

# L'INFLUENCE DU SECTEUR D'ACTIVITE ECONOMIQUE ET DU NIVEAU HIERARCHIQUE SUR LA PERCEPTION DU LIEN ENTRE LE RENDEMENT ET DIFFERENTES FORMES D'INCITATION

S. SAINT-ONGE

H.E.C. Montréal

M. TREMBLAY

H.E.C. Montréal

J.-M. TOULOUSE

H.E.C. Montréal

*Cette étude tente de répondre à deux questions : (1) Aux yeux des employés, quelles sont les conséquences d'un bon rendement au travail ? (2) Est-ce que le secteur d'activité économique et le niveau hiérarchique des employés influencent leur perception du lien entre leur rendement et différentes formes d'incitation ? Selon les 3 067 participants, les conséquences associées à un bon rendement peuvent se grouper en quatre catégories : les récompenses intangibles, les récompenses concrètes, la réprobation sociale et la satisfaction personnelle. A l'exception d'une différence significative importante en ce qui a trait aux perceptions du lien "rendement-récompenses concrètes", la valeur instrumentale des récompenses est perçue de la même façon par les cadres du secteur privé et du secteur public et leur niveau hiérarchique est un indice révélateur de ces perceptions.*

Dans un contexte où les pressions économiques et concurrentielles sont de plus en plus élevées, la motivation et la productivité des entreprises représentent la préoccupation de leurs dirigeants. Par ailleurs, un message commun aux théoriciens de la motivation au travail consiste à dire que des récompenses devraient être reliées au rendement des employés et être perçues comme telles par ces derniers, si l'on veut influencer leur motivation à améliorer leur rendement. Plusieurs recherches ont effectivement confirmé que plus les employés perçoivent un *lien d'instrumentalité* étroit entre leur rendement et leur rémunération, plus ils sont motivés à se dépasser (e.g., Galbraith et Cummings, 1967 ; Jorgenson et coll., 1973 ; Kopelman et Reinhart, 1982 ; Lawler, 1968 ; Mitchell et Nebeker, 1973 ; Porter et Lawler, 1968 ; Schuster et coll., 1971)

Cette étude vise à mieux comprendre les conséquences que les employés associent à un bon rendement et à comparer le degré d'incitation des employés du secteur public et celui des employés du secteur privé à améliorer leur rendement. Plus précisément, deux questions de recherche sont examinées :

- 1 - *Quelles formes de conséquences les employés associent-ils à un bon rendement au travail ?*
- 2 - *Est-ce que le secteur d'activité économique (privé ou public) et le niveau hiérarchique des employés influencent la perception des formes de conséquences associées à un bon rendement ?*

Les résultats de cette recherche peuvent être utiles tant d'un point de vue théorique que pratique. A notre connaissance, aucune étude n'a tenté de vérifier si les employés classent les différents types d'incitation au rendement (primes, promotions, reconnaissance, possibilités de formation, etc.) en un nombre restreint de catégories. Pourtant, savoir que les employés perçoivent deux, trois ou quatre formes majeures d'incitation au rendement serait utile aux dirigeants s'ils désirent faire un audit du système de récompenses de leur entreprise de façon à s'assurer de l'ampleur avec laquelle elles sont accordées dans leur entreprise.

Jusqu'à présent, un nombre restreint d'études ont tenté d'identifier les caractéristiques *individuelles* des employés (sexe, niveau hiérarchique, ancienneté, etc.) qui affectent l'étendue du lien qu'ils perçoivent entre leur rendement et une forme particulière d'incitation, soit leur *augmentation de salaire* annuelle (Conway et Katerberg, 1987 ; Goodman et Moore, 1976 ; Heneman et coll., 1988 ; Jenkins et Lawler, 1981 ; Leventhal et coll., 1972 ; Miceli et Near, 1988 ; St-Onge, 1992 ; Vest et Hills, 1989 ; Todd et coll., 1974). Pourtant, il serait intéressant pour les dirigeants de connaître ce qui fait qu'un employé perçoit son rendement comme étant plus ou moins relié à différentes formes de récompenses ou de punitions. Cela leur permettrait de mieux comprendre l'étendue de ces perceptions parmi leurs employés ainsi que ce qui peut être fait pour les changer.

