

Hétérogénéité de la perception des déterminants de l'équité dans un contexte international : Le cas des critères d'augmentation individualisée de la rémunération.

Jean-Marie PERETTI

Professeur à l'ESSEC

David ALIS

Programme Doctoral IAE d'AIX - ESSEC

Pierre-Guy HOURQUET

Programme Doctoral IAE d'AIX - ESSEC

INTRODUCTION

L'individualisation des salaires est un phénomène en plein développement qui concerne aujourd'hui près de 40 % des entreprises françaises. En 1993, 60 % des cadres qui ont été augmenté, ont reçu des augmentations individualisées. 31 % ont reçu des augmentations individuelles et générales, et 29 % ont eu des augmentations individuelles uniquement (Premières Synthèses, 1994). Rémunération de la performance, recherche de flexibilité salariale..., sont autant de motifs qui conduisent les entreprises à instaurer de nouvelles pratiques de rémunération laissant une plus grande part à la rémunération variable, individuelle ou collective. Cette démarche s'accompagne d'une sélectivité accrue des bénéficiaires rendue possible par la plus grande attention accordée aux processus d'appréciation de la performance.

Néanmoins, l'entreprise doit demeurer attentive à ne pas créer d'inégalités trop fortes entre les salariés, sous peine d'affecter leur motivation et leur satisfaction en laissant se développer un sentiment d'iniquité. Au contraire, la prise en compte des performances individuelles respectant le sentiment d'équité des salariés doit permettre d'augmenter la motivation, la satisfaction, la volonté d'améliorer la performance individuelle. En effet, il est admis que « l'équité

interne est un principe essentiel par rapport auquel l'entreprise doit avoir une position claire » (Sire, 1993). Nous considérons ici l'équité dans son acception classique, c'est-à-dire comme l'égalité du rapport entre la contribution et la rétribution individuelle, comparée à celle d'un autre. La comparaison établie par un individu entre son ratio rétribution/contribution et celui d'un autre est subjective et s'effectue en fonction des perceptions propres à cet individu. Cela explique, entre autre, que l'équité soit considérée comme « un phénomène psychologique et non logique » dont la « perception est historiquement et culturellement déterminée » (Reynaud, 1993).

Ainsi, compte tenu de l'importance accordée par les entreprises aux politiques d'individualisation de la rémunération, il nous semble essentiel de s'interroger sur la perception de l'équité de ces systèmes de rémunération, représentés par un ensemble de critères. Par ailleurs, le problème de la dépendance culturelle de cette perception étant posé (cf supra), il s'agit également d'étudier l'importance de la culture nationale. Notre approche comportera donc deux étapes : dans un premier temps, nous montrerons comment le cadre théorique de l'équité et de la justice procédurale peut se concevoir dans un contexte international puis, dans une deuxième étape, nous présenterons les résultats d'une enquête internationale effectuée auprès d'étudiants proches de l'entrée dans la vie professionnelle. Cette enquête retient, comme base de perception de l'équité, les critères d'augmentations individualisées les plus fréquemment cités dans la littérature ou utilisés par les entreprises (Peretti et al., 1993). La mise en évidence d'une influence du contexte national dans la perception de l'équité constitue un élément essentiel de connaissance dans le cadre d'un management international des ressources humaines afin de mieux adapter les différents systèmes d'appréciation aux différents contextes.

EQUITE ET JUSTICE EN MATIERE DE REMUNERATION

La théorie de l'équité

Bien que l'équité renvoie à la définition très générale de « notion d'une justice naturelle dans l'appréciation de ce qui est dû à chacun » (Le Petit Robert, 1984), le mot a acquis un sens plus précis dans la littérature en socio-psychologie depuis les travaux d'Adams (1963, 1965).

La théorie de l'équité d'Adams (1965), inspirée des travaux de Homans (1964) sur l'échange social et de Festinger sur la dissonance cognitive, stipule que les individus élaborent mentalement, au cours de l'interaction avec les membres du groupe, des comparaisons entre les contributions des différents individus et ont des attentes de rétributions (rémunération directe et indirecte, reconnaissance de la part du supérieur hiérarchique et de l'entreprise, statut...) proportionnelles à leurs contributions respectives dans l'échange (effort fournis, compétence, expérience, diplôme, formation, etc.). La non réalisation de leurs attentes provoque un sentiment d'injustice, lui-même source de réactions comportementales (retrait, colère) ou cognitives (réajustement des attentes).

La notion de référent a été depuis élargie aux individus situés à l'extérieur du groupe (ou de l'organisation) mais apportant le même type de contribution dans un échange similaire (même emploi, même qualification). C'est le concept d'**équité externe** que l'on peut distinguer de l'**équité interne** – entre les emplois d'une même organisation – et de celui d'**équité individuelle** – entre individus de l'organisation (Tremblay 1991).

Afin de préciser ces différents niveaux, nous nous appuyerons sur Goodman (1974) qui distingue trois classes d'individus ou de ratios repères qui servent à effectuer les comparaisons :

- ❶ Les individus-repères qui occupent des postes similaires à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise,
- ❷ Les ratios propres au salarié (par exemple, le ratio Rétribution/Contribution de son précédent emploi),
- ❸ Les promesses implicites ou explicites qui lient le salarié à l'employeur.

Sire (1993) ajoute une quatrième classe d'individu-repère : l'individu « abstrait », représenté par les enquêtes de salaire et permettant d'établir une sorte de « norme » d'équité externe.

