

Une étude des variables influençant la perception du lien entre la performance et la rémunération

Sylvie ST-ONGE, Ph.D.

Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines
Ecole des Hautes Etudes Commerciales - Montréal - Québec

RÉSUMÉ

Connaître ce qui influence la perception du lien d'instrumentalité « performance-rétribution » s'avère important pour accroître l'efficacité des programmes de rémunération incitative. En effet, pour que ces programmes aient les effets escomptés sur la motivation et les comportements des employés, les rétributions allouées doivent être perçues comme étant liées à la performance qu'on vise à récompenser. Nous testons un modèle des variables influençant la perception de la relation d'instrumentalité auprès d'une population d'employés couverts par un régime de rémunération au mérite. Les résultats montrent que la perception du lien d'instrumentalité à l'égard d'un régime de rémunération au mérite est influencée par l'étendue réelle du lien « rendement-rémunération au mérite », la confiance dans les preneurs de décision, la justice de la gestion du régime de rémunération au mérite, la valeur des résultats (performance, rémunération au mérite, salaire) et la satisfaction à leur égard.

INTRODUCTION

Les pressions économiques et concurrentielles font en sorte que la productivité des entreprises est plus que jamais la préoccupation des dirigeants d'entreprises. Dans ce contexte, un nombre croissant d'entre eux décident de relier davantage la rémunération des employés à une mesure de performance donnée _ soit individuelle, de groupe ou d'organisation (O'DELL, 1987). Ce changement en ce qui a trait à la pratique de la gestion de la rémunération est appuyé tant par la théorie que par la recherche. Ainsi, les principales théories de la motivation au travail avancent que les récompenses accordées en fonction de la performance des employés, et perçues comme tel, devraient les motiver à améliorer leur performance (voir ADAMS, 1963; LOCKE, 1968; SKINNER, 1960; VROOM, 1964). Par ailleurs, des études ont révélé que, plus les personnes croient qu'une rétribution est allouée en fonction de leur performance,

plus elles cherchent à se surpasser (p.ex., JORGENSON *et alii*, 1973; KOPELMAN et REINHART, 1982; MITCHELL et NEBECKER, 1973; SCHUSTER *et alii*, 1971). Dans cette perspective, il nous apparaît important de connaître les variables qui déterminent les perceptions du lien d'instrumentalité « performance-rétribution » à l'égard des régimes de rémunération incitative.

Cette étude est pertinente pour plusieurs raisons. Premièrement, il apparaît plus important de s'intéresser à la perception du lien d'instrumentalité plutôt qu'au lien réel « performance-rétribution », étant donné que la motivation au travail est une question de perception (BELCHER et ATCHINSON, 1987; HENEMAN, 1992). Deuxièmement, malgré l'importance de percevoir un lien étroit entre une rétribution et la performance ciblée, très peu de chercheurs se sont intéressés aux déterminants de cette perception; en fait, les rares études sur le sujet avaient pour objet un seul déterminant ou un très petit nombre de

déterminants. Troisièmement, cette étude s'avère également pertinente pour les gestionnaires des entreprises. En effet, plus les « praticiens » comprendront ce qui influence la perception du lien « performance-rétribution », plus ils seront en mesure d'améliorer et de contrôler l'impact que leurs programmes de rémunération incitative ont sur la motivation au travail de leurs employés, un déterminant de leur performance au travail.

HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

La perception du lien « performance-rétribution » à l'égard des programmes de rémunération incitative semble influencée par les cinq groupes de variables suivants:

A) Résultats accordés aux employés

Tout régime de rémunération incitative peut être vu comme un système de résultats à deux niveaux (GREENBERG, 1986): le résultat d'un processus d'évaluation de la performance et le résultat d'un processus de distribution de récompenses financières. Dans cette perspective, il est proposé que le niveau de performance et le montant de la rétribution financière sont reliés positivement à la perception du lien d'instrumentalité.

Excepté pour HENEMAN *et alii* (1988), toutes les recherches antérieures ont confirmé la présence d'un lien significatif (quoique ce lien soit faible dans certains cas) entre les niveaux de performance au travail et la perception du lien d'instrumentalité (CARROLL et TOSI, 1973; HILLS *et alii*, 1987ab; KOPELMAN, 1976; TODD *et alii*, 1974). Par ailleurs, les résultats quant au lien entre le montant des *augmentations de salaire* et la perception de la relation d'instrumentalité sont plutôt contradictoires; certains chercheurs ont trouvé une relation non significative (HENEMAN *et alii*, 1988; JENKINS et LAWLER, 1981), une relation positive significative (MICELI et NEAR, 1988) ou une relation négative significative (CONWAY et KATERBERG, 1987).

