

Normes de comparaisons en matière d'équité salariale :

Cas de cadres français et de cadres marocains *

Jean-Marie PERETTI

Professeur, ESSEC, Cergy Pontoise

Laïla BENRAISS

Maître de Conférences IAE de Brodeaux

La théorie de l'équité a connu ses principaux développements avec les travaux de Homans (1953 et 1974) et d'Adams (1962, 1963, 1964 et 1965). Depuis, les recherches sur les formes et le rôle du sentiment de justice dans les relations sociales et plus particulièrement dans les groupes restreints, se sont multipliées (Walster & al. (1978) ; Greenberg & al. (1982) ; Messick & al. (1983) ; Kellerhals & al. (1988) ; Greenberg (1990) ; Summers & al. (1991) ; Tremblay (1991) ; etc.). Elles traitent des réactions à l'inéquité, des images variées et conflictuelles du « juste », des corrélations entre groupes et normes de justice et de l'impact des divers systèmes de répartition sur les relations interpersonnelles.

Dans cette communication, nous tenons à identifier les normes de comparaison des cadres évoluant dans deux cultures différentes à savoir la France et le Maroc.

Après avoir défini la théorie de l'équité et ses implications organisationnelles, nous présenterons les deux études qualitatives qui ont été menées respectivement auprès de cadres d'entreprises au Maroc et en France ainsi que leurs résultats.

1. Définition et principes de la théorie de l'équité

Homans et Adams ont pris des situations de travail comme cadre d'observation, en appliquant aux phénomènes salariaux les principes de la dissonance cognitive de Festinger¹ (1957) et de la privation relative de Stouffer & al.² (1949) .

Ces deux concepts de dissonance cognitive et de privation relative, combinés et appliqués aux salaires,

1. Un individu est en situation de dissonance cognitive « lorsque la connaissance qu'il a d'une chose n'est pas en harmonie avec sa connaissance d'un autre objet » (Festinger 1957). Le sentiment d'inéquité est considéré comme une forme de dissonance cognitive entraînant un état d'activation déplaisant. Festinger estime que tout individu a tendance à réduire cet état psychologique déplaisant. La consonance est rétablie soit en changeant de comportement, soit en changeant de cognition. Festinger (1954) met aussi l'accent sur les comparaisons : « à l'intérieur d'un champ donné de comparaisons, on choisit de préférence comme termes de comparaison ceux dont l'aptitude ou l'opinion sont les plus proches. (...) La tendance à se comparer à un autre décroît à mesure qu'augmente la différence entre soi-même et cet autre. »

2. En se basant sur un échantillon de soldats, Stouffer (1949) a remarqué que ceux qui ont un niveau scolaire élevé et de meilleures opportunités d'avancement dans l'armée étaient les moins satisfaits de leur statut et de leur travail par rapport aux soldats à niveau scolaire moins élevé. Stouffer explique cette réaction comme suit : les plus diplômés avaient des niveaux d'aspiration plus élevés, basés en partie sur leur projet dans la vie civile. Ils se sentent relativement privés d'un statut et par conséquent, moins satisfaits que les autres soldats. En effet, les individus avec de hautes prétentions et de fortes attentes sont plus insatisfaits que ceux ayant de faibles prétentions. La privation relative fait référence au sentiment d'insatisfaction éprouvé lorsqu'une personne se perçoit comme désavantagée par rapport à une autre personne à laquelle elle se compare.

constituent le fondement principal de la théorie de l'équité en ressources humaines.

La théorie de l'équité stipule ainsi qu'une personne compare ses contributions et ses rétributions à celles d'une autre personne considérée comme point de repère. Un état d'inéquité existe au moment où quelqu'un perçoit que le ratio de ses contributions et de ses rétributions n'est pas égal à celui de la personne à laquelle il se compare (Adams 1984 et Francès 1981). Ce choix de l'autre sera précisé plus loin.

L'inégalité entre ces rapports peut être négative ; le sujet perçoit alors un sous-paiement et, de là, éprouve un sentiment d'inéquité et de frustration comparative. Si elle est positive, le sujet sur-rétribué éprouve un sentiment de culpabilité et tend à être insatisfait par cette forme inverse d'inéquité, génératrice d'inquiétude et d'insécurité (Thériault 1983).

Qu'il soit positif ou négatif, cet inconfort psychologique déclenche un mouvement de ré-équilibrage et pousse la « victime » ou l'« exploitateur » à chercher un moyen de réduire ce sentiment d'inéquité. Parmi les moyens dont il dispose, il peut, selon Adams et Homans :

- modifier les termes de l'échange ;
- effectuer des adaptations cognitives de la balance entre contributions et rétributions.

