

LA PERCEPTION DES SALAIRES FACE AUX AUGMENTATIONS DE REMUNERATION LORS DES SUCCESSIONS DE DIRIGEANT

S. HADDADJ
Doctorat ESSEC

Face aux interrogations qui subsistent dans la littérature et aux résultats très différents les uns des autres, l'objectif de cette recherche est de mieux comprendre les perceptions ressenties par les salariés lors des augmentations de rémunération.

Pour ce faire, l'analyse des correspondances a montré qu'il existait plusieurs groupes de perceptions différents et que, pour mieux analyser le phénomène de la rémunération, il fallait aller vers des études cherchant à regrouper tout un ensemble de causes affectant l'individu.

I - LES FONDEMENTS THEORIQUES

Les incitations financières ne sont pas à exclure des principes qui motivent les salariés de la firme. Taylor (1911) a certainement été le premier à considérer que la meilleure source de motivation était l'argent.

A cet égard, ces propos continuent à être développés dans certaines recherches, puisque Locke et al (1980), Nebeker et Cooper (1987), ont montré que la rémunération est la variable ayant la plus grande influence sur la performance et la satisfaction de l'individu.

Pourtant, les études réalisées par Locke et al (1980), Nebeker et al (1987), n'ont pas toujours recueilli l'unanimité. En effet, Terborg et Miller (1978), Pearce et al (1987), ont démontré que la rémunération est une variable indépendante des performances de l'individu.

Face aux contradictions des différents résultats obtenus dans les recherches et pour comprendre la complexité qu'engendre le phénomène de la rémunération, d'autres études se sont penchées sur les concepts de l'équité. C'est en reprenant à leur compte ce principe, que les entreprises tendent à se diriger vers une rémunération établie sur le mérite (Evans, 1970 ; Meyer, 1975).

Soulignons que cette forme de rétribution n'est pas nouvelle puisqu'elle s'appuie sur les travaux de Adams (1965), qui avait développé l'idée selon laquelle tout homme s'attend à ce que les récompenses de chacun soient proportionnelles à ses investissements. Ainsi, le salarié qui ne se sent pas assez ou trop rétribué aura tendance à percevoir l'iniquité, source d'insatisfaction (Tyler, 1984 ; Greenberg 1987). La conclusion de cette théorie consiste à dire et c'est là où elle a son importance, que le salarié qui perçoit l'iniquité cherchera, à travers une réduction de son travail dans le premier cas et une augmentation de son travail dans le second cas, à rétablir une base équitable.

Si les principes de l'équité sont d'actualité, tant dans le domaine de la recherche que dans celui des entreprises, certains travaux (Mowday, 1983 ; Huseman et al. 1987) ont démontré que les individus agissaient en fonction des normes auxquelles ils adhéraient et que le principe de l'équité ne s'intéressant qu'à un type de comportement est, a fortiori, réducteur de la réalité.

Plus précisément, le travail de Huseman et al (1987) a développé l'idée selon laquelle les individus peuvent adhérer à l'une des trois normes suivantes :

- les normes de l'équité,
- les normes du bénévolat,
- les normes du sans remords.

Ainsi, cette dernière étude montre que le principe de l'équité n'est qu'une des trois causes qui détermine la réaction des salariés face au système de rémunération et qu'à côté de ce principe, il existe, d'une part, la situation du bénévolat, qui représente la situation dans laquelle l'individu préfère que le ratio de ses

contributions et de ses compensations soit supérieur au ratio des contributions et des compensations des autres individus et, d'autre part, la situation du sans remords, qui représente la situation dans laquelle l'individu préfère que le ratio de ses contributions et de ses compensations soit inférieur au ratio des contributions et des compensations des autres individus.

II - QUESTIONS DE RECHERCHE

Face aux interrogations que peut soulever la revue de littérature et aux résultats très différents les uns des autres, l'objectif de cette recherche sera de mieux comprendre les perceptions ressenties par les salariés lors des augmentations de rémunération.

