

DETERMINANTS DE L'IMPORTANCE DES DIVERSES FORMES DE JUSTICE DISTRIBUTIVE EN REMUNERATION

M. TREMBLAY
HEC Montréal

Cette recherche étudie quatre conceptions de justice en rémunération, soit : l'équité interne, l'équité externe, l'équité individuelle et la justice fondée sur les besoins. Plus précisément, elle tente de répondre aux questions suivantes : (1) Est-ce que certaines formes de justice sont plus valorisées que d'autres ? (2) Quels sont les facteurs qui déterminent leur importance ? (3) Est-ce que les prédicteurs varient selon les formes de justice étudiées ? Les résultats de notre étude, réalisée auprès de 3 067 cadres provenant de 41 organisations, permettent de confirmer que les différentes conceptions de justice n'ont pas la même importance. En particulier, l'équité individuelle apparaît être la politique d'équité la plus pertinente aux yeux des participants. Notre étude montre également que des facteurs différents expliquent l'importance des diverses conceptions de justice.

Introduction

Parmi les défis que doivent relever les organisations en termes de gestion de la rémunération, celui de payer les employés d'une façon qui sera perçue comme la plus juste possible est sans doute le plus exigeant. Les chercheurs, en matière de justice organisationnelle, ont surtout porté leur attention sur l'étude des facteurs qui influencent le choix des règles de distribution et sur les conséquences de ces choix. Il existe, selon Milkovich et Newman (1990), très peu de recherches qui nous permettent de comprendre ce qui influence les préférences des employés à l'égard de différentes formes de justice. De plus, nous ne savons que très peu de choses sur l'importance relative des diverses formes de justice distributive dans un contexte de rémunération. Considérant l'importance des diverses conceptions de justice, il est surprenant de constater que très peu de chercheurs se sont penchés sur les déterminants de leur importance. A notre connaissance, aucune recherche n'a porté directement sur cette question. Cet article vise donc à combler cette lacune et tente d'apporter une réponse aux deux questions suivantes :

- 1 - Est-ce que les employés accordent la même importance aux différentes formes de justice et d'équité en rémunération ?
- 2 - Est-ce que les déterminants et leur importance varient suivant les diverses conceptions de justice ?

Formes de justice distributive

Plusieurs recherches montrent que la distribution des récompenses suit, soit une règle de **besoins** — la distribution de la rémunération est basée sur les besoins individuels —, soit une règle d'**égalité** — la distribution est absolument égale —, soit une règle d'**équité** — l'attribution de la rémunération est proportionnelle à la contribution des acteurs dans la relation d'échanges (Greenberg, 1987). La règle de justice la plus répandue en Occident est celle de l'équité et le cadre de référence dominant est la théorie de l'équité de Adams (1965). Selon cette théorie, une rémunération est perçue comme juste lorsqu'il y a une équivalence entre le ratio contributions (scolarité, rendement, loyauté...) / rétributions (salaires, primes, avantages sociaux...) d'une personne et celui d'une autre personne, appelée référent, participant à la relation d'échange. Les référents sont de nature très différente, ils peuvent être soit d'autres personnes, qui occupent un même emploi ou des emplois différents dans la même entreprise ou dans d'autres organisations, soit la personne elle-même sur la base de critères développés à partir de l'expérience passée et des attentes, soit des systèmes tels que des contrats implicites ou explicites.

La notion de référents dans la théorie de l'équité salariale a entraîné la détermination de trois concepts ou politiques d'équité, à savoir l'équité interne,

l'équité externe et l'équité individuelle (Milkovich et Newman, 1990 ; Thériault, 1991). L'équité interne réfère à des comparaisons entre des emplois à l'intérieur d'une même organisation. L'objet de ces comparaisons a pour but de déterminer la contribution relative de chaque emploi à la réalisation des objectifs de l'organisation. L'équité externe réfère à la situation du niveau de rémunération par rapport au marché. Finalement, l'équité individuelle réfère à l'importance relative de certaines caractéristiques personnelles, telles que l'ancienneté et le rendement, dans la détermination de la rémunération.

Chacun des concepts d'équité a de l'importance. Les recherches de Dornstein (1989) et Summers et DeNisi (1990) ont récemment mis en lumière le rôle prépondérant des référents dans l'évaluation de la justice salariale et la satisfaction du salaire. Il n'existe aucun référent universel ou unique en matière de jugement d'équité au contraire, les individus établissent leurs perceptions d'équité sur plus d'un référent et les réactions varient suivant ces perceptions (Hills, 1980 ; Ronen, 1986). Par exemple Scholl et ses collègues (1987) ont trouvé que les concepts d'équité sont reliés aux attitudes et aux comportements au travail et que la capacité de prédiction est fonction de la nature du référent. Les résultats de la recherche de Ambrose et Kulick (1988) indiquent par ailleurs que les comparaisons sociales ne sont pas établies de façon "idiosyncratique", bien au contraire, ils ont constaté que les membres d'un groupe de travail ont souvent une perception commune des choix des référents. Mais qu'est-ce qui explique les différences individuelles dans l'évaluation des diverses conceptions de justice salariale ?

