

# GRH et rétributions. Des modèles de la satisfaction à l'égard du salaire : Les modèles de la divergence.

*Patrice Roussel*

ESUG-IAE Toulouse

## RESUME

*L'étude de la satisfaction à l'égard du salaire est abordée au cours de cette présentation d'un point de vue théorique. Elle consiste à analyser l'évolution des différents modèles consacrés à ce thème, appelés modèles de la divergence (discrepancy model) depuis celui de Lawler (1971).*

*Le thème de la satisfaction à l'égard du salaire reste d'actualité dès lors que l'on s'intéresse à des comportements de l'individu dans une organisation tels que l'absentéisme, le turnover, ou encore l'implication.*

*Afin de comprendre l'attitude du salarié vis-à-vis de sa rémunération, les premières études s'intéressèrent aux rapports entre des variables indépendantes objectives (sexe, âge, niveau hiérarchique, niveau de performance, etc) et la variable dépendante de satisfaction à l'égard du salaire. Le premier modèle de la divergence proposé par Lawler (1971) rompt avec ce type d'approche et décrit les rapports entre des variables indépendantes subjectives (les perceptions des individus) et la variable dépendante de satisfaction.*

*La première partie de cette étude analyse ce premier modèle qui trouve ses fondements conceptuels dans les travaux de Locke (1969), sur la théorie de la divergence, et d'Adams (1963, 1965), sur celle de l'équité. Il est démontré que le modèle de Lawler s'inscrit dans une approche unidimensionnelle de la satisfaction à l'égard du salaire dans la mesure où il s'intéresse uniquement à la satisfaction par rapport au montant de la rémunération.*

*La seconde partie de cette étude analyse les principaux modèles qui s'inscrivent dans l'approche multidimensionnelle de la satisfaction. D'abord celui de Dyer et Thériault (1976) indique que pour connaître la satisfaction de l'individu par rapport à sa rémunération, il faut évaluer ses sentiments par rapport au montant du salaire, d'une part, et à la gestion du système de rémunération, d'autre part.*

*Puis Heneman et Schwab (1985) proposent un premier modèle à cinq dimensions de la satisfaction à l'égard du salaire avant d'en définir un second à quatre dimensions. Ce dernier s'intéresse à la satisfaction vis-à-vis : du niveau de salaire, de la structure-gestion du système de rémunération, des avantages divers ainsi que des augmentations de salaire. Il ne s'agit pas d'un modèle des déterminants de la satisfaction où l'ensemble des perceptions des individus seraient décrites. Heneman et Schwab développent une analyse visant à démontrer la validité de leur hypothèse de la structure à quatre dimensions en testant leur " Pay Satisfaction Questionnaire".*

*L'élaboration de ce questionnaire a servi de déclic pour relancer la recherche sur le thème de la satisfaction à l'égard du salaire. C'est dans ce mouvement que Miceli et Lane (1991) proposent un modèle à quatre dimensions. Celui-ci considère la satisfaction de l'individu par rapport à sa rémunération comme le résultat de sa satisfaction vis-à-vis du niveau du salaire, du système de rémunération établi à l'intérieur des catégories d'emploi, de ce système établi entre les catégories d'emploi, du niveau des avantages divers et du système des avantages divers.*

*Pour notre part, nous trouvons un grand intérêt dans l'analyse théorique de ces différents modèles dans la mesure où nous cherchons à élaborer, un modèle adapté aux spécificités françaises, et, un questionnaire visant à mesurer l'impact de la gestion des rémunérations des entreprises sur la satisfaction de leurs salariés.*

Cette étude est une présentation des modèles de la satisfaction à l'égard du salaire tant du point de vue conceptuel, qu'empirique. Elle s'intéresse aux *modèles de la divergence* depuis celui de Lawler (1971) jusqu'à ceux de Heneman et Schwab (1985), et de Miceli et Lane (1991). Elle tente de montrer que l'approche multidimensionnelle de la satisfaction à l'égard du salaire est préférable à l'approche unidimensionnelle afin de mieux comprendre les attitudes des individus face à leur rémunération.

## INTRODUCTION

Cette étude présente une analyse de l'évolution des modèles de la satisfaction à l'égard du salaire appelés, *modèles de la divergence* (*discrepancy model*). Depuis les premiers travaux de Lawler (1971), ils constituent l'essentiel de la recherche relative à l'interaction rémunération-satisfaction. Notre présentation délaisse les *modèles de la privation relative* (*Relative Deprivation Model*) qui demeurent essentiellement à l'état conceptuel (Crosby, 1976, 1984 ; Sweeney et alii, 1990). L'objectif de notre recherche (Roussel, 1992) est l'élaboration d'une méthode permettant de mesurer l'impact de la gestion des rémunérations d'une entreprise sur la satisfaction de ses employés. L'approche conceptuelle que nous allons analyser définit les différents éléments relatifs aux attitudes des salariés et à la gestion des rémunérations utilisés dans notre démarche.