A partir de ces points d'ancrage, la personne évalue sa contribution au profit de l'organisation (efforts, compétence, expérience, diplôme...) ainsi que la rétribution que lui apporte l'entreprise (reconnaissance, rémunération, statut...). La comparaison (ratio) entre rétribution et contribution qui s'effectue alors est subjective et fondée sur les perceptions propres à l'individu et le ou les repères qu'il choisit. **La motivation de l'individu est alors la conséquence des tensions que provoque le constat d'une situation d'iniquité** (sous-équité ou suréquité). Pour Mowday (1991), l'iniquité crée chez l'individu une tension proportionnelle à son amplitude et va le conduire à rechercher une diminution de cette tension (on retrouve dans ce postulat les travaux des psychologues sur la dissonance cognitive). Selon lui, la force de la motivation pour réduire l'iniquité est proportionnelle à l'amplitude de l'iniquité perçue.

Quel que soit le référent, le principe de proportionnalité est au coeur de la théorie, constituant selon Homans et Adams une règle universelle de l'esprit humain, présente dans toutes les cultures.

Nous retenons avec Mowday (1991) trois aspects essentiels de cette théorie :

❶ La notion d'équité ou d'iniquité repose sur les perceptions propres à la personne : le caractère objectif de la situation compte moins que la perception de l'individu.

❷ L'iniquité est un phénomène relatif : l'iniquité n'existe pas forcément pour un salarié qui fournit une contribution importante en regard d'une rétribution faible. En effet, lorsque tout le monde est peu payé pour un travail très exigeant, la situation peut être considérée comme équitable aussi longtemps que le ou les salariés repères ont le même ratio.

❸ Cette théorie sous entend enfin que l'individu ne tire pas profit des situations qui sont à son avantage si elles provoquent chez lui un sentiment d'iniquité. Ainsi, pour reprendre les situations expérimentées par Adams, un salarié surpayé à l'heure augmenterait la quantité produite pour rétablir l'équité ou le salarié surpayé à la quantité augmenterait la qualité. Mowday, cependant, insiste sur le fait que la théorie n'a été validée que pour les salariés sous-payés. En effet, en ce qui concerne les salariés surpayés, les expériences ne concluent pas à un souci de réduire l'iniquité (Leventhal, Weiss et Long, 1969).

La théorie de la justice procédurale

Des recherches ultérieures ont néanmoins remis en question l'universalité psychique du principe d'équité, montrant que les hommes utilisent en fait plusieurs règles pour allouer des ressources aux membres d'un groupe, dont une **règle égalitaire** – chaque membre recevant la même part des ressources – et une **justice des besoins** – chaque membre recevant alors selon son besoin légitime (Greenberg 1987, Deutsch 1975). Enfin, un courant de recherches issu de la tradition juridique a mis en valeur l'importance des **règles de procédure** – c'est à dire les modalités de la prise de décision et notamment les possibilités qu'a l'individu puni ou récompensé de faire entendre sa voix – sur la perception de la justice des décisions (Greenberg 1987, 1990, Folger and Greenberg 1985).

Cropanzano et Folger (1991) montrent comment la théorie de l'équité a fait l'objet de critique pour son manque d'intérêt pratique (Locke et Heme, 1986). En effet, le problème est de savoir comment réagit le salarié qui perçoit une iniquité. on peut penser, d'après cette théorie que des traitements perçus comme injustes ou inéquitable conduisent à des réactions négatives d'ordre comportemental (absentéisme, ralentissement de la production...). Cepen-

dant, la formalisation de la théorie de l'équité permet également d'effectuer l'hypothèse inverse : si l'iniquité est résolue par un ajustement cognitif de la perception, alors le salarié sous-payé peut être le plus travailleur de l'entreprise. D'autre part, la mise en oeuvre expérimentale d'un tel concept est très difficile à réaliser, notamment lorsqu'il s'agit de calculer effectivement les ratios individuels. La validation semble difficile à mener en dehors du laboratoire.

Pour certains auteurs, ces limites de la théorie de l'équité naissent du fait que l'on accorde trop d'attention à la rétribution (résultat final) et pas assez au processus qui y conduit. En effet, la notion qui prévaut dans le cadre de la théorie de l'équité est celle de **Justice Distributive**. Greenberg (1987, 1990) a établi la distinction de cette forme de justice avec la **Justice Procédurale**. Effectivement, l'expérience montre que deux personnes peuvent réagir de manière très différente au même résultat selon la manière dont la décision concernant la rétribution est prise (Cropanzano et Folger, 1991). Pour Bies (1987), le salarié qui voit son salaire bloqué pour sauver l'entreprise ne réagit pas de la même manière que le salarié qui a l'impression que son salaire est bloqué pour des motifs perçus comme insatisfaisants (rémunération des actionnaires et/ou des dirigeants jugées trop importantes par exemple).

Leventhal (1980) a décrit trois déterminants possibles de la justice procédurale :

- la procédure devrait rester constante quels que soient les salariés ou les périodes considérés ;
- la procédure doit être fondée sur les normes morales partagées de la société et prendre en compte une information valide ;
- la procédure doit permettre de corriger les erreurs.

Cropanzano et Folger (1991) ajoutent que la justice procédurale dépend de la manière dont l'autorité qui la met en oeuvre manifeste sa neutralité, apparaît digne de confiance, respecte les droits des parties (salariés) que sa décision affecte.

Ainsi, lors de la mise en place d'une politique d'individualisation, il convient de porter autant d'attention à la justice distributive (équité du résultat) qu'à la justice du processus (comment les décisions qui précèdent la distribution sont-elles prises). La justice distributive se préoccupe des fins, la justice procédurale des moyens.