Thériault (1983) dégage d'autres réactions à l'inéquité :

- Modifier ses contributions ou ses rétributions : l'individu en situation de sous-équité cherchera à accroître ses rétributions, tandis que celui en sur-équité tentera d'augmenter ses contributions ;
- Quitter la situation qui provoque cet état de tension ;
- Modifier psychologiquement ses contributions ou ses rétributions ;
- Modifier psychologiquement les contributions ou les rétributions de la personne à laquelle il se compare, en diminuant l'intensité de l'interaction ou en interrompant toute collaboration ;
- Forcer l'autre à quitter la situation dans laquelle il se trouve ;
- Changer de point de référence.

Pourquoi cette détresse face à l'inéquité ? Pourquoi ces tentatives de ré-équilibrage ? En réponse à ces questions, Kellerhals & al. (1988) invoquent deux causes à ce comportement : l'une est cognitive, l'autre normative.

Selon le premier point de vue, les acteurs chercheraient à réduire la dissonance dont ils font l'expérience quand leurs résultats ne sont pas compatibles avec leurs objectifs, ce qui rejoint la thèse de Festinger (1957). Pour Alexander & al. (1964), l'explication réside dans le fait que l'inéquité perturbe les modèles des relations prédictibles que les acteurs construisent pour gérer leurs relations avec l'environnement, menaçant ainsi toute la logique de leur comportement. Celle-ci, en effet, est basée sur la possibilité de prédire les conséquences des actions. De là vient la motivation à restaurer la justice.

Le second point de vue considère la violation de la norme générale de réciprocité - révélée par l'inéquité - comme un acte de mépris d'autrui, une menace pour son identité. La « victime » tente alors de redresser la situation pour conserver estime de soi et prestige, « l'exploiteur » s'efforce de le faire pour supprimer son sentiment de culpabilité.

Pour Leventhal & al. (1969), la motivation a une forte réaction à l'inéquité qui disparaît dès lors qu'une injustice peut être attribuée à des causes externes et non intentionnelles.

En résumé, pour les tenants de la théorie de l'équité, la norme de proportionnalité est un moyen privilégié pour équilibrer deux dimensions de l'interaction : la tendance des individus à s'approprier un maximum de ressources rares et la nécessité de la coopération pour augmenter l'efficacité du travail. La norme de proportionnalité apparaît comme un mécanisme simple de conciliation des contraires, permettant la poursuite de l'interaction. De là lui vient son universalité.

2. Processus de comparaison

Comme nous l'avons souligné, chaque individu établit sa perception de la justice de ses rétributions par rapport à une autre personne de son choix. Toutefois, la comparaison se base, pour Adams et Homans, sur un principe unique de *proportionnalité*, qui veut que les contributions ou investissements et coûts des différents acteurs soient proportionnels à leurs rétributions ou gains matériels et immatériels. Il y a sentiment d'équité lorsque cette règle est respectée, et d'inéquité lorsqu'elle ne l'est pas.

Cette comparaison du juste est, pour Homans, construite par expérience : les interactions sociales conduisent, peu à peu, les individus à développer des attentes de type probabiliste relatives à l'association entre les contributions et les rétributions. Ces attentes se transforment ensuite progressivement en normes. Cette notion du « juste » n'est certes pas absolue mais demeure toutefois, pour Homans, universelle et per-

ceptible dans toutes les cultures, à toutes les époques, et cela même si la définition sociale des contributions et des rétributions varie.

Le processus de comparaison repose ainsi sur deux propositions fondamentales :

- il provoque une évaluation positive, neutre ou négative de l'objet de la comparaison (rétribution, contribution) relativement aux standards de comparaison utilisés.
- les individus apprennent à se connaître en effectuant des comparaisons sous une forme ou une autre. Ces comparaisons sont effectuées par rapport aux autres (référénts).

La comparaison concerne ainsi les contributions et rétributions, qui constituent l'objet de la comparaison, aussi bien que les référénts, c'est-à-dire les personnes par rapport auxquelles un jugement est porté : les points de comparaison.

2.1. Objet de la comparaison

Tout individu établit une certaine relation entre ses prestations professionnelles, exprimées en termes d'effort, de qualifications, etc., et la rémunération de ces prestations en termes de salaire et d'autres avantages.

