation de risque de défaillance des organisations, la fonction « ressources humaines », de même que les autres fonctions de l'organisation, est aux prises avec une exigence progressivement forte : celle de contribuer à un niveau supérieur à l'amélioration de la performance de l'entreprise (Elbaqqaly, 2017).

Dès lors, un certain nombre d'entreprises a procédé, pendant ces dix dernières années, à un réaménagement, une réorganisation et même une réduction des effectifs. Dans cette quête permanente de réduction de coûts, les critères de rentabilité sont indispensables et la fonction de ressource humaine (RH) a un rôle capital à jouer pour le développement du capital humain et de sa valeur ajoutée (Maskini, 2018). L'entreprise regorge ainsi de ressources internes propres qui sont contrôlables pour être en permanence opérationnelles et tournées vers l'objectif prédéfini. D'où la nécessité pour les entreprises de disposer d'un outil de pilotage et de contrôle de plus en plus efficace qui leur permet d'évaluer leurs performances. L'harmonisation des indicateurs de mesure au sein du même groupe est devenue le meilleur mécanisme pour évaluer la performance du capital humain. Pour Alazard et Separi, (2007), le contrôle de gestion est considéré comme un outil de contrôle des individus et à la fois un instrument de motivation et de participation.

De nos jours, le contrôle est devenu un impératif et une inquiétude pour les dirigeants de l'entreprise. Déterminer les résultats de la gestion des ressources humaines n'est pas chose abordable ni facile. Il est, certes, plus aisé d'évaluer une activité, un processus de gestion ou une progression vers des objectifs. La gestion des ressources humaines constitue un ensemble de savoir et de savoir-faire qui permet de relier les hommes, les organisations, l'environnement de travail et le cadre de travail avec les climats de performance et de développement des salariés de l'entreprise. Vu sous l'angle d'un système d'information, le contrôle de gestion s'insère dans cet environnement complexe et incertain (Koutremon et al., 2024). Ses objectifs, outils et pratiques ont évolué dans le temps. Cette évolution a aussi intégré la fonction des ressources humaines qui a un rôle à jouer dans le développement du capital humain (Koutremon et al., 2024). C'est ainsi que progressivement, le contrôle de gestion social (CDGS) s'est fait accepter. Selon Martory (2015), « *le contrôle de gestion sociale est une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts* ». Le contrôle de gestion social implique des indicateurs sociaux portant sur la motivation des personnes et pour veiller au développement de l'entreprise (Cappelletti, 2006). Trois domaines de la GRH sont généralement couverts par les indicateurs sociaux à savoir : l'emploi et la démographie des ressources humaines ; les conditions de travail et les rémunérations (Maskini, 2018).

Boislandelle (1988) définit la rémunération comme l'ensemble des allocations monétaires ou en nature octroyées au personnel au titre de son travail ou de son appartenance à l'entreprise. La question de la rémunération est au cœur des débats au sein des PME guinéennes. En Guinée, est considérée comme PME toute entreprise ayant cinq salariés permanents au minimum et 49 au maximum, et qui génère un chiffre d'affaires entre 15 et 500 millions de francs guinéens (Code des investissements, Guinée, 1998d, p.16 ; Sidibé et Koivogui, 2024).

Les bonnes pratiques de rémunération stimulent les salariés et sont susceptibles d'entraîner une implication dans l'organisation. L'implication par les bonnes pratiques peut mener à un travail acharné, gage de performance organisationnelle. Lawler (1986) soutient que pour qu'il y ait motivation et mobilisation chez les travailleurs, ceux-ci doivent posséder un niveau d'implication élevé face à l'organisation et ses objectifs.

En Guinée, par exemple, dans le secteur public comme du secteur privé, la rémunération est diversement perçue. Pour les uns c'est un instrument de motivation et de sanction alors que pour d'autres la rémunération est juste un outil de compensation. Pour d'autres encore, il est très capital, car c'est un instrument d'amélioration de la performance individuelle et collective de l'organisation. C'est ainsi qu'au détour d'une causerie avec des managers auditeurs en deuxième année de master professionnel en ingénierie financière et contrôle de gestion, la problématique de la conséquence de la rémunération et la nécessité que cet outil intègre les différentes aspirations des acteurs sont soulevées. Ces auditeurs évoquent le fait que la rémunération semble induire chez le travailleur, des comportements particuliers, débouchant sur une psychologie d'engagement, d'implication et même des fois de désenchantement et de découragement.

L'implication organisationnelle est aujourd'hui l'un des facteurs de compétitivité et de performance essentielle capable de répondre aux besoins des dirigeants. La plupart des chercheurs ont mis en évidence que pour être compétitives, les organisations doivent chercher à mettre en œuvre des pratiques de contrôle social qui favorisent l'implication des personnes en son sein (Kouloud Sid Hamed, 2014 ; Togodo Azon , 2021).

Rachid et al. (2024) ont montré que les pratiques du contrôle de gestion social influencent positivement la performance globale. Dans un contexte africain, Koutremon et al. (2024) démontrent que le suivi de la masse salariale a un effet positif sur la performance des entreprises. Mais au-delà des pratiques du contrôle de gestion social et en particulier la masse salariale, ce qui favorise aussi la performance globale ou organisationnelle au-delà de la performance individuelle et collective c'est l'engagement et l'implication de chaque acteur (Togodo Azon, 2021). Les auditeurs au cours de la causerie semblent lier leur engagement dans l'entreprise à un bon et rassurant système de rémunération.

Dans la littérature, plusieurs études se sont intéressées au contrôle de gestion social. Les études ont été faites sur, les outils de contrôle de gestion social dans les organisations (Maskini, 2018), le contrôle de gestion social dans les PME (El Idrissi, 2017), l'influence des pratiques de contrôle de gestion social sur la performance des entreprises (Koutremon et al., 2024), le lien entre contrôle de gestion social, la gestion des ressources humaines et la performance des entreprises (Mjidila et Elwazani, 2017), le contrôle de gestion social comme outil de réussite d'un projet de transformation d'entreprise (Guerraou et El Amili, 2021), la contribution du contrôle de gestion social à la mesure de la performance du capital humain (El Ghozail et El Idrissi, 2020). Ces études se sont soit basées sur le contrôle de gestion social, ou soit les pratiques du contrôle de gestion social, ou analysées par les outils du contrôle de gestion social, ou associé au contrôle de gestion social à la performance des entreprises. Aussi, la majeure partie de ces études ont été réalisées dans les pays du nord ou dans les pays magrébins. Rares sont les recherches qui se sont intéressées à l'analyse du contrôle de gestion social et en particulier aux indicateurs sociaux tels que la rémunération dans les entreprises Subsahariennes. C'est pour combler ce vide scientifique que notre étude s'interroge sur le lien entre la rémunération et l'implication organisationnelle afin de révéler la contribution de cet indicateur social à l'engagement organisationnel des employés. D'où la question de recherche :

***Quelle est l'influence des pratiques de rémunération sur l'implication organisationnelle des employés de la PME guinéenne ?***

Tout d'abord, nous développons les notions de rémunération et d'implication organisationnelle. Cette première section aborde le lien entre les pratiques de rémunération et l'implication organisationnelle. Ensuite, une étude empirique menée permet de statuer sur l'influence des pratiques de rémunération sur l'implication organisationnelle des employés des PME guinéennes.

