Déterminants de l'équité dans les décisions d'augmentation personnalisée

Jean-Marie PERETTI

Professeur à l'ESSEC

Raymond TRÉMOLIÈRES

IAE Aix-en-Provence

David ALLIS et Véronique de ST-GINIEZ

Assistants à l'ESSEC

INTRODUCTION

Depuis dix ans en France, l'individualisation des augmentations de salaire s'est progressivement développée. L'enquête HEWITT Associates sur "les politiques de rémunérations dans l'entreprise française : 1992-1993" fait ressortir l'ampleur actuelle de ce phénomène en particulier par les réponses données (cf. Tableau 1) à la question "Votre entreprise accorde-t-elle des augmentations de salaire fixe en fonction du mérite ou de la performance individuelle ?" :

	Managers	Cadres	Non-cadres
Oui	86%	89%	81%
Non	12%	9%	16%
En projet	2%	2%	3%

Tableau 1 - Prise en compte du mérite ou de la performance individuelle dans les augmentations de salaire.

L'analyse de la sélectivité des bénéficiaires d'augmentations individuelles confirme la tendance des entreprises à ne plus faire de saupoudrage en la matière.

Des budgets chaque année plus rigoureux en matière d'augmentations individuelles favorisent la sélectivité. L'importance des augmentations individuelles conduit les D. R. H. à porter un effort soutenu sur les conditions dans lesquelles s'apprécie la performance d'un salarié, afin d'éviter que l'individualisation des salaires ne soit synonyme d'augmentations à la "tête du client". Le poids des augmentations individualisées dans le budget global des augmentations et la sélectivité accrue des décisions conduisent à s'interroger sur les critères d'individualisation pris effectivement en compte et à vérifier leur pertinence pour maintenir ou renforcer le sentiment d'équité.

Les théories cognitives de l'équité développées par J. ADAMS et ses successeurs (ADAMS, 1964) appliquent aux phénomènes salariaux la théorie de la dissonance cognitive (FESTINGER, 1957). L'équité est définie comme l'égalité du rapport entre la contribution et la rétribution individuelle, comparée à celle d'un autre. L'individu évalue ses "impacts", contributions au profit de l'organisation, et ses "outcomes", avantages qu'il en retire en terme de rémunération et reconnaissance. Il en tire un ratio rétribution/contribution qu'il compare avec la connaissance qu'il a du même ratio pour l'individu repère. Cette comparaison est subjective. Elle s'effectue selon les perceptions de l'individu (SIRE, 1993).

Les décisions d'augmentations individualisées constituent une part importante des "outcomes". Elles

modifient le niveau de rémunération et donc le ratio utilisé comme base de comparaison. Elles constituent également, en tant que telles et indépendamment du niveau initial, un message de reconnaissance. La comparaison consiste en une évaluation subjective d'éléments qui sont eux-mêmes subjectifs. "L'équité est un phénomène psychologique et non logique. Cette perception est historiquement et culturellement déterminée" (REYNAUD, 1993). De nombreux travaux ont étudié les comportements individuels face à l'équité soulignant le choix entre divers modes de réduction de l'inéquité (WASTER, 1976). Des expérimentations psycho-sociales ont montré les comportements des salariés "surpayés" (ADAMS, 1965), ou "sous payés". A partir des travaux pionniers de J. ADAMS et de ses successeurs, ACKERLOF et YELLEN (1990) ont construit une fonction d'effort reliant le salaire équitable au salaire réel en insistant sur le caractère subjectif du salaire équitable. Au delà des théories traditionnelles de la motivation au travail, les programmes de rémunération s'inscrivent aujourd'hui dans une perspective mobilisatrice (SAINT-ONGE, 1992). L'efficacité des décisions d'augmentations comme levier stratégique dépend de nombreuses variables situationnelles, et en particulier des employés visés. Le concept de justice du processus devient très important (GREENBERG, 1990). Il est donc particulièrement nécessaire de s'interroger sur le choix des critères d'individualisation en fonction de l'avis des intéressés eux-mêmes. Notre objectif est d'étudier les critères pertinents que des jeunes en formation supérieure (futurs cadres) ainsi que des cadres en activité estiment devoir être pris en compte afin de pouvoir éclairer les politiques d'individualisation mises en oeuvre dans les entreprises et organisations. Une première étude exploratoire doit permettre d'identifier ce qui devrait, de l'avis des populations examinées, être rémunéré dans les décisions d'augmentations individuelles. Faut-il rémunérer la personne, la performance (le résultat), les efforts ? Faut-il prendre en compte certaines qualités parfois difficiles à évaluer (qualités relationnelles, volonté de se former et de progresser) ? Doit-on aussi tenir compte de critères comme la situation familiale ou extra-professionnelle ?