Pour Greenberg (1986), la justice distributive et la justice procédurale exercent des influences différentes sur les attitudes des salariés : la justice distributive prédit la satisfaction vis-à-vis de la rétribution (du résultat obtenu), alors que la justice procédurale porte

sur une évaluation plus générale de l'entreprise. Konovsky, Folger et Cropanzano (1987) ont ainsi montré que les facteurs de la justice procédurale influencent l'implication organisationnelle, alors que la justice distributive influençait la satisfaction vis-à-vis de la rémunération. Les mêmes auteurs ont également montré que lorsque les normes de justice procédurale sont respectées, les salariés font preuve de davantage de loyauté, d'implication, de responsabilité et ce, même en cas de résultats négatifs (distribution injuste). En effet, en cas de résultats (distributions) considérés comme injustes ou inéquitables, mais où la procédure apparaît comme juste, les salariés s'en prennent d'abord à eux-mêmes avant de s'en prendre à l'organisation. Notons enfin que ce souci de justice (procédurale et distributive) se retrouve dans les pratiques de l'entreprise et notamment en matière d'individualisation des rémunérations. A cet effet, on pourra consulter le « code de bonne conduite » mis en oeuvre par l'UIMM-CGC (Liaisons sociales, 1988) dont voici de courts extraits :

« La construction d'un tel système doit être précédée d'une large concertation avec l'encadrement et faire l'objet d'une information la plus complète possible. (...) Pour le bon fonctionnement d'un système d'individualisation ou de personnalisation des salaires le plus transparent possible, doivent être observées les dispositions suivantes : (...) l'information des salariés (transparence), (...) la possibilité de négociation individuelle, (...) d'explication en cas de réclamation (...). » En fait il s'agit bien d'établir des procédures justes et transparentes. L'enjeu est bien la justice procédurale, notamment dans le cadre des politiques d'individualisation des salaires.

Les déterminants du recours aux différentes règles

Différentes règles de justice peuvent être invoquées au cours d'une interaction en fonction des objectifs de celui qui alloue les ressources. Il semble qu'une distribution équitable (i.e. proportionnelle aux contributions) prédomine lorsqu'une augmentation de la production économique est visée, alors que des allocations égales sont préférées quand l'objectif prioritaire est l'harmonie dans le groupe et la justice selon les besoins est plus utilisée quand il s'agit de favoriser le bien-être et le développement des personnes (Greenberg 1990, Stake 1983).

Néanmoins, des recherches ont montré que les individus ont également une conception normative de la justice distributive et choisissent certaines règles non seulement par rapport à la situation mais aussi par rapport à une idée personnelle de ce qui est juste (Kellerhals et coll, 1988), qui correspond donc à une valeur désirable en soi.

En conclusion, l'importance et le rôle que peuvent jouer l'équité et la justice procédurale en matière de rémunération en général (et d'individualisation de cette rémunération en particulier) ont été démontrés

dans la littérature. Il est également apparu que le sentiment d'injustice reposait sur les perceptions et les valeurs propres à l'individu. Ces valeurs et ces perceptions étant soumises à l'influence d'une situation et d'un contexte donné, il paraît raisonnable d'émettre l'hypothèse que la culture nationale joue un rôle déterminant dans ce processus de perception. Notre objectif, dans cette étude est d'essayer de vérifier cette hypothèse.

LE ROLE DE LA CULTURE NATIONALE DANS LA PERCEPTION DE L'EQUITE

En matière de rémunérations, et notamment de rémunération des cadres, il semble qu'une certaine unité se dégage en Europe sur la structure des rémunérations, selon le principe : salaire de base, salaire individualisé, intéressement aux résultats, avantages divers. En effet, il semble notamment que les systèmes convergent vers une plus grande flexibilité et une prise en compte accrue de la performance. Ainsi : « L'utilisation du salaire au mérite ou à la performance est établi dans de nombreux pays Européens. La rémunération au mérite ou à la performance est spécialement dominante en France, Italie, Suisse, et au Royaume-Uni, mais elle est limitée dans les pays Scandinaves. » (Roberts, 1994). Néanmoins, des différences importantes subsistent entre les pays européens, qui contrastent avec l'idée de marché unique (Cazal et Peretti, 1992).

Il s'agit donc de voir de quelle manière la culture nationale peut influencer le sentiment d'équité et le choix des critères dans le cadre d'une procédure d'individualisation des salaires qui respecte le principe de justice.

Influence de la culture :

Dans une perspective culturaliste, les règles de justice sont des valeurs partagées par les membres d'une société, liées aux pratiques historiques et assimilées lors du processus de socialisation (Sampson 1975).

Une recherche de Hochschild en 1981 portant sur les opinions d'adultes américains sur les normes de justice dans les différents secteurs économique, de la socialisation (école, vie familiale) et de la vie politique a montré que certaines prédominent selon le domaine en jeu (telles que l'équité dans le domaine économique et l'égalité pour la vie politique) et sont donc largement partagées dans la société américaine - même si les critères de mesure de l'équité diffèrent (cité par Kellerhals et coll, p. 64).

Certaines études comparatives ont mis en évidence des différences nationales. Ainsi, selon une étude des normes utilisées pour la répartition de dif-

férentes ressources (affection, statut, argent, biens matériels) entre Etats-Unis - Suède - Allemagne de l'Ouest (Toernblom et Foa, 1983), la règle de proportionnalité domine aux Etats-Unis pour l'argent et le statut, l'égalité pour les autres domaines ; en Suède, la hiérarchie égalité, besoin, proportionnalité apparaît pour tous les secteurs ; en Allemagne, la proportionnalité n'est citée que pour le statut et le besoin domine pour les biens et les services. Citons également l'étude de Robinson et Bell (1978), qui montre des différences nationales dans le choix des normes d'équité vs égalité entre l'Angleterre et les Etats-Unis.

Les valeurs religieuses sont également susceptibles d'expliquer le choix de règles de justice, comme le laisse supposer une recherche de Greenberg (1979) dans laquelle le fait d'avoir une « éthique protestante » est associé avec une allocation de rémunérations fondée sur des critères contrôlés par les travailleurs et non des variables de statut. La conception de l'équité « proportionnelle », respectant une logique de contrat, serait ainsi davantage prégnante dans les sociétés à religion protestante (d'Iribarne, 1989).