Dans une première partie, nous étudierons l'*approche unidimensionnelle* de la satisfaction à l'égard du salaire. Elle conçoit l'individu comme pouvant éprouver de la satisfaction uniquement par rapport au montant du salaire. La seconde partie présentera l'*approche multidimensionnelle* de la satisfaction par rapport au salaire. Selon celle-ci, l'individu peut éprouver des niveaux différents de satisfaction vis à vis de plusieurs dimensions du salaire, en l'occurrence, son niveau, son mode de gestion, sa forme (directe ou indirecte), etc.

### I L'approche unidimensionnelle de la satisfaction à l'égard du salaire

#### 1 Les fondements des modèles de la divergence

Lawler présente un modèle de la satisfaction à l'égard du salaire en 1971 et l'intitule *modèle de la divergence* (*discrepancy model*). Celui-ci se fonde sur deux courants de pensée qui viennent de connaître au cours de la décennie précédente des développements très importants, la *théorie de la divergence* (*discrepancy theory*), et la *théorie de l'équité* (cf. Roussel, 1992).

Le modèle de Lawler retient une des principales contributions de Locke (1969) à la théorie de la divergence. Il s'agit de l'affirmation que la satisfaction d'une personne est déterminée par sa perception de la divergence (*discrepancy*) entre ce qu'elle veut et ce qu'elle a. Plus la différence perçue est faible, c'est à dire, plus il y a convergence entre ce qu'elle veut et ce qu'elle perçoit recevoir réellement, plus elle tendra à être satisfaite, et inversement.

Le modèle de la divergence trouve aussi ses fondements dans les travaux d'Adams (1963, 1965). Ce dernier affirme que la satisfaction est suscitée par la perception qu'une personne a de son ratio *contributions/avantages retirés dans son travail*. L'individu sent qu'il est traité

avec équité s'il perçoit que les avantages qu'il retire de son travail (salaire...) sont justes en regard des contributions qu'il apporte à son entreprise (performance...). Le sentiment d'équité dépend aussi de la perception qu'a l'individu de ce même ratio qu'il applique à d'autres personnes prises comme points de référence à l'intérieur et/ou à l'extérieur de son organisation (concept de *comparaison sociale*, Festinger, 1954).

#### 2 Description du modèle de Lawler<sup>1</sup>

D'après ce modèle (Figure 1), la satisfaction à l'égard du salaire procède de la comparaison, faite par une personne, entre son estimation du montant de salaire qu'elle devrait recevoir (variable a) et sa perception du montant de salaire qu'elle reçoit réellement (variable b). Il s'agit d'une approche unidimensionnelle de la satisfaction qui s'intéresse à une seule facette du salaire, son niveau (ou montant). Il y a convergence, donc satisfaction à l'égard du salaire, quand la rémunération attendue correspond à celle qui est reçue :  $a=b$ . Mais quand il y a divergence des perceptions, il y a soit insatisfaction par insuffisance du salaire reçu par rapport à celui espéré ( $a>b$ ), soit insatisfaction par sentiment de culpabilité, d'iniquité ou de gêne quand le salaire reçu excède celui attendu ( $a<b$ ). Le modèle de la divergence est un *modèle des déterminants* de la satisfaction à l'égard du salaire, par conséquent, c'est un *modèle explicatif* de l'orientation des deux perceptions représentées par les variables a et b (Fig.1). Les déterminants sont situés à l'intérieur des dix cadres situés à gauche de ces deux variables. Les sept éléments principaux (au centre de cette figure) sont des déterminants qui désignent les perceptions de l'individu. Enfin, les trois cadres situés à l'extrémité gauche contiennent des variables objectives déterminant trois de ces perceptions.

<sup>1</sup>Le terme salaire utilisé dans le modèle peut être substitué par celui de rémunération directe sans que les prédictions de celui-ci soient altérées. Nous utilisons le terme salaire par simple commodité de langage.

### 3 Les études empiriques

Notre travail de recherche nous amène à la conclusion qu'il n'existe pas d'études ayant testé intégralement le modèle de Lawler. Le premier modèle de la divergence repose sur une étude conceptuelle. Lawler établit les liens de cause à effet (Fig.1) entre les variables indépendantes (les perceptions) et la variable dépendante (la satisfaction à l'égard du salaire) sur la base de travaux antérieurs qui sont essentiellement des études univariées. Pour réduire les biais liés à ce type d'étude, Lawler fonde son raisonnement sur les résultats des très nombreuses recherches dont il fait l'état de l'art (1971). Cependant, Schwab et Wallace (1974) critiquent ces différentes études en raison de l'emploi de questionnaires ad-hoc qui rend difficile les comparaisons des résultats et leur confirmation.

L'ensemble des études empiriques réalisées sur ce thème soulève une critique fondamentale. Qu'il s'agisse des études univariées puis multivariées, l'objectif reste le même, analyser les liens de cause à effet entre des variables objectives (le sexe, la performance...) et des variables subjectives (perceptions du salaire (variables *a* et *b*), et satisfaction à l'égard du salaire). Or ces recherches ne permettent pas d'évaluer la pertinence du modèle de Lawler dans la mesure où elles ne testent pas les sept variables de perception situées au centre du modèle (Fig.1). La première étude qui a testé le modèle de Lawler en tenant compte de cette remarque est celle de Dyer et Thériault (1976). Néanmoins, le test fut seulement partiel puisque simplement trois variables de perception sur les sept furent testées<sup>1</sup>. Cette analyse partielle fut répétée par Weiner (1980)<sup>2</sup>.