Déterminants des conceptions de justice

Dornstein (1989) a montré récemment que le principe de besoins, quoique moins important que celui de l'équité, est néanmoins pris en compte lors de l'évaluation de la justice salariale. Elle a observé en outre que l'orientation vers le principe du *besoin* était reliée positivement à l'âge, à la taille familiale et au sexe (hommes). Notons que l'influence du sexe n'est pas confirmée par d'autres études. Thakur et coll. (1988) ont également montré que le niveau de scolarité avait une influence sur le type de justice favorisé : les plus scolarisés tendent à privilégier plutôt des systèmes de rémunération basés sur le principe d'équité.

Les recherches de Dornstein (1985, 1989) semblent indiquer que les standards utilisés pour évaluer la justice salariale sont influencés par l'origine ethnique des personnes. Dans une recherche subséquente, Dornstein (1990) a observé qu'une forte préférence pour les incitatifs individuels (adhésion au principe d'équité) est reliée positivement à la taille familiale et de façon négative à l'ancienneté, de même qu'à une orientation vers les besoins sociaux. L'auteur a noté aussi qu'une forte inclination pour les incitatifs collectifs (adhésion au principe d'égalité) est reliée à

l'origine ethnique et de façon négative à la scolarité. Finalement, Lowenberg et ses collègues (1990) ont pour leur part trouvé que le niveau hiérarchique est influencé par un plus grand désir d'écart de salaire (justice basée sur l'équité).

D'après Goodman (1974), le choix des référents est fonction de la disponibilité des informations et de l'attrait de ces référents. Toutefois, il a observé que le choix des référents était relié à des variables comme le sexe ou le niveau de salaire. Pour leur part, Oldham et coll. (1986) ont noté que le choix des référents était relié à l'ancienneté, à la taille du service, au sexe et à la scolarité. Gordon (1989) n'a observé, quant à lui, aucune différence entre ceux qui acceptaient de prendre des risques et ceux qui exprimaient un grand besoin de sécurité en ce qui a trait à l'équité interne. Par contre, il a observé des différences au niveau de l'équité externe : les preneurs de risques étaient moins portés que les autres à croire que leur employeur paie aussi bien que les autres employeurs (équité externe).

Certaines recherches montrent que le niveau d'instruction peut influencer le type de comparaison. Les plus instruits seraient plus enclins à établir des comparaisons avec l'externe (Goodman, 1974), à privilégier de plus grands écarts de salaire (Lowenberg et coll., 1990) — et à être moins satisfaits des comparaisons à l'externe qu'à l'interne. D'autres recherches indiquent que les comparaisons externes sont plus importantes pour les plus hauts salariés (Heneman et coll., 1989 ; Goodman, 1974) et les jeunes gestionnaires (Andrews et Henry, 1963), tandis que les comparaisons internes apparaissent plus importantes pour les plus faibles salariés (Goodman, 1974). Dornstein (1988) a remarqué que les cols blancs associent le manque de mobilité sociale à la tendance à se comparer avec des personnes et des postes différents. L'auteur a aussi remarqué que les personnes qui croient avoir de bonnes chances d'avancement ont généralement plus tendance à se comparer avec des personnes ayant des fonctions similaires.

La personnalité est également une autre variable explicative. Mikula (1980) a observé que les personnes axées sur l'accomplissement (achievers) tendent à valoriser l'équité alors que ceux qui ressentent un fort besoin d'approbation sociale tendent à favoriser d'autres règles de distribution.

Cette présente recherche a donc pour objet d'examiner l'influence des caractéristiques socio-démographiques et certaines facettes reliées au contexte du travail sur l'importance accordée aux diverses conceptions de justice salariale.

METHODOLOGIE

Variables dépendantes

Quatre variables dépendantes seront testées, soit l'importance accordée à l'équité interne, à l'équité ex-

terne, à l'équité individuelle et aux besoins. Sur une échelle de sept points variant de "non pertinent" (1) à "extrêmement pertinent" (7), les répondants devaient indiquer jusqu'à quel point chacun de ces référents qui leur étaient présentés était jugé pertinent dans l'évaluation du traitement reçu par leur organisation. L'équité interne est mesurée par des comparaisons avec les subalternes, avec les collègues de travail et avec les employés de base. L'équité individuelle fait appel à des comparaisons avec les exigences du travail, avec le rendement et avec les compétences. La justice basée sur les besoins est évaluée à l'aide des indicateurs "votre situation dans le passé et vos besoins". Finalement, l'équité externe n'est représentée que par une seule comparaison : certaines personnes à l'extérieur de cette organisation. La figure 1 présente, d'une façon schématique et sous forme d'un modèle, toutes les variables incluses dans la présente étude (cf. figure 1 à la fin de cette recherche).

