

Sylvia St-Onge, professeur adjoint
Ecole des Hautes Etudes Commerciales
5255 avenue Decalles,
Montréal, Québec, Canada. H3T 1V6

UN MODELE DES VARIABLES INFLUENCANT LA PERCEPTION DE LA RELATION D'INSTRUMENTALITE

Pour que des formules d'incitation en rémunération aient les effets escomptés sur la motivation et les comportements des employés, les rétributions allouées doivent être perçues comme étant liées à la performance qu'on vise récompenser. Connaître ce qui détermine cette perception du lien d'instrumentalité «performance-rétribution» s'avère donc important pour accroître l'efficacité des plans de rémunération basés sur le rendement. Afin de stimuler des travaux de recherche sur le sujet, un modèle des variables influençant la perception de la relation d'instrumentalité est proposé.

Les programmes de rémunération basée sur la performance: Une perspective pratique, théorique et empirique.

Au seuil des années 90, les pressions économiques et concurrentielles font en sorte que la productivité des entreprises soit plus que jamais la préoccupation de leurs dirigeants. Dans ce contexte, un nombre croissant d'entre eux décident de relier davantage la rémunération de leur personnel à une mesure de performance donnée-soit, individuelle, de groupe ou de l'organisation (CBC, 1987). Cette tendance devrait obtenir la faveur des principaux concernés puisque les enquêtes révèlent que les employés de tous les niveaux hiérarchiques veulent que leur rémunération tienne compte de leur rendement (Dyer et coll., 1976; Hills et coll., 1987; Lawler, 1971).

Ce changement au niveau de la pratique de la gestion de la rémunération est fortement appuyé par les principales théories de la motivation au travail. En effet, leur message commun consiste à dire que la rémunération - comme «input» dans la théorie de l'équité, comme «résultat» dans la théorie des attentes, comme «renforcement» dans la théorie du conditionnement opérant ou comme «récompense» dans la théorie de l'établissement de buts - doit être reliée à la performance et être perçue comme tel pour affecter la motivation et les comportements des employés.

L'enthousiasme des praticiens et des théoriciens pour les régimes de rémunération basée sur la rendement n'a toutefois pas suscité un intérêt proportionnel parmi les chercheurs. Le petit nombre de travaux de recherche ayant porté sur l'efficacité des diverses formules d'incitation monétaire permettent de faire que quelques constations. Premièrement, les études corroborent que rémunérer les travailleurs en fonction de leur rendement (par exemple, avec un système à la pièce ou à commissions) plutôt qu'en fonction du nombre d'heures travaillées, a des effets positifs sur leur motivation, sur leur performance et sur celle de l'entreprise voir les revues de Lawler, 1971 et de Locke et coll., 1980). Deuxièmement, les données empiriques récentes quant aux impacts des régimes d'incitation de groupe (i.e., plans Scanlon, Rucker, Improshare) sur la productivité des entreprises s'avèrent encourageants (Abowd, 1990; Gerhart et Milkovich, 1989; Leonard, 1990; Wagner et coll., 1988). Finalement, il semble que croire en la valeur de la formule d'augmentation de salaire dite «au mérite» soit de

l'ordre d'un acte de foi. Malgré la popularité de cette approche, peu d'études ont étudié son efficacité et leurs résultats sont inconsistants (Greene et Podsakoff, 1978; Hills et coll., 1987; Kopelman et Reinhart, 1982; Pearce et coll., 1985; Perry et Pearce, 1983; Russel et coll., 1986; Vest et Hills, 1989; Winstanley, 1978).

Un modèle des variables influençant la perception de la relation d'instrumentalité «performance-rétributions»