Cependant ces approches culturalistes sont assez contestées : « Les culturalistes, dans une volonté de tout ramener à une même logique nationale, à des principes, des valeurs nationales, évitent de souligner la grande diversité des modes de gestion et d'organisation au sein d'un même pays. Or, il y a bien plus de différences entre le secteur de l'imprimerie et le secteur de l'industrie automobile en France qu'entre les imprimeries françaises et britanniques » (Amadiou, 1993). Ainsi, les tenants de l'approche contingente acceptent-ils l'influence de "traits de nationalité", mais selon eux, ceux-ci ne sont pas à appréhender de manière culturaliste. Sur ce point, on peut noter les nombreuses critiques faites à un des représentants les plus connus de l'approche culturaliste : Hofstede (1993). On prendra comme exemple l'étude de Veiga et Yanouzas (1991), citée par Amadiou (1993, p111) : « Après avoir étudié les pratiques de 569 managers dans 14 industries différentes aux Etats-Unis et 158 managers de 52 industries en Grèce en utilisant la méthode de Hofstede, Veiga et Yanouzas concluent à des différences marginales entre les deux populations examinées. Les résultats étant même parfois totalement contraires aux hypothèses. » Il est donc envisageable, en suivant une approche contingente, de ne trouver aucune différences entre les perceptions des étudiants de notre étude, dans la mesure où l'on peut considérer qu'ils partagent un contexte organisationnel similaire (même niveau d'étude, même finalité, position dans le système éducatif comparable).

L'analyse sociétale proposée par les chercheurs du LEST à Aix-en-Provence (Maurice, Sellier, Sylvestre, 1982), prend en compte le poids des institutions et des règles nationales et s'oppose aux perspectives culturalistes. Ces chercheurs mettent en avant la cohérence qui existe entre le système éducatif et le système des relations professionnelles. Partant de ce

principe, les systèmes de rémunérations seront fonction de ces règles de cohérence interne (au sens de sociétales), et il apparaîtra donc légitime que des procédures différentes d'attribution du salaire individualisé soient considérées comme justes si elles respectent les fondements institutionnels. On notera que cette approche est généralement moins critiquée que les deux précédentes.

Néanmoins, en matière de justice des rémunérations, la plupart des études conduites l'ont été selon une approche culturaliste puisque l'hypothèse de départ est l'existence d'un système de valeur aussi bien personnelles que nationales, qui influence la perception de l'équité. On peut notamment se référer à la synthèse réalisée par James (1993, in Cropanzano 1993). L'auteur cite de nombreuses études, fondées pour la plupart sur l'approche culturaliste de Hofstede (1993) (et ses 5 dimensions qui caractérisent la culture nationale), qui mettent notamment en relation :

❶ La culture et l'importance accordée à la justice, qui varient selon la dimension de distance dans les rapports de pouvoir. Plus le score d'un pays sur cette dimension est élevé, moins les gens attribuent leur ressentiment à un sentiment d'injustice : les pays qui ont un score important sur la dimension de distance dans les rapports de pouvoir sont des pays dans lesquels les gens sont plus disposés à accepter des inégalités individuelles ou relatives à un groupe.

❷ La dimension Individualisme/Collectivisme et le choix des systèmes de rétribution. Un des postulats (testé et validé empiriquement par la suite, selon les études citées par James) est que les pays de culture individualiste privilégient des approches de rétributions fondées sur le principe d'équité par rapport aux cultures collectives qui privilégient une rétribution fondée sur l'égalité ou le besoin.

❸ La dimension Masculinité/Féminité et l'équité. Selon une étude de Nauta (1983, cité par James 1993), si un pays présente une forte tendance à l'individualisme et à la « féminité » (au sens de Hofstede bien sûr) comme dans les Pays-Bas, alors la règle qui domine est l'équité tandis qu'en présence de valeurs collectives fortes (et une forte « féminité »), la règle privilégiée sera plus égalitaire (c'est le cas de Hong Kong qui est cité).

Ainsi, les différentes approches ne permettent pas de conclure de manière définitive sur les différences dans le mode d'attribution des augmentations de salaire individuelles considéré comme juste et équitable par deux groupes de nationalités différentes.

Influence du sexe de l'individu :

Outre l'influence de la nationalité, les différents rôles sociaux des hommes et des femmes ont-ils

des influences sur leur choix en matière de règles de justice ?

Les résultats des recherches ne permettent pas de trancher (Tremblay 1991). Si les femmes n'invoquent pas plus souvent la règle égalitaire que les hommes dans des questionnaires testant leur conception a priori de la justice, elles l'utilisent plus souvent que les hommes dans des situations expérimentales, quand il y a une dimension tactique en jeu. Il semble que les hommes recherchent la meilleure performance possible dans l'interaction et prennent davantage en compte les efforts et les qualifications alors que les femmes attachent plus d'importance à la qualité de la relation et à la participation (Kellerhals et coll, p. 99), (Stake, 1983).

Influence de l'âge :

Si les normes de justice élaborées par les enfants subissent d'importantes transformations au fur et à mesure de leur croissance, il y a peu d'éléments sur l'influence de l'âge sur les normes de justice. Dornstein (1989) a montré que l'orientation vers le principe du besoin est positivement liée à l'âge (cité par Tremblay 1991), les personnes en charge de famille étant peut être davantage sensibilisées à cet aspect de la justice.