B) Lien réel entre la performance et les rétributions

On peut s'attendre à ce que la perception d'un employé à l'égard du lien « performance-rétribution » soit négativement influencée par l'ampleur de la différence entre le montant de récompense financière effectivement reçu et le montant qu'il ou elle devrait recevoir. Certains auteurs ont avancé une telle proposition (LAWLER, 1973; TODD *et alii*, 1974; VEST et HILLS, 1989). À notre connaissance, cette hypothèse n'a jamais été précisément vérifiée.

Un seul appui empirique est fourni par des études (p.ex., CHERRINGTON *et alii*, 1971; JORGENSON *et alii*, 1973; SCHAWB, 1973) ayant comparé les perceptions de la relation d'instrumentalité d'employés assujettis à deux approches extrêmes de rémunération, une qui maximise le lien réel « performance-rétribution » (ex. : rémunération à la pièce ou à la commission) et une qui le minimise (ex. : rémunération à l'heure). Leurs résultats confirment que la réalité influence les perceptions : les personnes payées à la pièce perçoivent un lien d'instrumentalité plus grand que celles qui le sont sur une base horaire. Toutefois, aucun

chercheur ne semble avoir testé cette proposition au sein d'un groupe d'employés assujettis à un même programme de rémunération basée sur la performance.

C) Confiance dans les preneurs de décision

Il existe un consensus parmi les auteurs en rémunération selon lequel la confiance en son supérieur immédiat et en la direction est nécessaire pour qu'un programme de rémunération basée sur la performance ait les effets escomptés. On peut donc s'attendre à ce que la confiance dans les preneurs de décision, soit la direction ou le supérieur immédiat, soit reliée positivement à la perception du lien d'instrumentalité.

À notre connaissance, seulement trois études _ toutes réalisées dans un contexte de rémunération au mérite _ ont abordé cette hypothèse. Les auteurs de deux études se sont penchés sur l'influence de la confiance en la direction sur la perception du lien d'instrumentalité: alors que GOODMAN et MOORE (1976) ont trouvé une relation positive pour les cols bleus, mais n'ont observé aucune relation pour les cadres VEST et HILLS (1989) ont trouvé une relation positive parmi un groupe composé de gestionnaires, de professionnels et d'employés de bureau. Une troisième étude (FOLGER et KONOVSKY, 1989) a établi un lien positif entre la confiance en son supérieur et la perception du lien d'instrumentalité.

D) Satisfaction à l'égard des résultats

Les auteurs ayant travaillé sur la satisfaction à l'égard du salaire ont traditionnellement supposé que la perception du lien d'instrumentalité détermine la satisfaction à l'égard du salaire et des augmentations de salaire (DYER et THÉRIAULT, 1976; HENEMAN *et alii*, 1988; LAWLER, 1971; McFARLIN et SWEENEY, 1992; WEINER, 1980a,b). Cette étude propose une relation inverse. Il est proposé que la satisfaction à l'égard de trois résultats _ le niveau de performance, la rétribution financière et le niveau de salaire _ est reliée positivement à la perception du lien d'instrumentalité. Le raisonnement à la base de cette hypothèse est le suivant : l'objectif premier d'un programme de rémunération incitative est de motiver les employés à se dépasser et non pas d'assurer la satisfaction à l'égard du salaire. Il est alors important de savoir si la satisfaction face au salaire influence la perception d'instrumentalité.

Les recherches antérieures confirment la présence d'une relation positive significative entre la satisfaction à l'égard du salaire et la perception de la relation d'instrumentalité (CARROLL et TOSI, 1973; DYER et THÉRIAULT, 1976; HENEMAN *et alii*, 1988; JENKINS et LAWLER, 1981; MICELI et NEAR, 1988; VEST et HILLS, 1989). Par ailleurs, les résultats cumulés quant au lien entre la satisfaction à l'égard du montant de la rétribution et la perception de la relation d'instrumentalité sont plutôt contradictoires: certains montrent une relation positive (MICELI et NEAR, 1988; VEST et HILLS, 1989) alors que d'autres, un lien non significatif (JENKINS et LAWLER, 1981; HENEMAN *et alii*, 1988). Quant au lien entre la satisfaction à l'égard de la cote de performance et la perception du lien d'instrumentalité, VEST et HILLS (1989) ont observé que les attentes des employés en matière de performance modèrent le lien entre la précision de

l'évaluation de la performance et la perception de la relation d'instrumentalité. Il apparaît que c'est seulement parmi les employés qui estiment avoir obtenu une cote de performance inférieure à celle à laquelle ils s'attendaient, qu'il semble y avoir une relation significative entre le degré de précision de l'évaluation perçue et la perception du lien d'instrumentalité.