Le modèle de 1971 fut simplifié ultérieurement par son auteur avec pour conséquence de diminuer, selon nous, son pouvoir explicatif (Lawler, 1973 ; Roussel, 1992).

## II L'approche multidimensionnelle de la satisfaction à l'égard du salaire

Si la paternité du concept d'*approche multidimensionnelle* revient à Heneman et Schwab (1985), nous verrons, avant d'étudier leur modèle, que celui de Dyer et Thériault (1976) peut s'inscrire dans ce courant. Puis, nous aborderons le dernier modèle en date

<sup>1</sup>Ces variables sont : *montant réel du salaire reçu*, *perception qu'a l'individu de ses contributions à l'organisation*, et *perception des caractéristiques de l'emploi*. La variance expliquée de la satisfaction à l'égard du salaire oscilla entre 24% et 30% sur trois échantillons de cadres nord-américains (N = 180, 133 et 79).

<sup>2</sup>Les variables sont : *perception qu'a l'individu de ses contributions à l'organisation*, *perception des caractéristiques de l'emploi*, *perception des avantages non-matérielles retirés par l'individu de son travail*, et *montant réel du salaire reçu*. La variance expliquée fut ici de 35% (N = 129).

qui poursuit le travail accompli par ses deux prédécesseurs (Miceli et Lane, 1991).

### 1 Le modèle de Dyer et Thériault, 1976

Nous situons ce modèle dans l'approche multidimensionnelle puisque selon Dyer et Thériault, l'individu éprouve de la satisfaction vis à vis de deux dimensions du salaire, son montant et son mode de gestion.

#### 1.1 Critiques et modifications du modèle de Lawler

S'appuyant sur l'étude de Schwab et Wallace (1974), Dyer et Thériault décomposent le déterminant du modèle de Lawler *perception des contributions et des avantages retirés d'autres personnes prises comme points de repère* (processus de comparaison sociale) dans les trois variables :

- perception qu'a l'individu de ses contributions à l'organisation (comparées à celles d'autres personnes prises comme points de repère)
- perception qu'a l'individu des exigences de son travail (comparées à celles de l'emploi d'autres personnes prises comme points de repère)
- perception du salaire reçu par d'autres personnes considérées comme points de repère à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation

Puis, critiquant l'insuffisance de variables explicatives quant à la *perception du montant de salaire qui devrait être reçu*, ils proposent les trois déterminants :

- perception qu'a l'individu du coût de la vie
  - perception qu'a l'individu de ses besoins financiers
  - perception de la situation financière de l'organisation
- Enfin, Dyer et Thériault insèrent la variable *perception de l'équité du montant de salaire reçu* entre les variables *perceptions du montant de salaire reçu* et *montant de salaire qui devrait être reçu*, d'une part, et *satisfaction à l'égard du salaire*, d'autre part (Fig.2). Ceci afin de distinguer les sentiments à l'égard du montant du salaire et ceux vis-à-vis de sa gestion.