L'analyse de ces questions nous amènera à mettre en lumière une nécessaire dissociation et des différences de perception conduisant à rejeter, du moins dans un cadre général, les hypothèses d'appréciation uniformes s'appliquant indifféremment à toutes les personnes. Nous montrerons en particulier que ces perceptions hétérogènes correspondent à des publics différenciés mais typés.

I METHODOLOGIE ET TRAITEMENT

Pour mieux évaluer les déterminants de l'équité en matière de progression salariale individuelle nous avons dans un premier temps identifié les critères les plus fréquemment invoqués dans la littérature ou utilisés dans les pratiques des entreprises pour déterminer les augmentations individualisées des cadres. Nous avons ainsi retenu une liste de douze critères :

- 1/ performance de l'année antérieure,
- 2/ performance des 4 années antérieures,
- 3/ date de la précédente augmentation individuelle,

- 4/ situation familiale et extra-professionnelle,
- 5/ ancienneté dans l'entreprise,
- 6/ potentiel et évolution à court terme d'ici deux ans,
- 7/ potentiel et évolution à moyen et long terme sur les 3 à 10 prochaines années,
- 8/ niveau de compétence (diplôme, expérience, etc.),
- 9/ comparaisons externes (enquêtes de salaires...),
- 10/ qualité du travail et efforts pour améliorer la qualité,
- 11/ volonté de formation et de progression,
- 12/ qualités relationnelles et esprit d'équipe.

En vue de comparer ces critères et de connaître leur importance relative, plusieurs moyens étaient possibles, soit par des appréciations qualitatives, soit par des notations. Nous avons choisi ce dernier moyen en raison de sa souplesse et retenu un procédé de répartition d'un montant global de cent points sur l'ensemble de ces critères. Chaque personne interrogée a réparti les points, en fonction du poids qui lui paraissait juste et équitable d'accorder à chaque critère dans la prise de décision d'augmentation personnalisée. Les personnes ont d'autre part été identifiées en fonction de critères complémentaires : **caractéristiques socio-démographiques et professionnelles.**

Afin d'obtenir des scores, nous avons procédé dans le cadre d'une étude exploratoire, à deux enquêtes types sur des populations directement concernées, nous limitant d'une part, à des futurs cadres et d'autre part à des cadres en activité :

- 61 étudiants proches de l'entrée dans la vie professionnelle,
- 31 cadres en activité.

Ce choix, évidemment limité en ce qui concerne la représentativité des réponses, traduit le caractère exploratoire de nos travaux. Les premières conclusions permettront d'élargir ultérieurement la recherche à diverses populations en France et à l'étranger.

Malgré le caractère exploratoire de notre étude, certaines hypothèses peuvent être émises sur la base d'une revue de la littérature et orienter le choix des variables signalétiques. Lorsqu'un individu intègre une organisation, il subit un "choc culturel" (HUGHES, 1958) : il prend conscience du décalage entre ses attentes, ses rêves et la réalité du monde de l'entreprise. Ses références, ses valeurs, ses normes se trouvent donc modifiées. Les déterminants de l'équité en matière de progression salariale devraient par conséquent différer selon que la personne travaille dans une organisation ou pas encore.

Ceci nous amène à poser notre première hypothèse :

H1 : Les critères d'équité varient selon l'existence d'une expérience professionnelle.

Cette hypothèse peut être scindée en deux :

H1a : L'ordre des critères d'équité varie avec l'existence d'une expérience professionnelle.

H1b : L'importance accordée aux critères d'équité varie avec l'existence d'une expérience professionnelle.