Variables explicatives

Les variables explicatives retenues peuvent se regrouper en quatre catégories. Le premier groupe de variables comprend les huit caractéristiques socio-démographiques suivantes : le sexe, l'âge, la situation de famille, la taille de la cellule familiale, le statut actuel de la conjointe (travaille ou non à l'extérieur du domicile), le niveau de scolarité (primaire (1) au doctorat (7)), l'appartenance linguistique (francophone (1), anglophone (2)). Relativement à la personnalité, nous avons retenu uniquement le sentiment de contrôler son destin (internalité/externalité) fondé sur un instrument développé par Lesage et Rice (1977) lequel comprend six indicateurs avec un choix de réponse vrai ou faux.

Le second groupe de variables inclut sept indicateurs associés à l'évolution de carrière des individus : les années d'expérience, les années de service, l'ancienneté dans l'emploi, le nombre d'employeurs au cours de la carrière, le nombre de promotions à l'intérieur et hors de l'entreprise et, finalement, le secteur d'activité dans lequel évolue le sujet (privé ou public).

Le troisième groupe de variables est associé au poste de travail ; on retient des aspects objectifs tels que la responsabilité de supervision (si oui ou non des personnes s'y rapportent directement), la charge administrative (le nombre de subordonnés qui s'y rapportent directement), le salaire (-15,000\$ (1) à 60,000 et plus (11)), le niveau hiérarchique (1 - niveau supérieur, 3 - niveau intermédiaire ; 7 - niveau inférieur), le type de fonction (1 - conseil ; 2 - hiérarchique), l'auto-évaluation de rendement (1 - exceptionnel à 4 - inférieur aux autres) et finalement le nombre d'heures de travail consacrées au travail dans une semaine typique.

On retient aussi des aspects plus subjectifs comme l'importance accordée aux conditions de travail, aux rétributions monétaires et aux possibilités de déve-

loppement dans l'emploi. Ces trois variables ont été mesurées à l'aide d'une échelle de type Likert de cinq points variant de "de la plus grande importance" (1) à "pas important" (5). Une mesure de satisfaction du salaire fut mesurée à l'aide du "managerial scale" de Warr et Routledge (1967). L'indice de fiabilité de la version française de cet instrument se compare à la version anglaise (.75 c .74).

La population étudiée

Cette étude s'inscrit dans un projet plus ambitieux visant à étudier une variété de problématiques reliées au travail et à la carrière des gestionnaires. Parmi les diverses questions étudiées, il y a celle de l'équité salariale. La collecte des données s'est effectuée dans trois grands secteurs de l'économie du Québec : l'industrie des pâtes et papiers, celle de l'alimentation et le secteur public et parapublic (la fonction publique du Québec). Les questionnaires ont été distribués aux cadres de tous les niveaux, du superviseur de premier niveau (agent de maîtrise, contremaître) aux plus hauts dirigeants (président, vice-président, directeur général). Nous avons adopté comme définition de cadre tous ceux qui avaient des responsabilités de supervision ou qui avaient une autorité fonctionnelle au sein de l'organisation et qui étaient reconnus comme tels par leur organisation. Étant donné la dualité linguistique et culturelle de la population étudiée, une version française et une version anglaise du questionnaire ont été élaborées. Il fallait environ une heure pour remplir le questionnaire. Il était habituellement distribué par courrier interne à tous les cadres. Le questionnaire était accompagné d'une lettre d'un haut dirigeant de l'entreprise les encourageant à répondre à l'enquête, d'une seconde lettre des auteurs de la recherche qui expliquait les objectifs de l'étude et garantissait la confidentialité des résultats et d'une enveloppe de retour affranchie et pré-adressée. Au total, notre échantillon comprend 3 067 personnes, travaillant dans plus de quarante et un établissements du Québec. Le taux de réponse oscille entre 23 % et 42 %, selon les cas.

Les sujets sont en grande majorité (87 %) de sexe masculin ; 89 % d'entre eux se définissent comme des francophones, ils sont âgés en moyenne de 43,6 ans, ils ont en moyenne 22 années d'expérience sur le marché du travail dont 16 auprès de leur employeur actuel et ils occupent le même emploi depuis 6,9 années (en moyenne). Finalement, plus de 90 % des répondants indiquent avoir des responsabilités directes de supervision et le nombre de subordonnés qui se rapportent à ces cadres est de 14 personnes (en moyenne).

RESULTATS

Les résultats d'ensemble montrent que sur une échelle de 1 à 7, l'équité individuelle recueille une évalua-

tion moyenne de 5,05, l'équité interne, une moyenne de 3,75, l'équité externe, une moyenne de 3,40 et, finalement, la justice en fonction des besoins, une moyenne de 3,29. Il apparaît donc très clairement que pour les cadres de notre étude, l'équité individuelle est perçue comme étant la conception de justice la plus pertinente pour déterminer les traitements et la justice en fonction des besoins, celle la moins pertinente.