#### 1.2 L'apport majeur du modèle de 1976, la dimension gestion du système de rémunération

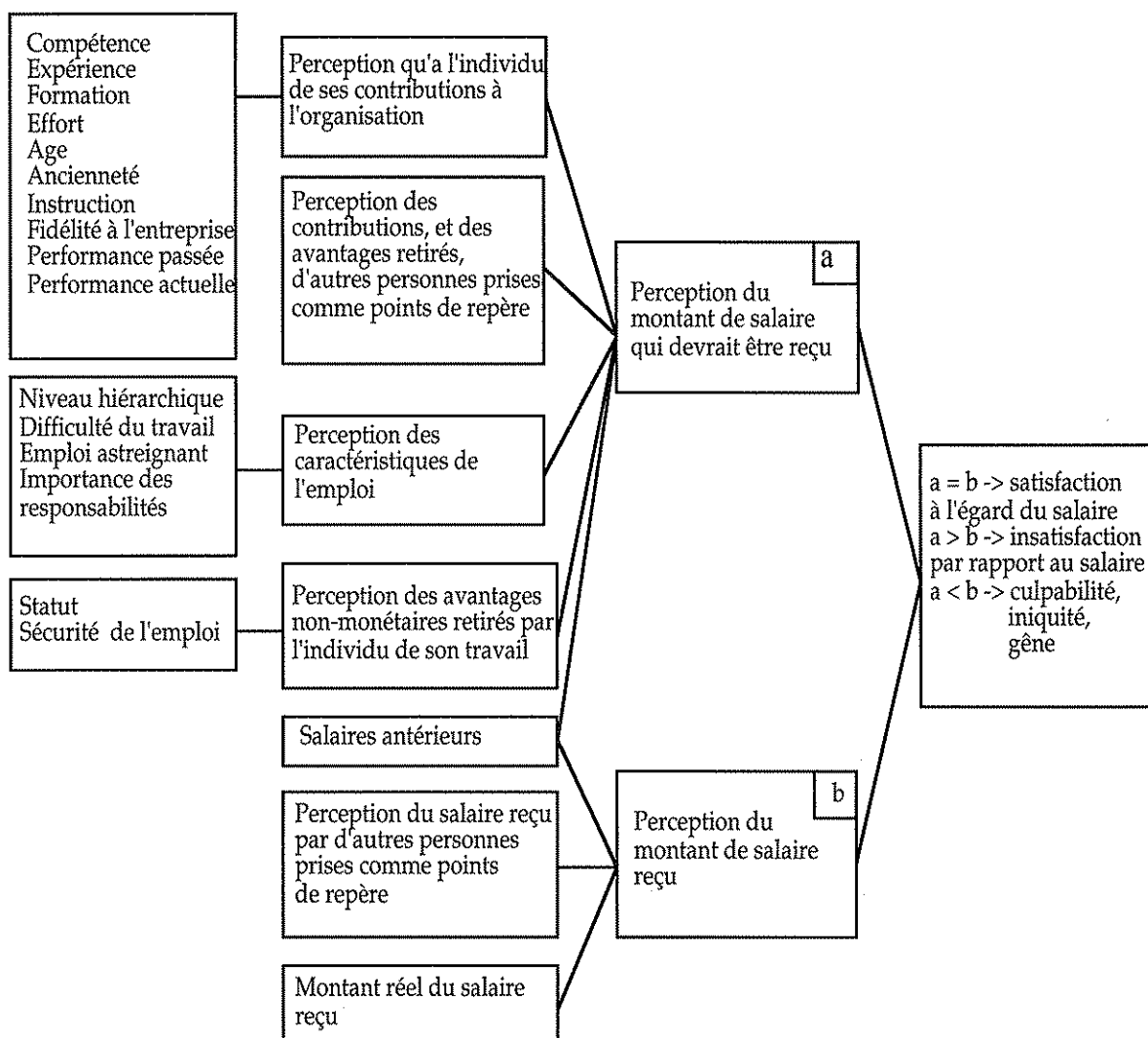
Dyer et Thériault affirment que l'individu ressent de la satisfaction par rapport à une seconde dimension du salaire, son mode de gestion, et intègre dans le modèle la variable *perception du caractère adéquat de la gestion du système de rémunération* (proposition tirée de Goodman, 1974, et Schwab et Wallace, 1974). Ainsi, la satisfaction de l'individu à l'égard de son salaire résulte de ce qu'il éprouve vis à vis du montant de son salaire, *son équité*, et de la gestion du système de rémunération dans son entreprise, *son adéquation*. Ce nouveau facteur (Fig.2) comprend les déterminants :

- perception de la pertinence des critères utilisés : perception des règles et procédures utilisées par l'employeur pour prendre des décisions salariales (augmentations),
- compréhension des critères utilisés pour déterminer les augmentations de salaire,

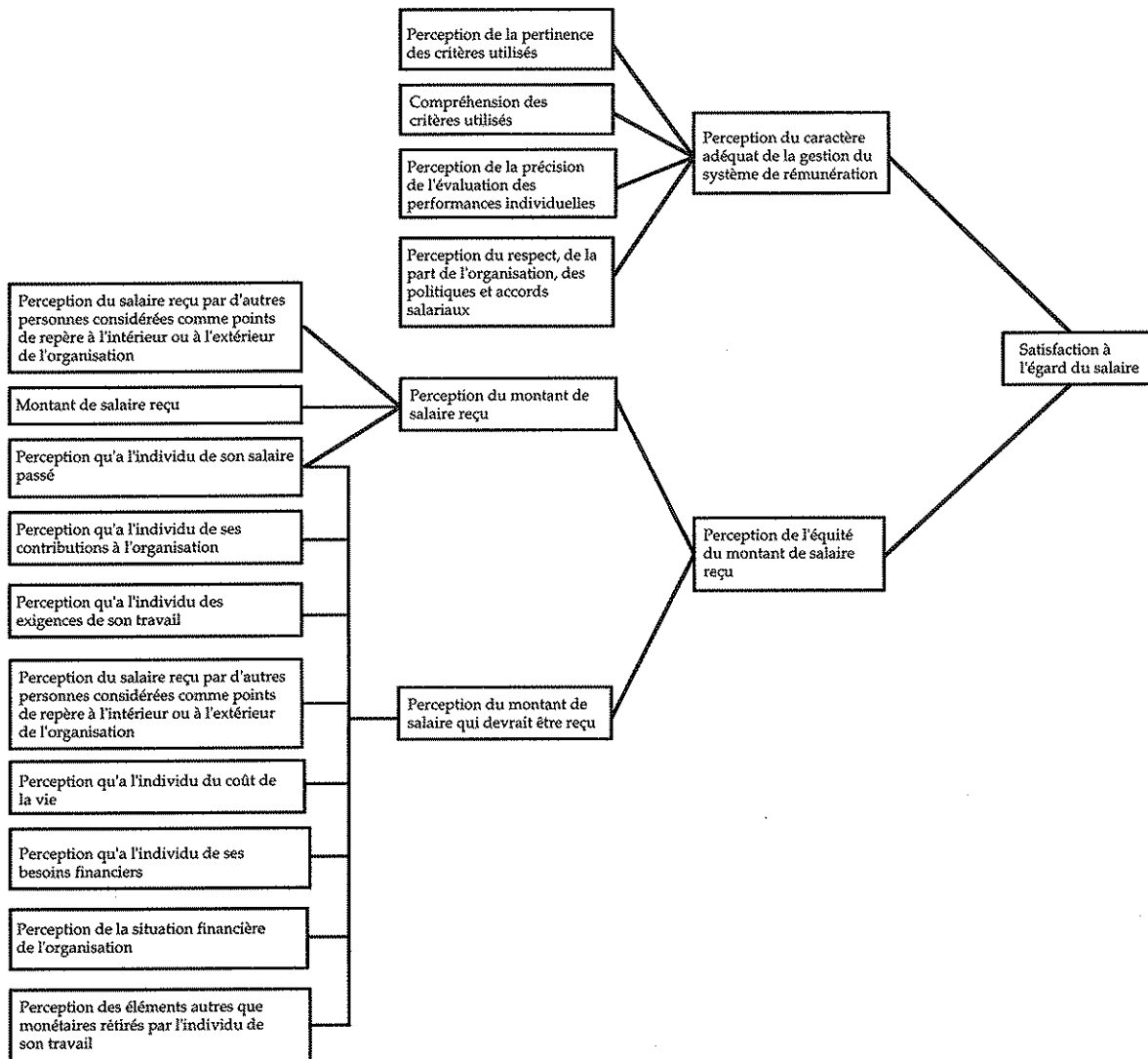
- perception de la précision de l'évaluation des performances individuelles faite par les supérieurs pour déterminer les augmentations de salaire,
- perception du respect, de la part de l'organisation, des politiques et accords salariaux.