## 1. Analyse conceptuelle

### 1.1. La notion de rémunération

La rémunération représente l'un des éléments importants dans la relation salarié/organisation. Le salarié développe de nombreuses attentes par rapport à sa rémunération à chaque fin du mois, car elle est considérée comme la contrepartie financière du travail effectué. Selon Henri Boislandelle (1988), la rémunération est: « *l'ensemble des allocations monétaires ou en natures octroyées au personnel au titre de son travail ou de son appartenance à l'entreprise* ». Les mécanismes de fixation de la rémunération sont représentés par un coefficient qui détermine les salaires de base. Elle est une notion globale qui prend en compte tous les avantages. Le salaire a deux composantes essentielles : le salaire de base qui dépend du diplôme de base et la composante variable qui prend en compte les primes et allocations diverses.

Pendant plusieurs décennies, la conception que l'on avait de la rémunération était fort simple : en échange de certains efforts, l'entreprise versait un salaire à ses employés. Aujourd'hui, les attentes ont changé. La relation employeur-employé doit aller au-delà de l'échange économique : elle doit aussi reposer sur le climat social qui sous-entend, d'un côté, soutien et considération, et de l'autre, engagement et passion. Pour fidéliser ses employés, il faut optimiser les pratiques qui nourrissent cet échange social. En termes de rémunération, cela signifie offrir plus qu'un salaire décent.

Dans cet article, nous définissons la rémunération comme tout ce qui relève du salaire, de diverses primes, gratifications et avantages monétaires directs et indirects, mais aussi d'avantages matériels divers (logement de fonction, voiture...).

### 1.2. L'implication organisationnelle

Bon nombre de disciplines ont étudié l'implication. Ce champ a intéressé beaucoup les chercheurs en gestion que les spécialistes en sociologie ou psychologie. Apparue dans la littérature autour des années 1950 et introduite par Footse (1951), c'est seulement autour des années 1980 qu'il a commencé à gagner du terrain avec l'évolution de la théorie des organisations. Dans cette section, nous amorçons le concept de l'implication, sa naissance, les différents types et nous définirons enfin l'implication organisationnelle dans ses dimensions et composantes.

#### 1.2.1. Définition de l'implication

L'implication a fait l'objet de plusieurs définitions dans la littérature. Ce que Morrow (1983,1993) qualifie de « Chaos conceptuel ». Le terme commitment peut avoir diverses connotations, donc différentes définitions prises en compte dans les approches définitionnelles (ajout). Dans ce contexte, Morrow inclut des expressions telles que : « work involvement » ; « job involvement » ; « group commitment » ; « affective organizational commitment » ; « work ethic endorsement » ; « carrier salience »<sup>1</sup>. C'est ce qui lui confère le terme de concept multidimensionnel

On note que la plupart des chercheurs qui ont défini l'implication évoquent une relation fusionnelle entre l'individu et l'organisation (Wiener, 1982). Ces définitions de l'implication ont en commun le fait que l'individu accepte les buts et valeurs de l'organisation et qu'il la valorise en tant que telle selon qu'il en tire un avantage (Buchanan, 1974).

#### 1.2.2. Dimensions de l'implication

Les années 1960 ont été marquées par une abondance de littérature sur le concept d'implication,

---

<sup>1</sup> « Implication dans le poste », « implication dans le travail », « implication dans le groupe », « implication organisationnelle affective », « valeur travail », « implication dans la carrière ».

traduction communément admise du terme anglo-saxon « *commitment* » qui semble avoir été introduite dans la littérature par Foote (1951) : il l'utilisa pour examiner comment les individus actifs initient et maintiennent des lignes d'action. Par la suite Porter et al. (1974), puis Mowday, Porter et Steers (1982) ont contribué à clarifier les travaux réalisés sur l'implication en proposant une première synthèse qui préfigure les différentes directions dans lesquelles les recherches vont se développer. Ils distinguent l'implication attitudinale qui se concentre sur le processus par lequel les individus envisagent leur relation avec l'organisation, et l'implication comportementale qui s'intéresse au processus par lequel les individus s'engagent dans une organisation et la façon dont ils le vivent.

Allen et Meyer (1996), auteurs de référence en matière d'implication organisationnelle, la définissent comme « l'ensemble des prédispositions mentales ou un état psychologique concernant la relation d'un employé avec l'organisation ». Ils expliquent encore que cet état traduit un besoin et un désir d'appartenir à l'organisation.

Les auteurs considèrent l'implication organisationnelle comme un construit multidimensionnelle. Ces auteurs sont d'accord avec leurs prédécesseurs sur le fait que c'est un état d'esprit qui caractérise le lien entre l'individu et son organisation, le poussant à agir, mais, ils divergent sur la nature de cet état d'esprit.

## **2. Pratiques de rémunération et implication organisationnelle : formulation d'hypothèse**

La rémunération se voit, depuis des décennies, assignée un rôle plus stratégique. Initialement, la rémunération était perçue, d'une part dans la perspective économique, comme une contrepartie de la force de travail (Becker, 1964) et d'autre part, sous l'angle de son apport à la performance économique de l'entreprise (Delery et Doty, 1996 ; Hallée, 2018 ; Lawler, 2000). Elle se donne exclusivement comme objectif d'améliorer la performance économique (Chenevert et Tremblay, 2002) et financière de l'organisation (Allaire, 2012). Toutefois, cette vision a changé en raison des développements connus, depuis les années 1960, par la perspective stratégique de la rémunération. Cette dernière confère à la rémunération une dimension qui prétend concilier le social (notion d'équité) et l'économique (notion d'alignement stratégique). En témoigne l'ouvrage de Lawler (1990) à propos de cette évolution. La rémunération ne se limite plus à une rétribution offerte en contrepartie de la force de travail. Pour Hallée et al. (2019), la rémunération a pour objectif d'influencer et d'orienter les comportements et, dans cette perspective de prise en compte du social dans la stratégie, elle peut notamment concourir à stimuler et à récompenser des comportements éthiques, d'engagement social et de protection de l'environnement. Les récompenses financières accordées aux employés peuvent signaler leur engagement de l'organisation à la performance sociale et peuvent apporter une substance aux politiques sociales de l'entreprise (McGuire et al., 2003).