Partant du principe que la réaction des salariés face au système de rémunération ne s'arrête pas à une simple relation : perception de l'équité ==> satisfaction ou encore : perception de rémunération conséquente ==> satisfaction, il faut essayer de regrouper un ensemble de causes qui peuvent affecter les sentiments des salariés.

III - METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La base de données et les variables utilisées

Afin de procéder à cette étude, nous avons établi un questionnaire qui a été administré à 32 salariés satisfaits des augmentations de rémunération obtenues et à 28 salariés qui en sont insatisfaits.

Six variables codées sur une échelle à plusieurs modalités et censées mesurer la perception des salariés face aux augmentations de rémunération lors des successions des dirigeants ont été retenues.

Pour déterminer le type de perception, il leur a été

demandé de juger la politique des augmentations de rémunération d'après les variables suivantes :

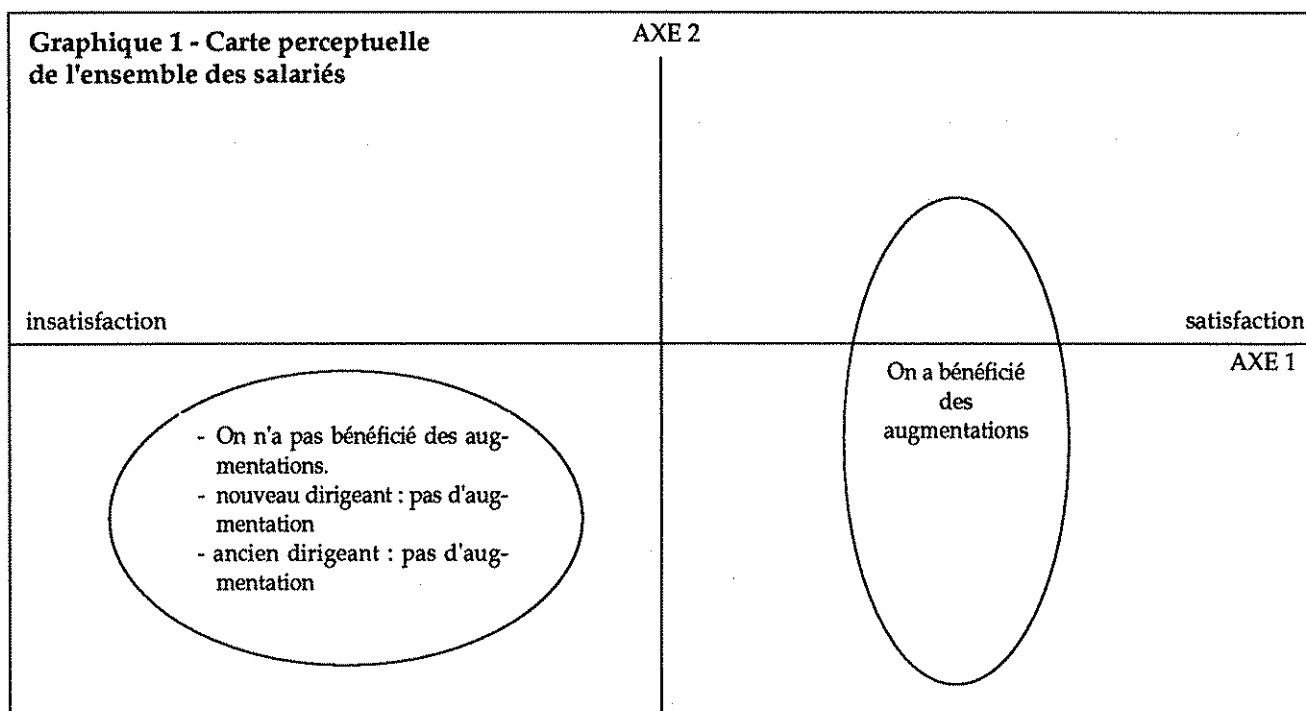
- perception du personnel ayant obtenu des augmentations (augmentations obtenues par : tous, certains, aucun),
- importance des augmentations obtenues (augmentations : importantes, moyennement importantes, pas importantes),
- comparaison en terme d'importance entre les augmentations obtenues par la nouvelle direction par rapport à l'ancienne (augmentations : supérieures, comparables, inférieures),
- mesure d'équité des augmentations de la nouvelle direction (augmentations : équitables, sur des critères pas connus, inéquitables, pas obtenues),
- mesure d'équité des augmentations de l'ancienne direction (augmentations : équitables, sur des critères pas connus, inéquitables, pas obtenues),
- comparaison en terme de satisfaction entre les augmentations obtenues par la nouvelle direction par rapport à l'ancienne (plus satisfait, moins satisfait).