L'équité externe

Les résultats de l'analyse de variance (tableau 1) montrent que l'importance de l'équité externe varie significativement et positivement suivant le sexe ($F = 9,90 < .001$), le niveau de scolarité ($F = 2,43 < .05$), le nombre d'employeurs pour lesquels une personne a travaillé ($F = 3,92 < .01$), le nombre de promotions à l'extérieur de l'entreprise actuelle ($F = 3,3 < .01$), la charge administrative ($F_{2,72} < .05$), le niveau de salaire ($F = 6,90 < .001$), le niveau hiérarchique ($F = 14,81 < .001$), le nombre d'heures de travail ($F = 2,77 < .05$) et l'importance accordée aux récompenses organisationnelles ($F = 4,4 < .01$). Selon ces résultats, les hommes très scolarisés ayant travaillé dans plusieurs entreprises, qui ont obtenu plusieurs promotions à l'extérieur de leur présente entreprise, qui occupent un poste de niveau hiérarchique élevé et dont le salaire est élevé, qui consacrent de nombreuses heures à leur travail et qui valorisent les avantages financiers valorisent davantage l'équité externe en comparaison avec leur contrepartie. Ces résultats doivent être pris avec beaucoup de précautions car les analyses de régression multiple indiquent que seule la satisfaction relative au salaire apporte une contribution significative importante et que l'ensemble des variables explicatives explique seulement 1,7 % de la variance (tableau 2).

(Cf. tableaux à la fin de cette recherche).

L'équité interne

Au tableau 1, on note que l'importance accordée à l'équité interne varie significativement et positivement en fonction de l'appartenance linguistique ($F = 5,23 < .01$), du niveau de scolarité ($F = 5,20 < .001$), du nombre d'années de service ($F = 6,7 < .001$), du nombre de promotions reçues à l'extérieur de l'organisation ($F = 3,30 < .001$), du secteur d'activité ($F = 47,34 < .001$), des responsabilités de supervision ($20,8 < .001$), de la charge administrative ($4,48 < .001$), du niveau de salaire ($F = 15,06 < .001$), du niveau hiérarchique ($F = 5,01 < .001$), du type d'emploi ($15,96 < .001$), du rendement perçu ($2,76 < .001$), de la perception d'ambiguïté de rôles ($F = 4,3 < .001$) et de la satisfaction relative au salaire ($F = 2,95 < .05$). Les résultats indiquent que les cadres anglophones, ceux qui possèdent un haut niveau de scolarité, ceux qui évoluent dans le secteur public, ceux qui assument des responsabilités de supervision, ceux qui se situent

dans le haut de l'échelle salariale et qui occupent un poste dans la structure hiérarchique et ceux qui perçoivent une forte ambiguïté de rôles sont plus susceptibles d'accorder de l'importance à l'équité interne. Les résultats des analyses multivariées montrent que le meilleur prédicteur de l'équité interne est le secteur d'activité ($\beta = .17$, $F = 21,3$). Viennent ensuite l'importance dévolue aux récompenses financières ($\beta = -.096$, $F = 17,0$), le niveau de salaire ($\beta = .124$, $F_{14,1}$), la satisfaction du salaire ($\beta = -.117$, $F = 13,6$), la perception de rendement ($\beta = -.082$, $F = 12,2$) et d'ambiguïté de rôles ($\beta = .107$, $F = 11,7$). Les six variables de l'équation expliquent 6,1 % des variations observées (tableau 2).

L'équité individuelle

L'importance accordée à l'équité individuelle varie significativement selon le sexe ($F = 3,35 < .005$), l'âge ($F = 3,27 < .05$), l'appartenance linguistique ($F = 5,77 < .001$), la personnalité ($F = 11,63 < .001$), le niveau de scolarité ($F = 13,05 < .001$), le nombre de promotions à l'extérieur de l'organisation ($F = 4,70 < .001$), le secteur ($F = 14,2 < .001$), le niveau de salaire ($F = 20,51 < .001$), le niveau hiérarchique ($F = 12,4 < .001$), le type d'emploi ($F = 7,90 < .01$), le rendement perçu ($F = 9,93 < .001$), le nombre d'heures de travail ($F = 4,8 < .01$), l'importance accordée à l'accomplissement dans le travail ($F = 7,13 < .001$) et le degré d'ambiguïté de rôles ($F = 4,2 < .01$). Dans la régression, huit de ces facteurs sont retenus et ils permettent d'expliquer 7,5 % des variations. Le meilleur prédicteur s'avère le rendement perçu, lequel explique 1,4 % des variations totales ($\beta = -.086$, $F = 17,2$). Les autres prédicteurs qui apportent une contribution significative sont dans l'ordre d'importance le niveau de scolarité ($\beta = .04$, $F = 16,0$), l'ambiguïté de rôles ($\beta = .138$, $F = 14,5$), la valeur des récompenses ($\beta = -.090$, $F = 14,1$), le niveau de salaire ($\beta = -.040$, $F = 13,2$), l'âge ($\beta = .14$, $F = 12,5$), la satisfaction du salaire ($\beta = -.088$, $F = 11,6$) et le type d'emploi ($\beta = .74$, $F = 10,9$).

