

Evaluation de l'impact de l'individualisation et de la flexibilité de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail.

Patrice ROUSSEL

LIRHE¹

RÉSUMÉ

Cette communication présente une partie des résultats d'une recherche portant sur la mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail. Les relations causales confrontent des variables subjectives, d'une part, de motivation et de satisfaction par rapport à la rémunération globale, d'autre part, de motivation et de satisfaction au travail. L'analyse causale est effectuée à l'aide d'une méthode d'équations structurelles, le modèle MIMIC, sous LISREL VII. Les principaux résultats obtenus à partir d'un échantillon de 579 salariés sont favorables à l'individualisation du salaire, mais défavorables à la rémunération flexible en tant que variables d'action de motivation et de satisfaction au travail.

INTRODUCTION

Nous présentons les résultats d'une recherche récente portant sur la mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail (Roussel, 1994). Cette recherche prend appui sur les travaux consacrés aux politiques salariales (Peretti, 1990 et 1994) et à l'approche stratégique de la rémunération (Donnadieu, 1993 ; Lawler, 1990 ; Sire et David, 1993).

Les politiques salariales des entreprises françaises au cours des années 1980 ont suivi deux direc-

tions. Il s'agit de l'individualisation et de la flexibilité des rémunérations (Peretti, 1990). Dans cette recherche, la flexibilité est considérée comme le phénomène d'accroissement de la part relative des éléments variables (primes d'objectif, d'intéressement, etc.) dans la rémunération globale au détriment de la partie fixe (salaire de base, primes d'ancienneté, etc.). La partie variable est calculée par rapport aux résultats de l'entreprise, de l'équipe, ou de l'individu. La flexibilité tente de concilier deux objectifs. D'une part, elle cherche à substituer des coûts variables aux coûts fixes pour faciliter l'adaptation de l'entreprise aux

fluctuations de l'activité économique. D'autre part, elle essaie d'accroître le lien perçu par les individus entre leur salaire et leurs performances afin d'augmenter la motivation dans le travail. L'individualisation des rémunérations prend, quant à elle, de multiples formes, comme la rétribution selon la compétence plutôt qu'en fonction du poste occupé, le développement des augmentations individualisées au détriment de celles collectives, ou encore la valorisation du mérite au lieu de l'ancienneté. Ces techniques utilisent des systèmes d'évaluation du personnel essayant de prendre en compte le niveau de performance individuel. La motivation au travail serait renforcée par la consolidation du lien entre performance et salaire. Enfin, la prise en compte des contributions personnelles aux résultats de l'entreprise dans le calcul de la rémunération favoriserait le sentiment d'équité et la satisfaction au travail.

L'approche stratégique de la rémunération, quant à elle, a émergé au début des années 1990 (Donnadieu, 1993 ; Lawler, 1990 ; Sire et David, 1993). Tenant compte de l'évolution des pratiques de rémunération vers la flexibilité et l'individualisation, cette approche tente d'organiser, de structurer l'éventail important des formes de rémunération qui se sont développées au cours des années 1980. La vision stratégique propose d'établir des catégories d'éléments de rémunération. De tels regroupements permettent d'assigner des objectifs précis à ces catégories qui sont appelées variables d'action. Par exemple, la rémunération fixe, la rémunération variable, les avantages en nature, les systèmes complémentaires de retraite, etc., sont des variables d'action qui constituent la structure d'une rémunération. Le responsable des ressources humaines peut les utiliser pour essayer d'atteindre des objectifs tels que l'attraction (recrutement), la fidélisation du personnel, la motivation, l'implication, ou encore la satisfaction.

Au cours de cette présentation, nous exposerons succinctement les différentes variables de l'étude pour ensuite nous consacrer au développement de certains résultats de la recherche.

LES VARIABLES D'ACTION DE LA MOTIVATION ET DE LA SATISFACTION

Une comparaison entre plusieurs classifications des éléments de la rémunération proposées par des juristes, des économistes et des gestionnaires (Roussel, 1994) a permis d'en élaborer une nouvelle. Celle-ci est conçue pour évaluer l'effet des principaux éléments de la rémunération globale sur la motivation et la satisfaction au travail. Les sept catégories ou variables d'action qui composent cette classification sont :

- la rémunération fixe : salaire de base, treizième mois, prime d'ancienneté...