Cette étude analyse l'impact d'une variable organisationnelle — le *secteur d'activité économique* — et d'une variable individuelle — le *niveau hiérarchique* — sur l'étendue du lien que les employés perçoivent entre leur rendement et diverses formes de conséquences.

D'une part, la prise en considération du *secteur d'activité* permet de vérifier la véracité du mythe populaire voulant que les employés du secteur public soient moins incités à accroître leur rendement que leurs homologues du secteur privé. Jusqu'à maintenant, les rares résultats sur le sujet sont plutôt contradictoires. En 1966, Lawler a montré que les cadres du secteur public perçoivent un lien "rendement-récompenses financières" plus faible que ceux du secteur privé. En 1977, Rainey n'a pas trouvé de différence significative entre la motivation au travail de 275 cadres travaillant pour cinq organismes publics et quatre entreprises privées. En 1983, une autre étude de Rainey auprès de 235 cadres des deux secteurs montre, à l'inverse, que ceux du secteur public perçoivent un lien plus faible entre le rendement et l'octroi de récompenses comme le salaire, les promotions et la sécurité d'emploi. En 1984, Baldwin confirme plutôt l'absence de différence significative entre la motivation au travail de 234 cadres des secteurs public et privé. Finalement, en 1987, l'enquête de Wisdom et Patzig conduite auprès de 26 cadres du secteur public et de 1 198 cadres du secteur privé révèle que ces derniers voient un lien plus étroit entre le rendement des employés et les promotions ou les augmentations de salaire accordées.

D'autre part, des études récentes ont montré que plus les employés appartiennent à une *classe salariale* élevée (une mesure indirecte de leur *niveau hiérarchique*), plus ils perçoivent un lien étroit entre leur augmentation de salaire annuelle et leur rendement (Conway et Katerberg, 1987 ; Peck, 1984 ; St-Onge, 1992). Cette recherche permet de vérifier si cette influence du niveau hiérarchique des employés s'étend aux liens qu'ils perçoivent entre leur rendement et diverses formes d'incitation (non seulement leur augmentation de salaire).

## LA METHODE

Les données de l'étude ont été recueillies par *questionnaire* dans le cadre d'une enquête conduite auprès de 3 067 cadres du Québec, dont 1 850 étaient du secteur public et 1 217, du secteur privé. Certaines caractéristiques des cadres des deux secteurs d'activité économique diffèrent. Par exemple, comparés aux cadres du secteur privé, ceux du secteur public sont significativement plus âgés<sup>2</sup> et cumulent moins d'années d'ancienneté auprès de leur employeur actuel<sup>3</sup> et dans leur présent poste<sup>4</sup>. Par ailleurs, les femmes cadres apparaissent davantage présentes dans

le secteur public : 22 % des cadres du secteur public sont des femmes comparativement à 7 % des cadres du secteur privé.

L'ampleur des liens perçus entre le rendement et différentes formes d'incitation a été estimée au moyen des 14 énoncés présentés au tableau 1 (page suivante). Sur une échelle de type Likert allant de l'expression "Ne se produira pas" (cotée 1) à l'expression "Se produira" (cotée 4), les cadres devaient indiquer la probabilité que la conséquence spécifiée survienne s'ils effectuent leur travail particulièrement bien. Comme mesure du niveau hiérarchique, on demandait aux cadres de choisir lequel des sept niveaux suivants décrivait le mieux leur situation :

*Niveau A : Le niveau de la haute direction, soit le président, le directeur général et ses quelques collaborateurs immédiats formant l'équipe de direction.*

*Niveau B : plus près du niveau A que du niveau D.*

*Niveau C : plus près du niveau D que du niveau A.*

*Niveau D : à mi-chemin entre la haute direction et le plus bas niveau de supervision.*

*Niveau E : plus près du niveau D que du niveau G.*

*Niveau F : plus près du niveau G que du niveau D.*

*Niveau G : le plus bas niveau de supervision, soit les contremaîtres et le personnel de supervision le plus proche des exécutants*

## LES RESULTATS

### A - Quatre formes d'incitation au rendement

Une *analyse factorielle* a été effectuée sur les réponses de l'ensemble des cadres aux 14 questions leur demandant d'estimer la probabilité qu'un bon rendement au travail ait une conséquence donnée. Le tableau 2 montre que les réponses à ces 14 énoncés peuvent se résumer en 4 facteurs expliquant 52,4 % de la variance.