Il est nécessaire de prendre en compte certaines variables socio-économiques. HINRICHS (1969) a montré

en effet que le sentiment d'une rémunération équitable était significativement affecté par le niveau de salaire actuel et le niveau de salaire futur, ce dernier étant fonction selon Hinrichs du diplôme, de l'âge et du sexe. Nos hypothèses suivantes intègrent ces variables :

H2 : Les critères jugés équitables sont corrélés au niveau de salaire.

H3 : Les critères jugés équitables sont corrélés à l'âge.

H4 : Les critères jugés équitables sont corrélés au sexe.

De plus, OVERLAET (1991) a montré que les critères susceptibles de justifier des inégalités de salaire variaient selon le type d'activité de l'entreprise. Nous testerons par conséquent la relation suivante :

H5 : Il existe une relation entre les critères jugés équitables et le secteur d'activité de l'entreprise.

La population des futurs cadres est elle aussi très hétérogène. BERNARD (1992) a dégagé plusieurs variables qui permettent de discriminer les étudiants de l'ESSEC. L'une d'entre elles est le processus de sélection. Les étudiants ayant intégré l'école après les classes préparatoires présentent un profil différent des admis sur titre, eux-mêmes différents des étudiants en échange universitaire.

H6 : Les critères d'équité changent selon le statut au sein de l'école.

Les questionnaires ont fait l'objet d'une analyse quantitative. Le traitement choisi a été une analyse multivariée descriptive basée sur la typologie : la percolation. Cette méthode a été privilégiée pour ses qualités de fiabilité et de robustesse. Elle permet la description d'un ensemble d'individus ou d'objets caractérisés par un ensemble d'attributs à l'aide de leurs regroupements en classe.

II. ANALYSE GLOBALE DES DEUX POPULATIONS

Le calcul des moyennes et des écarts types de chaque critère permet de juger leur importance globale aux yeux des populations interrogées. Nous faisons figurer ci-après ces informations séparément pour chacune des populations ;

Population P1 : futurs cadres

Population P2 : Cadres en activité ainsi que conjointement.

2.1- Futurs cadres

Les trois critères les plus importants (total de points > 10 %) sont dans l'ordre décroissant :

- le **niveau de performance** dans le poste l'année précédente,
- les **qualités relationnelles** et l'esprit d'équipe,
- la **qualité du travail** et les efforts pour améliorer la qualité.

Quatre critères doivent également être pris en compte (total de points entre 7 et 10%) :

- le **potentiel à moyen-long terme**,
- le **niveau de performance sur les 4 années passées**,

- la **volonté de se former** et de progresser,
- le **potentiel à court terme**.

Les cinq derniers critères ont une importance moindre (moins de 5%) :

- le **niveau de compétence** (expérience, diplôme),
- les **comparaisons externes** (par les enquêtes de salaires),
- la **date de la précédente augmentation individuelle** obtenue,
- la **situation familiale**,
- l'**ancienneté** dans l'entreprise.

On peut noter la très forte diversité des réponses en ce qui concerne la prise en compte :

- de la **performance de l'année antérieure** : l'écart-type est de 14.9,
- des **qualités relationnelles** : l'écart-type est de 14.3.

Les étudiants valorisent les critères "qualitatifs" : la qualité du travail, les qualités relationnelles et l'esprit d'équipe, la volonté de se former et de progresser, ainsi que les potentiels à court, moyen et long terme.

2.2- Cadres en activité

Pour l'ensemble des cadres, les huit critères les plus importants (total de points > 9%) sont dans l'ordre décroissant :

- le **niveau de performance** dans le poste l'année précédente,
- la **qualité du travail** et les efforts pour améliorer la qualité,
- le **potentiel à court terme**,
- le **niveau de compétence** (expérience, diplôme),
- les **qualités relationnelles** et l'esprit d'équipe,
- le **niveau de performance sur les quatre années précédentes**,
- le **potentiel à moyen-long terme**,
- la **volonté de se former** et de progresser.