- la rémunération variable : primes d'objectif, d'intéressement, de résultat, de fin d'année, de rendement, de bilan, d'assiduité, paiement d'heures supplémentaires...

- le revenu différé : participation au résultat bloquée 5 ans (ou moins), revenus du plan d'épargne d'entreprise, du système d'actionnariat...

- les indemnités-remboursements- primes-participations pour frais divers : repas, déplacements, représentation, mobilité, déménagement...

- les avantages en nature : logement de fonction, usage privé du téléphone, de voiture de société, d'un abonnement aérien ou SNCF.. cadeau, voyage offert en récompense personnelle, fourniture gratuite de nourriture, d'éclairage, de chauffage, de vêtements...

- les dépenses sociales et les loisirs : œuvres sociales et loisirs gérés par l'employeur et/ou le comité d'entreprise,

- les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance : cotisations de l'employeur pour les régimes de retraite et de prévoyance.

Cette classification a été testée en interrogeant un échantillon hétérogène de 239 salariés. Quarante-deux éléments de rémunération étaient proposés dans le questionnaire. Lorsque le salarié interrogé indiquait qu'il bénéficiait de tel ou tel élément de rémunération, il précisait à quelle catégorie il appartenait. Ainsi, cette classification tient compte des perceptions des individus et se différencie, de ce point de vue, de celles proposées par les juristes et les économistes. Les salariés ont pu être ensuite interrogés sur leur motivation et leur satisfaction vis-à-vis de leur emploi et de leur rémunération (N=579). Ils se sont vus proposer des questions portant sur une classification de la rémunération globale cohérente avec leurs perceptions. Au cours de ces enquêtes, les analyses factorielles ont fait ressortir que trois grandes dimensions de la rémunération globale agissaient différemment sur la motivation et la satisfaction au travail. Il s'agit de la rémunération fixe, de la rémunération flexible (le variable et le différé), ainsi que des avantages divers (indemnités-remboursements- primes- participations pour frais divers, avantages en nature, dépenses sociales et de loisirs, régimes complémentaires de retraite et de prévoyance). Ce sont ces trois composantes principales de la rémunération globale qui vont faire l'objet d'analyses de causalité.

MOTIVATION ET SATISFACTION AU TRAVAIL

L'enquête menée sur la mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail a nécessité l'élaboration d'un questionnaire à 95 énoncés ramené à 65 après une série de prétests et une première enquête.

Les énoncés consacrés à la motivation au travail reposent sur les définitions données par les auteurs de la théorie des attentes (Campbell et Pritchard, 1976 ; Graen, 1969 ; Lawler, 1964 ; Nadler et Lawler, 1977 ; Porter et Lawler, 1968 ; Vroom, 1964). Selon eux, la motivation correspond à une attitude et un comportement de l'individu qui se traduisent par la volonté de faire des efforts, de les produire réellement, durablement et intensément, en vue de réaliser le travail au mieux de ses capacités.

Les énoncés consacrés à la satisfaction au travail reposent sur les définitions données par les auteurs de la théorie de la divergence (Lawler, 1971 ; Locke, 1969, 1976, 1984). La satisfaction dans le travail est considérée comme un état émotionnel plaisant qui résulte de l'évaluation que l'individu fait de ses expériences dans son emploi.

Ainsi, la motivation peut-être observée par la façon dont l'individu se dépense dans son emploi alors que la satisfaction peut-être constatée par le plaisir que cette personne manifeste vis-à-vis de son travail. Ces deux phénomènes ne sont pas toujours corrélés de sorte qu'il peut y avoir des salariés : soit motivés et satisfaits, soit motivés et insatisfaits, soit non motivés et satisfaits, soit non motivés et insatisfaits.

La conséquence de cette observation est que chercher à satisfaire les salariés de telle ou telle manière (salaire, responsabilité, reconnaissance...) peut améliorer globalement la satisfaction dans le travail, mais pas forcément la motivation. Il en est de même lorsque l'on cherche à accroître la motivation. Elle n'améliore pas corrélativement la satisfaction. Il s'agit de problèmes bien distincts, même si pour de nombreux salariés le lien de cause à effet peut exister.

L'ENQUÊTE SUR LA RÉMUNÉRATION, LA MOTIVATION ET LA SATISFACTION

Après une description de l'échantillon, nous présentons de manière concomitante les hypothèses et les résultats statistiques de leur test.