Influence du statut socio-professionnel et du niveau d'éducation :

Enfin, des facteurs tels que le niveau socio-professionnel peuvent avoir une influence sur les normes choisies, pour au moins deux raisons : une position différente dans la société est susceptible d'en-

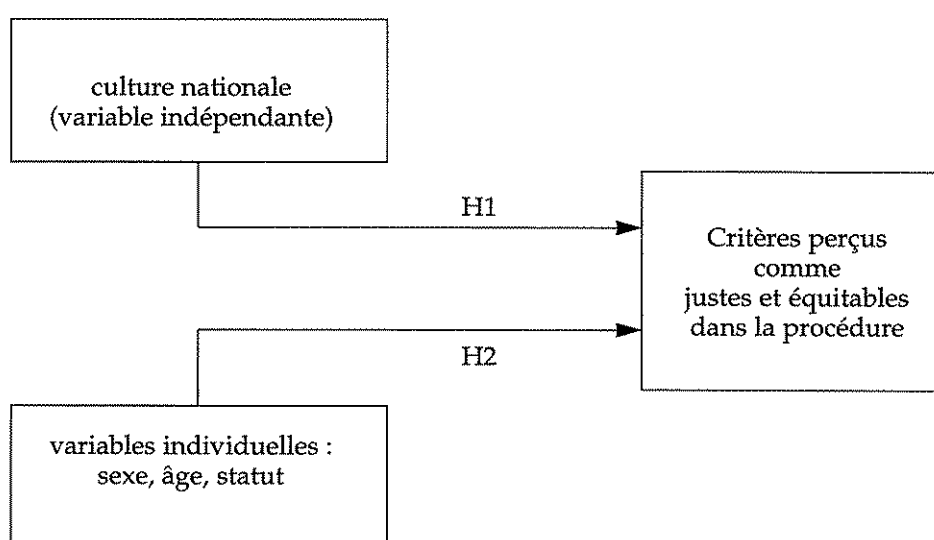
traîner une représentation différente de la distribution des ressources, et la divergence des logiques d'action personnelles peut entraîner une valorisation différente des normes de justice (Kellerhals et coll 1988).

Il apparaît en effet que l'égalitarisme diminue avec l'accroissement du revenu et de la position hiérarchique (Robinson & Bell, 1978). De même, la règle du besoin est plus fréquemment invoquée chez les personnes de bas statut et la proportionnalité domine parmi les hauts statuts (Alves and Rossi 1978). Enfin, les ouvriers valorisent davantage l'ancienneté que les cadres, la différence étant encore plus sensible selon les niveaux de formation. L'importance accordée au diplôme serait également moins grande chez les employés que chez les cadres (Kellerhals et coll p. 109 et suiv.).

Ajoutons que les personnes de salaire et de niveau d'instruction élevés ont plus tendance à établir des comparaisons externes (équité externe) et à favoriser l'équité individuelle fondée sur le rendement (Tremblay 1991).

HYPOTHESES

L'analyse de la littérature nous a permis d'identifier certaines variables qui influent sur le choix des critères considérés comme équitables dans le cadre des processus d'individualisation des rémunérations. Comme illustré dans le schéma ci-dessous, deux types de variables ont été identifiées : la culture nationale d'une part et un ensemble de variables individuelles (sexe, âge) et situationnelles (statut) d'autre part.



Nous souhaitons étudier l'influence de la culture nationale sur le choix des critères considérés comme équitables dans le cadre d'une politique d'individualisation des salaires (H1 pour hypothèse 1). Le test de cette hypothèse a un double intérêt : théorique,

car l'analyse de la littérature ne permet pas de trancher sur le rôle de la culture nationale et les travaux des culturalistes sont contestés ; et sur le plan pratique, une réponse à cette question apporterait au praticien des éléments d'appréciation sur l'harmonisation

(nécessaire ou non) des politiques de rémunération. L'hypothèse 2 n'est pas testée. En effet, les variables incluses dans l'hypothèse H2 sont quasi-contrôlées (voir infra méthodologie), car notre objectif premier est de mettre en relief l'effet de la culture nationale.

Ainsi, notre étude empirique a deux objectifs :

❶ Tester l'hypothèse H1 d'une influence de la culture nationale sur la perception des critères justes et équitables d'une politique de rémunération individualisée.

❷ Identifier les principales différences entre les critères privilégiés dans les 2 pays (France et Italie) de l'étude.

La comparaison que nous proposons entre la France et l'Italie apparaît pertinente : ces deux pays étant à dominante latino-catholique (Hermel, 1993). La France et l'Italie sont également proches sur deux des dimensions d'Hofstede (Individualisme et, dans une moindre mesure : Propension à écarter l'incertitude). Elles sont en revanche éloignées (sans être opposées à l'extrême) sur les dimensions de distance dans les rapports de pouvoir et surtout de Masculinité/Féminité.

METHODOLOGIE

Nous avons dans un premier temps défini les critères les plus pertinents pour déterminer les procédures d'augmentations individualisées des cadres. Ces critères ont été validés lors d'une première étude en France (Peretti et al., 1993). Nous avons donc retenu une liste de douze critères : performance de l'année antérieure (V1), performance passée (des 3 dernières années) (V2), date de la précédente augmentation individuelle obtenue (V3), situation de famille et extra-professionnelle (V4), ancienneté dans l'entreprise (V5), potentiel et capacité d'évolution à court terme (V6), potentiel et capacité d'évolution à moyen et long terme (3 à 10 ans) (V7), le niveau de compétence (Diplôme, Expérience...) (V8), les comparaisons externes (à travers les enquêtes de salaires) (V9), la qualité du travail et les efforts pour améliorer la qua-

lité (V10), la volonté de se former et de progresser (V11), les qualités relationnelles et l'esprit d'équipe (V12). La pertinence de ces critères pour l'Italie a été établie par le biais d'entretien avec des experts (professeurs de GRH) et au cours d'un prétest réalisé sur place.