Nous pouvons constater que ce modèle s'intéresse à la dimension *gestion du système de rémunération* uniquement du point de vue des augmentations de salaire. Le salaire de base est pris en compte dans un modèle plus récent mais non testé (Thériault, 1983; Roussel, 1992).

Figure 1 : Le modèle des déterminants de la satisfaction à l'égard du salaire de Lawler, 1971



**Figure 2 : Le modèle des déterminants de la satisfaction à l'égard du salaire de Dyer et Thériault, 1976**  
(d'après Dyer et Thériault, 1976 ; Thériault et Dyer, 1977 et Thériault, 1983)



### 1.3 Tests empiriques du modèle

Dyer et Thériault (1976) montrent que leur modèle explique plus de variance de la satisfaction que celui de Lawler. Cependant, le test des variables de gestion des rémunérations a porté uniquement sur les augmentations de salaire, ignorant ainsi les effets du salaire de base<sup>1</sup>. Weiner (1980)<sup>2</sup> confirme ce résultat mais en introduisant

des variables de gestion des rémunérations différentes de celles du modèle de 1976 qui prennent en compte le salaire de base et les augmentations.

D'autre part, les nouveaux déterminants proposés par Dyer et Thériault sur la *perception du montant de salaire qui devrait être reçu* ne sont pas testés.

## 2 Le modèle de Heneman et Schwab, 1985

### 2.1 Les dimensions de la satisfaction à l'égard du salaire

Heneman et Schwab (1985) proposent un modèle multidimensionnel de la satisfaction à l'égard du salaire identifiant cinq dimensions (ou facettes) du salaire par rapport auxquelles l'individu adopte des attitudes spécifiques.

<sup>1</sup>Voir note 1 page 586. En intégrant les variables de gestion du système de rémunération, la variance expliquée de la satisfaction oscilla entre 45% et 48% selon les échantillons.

<sup>2</sup>Voir note 2 page 586 Les variables de gestion testées furent : la *structure des rémunérations* (échelle de rémunération à l'intérieur et entre les catégories d'emplois), la *gestion des augmentations*, le *montant des augmentations de salaire*, le *système d'évaluation des performances*, et la *perception de la précision de l'évaluation des performances*. En intégrant ces variables dans le test partiel du modèle de Lawler, la variance

expliquée de la satisfaction à l'égard du salaire fut portée à 67%.

Il peut éprouver indépendamment de la satisfaction vis-à-vis des facettes :

- **niveau de salaire** (rémunération directe),
- **avantages divers** (*benefits*), cotisations de l'employeur et du salarié à des assurances vie, maladie, etc., à des pensions de retraite ou pour les congés payés... Cette dimension s'apparente dans le cas de la France à la rémunération indirecte sans toutefois avoir l'importance objective et subjective qu'elle a aux Etats-Unis,
- **les augmentations de salaire**,
- **la structure des rémunérations** (hiérarchie des salaires adoptée pour les différents emplois à l'intérieur d'une organisation),
- **la gestion du système de rémunération** (règles et politiques de gestion des rémunérations de l'entreprise).

En appliquant le concept de base des modèles de la divergence, la satisfaction vis à vis de chacune des facettes précitées se définit comme le résultat du degré d'écart perçu, par l'individu, entre ce que devrait être une de ces dimensions et ce qu'elle est en réalité.