L'échantillon

Afin d'évaluer l'efficacité des trois variables d'action sur la motivation et la satisfaction au travail

une enquête par questionnaire fermé a été organisée entre les mois de janvier et juillet 1994. Les questionnaires ont été administrés soit par voie postale, soit directement auprès des participants.

L'échantillon total de l'enquête est de 579 salariés d'entreprises à capitaux soit privés, soit publics ou semi-publics. 64 % des participants à l'enquête sont de sexe masculin et 36 % féminin. L'âge moyen est de 34 ans. L'ancienneté moyenne dans l'entreprise est de 7 ans. Les catégories socioprofessionnelles représentées sont : les cadres supérieurs (6 %), les ingénieurs (9 %), les cadres (33 %), les agents de maîtrise (13 %), les techniciens (15 %), les employés (21 %), les ouvriers (3 %). Ces salariés travaillent dans des entreprises de moins de 11 personnes (10 %), de 11 à 49 (13 %), de 50 à 199 (15 %), de 200 à 499 (11 %), de 500 à 999 (10 %) et de plus de 1000 (40 %). Ils sont employés dans des entreprises des secteurs de l'industrie (41 %), du commerce (10 %) et des services (48 %). Enfin, ils ont un salaire de base de 13.155 francs en moyenne au 31.12.1993 (médiane = 11.836 F), et un salaire imposable de 156.832 francs en moyenne pour 1993 (médiane = 140.000 F).

Les liens entre rémunération, motivation et satisfaction au travail

Les résultats de l'enquête, à partir de l'échantillon de 579 salariés, ont été traités statistiquement en vue d'une étude de causalité. Afin d'analyser des liens de cause à effet, nous avons utilisé une méthode d'équations structurelles sous le modèle mathématique LISREL. Cette méthode a été mise en oeuvre avec le logiciel LISREL VII sous SPSS/PC+5.0. Il s'agit du modèle MIMIC (Multi-indicateurs Multi-causes) qui est un cas particulier du modèle d'équations structurelles (Jöreskog et Sörbom, 1989). Il traite une seule variable latente à expliquer à la fois. D'autre part, il met en relation cette variable avec l'ensemble des variables explicatives qui lui sont associées. Successivement sont traitées les variables latentes de satisfaction puis de motivation au travail.

Rémunération et satisfaction au travail

Une première hypothèse est testée en vue d'analyser l'efficacité des principales composantes de la rémunération globale sur la satisfaction au travail.

Hypothèse I : La satisfaction vis-à-vis de chaque dimension de la rémunération globale influence positivement la satisfaction au travail. Les dimensions concernées sont l'équité interne et l'équité externe de la rémunération fixe, la rémunération flexible, les augmentations et les avantages divers.

Les dimensions d'équité interne et d'équité externe de la rémunération fixe sont les indicateurs de l'individualisation du salaire. Elles permettent de connaître les sentiments du salarié quant au rapport

entre ses contributions (ex: performance) et sa rémunération, c'est l'équité interne, et ce même rapport comparé à celui d'autres salariés qu'il prend comme points de repère, il s'agit alors de l'équité externe. L'observation de ces deux indicateurs (tableau 1) montre que la rémunération fixe a une influence positive sur la satisfaction au travail. En effet, plus les individus sont satisfaits par rapport à l'équité interne de leur rémunération fixe, plus ils tendent à être satisfaits vis-à-vis de leur travail (γ_{11}). De même, plus les individus sont satisfaits par rapport à l'équité externe de leur rémunération fixe, plus ils tendent à être satisfaits vis-à-vis de leur travail (γ_{12}).

Concernant la rémunération flexible, la preuve d'une relation positive est faible puisque la satisfaction à l'égard de ce type de rémunération influence faiblement la satisfaction au travail (γ_{13}) et de manière peu significative (valeur t proche de 2).

Les augmentations représentent l'aspect le plus sensible de la gestion des rémunérations puisque la satisfaction à l'égard des augmentations est liée positivement, significativement, et le plus fortement relativement aux autres indicateurs, à la satisfaction au travail (γ_{14}).

Enfin, les avantages divers ont peu d'influence sur la satisfaction au travail. La satisfaction vis-à-vis des avantages divers est liée positivement, significativement, mais faiblement à la satisfaction au travail (γ_{15}).