E) Justice du processus

Le message du courant récent de la littérature sur la « justice du processus » ((la raison ou la fin), mais également de l'étendue avec laquelle le processus adopté pour prendre cette décision (la façon, les moyens) est perçu comme étant équitable. Il est alors proposé que plus les employés perçoivent comme équitables les règles et les méthodes administratives guidant la conduite des deux activités inhérentes à tous les programmes d'incitation en rémunération _ l'évaluation de la performance et l'attribution des rétributions _ et la façon avec laquelle ces règles et ces méthodes d'évaluation de la performance et d'attribution des rétributions sont appliquées par les preneurs de décisions (dans la plupart des cas, le superviseur immédiat ou la direction), plus ils perçoivent un lien étroit entre leur performance et leurs rétributions.

D'un point de vue conceptuel, il semble exister un consensus parmi les auteurs en rémunération selon lequel l'efficacité des régimes d'incitation est très influencée par l'étendue avec laquelle les processus d'évaluation de la performance et d'attribution des rétributions sont perçus comme étant justes par les participants THÉRIAULT, 1991).

D'un point de vue empirique, aucune étude ne semble avoir testé cette deuxième hypothèse. Toutefois, des appuis empiriques indirects sont fournis par des recherches réalisées auprès d'employés couverts par un régime de rémunération au mérite. MICELI et NEAR (1988) ont trouvé que la perception d'instrumentalité des cadres est reliée positivement à deux règles de processus _ respect des standards de performance et connaissance du programme de rémunération au mérite _ et n'est pas reliée à trois autres _ participation au processus de détermination des salaires, précision de l'évaluation et adéquation des budgets de rémunération au mérite. Deux autres études ont montré que la perception des employés à l'égard du lien « performance-augmentation de salaire » est influencée par les opinions concernant l'efficacité et la précision du système d'évaluation de la performance.

MÉTHODE DE RECHERCHE

Cette étude a été réalisée auprès de 406 employés non syndiqués (taux de réponse = 71 %) d'une grande entreprise manufacturière. Ces employés étaient couverts par un régime de rémunération au mérite, c.-à-d. un régime de rémunération qui considère la performance individuelle des employés dans la détermination de leur augmentation de salaire. Le régime de rémunération au mérite était « typique », le montant des augmentations de salaire accordé aux employés étant fonction à la fois de leur cote de performance individuelle et de leur

position dans l'échelle salariale (ratio comparatif). Quoique cette étude ait été réalisée auprès d'une seule entreprise, cette approche permet de tester nos hypothèses : comme la perception du lien d'instrumentalité est une variable dépendante qui change d'un employé à l'autre, sa variance est assurée. Les données ont été recueillies au moyen d'un questionnaire posté aux employés et de la consultation des dossiers informatisés de l'entreprise sur ses employés. Les variables ont été mesurées de la manière suivante :

La perception du lien « performance-rétribution » :

La moyenne des réponses à 6 énoncés ($\alpha = 0.88$), chaque énoncé étant accompagné d'une échelle de réponse de type Likert à 7 points. Ces énoncés sont adaptés de mesures antérieures (e.g., PERRY et PEARCE, 1983; HENEMAN *et alii*, 1988; LAWLER, 1981; VEST et HILLS, 1989).

Résultats accordés aux employés : La cote de performance et l'augmentation au mérite ont été extraites des dossiers informatisés sur le personnel. Les douze *cotes de performance* possibles varient de (A+) « Excellente » à (E) « Insatisfaisante ». Comme la performance des employés ayant un ratio comparatif supérieur à 1,04 était reconnue par une augmentation de salaire et un montant forfaitaire, la *rémunération au mérite* correspondait au pourcentage de changement dans la rémunération globale (c.-à-d. dans le salaire plus le montant forfaitaire) d'une année à l'autre. Ce pourcentage a été ajusté de façon à considérer tout changement annuel en matière de travail (p. ex., promotion, transfert) ou de classe salariale.