Une fois rapprochée de la balance prestations - rémunérations d'une autre personne, telle que la perçoit l'intéressé, cette relation lui paraîtra équitable ou inéquitable. D'un point de vue heuristique, cette confrontation pourrait être formulée comme suit :

$\frac{\text{Rémunérations personnelles (RP)}}{\text{Prestations personnelles (PP)}}$	Comparé à	$\frac{\text{Rémunérations de tiers (RT)}}{\text{Prestations de tiers (PT)}}$
---	-----------	---

Pour Adams, deux individus éprouvent un sentiment d'injustice si les deux touchent un salaire identique pour des qualifications inégales; ce sentiment est ressenti même par celui qui est relativement sur-payé. Pour Kellerhals & al. (1988), les résultats d'Adams et Homans ne sont guère étonnants dans des expériences de laboratoire où, d'une part, les interactions sont purement dyadiques et abstraites et, d'autres part, toute ambiguïté de définition est exclue. Pour eux, l'approche d'Adams et Homans est limitative, dans la mesure où l'injustice peut être ressentie même par des individus à qualifications inégales et à salaires différents.

Contributions et rétributions sont définies de façon subjective : elles dépendent des perceptions des personnes participant à l'échange. L'inéquité réside donc

dans le regard de l'individu, et non dans des caractéristiques objectives de la situation. Il peut y avoir sentiment d'inéquité non parce que les parties sont objectivement inégalement traitées, mais parce que leurs perceptions des contributions et des rétributions diffèrent.

En effet, pour Adams, la comparaison consiste en une évaluation subjective d'éléments qui sont eux-mêmes subjectifs. Toutefois, pour Walster & al. (1978), cette évaluation subjective doit prendre en compte les rétributions positives aussi bien que les rétributions négatives (sanctions).

Pour Adams (1963), les inputs ou contributions dépendent de deux critères : la « reconnaissance » et la « pertinence ». Il faut, en effet, que tous les éléments mis dans l'échange soient reconnus comme devant faire partie intégrante dudit échange.³

Plus récemment, l'importance de la justice procédurale a été reconnue comme complément nécessaire aux recherches sur la justice distributive. (Greenberg 1987 ; Folger & al. 1989 ; Greenberg 1990 ; McFarlin & al. 1992 ; Sweeney & al. 1993 ; Greenberg & al. 2001...). Elle se rapporte aux attitudes des individus à l'égard des procédures utilisées, indépendamment de leur sentiment à l'égard des résultats (output) qu'ils en retirent. Elle concerne les processus de décision relatifs à la rémunération.

La comparaison peut porter, dès lors, sur la rémunération distribuée (justice distributive) plutôt que sur les procédures mises en place pour sa détermination.

2.2. Points de comparaison

Pour Homans (1974), il n'existe pas de critère absolu permettant à un individu de décider

de la justice ou de l'injustice « en soi » du traitement qui lui est réservé. C'est toujours en se comparant « aux autres » qu'on éprouve de l'injustice.

Les recherches de Dornstein (1991) et Summers & al. (1990) ont mis en lumière le rôle prépondérant des référénts dans l'évaluation de la justice salariale et la satisfaction du salaire. Il n'existe aucun référent universel ou unique en matière de jugement d'équité. Au contraire, les individus établissent leurs perceptions d'équité sur plus d'un référent, et les réactions varient suivant ces perceptions.

Homans (1974) situe la comparaison sur le plan local; sa perspective se limite donc à une comparaison faite dans l'instant, avec telle ou telle personne se trouvant

3. J.S Adams (1963), op. cit, page 423

à proximité. Des travaux ultérieurs ont montré l'insuffisance de cette conception (Austin 1977 ; Shepelak & al. 1986).

Dans leurs jugements de justice, les individus recourent en fait à deux genres très différents de comparaison (Messé & al. 1983). D'une part, ils s'évaluent localement et globalement, par rapport à autrui. Mais ils utilisent, d'autre part, des critères internes, à savoir des attentes organisées par l'expérience, soit très antérieurement à l'échange en cours, soit au cours des diverses phases de celui-ci. Il s'agit en quelque sorte, d'une référence à soi-même comme somme de divers rôles. La même idée a été développée par Weick (1966) : il y a sentiment d'injustice, indépendamment de la comparaison avec un tiers, si la rétribution est inférieure aux standards personnels.

Pour Austin (1977), dès qu'un acteur peut se comparer valablement à autrui, les critères internes deviennent inopérants. A l'inverse, ils sont plus saillants lorsque la comparaison sociale s'avère difficile.