En vue de comparer ces critères, nous avons choisi un procédé de notation demandant au répondant de répartir un montant global de 100 points sur l'ensemble des critères. Chaque personne interrogée (en face-à-face) a réparti les points en fonction du poids qu'elle estimait être juste et équitable pour chaque critère avec la possibilité d'affecter 0 à un ou plusieurs critères. Il faut préciser qu'il était demandé à la personne de bien vouloir lire l'intégralité de la liste dans un premier temps, afin de repérer les items extrêmes (le ou les moins estimés et le ou les plus estimés) servant de point de repère pour la notation. Les personnes ont d'autre part été identifiées en fonction de leur nationalité (française ou italienne) et établissement d'origine, de leur âge et de leur sexe.

Afin d'obtenir les scores, nous avons procédé à deux enquêtes menées parallèlement en France et en Italie (le procédé utilisé pour la traduction du questionnaire est celui de la Back-Translation, suivi d'un prétest sur la population cible) auprès de 256 étudiants en fin de cycle d'études et donc proches de l'entrée dans la vie professionnelle. L'échantillon se compose de 117 étudiants français de l'ESSEC et 139 étudiants italiens des universités de Venise et de Bocconi. Il y a 53 % d'hommes et 47 % de femmes. L'âge moyen est de 24 ans (e.t.=2.77). Les deux échantillons sont relativement homogènes en terme d'âge, de répartition entre les sexes et de contexte organisationnel partagé, afin de limiter autant que possible les variations dans les réponses dues aux variables individuelles et de mettre en avant l'effet de la culture nationale.

Le tableau (1) ci-dessous représente les informations principales sur l'échantillon :

	Hommes	Femmes	Age moyen	e.t. âge
FRANÇAIS	49,1 %	50,9 %	22,8	2,4
ITALIENS	55,7 %	44,3 %	24,9	2,7
TOTAL	52,6 %	47,4 %	23,9	2,8

Tableau 1

RESULTATS

Dans une première étape, nous souhaitons vérifier l'existence d'un « effet culture » sur la perception des critères jugés justes et équitables dans le cadre d'une individualisation des augmentations de salaires. En partant de l'hypothèse qu'il existe une différence *a priori* dans ces perceptions entre les pays (H1), nous avons utilisé une analyse discriminante dans une optique descriptive afin de vérifier si les groupes diffèrent sur l'ensemble des 12 critères utilisés dans l'étude (cf supra). Il faut noter qu'il s'agit là d'une utilisation particulière de l'analyse discriminante, quoique couramment admise, et qui ne prétend pas lui conférer de valeur prédictive. Notre seul objectif étant de savoir si la classification *a priori* en deux classes de nationalité (France et Italie) se justifie à partir des notations (de l'importance) accordées à chacun des critères par les étudiants des deux pays, c'est-à-dire que nous cherchons à vérifier qu'il est possible d'exprimer les modalités de la variable nationalité en fonction (linéaire) de l'ensemble des critères et ce de manière discriminante entre les deux groupes. Il faut noter que l'analyse discriminante nécessite que deux conditions préalables soient remplies : les critères doivent être distribués normalement à l'intérieur des groupes et les matrices de variance covariance des deux groupes doivent être homogènes. En ce qui concerne ces conditions, nous notons avec Evrard et al. (1993) que l'« on considère généralement que l'analyse discriminante est une méthode robuste, c'est-à-dire que ses résultats sont peu sensibles aux déviations par rapport aux postulats statistiques, au moins si les écarts ne sont pas trop importants et si l'échantillon est suffisamment grand (supérieur à 100) ». Nous avons quand même effectué le test de Box (Evrard et al., 1993, p.467) pour vérifier l'homogénéité des matrices de variance/covariance, puis nous avons effectué l'analyse sur l'ensemble des 12 critères. Nous reproduisons ci-dessous les résultats du test de Box, la matrice de confusion obtenue (en rappelant qu'elle illustre seulement la qualité de la discrimination dans notre cas, sans aucun objectif prédictif) et la signification de la discrimination (les résultats sont donc partiellement présentés afin de fournir une information synthétique, les résultats complets sont disponibles sur simple demande).

Analyse discriminante sur la nationalité

(Traitement effectué sous PCSM.

Test de Box effectué sous SPSS)

1 variable à expliquer : (21) nationalité. 12 variables explicatives :

- (1) PERFORMANCE DS POSTE
- (2) PERFORMANCE PASSEE (3 ANS)
- (3) INTERVALLE AUGMENT INDIV
- (4) SITUATION FAMIL ET XTRA
- (5) ANCIENNETE
- (6) POTENTIEL ET CAP EVOL CT

- (7) POTENTIEL ET CAP EVOL MLT
- (8) NIVEAU COMPETENCE (dip, Xp,...)
- (9) COMPARAISONS XTERNES
- (10) QUALITE TRAVAIL ET EFFORTS
- (11) VOLONTE FORMATION ET PROG
- (12) QUAL RELATION ET ESP EQUIP

La variable à expliquer : (21) nationalité est une variable qualitative bimodale ;

Groupe 1 : 1 FRANCAIS avec 118 individus

Groupe 2 : 2 ITALIEN avec 139 individus

Test of Equality of Group Covariance Matrices Using Box's M (The ranks and natural logarithms of determinants printed are those of the group covariance matrices.)

Group Label	Rank	Log Determinant
1	12	27.927953
2	12	36.031191
Pooled within-groups covariance matrix	12	35.507522

Box's M/ Approximate F/Degrees of freedom/Significance
806.96386/9.83038/78,/191962.2/.0000

Matrice de confusion

Groupes Prédits

Groupes observés	Groupe 1	Groupe 2	
Groupe 1 FRANÇAIS	82 69.49 31.91	36 30.51 14.01	<= effectif observé <= %ligne <= %colonne
Groupe 2 ITALIENS	36 25.90 14.01	103 74.10 40.08	

Pourcentage de bien classés : 71.98 %

Pourcentage de mal classés : 28.02 %

D² de Mahalanobis = 1.488

Distance généralisée = 1.220 T² de Hotelling = 94.969

F = 7.573 d.d.l. = 12, 244 p < 0.0001

La fonction discriminante est statistiquement significative : les groupes diffèrent significativement sur l'ensemble des variables Xi (p <= 0.0500).