Si l'on considère les énoncés ayant un poids supérieur à .40 par rapport à chacun de ces facteurs, on constate que chacun d'eux renvoie à une forme d'incitation particulière. Ainsi, le facteur 1 comprend des *récompenses intangibles*, comme le fait de gagner l'estime et le respect de son entourage (collègues de travail, subalternes ou supérieurs), d'avoir l'occasion d'acquérir plus d'expérience et de développer des habiletés et des capacités. Le facteur 2 renvoie à des *récompenses concrètes* comme l'obtention d'une prime, d'une augmentation de salaire, d'une promotion, d'un meilleur emploi ou, encore, l'accès à certains privilèges (congrès, etc.) et à une plus grande sécurité d'emploi. Le facteur 3 regroupe des énoncés portant sur la *réprobation sociale* comme le fait d'être l'objet de remarques désobligeantes de la part de ses subalternes, d'être mis de côté par ses collègues ou

**Tableau 1**  
**Analyse factorielle des énoncés référant à la probabilité qu'un bon rendement se traduise en diverses conséquences (rotation varimax sur deux axes principaux)**

Indiquez ce qui vous arrivera si vous effectuez particulièrement bien votre travail :*	Facteur 1 Récompenses intangibles	Facteur 2 Récompenses concrètes	Facteur 3 Réprobation sociale	Facteur 4 Satisfaction de soi
1 - Vous obtiendrez une prime ou une augmentation de salaire	-.152	.771	.000	.074
2 - Vous serez l'objet de remarques désobligeantes de vos subalternes	.057	.068	.720	-.040
3 - Vous serez satisfait de vous-même	.031	.046	.080	.746
4 - Vous pourrez obtenir une promotion ou un meilleur emploi	.095	.771	.000	.074
5 - Vous aurez le sentiment d'avoir accompli quelque chose qui en valait la peine	.232	.029	.089	.726
6 - Vous serez l'objet de remarques désobligeantes ou serez mis de côté par vos collègues	.128	-.084	.720	-.032
7 - Vous aurez l'occasion de développer votre habileté et vos capacités	.498	.080	-.094	.419
8 - Vous obtiendrez davantage de sécurité d'emploi	.358	.548	-.116	-.084
9 - Vous gagnerez l'estime et le respect de vos collègues de travail	.761	.093	.165	.077
10 - Vous aurez l'occasion d'acquérir plus d'expérience	.532	.007	-.112	.390
11 - Vous serez l'objet de réprimandes par votre supérieur	.037	-.004	.644	.200
12 - Vous gagnerez le respect et l'estime de vos subalternes	.691	.073	.153	.062
13 - Vous aurez l'accès à certains privilèges (congrès, etc.)	.293	.592	-.026	-.093
14 - Vous gagnerez l'estime et le respect de vos supérieurs	.617	.325	.177	.092
"Eigenvalues"	3.21	1.67	1.37	1.08
Pourcentage de variance expliquée	23.00 %	11.90 %	9.80 %	7.70 %

\* Echelle de réponse allant de 1 à 4 : (1) ne se produira pas ; (2) peu probable ; (3) plutôt probable ; (4) se produira.

d'être réprimandé par son supérieur. Finalement, le facteur 4 fait référence à la *satisfaction de soi*, c'est-à-dire au sentiment d'avoir accompli quelque chose qui en valait la peine.