A partir de ces résultats, il apparaît que l'efficacité des rémunérations sur la satisfaction au travail se limite essentiellement à la rémunération fixe. La preuve d'une relation de causalité entre la rémunération flexible, les avantages divers et la satisfaction au travail est faible. La rémunération fixe est observée en fonction de deux facettes : son équité interne et son équité externe. Chacune d'elles est liée positivement et significativement à la satisfaction au travail. D'autre part, ces relations causales sont parmi les plus fortes de celles observées au cours de cette analyse.

Enfin, les résultats indiquent qu'une facette de la rémunération agit plus fortement que n'importe quelle composante de la rétribution sur la satisfaction. Il s'agit des augmentations. Elles jouent le rôle le plus important dans l'influence de la satisfaction à l'égard de la rémunération sur la satisfaction au travail. C'est la variable de gestion des rémunérations qui a la plus forte efficacité parmi les cinq étudiées. Les données disponibles ne permettent pas de préciser si les augmentations sont associées à la rémunération fixe ou à la rémunération flexible dans l'esprit des personnes qui ont été interrogées. Cependant, les augmentations portent habituellement sur le salaire de base et les primes qui lui sont rattachées (ex. : treizième mois). Aussi, les augmentations devraient être essentiellement liées à la rémunération fixe. Mais le développement de la flexibilité des rémunérations tend à faire porter une part croissante du salaire sur sa partie variable. Nous ne pouvons pas exclure le fait que pour certains salariés interrogés, les augmentations concernaient aussi la rémunération flexible. Les résultats sont récapitulés dans la figure 1.

Tableau 1 : Estimations des paramètres des relations causales et des indices d'ajustement

Modèle MIMIC				Modèles de mesure de y			
Paramètre	Estimation	Valeur t	Estimation standardisée	Paramètre	Estimation	Valeur t	Estimation standardisée
γ_{11}	0.104	6.371	0.270	$\lambda_{11}^{(y)}$	1.000 ^a	0.000 ^a	0.380
γ_{12}	0.120	5.933	0.266	$\lambda_{21}^{(y)}$	1.081	13.826	0.410
γ_{13}	0.033	1.998	0.071	$\lambda_{31}^{(y)}$	2.127	12.739	0.808
γ_{14}	0.161	7.682	0.356	$\lambda_{41}^{(y)}$	0.698	9.008	0.265
γ_{15}	0.066	3.532	0.127				
$R^2(\eta_1)$	0.779						
GFI	0.97						
AGFI	0.89						
RMR	0.02						
χ^2	95.84						
dl	14						
χ^2/ dl	6.85						

^a Ces paramètres sont fixés à 1.000 afin d'établir une échelle de mesure. Les valeurs t de ces paramètres ne peuvent pas être calculés et sont fixées à 0.000.