Cette pratique de contrôle de gestion sociale est un atout stratégique notamment parce qu'elle permet de motiver les compétences et atteindre les meilleures performances (Gerhart et Rynes, 2003). Elle est également un moyen de signaler les comportements attendus. Comme le précise Lawler (1990), pour être efficace, un système de rémunération doit influencer les perceptions et les croyances des individus de manière à produire les comportements désirés. Les travaux de Werner et Ward (2004) révèlent que la rémunération variable favorise la satisfaction au travail, une réduction du roulement de personnel, ainsi qu'une manifestation plus soutenue des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Notons aussi que de nombreuses études empiriques montrent que les différentes formes de rémunération variable, tels les bonus individuels, le partage des gains de productivité ainsi que le partage des bénéfices, contribuent à accroître la performance individuelle et organisationnelle

(Gerhart, 2000; Gerhart et Rynes, 2003). L'étude de McGuire et al. (2003) analyse les effets de la rémunération sur la performance sociale. L'objectif est de déterminer si les mécanismes de gouvernance de l'entreprise mettent l'accent sur les récompenses qui ont une incidence sur la performance sociale. Malheureusement, aucune des hypothèses formulées concernant la relation entre la rémunération des dirigeants et la performance n'a été confirmée. Il est donc intéressant de constater qu'il n'y a aucune relation significative entre la rémunération incitative et une performance sociale élevée. Par contre, l'étude de Deckop et al. (2006) conforte l'idée de l'effet de la rémunération à long terme sur la performance sociale. Le but de la recherche est de déterminer si la rémunération est correctement structurée pour inciter le dirigeant à améliorer la performance sociale. Il ressort que la mise en place d'une rémunération à court terme est négativement liée à la performance sociale, alors que l'accent mis sur une rémunération à long terme y est positivement associé. Aussi, certaines pratiques de GRH ont été citées systématiquement comme pouvant induire des attitudes ou des comportements d'attachement (fidélisation): notamment, les systèmes de récompenses monétaires et non monétaires, les possibilités de carrière ou de promotion, la gestion de la performance, le développement de compétences, l'information et la communication, par exemple (Lawler, 1986; Paillé, 2004). Dans la même veine, les résultats de Trembley et al. (2000) montre que l'implication organisationnelle peut être renforcée quand les pratiques de reconnaissance sont mises en place dans les organisations. Certaines études ont mis en évidence l'existence d'une relation positive entre les pratiques de rémunération et l'implication organisationnelle (Bartol, 1982 ; Moore, 2000 ; Tremblay et al., 2000 ; Kone, 2018). Les résultats de l'étude d'Igbaria et Wormley (1992) suggèrent que les employés dont les attentes d'avancement ont été remplies auront une propension à développer une implication plus grande vis-à-vis de l'organisation que ceux dont les attentes d'avancement sont plus limitées.

Bien que la plupart de ces études aient examiné le lien qu'entretiennent ces pratiques avec la dimension affective de l'implication organisationnelle, nous estimons que celles-ci pourraient aussi avoir une influence sur la dimension calculée, voire normative, de l'implication organisationnelle. En effet, comme l'indiquent Meyer et Smith (2000), si le fait de pouvoir perdre ces avantages représentait un coût pour les employés, ils développeraient plutôt une implication organisationnelle calculée, et/ou pourraient se sentir en dette vis-à-vis de l'organisation (implication organisationnelle normative).

Dans une étude menée dans les boulangeries en Côte d'Ivoire, Kone (2018) a montré que les salariés qui sont satisfaits de leur rémunération s'impliquent de manière affective significativement plus souvent que ceux qui ne le sont pas.

Compte tenu de tout ce qui précède, l'hypothèse suivante est retenue : « *Les pratiques de rémunération influenceraient significativement l'implication organisationnelle des employés des PME en Guinée* ».

### 3. Méthodologie de recherche

Notre recherche adopte une approche méthodologique mixte, c'est-à-dire combinant à la fois une approche qualitative et quantitative. Nous présentons ensuite les détails de l'étude dans les paragraphes ci-après.

#### 3.1. Terrain et données de l'étude

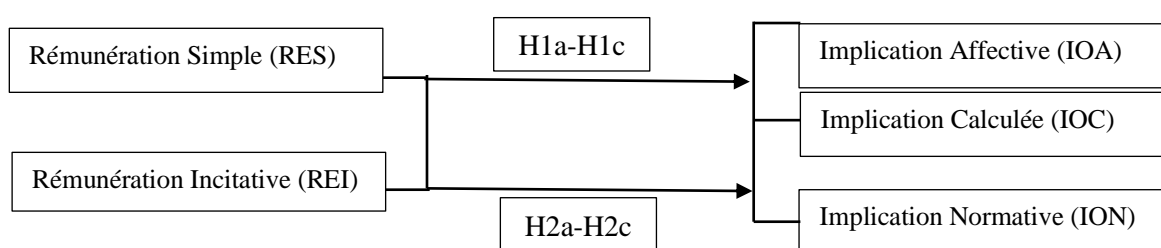
Tout d'abord, nous avons fait recours aux observations non participantes et aux entretiens semi-directifs en utilisant le guide d'entretien comme outil de collecte de données dans une approche qualitative. À cet effet, nous avons recueilli des informations sur les pratiques de rémunération, auprès neuf (9) managers issus de trois (3) entreprises manufacturières. Il s'agit de cinq (5) contrôleurs de gestion, deux (2) responsables ressources humaines et deux (2) directeurs

d'exploitations afin de comprendre leurs perceptions quant aux pratiques de rémunération appliquée par leurs entreprises. Ensuite, une approche quantitative a été menée à travers un questionnaire auprès d'un échantillon de deux cent cinquante-cinq (255) employés de soixante (60) PME évoluant dans des secteurs d'activités différents. Deux cent quarante-sept (247) personnes ont répondu avec taux de retour de 96,86%, largement suffisant. Sur ces 247 réponses, 244 sont exploitables dans le cadre de cet article.

### 3.2. Modèle de recherche

La figure 1 ci-dessous présente un modèle conceptuel associant les pratiques de rémunération (simple et incitative) et l'implication organisationnelle (affective, calculée et normative). Ce modèle suggère que la diversité des formes de pratiques de rémunération influencerait significativement l'implication organisationnelle des employés des PME en Guinée. La figure 1 ci-dessous présente le modèle conceptuel.

Figure 1 : Modèle conceptuel



Source : Auteurs

### 3.3. Étude qualitative

#### 3.3.1. Déroulement des entretiens

Notre étude est constituée de neuf (9) participants issus de trois (3) entreprises manufacturières. Ces participants ont été choisis sur la base d'un échantillonnage par convenance. Cette méthode consiste à choisir au hasard les individus les plus faciles d'accès (Sidibé & Koivogui, 2024). Avant l'entretien, les participants ont été notifiés de l'objectif et le but de l'étude. Les conditions éthiques ont été respectées, car, la participation à cette étude était sous l'anonymat et les personnes concernées ont été avisés sur l'objectivité de l'étude.

Tableau 1 : Les principales caractéristiques de l'échantillon de l'étude qualitative exploratoire

Code interviewé	Qualité	Fonction	Genre	Nombre d'années d'expérience	Durée d'entretien
Mg1	Cadre	RH	H	5 ans	1H
Mg2	Cadre	RH	F	10 ans	45mn
Mg3	Cadre	Contrôleur de gestion	H	15 ans	1H
Mg4	Cadre	Contrôleur de gestion	H	4 ans	45mn
Mg5	Cadre	Contrôleur de gestion	H	4 ans	1H
Mg6	Cadre	Contrôleur de gestion	H	6 ans	45mn
Mg7	Cadre	Contrôleur de gestion	H	9 ans	1H
Mg8	Cadre	Exploitation	H	5 ans	45mn
Mg9	Cadre	Exploitation	H	5 ans	45mn

Source : nous-même

Par ailleurs, bien que la taille de l'échantillon soit très faible comparativement aux exigences de la méthode qualitative, la saturation théorique a été l'unique critère sur lequel nous nous sommes basés pour déterminer la taille de l'échantillon de notre enquête qualitative exploratoire. Dans cette étude, la saturation est atteinte au terme de neuf (9) entretiens semi-directifs. Ces entretiens ont eu une durée moyenne de 45 mn. Cependant, ces entretiens ont fait ressortir les différentes attitudes et comportements adoptés face aux pratiques de rémunération.