Pour Messé & al. (1983), les concepts d'équité sont reliés aux attitudes et aux comportements au travail, et la capacité de prédiction est fonction de la nature du référent. Ces auteurs concluent que la comparaison avec les « autres » joue un rôle important dans le jugement de justice lorsque la rétribution est sensiblement inférieure aux standards internes des sujets, mais qu'elle n'a qu'un faible impact lorsque la personne s'estime bien payée – par rapport à ces mêmes critères-.

Kellerhals et ses collaborateurs (1988) distinguent deux types d'autrui, selon qu'ils appartiennent ou non à la même catégorie (groupe professionnel...) : les « semblables » et les « différents ». Cette distinction n'est pas négligeable dans la mesure où elle commande les probabilités d'occurrence de divers genres de réactions à l'inéquité (Martin & al. 1983). La comparaison avec les « semblables » se traduit par un mécontentement et des réactions individuelles. La comparaison avec les « différents » conduit plutôt à un partage du mécontentement et à des réactions collectives : grèves et revendications.

Or, Martin & al. (1983) montrent que la comparaison avec les « différents » est plus fréquente. Il est clair que les bases d'une telle comparaison sont différentes de celles qui portent sur les « semblables ». Elle se base moins sur l'évaluation des contributions comparées, à l'aide d'un critère commun, que sur une tentative de valorisation des apports du groupe.

A cette dichotomie entre différents et semblables, Martin (1982), distingue à l'intérieur d'une même catégorie, entre les personnes inférieures et supérieures à ego, en matière de rétribution. Il a établi, ainsi, une typologie des comparaisons interpersonnelles possi-

bles comprenant quatre positions (tableau 1.).

Tableau 1. Typologie des comparaisons interpersonnelles

Ecart des rémunérations entre différents	Ecart des rémunérations entre semblables	
	FORT	FAIBLE
FORT	Inégalité	Discrimination
FAIBLE	Norme	Egalité

D'après J. Martin (1982), page 115.

La question qui se pose à ce niveau est de savoir si l'ordre de fréquences de ces divers référents constitue une séquence constante. Selon Martin (1982), nous sommes généralement en présence de la séquence suivante : sont d'abord choisis les semblables et supérieurs, puis les différents et inférieurs et enfin, les semblables et inférieurs. Il justifie la prévalence de cette séquence par le souci des individus d'éviter les comparaisons qui constitueraient une menace pour leur estime de soi. Il montre essentiellement que cette typologie dépend de la structure des rémunérations. Il distingue à ce propos quatre situations, selon que l'écart entre les semblables et les différents est important ou insignifiant.

Pour Martin (1982), la probabilité de choisir les semblables comme base de comparaison est fortement augmentée dans les cases « discrimination » et « inégalité ». Cette conclusion rejoint les propos de Homans (1974), pour qui la comparaison n'est pas raison mais stratégie, c'est-à-dire qu'elle est davantage conditionnée par le résultat espéré que par des résultats cognitifs abstraits. Pour Austin (1977), le recours à des comparaisons désavantageuses s'opère uniquement s'il existe des chances raisonnables de rétablir l'équité : la comparaison et le sentiment d'inéquité sont alternativement causes et conséquences l'un de l'autre.

Ce processus de comparaison est doublement paradoxal. D'une part, l'individu se compare plus à des semblables qu'à des personnes ou des groupes de statut nettement supérieur ou inférieur. Il les connaît en effet mieux, tant du point de vue de leurs contributions que de leurs rétributions, si bien que l'injustice éventuelle est davantage ressentie par rapport aux individus qui se ressemblent que par rapport à d'autres sensiblement plus favorisés.

D'autre part, Homans estime que ce processus est téléologique : plus les acteurs espèrent une modification des termes de l'échange, plus ils se comparent à autrui.

Berger et ses collaborateurs (1972) estiment qu'aucu-

ne norme sociale et qu'aucun référentiel collectif n'intervient dans le processus de jugement, ce dernier étant soumis à une toute autre structure. En effet, pour faire face aux difficultés de mesure des contributions et rétributions, ainsi qu'à la diversité des formes de comparaison, Berger et ses collaborateurs (1972) ont proposé une formulation différente du débat de justice : la théorie du statut.

Pour eux, le jugement de justice porte sur la correspondance entre l'individu (acteur) et ses rétributions, plutôt qu'entre l'acte et sa sanction. Ces auteurs remettent en cause les perspectives de Homans et d'Adams, pour qui les enjeux (contributions et rétributions) ont une valeur marchande, trans-situationnelle et trans-personnelle et où les acteurs se jugent donc sur la base du même barème, dont l'origine est inconnue.