**B - Les perceptions du lien entre le rendement et les quatre formes d'incitation**

Les quatre formes de relation d'instrumentalité ont été estimées en calculant la moyenne des réponses aux énoncés ayant un poids supérieur à .50 par rapport au facteur concerné (voir tableau 2, page suivante). Par exemple, l'étendue du lien "rendement-récompenses intangibles" perçu par un cadre a été estimée en calculant la moyenne de ses réponses aux énoncés 7, 9, 10, 12 et 14. Pour l'ensemble de la population, la moyenne et l'écart-type des réponses aux facteurs allant de 1 à 4 égalent respectivement, 3.37 (.47), 2.31 (.69), 1.85 (.59) et 3.71 (.46), alors que leur cohérence interne est de .71, .62, .52 et .48<sup>5</sup>. Des *analyses de régression* ont permis d'étudier l'influence relative du secteur d'activité économique, du niveau hiérarchique et de leur interaction sur les perceptions qu'ont les employés du lien entre leur rendement et les quatre formes d'incitation décrites précédemment<sup>6</sup>. Les résultats de ces analyses sont les suivants :

**1 - Perceptions du lien "rendement-récompenses intangibles"**

Comparés aux cadres du secteur public, ceux du secteur privé perçoivent un lien significativement plus étroit ( $b = .13, p \leq .001$ ) entre leur rendement et les récompenses intangibles qu'ils peuvent recevoir, comme l'estime et le respect de leur entourage, l'acquisition d'expérience et le développement des habiletés. Toutefois, le niveau hiérarchique et son interaction avec le secteur d'activité des cadres ne semblent pas influencer les perceptions du lien "rendement-récompenses intangibles".

**2 - Perceptions du lien "rendement-récompenses concrètes"**

Comparés aux cadres du secteur public, ceux du secteur privé perçoivent un lien significativement plus étroit ( $b = .66, p \leq .001$ ) entre leur rendement et les récompenses concrètes qu'on leur accorde, comme les augmentations de salaire, les primes, les promotions, la sécurité d'emploi, etc. L'influence du niveau hiérarchique est aussi significative : plus le niveau hiérarchique des cadres augmente, plus ils perçoivent un lien étroit entre leur rendement et l'obtention de récompenses concrètes. De façon plus précise, les tests T sont si-

**Tableau 2**  
**L'influence du secteur d'activité économique et du niveau hiérarchique**  
**sur les perceptions du lien entre le rendement et diverses formes d'incitation**

	Facteur 1		Facteur 2		Facteur 3		Facteur 4	
	Récompenses intangibles		Récompenses concrètes		Réprobation sociale		Satisfaction de soi	
Variables indépendantes	b	T	b	T	b	T	b	T
Secteur privé	.13	3.39***	.66	12.87***	-.34	-1.55	.00	.07
<b>Niveaux hiérarchiques</b>								
Le plus élevé	.11	2.80**	.11	2.00	.12	2.92***	.01	.22
6 <sup>e</sup> niveau	.01	.37	.16	3.57***	.11	3.34***	.12	.58
5 <sup>e</sup> niveau	-.02	-.39	.01	.15	.03	.79	.04	.29
3 <sup>e</sup> niveau	-.01	-.28	.00	.06	.01	.30	-.03	-.73
2 <sup>e</sup> niveau	.09	1.74	-.02	-.25	-.01	-.28	.08	1.55
Le plus bas	-.03	-.90	-.21	-4.36***	-.02	-.77	-.02	-.60
<b>Interaction : niveaux X privé</b>								
Le plus élevé/privé	-.16	-1.98*	-.06	.56	.25	2.70*	.02	.30
6 <sup>e</sup> niveau/privé	-.03	-.43	-.09	-1.04	.12	1.71	.04	.76
5 <sup>e</sup> niveau/privé	.01	.11	-.01	-.10	.05	.64	-.04	-.62
3 <sup>e</sup> niveau/privé	-.02	-.23	.02	.16	.11	1.23	.07	.95
2 <sup>e</sup> niveau/privé	-.13	-1.65	.14	-1.32	-.12	-1.30	-.08	-1.11
Le plus bas/privé	-.02	-.44	.03	.47	.04	.63	.01	.26
<b>Valeur F</b>								
Niveaux hiérarchiques	4.89***	93.78***	4.82***	.68				
Niveaux X privé	3.14***	50.81***	3.68***	.70				
<b>R<sup>2</sup></b>								
▲ R <sup>2</sup>								
Niveaux hiérarchiques	.00	.03***	.01***	.00				
Niveaux X privé	.00	.00	.01*	.00				
N = 2 757								
	<b>Enoncé</b>							
<b>Facteur 1</b> Récompenses intangibles	9.	Vous gagnerez l'estime et le respect de vos collègues de travail						
	12.	Vous gagnerez le respect et l'estime de vos subalternes						
	14.	Vous gagnerez l'estime et le respect de vos supérieurs						
	10.	Vous aurez l'occasion d'acquérir plus d'expérience						
	7.	Vous aurez l'occasion de développer votre habileté et vos capacités						
<b>Facteur 2</b> Récompenses concrètes	1.	Vous obtiendrez une prime ou une augmentation de salaire						
	4.	Vous pourrez obtenir une promotion ou un meilleur emploi						
	13.	Vous aurez l'accès à certains privilèges (congrès, etc.)						
	8.	Vous gagnerez l'estime et le respect de vos supérieurs						
<b>Facteur 3</b> Réprobation sociale	2.	Vous serez l'objet de remarques désobligeantes de vos subalternes						
	6.	Vous serez l'objet de remarques désobligeantes ou serez mis de côté par vos collègues						
	11.	Vous serez l'objet de réprimandes par votre supérieur						
<b>Facteur 4</b> Satisfaction de soi	3.	Vous serez satisfait de vous-même						
	5.	Vous aurez le sentiment d'avoir accompli quelque chose qui en valait la peine						
	* p ≤ .05	** p ≤ .01	*** p ≤ .001					