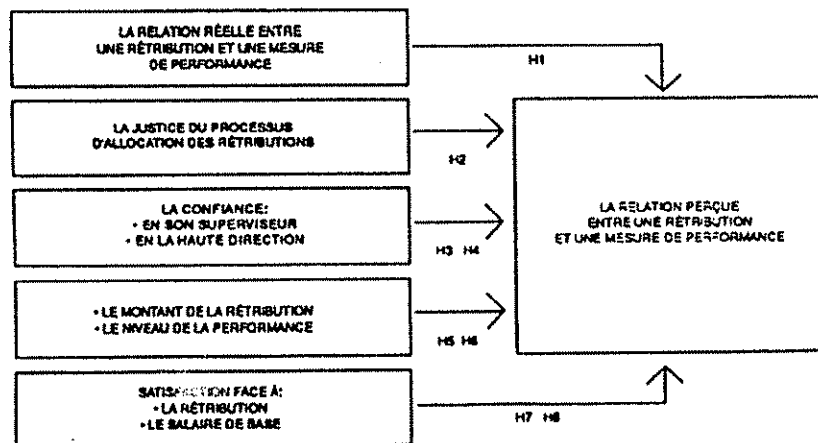
Notre revue de la documentation révèle que les théoriciens ont très peu de conseils fondés (c.a.d. «testés») à donner aux praticiens soucieux d'optimiser l'efficacité de leurs programmes de rémunération basée sur le rendement. Nous croyons que ce besoin ne sera comblé qu'en réorientant nos efforts de recherche. En effet, l'important n'est pas tant d'évaluer si une formule d'incitation est plus ou moins efficace, mais plutôt de connaître quelles variables affectent son efficacité, ou encore, de savoir pourquoi une formule d'incitation donne de meilleurs résultats dans une situation plutôt qu'une autre.

Dans cette optique, il est important de connaître ce qui déterminent les perceptions du lien d'instrumentalité «performance-rétribution» à l'égard des formules d'incitation en rémunération. En effet, la caractéristique inhérente à ces programmes consiste à relier l'allocation d'une rétribution à une mesure de performance et des études ont révélé que leur efficacité dépend justement de la façon dont cette relation est perçue par leurs participants: plus ils croient qu'une rétribution est allouée en fonction du niveau de performance

qu'elle est censée reconnaître, plus elle a d'impact sur leur motivation et leurs comportements (Kopelman, 1976; Kopelman et Reinhart, 1982; Mitchell et Nebeker, 1973).

Malgré l'importance de percevoir un lien étroit entre une rétribution et la performance ciblée nous verrons que très peu d'études ont analysé les variables influençant cette perception. Afin de stimuler la réalisation de travaux de recherche sur le sujet, un modèle des déterminants de la perception du lien d'instrumentalité est présenté (voir Figure 1). Les relations qui y sont illustrées se traduisent par l'énoncé de huit hypothèses de recherche.

FIGURE 1
UN MODÈLE DES VARIABLES INFLUENÇANT
LA PERCEPTION DE LA RELATION D'INSTRUMENTALITÉ



Hypothèse 1: Plus le lien effectif entre une mesure de performance et une rétribution est élevé, plus il est perçu par les gestionnaires comme étant élevé.

Les perceptions des participants quant à l'étendue de la relation entre une rétribution et une mesure de performance sont d'abord proposées être fonction de la réalité. En d'autres mots, ceci signifie que plus la corrélation «rétributions-performance» est élevée, plus elle tendra à être perçue comme telle.

Cette hypothèse est appuyée par les résultats des études ayant analysé les perceptions de la relation d'instrumentalité après de personnes rémunérées en fonction de deux approches extrêmes: (1) une qui ne tient compte que du rendement et qui maximise le lien réel «performance-rétribution» (ex., la rémunération à la pièce); (2) une qui ne tient pas compte du rendement et qui n'établit aucun lien réel d'instrumentalité (ex., la rémunération à l'heure) (Carrann et Lawler, 1973; Jorgensen et coll., 1973; Pritchard et Delec, 1973; Schawb, 1973). Leurs résultats confirment que la réalité affecte les perceptions: les personnes payées à la pièce perçoivent un lien d'instrumentalité plus grand que celles qui le sont sur une base horaire.

Toutefois, à notre connaissance, aucun chercheur ne semble avoir testé cette proposition au sein d'un groupe d'employés assujettis à un même programme de rémunération basée sur le rendement. Est-ce que les participants qui perçoivent un lien plus étroit entre leurs

augmentations de salaire et leur rendement sont ceux dont les augmentations sont en réalité, davantage corrélées à leur performance? Il est important de vérifier l'étendue de cette influence. S'il s'avérait que le lien réel «performance-rétribution» affecte peu la façon dont il est perçu, cela appuierait l'idée que l'efficacité d'un plan d'incitation soit d'abord et avant tout une question de perceptions.