Justice en fonction des besoins

Les résultats du tableau 1 montrent que l'importance accordée aux besoins varie significativement suivant l'appartenance linguistique ($F = 9,08 < .01$), la taille de la cellule familiale ($F = 2,66 < .05$), le niveau de scolarité ($F = 2,56 < .05$), le nombre d'années d'expérience de travail ($F = 5,84 < .001$), le nombre d'employeurs pour lesquels ils ont travaillé jusqu'à maintenant ($F = 3,54 < .001$), le secteur d'activité économique (privé/public) ($F = 7,67 < .001$), le salaire ($F = 3,77 < .05$), l'importance qu'ils accordent aux conditions de travail ($F = 22,34 < .001$) et aux récompenses financières ($F = 15,04 < .001$). On peut dire que les anglophones, ceux qui ont une charge familiale élevée, ceux qui sont moins scolarisés, ceux qui ont le plus d'années d'ancienneté, ceux qui proviennent du secteur privé, ceux qui accordent beaucoup d'import-

tance aux conditions de travail et aux récompenses financières sont plus enclins à valoriser davantage une justice salariale basée sur les besoins que leur contrepartie. Les résultats de la régression multiple présentés dans le tableau 2 montrent que six de ces facteurs apportent une contribution significative. Le modèle permet d'expliquer 7 % des variations observées. L'importance accordée aux conditions de travail s'avère de loin le meilleur prédicteur expliquant plus de 3.6 % des variations ($\beta = -.138$, $F = 41.7$), suivi de l'appartenance linguistique qui apporte une contribution indépendante de 1.2 % ($\beta = .10$, $F = 26.6$). La taille de la famille ($\beta = .12$, $F = 20.5$), la valorisation des récompenses ($\beta = .093$, $F = 17.0$), la réalisation dans l'emploi ($\beta = .67$, $F = 14.9$) et l'ancienneté dans l'organisation ($\beta = .$, $F = 13.3$) apportent également une contribution significative au modèle.

DISCUSSION

Il ressort de cette recherche que les diverses conceptions de justice ne prennent pas la même importance aux yeux des cadres. En particulier, on note qu'une très grande importance est accordée à l'équité individuelle. Cela va dans le sens d'un certain nombre de recherches, dont celle de Dyer, Schwab et Thériault (1976), selon lesquelles le rendement est considéré comme le facteur le plus important pour les augmentations de salaire, suivi de l'équité interne. Notre recherche indique également qu'il existe autant de modèles que de conceptions de justice. Les personnes qui accordent de l'importance aux besoins dans leur rémunération peuvent être décrites comme des personnes qui ont des responsabilités familiales, qui accordent une grande importance aux conditions de travail et aux récompenses matérielles et valorisent peu l'actualisation de soi. Une explication plausible se trouve dans la théorie des besoins de Maslow (1954). Selon cette théorie, il existe une hiérarchie de besoins, un individu ne sera motivé par un besoin supérieur que dans la mesure où les besoins inférieurs auront été comblés de façon satisfaisante. Ainsi, il se peut que les besoins familiaux entraînent une recherche plus intense des récompenses matérielles, ce qui fait que les personnes n'arrivent pas à satisfaire des besoins d'estime, d'actualisation. En ce qui a trait à l'influence du groupe d'appartenance, les résultats montrent que les anglophones valorisent plus fortement la justice fondée sur les besoins que les francophones. Ce résultat s'explique sans doute par l'existence d'une association positive entre le niveau hiérarchique, le niveau de salaire et les types d'équité et l'appartenance à l'un ou l'autre des groupes linguistiques.

Cette étude montre également qu'un nombre limité de déterminants affectent toutes les formes d'équité. Par exemple, la satisfaction relative au salaire apporte

une contribution indépendante dans chacune des trois équations d'équité : moins les cadres sont satisfaits de leurs salaire, plus l'équité (interne, externe et individuelle) prend de l'importance. Par ailleurs, le niveau de salaire, la valeur accordée aux récompenses financières, la perception de rendement et la perception d'ambiguïté dans les rôles influencent autant l'importance accordée à l'équité interne qu'à l'équité individuelle : plus le salaire des cadres est élevé, plus ceux-ci accordent de l'importance aux rétributions, plus ils estiment que leur rendement est élevé, plus ils perçoivent de l'ambiguïté dans le travail et plus l'équité prend une valeur dominante. Pour l'équité externe, rappelons l'influence du niveau hiérarchique. Les cadres supérieurs sont plus sensibles à l'équité par rapport au marché que les cadres de niveaux intermédiaires et inférieurs sans doute parce qu'ils sont bien placés pour comparer leur rémunération. Comme ils ont accès à plus d'information, ils deviennent encore plus sensibles aux comparaisons et aux différentes formes d'équité.