Les autres critères :

- les **comparaisons externes** (par les enquêtes de salaires),
- la **date de la précédente augmentation individuelle** obtenue,
- la **situation familiale**,
- l'**ancienneté** dans l'entreprise,
- apparaissent comme globalement marginaux (total de points < 5%).

2.3- Comparaisons

L'ordre des critères varie avec l'existence d'une expérience professionnelle (H1a).

Certes, cadres en activité et futurs cadres placent en premier le "niveau de performance de l'année précédente", mais dès la seconde place, des différences apparaissent. Les cadres en activité privilégient la qualité du travail et les efforts pour l'améliorer.

Le potentiel à court terme et le niveau de compétence (Tableau II).

Classement/Critères	Cadres en activité	Futurs cadres
Niveau de performance l'année précédente	1	1
Qualité du travail et efforts	2	3
Potentiel à court terme	3	7
Niveau de compétence	4	8
Qualités relationnelles et esprit d'équipe	5	2

Tableau II - Le classement des critères.

Pour les deux populations, les huit mêmes critères apparaissent comme importants. Les quatre critères à négliger sont également identiques.

En revanche, dans la pondération affectée aux huit critères principaux, on constate des divergences importantes (H1b).

- les cadres accordent une importance plus grande au potentiel à court terme qu'au potentiel à long terme.
- ils valorisent moins certaines qualités : qualités relationnelles et esprit d'équipe, volonté de se former et de progresser,
- ils valorisent des variables plus faciles à apprécier : qualité du travail, compétence (expérience/diplôme).

Les écarts-types dans les pondérations effectuées au sein de la population cadre sont beaucoup plus faibles que ceux constatés au sein de la population étudiante. Les qualités relationnelles très diversement appréciées par la population étudiante, sont ainsi appréciées de façon beaucoup plus homogène par la population cadre.

Compte tenu des disparités importantes entre les deux sous-populations (H1) nous privilégierons dans ce qui suit une vision séparée de chacune d'entre elles (H2 à H6).

Nous verrons cependant ultérieurement que certains critères considérés comme peu importants pour la décision d'augmentation (par exemple la situation familiale) peuvent en fait avoir des profils d'appréciations très différents.

III. ANALYSE DIFFERENCIEE DES FUTURS CADRES

A partir des données recueillies pour la population des futurs cadres, nous présentons une analyse typologique des individus et des critères, conduite au moyen de la percolation (TREMOLIERES, 1983).

3.1- Analyse typologique des individus

Les analyses effectuées à différents seuils de perception montrent qu'il y a assez peu de comportements

ciblés et beaucoup de points isolés. La diversité et le nombre élevé des critères qui permettent beaucoup de combinaisons possibles expliquent ce résultat. Précisons que le terme "Seuil de perception" utilisé par la suite et propre à la percolation permet de préciser à quel degré de finesse on analyse les données. En principe, plus le seuil est petit et proche de zéro, plus on attache d'importance aux petites structures et plus il y a de points isolés ; plus le seuil est grand, plus il y a de regroupement et, corrélativement, moins de points isolés. Lorsque le seuil atteint la distance la plus grande, donc entre les points les plus éloignés, tous les points sont regroupés dans un même groupe.

La méthode utilisée permet de faire apparaître trois groupes caractéristiques :

Le premier groupe d'étudiants comprend 5 étudiants et apparaît au seuil de perception 9. Il se caractérise par une forte valorisation du critère "niveau de performance de l'année antérieure" (30) et une valorisation autour de 10 des critères suivants : potentiel à court et moyen/long terme, compétence, qualité du travail, qualité relationnelle et volonté de se former et de progresser, les autres critères étant valorisés de façon marginale.

Le deuxième groupe d'étudiants (quatre étudiants au seuil de perception 9) se distingue du premier par une valorisation moindre du critère "performance de l'année antérieure" (23 contre 30) et la forte valorisation des qualités personnelles : qualité du travail et efforts effectués pour l'améliorer (22,3 soit presque autant que la performance), ainsi que qualités relationnelles et esprit d'équipe.

Le troisième groupe (cinq étudiants au seuil de perception 11) se caractérise par un saupoudrage de notes entre 7 critères : performance (n-1), potentiel à court et moyen/long terme, qualité du travail et qualité relationnelle, volonté de se former et de progresser et performance sur les trois dernières années. La pondération affectée à ces 7 critères varie ainsi entre 7 et 17%.