Le tableau ci-dessus présente les principales caractéristiques de l'échantillon de l'étude qualitative exploratoire.

### 3.3.2. Traitement des données

En nous intéressant à la méthode qualitative, nous avons conduit des entretiens semi-directifs dans le but de collecter des informations liées à la perception des managers quant aux pratiques de rémunération proposées par leurs entreprises. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits fidèlement avec l'accord des participants. Afin de nous aider à interpréter les données des entretiens, nous nous sommes appuyés sur l'analyse de contenu. Il s'agit, pour nous, de mesurer la fréquence d'évocation des items dans les discours des répondants. En effet, Miles et Huberman (1989) montrent qu'un comptage des items pour cerner leur récurrence est possible, car on voit plus vite et plus facilement la tendance générale des données en examinant leur distribution.

## 3.4. Étude quantitative

### 3.4.1. Instrument de mesure

Les variables de l'étude ont été mesurées à l'aide des échelles tirées dans la littérature et adaptées au contexte de l'étude, principalement une échelle de Likert de cinq (5) points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Ainsi, deux grandes catégories de variables sont mises en évidence dans cette étude : les pratiques de rémunération et l'implication organisationnelle. Les pratiques de rémunération ont été évaluées à l'aide de l'échelle proposée par Kone, (2018) à partir d'une série de questions regroupées en deux dimensions. L'échelle mesurant l'implication organisationnelle a été également fournie par la littérature, nous avons donc adopté l'échelle tridimensionnelle de Allen et Meyer (1990, 1991) dont la validité a été confirmée par les chercheurs. Ce modèle est plus adapté au contexte des PME guinéennes parce que l'analyse du discours des acteurs interrogés dans notre étude qualitative exploratoire révèle plusieurs propos correspondants aux items des dimensions de ce modèle.

### 3.4.2. Traitement des données

La réalisation de ce travail de recherche passe par l'adoption d'une méthode hypothético-déductive en harmonie avec une approche mixte. Les données quantitatives collectées ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS 22.0 pour les ACP et la régression logistique.

Nous avons vérifié d'abord la validité des échelles construites en réalisant une analyse d'homogénéité des variances (Alpha). Ensuite, nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire et en fin l'analyse économétrique.

Le modèle de régression logistique permet de prédire la probabilité qu'un événement arrive (valeur de 1) ou non (valeur de 0) à partir de l'optimisation des coefficients de régression. Ce résultat varie toujours entre 0 et 1. Lorsque la valeur prédite est supérieure à 0,5, l'événement est susceptible de se produire, alors que lorsque cette valeur est inférieure à 0,5, il ne l'est pas. Sa formulation mathématique se présente comme suit :

$$P(Y=1 | X) = \frac{1}{1 + e^{-(b_0 + b_i X_i)}}$$

Où  $p$  est défini sur  $]0 ; 1[$

$Y$  : (Implication organisationnelle affective **IOA**, Implication organisationnelle normative **ION**, Implication organisationnelle calculée **IOC**)

$X$  : (les pratiques de rémunération **PDR**)

Les coefficients  $b_0$  et  $b_i$  représentent la combinaison des prédicateurs et de la constante.

## 4. Résultats et discussions

Nous présentons successivement les résultats des entretiens et ceux de l'étude quantitative.

### 4.1. Présentation des résultats issus des entretiens

Dans notre recherche, l'analyse des discours des enquêtes montre que les managers des PME guinéennes sont engagés/impliqués de manière organisationnelle dans leurs entreprises et que la rémunération simple et la rémunération incitative sont en vogue. Nos entretiens ont mis en évidence l'existence de plusieurs formes d'implication des employés. Ces formes sont contenues dans le tableau suivant :

**Tableau 2: Les principaux résultats des entretiens**

	Verbatim
<b>Éléments de l'implication mentionnés par les managers des entreprises</b>	<p>« j'ai de l'admiration pour mon travail, l'amour de faire ce qu'il a à faire...je n'ai aucun désir de quitter cette entreprise à cause de tout ce qu'elle m'a donné..... » (Mg4)</p> <p>« .. je travaille pour la bonne marche de la régie et ceci relatif au bon comportement de tous les collègues présents dans ce bureau ... » (Mg3)</p> <p>« ..... Je manifeste mon engagement selon les activités que je mène dans l'entreprise pour que tous se passent bien, d'une façon correcte .... » (Mg7)</p> <p>« ...toutes les tâches qu'on me confie, je le fait parfois mal parce je n'ai plus l'amour de ce que je fais. » (Mg2)</p>
<b>Éléments de pratiques de rémunération mentionnés par les managers interviewés</b>	<p>« ...nous échangeons régulièrement avec nos agents qui sont sous notre responsabilité sur leurs résultats ...la rémunération que nous pratiquons ici est fonction du travail ou de satisfaction des dirigeants vis-à-vis des employés..... » (Mg9)</p> <p>« ..... dans notre maison ici, les salariés perçoivent leurs salaires sous la base des critères de performance individuelle..... » (Mg8)</p> <p>Les employés sont rémunérés selon le nombre de clients suivi....d'autres sont payés en fonction du niveau de recouvrement des créances.....( Mg1)</p>

Source : nous-mêmes

### 4.2. Interprétation des entretiens recueillis

Pour nous permettre de connaître la fréquence effective des items dans le corpus, une analyse lexicale des verbatims est effectuée. Dans ce type d'analyse, c'est le mot qui caractérise l'unité d'analyse. Ainsi pour le cas de notre étude, les items des variables « implication organisationnelle » et les propos des répondants correspondants sont consignés dans le tableau suivant. La lecture de ce tableau brut fait apparaître que certains items sont cités plusieurs fois partout dans les exposés. Ce qui peut traduire une forte fréquence d'apparition des attitudes y afférentes. Ainsi, les items comme « l'intention de ne pas quitter à cause de tout ce qu'on a eu de l'entreprise ; l'intention de rester jusqu'à l'inactivité ; l'intention de faire partie intégrante de l'entreprise ; l'intention de rester dans l'entreprise dans le but de satisfaire ses besoins vitaux ; l'intention de quitter au moment opportun ; l'intention de rester par reconnaissance » sont, dans cet ordre, majoritairement énumérés.

**Tableau 3: les occurrences des items de la variable « implication organisationnelle » issus des entretiens**

Items	Numéro des entretiens	Nombre d'observations	Fréquence d'observations
L'intention de toujours rester à cause de tout ce qu'on a eu de l'entreprise	1,2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	9	23,08%
L'intention de rester jusqu'à son repos	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9	8	20,51

L'intention de faire partie intégrante de l'entreprise	2,4, 5, 6, 7, 8,	6	15,38%
L'intention de rester dans l'entreprise dans l'objectif de satisfaire ses besoins vitaux	1,3,4, 5, 6, 7, 8,	7	17,95%
L'intention de quitter au moment opportun	1, 2,4, 5, 6, 9,	6	15,38%
L'intention de rester par reconnaissance	3, 8, 9	3	7,69%
<b>Total</b>		<b>39</b>	<b>100%</b>

Source : nous-mêmes

La grille de lecture ci-dessous présente le dénombrement des apparitions des mots ou expressions les plus cités dans l'ensemble du corpus d'entretiens.