Hypothèse 2: Plus le processus d'allocation d'une rétribution est perçu comme étant juste, plus cette rétribution sera perçue comme étant reliée à la performance qu'elle est censée reconnaître.

S'appuyant sur les travaux originaux de Thibaut et Walker (1975) et de Leventhal (1976), un récent courant de recherche en gestion des ressources humaines (GRH) s'attarde à démontrer l'importance que les décisions en matière d'augmentation de salaires, d'évaluation du rendement, de congédiement, de promotion ou de sélection soient perçues comme étant prises équitablement (voir Greenberg, 1990 pour une revue). Le message des auteurs est le suivant: Les attitudes des personnes face aux décisions administratives de GRH ne sont pas seulement influencées par ses perceptions en matière de justice distributive, c'est-à-dire, à l'étendue avec laquelle la décision (le quoi, la fin) est considérée équitable, mais également par ses perceptions en ce qui concerne la justice du processus c'est-à-dire, à l'étendue avec laquelle le processus adopté pour prendre cette décision (le comment, les moyens) est perçu équitable.

Notre deuxième hypothèse de recherche retient cette distinction en matière d'équité et propose que les perceptions des personnes à l'égard de la justice du processus d'allocation influencent leurs opinions en matière de justice distributive. En d'autres mots, il est avancé que plus le processus de prise de décision pour déterminer une rétribution est considéré juste par un employé, plus il aura tendance à considérer cette rétribution comme étant reliée à la performance visée.

La notion de justice du processus de décision d'allocation des rétributions est une question de perception et doit être prise dans un sens large. Elle réfère d'abord à l'étendue avec laquelle les employés perçoivent comme plus ou moins équitables, les règles et les procédures administratives guidant la conduite des deux activités inhérentes à tous les programmes d'incitation en rémunération: l'évaluation de la performance et l'allocation des rétributions. La notion de justice du processus réfère également à l'étendue avec laquelle les employés perçoivent comme plus ou moins équitable, la façon avec laquelle ces règles et ces procédures d'évaluation de la performance et d'allocation des rétribution, sont appliquées par le(s) preneur(s) de décisions (dans la plupart des cas, le superviseur immédiat ou la haute direction).

D'un point de vue conceptuel, cette proposition bénéficie d'un large appui. Pour Leventhal (1976), percevoir le processus d'une prise de décision d'allocation comme étant équitable constitue un pré-requis au fait que l'on perçoive une décision d'allocation comme étant juste.

Par ailleurs, il semble exister un consensus parmi les auteurs en rémunération à l'effet que l'efficacité des régimes d'incitation est très affectée par l'étendue avec laquelle les processus d'évaluation de la performance et d'allocation des rétributions sont perçus comme étant justes par les participants (Graham-Moore et Ross, 1983; Thériault, 1987). Certains auteurs ont même explicitement exprimé que les perceptions des employés en matière d'instrumentalité sont affectées par le degré de précision avec laquelle ils croient que le rendement est évalué (Belcher et Atchinson, 1987; Milkovich et Newman, 1990).

D'un point de vue empirique, aucune étude ne semble avoir testé cette deuxième hypothèse. Toutefois, des appuis empiriques indirects sont disponibles. Des études ont en effet montré que le lien «performance-rétribution» qu'une personne perçoit, est influencé par ses opinions concernant l'efficacité (Perry et Pearce, 1983) ou la précision (Miceli et Near, 1988; Vest et Hills, 1989) du système d'évaluation du rendement.

Hypothèse 3: Plus les participants à un programme de rémunération basée sur la performance ont confiance en leur supérieur immédiat, plus elles ont tendance à percevoir leur rétribution comme étant liée à la performance qu'elle est censée reconnaître.

Hypothèse 4: Plus les participants à un programme de rémunération basée sur la performance ont confiance en la haute direction, plus elles ont tendance à percevoir leur rétribution comme étant liée à la performance qu'elle est censée reconnaître.