A la suite du test du modèle que nous expliquons plus loin, Heneman et Schwab (1985) en proposent un second où les deux dernières dimensions du premier modèle sont fusionnées. Ainsi, un modèle à quatre facteurs est créé avec les dimensions : *niveau*, *augmentation*, *avantages*, et *structure-gestion*.

## 2.2 Etudes empiriques

Heneman et Schwab (1985) créent un instrument de mesure destiné à évaluer chacune des dimensions de la satisfaction par rapport au salaire. Il s'agit d'un nouveau questionnaire intitulé *Pay Satisfaction Questionnaire* (PSQ). La première version comprend vingt items et correspond au modèle à cinq dimensions. Le PSQ définitif (Heneman et Schwab, 1985; Roussel, 1992) retient dix-huit items de la version précédente pour s'adapter au second modèle à quatre facteurs. Les différentes études que nous citons, opposent, sur le plan méthodologique, les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires (Evrard, 1985 ; Mulvey, 1991 ; Mulvey et alii, à paraître ; Schmitt et Klimoski, 1990).

Avec les analyses factorielles confirmatoires, il s'agit de confronter des modèles à trois, quatre ou cinq dimensions définis a priori afin de déterminer celui qui présente les meilleures relations de causalité. La première étude de Heneman et Schwab teste, à partir du PSQ d'origine (20 items), l'hypothèse de la structure dimensionnelle à cinq facteurs de la satisfaction. Bien qu'elle reçoive un bon support, les résultats montrent que de nombreux items ont des rapports relativement forts avec d'autres facteurs auxquels ils sont censés ne pas appartenir. Lance et Scarpello (1989) réanalysent des données déjà traitées dans une première étude de type exploratoire (Scarpello et alii, 1988). Dans les deux cas, les résultats sont similaires, indiquant que la structure dimensionnelle trouvée varie en fonction du statut de l'employé, en comprenant soit quatre dimensions, soit trois (*niveau*, *avantages*, et *structure-gestion*). Mulvey (1991) développe l'analyse confirmatoire la plus

complète sur le thème de la satisfaction à l'égard du salaire en comparant des modèles à trois, quatre et cinq dimensions. Cette étude confirme la supériorité des modèles à quatre et cinq facteurs de Heneman et Schwab. Il reproduit cette conclusion dans une seconde étude (Mulvey et alii, à paraître).

Avec les analyses factorielles exploratoires, les différentes études essaient de trouver une structure dimensionnelle de la satisfaction, sans modèle défini a priori, à partir du PSQ définitif (18 items). Pour cela, elles utilisent plusieurs types d'analyses factorielles (en axe principal, en composantes principales....) avec rotation varimax ou oblique (Heneman et Schwab, 1985 ; Heneman et alii, 1988 ; Orpen et Bonnici, 1987 ; Scarpello et alii, 1988 ; Ziemack, 1988). C'est avec ce type de méthode que Heneman et Schwab (1985), dans la seconde partie de leur étude, sont amenés à élaborer le questionnaire du PSQ à dix-huit items et à préférer une structure dimensionnelle à quatre facteurs (*niveau*, *avantages*, *augmentations* et *structure-gestion*). Ces études vérifient l'hypothèse de *satisfaction spécifique* par rapport aux dimensions *niveau* et *avantages*, alors que les deux autres facteurs partagent les avis. Ainsi, les items du PSQ ne permettent pas de vérifier la stabilité des facteurs *structure-gestion* et surtout *augmentation*. Enfin, Ash, Dreher et Bretz (1987) proposent une étude test-retest visant à vérifier la stabilité du PSQ sur le modèle à quatre facteurs. La structure à quatre dimensions est de nouveau vérifiée mais avec une fiabilité (cohérence interne) et une validité discriminante et convergente (études de corrélations entre items et de stabilité test-retest) plus fortes pour les dimensions *niveau* et *avantages*.

L'ensemble des résultats de ces études a permis de vérifier la validité de l'hypothèse principale du modèle de Heneman et Schwab : *la satisfaction à l'égard du salaire est une construction multidimensionnelle*. Ces études ont également vérifié que *le niveau de salaire* et *les avantages divers* représentent deux dimensions de la satisfaction pour lesquelles les employés ont développé des *réactions affectives indépendantes sur ces aspects de la rémunération* (Heneman et Schwab, 1985). Alors que pour les autres facteurs (*augmentations*, *structure*, et *gestion*) il fut impossible de l'affirmer.

Certaines études exploratoires (Scarpello et alii., 1988) supportent un modèle à trois dimensions (*niveau*, *avantages* et *structure-gestion*), alors que d'autres apportent un soutien aux solutions à quatre et cinq dimensions (Heneman et Schwab, 1985 ; Mulvey, 1991 ; Mulvey et alii, à paraître). La difficulté de démontrer de manière irréfutable cette solution à cinq facteurs semble due à la construction insatisfaisante de certains items. Aussi, est-il suggéré par les auteurs du PSQ de rechercher de nouveaux items ou d'en modifier quelques uns pour les dimensions instables, en particulier celle de l'augmentation qui est la plus contestée (Scarpello et alii, 1988 ; Miceli et Lane, 1991). Néanmoins, l'ensemble des études empiriques semble s'accorder sur la solution à quatre facteurs de Heneman et Schwab.