Les individus sont ainsi dotés de caractéristiques statutaires (jeunes ou vieux ; hommes ou femmes, etc.), auxquels sont associés deux type d'images :

- La première concerne les contributions. En effet, sont attendues certaines performances des acteurs occupant un statut donné : ils sont jugés forts ou faibles, astucieux ou indifférenciés, sensibles plutôt que logiques, etc., et ces attributs leur procurent un certain statut, d'une part, et sont perçus, d'autre part, comme constituant autant de contraintes que d'atouts pour leurs prestations ;
- La deuxième concerne les rétributions. On rattache à ces statuts la valorisation de certains objectifs (goal-objects), de certaines rétributions, plutôt que d'autres. Ces rétributions potentielles ont des significations très différentes selon les statuts auxquels on les associe.

L'état de justice est alors défini comme l'attribution de rétributions adéquates (en termes de statut) à une performance jugée elle-même adéquate. L'idée de proportionnalité de Homans et Adams est remplacée ici par celle de correspondance entre des rôles et des gratifications.

Cette théorie rejoint celle de Homans et Adams sur la perspective que la comparaison locale puisse être un critère de jugement, et ce, uniquement pour les individus occupant le même statut. Toutefois, pour Berger & al. (1972), entre des individus de statuts différents, la proportionnalité entre les contributions et les rétributions ne reflète pas réellement la nature des débats de justice.

Plus récemment, cette notion de référents dans la théorie de l'équité salariale a entraîné la détermination de trois types de comparaisons, selon le référent choisi, dits « politiques d'équité », à savoir l'équité interne, l'équité externe et l'équité individuelle (Milkovich & al.

1996 ; Thériault 1991 ; Tremblay 1991).

Selon Tremblay (1991) :

- L'équité interne « réfère à des comparaisons entre des emplois à l'intérieur d'une même organisation. Le but de ces comparaisons est de déterminer la contribution relative de chaque emploi à la réalisation des objectifs de l'organisation » ;
- L'équité externe fait référence à la situation du niveau de rémunération par rapport au marché ;
- L'équité individuelle : il s'agit de l'importance relative de certaines caractéristiques personnelles, telles que l'ancienneté et le rendement dans la détermination de la rémunération.

Ces trois dimensions de l'équité concernent surtout une population nord-américaine et ne sont, peut être, pas transposables sur une population française. Dans cette recherche, nous faisons l'hypothèse que l'équité salariale est un concept multidimensionnel. Ces dernières seront présentées dans le paragraphe suivant.

Toutes les recherches sur l'équité ont conclu à l'inexistence d'un référent universel ou unique en matière de jugement, les individus établissent leur perception d'équité sur plus d'un référent et les réactions varient suivant les différentes perceptions.

3. Etude qualitative

Dans cette approche, nous avons réalisé une étude qualitative qui nous a permis de comprendre le processus du choix des référents, de connaître les déterminants d'un salaire équitable et de pouvoir générer un ensemble d'items dans le but de construire une échelle de mesure de l'équité salariale.

L'objectif de cette phase empirique qualitative est d'acquiescer une vision aussi complète que possible de la perception de l'équité salariale. Cette étape doit aboutir à la génération d'items, qui, utilisés dans le questionnaire, caractériseront la perception de l'équité salariale.

Ainsi, cette phase qualitative vise à comprendre un phénomène et à l'analyser en profondeur, avec toutes ses subtilités.

3.1. Mode de recueil

Cette étude est de type exploratoire. Pour pouvoir disposer d'un maximum d'information relative aux comparaisons de nos deux échantillons, nous avons choisi parmi les nombreuses techniques liées aux méthodologies qualitatives, l'entretien individuel. Pour Blanchet (1994), ce dernier a pour fonction de mettre en lumière les aspects du phénomène auxquels le chercheur

ne peut penser spontanément, et de compléter les pistes de travail suggérées par ses lectures.

L'entretien semi-directif est ouvert et centré, il repose non seulement sur les réactions de l'interviewé à des questions précises mais sur l'expression libre de ses idées sur un sujet. Il permet de laisser libre l'interviewé quant aux thèmes qu'il souhaite aborder, à l'intérieur d'un thème global de départ, mais prévoit pour le chercheur la possibilité de réorienter la discussion, dans un second temps, sur des thèmes préalablement définis et qui n'auraient pas été évoqués spontanément. Le chercheur est ainsi, actif car il soutient son interlocuteur dans sa réflexion.