On peut ainsi distinguer sur la base de cette étude typologique exploratoire trois profils de pondération proposés par les futurs cadres suivant leurs affinités et leurs qualités propres :

- soit prendre en compte principalement le niveau de performance des années antérieures et considérer les autres critères de façon marginale,
- soit accorder une moindre importance au niveau de performance et valoriser les qualités relationnelles et la qualité au travail,
- soit saupoudrer sans critère déterminant.

Au delà, une typologie en fonction de la pondération affectée à la performance, aux qualités relationnelles et au potentiel peut être envisagée.

3.2- Analyse typologique des critères

Dans cette étape, les caractéristiques socio-démographiques des élèves sont associées aux critères d'individualisation dans le cadre de la percolation. La percolation est donc appliquée ici sur les critères et non

plus sur les individus. Les similitudes entre critères sont établis par corrélation : plus la corrélation entre deux critères est voisine de 1, plus ces critères sont appréciés de façon similaire, plus elle est proche de zéro et plus les critères peuvent être considérés comme indépendants, plus elle se rapproche de moins un et plus les critères sont appréciés en opposition. Un groupe de critères caractérise normalement une similitude d'appréciation de l'ensemble ou, à tous le moins, d'une forte cohésion entre eux.

Les groupes caractéristiques suivants apparaissent corroborant l'hypothèse H6 :

Le premier groupe se caractérise par la volonté de tenir compte du passé de l'évalué :

Critères :

- Performance passée (sur les trois dernières années), situation familiale, ancienneté, compétence et comparaison externe.

Caractéristique :

- Etudiant en échange universitaire

Le second groupe présente un profil tourné vers l'avenir :

Critères :

- Potentiel à court terme et potentiel à moyen-long terme.

Caractéristique :

- Etudiant deuxième année.

Le troisième groupe associe la qualité du travail et rémunérations passées :

Critères :

- Qualité du travail,
- date de la précédente augmentation.

Caractéristique :

- Etudiant de troisième année.

Le quatrième groupe associe :

Critères :

- Niveau de performance de l'année antérieure, volonté de se former et de progresser et qualités relationnelles.

Caractéristique :

- Elève admis sur titres.

Ces groupes permettent de formuler de nouvelles hypothèses :

Pour le premier groupe, le choix des critères (compétence, ancienneté, performance évaluée sur les trois dernières années) peut refléter des caractéristiques culturelles nationales spécifiques.

Pour le second groupe, il semble que plus les répondants sont jeunes au début du cycle de formation, plus ils ont tendance à valoriser le potentiel.

Le troisième groupe, avec des étudiants ayant une année supplémentaire dans le cycle de formation, valorise moins ce critère.

Le quatrième groupe est le plus intéressant à analyser : les étudiants admis sur titres valorisent la

performance des années antérieures, la volonté de se former et de progresser et les qualités relationnelles. Ils souhaitent plus que les autres que ces qualités soient reconnues et utilisées demain dans le cadre d'une politique d'individualisation salariale.

IV. ANALYSE DIFFERENCIEE DES CADRES EN ACTIVITE

4.1- Analyse typologique des individus

L'analyse typologique effectuée à différents seuils de perception montre qu'il y a assez peu de comportements ciblés et beaucoup de points isolés.

Un premier groupe apparaît au seuil de perception 5. Il se caractérise par une forte valorisation des critères "compétence" (diplôme/expérience, 22%) et "niveau de performance de l'année antérieure" (18%) et une valorisation autour de 12% des deux critères suivants : potentiel à court terme et qualités relationnelles.

Le second groupe de cadres se distingue du premier par un saupoudrage sur l'ensemble des critères : aucune pondération ne dépasse 10%, toutes varient entre 2,5 et 9,5.

Le troisième groupe se caractérise par une valorisation des critères "performance de l'année antérieure" (20%) et "performance des trois dernières années" (9%) ainsi que des trois derniers critères : qualité du travail (15%), volonté de se former et de progresser (11%) et qualités relationnelles (11%).