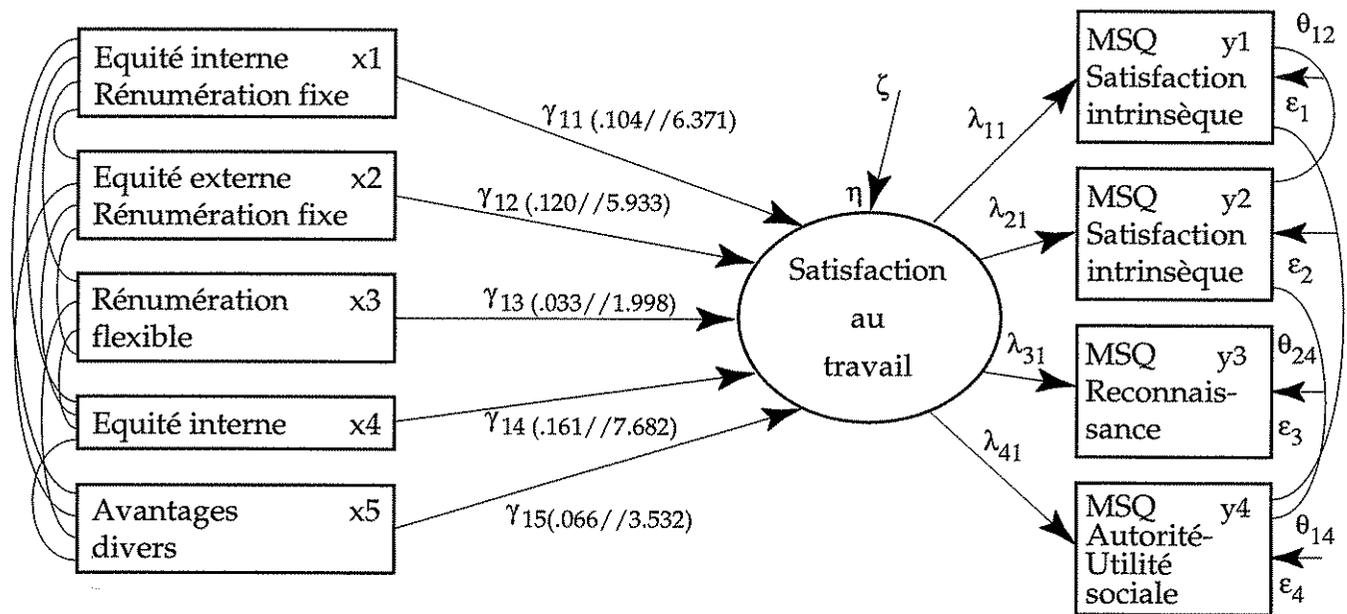


Figure 1 : Modèle MIMIC de la satisfaction

Rémunération et motivation au travail

Les hypothèses II-a à II-c sont testées afin d'analyser l'efficacité des principales composantes de la rémunération globale sur la motivation au travail.

Hypothèse II-a : Les attentes que l'effort conduise à la réalisation de performances influencent positivement la motivation au travail.

L'hypothèse II-a est vérifiée puisque les attentes efforts-performances sont positivement et significativement liées à la motivation au travail (γ₁₅). Cette variable explicative est la plus fortement reliée à la variable expliquée parmi l'ensemble des variables explicatives de l'étude.

Hypothèse II-b : Les attentes que les performances conduisent à l'obtention de résultats en terme de rémunération globale influencent positivement la motivation au travail. Ces résultats de la rémunération globale sont la rémunération fixe, la rémunération flexible et les avantages divers.

L'hypothèse II-b n'est vérifiée que pour une seule relation causale. Les attentes d'un lien entre les performances et la rémunération fixe sont positivement et significativement liées à la motivation au travail (γ₁₂). En revanche, les attentes d'un lien entre les performances et la rémunération flexible n'influencent pas la motivation (γ₁₃), alors que les attentes d'un lien entre les performances et les avantages divers l'influencent négativement et significativement (γ₁₆).

Hypothèse II-c : La valence attachée à chaque composante de la rémunération globale influence positivement la motivation au travail. Les compo-

santes concernées sont la rémunération fixe, la rémunération flexible et les avantages divers.

L'hypothèse II-c n'est pas vérifiée puisque les valences attachées à la rémunération fixe (γ₁₁), à la rémunération flexible (γ₁₄), et aux avantages divers (γ₁₇) n'influencent pas la motivation au travail.

Tableau 2 : Estimations des paramètres des relations causales et des indices d'ajustement

Modèle MIMIC				Modèles de mesure de y			
Paramètre	Estimation	Valeur t	Estimation standardisée	Paramètre	Estimation	Valeur t	Estimation standardisée
γ_{11}	-0.134	-1.944	-0.091	$\lambda_{11}^{(y)}$	1.000 ^a	0.000 ^a	1.086
γ_{12}	0.107	2.596	0.128	$\lambda_{21}^{(y)}$	0.621	11.736	0.675
γ_{13}	0.039	0.739	0.040	$\lambda_{31}^{(y)}$	0.908	13.505	0.986
γ_{14}	0.076	1.152	0.058	$\lambda_{41}^{(y)}$	0.815	13.688	0.885
γ_{15}	0.422	6.238	0.288	$\lambda_{51}^{(y)}$	0.732	13.114	0.795
γ_{16}	-0.124	-2.220	-0.113				
γ_{17}	-0.053	-0.758	-0.038				
$R^2(\eta_1)$	0.127						
GFI	0.98						
AGFI	0.96						
RMR	0.04						
χ^2	61.01						
dl	32						
χ^2/df	1.91						

^a Ces paramètres sont fixés à 1.000 afin d'établir une échelle de mesure. Les valeurs t de ces paramètres ne peuvent pas être calculés et sont fixées à 0.000.