Lien réel entre la performance et les rétributions :

La différence entre le montant de rémunération au mérite *effectivement* reçu et le montant qui *devrait* être reçu a été estimée à partir d'un indice d'écart. Premièrement, les cotes de performance et les augmentations de salaire (en %) des employés ont été extraites des dossiers informatisés sur le personnel. Si le principe de la rémunération en fonction de la performance avait été appliqué, les employés avec les meilleures cotes de performance devraient avoir reçu les pourcentages de rémunération au mérite les plus élevés (et inversement). Deuxièmement, les observations individuelles ont été rangées sur une base relative d'augmentation au mérite (en %) et ont été subdivisées en 12 groupes, dont la taille égalait la fréquence de chacune des 12 cotes de performance. Troisièmement, un pourcentage moyen de rémunération au mérite a été calculé pour chacune des 12 cotes de performance comme approximation du montant qu'un employé aurait dû recevoir étant donné sa cote de performance. Quatrièmement, l'indice d'écart correspondait alors à la différence entre le pourcentage de rémunération au mérite qu'un employé a effectivement reçu et le pourcentage de rémunération au mérite qu'il aurait dû recevoir étant donné sa cote de performance relative.

Confiance dans les preneurs de décision :

La moyenne des réponses à deux ensembles de 4 énoncés ($\alpha = .90$ et $.93$), chaque énoncé étant accompagné d'une échelle de réponse de type Likert à 7 points, a été calculée pour mesurer la confiance dans son superviseur et dans la direction. Les énoncés ont été adaptés de SCOTT (1980) et du questionnaire MOAQ (CAMMANN *et alii*, 1983).

Satisfaction à l'égard des résultats : La satisfaction à l'égard du salaire, du montant de rémunération au mérite le plus récent et de la cote de performance la plus récente a été mesurée à partir d'un énoncé adapté de HENEMAN (1985) accompagné d'une échelle de réponse de type Likert à 7 points.

Justice du processus : La justice du système d'évaluation de la performance, du système de distribution de la rémunération au mérite et de leur application respective correspondait à la moyenne des réponses offertes à quatre ensembles d'énoncés (accompagnés d'une échelle de réponse de type Likert à 7 points): 9 énoncés pour la justice du système d'évaluation de la performance ($a = .88$), 4 énoncés pour la justice du système de distribution des augmentations au mérite et, 15 et 3 énoncés pour la justice de leur application respective ($a = .94$ et $.89$). Les énoncés ont été rédigés à partir de la documentation en rémunération, en évaluation de la performance et en justice du processus.

Les variables de contrôle : Des recherches ont montré que la perception du lien d'instrumentalité est positivement reliée au salaire de base et à la classe salariale (CONWAY et KATERBERG, 1987; PECK, 1984). Le lien d'instrumentalité apparaît également plus étroit pour les femmes (CONWAY et KATERBERG, 1987) et parmi ceux qui cumulent moins d'ancienneté (HENEMAN et alii, 1988; HILLS *et alii*, 1988; TODD *et alii*, 1987). D'autres chercheurs ont étudié l'influence de la position des employés dans leur échelle salariale (HILLS *et alii*, 1988) et celle de la race (CONWAY et KATERBERG, 1987) sur la perception du lien d'instrumentalité, mais leurs résultats sont soit non significatifs ou incohérents (MICELI et NEAR, 1988; GOODMAN et MOORE, 1976). Cette étude contrôle pour l'effet les neuf caractéristiques individuelles suivantes : sexe, âge, salaire, classe salariale, ratio comparatif, ancienneté dans l'organisation, ancienneté dans l'emploi, période de temps avec le superviseur actuel et admissibilité au programme de prime.

RÉSULTATS

Les coefficients de corrélation entre les variables de recherche sont présentés au tableau 1. Le tableau 2 montre les résultats d'une *analyse de régression hiérarchique* de la perception du lien « performance-rétribution » sur les cinq ensembles de variables indépendantes proposés et la contribution au R² de chacun de ces ensembles. Une analyse de régression hiérarchique a été retenue parce que les variables indépendantes sont corrélées et « this is the only basis on which variance partitioning can proceed with correlated independent variables » (COHEN et COHEN, 1983, p. 120). Chaque ensemble de variables indépendantes a été introduit en bloc dans la régression, dans la séquence suivante. Les neuf caractéristiques individuelles correspondant aux variables de contrôle ont d'abord été introduites dans l'équation de régression (des variables indicatrices ont été créées pour les variables de nature catégorique). Par la suite, les cinq autres ensembles de prédicteurs ont été cumulativement ajoutés dans la régression : les ensembles de variables objectives d'abord puis les ensembles de variables perceptuelles. L'ordre « objectif-perceptuel » repose sur l'hypothèse de la priorité

de causalité (COHEN et COHEN, 1983) : les prédicteurs de nature objective devraient être les premières variables de causalité à considérer étant donné qu'elles précèdent les variables perceptuelles.