**Tableau 4: Analyse lexicale des verbatims : mots les plus cités**

	Mots	Occurrences	Poids
1	Recouvrement	20	0,0647
2	Rémunération simple	27	0,0874
3	Difficulté	12	0,0388
4	Heureux	18	0,0583
5	Rester	21	0,0680
6	Réalisation	16	0,0518
7	Satisfaction	15	0,0485
8	S'investir	18	0,0583
9	Quitter	20	0,0647
10	Rémunération variable	17	0,0550
11	Important	22	0,0712
12	Forcer	22	0,0712
13	Motif	22	0,0712
14	Battre pour	13	0,0421
15	Reconnaissance	24	0,0777
16	Regret	22	0,0712
	<b>Total</b>	<b>309</b>	<b>1</b>

Source : nous-mêmes

De tout ce qui précède, nous pouvons donc conclure que les propos des interviewés valident l'hypothèse selon laquelle « les pratiques de rémunération influenceraient l'implication organisationnelle des employés de PME guinéennes ».

En claire, *les salaires mensuels payés sans retard d'une part et les primes de rendement, les indemnités d'heures supplémentaires d'autre part auraient une influence significative sur l'implication organisationnelle des employés de PME guinéennes.*

### 4.3. Présentation et analyse des résultats de l'enquête quantitative

#### 4.3.1. Analyse de la fiabilité interne des échelles de mesure des variables du modèle

Nous avons mesuré la fiabilité interne des variables "Pratiques de rémunération et implication organisationnelle", par le calcul du coefficient alpha de Cronbach. Les résultats se présentent comme suit :

**Tableau 5: KMO et Alpha de Cronbach des variables du modèle**

Variables	Dimensions	Alpha de Cronbach	KMO	Test de Bartlett
Pratiques de rémunération	RES	0,762	0,558	P<0,000
	REI	0,790		P<0,000
Implication organisationnelle	IOA	0,742	0,724	P<0,000
	IOC	0,778		P<0,000
	ION	0,784		P<0,000

Source : Nos résultats sur SPSS

L'analyse des données du tableau 5 fait voir que les résultats obtenus sont acceptables c'est-à-dire qu'il existe une cohérence interne entre les items de chaque dimension des deux variables (Pratiques de rémunération et implication organisationnelle), car les cinq valeurs sont supérieures au seuil minimum d'acceptabilité de 0,6. En effet, selon Evrard, Pras et al. (2003), le niveau que doit atteindre l'alpha se situe entre 0.5 et 0.6 pour une recherche exploratoire avec un maximum à 0.8 (et d'au moins 0.9 pour les recherches appliquées). De façon explicite, la cohérence est faible si l'alpha de Cronbach est inférieur à 0,4, acceptable s'il se situe entre 0,4 et 0,6, satisfaisante s'il se situe entre 0,6 et 0,8, et très bonne s'il est supérieur à 0,8. Ainsi, nous concluons que nous avons obtenu, pour cette échelle, une cohérence interne satisfaisante.

Le tableau 5 présente tout aussi la mesure de l'adéquation (KMO) et test de sphéricité de Bartlett. À cet effet, en ce qui concerne les variables expliquées (implication organisationnelle), l'indice KMO de 0,724 peut être qualifié d'acceptable. Il nous indique que les corrélations entre les items sont de bonne qualité. Ensuite, le résultat du test de sphéricité de Bartlett est significatif ( $p = 0,000 < 0,05$ ). Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle voulant que les corrélations soient donc toutes égales à zéro. Nous sommes appelés donc à continuer l'analyse. De même, pour les variables explicatives (Pratiques de rémunération), l'indice KMO de 0,558 peut être qualifié d'acceptable. Le résultat du test de sphéricité de Bartlett est significatif ( $p = 0,000 < 0,05$ ). L'hypothèse nulle est rejetée. Nous pouvons donc poursuivre l'analyse.

#### 4.4.L'influence des pratiques de rémunération sur l'implication organisationnelle des employés de PME : une approche économétrique

Les dimensions de la variable expliquée de l'étude sont au nombre de trois, donc nous avons effectué trois régressions logistiques. Les dimensions de la variable explicative, conformément aux analyses tridimensionnelles, correspondent à la rémunération simple (RES) et la rémunération incitative (REI).

##### 4.4.1. Tests de spécification et d'ajustement du modèle

Les résultats de la modélisation dévoilent pour la qualité de spécification et d'ajustement du modèle que le test de Khi deux est significatif avec une p-value (0,004) inférieure au seuil de significativité. Ainsi, nous concluons donc que le modèle relatif à l'implication organisationnelle affective est globalement significatif, donc bien spécifié.

Tableau 6 : Tests de spécification et d'ajustement du modèle

<i>Tests de spécification du modèle IOA</i>				
		Khi-Chi-deux	Ddl	Sig.
Etape 1	Modèle	30,175	13	0,004
<i>Test de Hosmer-Lemeshow IOA</i>				
		Khi-Chi-deux	Ddl	Sig.
		14,296	8	0,174
		-2log-vraisemblance	R deux de Cox &Snell	R deux de Nagelkerke
		313,689	0,214	0,252
<i>Tests de spécification du modèle IOC</i>				
		Khi-Chi-deux	Ddl	Sig.
Etape 1	Modèle	30,636	11	0,001
<i>Test de Hosmer-Lemeshow IOC</i>				
		Khi-Chi-deux	Ddl	Sig.
		7,786	8	0,465
		-2log-vraisemblance	R deux de Cox &Snell	R deux de Nagelkerke
		314,000	0,215	0,254
<i>Tests de spécification du modèle ION</i>				
		Khi-Chi-deux	Ddl	Sig.
Etape 1	Modèle	32,039	11	0,001
<i>Test de Hosmer-Lemeshow ION</i>				

Khi-Chi-deux	Ddl	Sig.
3,516	8	0,899
-2log-vraisemblance	R deux de Cox & Snell	R deux de Nagelkerke
309,333	0,220	0,262

Source : nos résultats sous spss

De même que le modèle relatif à la prédiction de l'implication organisationnelle calculée est globalement significatif avec le test de Khi deux significatif et une p-value (0,001) inférieure au seuil de significativité, donc bien spécifié. La dernière modélisation révèle que, le test de Khi deux est significatif avec une p-value (0,001) inférieure au seuil de significativité. Ainsi, le modèle relatif à la prédiction de l'implication organisationnelle normative est globalement significatif, donc bien spécifié. Ces résultats nous ont été présentés dans le tableau 6 ci-dessus, test de spécification et d'ajustement du modèle.