Ainsi, le test des hypothèses II révèle que seules les attentes de liens entre efforts et performances et les attentes de liens entre performances et rémunération fixe influencent la motivation au travail. Le modèle de Porter et Lawler (1968) adapté par

Nadler et Lawler (1977) n'est vérifié que pour ces deux relations dans son adaptation à la rémunération globale en France. Ces résultats sont récapitulés dans la figure 2.

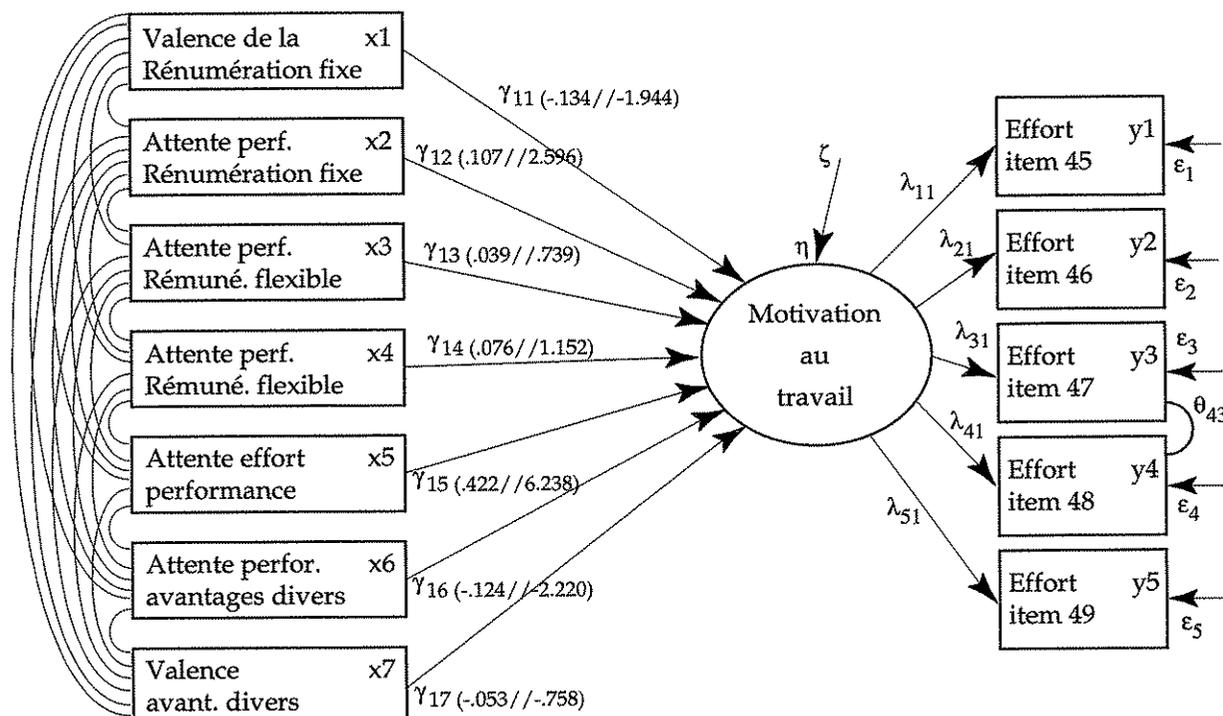


Figure 2 : Modèle MIMIC de la motivation

RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

La rémunération individualisée fondée sur les augmentations de la rémunération fixe peut motiver et satisfaire. Quand les augmentations individuelles de la rémunération fixe reconnaissent les efforts personnels, ce type de rémunération peut motiver. C'est le cas lorsque un lien est perçu par l'individu entre ses efforts et ses performances d'une part, ses performances et l'augmentation de sa rémunération fixe d'autre part. Inversement, moins ces liens sont perçus par les salariés, moins ils sont motivés. L'évolution de la rémunération fixe fondée sur le mérite est une variable d'action efficace pour motiver les salariés.