Les deux ensembles de prédicteurs objectifs, « résultats accordés aux employés » et « lien réel entre la performance et les rétributions », ont alors été successivement ajoutés dans l'équation selon l'hypothèse voulant que la cote de performance et l'augmentation au mérite soient déterminées avant de discuter d'un lien entre les deux. Par la suite, les ensembles de variables perceptuelles ont été introduits sur la base de leur pertinence statistique respective à expliquer la perception du lien d'instrumentalité au sein d'une régression simple : premièrement, la justice du processus ($R^2 = 42\%$, $F = 82.8$, $p \leq .001$), suivie de la satisfaction à l'égard des résultats ($R^2 = 36\%$, $F = 8.30$, $p \leq .001$) et de la confiance dans les preneurs de décision ($R^2 = 27\%$, $F = 70.55$, $p \leq .001$).

Les résultats de la section A de la figure 2 appuient le modèle de recherche : les variables de contrôle expliquent 9 % de la variance de la perception du lien d'instrumentalité ($F = 3.42$, $p \leq .001$), les résultats accordés aux employés ajoutent 3 % à ce pouvoir explicatif ($F = 15.95$, $p \leq .001$), la justice du processus explique 26 % des résultats ($F = 34.64$, $p \leq .001$), la satisfaction à l'égard des résultats, 7 % ($F = 14.57$, $p \leq .001$), et finalement la confiance dans les preneurs de décision augmente la variance expliquée de 1 % ($F = 3.69$, $p \leq .05$). Le modèle de régression global explique ainsi 51 % de la variance totale dans la perception du lien « performance-rétribution » ($n = 321$, $R^2 = .51$, R^2 ajusté = $.48$, $F = 14.87$, $p \leq .001$).

Selon la base du modèle de régression hiérarchique, la contribution au R² associée à chaque prédicteur dépend de ce qui a été introduit précédemment dans l'équation. Considérant cela, une seule analyse de régression peut être incomplète et controversée, d'autres séquences de variables devraient être étudiées et comparées (COHEN et COHEN, 1983). Le tableau 2 montre d'autres séquences dans les sections B à D. Les résultats de la section B montrent que, lorsque le lien réel « performance-rétribution » est introduit avant les résultats, les deux ensembles de variables expliquent encore une proportion additionnelle significative de la variance dans la perception du lien d'instrumentalité. Les sections C et D révèlent que les trois ensembles de variables perceptuelles _ confiance, satisfaction et justice du processus _ ont encore une contribution significative au modèle même lorsqu'ils sont les derniers à être introduits dans le modèle. La section E montre que, lorsque les variables de contrôle sont introduites comme dernier ensemble de prédicteurs, elles augmentent encore de façon significative la variance expliquée dans la perception du lien « performance-rétribution ».

Finalement, la section F montre le pouvoir explicatif de tous les ensembles de prédicteurs lorsqu'ils sont classés en deux groupes, les variables objectives ou les variables perceptuelles. Cette analyse supplémentaire révèle que chacun de ces deux groupes de variables améliore de façon significative la prédiction de la perception du lien d'instrumentalité qu'il soit le premier groupe ou le second groupe à être introduit dans le modèle.