L'équité interne prend un sens si on l'examine en tenant compte du secteur d'activité. Les cadres du secteur public se montrent beaucoup plus sensibles au concept de l'équité interne que les cadres du secteur privé. Ce résultat peut s'expliquer par les différences de structuration et de formalisation observées entre ces deux secteurs tant au niveau de la différenciation des statuts que des règles déterminant les systèmes de récompenses. Le secteur public est souvent très formalisé, les titres, les contenus des emplois et les systèmes de rémunération sont plus structurés de telle sorte qu'il y a souvent peu de place pour le jugement personnel. Les politiques salariales et les critères d'augmentations sont clairement établis pour que les décisions interviennent le moins souvent possible dans la distribution des récompenses afin de sauvegarder la cohérence interne des systèmes de récompenses.

L'équité individuelle est celle qui se différencie le plus des deux autres formes d'équité. Ce type d'équité est le seul à être influencé par l'âge, la formation et le type d'emploi (conseil/hiérarchique). L'influence de la formation était facile à prévoir car c'est par la socialisation que les personnes acquièrent les modèles, les standards de comportements auxquels ils se comparent. L'influence de l'âge vient peut-être du fait que les modèles deviennent plus précis avec l'âge : en vieillissant, une personne se base sur un certain nombre d'expériences vécues pour juger si sa situation est juste. Besseyre des Horts (1990) mentionne à cet égard que l'appréciation du rendement peut constituer une pratique de GRH à l'origine des sentiments d'iniquité éprouvés. On peut poser l'hypothèse que la prépondérance de l'équité individuelle est associée à l'ambiguïté de rôles lorsque les pratiques d'évaluation et les critères de rendement sont jugés insatisfaisants.

Conclusion

Les résultats de notre recherche permettent de confirmer que, chez les cadres, les différentes conceptions de justice n'ont pas la même importance. En particulier, l'équité individuelle apparaît être la politique d'équité la plus pertinente à leurs yeux. Cette étude montre également que des facteurs différents expliquent l'importance relative des diverses conceptions de justice. Toutefois, notre recherche se limite à l'étude d'un nombre restreint de comparaisons sociales ; il serait opportun d'explorer plus à fond ces diverses facettes de la justice distributive et d'étudier une

plus vaste gamme de référents et de déterminants. Il serait intéressant d'inclure le principe d'égalité et certaines variables environnementales telles que le climat de travail et la culture organisationnelle. Finalement, la satisfaction avec le salaire joue un rôle déterminant dans l'évaluation de l'importance des politiques d'équité. Nous avons considéré la satisfaction pour le salaire obtenu comme un antécédent à l'équité plutôt que comme une conséquence. D'autre part, il serait souhaitable de clarifier ce qui influence l'importance accordée à une forme d'équité et, d'autre part, ce qui influence l'appréciation du degré de justice par rapport à ce même critère.