Le quatrième groupe se caractérise par une faible pondération accordée aux critères de performance (7,4% seulement pour le niveau de performance de l'année antérieure et 10% pour celui des trois dernières années) et une forte valorisation du potentiel à court (10%) et moyen-long terme (10,6%) ainsi que des trois derniers critères : qualité du travail (10,4%), la volonté de se former et de progresser (11,6%) et les qualités relationnelles (12%).

Les cinquième et sixième groupes se caractérisent tous les deux par une valorisation très forte du critère de performance (la somme des deux pondérations "performance de l'année antérieure" et "performance sur les trois dernières années" dépassant pour chacun des deux groupes 35%). Ces deux groupes se distinguent cependant car, dans le cinquième, la compétence est fortement valorisée (17%) et non le potentiel à court terme (5%), ou les comparaisons externes (2,5%), ce qui n'est pas le cas du sixième (respectivement 7,5% pour le critère "compétence, 10% pour le potentiel à court terme et 7,5% pour les comparaisons externes).

On peut ainsi distinguer sur la base de cette étude typologique exploratoire différents profils de pondération des cadres différents des profils-types de pondération des étudiants.

4.2- Analyse typologique des critères

Dans une seconde étape, les caractéristiques socio-professionnelles des répondants associées aux critères d'individualisation jouent le rôle de variables actives. On opère donc ici une percolation sur les critères et non plus sur les individus.

Certains groupes apparaissent qui associent critères d'individualisation et caractéristiques individuelles des répondants.

Le premier groupe se caractérise par la volonté de tenir principalement compte du niveau de performance de l'année antérieure :

Critère :

- performance passée (année antérieure).

Caractéristique :

- sexe masculin, salaire annuel de plus de 400KF et âge proche de 45 ans.

Le second groupe associe la notion de potentiel long terme à l'industrie :

Critère :

- potentiel à moyen et long terme.

Caractéristique :

- entreprise du secteur industriel.

Le troisième groupe associe :

Critère :

- niveau de performance des trois dernières années.

Caractéristique :

- entreprise de taille moyenne (de 200 à 999 salariés).

Le quatrième groupe associe enfin :

Critères :

- situation familiale et extra-professionnelle, qualité du travail et efforts pour l'améliorer, volonté de se former et de progresser et qualité relationnelle.

Caractéristiques :

- entreprise de grande taille (supérieure à 1000 salariés), sexe féminin et salaire annuel compris entre 250 et 400KF.

Ces groupes générés par la méthode de la percolation permettent là encore de vérifier la pertinence des hypothèses H2 à H5 et de formuler de nouvelles hypothèses.

Le cinquième groupe est intéressant car il pose indirectement le problème de la gestion des femmes cadres. En effet, ce sont les femmes qui demandent dans notre échantillon que l'on tienne compte de leur situation familiale et extra-professionnelle, ce qui pose évidemment problème aux gestionnaires de personnel. De même, les femmes de notre échantillon souhaiteraient que soient davantage pris en compte certains critères qualitatifs : qualité du travail, volonté de se former, qualité relationnelle.

Ces premiers résultats amènent ainsi des questions de fond : faut-il tenir compte de la situation familiale dans l'évaluation des cadres, en particulier dans l'évaluation des femmes cadres ? Et comment évaluer certains critères

qualitatifs comme la qualité relationnelle ou la volonté de se former ? Si l'on en tient compte, doit-on accorder une pondération différente au critère familial selon que l'on examine le cas d'un homme ou d'une femme cadre ?

Résultats complémentaires

Certains commentaires écrits sur les questionnaires pour préciser certaines réponses amènent de nouvelles questions. Ainsi, un des cadres interrogés souhaite que l'on scinde en deux le critère "compétence" : d'une part, l'expérience, d'autre part, le diplôme. En fonction de son niveau de diplôme initial, la salarié peut pondérer différemment les critères d'expérience et d'éducation dans l'individualisation du salaire.