TABLEAU N° 1
Corrélations de Pearson entre toutes les variables de recherche⁽¹⁾

Variables	Mean	DS (2)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
(A) 1. Lien réel «Perf.-rémunération»	1.45	1.62	1.00																					
(B) 2. Confiance - superviseur	5.67	1.29	-.03	1.00																				
3. Confiance - dirigeants	4.98	1.41	.12*	.34***	1.00																			
(C) 4. Application - EP (3)	4.16	1.28	-.05	.56***	.50***	1.00																		
5. Justice - EP (3)	3.23	1.04	.09	.26***	.56***	.59***	1.00																	
6. Application - RM (4)	3.56	1.55	.03	.52***	.42***	.66***	.48***	1.00																
7. Justice - RM (4)	2.87	1.03	.06	.14**	.47***	.37***	.56***	.46***	1.00															
(D) 8. Sat. - RM (4)	4.26	1.81	-.02	.43***	.46***	.50***	.45***	.51***	.40***	1.00														
9. Sat. - perf.	4.17	1.87	-.03	.46***	.46***	.60***	.56***	.61***	.38***	.76***	1.00													
10. Sat. - sal.	4.68	1.61	-.06	.28***	.49***	.39***	.45***	.42***	.41***	.67***	.48***	1.00												
(E) 11. Performance	7.39	1.57	.19***	-.30***	-.08	-.21***	-.12*	-.31***	-.08	-.33***	-.33***	-.18***	1.00											
12. Rem. au mérite (%)	5.50	2.07	.62***	-.15**	.03	-.07*	.00	-.10*	-.03	-.21***	-.20***	.01	.39***	-1.00										
13. Grade sal.	9.56	3.25	-.04	.02	.15**	.11*	.25***	.15**	.25***	.03	.07	.13**	-.08	-.05	1.00									
14. Salaire	47,076	17,809	-.02	-.02	.14**	.09	.23***	.14**	.25***	.00	.04	.13**	-.07	.01	.96***	1.00								
15. Compa ratio	.98	.08	-.01	-.06	.03	-.04	.00	-.02	-.02	-.11*	-.08	-.10*	-.09*	.33***	.14**	.27***	1.00							
(F) 16. Anc. - org.	13.00	8.77	.01	.05	.11*	-.02	.07	.01	-.07	-.01	-.01	.07	.05	.18***	.27***	.33***	.38***	1.00						
17. Anc. - sup.	3.93	3.65	.03	-.01	.12*	.02	.05	.01	.04	.02	.01	.06	.00	.04	.03	.05	.09*	.26***	1.00					
18. Anc. - poste	7.31	6.48	.02	-.02	.04	-.04	.03	-.09	-.01	-.07	-.05	.04	.12**	.27***	.03	.09*	.43***	.60***	.37***	1.00				
19. Bonus	.24	.43	-.10*	-.02	.10*	.08	.20***	.17***	.27***	.08	.15**	.07	-.07	-.11*	.67***	.68***	-.01	.03	.05	-.12*	1.00			
20. Âge	43.64	10.37	-.02	-.03	-.13*	.02	.16**	-.01	.18***	-.02	.02	.11*	-.12*	.24***	.27***	.33***	.38***	.51***	.20***	.47***	.15**	1.00		
21. Sexe	.80	.40	-.07	-.02	.18***	.06	.17***	.10*	.15**	.00	.02	.06	-.01	.07	.65***	.57***	.32***	.26***	.04	.15***	.24***	.27***	1.00	
22. Lien perçu «Perf. - rém.»	4.10	1.36	.12*	.31***	.52***	.49***	.54***	.44***	.48***	.56***	.54***	.48***	.18***	-.08*	.26***	.23***	-.04	.03	-.02	-.08	.22***	.08	.19***	1.00

(D) Satisfaction - résultats

(E) Résultats

(F) Variables de contrôle

(A) Lien réel «Perf. - rém.»

(B) Confiance - preneurs de décision

(C) Justice du processus

(1) n = 321

(2) Déviation standard

(3) Évaluation de la performance

(4) Rémunération au mérite

* p ≤ .05 ** p ≤ .01 *** p ≤ .001

TABLEAU N° 2
Analyse de "régression hiérarchique" de la perception du lien "PERFORMANCE-RÉMUNÉRATION"

		F = 14.87***, R2 = .51, R2 ajusté = .48, n = 321	R2 Cumulatif	Changement R2	F
ORDRE PROPOSÉ		Variables de contrôle	.09	.09	3.42***
	(A)	[Résultats	.12	.03	5.46**
		[Lien réel «performance-rémunération»	.16	.04	15.95***
		[Justice du processus	.43	.26	34.64***
		[Satisfaction-résultats	.50	.07	14.57***
		[Confiance-preneurs de décision	.51	.01	3.69*
ORDRES ALTERNATIFS		Variables de contrôle	.09	.09	3.42***
	(B)	[Lien réel «performance-rémunération»	.11	.02	7.08*
		[Résultats	.17	.05	9.96***
		[Justice du processus	.43	.26	34.64***
		[Satisfaction-résultats	.50	.07	14.57***
		[Confiance-preneurs de décision	.51	.01	3.69*
		Variables de contrôle	.09	.09	3.42***
	(C)	[Résultats	.12	.03	5.46**
		[Lien réel «performance-rémunération»	.16	.04	15.95***
		[Satisfaction-résultats	.44	.27	49.68***
		[Confiance-preneurs de décision	.48	.04	11.46***
		[Justice du processus	.51	.03	5.00***
		Variables de contrôle	.09	.09	3.42***
	(D)	[Résultats	.12	.03	5.46**
		[Lien réel «performance-rémunération»	.16	.04	15.95***
		[Justice du processus	.43	.26	34.64***
		[Confiance-preneurs de décision	.47	.03	8.43***
		[Satisfaction-résultats	.51	.05	11.11***
		[Résultats	.03	.03	5.19**
	(E)	[Lien réel «performance-rémunération»	.07	.04	13.26***
		[Justice du processus	.40	.33	43.48***
		[Satisfaction-résultats	.47	.06	12.64***
		[Confiance-preneurs de décision	.48	.01	4.15*
		[Variables de contrôle	.51	.03	2.00*
ENSEMBLES DE 2	(F)	[Prédicteurs objectifs	.16	.16	5.05***
		[Prédicteurs subjectifs	.51	.35	23.54***
		[Prédicteurs subjectifs	.47	.47	31.12***
		[Prédicteurs objectifs	.51	.04	1.89*