gnificatifs pour les cadres occupant un poste de premier et de cinquième niveau hiérarchique. L'influence de la variable d'interaction "secteur d'activité - niveau hiérarchique" sur la perception de cette relation d'instrumentalité n'est toutefois pas

significative. Ensemble, les trois variables indépendantes — secteur, niveau hiérarchique et leur interaction — expliquent près de 20 % des perceptions du lien "rendement-récompenses concrètes".

### 3 - Perceptions du lien "rendement-réprobation sociale"

Les perceptions du lien entre un bon rendement et la réprobation sociale ne semblent pas varier en fonction du secteur d'activité économique des cadres ( $b = -.03, p > .05$ ). Le niveau hiérarchique des cadres a toutefois un effet significatif : plus ceux-ci occupent un poste de niveau hiérarchique élevé, moins ils tendent à penser qu'un bon rendement peut susciter des réactions négatives dans leur entourage. Les tests T sont significatifs pour les cadres des deux niveaux hiérarchiques les plus élevés. Finalement, la variable d'interaction "secteur d'activité - niveau hiérarchique" a aussi une influence significative sur cette perception d'instrumentalité : les cadres du secteur privé croient davantage que ceux du secteur public qu'un bon rendement suscitera des réactions négatives de la part de leur entourage et ce, plus ils occupent des postes de niveau hiérarchique élevé. Remarquons toutefois que seul le test T de l'interaction entre le niveau hiérarchique le plus élevé et le secteur privé est significatif.

### 4 - Perceptions du lien "rendement-satisfaction de soi"

Les perceptions des cadres quant à la probabilité de ressentir un sentiment d'accomplissement après avoir effectué leur travail particulièrement bien ne sont pas influencées par leur secteur d'activité économique, leur niveau hiérarchique ou l'interaction entre ces deux caractéristiques.

## DISCUSSION ET CONCLUSION

Les résultats indiquent que les cadres du secteur privé perçoivent une plus grande relation entre un bon rendement et l'obtention de *récompenses concrètes* (comme les augmentations de salaire, les primes, les promotions, la sécurité d'emploi, etc.) que ceux du secteur public.