On constate que l'analyse discriminante est licite dans notre cas ($n > 100$, Test de Box significatif) avec l'objectif que nous lui avons assigné (descriptif). Les résultats permettent d'affirmer qu'il existe bien une différence entre les deux groupes sur la base des 12 critères ($F(12, 244) = 7.573$, avec $p < 0.0001$). Nous pouvons donc dire que l'hypothèse H1 est vérifiée : il existe bien des différences de perceptions entre les critères d'équité selon la nationalité des répondants (française ou italienne). Maintenant, l'analyse plus détaillée de la matrice de confusion nous fournit deux indications : d'une part le pourcentage de bien classés est de qualité moyenne (sur la base de 12 variables, on pouvait s'attendre à un taux de classement plus important) ; d'autre part il n'est pas équivalent selon les nationalités (le pourcentage de bon classement est meilleur pour les italiens).

Il faut donc maintenant s'intéresser plus en détail aux critères qui sont significativement différents entre les deux pays (différence établie sur la base du F-test avec 1 et 254 degrés de liberté). Pour cela, nous avons le tableau (2) suivant :

- (1) PERFORMANCE DS POSTE
- (2) PERFORMANCE PASSEE (3 ANS)
- (3) INTERVALLE AUGMENT INDIV
- (4) SITUATION FAMIL ET XTRA
- (5) ANCIENNETE
- (6) POTENTIEL ET CAP EVOL CT
- (7) POTENTIEL ET CAP EVOL MLT
- (8) NIVEAU COMPETENCE (dip, Xp...)
- (9) COMPARAISONS XTERNES
- (10) QUALITE TRAVAIL ET EFFORTS
- (11) VOLONTE FORMATION ET PROG
- (12) QUAL RELATION ET ESP EQUIP

Tableau 2 : Différences entre les critères et leurs importances relatives

Variable	Wilks' Lambda	F	Significane	Moyenne/e.t. Français	Moyenne/e.t. Italiens
V1	.84630	46.1303	.0000	20.04/11.23	11.73/8.14
V2	.99845	.3948	.5303	10.92/7.03	10.48/6.61
V3	.97502	6.5081	.0113	3.14/3.61	2.07/2.9
V4	.96347	9.6297	.0021	1.40/2.28	2.73/4.06
V5	.96883	8.1712	.0046	3.67/3.73	5.27/4.85
V6	.99923	.1965	.6579	8.51/4.87	8.76/4.72
V7	.99324	1.7289	.1897	9.07/5.13	10.14/7.56
V8	.97702	5.9753	.0152	6.90/5.34	8.84/6.96
V9	.98741	3.2388	.0731	4.92/4.80	5.97/4.55
V10	.98601	3.6051	.0587	12.58/6.48	14.10/6.43
V11	.98900	2.8256	.0940	8.04/4.94	9.04/5.08
V12	.99865	.3428	.5587	10.80/6.07	11.24/5.75

En gras : critères présentant une différence significative pour $p < 0.05$

Notre objectif n'est pas de présenter dans le détail, ni même d'expliquer les différences, ce qui fera l'objet d'une prochaine communication, mais on notera que seul le critère 1 de niveau de performance immédiate dans le poste (résultats pour la dernière année) présente à la fois une différence significative entre les deux groupes et un poids important pour les deux pays ($m > 10$). Les étudiants français accordent plus d'importance à la performance immédiate comme critère d'équité que leurs collègues italiens, et ils en font même leur critère majeur. Le critère 8 (niveau de compétence, expérience, diplôme) possède également un poids conséquent dans les deux pays, mais il est significativement plus valorisé par les italiens. Deux critères mineurs (3 = date de la précédente augmentation et 4 = situation de famille et extraprofessionnelle) ($m < 3,5$ pour les deux pays) présentent des différences significatives, mais leur faible poids n'appelle pas de commentaire. Enfin, il faut remarquer que le critère ancienneté est plus important pour les Italiens ($m > 5$) que pour les Français.

Finalement, on constate que s'il existe bien des différences significatives entre les étudiants français et

italiens, ces différences concernent essentiellement (nous l'avons vu) des critères considérés comme peu importants (par l'importance relative qui leur est accordée) pour les deux pays. Aussi, l'hypothèse 1 est validée, mais une analyse plus détaillée des résultats appelle quelques réserves. On remarque en effet qu'une certaine homogénéité existe dans la perception des critères considérés comme importants dans l'individualisation de la rémunération. Les deux populations mettent ainsi en avant trois groupes importants (cf Tableau 2) :

❶ La performance ($V1+V2 \Rightarrow m > 20$, pour les deux pays)

❷ Le potentiel ($V6+V7 \Rightarrow m > 15$, pour les deux pays)

❸ La qualité relationnelle et du travail ($V10+V12 \Rightarrow m > 20$, pour les deux pays)

Nous pouvons donc affirmer qu'il existe bien une différence entre les deux groupes nationaux illustrée notamment par une plus grande attention portée à

la performance par les français alors que les italiens accordent plus d'importance à l'ancienneté. Mais il est délicat de conclure de manière péremptoire sur « l'effet de culture » étant donné que les variations mesurées sont minimales et peuvent être imputées soit à d'autres variables (les étudiants italiens sont légèrement plus âgés par exemple) soit à des erreurs de mesures. Nous proposons donc de valider ces résultats exploratoires par une prochaine analyse de confirmation.