BIBLIOGRAPHIE

- ADAMS, J.S. (1965), "Inequity in Social Exchange". *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, Academic Press, New York and London, P. 267-299.
- AMBROSE, M.L. ; KULICK, C.T. (1988), "Referent Sharing: Convergence Within Work Groups of Perceptions of Equity and Referent Choice", *Human Relations*, vol. 41, n° 9, p. 697-707.
- AMBROSE, M.L. ; KULICK, C.T. (1989), "The Influence of Social Comparisons on Perceptions of Procedural Fairness". *Journal of Business and Psychology*, vol. 4, n° 1, p. 129-138.
- ANDREWS, I.R. ; HENRY, M.M. (1963), "Management Attitudes Toward Pay", *Industrial Relations*, vol. 3, p. 29-39.
- BESSEYRE DES HORTS, C.-H. (1990), "L'appréciation comme pratique fondamentale de développement de l'équité en GRH", *Actes du 1^{er} congrès de l'Association française de gestion des ressources humaines*, p. 271-284.
- DORNSTEIN, M. (1990), "Fairness of Pay Incentives: Industrial Employees in Israël". *Personnel Review*, vol. 19, n° 2, p. 27-33.
- DORNSTEIN, M. (1988), "Pay Evaluation of Occupations and their Wages". *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 58, p. 321-330.
- DORNSTEIN, M. (1988), "Wage Reference Groups and their Determinants: A Study of Blue-Collar and White-Collar Employees in Israël". *Journal of Occupational Psychology*, vol. 61, n° 3, p. 221-235.
- DORNSTEIN, M. (1985), "Perceptions Regarding Standards for Evaluations Pay Equity and their Determinants". *Journal of Occupational Psychology*, vol. 58, p. 321-330.
- DYER, L. ; SCHWAB D.P. ; THERIAULT, R. (1976), "Managerial Perceptions regarding Salary Increase Criteria". *Personnel Psychology*, vol. 29, n° 2, p. 233-242.
- GOODMAN, P.S. (1974), "An examination of Referents Used in the Evaluation of Pay". *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 12, p. 170-195.
- GORDON, G.G. (1989), "Relationship of Personnel Needs to Manager's Perceptions of Compensation". *Journal of Business and Psychology*, vol. 4, n° 1, p. 15-26.
- GREENBERG, J. (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories". *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 1, p. 9-22.
- GREENBERG, J. ; MCCARTY, C.L. (1990), "The Interpersonal Aspects of Procedural Justice: A New Perspective on Pay Fairness", *Labour Law Journal*, vol. 41, n° 8, p. 580-586.
- HENEMAN, H.G., III et coll. (1978), "Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement". *International Journal of Psychology*, vol. 20, p. 129-141.
- HILLS, F.S. (1980), "The Relevant Other in Pay Comparisons", *Industrial Relations*, 19, p. 345-351.
- HOMANS, G.C. (1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt, Brace and World.
- LEVENTHAL, G.S. (1976), "The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations", In L. Berkowitz and E. Walster (eds), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 9, New York, Academic Press.
- LOWENBERG, G. ; LOWENBERG, B.H. ; DOWHOWER, D. (1990), "Individual Differences in Perceptions of Appropriate Pay Differentials in the U.S.A. and Sweden", *Journal of Business and Psychology*, vol. 4, n° 3, p. 343-356.
- MASLOW, A.H. (1954), *Motivation and Personality*, New York: Harper.
- MIKULA, G. (1980), *Justice and Social Interaction*. New York: Praeger.
- MILKOVICH, G.T. ; NEWMAN, J.M. (1990), *Compensation*, Third Edition, BP/Irwin.
- OLDHAM, G.R. et coll. (1986), "Relations Between Job Facet Comparisons and Employee Reactions". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 38, n° 1, p. 28-47.
- RONEN, S. (1986), "Equity Perception in Multiple Comparisons: A Field Study". *Human Relations*, vol. 39, n° 4, p. 333-346.
- SUMMERS, T.P. ; DE NISI, A.S. (1990), "In Search of Adams' Other: Reexamination of Referents Used in the Evaluation of Pay". *Human Relations*, vol. 43, n° 6, p. 497-511.
- THAKUR, M.B. ; DUMONT, P. ; MOORE, H. (1988), "Achieving Managerial Equity: A Dilemma of Resources Allocations". *Compensation and Benefits Review*, 20, n° 4, p. 29-39.
- THERIAULT, R. (1991), *Guide Mercer de la gestion de la rémunération*, Gaëtan Morin, éditeur, Montréal, 1991.
- WARR, P.B. ; ROUTLEDGE, T. (1969), "An opinion Scale for Study of Managers' Job Satisfaction". *Occupational Psychology*, vol. 43, p. 95-109.