En outre, les tests de Hosmer- Lemeshow relatifs aux variables expliquées sont significatifs et l'ajustement du modèle sont bons. En effet, pour l'implication affective, au seuil de 5 %, la probabilité de Khi deux à 8 degrés de liberté vaut 0,17, d'où l'hypothèse nulle est acceptée. Aux mêmes degrés de liberté vaut 0,46 pour l'implication calculée et 0,89 pour l'implication normative, d'où on accepte l'hypothèse nulle. Aussi, les coefficients de détermination R deux de Cox & Snell et de Nagelkerke des variables expliquées (IOA, IOC et ION) sont respectivement (25,2%, 25,4% et 26,2%). Cela signifie que le modèle a un pouvoir explicatif d'au moins 25 % relativement faible suggérant que d'autres variables explicatives comme les pratiques de gestion de carrières, les pratiques de développement de compétences et les pratiques d'information et de communication pourraient être prises en compte pour expliquer l'implication organisationnelle.

#### 4.4.2. Estimation du modèle

À l'issue des résultats de l'évaluation de la signification statistique des coefficients des variables indépendantes, nous avons observé que les coefficients de la rémunération simple (RES) sont significatifs, car leurs probabilités respectives de 0,002 et de 0,01 sont inférieures au seuil de 5 %. On retient donc pour cette variable que son coefficient est égal à 0. Par conséquent, elle contribue à l'amélioration du modèle.

Dans ce cas, nous pouvons dire que la rémunération simple (RES) contribue à la probabilité de prédire l'implication organisationnelle affective auprès des employés des PME guinéennes.

Nous constatons donc que la relation est positive pour les variables significatives, c'est donc dire que les meilleures sont les stratégies de la rémunération simple (RES), plus il est probable que les employés s'impliquent de manière affective dans leur entreprise. Les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7 : Estimation du modèle

Path	Estimate	s.e	Sig.
<i>Test de relation direct</i>			
Hypothèse 1 (1a-1c)			
RES → IOA	1,217**	0,402	0,002
RES → IOC	0,316	0,382	0,408
RES → ION	0,151	0,388	0,698
Hypothèse 2 (2a-2c)			
REI → IOA	0,032	0,031	0,305
REI → IOC	-0,604*	0,325	0,044
REI → ION	0,531**	0,205	0,009

Note: \*p < 0.05; \*\*p < 0.01

Source : nos résultats sous spss

Au terme de cette modélisation, nous ne retenons que parmi les différentes dimensions définies finalement pour cette recherche sur l'effet des pratiques de rémunération sur l'implication organisationnelle des employés des PME guinéennes :

- La rémunération simple (RES) contribue positivement à la probabilité de prédire l'implication organisationnelle affective auprès des employés des PME guinéennes. Ce qui pourrait s'expliquer par, plus les salariés perçoivent que leur organisation les soutient et se soucieux d'eux plus leur attachement envers celle-ci se développe, mais qu'ils n'éprouvent pas le sentiment de perdre les coûts associés s'ils venaient de quitter l'organisation. Cela suggère que les salariés pourraient bénéficier des mêmes avantages assez facilement dans d'autres organisations s'ils venaient de quitter leur organisation. Ainsi, l'hypothèse H1a qui stipule que la rémunération simple est associée positivement et significativement à l'implication organisationnelle affective est acceptée tandis que les hypothèses H1b et H1c sont rejetées.
- Pour ce qui concerne l'implication organisationnelle calculée, seule la rémunération incitative (REI) contribue positivement à la probabilité de prédiction. Les salariés considèrent qu'ils seraient très coûteux de perdre les avantages sociaux ainsi que la part variable de la rémunération qu'offre leur organisation notamment, les bonus, l'intéressement, les récompenses... du fait qu'il serait difficile de trouver les mêmes avantages dans d'autres organisations. Aussi, elle (REI) contribue positivement à la probabilité de prédire l'implication organisationnelle normative des employés des PME guinéennes. Ce résultat suggère que les salariés ressentent une obligation morale à rester dans leur organisation à l'égard du coût associé par la perte de leur emploi, s'ils devaient quitter leur organisation. Ainsi, les hypothèses H2b et H2c sont acceptées, c'est-à-dire que la rémunération incitative est significativement et positivement corrélée à l'implication organisationnelle calculée et normative alors que l'hypothèse H2a est rejetée.

#### **4.5. Discussion des résultats et implication managériale**

L'objectif de cette recherche était d'identifier dans un premier temps les pratiques de rémunération dans les PME guinéennes. Les entretiens semi-directifs avec les responsables de trois (3) entreprises manufacturières nous ont permis de savoir que la rémunération simple et la rémunération incitative sont les pratiques utilisées dans les PME guinéennes.

Dans un second temps, il était question de voir l'influence de ces pratiques sur l'implication organisationnelle appréhendée sous ses trois dimensions affective, normative et calculée des responsables de ces entreprises. Des résultats statistiques (ci-dessus) provenant de 244 employés interrogés, plus de 50 % des employés estiment que la rémunération simple et la rémunération incitative sont les pratiques en vogue au sein des PME guinéennes. Ces statistiques confirment les résultats d'autres chercheurs, dont Kone A. (2018), qui avaient découvert que la rémunération incitative et le salaire contribuent à la probabilité de prédiction de l'implication normative. C'est aussi le cas de Simard G. (2005) dont le modèle suggère quatre groupes ou ensemble de pratiques pouvant accroître la participation et l'implication organisationnelle. Harmaz M. et Abbas Z. (2021) sont parvenus aux résultats selon lesquels la rémunération incitative et l'implication organisationnelle ont des liens de causalité statistique significatifs au seuil de 5 %. Par contre, nos résultats sont en contradiction avec ceux de Trudel et al. (2005) qui trouvait deux catégories de pratiques qui influençaient l'implication organisationnelle. Les pratiques issues de la réduction du coût et les pratiques issues d'une stratégie de valeur ajoutée.

La rémunération représente le principal poste de dépenses dans une organisation. La question de la rémunération est très délicate en ce sens qu'elle est généralement source permanente de conflit entre employeurs et salariés dans le monde, en particulier en Guinée. En effet, une politique salariale doit être un compromis entre les impératifs sociaux, les impératifs

économiques et le souci de maintenir un bon climat social dans l'organisation. Sous l'angle social, la rémunération doit tenir compte de facteur comme l'équité interne, c'est-à-dire l'existence d'une classification et d'une échelle de salaire ; la récompense de la performance et du mérite ; le partage des bénéfices de l'entreprise ; l'implication des hommes par la mise en place d'un système de récompense de la performance d'équipe, de la performance individuelle et la gestion des carrières. Sous l'angle économique, la rémunération doit prendre en compte l'amélioration des indicateurs de performance du facteur humain ; la gestion des risques de rupture de compétences à travers la fidélisation des salariés occupant des postes clés ; le pilotage et le suivi de la masse salariale.

Par ailleurs, la plupart des employés sont consentants qu'une augmentation des salaires accroîtrait leur productivité et leur disponibilité. Pour ce faire, la majorité estime être mal payée. Les PME doivent avoir une politique salariale dynamique, basée sur un portefeuille de rémunérations raisonnées. Il serait intéressant si possible qu'une partie de la rémunération soit constituée de primes. Ainsi, des primes d'équipe ou individuelles pour encourager davantage ceux qui font des efforts considérables dans leurs fonctions, dans la recherche des issues aux problèmes de la PME. De même, il serait recommandable qu'une partie des salaires soit fonction des résultats.