L'enquête a donc été réalisée par entretiens semi-directifs, en usant peu de la relance pour laisser la possibilité à l'interviewé d'exprimer son opinion quant à sa propre perception de l'équité.

Construction du guide d'entretien

Notre guide d'entretien est constitué de trois questions clés dont l'ordre diffère d'un sujet à l'autre.

1. La question : « Quand vous jugez votre rémunération, par rapport à qui vous vous comparez ? » rend compte du référent choisi par l'employé, en vue de comprendre sa stratégie de comparaison.
2. La question : « selon vous, qu'est ce qu'une rémunération juste ? », permet de déceler les éléments que l'employé prend en compte pour évaluer sa rémunération.
3. La question : « Quels sont les critères qui légitiment les différences entre deux personnes occupant le même poste en terme de salaire ? », ouvre un débat sur les critères de légitimité des différences salariales au sein de l'entreprise.

3.2. Présentation du terrain

1. France

Afin de réaliser nos entretiens, nous avons procédé à un repérage à l'aide de l'annuaire des anciens étu-

dants de l'Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence, d'entreprises de différents secteurs. Le recours à cet annuaire avait pour but de faciliter la prise de contact avec l'entreprise en exploitant un réseau de connaissance pré-établi. Même si l'échantillon peut être considéré comme de convenance, nous avons étudié des secteurs différents afin d'éviter un biais à ce niveau.

Notre échantillon fut ainsi de 43 cadres. L'âge moyen étant de 36 ans, et leur ancienneté moyenne est de 6 ans. Le tableau 2. présente la répartition de notre échantillon, par secteur, sexe et âge.

Les interviews d'une durée de trente à 40 minutes ont été réalisées au jour et à l'heure convenus par les interviewés. Nombre d'entretiens ont été effectués en dehors de leur lieu de travail. Nous avons procédé à l'enregistrement des entretiens pour analyser leur contenu ultérieurement.

2. Maroc

L'enquête a été réalisée dans quatre entreprises situées à Marrakech (Maroc), trois d'entre elles sont de type industriel privé de taille moyenne, la quatrième est un Office appartenant au secteur public.

Notre échantillon fut de 40 cadres contactés et interrogés sur le lieu de travail. L'âge moyen étant de 38 ans, et leur ancienneté supérieure à 5 ans. Tous les cadres interviewés sont mariés avec ou sans enfants à charge. (tableau 3)

Tableau 3. Répartition des sujets interrogés par secteur, sexe et âge

		Tranches d'âge			TOTAL
		30-40	41-50	> 50	
Office public	femme	0	0	3	3
	homme	4	4	4	12
Entreprises Privées	femme	5	3	1	9
	homme	5	4	7	16
TOTAL		14	11	15	40

Tableau 2. Répartition des sujets interrogés par secteur, sexe et âge

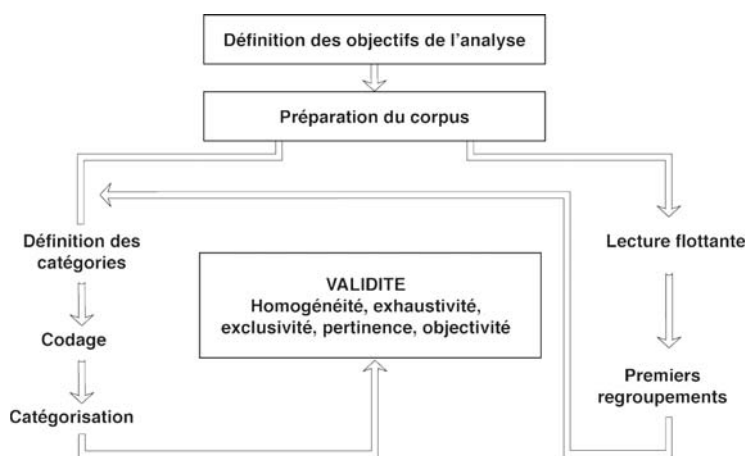
		Tranches d'âge							TOTAL
		< 25	25-30	31-35	36-40	41-45	46-50	> 50	
Secteur public	femme	2	3	1		1	2	1	10
	homme		5	2	1	3	5	2	18
Secteur privé	femme		3	1	1				5
	homme	1	3	3	1	2			10
TOTAL		3	14	7	3	6	7	3	43

Le choix d'une population formée uniquement de cadres a été guidé par le souci de remédier aux différents biais que peut poser la traduction des entretiens. En effet, le statut cadre requiert un minimum de formation et donc une aptitude à parler couramment la langue française, ce qui n'est pas le cas des ouvriers.