Il existe un consensus parmi les auteurs en rémunération à l'effet que la confiance dans son supérieur immédiat et dans la haute direction sont nécessaires pour qu'un programme de rémunération basé sur la rendement ait les effets escomptés (Belcher et Atchinson, 1987; Lawler, 1971, 1981). Toutefois, ce consensus repose sur très peu de données empiriques.

A notre connaissance, seulement trois études ont porté sur la relation entre la perception du lien d'instrumentalité et la confiance soit, dans la haute direction ou dans son supérieur. La première étude montre une relation positive pour les cols bleus mais aucune relation pour les cadres (Goodman et Moore, 1976), la seconde, une relation positive élevée avec un groupe d'employés composé de gestionnaires, de professionnels et d'employés de bureau (Vest et Hills, 1989) et la troisième, un lien positif entre la confiance dans son supérieur et la perception du lien d'instrumentalité (Folger et Konovsky, 1989).

Par ailleurs, l'importance de la confiance dans les preneurs des décisions d'allocation laisse place à des propositions plus spécifiques. Par exemple, on peut s'attendre à ce que la confiance des employés dans leur superviseur soit plus importante que celle qu'ils ont envers la haute direction, pour expliquer l'étendue avec laquelle ils perçoivent une rétribution comme étant liée à leur propre rendement. En effet, lorsqu'un régime d'incitation vise à reconnaître le rendement individuel, les processus d'évaluation du rendement et d'allocation des rétributions ont tendance à être plus subjectif et à donner plus

de pouvoir discrétionnaire aux superviseurs, d'où l'importance de leur faire confiance. A l'opposé, la confiance dans la haute direction devrait être plus importante que celle dans son superviseur lorsque les rétributions visent à reconnaître la productivité de l'entreprise. Le supérieur immédiat n'a alors souvent rien à voir sur la façon dont la productivité sera évaluée et sur le montant des rétributions accordées.

Hypothèse 5: Plus le montant de la rétribution est élevé, plus elle aura tendance à être perçue par celui ou celle qui la reçoit, comme étant reliée à la performance ciblée.

Hypothèse 6: Plus la performance ciblée est évaluée comme étant élevée, plus la rétribution aura tendance à être perçue par celui ou celle qui le reçoit, comme étant reliée à la performance ciblée.

Hypothèse 7: Plus les récipiendaires sont satisfaits du montant de leur salaire, plus ils ont tendance à percevoir une rétribution comme étant reliée à la mesure de performance ciblée.

Hypothèse 8: Plus les récipiendaires sont satisfaits du montant de leur rétribution reçue, plus ils ont tendance à percevoir cette rétribution comme étant reliée à la mesure de performance ciblée.

Les hypothèses 5 à 8 de notre modèle représentent d'une certaine façon, une contrepartie à l'hypothèse 2. Alors que cette dernière s'intéresse au processus de prise de décision (le comment ou les moyens), celles-ci s'intéressent à ce qui a été décidé (le quoi ou le résultat) et à la satisfaction des personnes face aux décisions. Ainsi, les hypothèses 5 et 6 proposent que plus le niveau de performance et le montant de la rétribution sont élevés, plus la relation d'instrumentalité sera perçue comme étant étroite. Pour leur part, les hypothèses 7 et 8 avancent que plus un participant est

satisfait du résultat de l'évaluation de la performance et du montant de la rétribution, plus il aura tendance à percevoir une relation d'instrumentalité élevée.

Dans un récent article portant sur la notion de justice distributive, Greenberg (1986) a démontré que les réactions du personnel face à toutes décisions administratives en GRH (promotion, allocation des rétributions, etc.) nécessite de considérer les décisions d'évaluation du rendement qui les précèdent et leurs attitudes face aux résultats de ces décisions. Pour lui, les évaluations de la performance peuvent opérer comme « inputs », comme résultats ou les deux. Comme « inputs », les évaluations de la performance peuvent aider les subordonnés à définir la qualité de leurs contributions, ce qui peut en retour, créer des attentes à l'égard des récompenses potentielles (augmentation salariales, promotions, etc.). Comme résultat, les évaluations de la performance servent de base pour juger les récompenses reçues.