Certaines personnes ont précisé leur fonction dans l'entreprise (marketing, finance, production, etc.). L'analyse de certains questionnaires relève ainsi l'importance pour les cadres de la production du critère qualité du travail et pour les cadres de la fonction marketing de la qualité relationnelle. Des profils-types à pondérer selon les postes pourraient ainsi être envisagés par grande fonction de l'entreprise.

V. PISTES DE RECHERCHES COMPLEMENTAIRES

A l'issue de cette première étude quelques pistes apparaissent :

- Réduction du nombre de critères.

Avec 12 critères proposés, le nombre d'affectations possibles du budget consacré à l'individualisation du salaire est très élevé. Il apparaît possible de réduire le nombre de critères proposés, sans sacrifier trop d'information, en distinguant bien :

- la compétence scindée en deux dimensions : expérience et diplôme,

- le potentiel,

- la performance (ou résultat),

- les efforts effectués,

- la personne et ses qualités relationnelles (si le poste l'exige).

On peut distinguer compétence technique, compétence relationnelle, diplôme initial et performance passée.

- La recherche des déterminismes divers

La recherche doit permettre de déterminer les facteurs qui influent sur les perceptions d'équité du salaire individualisé.

Les caractéristiques individuelles (âge, sexe, ancienneté, ...) associées avec certaines attitudes et certaines valeurs profondes de la personne (déterminant le sentiment de justice et d'équité) peuvent être étudiées.

De même, le type de poste et la fonction concernée (marketing, finance, GRH, etc...) peuvent influencer sur les pondérations considérées comme équitables et aboutir à des pondérations adaptées à des postes et à des fonctions diverses.

L'impact des caractéristiques organisationnelles telles que :

- la taille de l'entreprise,
- le secteur d'activité,
- la turbulence de son environnement,
- son climat et ses pratiques de gestion des ressources humaines (rotation élevée ou faible du personnel), doit aussi être étudié.

Enfin des différences culturelles au sein d'un pays ou entre pays peuvent aussi influencer sur les perceptions d'équité et les critères à privilégier dans l'individualisation des salaires :

- en France, opposition Paris-Provence,
- en Europe, opposition entre cadres de pays nordiques et cadres de pays latins, entre cadres de pays germaniques et cadres de pays anglo-saxons....

Une étude internationale sur les différences de perception des critères équitables dans la détermination des salaires individualisés apparaît ainsi tout à fait souhaitable.

- Questionnement de différents acteurs

Notre recherche a porté sur deux populations distinctes : des étudiants futurs cadres et des cadres confirmés. Il serait intéressant de dupliquer cette recherche sur d'autres terrains, mais aussi d'interroger d'autres acteurs qui jouent un rôle-clé dans la fixation des rétributions :

- direction générale,
- gestionnaires de personnel chargés de la rétribution,
- syndicalistes.

L'appartenance à tel ou tel syndicat, telle ou telle association patronale peut aussi être corrélée avec un certain type de jugement sur les critères à prendre en compte dans la détermination d'une individualisation équitable du salaire.

- Utilisation de méthodologies différentes

Nous avons privilégié ici la méthode par questionnaire. D'autres méthodes de recherche sont envisageables dans une phase ultérieure en particulier : entretiens semi-directifs, analyse systémique ou cognitive, autres méthodes comme l'analyse discriminante ou même des méthodes de simulation. Ces méthodes seraient utiles pour mieux comprendre les raisons de tel ou tel choix et de telle ou telle pondération.

L'utilisation de micro-situations fictives dans laquelle la personne interrogée doit déterminer l'augmentation individualisée est aussi envisageable. L'utilisation dans le cadre des enseignements de GRH de l'ESSEC d'un exercice de "décisions d'augmentation individualisée" montre la richesse des analyses possibles à partir de choix très différenciés.

CONCLUSION

Le développement de l'individualisation de la rémunération ouvre de nombreuses pistes de recherche que cette étude a pu matérialiser dans une première approche.

Malgré les limites dues en particulier à la taille de l'échantillon, on a en effet pu dégager un certain nombre d'observations permettant de mieux comprendre les déterminants perçus comme équitables par l'encadrement et les futurs salariés. Ceci doit conduire à adopter des mesures explicitant ou améliorant le sentiment d'équité dans l'entreprise.