IV - ANALYSE DES RESULTATS

Les trois axes factoriels étudiés sur les graphiques 1 et 2 permettent de distinguer plusieurs groupes par rapport à des types de perception différents.

Le premier plan factoriel (graphique 1) oppose les salariés qui considèrent ne pas avoir bénéficié des politiques de rémunération (à gauche de l'axe) à ceux qui pensent en avoir bénéficié (à droite de l'axe).

Les individus composant la gauche de l'axe sont essentiellement ceux qui ont répondu que personne n'a bénéficié d'augmentation, que le nouveau dirigeant n'attribuait pas d'augmentation et que l'ancien dirigeant n'en attribuait pas non plus.



L'étude du second graphique affine l'analyse précédente puisqu'elle reprend les individus qui considèrent avoir bénéficié d'une politique de rémunération en les opposant.

- sur l'axe 1 entre les individus insatisfaits (à gauche de l'axe) et les individus satisfaits (à droite de l'axe).

Les individus insatisfaits ont jugé qu'ils étaient moins satisfaits avec la nouvelle direction, que les augmentations ont été comparables à celles du prédécesseur et n'ont pas été importantes. En outre, ils ont constaté une équité dans la distribution des rétributions tant avec l'ancien que le nouveau dirigeant.

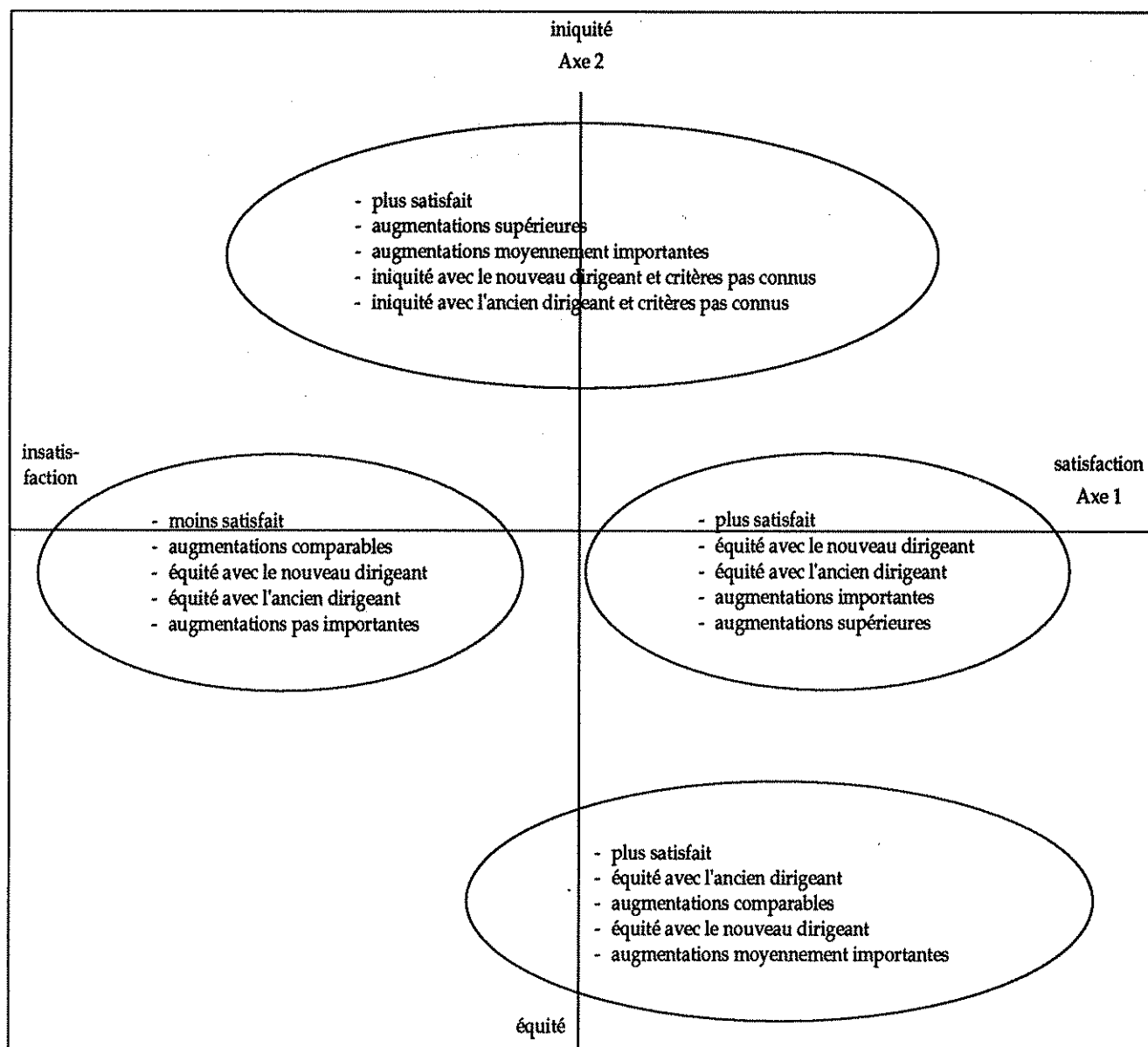
Les individus satisfaits quant à eux ont jugé la politique de rémunération positive sur la totalité des indicateurs étudiés.

- sur l'axe 2 entre les individus satisfaits (en bas de l'axe) et les individus insatisfaits (en haut de l'axe).