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

DISCUSSION ET CONCLUSION

Les résultats de cette étude peuvent aider les gestionnaires à optimiser l'impact des programmes de rémunération incitative sur la motivation au travail des employés en confirmant que cinq ensembles de variables influencent la perception du lien « performance-rémunération » : les résultats (cote de performance et rémunération au mérite), le lien réel « performance-rémunération », la confiance dans les preneurs de décision, la satisfaction à l'égard des résultats et la justice du processus. Les gestionnaires devraient être davantage sensibilisés à l'importance de la communication, étant donné que les variables perceptuelles contribuent substantiellement à prédire la perception du lien d'instrumentalité. Il semble également que la perception du lien d'instrumentalité soit influencée par la réalité (le lien réel « performance-rémunération ») et ne puisse être complètement et socialement construite ou manipulée par une « gestion des impressions ».

Comme cette étude n'était pas de type longitudinal, ses résultats ne révèlent rien de sûr quant au lien de causalité entre les variables. De plus, comme la plupart des variables sont mesurées en un seul temps à partir d'un seul outil de recherche (un questionnaire), elles sont corrélées l'une avec l'autre. Toutefois, les résultats des diverses analyses de régression hiérarchique proposant différentes séquences de variables suggèrent que les effets des cinq ensembles de prédicteurs proposés sur la perception du lien d'instrumentalité sont relativement élevés. Les prochaines études devraient avoir pour but d'augmenter et d'intégrer les connaissances sur le sujet. Quoique cette recherche ait été réalisée dans un environnement typique de rémunération au mérite permettant suffisamment de variance en ce qui a trait aux perceptions du lien d'instrumentalité des employés, ses résultats ne sont pas automatiquement généralisables. Il serait approprié de refaire cette étude auprès d'employés de différentes organisations et au sujet de différents types de programmes de rémunération incitative.

RÉFÉRENCES

- ADAMS, J.S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- BELCHER, D.W., ATCHISON, T.J., (1987). *Compensation Administration*, Prentice-Hall Inc., second edition.
- CAMMANN, C., FICHMAN, M., JENKINS, G.D., JR., AND KLESH, J.R. (1983). Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members. In Seashore, S.E., Lawler, E.E., III, Mirvis, P., and Cammann, C., (eds.), *Assessing Organizational Change*, John Wiley and Sons, New York, 71-138.
- CAMMANN, C., LAWLER, E.E., (1973). Employee Reactions to a Pay Incentive Plan, *Journal of Applied Psychology*, 58, 2, 163-172.
- CARROLL, S.J., TOSI, H.L. (1973). *Management by Objectives, Applications and Research*, MacMillan Publishing Co.
- CHERRINGTON, D.J., REITZ, H.J., SCOTT, W.E. (1971). Effects of Contingent and Non-Contingent Reward on the Relationship between Satisfaction and Task Performance, *Journal of Applied Psychology*, 55, 6, 531-536.
- COHEN, J., COHEN, P., (1983). *Applied Multiple Regression \ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, N.J., 2nd edition.
- CONWAY, J., KATERBERG, R. (1987). Correlates of Faculty Opinions about Merit Pay. *Proceedings of the Midwest Academy of Management Meetings*, 30, 156-160.
- DYER, L., THÉRIAULT, R. (1976). The Determinants of Pay Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 61, 5, 596-604.
- FOLGER, R., KONOVSKY, M.A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 1, 115-130.
- GOODMAN, P.S. MOORE, B.E. (1976). Factors affecting Acquisition of Beliefs about a new Reward System, *Human Relations*, 29, 6, 571-588.
- GRAHAM-MOORE, B.E., ROSS, T.L. (1990). *Gainsharing: Plans for Improving Performance*, The Bureau of National Affairs Inc., 1990.
- GREENBERG, J. (1986). The Distributive Justice of Organizational Performance Evaluations, in Bierhoff, H.W., Cohen, R.L., Greenberg, J. (Eds.), *Justice in Social Relations*, Plenum Press, NY, chapter 18, p.337-351.
- GREENBERG, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow, *Journal of Management*, 16, 2, 399-432.