De plus, comme l'a souligné Mulvey (1991), la difficulté de trouver une structure de facteurs stable, à quatre ou cinq dimensions, peut être due aux techniques d'analyses factorielles exploratoires, plutôt qu'à l'instabilité des dimensions *augmentations* et *structure-gestion*. En effet, ces analyses qui emploient des techniques très diverses obtiennent des résultats divergents.

### 3 Le modèle de la divergence de Miceli et Lane, 1991

Miceli et Lane (1991) proposent un modèle où la satisfaction vis-à-vis de la gestion du salaire et des avantages (*benefits*), c'est-à-dire la justice du processus (*procedural justice* ; Mulvey, 1991 ; Folger et Konovsky, 1989 ; McFarlin et Sweeney, 1992), prend une part plus importante que dans celui de Heneman et Schwab. Miceli et Lane conçoivent la satisfaction à l'égard du salaire dans le cadre de la justice organisationnelle (Greenberg, 1990), concept qui associe celui de justice distributive (Lawler, 1971), centré sur l'équité du montant de salaire reçu, et celui de justice du processus qui se rapporte à l'équité perçue du mode de gestion des salaires (et *benefits*) et des moyens utilisés pour les déterminer (*le comment et les moyens*, St-Onge, 1990 et 1992). D'autre part, ces deux auteurs proposent une nouvelle définition de ce construit multidimensionnel : ***la satisfaction à l'égard du salaire est la somme des affects (ou sentiments) d'ensemble positifs ou négatifs que les individus ont envers leur rémunération.*** La somme des affects dans le modèle de Miceli et Lane se réfère à cinq dimensions qui regroupent des variables de justice distributive (*niveau de...*) et de justice du processus (*système de...*), c'est-à-dire la satisfaction à l'égard du :

- *niveau du salaire* (montant de la rémunération directe),
- *système de rémunération - à l'intérieur des catégories d'emploi* (gestion des salaires (augmentations individuelles, primes...) des individus appartenant dans une entreprise à une même catégorie d'emploi),
- *système de rémunération - entre les catégories d'emploi* (structure des salaires en fonction de la hiérarchie des emplois, et son mode de gestion),
- *niveau des avantages divers* (montant des avantages divers en fonction des contributions de l'employé et de l'employeur),
- *système des avantages divers (benefit system, il s'agit de la gestion des avantages : information, efficacité du fonctionnement du système, possibilités de choix sur les avantages sociaux...).*

La satisfaction à l'égard de chacune de ces dimensions résulte du processus de comparaison entre les perceptions de ce que devrait être cette dimension et de ce qu'elle est réellement. Une des particularités des travaux de Miceli et Lane (1991) est de proposer un schéma des déterminants pour chacune des cinq dimensions de la satisfaction à l'égard du salaire.

Pour évaluer l'intérêt de ce modèle, nous ne pouvons pas nous appuyer sur des études empiriques l'ayant testé intégralement. Néanmoins, nous pouvons émettre plusieurs observations. En premier lieu, il n'est pas très bien adapté au cas des entreprises françaises dans la

mesure où il prévoit deux dimensions liées aux avantages divers. Or, comme nous l'avons précisé plus haut, ces facteurs ont aux Etats-Unis une importance objective et subjective qu'ils n'ont pas en France. D'autre part, les deux dimensions de système de rémunération exigent davantage de recherches empiriques pour voir si elles sont préférables à la dimension *structure-gestion* proposée par Heneman et Schwab. En effet, les premières études semblent indécises sur ce point (Mulvey, 1991 ; Miceli et alii, 1991). Enfin, la dimension *augmentation* est retirée en tant que telle pour être réintégrée dans les dimensions *niveau* et *système de rémunération*. Or cette décision est due à des études de type exploratoire qui n'ont pas réussi à démontrer la stabilité de cette dimension avec les items du PSQ (Heneman et alii, 1988 ; Ziemak, 1988 ; Scarpello et alii, 1988). Il nous semble préférable de suivre la recommandation de Heneman et Schwab (1985) de modifier les items qui génèrent de l'ambiguïté plutôt que de supprimer cette dimension.

## CONCLUSION

Nous venons de parcourir vingt années de recherche sur le thème de la satisfaction à l'égard du salaire vu par les auteurs des modèles de la divergence. L'intérêt de ces modèles est d'expliquer les mécanismes psychologiques de l'individu qui déterminent ses attitudes par rapport à la rémunération. Ils indiquent les perceptions de l'employé qui doivent être prises en compte pour l'élaboration d'un questionnaire destiné à évaluer l'efficacité de la gestion des rémunérations d'une entreprise sur la satisfaction de ses salariés. De plus, ils sont susceptibles de donner de précieux renseignements sur les qualités nécessaires à un système de rémunération si l'objectif visé par une organisation est d'améliorer la satisfaction de ses employés et les comportements qui lui sont associés comme le turnover et l'absentéisme. Face à ces deux préoccupations, l'approche multidimensionnelle de la satisfaction à l'égard du salaire développée depuis Heneman et Schwab (1985) apparaît comme la plus constructive. De plus, avec la création du PSQ (*Pay Satisfaction Questionnaire*) par ces deux auteurs, un regain d'intérêt s'est porté sur le thème du rapport satisfaction-rémunération. La qualité des résultats des études empiriques qui ont suivi nous conduit à poursuivre nos recherches dans cette direction. Cependant, des aménagements du PSQ sont nécessaires afin de l'adapter aux particularités des entreprises françaises notamment pour l'échelle *avantages*.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adams, J.S. (1963) - Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J.S. (1965) - Inequity in social exchange, 267-299 in Berkowitz, L., *Advances in Experimental Social Psychology* ; New York, Academic Press.