Ce résultat semble justifié et cohérent. D'une part, il est justifié parce que le système de rémunération en vigueur dans la fonction publique reconnaît effectivement peu et dans bien des cas, pas du tout, le rendement des cadres. De plus, l'octroi des promotions des cadres dans le secteur public se fait non seulement sur la base de leur rendement, mais également sur la base de leur réussite à un examen écrit. De plus, dans le secteur public, la sécurité d'emploi représente un privilège réel souvent acquis sur la base de l'ancienneté des employés alors que, dans le secteur privé, il n'y a pas de véritable sécurité d'emploi, sinon celle que peut garantir le rendement des employés. Certains pourront également avancer que ce résultat est justifié non seulement parce que les perceptions reflètent des différences objectives en ce qui concerne le système de récompenses des deux sec-

teurs mais aussi des différences quant aux stéréotypes partagés (la culture) par les répondants de chacun des secteurs. Mais peu importe, les mythes et les impressions influencent autant les attitudes et les comportements que les caractéristiques objectives d'un système de récompenses.

D'autre part, ce résultat est cohérent avec ceux d'autres enquêtes ayant démontré que les procédures et les politiques formelles de gestion dans le secteur public sont perçues comme accordant moins de pouvoir discrétionnaire dans attribution des récompenses (Rainey, 1979), que les employés du secteur public sont moins satisfaits des décisions de promotions (Rainey, 1979) et davantage portés à croire que les influences politiques, les pressions sociales et le pouvoir des subordonnés influencent plus les décisions administratives que les facteurs économiques (Farrow et coll., 1980).

Cette recherche montre aussi que les cadres du secteur privé perçoivent un lien légèrement plus étroit entre un bon rendement et l'obtention de *récompenses intangibles* (la reconnaissance de l'entourage, l'acquisition de connaissances, etc.). Toutefois, il ne semble pas y avoir de différences significatives entre les perceptions des cadres des secteurs privé et public à l'égard du lien "rendement-réprobations sociales" et en ce qui concerne le lien "rendement-satisfaction de soi". Le peu de différences entre les perceptions des cadres des deux secteurs peut être dû à des problèmes de mesures (les différences individuelles en matière d'interprétation ou de compréhension des énoncés, le biais de la désirabilité sociale, etc.). Il est toutefois possible que la différence entre les perceptions des cadres des deux secteurs soit effectivement beaucoup moins forte que le préjugé populaire le laisse croire — le secteur d'activité n'ayant que peu d'effets sur les perceptions de certaines relations d'instrumentalité. Ainsi, les perceptions du lien "rendement-satisfaction de soi" et du lien "rendement-réprobation sociale" peuvent s'expliquer davantage par des différences individuelles quant aux besoins d'accomplissement et d'estime des cadres, que par des différences au sujet de leur environnement de travail (secteur privé - secteur public).

Par ailleurs, l'étude montre que le *niveau hiérarchique* des cadres peut aussi contribuer à expliquer les perceptions du lien "rendement-récompenses concrètes" et "rendement-réprobation sociale". Ainsi, il apparaît que les cadres des niveaux supérieurs perçoivent plus que ceux des niveaux inférieurs qu'un bon rendement est lié à des récompenses concrètes (comme les augmentations de salaire, les primes, les promotions, la sécurité d'emploi, etc.). On peut expliquer ce résultat par le fait que la portion variable de la rémunération et le nombre de promotions obtenues augmentent effectivement avec le niveau hiérarchique des cadres. Les résultats montrent égale-

ment que, plus le niveau hiérarchique des cadres est élevé, moins ils associent un bon rendement à la réprobation sociale de leur milieu de travail. On peut justifier ce résultat en disant que ceux qui parviennent au haut de la hiérarchie partagent une norme de groupe davantage centrée sur l'individualisme et la valorisation du rendement individuel.

Les résultats de cette recherche doivent être interprétés avec prudence. Mesurer des attitudes par l'entremise d'un seul outil de recherche — un questionnaire — comporte plusieurs limites (covariance entre les variables, problème d'interprétation, etc.). Une perception plus faible des liens "rendement-récompenses concrètes" et "rendement-récompenses intangibles" ne signifie pas que les cadres du secteur public sont nécessairement moins motivés ou moins performants que ceux du secteur privé. Cela peut simplement signifier que les systèmes de gestion du secteur public accordent peu d'importance ou utilisent peu ces formes de récompenses. Par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue que les perceptions d'instrumentalité des employés ne sont pas les seuls déterminants de leur motivation au travail et que cette

dernière n'est qu'une variable (parmi tant d'autres) influençant leur rendement.