4. Analyse des entretiens

Les étapes de l'analyse qualitative se déroulent suivant le schéma suivant :

Graphique 1. Les étapes de la démarche de l'analyse quantitative



Pour l'analyse des entretiens, nous avons opté pour une méthode d'analyse catégorielle thématique, une des méthodes d'analyse de contenu (Bardin 1986), utilisant comme support les entretiens réalisés.

5. Résultats et discussion

L'analyse de contenu thématique réalisée sur le corpus a permis de dégager des éléments de réponse quant à la problématique retenue.

Etude menée en France

Les répondants se comparent tantôt à l'extérieur tantôt à l'intérieur de leur entreprise. Certains critères ou déterminants de l'équité de leur rémunération sont propres à l'un des deux niveaux de comparaisons et d'autres sont utilisés à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Nous avons ainsi reporté sept déterminants d'une rémunération dite « juste » ou équitable.

Le tableau 4 (page suivante) résume les entretiens réalisés en faisant ressortir l'importance pour les répondants des déterminants d'une « rémunération juste » à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, en fonction de

l'âge des répondants et de leur secteur d'activité.

D'ores et déjà nous pouvons remarquer que, d'une part, les employés se comparent à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. D'autres part, respectivement, la qualification, la performance, le niveau hiérarchique ainsi que l'ancienneté et la quantité de travail sont les déterminants d'une « rémunération juste » les plus fréquemment cités indépendamment de la tranche d'âge et du secteur d'activité (privé et public).

La **performance** est un déterminant de l'équité salariale aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation et ce, quel que soit le secteur. En effet, les employés du public et du privé ont cité la performance comme étant un déterminant de la justice salariale aussi bien en comparaison avec des personnes à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

La **qualification** détermine l'équité de la rémunération plus par rapport aux référents externes que par rapport aux référents internes. Un cadre de moins de 25 ans appartenant au secteur privé nous confie « ... il m'arrive de me comparer à des personnes de ma promotion, nous avons le même diplôme, mais pas forcément la même rémunération ». Par ailleurs, il est à noter que la qualification n'apparaît

comme déterminant de l'équité de la rémunération qu'au début de la carrière et ce jusqu'à 40 ans. Les cadres au-delà de cette tranche d'âge jugent leur rémunération plutôt en fonction de leur **ancienneté** et quel que soit le secteur d'activité.

Le **niveau hiérarchique** quant à lui, apparaît comme le déterminant le plus cité par des répondants toutes tranches d'âge confondues. Dans le secteur public, il intervient pour juger la rémunération plus au niveau interne qu'externe, alors que dans le secteur privé, il est cité aux deux niveaux de comparaison.

La **quantité de travail** intervient quant à elle, dans les deux types de comparaisons, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et ce dans les deux secteurs. Une employée du secteur public âgée de 35 ans, nous a fait part de son point de vue concernant ce thème : « ... à travail égal, salaire égal !! ce n'est pas parce que telle ou telle personne a fait deux ou trois ans d'études de plus que moi qu'elle est censée toucher plus, alors que toutes les deux on fait le même boulot ».

L'**ancienneté** est un déterminant plus cité que l'âge. Elle est plus prononcée chez les employés de plus de 36 ans comme critère d'équité de la rémunération aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'organisation.

Tableau 4. Nombre de verbalisations de certains déterminants d'une „rémunération juste“

		Performance		Qualification		Ancienneté		Age		Quantité de travail		Sexe		Niveau hiérarchique	
		Int	Ext	Int	Ext	Int	Ext	Int	Ext	Int	Ext	Int	Ext	Int	Ext
Privé	< de 25 ans		1		1	1					1	1		1	1
	de 26 à 30	4	4	2	3		1			3	3	1		3	3
	de 31 à 35	2	2	3	3	2	2			2	2			1	
	de 35 à 40	2	1	2	2		1		2	1	1			1	2
	de 41 à 45					1	1		1	1	1				
	de 46 à 50	1	1			1	1	1						1	2
	> de 50 ans						2							2	2
TOTAL PRIVE		9	9	7	9	5	8	1	3	7	8	2	0	9	10
Public	< de 25 ans	2	2	2	2					1	1				
	de 26 à 30	2	2		2	2	1								
	de 31 à 35	1	1	2	2	1				2	2	1		1	
	de 35 à 40				1	1	2							3	
	de 41 à 45				1	1		2	1	1				1	
	de 46 à 50					3			1					3	3
	> de 50 ans	2	2	2	2	1				2	2				
TOTAL PUBLIC		7	7	6	14	9	3	2	2	6	5	1	0	8	3
TOTAL GENERAL		16	16	13	23	14	11	3	5	13	13	3	0	17	13

L'âge et le sexe demeurent les deux critères les moins cités. Les répondants ne tiennent, désormais, pas compte de ces deux éléments pour juger de l'équité de leur rémunération. Nous avons, cependant, essayé de relancer les interviewés sur ces deux points et nous avons ainsi provoqué des réactions quelques peu brutales chez la plupart des répondants, refusant strictement de considérer ces deux déterminants dans le jugement de l'équité de leur salaire.