Les études empiriques offrant des résultats appuyant les hypothèses 5 à 8 de notre modèle de recherche sont très éparses. Un petit nombre d'études confirment que la perception du lien d'instrumentalité peut être qualifié par le niveau de l'évaluation de la performance (Greenberg, 1984; Greenberg et OrNSTEIN, 1983; Todd et coll., 1974). Par exemple, Todd et coll. ont trouvé que les employés dont la performance a été jugée comme très élevée jugent leurs rétributions comme étant plus reliée à leur performance que ceux dont la performance

a été jugée comme étant moyenne ou faible. Par ailleurs, quelques études ont confirmé que les perceptions de la relation d'instrumentalité sont significativement reliées à la satisfaction avec les augmentations de salaire et/ou avec le salaire (Heneman et coll., 1988; Miceli et Near, 1988; Vest et Hills, 1989).

Conclusion

Afin de stimuler la réalisation de travaux de recherche permettant de répondre aux besoins des praticiens d'en savoir plus sur ce qui affecte l'efficacité des programmes de rémunération basée sur le rendement, cet article a proposé un modèle des déterminants de la perception du lien d'instrumentalité. Ce modèle n'est certes pas complet mais les relations proposées sont importantes à vérifier en raison de leurs implications pour les praticiens. Par exemple, vérifier que les perceptions quant à la justice du processus d'évaluation du rendement et d'allocation des rétributions influencent l'étendue avec laquelle ces dernières sont perçues comme étant reliées à la performance ciblée, à des implications importantes sur la gestion. Cela signifie que la haute direction et les superviseurs ont un rôle important à jouer dans l'efficacité de leur programme d'incitation en rémunération et qu'ils peuvent l'améliorer par des moyens qui ne sont pas nécessairement coûteux : la relation d'instrumentalité perçue étant en partie fonction de l'environnement social et devenant une question de « gestion symbolique ».

REFERENCES

- Abowd, J.M., Does Performance-Based Managerial Compensation Affect Corporate Performance?, Industrial and Labor Relations Review, vol. 43, February, 1990, 52-S to 73-S.
- Belcher, D.W., Pay and Performance, Compensation Review, 1980, 12,3, 14-20.
- Belcher, D.W., Atchinson, T.J., Compensation Administration, Prentice-Hall Inc., second edition, 1987.
- Cammann, C., Lawler, E.E. III, Employee Reactions to a Pay Incentive Plan, Journal of Applied Psychology, 1973, 58, 2, 163-172.
- Conference Board of Canada Report, Paying for Performance: The Growing Use of Incentives and Bonus Plans, by Booth, P.L., the Compensation Research Centre, September 1987.
- Dyer, L., Schwab, P., Thériault, R., Managerial perceptions regarding salary increase criteria, Personnel Psychology, 1976, vol.29, p.233-242.
- Folger, R., Konovsky, M.A., Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. Academy of Management Journal, 1989, 32, 1, 115-130.
- Gerhart, B.G., Milkovich, G.T., Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance, Cornell University, School of industrial and labor relations, center for advanced human resource studies, working paper # 89-11, 1989.
- Goodman, P.S., Moore, B.E., Factors Affecting Acquisition of Beliefs about a New Reward System, Human Relations, 1976, 29, 571-588.
- Graham-Moore, B.E., Ross, T.L., Productivity Gainsharing, Prentice-Hall, Inc., 1983.
- Greenberg, J., Performance Evaluations as Penultimate Outcomes: A Preliminary Study. Unpublished Manuscript, The Ohio State University, Columbus, OH., 1984.
- Greenberg, J., The Distributive Justice of Organizational Performance Evaluations, in Bierhoff, H.W., Cohen, R.L., Greenberg, J. (Eds.), Justice in Social Relations, Plenum Press, NY, 1986, chapter 18, p.337-351.
- Greenberg, J., Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow, Journal of Management, 1990, 16, 2, 399-432.