D'autres études sur le sujet sont nécessaires. La seule différence importante entre les employés des secteurs public et privé, celle ayant trait à leur perception du lien "rendement-récompenses concrètes", doit être investiguée. Cette différence ne peut être acceptée sous prétexte que les cadres des deux secteurs ont des besoins particuliers et que leur système de récompenses en vigueur leur est adapté. En effet, quel que soit le secteur d'activité économique des répondants, les études révèlent qu'ils tendent tous à vouloir et à considérer comme important que leur rendement soit reconnu par des promotions, des primes et des augmentations de salaire (Ingraham et Barilleaux, 1983 ; Nowlin, 1982 ; Shuster, 1974). Finalement, on peut questionner le mythe ou la croyance populaire à l'effet que les employés des secteurs privé et public ont des attitudes et des comportements différents. Les résultats de cette étude révèlent plutôt que les employés de ces deux secteurs expriment des opinions beaucoup plus similaires qu'on le laisse souvent entendre lorsqu'ils sont interrogés sur la reconnaissance de leur rendement.

## NOTES

- 1 - La rétribution est qualifiée d'"intrinsic" dans la théorie de l'équité (Adams, 1963, 1965), de "résultat" dans la théorie des attentes (Vroom, 1964), de "renforcement" dans la théorie du conditionnement opérant (Skinner, 1969) et de "récompense" dans la technique de l'établissement des buts (Locke, 1968).
- 2 - Secteur privé : moyenne : 41.15, écart-type : 10.51  
Secteur public : moyenne : 42.36, écart-type : 8.46,  $T = -3.34$ ,  $p \leq .01$
- 3 - Secteur privé : moyenne : 15.02, écart-type : 11.40.

- Secteur public : moyenne : 12.09, écart-type : 7.29,  $T = 7.51$ ,  $p \leq .01$
- 4 - Secteur privé : moyenne : 6.49, écart-type : 6.19.  
Secteur public : moyenne : 5.94, écart-type : 4.79,  $T = 2.45$ ,  $p \leq .05$
- 5 - La faible valeur des coefficients alpha peut être en partie expliquée par le petit nombre d'énoncés.
- 6 - Des variables indicatrices ont été créées pour le secteur d'activité et le niveau hiérarchique étant donné que leur mesure était de nature nominale.