- HENEMAN, R.L., GREENBERGER, D.B., STRASSER, S. (1988). The Relationship between Pay-For-Performance Perceptions and Pay Satisfaction, *Personnel Psychology*, 41, 745-759.
- HENEMAN, H.G., (1985). Pay Satisfaction, in *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI Press Inc., 3, 115-139.
- HILLS, F.S., MADIGAN, R.M., SCOTT, K.D., MARKHAM, S.E., (1987a). Tracking the Merit of Merit Pay. *Personnel Administrator*, March, 50-57.
- HILLS, F.S., SCOTT, K.D., MARKHAM, S.E., VEST, M.J., (1987b). Merit Pay: Just or Unjust Desserts, *Personnel Administrator*, September, 53-59.
- HILLS, F.S., SCOTT, D.K., MARKHAM, S.E., (1988). *Pay System Structure as a Moderator of the Pay-Performance Relationship and Employee Pay Increases Satisfaction*. Paper presented at the National Academy of Management Meetings, Anaheim, CA.
- JENKINS, G.D., LAWLER, E.E. III, (1981). Impact of Employee Participation in Pay Plan Development. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 111-128.
- JORGENSEN, D.O., DUNNETTE, M.D., PRITCHARD, R.D. (1973). Effects of the Manipulation of a Performance-Reward Contingency on Behavior in a Simulated Work Setting. *Journal of Applied Psychology*, 57, 271-280.
- KANUNGO, R.N., MENDONCA, M. (1988). Evaluating Employee Compensation, *Human Resources*, Fall, 23-39.
- KOPELMAN, R.E. (1976). Organizational Control System Responsiveness, Expectancy Theory Constructs, and Work Motivation: Some Interrelations and Causal Connections, *Personnel Psychology*, 29, 205-220.
- KOPELMAN, R.E., REINHARTH, L. (1982). Research Results: The Effect of Merit-Pay Practices on White Collar Performance. *Compensation Review*, Fourth Quarter, 30-40.
- LAWLER, E.E. III (1971). *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, New-York: McGraw-Hill.
- LAWLER, E.E. III (1973). *Motivation in Work Organizations*, Monterey, Calif.: Brooks/Cole.
- LAWLER, E.E. III (1981). *Pay and Organizational Development*, Readings, MA: Addison-Wesley.
- LAWLER, E.E. III (1987). Gainsharing. in Balkin, D.B., and Gomez-Mejia, L.R. (Ed.), *New Perspectives on Compensation*, Prentice-Hall inc., 225-229.
- LOCKE, E.A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- MICELI, M.P., NEAR, J.P. (1988). *Predictors and Outcomes of Pay Satisfaction in Pay-for-Performance Plans*. Paper presented at the 1988 National Academy of Management Meetings, Anaheim, CA.
- MITCHELL, T.R., NEBEKER, D.M. (1973). Expectancy Theory Predictions of Academic Effort and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 57, 61-67.
- O'DELL, C., (1987). *People, Performance and Pay*, American Productivity Center, American Compensation Association.
- PECK, C. (1984). *Pay for Performance*, The Conference Board, Research Bulletin, No. 155, New York.
- PERRY, J.L., PEARCE, J.L. (1983). Initial Reactions to Federal Merit Pay. *Personnel Journal*, 62, 230-237.
- SCHUSTER, J.R., CLARK, B., ROGERS, M. (1971). Testing Portions of the Porter and Lawler's Model regarding the Motivational Role of Pay. *Journal of Applied Psychology*, 55, 187-195.
- SCHWAB, D.P. (1973). Impact of Alternative Compensation System on Pay Valence and Instrumentality Perceptions, *Journal of Applied Psychology*, 58, 3, 308-312.
- SCOTT, D. (1980). The Causal Relationship between Trust and the Assessed Value of Management by Objectives, *Journal of Management*, 6, 2, 157-175.
- SKINNER, B.F. (1969). *Contingencies of Reinforcement: A Theoretical Analysis*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- SULLIVAN, J.F. (1988). The Future of Merit Pay Programs, *Compensation and Benefits Review*. 22-30.
- TODD, J.T., THOMPSON, P.H., DALTON, G.W. (1974). Management Control of Personnel, *The Journal of Accountancy*, February, 34-40.
- VEST, M.J., HILLS, F.S. (1989). *Determinants of Instrumentality Beliefs in a Merit Pay System*, Paper presented at the National Academy of Management Meeting, Personnel/Human Resource Division, June 21.
- VROOM, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- WEINER, N., (1980a). Pay Satisfaction: An Investigation of the Explanatory and Predictive Power of Lawler's Model. *Academy of Management Proceedings*, 303-307.
- WEINER, N., (1980b). Determinants and Behavioral Consequences of Pay Satisfaction: A Comparison of Two Models. *Personnel Psychology*, 33, 741-757.