Lorsque ce type de rémunération est jugé équitable, il peut accroître le sentiment de satisfaction dans le travail. Cela concerne autant l'équité interne que l'équité externe. L'équité interne révèle que les salariés sont davantage satisfaits quand ils perçoivent que leur rémunération fixe est juste en regard des contributions qu'ils apportent à leur entreprise. Ces contributions correspondent à un mix des performances, des efforts, des niveaux de qualification, de formation et de compétence, de l'ancienneté ou encore de l'expérience. Ces différents critères sont utilisés par les salariés afin d'évaluer le niveau de salaire qu'ils estiment équitable. Enfin, l'équité externe indique que les salariés comparent leur ratio « rémunération fixe/contributions personnelles à l'entreprise » à ceux d'autres salariés pris comme points de référence aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur entreprise. Plus ils se sentent équitablement traités, plus ils sont satisfaits par rapport à leur emploi.

La rémunération flexible ne motive pas et n'accroît pas la satisfaction au travail. Il s'agit de la rémunération variable et de la rémunération différée. Ces deux formes de rémunération suscitent des réactions similaires parmi les salariés. Aussi, elles sont regroupées afin de définir une même variable d'action, en l'occurrence, la rémunération flexible. Ce type de rétribution, même lorsqu'il est apprécié, n'accroît pas pour autant la satisfaction au travail.

De même, motiver les gens par la rémunération flexible n'entraîne pas de motivation accrue dans le travail. Le lien que les salariés peuvent percevoir entre leurs efforts, leurs performances et cette rétribution ne les incite pas à se dépenser davantage dans leur travail.

Ces deux séries d'observation révèlent un manque d'efficacité de la rémunération flexible. Plusieurs explications peuvent être avancées. D'une part, de nombreux éléments appartenant à ce type de rétribution, tels que l'intéressement, la participation financière, mais aussi et très souvent les primes d'objectif et de rendement, sont calculés sur des performances d'équipe de travail ou au niveau d'un établissement. L'individu ne perçoit plus suffisamment le lien entre

ses efforts et une performance collective. La récompense attribuée ne reflète pas toujours le travail effectué par l'individu, son mérite n'est que partiellement reconnu, voire très mal en certaines circonstances. Ce phénomène est parfois accentué par l'effet de durée. La pression exercée sur l'individu par les objectifs à atteindre le conduit à adopter des stratégies d'évitement au fil du temps. Ces stratégies prennent, par exemple, la forme d'une sous-estimation de l'objectif à atteindre lors de l'entretien annuel avec un supérieur hiérarchique. Un autre facteur couramment avancé est celui de la difficulté de définir des objectifs clairs, ambitieux mais accessibles, puis de mesurer les performances réalisées. Enfin, cette recherche a été menée au cours d'une période où le risque de perte d'emploi et le pessimisme ambiant ont pu conduire les individus à rejeter le déficit supplémentaire imposé par les rémunérations aléatoires ou réversibles.

Les avantages divers ne motivent pas et n'accroissent pas la satisfaction au travail. Il s'agit des indemnités-remboursements-primes-participations pour frais divers, des avantages en nature, des dépenses sociales et les loisirs, et les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance. Ces différentes formes de rétribution suscitent des réactions similaires parmi les salariés. Aussi, elles sont regroupées afin de définir une même variable d'action, en l'occurrence, les avantages divers.

Les personnes qui éprouvent un sentiment de satisfaction par rapport à ce type de rémunération ne sont pas pour autant davantage satisfaites dans leur emploi. Celles qui considèrent cette forme de rémunération comme motivante tendent à être en fait moins motivées par rapport à leur travail. Inversement, moins les personnes trouvent stimulants les avantages divers, plus elles sont motivées dans leur travail. Les avantages divers représentent une variable d'action inefficace vis-à-vis de la motivation et de la satisfaction au travail. Ceci est dû à l'absence de lien perçu par l'individu entre ses efforts, ses performances et les avantages divers d'une part, et le faible attrait qu'ils suscitent d'autre part. Sur ce dernier point, il faut noter, que parmi les avantages divers, les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance suscitent de l'attrait pour près de 60 % des salariés. Cette forme de rétribution représente une variable d'action en gestion des ressources humaines qui mérite plus d'attention à l'avenir.

CONCLUSION

En réponse au titre de cet article, la rémunération individuelle est une variable d'action plus efficace que la rémunération flexible vis-à-vis de la motivation et de la satisfaction au travail. Cependant, il faut préciser que c'est l'individualisation fondée sur la rémunération fixe qui conditionne cette efficacité. Ce résultat provient d'une enquête réalisée sur un échantillon de 579 salariés. La sous représentation des

ouvriers dans cet échantillon au profit des cadres notamment ne permet pas d'extrapoler ces résultats à l'ensemble de la population des salariés français. Néanmoins, l'importance et la diversité de la population de cet échantillon confèrent aux résultats obtenus un crédit qui autorise plusieurs conclusions.