Pour améliorer davantage l'implication des salariés dans les PME, les dirigeants doivent agir concrètement sur les points suivants :

- Octroyer des rémunérations incitatives aux employés (primes, bonus, etc.). Ces rémunérations sont également associées à l'implication affective et normative.
- Entretenir les compétences : l'entretien des compétences concerne toutes les étapes de la vie professionnelle des salariés ;
- Maintenir l'implication : le maintien de l'implication passe par l'ambiance du travail, l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, la valorisation du travail réalisé, le projet d'entreprise, la récompense du travail accompli et la cohésion de l'équipe de travail ou groupe de travail.

## 5. Conclusion

Au terme de cette recherche, il ressort que les pratiques de rémunération influencent positivement l'implication organisationnelle. Cette dernière définit comme étant un état psychologique caractérisant le lien entre un individu et l'organisation qui l'emploie (Allen et Meyer, 1991). Dans la littérature, autant les praticiens que les chercheurs sont unanimes sur le fait que le contrôle de gestion social constitue une source d'avantage concurrentiel durable (Becker et Huselid, 1999).

Ce travail de recherche avait pour objectif d'analyser l'influence des pratiques de rémunération sur l'implication organisationnelle des PME guinéennes. De ce fait, il s'agissait dans ce cadre d'identifier d'abord les pratiques utilisées dans les PME. Ensuite, voir l'effet de ces pratiques sur l'attachement des employés à la PME.

Plusieurs auteurs ont proposé dans la littérature ces dernières années des pratiques susceptibles d'influencer l'implication organisationnelle des salariés. Ces pratiques se répètent d'un article à l'autre, on ne retrouve pas d'explication théorique pour justifier le choix de ces pratiques (Tremblay et al., 2000). Par conséquent, nous avons décidé tantôt de choisir parmi tant de pratiques ; celle de la rémunération et avons analysé les liens avec l'implication organisationnelle.

La production des données de l'étude empirique s'est déroulée auprès d'un échantillon de 244 employés appartenant aux PME. L'objectif de ce travail a été inscrit dans une posture positiviste avec une démarche mixte. Elle a nécessité la mise en place d'une méthodologie quantitative allouée au Paradigme de Churchill (1979) et axée sur deux grandes étapes. Une première de

nature exploratoire, qui prépare une seconde étape de type confirmatoire. Le premier axe a été construit à partir de l'analyse de la littérature en se basant sur les travaux d'Allen et Meyer (1990), dont ces derniers servent actuellement de base à la majorité des recherches. Cela nous a permis de déduire des hypothèses qui feront l'objet de test. Le deuxième axe a visé la mise à l'épreuve des hypothèses issues à partir du premier axe. Une régression logit des données par le biais du logiciel SPSS dans le but d'analyser la relation entre notre variable dépendante (l'implication organisationnelle) et nos variables indépendantes (la rémunération simple et la rémunération incitative).

Cette analyse statistique a abouti aux conclusions suivantes :

- La rémunération simple (RES) contribue positivement à la probabilité de prédire l'implication organisationnelle affective auprès des employés des PME guinéennes ;
- Pour ce qui concerne l'implication organisationnelle calculée, seule la rémunération incitative (REI) contribue positivement à la probabilité de prédiction ;
- La rémunération incitative (REI) contribue positivement à la probabilité de prédire l'implication organisationnelle normative des employés des PME guinéennes.

Le lien solide, créé, ne peut qu'engendrer la performance organisationnelle et sociale qui permettra aux PME d'avoir un avantage compétitif dans les différents secteurs d'activité. Ne pensant pas avoir épuré la question de savoir Quelle est l'influence des pratiques de rémunération sur l'implication organisationnelle des employés de la PME guinéennes, nous pensons que les résultats et les analyses vont contribuer à l'amélioration des connaissances en ce qui concerne l'application de certains indicateurs sociaux dans les PME.

## Références

- (1). ALAZARD C ET SEPARI S.( 2007), « *Contrôle de gestion, manuel et applications* », Paris: édition dunod, p. 4-539
- (2). ALLAIRE Y. (2012), « L'américanisation de la rémunération des dirigeants canadiens », <http://www.igopp.org/IMG/pdf/allaire1>
- (3). ALLEN N. J et MEYER J. P (1997), *The commitment in workplace : A theory, research, and application*, Sage Publication
- (4). ARGYRIS C., (1952) *The impact of budgets on people*, New York, Controllership Foundation,
- (5). BARTOL K. M. (1982), *Managing information systems personnel: a review of the literature and managerial implications*, *MIS Quarterly*, vol. 6, n°4, p.49-70.
- (6). CHATELAIN-PONROY S., SPONEM S., (2007), *Evolutions et permanence du contrôle de gestion*. *Economie et Management*, pp.12-18. <halshs-00196547>
- (7). CHENEVERT, D., CHAREST, A., SIMARD, G. (2007). *Étude de l'évolution des déterminants de l'engagement affectif: Le rôle de l'habilitation, du plafonnement de carrière et de la justice organisationnelle*. (french). *Relations Industrielles* 62 (2): 258-281.
- (8). CHENEVERT D., TREMBAY M. (2002), "Le role des strategies externes et internes dans le choix des politiques de remuneration, Relations industrielles/ Industrial Relations, vol. 57, n° 2, p.331-353
- (9). CHIAPELLO E. (1996), « les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome2, Vol.2, sep, p.51-74
- (10). DECKOP S. ET AL., (2006), « The effects of CEO pay structure on corporate social performance », *Journal of Management*, Vol. 32, n°3, p. 329-342