- Ash, R.A., Dreher, G.F. et Bretz, R.D. (1987) - Dimensionality and stability of the Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ), 2ème conférence annuelle, Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta.
- Crosby, F. (1976) - A Model of Egoistical Relative Deprivation, *Psychological Review*, 83, 85-113.
- Crosby, F. (1984) - Relative Deprivation in organizational settings, 51-93 in Staw, B.M. et Cummings, L.L., *Research in Organizational Behavior* ; Greenwich, JAI Press.
- Dyer, L. et Thériault, R. (1976) - The determinants of pay satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 61, 596-604.
- Evrard, Y. (1985) - Validité des mesures et causalité en marketing, *Revue Française du Marketing*, 101, 17-32.
- Festinger, L. (1954) - A Theory of social comparison processes, *Human Relations*, 7, 117-140.
- Folger, R. et Konovsky, M.A. (1989) - Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Goodman, P.S. (1974) - An examination of referents used in the evaluation of pay, *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 170-195.
- Greenberg, J. (1990) - Organizational Justice: Yesterday, today and tomorrow, *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Heneman III, H.G. et Schwab, D.P. (1985) - Pay satisfaction: its multidimensional nature and measurement, *International Journal of Psychology*, 20, 129-141.
- Heneman, R.L., Greenberger D.B. et Strasser, S. (1988) - The relationship between pay-for-performance perceptions and pay satisfaction, *Personnel Psychology*, 41, 745-759.
- Lance, C.E. et Scarpello, V. (1989) - Measurement and dimensionality of compensation satisfaction: A reexamination, *Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Boston.
- Lawler III, E.E. (1971) - Pay and organizational effectiveness: a psychological view ; New-York, McGraw-Hill.
- Lawler III, E.E. (1973) - Motivation in work organizations ; Monterey, Brooks/Cole.
- Locke, E.A. (1969) - What is job satisfaction ?, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- McFarlin, D.B. et Sweeney, P.D. (1992) - Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes, *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- Miceli, M.P. et Lane, M.C. (1991) - Antecedents of pay satisfaction: a review and extension, 235-309 in Rowland, K.M. et Ferris, G.R., *Research in Personnel and Human Resources Management* ; Greenwich, JAI Press, 1991.
- Mulvey, P.W. (1991) - Pay system satisfaction: an exploration of the construct and its predictors, Thèse Ph.D., Université Ohio State.
- Mulvey, P.W., Miceli, M.P. et Near, J.P. (à paraître) - The Pay Satisfaction Questionnaire: a confirmatory factor analysis, *The Journal of Social Psychology*.
- Orpen, C. et Bonnici, J. (1987) - A factor analytic investigation of the Pay Satisfaction Questionnaire, *The Journal of Social Psychology*, 127, 391-392.
- Roussel, P. (1992) - L'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail, *Rapport FNEGE-AGRH*.
- Saint-Onge, S. (1990) - Un modèle des variables influençant la perception de la relation d'instrumentalité, *Actes du 1er congrès AGRH, IAE Bordeaux*, 285-299.
- Saint-Onge, S. (1992) - A field investigation of the variables influencing pay-for-performance perception, Thèse de doctorat, Université de York.
- Scarpello, V., Huber, V. et Vandenberg, R.J. (1988) - Compensation satisfaction: Its measurement and dimensionality, *Journal of Applied Psychology*, 73, 163-171.
- Schmitt, N.W. et Klimoski, R.J. (1991) - Research methods in human resources management ; Cincinnati, South-Western Publishing Co.
- Schwab, D.P. et Wallace, M.J. (1974) - Correlates of employee satisfaction with pay, *Industrial Relations*, 13, 78-89.
- Sweeney, P.D., McFarlin, D.B. et Inderrieden, E.J. (1990) - Using relative deprivation theory to explain satisfaction with income and pay level: a multistudy examination, *Academy of Management Journal*, 33, 423-436.
- Thériault, R. (1983) - Gestion de la rémunération: politiques et pratiques efficaces et équitables ; Chicoutimi, Gaëtan Morin.
- Thériault, R. et Dyer, L. (1977) - Les cadres et leurs augmentations de salaire en Amérique du Nord, *Gestion: Revue Internationale de Gestion*, 2, 69-77.
- Weiner, N. (1980) - Determinants and behavioral consequences of pay satisfaction: a comparison of two models, *Personnel Psychology*, 33, 741-757.
- Ziemack, J.P. (1988) - Personal, internal, and external equity: Multiple facets of pay fairness, Thèse Ph.D., Université Ohio State.