Un des résultats importants de cette recherche est d'avoir mis en évidence la diversité des avis quant à la détermination des critères équitables, tout en proposant certaines réponses et certaines typologies grâce à l'utilisation d'une méthode d'analyse multivariée robuste. Il a ainsi été clairement montré que la perception de l'équité, tout en présentant des constantes globales, présentait des différences significatives selon la position des personnes, extérieures ou intérieures à l'entreprise, ou selon leurs caractéristiques, homme ou femme en particulier.

Globalement, cette recherche montre cependant une relative similitude d'appréciation entre les critères retenus dans le cadre des individualisations de salaires, où, quelques soient les populations, cadres en exercice ou futurs cadres, on retrouve l'importance attribuée aux critères de performance passée et au potentiel futur ainsi qu'aux critères directement liés au travail (qualité, effort, aptitudes relationnelles). D'autres critères quelquefois invoqués avec insistance tels la date de la précédente augmentation, la situation familiale, l'ancienneté dans l'entreprise et même les compétences formelles (diplômes, et même expérience, à l'exception de certains cadres) apparaissent comme devant être très relativisés aux yeux mêmes des personnes intéressées.

Si le thème de la rétribution est plus que jamais un thème central en Gestion des Ressources Humaines, cette recherche laisse cependant ouvertes de nombreuses questions comme la mise en place de méthodologies d'appréciation et de décision, efficaces, adaptées et satisfaisantes et, si possible, approuvées par les uns et les autres. Dans ce sens, les pondérations obtenues ici peuvent à tout le moins déjà servir de point d'appui pour faciliter les décisions ou les comparaisons en matière d'individualisation de salaires. Elles ne préjugent évidemment pas des techniques décisionnelles sous-jacentes, souvent de nature multi-critère, qui relèvent encore largement du domaine de la recherche et de l'investigation pratique.

BIBLIOGRAPHIE

ADAMS, J. (1964) - Wages Inequities, Productivity and Work Quality, *Industrial Relations*, 3, 1, Octobre, 9-16.

ADAMS, J. (1965) - Etudes Expérimentales en Matière d'Inégalités de Salaire, de Productivité et de Qualité du Travail in FAUCHEUX, C., (1971).

AKERLOF, G. et YELLEN, J. (1990), - The Fair Wage-Effort Hypothesis and Unemployment, *The Quaterly Journal of Economics*, ID5, Mai, 255-283.

BERNARD, A. (1992) - Le Développement des Jeunes Cadres, Editions Liaisons.

FAUCHEUX, C. et MOSCOVICI, S. (1971) - Psychologie Sociale Théorique et Expérimentale, Paris, EHSS, Mouton.

FESTINGER, L. (1957) - A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford, Stanford University Press.

GREENBERG, J. - Organizational Justice : Yesterday, Today et Tomorrow, *Journal of Management*, 16-2-399-432.

HINRICHS, (1969) - Correlates of Employee Evaluations of Pay Increases, in *Journal of Applied Psychology*, Vol 53 n°4.

HUGHES, (1958) et SCHEIN, E. (1978) - Career Dinamic., Reading, Mass, Addison Wesley.

OVERLAET, B. (1991) - Merit Criteria as Justification of Differences in Earnings, *Journal of Economic Psychology*, Vol 12 n°4.

REYNAUD, B. (1993) - Les Théories de l'Equité, Fondement d'une Approche Cognitive du Salaire d'Efficiency, *Revue Economique*, presses de la FNSP.

SAINT ONGE, S. (1992) - Les Programmes de Rémunération Basées sur le Rendement, Actes du 3ème Congrès de l'AGRH, Lille, 1992.

SIRE, B. (1993) - Gestion Stratégique des Rémunérations, Editions Liaisons.

TREMOLIERES, R. - The Generalized Percolation for Data Analysis and Pattern Recognition, In "New Trends in Data Analysis and Applications", JANSSEN, J., MARCOTORCHINO, J.F., PROTH, J.M., (Eds), North-Holland, 1983.

WALSTER, E., BERSCHIED, E., WALSTER, G.W. (1976) - Equity Theory : Toward a General Theory of Social Interaction, 1-42.