- (11). DERFUSS, K. (2009). The relationship of budgetary participation and reliance on accounting performance measures with individual-level consequent variables: A meta-analysis. *European Accounting Review* 18 (2): 203-239.
- (12). DJIMALDE F. et HOUNKOU E. (2017), « Contrôle budgétaire et comportements dysfonctionnels des gestionnaires de fonds publics tchadiens ; étude empirique selon la typologie de contrôle d'Etzioni », Les annales de sciences de gestion de l'UAC, Volume1, Numéro1
- (13). DUMOULIN, REGIS (1997), Marché bureaucratique et clans dans les réseaux stratégiques. *Comptabilité Contrôle Audit*. Septembre 1997, vol. 3 Numéro 2, p45-58. 14p. 4 graphiques.
- (14). ELBAQQALY, S. A. (2017), « L'apport du contrôle de gestion social à la performance des entreprises : cas des entreprises marocaines », Thèses de Doctorat, 508 p.
- (15). EL GHOZAIL M., et EL IDRISSE R. (2020), « L'apport du contrôle de gestion social à la mesure de la performance du capital humain : revue de littérature », *Revue de contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4 (2), pp.918-939
- (16). EL IDRISSE R., (2017), « Le contrôle de gestion social dans les PME », *Revue de contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, (3), pp.475-490
- (17). GERHART, B. 2000. Compensation strategy and organizational performance. In S.L. Rynes,
- (18). GERHART, B. ET RYNES, S.L. 2003. Compensation : Theory, Evidence and Strategic
- (19). GOMEZ-MEJIA, L.R. 1992. Structure and process of diversification, compensation strategy,
- (20). GUERRAOU S. et AL AMILI O., (2021), "Pratiques rh, pratiques de controle de gestion social et performance dans les entreprises du Maroc: Analyse descriptive", *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 4, 1
- (21). HALLEE Y. (2018), "La remuneration en entreprise vue autrement: l'importance des dimensions sociales et sociétales, l'humain plus qu'une ressource, au Coeur de la gestion", *Presse de l'université Laval (PUL)*
- (22). HALLEE Y. et AL., (2019) "La remuneration variable au service de la responsabilité sociale: enquete auprès de grandes entreprises situées en Belgique", *Questions de Management*, 4/n<sup>o</sup> 26
- (23). HARMAZ, M., & ABBASS, Z. (2021). Le rôle des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle: l'apport du modèle universaliste. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6), 23-38. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5529140>
- (24). HARTMANN, F. G. H. (2000), "The appropriateness of RAPM: toward the further development of theory", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, n° 4-5, p. 451-482.
- (25). HOFSTEDE G., (1967) *The game of budget control*, The Netherlands, Royal van Gorcum Ltd., Trad. Franç. *Contrôle budgétaire, les règles du jeu*, Paris, Ed. Hommes et Techniques, 1977, 235 p.
- (26). IGBARIA M. et WORMLEY W. M. (1992), Organizational experiences and career success of IS professionals and managers: an examination of race differences, *MIS Quarterly*, vol. 16, n°4, p.507-529.
- (27). KONE A. (2018) « l'influence du recrutement et de la rémunération sur l'implication organisationnelle du salarié dans les boulangeries abidjanaise », Thèse de Doctorat
- (28). KOUTREMON K. et AL. (2024), « Pratiques de contrôle de gestion sociale et performance des entreprises au Togo », *Revue française d'Economie et de Gestion* « Volume 5 : Numéro 3 » pp :244-267

- (29). LANGEVIN P. et MENDOZA C., (2014), l'effet du contrôle par les résultats sur l'engagement organisationnel affectif : le rôle médiateur de la justice procédurale perçue. AFC | « Comptabilité - Contrôle - Audit » /1 Tome 20 | pages 13 à 42 ISSN 1262-2788 / ISBN 9791093449005
- (30). LAWLER E. (1986), « Management à forte implication. Stratégies participatives pour améliorer la performance organisationnelle », Jossey-Bass Inc, éditeur, 350 Sansome Street, San Francisco
- (31). LAWLER E. 1990. Strategic pay: aligning organizational strategy and pay systems. San Francisco: Jossey-Bass.
- (32). MASKINI N. (2018), “Le controle de gestion sociale: principes et outils”, Revue marocaine de controle de gestion, Vol 1p.1-14
- (33). MERCHANT K. (1984). Influences on departmental budgeting and empirical examination of a contingency model. *Accounting, Organizations and Society* 9: 291-310.
- (34). MEYER J. (2015), Chronique : les coulisses d'une découverte majeure en gestion des ressources humaines. Retour sur le concept d'implication organisationnelle en compagnie de John Meyer, *Revue de gestion des ressources humaines n°96 Avril-Mai-Juin 2015*
- (35). MEYER, J. et SMITH, A.C. (2000) , Pratiques de GRH et engagement organisationne: test d'un modèle de mediation. *Revue canadienne des Sciences de l'administration*, 17, 317-331, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x>
- (36). MEYER J. (2015), Chronique : les coulisses d'une découverte majeure en gestion des ressources humaines. Retour sur le concept d'implication organisationnelle en compagnie de John Meyer, *Revue de gestion des ressources humaines n°96 Avril-Mai-Juin 2015*
- (37). MEYER J.P. et ALLEN N.J. (1991), A three component conceptualization of organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, N°1.
- (38). MEYER J.P., HERSCOVITCH L. (2001), Commitment in the workplace, toward a general model, *Human resource management review*, vol. 11, pp.299-326.
- (39). MJIDILA A. et ELWAZANI S. (2017), “Analyse de l'apport du controle de gestion sociale et de la transposition de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la performance des organisations”, *Revue d'études en management et finance d'organisation*, 2 (6)
- (40). MARTORY B. (2003), “Controle de gestion sociale” Edition, 4eme edition; Nb. De pages, 372
- (41). MILGROM, PAUL, and JOHN ROBERTS (1992), *Economics, Organization, and Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall,
- (42). MORROW P.C. (1983), Concept Redundancy in Organizational Research : the Case of Work Commitment, *Academy of Management Review*, 8
- (43). NAGO A. (2022) «L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'implication organisationnelle des instituteurs du primaire public en côte d'ivoire : le role de mediation de l'amour du metier», *Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 3»* pp : 247 – 27
- (44). NGOK EVINA J. F. (2008), « La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant ? Une étude à partir des PME camerounaises », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2008/2 n° 230, p. 79-86.
- (45). NOURI, H., PARKER, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society* 23 (5/6): 467-483.

- (46). O'REILLY C. et CHATMAN J.(1986), Organizational commitment and psychology attachment: the effect of compliance, identification and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, vol.71, n°3
- (47). OUCHI, W. (1979), "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, vol. 25, n° 9, p. 833-848.
- (48). OUTMANE S. (2021) "Implication organisationnelle et performance au travail chez les professionnels de santé: l'étude d'un cas hospitalier", *Revue Internationale des Sciences de Gestion "Volume 4": Numéro 1*", pp450-480.
- (49). PAILLE P. (2004), Engagement organisationnel, intention de retrait et comportement citoyens : l'influence de la satisfaction au travail , *Revue de gestion des ressources humaines*, n°52, p.31-46
- (50). PORTER L., STEERS R., MOWDAY R. et BOULIAN P., (1974),Organizational commitment, job satisfaction and turn-over among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609
- (51). RACHID et AL. (2024), "Pratiques du controle de gestion social et la performance globale des enterprises: proposition d'un modèle conceptuel", *Revue Française d'Economie et de Gestion "Volume 5:Numéro 8"* pp:206-230
- (52). SIDIBE I. F. et KOIVOGUI S. K., (2024), "Comment l'écosystème entrepreneurial influence-t-il le development des PME? Une étude exploratoire dans le context guinéen: une analyse sur base du modèle de Daniel Isenberg", *International Journal of Innovation and Scientific Recherche*, Vol. 75 n° 2, pp. 118-133
- (53). SIMONS R. (1990), "The role of management control systems in creating competitive advantage : new perspectives.", *Accounting, Organizations and Society*, 15 (1/2), pp.127-143.
- (54). SPONEM S. (2004), Contrôle budgétaire diagnostic ou interactif ? Proposition d'un instrument de mesure, *Congrès de l'Association Française de Comptabilité*
- (55). TOGODO AZON A. (2021), « Influence du contrôle budgétaire interactif sur l'implication organisationnelle des managers : une étude empirique appliquée aux entreprises béninoises », *Revue RAMRES- N° 1Série Economie et Gestion*
- (56). TREMBLAY (2000), l'engagement et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines, *acte de congrès de l'AGRH à Paris*
- (57). WERNER, S. ET WARD, S.G. 2004. Recent compensation research: An eclectic review. *Human Resource Management Review*, 14, 201-227
- (58). WIENER (1982), Commitment in organization: A normative view , *Academy of Management Review*, Vol.7, pp.418-428.