Les salariés satisfaits ont jugé la politique de rémunération positive sur la quasi-totalité des indicateurs étudiés, à l'exception près, que leur jugement est nuancé pour deux réponses, dans la mesure où ils considèrent que les augmentations sont comparables à celles du prédécesseur et moyennement importantes, alors que le groupe précédent avait considéré que les augmentations étaient importantes et supérieures à celles du prédécesseur.

Pour leur part, les salariés insatisfaits ont reconnu : être plus satisfaits avec la nouvelle direction, que la politique de rémunération est basée sur des critères inéquitables et pas connus tant avant qu'après le changement de direction, que les augmentations sont moyennement importantes et supérieures à celles du prédécesseur.

Graphique 2 - Carte perceptuelle des salariés qui ont considéré avoir bénéficié des augmentations



V - DISCUSSION DES RESULTATS

L'analyse des correspondances a permis de montrer dans un premier temps, que l'équité n'est pas un concept qui se rattache uniquement aux individus satisfaits, puisque dans une certaine mesure, des salariés insatisfaits ont la perception d'une rémunération équitable et que d'autres salariés satisfaits ont perçu leur rémunération comme étant inéquitable.

Devant cette situation, force est de constater que nos résultats poussent à dire que l'équité n'est pas la seule règle régissant la satisfaction et l'iniquité celle de l'insatisfaction.

Dans un second temps, l'analyse des correspondances a permis de montrer que le groupe des salariés satisfaits est dissocié du groupe des salariés insatisfaits par l'émergence de perceptions différentes et qu'à l'intérieur des deux groupes, plusieurs sous-groupes coexistent.