La rémunération fixe représente la forme de rétribution la plus efficace par rapport aux objectifs de motivation et de satisfaction, à plusieurs conditions. D'abord, elle doit être individualisée. Cela signifie que le développement des augmentations individuelles depuis le début des années 1980 devrait être poursuivi. Ensuite, l'individualisation fonctionne si c'est le mérite qui est récompensé. Cela est possible en améliorant le lien perçu entre les efforts, les performances et les augmentations de la rémunération fixe. Enfin, c'est l'équité interne et externe de ce type de rétribution qui favorise le sentiment de satisfaction au travail. La communication d'informations sur les salaires pratiqués à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement contribue à la formation, d'une part, des perceptions des individus, et d'autre part, du jugement qu'ils portent sur leur propre situation.

Ces résultats incitent à développer la réflexion sur la rémunération fixe alors que ces dernières années beaucoup d'efforts ont été portés sur les systèmes tournés vers la flexibilité. Cette réflexion devrait être orientée, nous semble-t-il, vers la mise en place des entretiens annuels et des programmes d'évaluation du personnel (fixation des objectifs et évaluation des résultats). Cette appréciation devrait tenir compte d'un mix des contributions du salarié, c'est-à-dire ses performances, ses responsabilités, son ancienneté et ses compétences.

Quant à la rémunération flexible, les résultats de cet article ne la condamnent pas mais en présentent les limites. Des explications sont proposées et peuvent être reprises afin d'améliorer ce type de rétribution. Par ailleurs, des études spécifiques sur des populations telles que les cadres supérieurs et les commerciaux pourraient donner des résultats divergents. Cependant, cette enquête montre, nous l'espérons, la nécessité de répéter ce type d'étude afin d'apporter des éléments de réponse à des questions qui sont trop souvent discutées en l'absence de données précises.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Campbell, J.P. et Pritchard, R.D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. Dans, Dunnette, M.D., **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago : Rand McNally, 63-130.

Donnadieu, G. (1993). **Du salaire à la rétribution, pour une nouvelle approche des rémunérations**. Paris : Editions Liaisons, seconde édition.

Graen, G.B. (1969). Instrumentality Theory of work motivation: some experimental results and suggested modifications. **Journal of Applied Psychology**, 53 : (2) 1-25.

Jöreskog, K.G. et Sörbom, D. (1989). **LISREL 7, a guide to the program and applications**. Chicago, Ill. : SPSS Inc.

Lawler III, E.E. (1964). **Managers' job performance and their attitudes toward their pay**. Thèse Ph. D, Université de Californie, Berkeley.

Lawler III, E.E. (1971). **Pay and organizational effectiveness : a psychological view**. New-York : McGraw-Hill.

Lawler III, E.E. (1990). **Strategic Pay, aligning organizational strategies and pay systems**. San Francisco, Ca. : Jossey-Bass Publishers.

Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction ? **Organizational Behavior and Human Performance**, 4 : 309-336.

Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Dans, Dunnette, M.D., **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago : Rand McNally, 1297-1349.

Locke, E.A. (1984). Job satisfaction. Dans, Gruneberg, M. et Wall, T. (eds), **Social Psychology and Organizational Behavior**. New York : John Wiley, 93-117.

Nadler, D.A. et Lawler III, E.E. (1977). Motivation : a diagnostic approach. Dans, Hackman, J.R., Lawler III, E.E., et Porter, L.W., **Perspectives on behavior in organizations**. New-york : McGraw-Hill, 26-38.

Peretti, J.M. (1990). **Ressources humaines**. Paris : Vuibert (et 4^e édition, 1994).

Porter, L.W. et Lawler, E.E. (1968). **Managerial attitudes and performance**. Homewood, Illinois : Irwin.

Roussel, P. (1994). **Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail**. Thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université Toulouse I.

Sire, B. et David, P. (1993). **Gestion stratégique des rémunérations**. Paris: Editions Liaisons.

Vroom, V.H. (1964). **Work and motivation**. New York : Wiley.

¹ LIRHE : Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi - CNRS URA 2019 - Université Toulouse I.