- ADAMS, J.S. (1963) "Toward an understanding of Inequity". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- BALDWIN, J.N. (1984) "Are we really lazy?" *Review of Public Personnel Administration*, 4, 2, 80-89.
- CONWAY, J. ; KATERBERG, R. (1987) "Correlates of Faculty Epinions About Merit Pay". *Proceedings of the Midwest Academy of Management Meetings*, 30- 156-160.
- FARREW, D. ; VALENZI, E.R. ; BASS, B.M. (1980) "A Comparison of Leadership and Situational Characteristics within Profit and Nonprofit Organizations". *Academy of Management Proceedings*, p. 334-338.
- GALBRAITH, J. ; CUMMINGS, L.L. (1967) "An Empirical Investigation of the Motivational Determinants of Task Performance: Interactive effects between Instrumentality-Valence and Motivation-Ability". *Organizational Behavior and Human Performance*, 2, 237-257.
- GOODMAN, P.S. ; MOORE, B.E. (1976) "Factors affecting Acquisition of Beliefs about a new Reward System". *Human Relations*, 29, 6, 571-588.
- HENEMAN, R.L. ; GREENBERGER, D.B. ; STRASSER, S. (1988) "The Relationship between Pay-for-Performance Perceptions and Pay Satisfaction". *Personnel Psychology*, 41, 745-759.
- INGRAHAM, P.W. ; BARRILLEAUX, C. (1983) "Motivating Government Managers for Retrenchment: Some possible Lessons from the Senior Executive Service". *Public Administration Review*, September/October, p. 393-402.
- JENKINS, G.D. ; LAWLER, E.E. III. (1981) "Impact of Employee Participation in Pay Plan Development". *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 111-128.
- JORGENSEN, D.O. ; DUNNETTE, M.D. ; PRITCHARD, R.D. (1973) "Effects of the Manipulation of a Performance-Reward Contingency on Behavior in a Simulated Work Setting". *Journal of Applied Psychology*, 57, 271-280.
- KOPELMAN, R.E. ; REINHARTH, L. (1982) "Research Results: The Effect of Merit-Pay Practices on White Collar Performance". *Compensation Review*, Fourth Quarter, 30-40.
- LAWLER, E.E., III. (1966). "Managers' Attitudes toward How their Pay is and Should be Determined". *Journal of Applied Psychology*, 50, 4, 273-279.
- LAWLER, E.E. (1968) "A Causal Correlation Analysis of the Relationship between Expectancy Attitudes and Job Performance". *Journal of Applied Psychology*, 52, 462-468.
- LAWLER, E.E. III. (1966) "Managers' Attitudes toward hoe their Pay Is and Should be Determined". *Journal of Applied Psychology*, vol. 50, n° 4, p. 273-279.
- LEVENTHAL, G.S. ; MICHAELS, J.W. ; SANFORD, C. (1972) "Inequity and Interpersonal Conflict: Reward Allocation and Secrecy about Reward as method of preventing Conflict". *Journal of Personality and Social Psychology*, 23, 1, 88-102.
- LOCKE, E.A. (1968) "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives". *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- MICELI, M.P. ; NEAR, J.P. (1988) *Predictors and outcomes of pay satisfaction in Pay-for-Performance plans*. Paper presented at the 1988 National Academy of Management Meetings, Anaheim, CA.
- MITCHELL, T.R. ; NEBEKER, D.M. (1973) "Expectancy Theory Predictions and Academic Effort and Performance". *Journal of Applied Psychology*, 57, 61-67.
- NOWLIN, W.A. (1982) "Factors that motivate Public and Private Sector Managers: A Comparison". "Public Personnel Management Journal", Fall, vol. 11, n° 3, p. 224-227.
- PECK, C. (1984) "Pay and Performance: The Interaction of Compensation and Performance Appraisal", New York: The Conference Board.
- PORTER, L.W. ; LAWLER, E.E. (1968) *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Ill.: Irwin-Dorsey.
- RAINEY, H.G. (1979) "Perceptions of Incentives in Business and Government: Implications for Civil Service Reform". *Public Administration Review*, September-October, 440-418.
- RAINEY, H.G. (1983). "Public Agencies and Private Firms: Incentive structures, Goals and Individual Roles". *Administration and Society*, 15, 2, 207-242.
- SCHUSTER, J.R. ; CLARK, B. ; ROGERS, M. (1971) "Testing portions of the Porter and Lawler model regarding the motivational role of pay". *Journal of Applied Psychology*, 1971, 55, 187-195.
- SCHUSTER, J.R. (1974) "Management-Compensation Policy and the Public Interest". *Public Personnel Management*, November-December, 1974, p. 510-523.
- SKINNER, B.F. (1969) *Contingencies of Reinforcement: A Theoretical Analysis*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1969.
- ST-ONGE, S., (1992) *A Field Investigation of Variables Influencing Pay-for-Performance Perceptions*, Doctoral Thesis, York University, Toronto, Ontario, Canada.
- TODD, J.T. ; THOMPSEN, P.H. ; DALTON, G.W. (1974) "Management Control of Personnel". *The Journal of Accountancy*, 1974, February, 34-40.
- VEST, M.J. ; HILLS, F.S. (1989) *Determinants of Instrumentality Beliefs in a Merit Pay System*, Paper presented at the National Academy of Management Meeting, Personnel/Human Resource Division, June 21.
- VROOM, V.H. (1964) *Work and Motivation*, New York: Wiley.
- WISDOM, B. ; PATZIG, D. (1987). "Does your Organization have the Right Climate For Merit?" *Public Personnel Management*, Summer, 16, 2, Summer, 127-133.