Pour le groupe des salariés insatisfaits, notre étude fait ressortir :

- un premier sous-groupe qui pense n'avoir jamais bénéficié de la politique des augmentations de rémunération (stagnation dans l'insatisfaction),
- un second sous-groupe qui ressent une stagnation de la politique salariale et qui semble être plus insatisfait depuis que la nouvelle direction est en place (accroissement dans l'insatisfaction),
- un troisième sous-groupe qui ressent une amélioration de la politique salariale, qui éprouve plus de satisfaction avec la nouvelle direction et qui pourtant reste insatisfait (réduction de l'insatisfaction).

Et pour l'autre groupe, notre étude fait ressortir :

- un premier sous-groupe qui a émis un jugement positif sur tous les indicateurs étudiés (accroissement de la satisfaction),
- un second sous-groupe qui, sans pour autant avoir ressenti une amélioration de tous les indicateurs étudiés de la politique de rémunération, reste toujours satisfait (stagnation de la satisfaction).

En ayant trouvé des groupes de perceptions différents, notre recherche montre bien que la relation qui

lie le salarié au système de rémunération n'est pas si simple et qu'elle ne s'arrête pas à une relation unidimensionnelle (équité ==> satisfaction ou encore rémunération importante ==> satisfaction) comme l'ont imaginé certains auteurs. Ainsi, dans l'avenir, pour réellement comprendre les effets de la rémunération sur les perceptions des individus, il faudra aller vers des investigations cherchant à regrouper tout un ensemble de causes.

Dans un troisième temps, l'analyse des correspondances a montré que la satisfaction et l'insatisfaction ne sont pas que des éléments statiques, puisque les individus interrogés ont pu jugé s'ils étaient plus ou moins satisfaits depuis que la nouvelle direction est en place.

Dans un quatrième temps, l'analyse des correspondances a montré qu'il existe différents degrés de satisfaction et d'insatisfaction.

C'est ainsi que pour le groupe des individus insatisfaits, on peut supposer que :

- le sous-groupe qui estime n'avoir jamais bénéficié de la politique salariale est plus insatisfait que les deux autres sous-groupes,
- le sous-groupe qui a jugé positivement les éléments de la politique salariale est plus insatisfait que le groupe qui ressent une amélioration des éléments de la politique salariale.

Et pour l'autre groupe, on peut croire que le sous-groupe qui perçoit une amélioration de tous les éléments de la politique salariale est plus satisfait que celui qui perçoit une amélioration de quelques éléments de la rémunération.

CONCLUSION

En montrant qu'il peut y avoir différents degrés de satisfaction et d'insatisfaction, d'une part et que cette satisfaction/insatisfaction peut être amenée à se modifier, d'autre part, notre recherche confirme bien qu'à travers le système de rémunération, l'entreprise dispose véritablement d'une variable managériale à ne pas oublier dans les actions stratégiques, puisqu'elle agit sur les perceptions des salariés.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams. J.S, Inequity in social exchange, In L. Berkowitz (Edition), *Advances in experimental social psychology*, New York, Academic Press, 1965.
- Evans. W, *Pay for performance : Fact or fable?*, *Personnel Journal*, 49 (1970).
- Huseman. R.C, Hatfield. J, Miles. E.W, *New perspective on equity theory : Equity sensitivity construct*, *Academy of Management Review*, Vol. 12 (1987).
- Greenberg. J, *Reaction to procedural injustice in payment distributions : Do the means justify the end?*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72 (1987).
- 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*, London: Wiley, 1980.

Meyer. H, *The pay for performance dilemma*, *Organizational Dynamics*, 3 (1975), 39-50.

Mowday.R.T, *Equity theory predictions of behavior in organizations*, New York : Mc Graw-Hill (1983).

Taylor. F.W, *The principles of scientific management*, New York: Norton, 1911.

Tyler. T.R, *the role of perceived injustice in defendant's evaluations of their courtroom experience*, *Law and Society Review*, 18 (1984), 386-401.