CONCLUSION

Sur le plan théorique, le débat sur les théories de la convergence (les sociétés se ressemblent de plus en plus, un management universaliste est envisageable) et les théories de la divergence (approche culturaliste qui met l'accent sur les écarts politiques, idéologiques et culturels entre pays) n'est pas tranché (Mc Cormick, 1993). Les modes de vies des cadres et des futurs cadres semblent s'harmoniser dans le contexte franco-italien. La différence culturelle entre la France et l'Italie n'intervient que faiblement pour ce type de population en regard de notre problème initial.

Sur le plan méthodologique, la comparaison entre entreprises de taille, de technologies et de secteurs d'activité comparables ainsi que la comparaison de populations homogènes en termes de variables individuelles (dans notre cas échantillon de futurs cadres en MBA) est indispensable pour isoler l'effet de culture. Le recours à l'analyse discriminante s'est révélé utile, néanmoins, une prochaine étude, de nature moins exploratoire, devrait utiliser d'autres outils afin également de mettre en évidence des structures de critères propres à chaque pays (Analyses factorielles...).

Au niveau des entreprises, ces premiers résultats mettent en évidence qu'une procédure équitable d'augmentation individualisée est possible sur la base de critères communs aux deux pays (performance, potentiel, qualité), en les pondérant toutefois différemment pour s'adapter aux spécificités nationales.

N. B. : Les auteurs remercient Mlles Anne-Françoise BAILLY et Francesca BELLINI pour leur collaboration à cette étude.

BIBLIOGRAPHIE

Adams, J. (1965) - « Etudes expérimentales en matière d'inégalités de salaire, de productivité et de qualité du travail » in Faucheux, C et Moscovici, D. (1971) - *Psychologie sociale théorique et expérimentale*, Paris, EHESS, Mouton.

Adams J.S., (1963) « Toward an understanding of inequity », *Journal of abnormal and social psychology*, 1963, 67, 422-436.

Alves, W. M. and Rossi, P. H. (1978) - « Who should get what ? » *American Journal of Sociology*, 84, 541-563

Amadieu J.F (1993) *Organisations et travail, coopération, conflit et marchandage*, Vuibert.

Bies R.J. (1987), The predicament of injustice. In L.L. Cummings & Staw (Eds), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 9), Greenwich, Conn. JAI Press.

Cazal D., Peretti J.M. (1992), *L'Europe des Ressources Humaines*, Editions Liaisons 1992.

Costa G. (1991) - *Manuale de direzione del personale*, UTET 1991 Turin.

Cropanzano R. (1993) - *Justice in the Workplace, Approaching Fairness in Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers 1993.

Deutsch, M. (1975) - « Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis for distributive justice ? » *Journal of Social Issues*, 31 (3), 137-149

Evrard Y. Pras B. Roux E. (1993) - *Market, Etudes et Recherches en marketing*, Nathan.

Folger, R. and Greenberg, J. (1985) - Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems in K. Rowland and G. Ferris (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol 3, 141-183, Greenwich CT : JAI Press

Greenberg, J. (1979) - « Protestant ethic endorsement and the fairness of equity inputs » - *Journal of Research in Personality*, 13, 81-90

Greenberg, J. (1987) - « A taxonomy of organizational justice theories », *Academy of Management Review*, Vol 12, N° 1, 9-22

Greenberg, J. (1990) - Looking fair vs. being fair, in Staw and Cummings (Ed) - *Research in Organizational Behavior*, Vol.12, 111-157, Greenwich CT : JAI Press

Hofstede G. « Le sens et les aspects de la culture dans le management international » in *Management européen et international* (dir. Ph. Hermel), Economica, 1993.

Homans G.C. (1964) - *Social Behavior : its elementary forms*, New York, Harcourt.

d'Iribarne, P. (1989) - *La logique de l'honneur*, Paris: Editions du Seuil.

James K. (1993) « The social Context of Organizational Justice » in *Justice in the Workplace*, (Edit R. Cropanzano), Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Kellerhals, J. , Coenen-Huther J. et Modak M. (1988) - *Figures de l'équité : La construction des normes de justice dans les groupes*, Paris : PUF.

Konovsky M.A., Folger R. & Cropanzano R. (1987), « Relative effects of procedural and distributive justice on employee attitudes », *Representative Research in Social Psychology*, 17.

Maurice M., Sellier F., Silvestre J.J., (1982) - *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris : PUF.

Peretti J.M. (1994), *Ressources Humaines*, Vuibert, 4^e édition.

Peretti J.M., Tremolieres R., Alis D., (de) Saint-Giniez V. (1993), « Déterminants de l'équité dans les décisions d'augmentation individualisées », *Actes du quatrième Congrès de l'AGRH*, Jouy-en-Josas.

Reynaud B. (1993) - « Les Théories de l'Equité, Fondement d'une Approche Cognitive du Salaire d'Efficiencce », *Revue Economique*, Presses de la FNSP.

Premières Synthèses (1994), « L'individualisation des salaires en 1993 », N° 65, 16 Août 1994

Robinson, R. V. and Bell, W. (1978) - « Equality, success, and social justice in England and the United States » - *American Sociological Review*, 43, 125-143

Sampson, E. E. (1975) - « On justice as equality », *Journal of Social Issues*, 31, 45-64

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

Stake, J. E. (1983) - « Factors in reward distribution: allocator motive, gender and protestant ethic endorsement » - *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 410-418

Tornblom K.Y. & Foa U.G., (1983), « Choice of distributive principle : Crosscultural evidence on the effects of resources », *Acta Sociologica*, 26, 161-173.

Tremblay, M. (1991) - « "Déterminants de l'importance des diverses formes de justice distributive en rémunération » - Actes du deuxième congrès de l'AGRH à Cergy-Pontoise.

Veiga J.F. et Yanouzas J.N. (1991), « Differences between American and Greek Managers in giving up control », *Organization Studies*, n° 12/1, 1991 pp.1-28.