- Greenberg, J., Ornstein, S., High Status Job Title as Compensation for Under Payment: A Test of Equity Theory. Journal of Applied Psychology, 1983, 68, 285-297.
- Greene, C.N., Podsakoff, P.M., Effects of Removal of a Pay Incentive: A Field Experiment, Academy of Management Proceedings, 1978, p. 206-210.
- Heneman, R.L., Greenberger, D.B., Strasser, S., The Relationship between Pay-for-Performance Perceptions and Pay Satisfaction, Personnel Psychology, 1988, 41, 745-759.
- Hills, F.S., Compensation Decision Making, The Dryden Press, 1987.
- Hills, F.S., Madigan, R.M., Scott, K.D., Markham, S.E., Tracking the Merit of Merit Pay, Personnel Administrator, March, 1987, 50-57.
- Kopelman, R.E., Rainharth, L., Research Results: The Effect of Merit-Pay Practices on White Collar Performance. Compensation Review, Fourth Quarter, 1982, 30-40.
- Kopelman, R.E., Organizational Control System Responsiveness, Expectancy Theory Constructs, and Work Motivation: Some Interrrelations and Causal Connections, Personnel Psychology, 1976, 29, 205-220.
- Lawler, E.E. III, Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View, New-York: McGraw Hill, 1971.
- Lawler, E.E. III, Pay and Organizational Development, Readings, MA: Addison-Wesley, 1981.
- Leonard, J.S., Executive Pay and Firm Performance, Industrial and Labor Relations Review, vol. 43, 1990, page: 13-s - 29s.
- Leventhal, G.S., Michaels, J.W., Sanford, C., Inequity and Interpersonal Conflict: Reward Allocation and Secrecy about Reward as Method of Preventing Conflict, Journal of Personality and Social Psychology, 1972, 23,1, 88-102.
- Locke, E.A., Feren, D.B., McCaleb, V.M., Shaw, K.N., Denny, A.T., The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance, Changes in Working Life, Edited by K.D., Duncan, M.M., Gruneberg, D. Wallis, John Wiley & Sons Ltd, 1980, p. 363-388.
- Miceli, M.P., Near, J.P., Predictors and Outcomes of Pay Satisfaction in Pay-for-Performance Plans. Paper Presented at the 1988 National Academy of Management Meetings, Anaheim, CA.
- Milkovich, G.T., Newman, J.M., Compensation, Business Publications Inc., 1987.

- Mitchell, T.R., Nebeker, D.M., Expectancy Theory Predictions of Academic Effort and Performance. Journal of Applied Psychology, 1973, 57, 61-67.
- Pearce, J.L., Stevenson, W.B., Perry, J.L., Managerial Compensation Based on Organizational Performance: A Time Series Analysis of the Effects of Merit Pay., Academy of Management Journal, 1985, 28, 2, 261-278.
- Perry, J.L., Pearce, J.L., Initial Reactions to Federal Merit Pay. Personnel Journal, 1983, 62, 230-237.
- Pritchard, R.D., Deleo, P.J., Experimental Test of the Valence-Instrumentality Relationship on Job Performance. Journal of Applied Psychology, 1973, 57, 264-270.
- Russell, C.J., Gallagher, D.G., Tokesky, G.C., An Examination of Merit Pay at Managerial and Professional Levels in a Pre-Raise Post-Raise Design. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Chicago, Illinois, 1986.
- Schwab, D.P., Impact of Alternative Compensation System on Pay Valence and Instrumentality Perceptions, Journal of Applied Psychology, 1973, 58, 3, 308-312.
- Thériault, R., Key Issues in Designing Compensation System. in Dolan, S., and Schuler, R.S., Canadian Readings in Personnel and Human Resource Management, West Publishing Company, 1987, p.226-244.
- Thibault, J., Walker, L., Procedural Justice: A Psychological Analysis, John Wiley and Sons, 1975.
- Todd, J.H., Thompson, P.H., Dalton, G.W., Management Control of Personnel, Journal of Public Accountancy, 1974, February, 34-40.
- Vest, M.J., Hills, F.S., Determinants of Instrumentality Beliefs in a Merit Pay System, Paper presented at the National Academy of Management Meeting, Personnel/Human Resource Division, June 21, 1989.
- Wagner, J.A.III, Rubin, P.A., Callahan, T.J., Incentive Payment and Non Managerial Productivity: An Interrupted Time Series Analysis of Magnitude and Trend, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1988, 42, 47-74.
- Winstanley, N.B., Are Merit Increases Really Effective? Personnel Administrator, 1982, p.23-31.