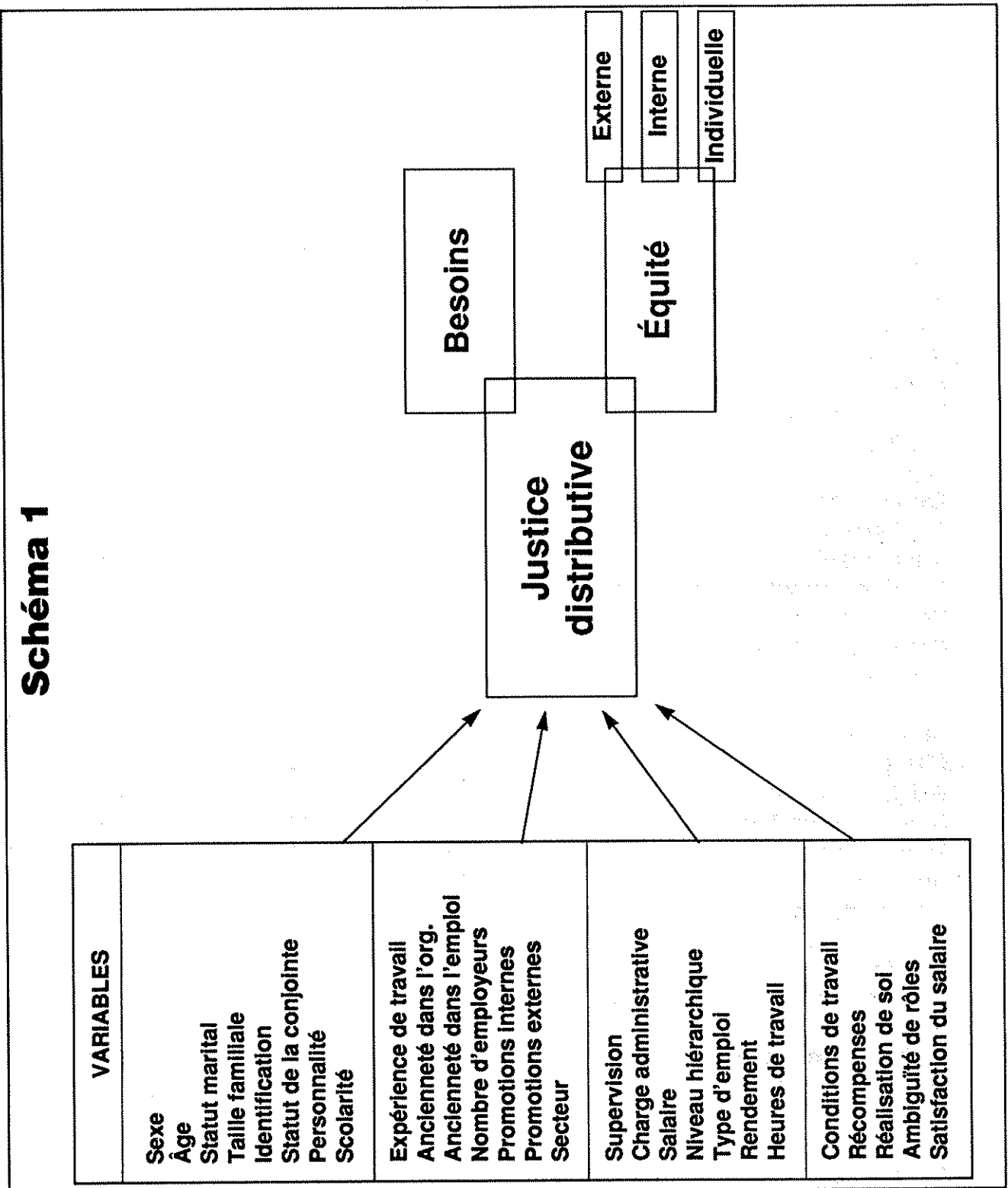
Schéma 1

Tableau 1
ANALYSES DE VARIANCE

N=3067

Variables	Équité externe	Équité interne	Équité individuelle	Justice basée sur les besoins
	F	F	F	F
Sexe	9.90*	.10	3.35***	.83
Âge	1.89*	1.95	3.27***	3.24
Statut marital	1.13	.78	1.00	.47
Taille familiale	1.74	.63	.86	2.66***
Identification	1.43	5.23**	5.77**	9.08**
Statut de la conjointe	1.10	.22	3.81	1.78
Personnalité	1.03	1.66	11.63*	1.81
Scolarité	2.43***	5.20*	13.05*	2.56***
Expérience	1.47	1.7	1.20	5.84*
Ancienneté dans l'org.	.45	6.7*	1.13	2.03
Ancienneté dans l'emploi	.63	1.05	4.27	2.30
Nombre d'employeurs	3.92**	.75	1.25	3.54**
Promotions internes	2.05	.82	.90	.56
Promotions externes	3.30**	3.30**	4.70*	2.28***
Secteur	.38	47.34*	14.19*	7.67**
Supervision	.09	20.8*	.66	
Charge administrative	2.72***	4.48*	2.3***	2.67***
Salaire	6.90*	15.06*	20.51*	3.77***
Niveau hiérarchique	14.81*	5.01**	12.4*	.49
Type d'emploi	.02	15.96*	7.90**	.00
Rendement perçu	1.58	2.76***	9.93*	.86
Heures de travail	2.77***	.26	4.8**	.63
Conditions de travail	.57	1.05	2.8***	22.34*
Récompenses	4.4**	.68	1.98	15.04*
Réalisation de soi	1.31	.77	7.13*	1.41
Ambiguïté de rôles	.36	4.3**	4.2**	2.08
Satis. avec le salaire	1.05	2.95***	.60	.14
* p < .001 ** p < .01 *** p < .05				

Tableau 2
RÉGRESSIONS HIÉRARCHIQUES

Équation de l'équité externe				
	R	R²	R² ajusté	F
Niveau hiérarchique	.08	.006	.005	6.9**
Satisfaction du salaire	.12	.014	.012	8.1.*

Équation de l'équité interne				
	R	R²	R² ajusté	F
Secteur	.14	.020	.018	21.3*
Récompenses	.17	.030	.029	17.0*
Niveau de salaire	.19	.038	.035	14.1*
Satisfaction du salaire	.22	.048	.045	13.6*
Rendement perçu	.23	.054	.050	12.2*
Ambiguïté de rôles	.25	.061	.056	11.7*

Équation de l'équité individuelle				
	R	R²	R² ajusté	F
Rendement perçu	.12	.015	.014	17.2*
Scolarité	.17	.028	.026	16.0*
Ambiguïté de rôles	.19	.038	.035	14.5*
Récompenses	.23	.049	.046	14.1*
Niveau de salaire	.24	.057	.052	13.2*
Âge	.25	.065	.059	12.5*
Satisfaction du salaire	.26	.070	.063	11.6*
Type d'emploi	.27	.075	.068	10.9*

Justice basée sur les besoins				
	R	R²	R² ajusté	F
Conditions de travail	.19	.037	.036	41.7*
Identification	.21	.046	.044	26.6*
Taille familiale	.23	.054	.051	20.5*
Récompenses	.24	.059	.056	17.0*
Réalisation de soi	.25	.065	.061	14.9*
Expérience	.26	.070	.064	13.3*

* p < .001 ** p < .01 *** p < .05