L'étude qualitative confirme bien ce qui ressortait de la littérature : le salarié se compare à l'intérieur, à l'extérieur et par rapport à certaines caractéristiques individuelles. Toutefois, ces caractéristiques individuelles sont à chaque fois mise en relation avec une personne à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise : « il m'arrive de me comparer à mon collègue, nous sommes tous les deux jeunes ingénieurs, nous travaillons autant l'un que l'autre, en principe nous devrions avoir le même salaire... ». Pour ce cadre, la comparaison porte à la fois sur une personne à l'intérieur de l'organisation et sur la base de critères tels la qualification, l'âge et la quantité de travail. Toutefois, dans la transformation de ces thèmes en items, pour la mesure du concept de l'équité salariale, nous tiendrons compte séparément des sept éléments verbalisés. L'étude quantitative nous montrera, à travers l'analyse de la dimensionnalité du concept de l'équité salariale, la façon dont ils sont structurés autour de ce dernier.

Etude menée au Maroc

1. Les déterminants d'une « rémunération juste » :

Le tableau 5 (page suivante) résume les entretiens réalisés en faisant ressortir l'importance pour les 15 répondants du public et les 25 du privé des déterminants d'une « rémunération juste ».

Nous pouvons remarquer que la qualification, l'âge, les besoins ainsi que le sexe sont les déterminants d'une « rémunération juste » les plus fréquemment cités.

a. Qualification et potentiel

Le terme „qualification“ revêt deux significations différentes selon la tranche d'âge des cadres. Pour les plus jeunes, (30-40 ans), il signifie „diplômes“ et pour les plus âgés, (plus de 50 ans), il signifie „expérience“. Chacun revendique un meilleur salaire sous l'étiquette qualification mais pas pour les mêmes raisons.

Indépendamment de la tranche d'âge à laquelle ils appartiennent, les cadres aussi bien du privé que du public ont tendance à surestimer leur potentiel et à vouloir être rémunérés en prenant de plus en plus compte de cette caractéristique : « pour moi, une rémunération juste doit avant tout tenir compte des qualifications de l'individu... de ce qu'on est capable de faire... »

Tableau 5. Nombre de verbalisations de certains déterminants d'une „rémunération juste“ chez les cadres marocains interviewés

	Qualification (potentiel)	Travail effectué	Besoins	Expérience passée	Age / ancienneté	Sexe	Niv. hiérarchique
Office pub.	12	3	9	4	11	9	6
Ent. privées	20	9	15	5	12	11	8
TOTAL	32	12	24	9	23	20	14

b. Age et besoins

Dans les différents propos de notre échantillon l'âge est lié d'abord à l'ancienneté et ensuite à la satisfaction : les cadres les plus âgés ressentent plus de satisfaction à l'égard de leur rémunération.

- Age et ancienneté

A la question : « Quels sont les critères qui légitiment les différences entre deux personnes occupant le même poste en terme de salaire ? », les plus de cinquante ans estiment qu'il est plus « juste » et plus légitime que la rémunération prenne en compte l'âge et l'ancienneté, « ... la rémunération doit aussi tenir compte de l'âge, car qui dit âge dit ancienneté et maîtrise du travail effectué ». Alors que les plus jeunes estiment injuste, une rémunération privilégiant ces deux critères, et qu'il serait plus équitable de les remplacer par la compétence, la performance ou encore la qualification dites « critères objectifs », « pour moi, l'ancienneté n'est pas un bon critère, car on peut être nouveau et performant, encore plus performant et plus compétent que les anciens », « une bonne gestion de la rémunération est celle qui se base sur des critères objectifs tels la qualification et la performance du salarié plutôt que sur l'ancienneté... l'ancienneté ne veut rien dire ».

- Age et satisfaction

Nous avons constaté une quasi-absence de référents physiques pour la catégorie d'employés de 50 ans et plus : « du moment que je suis arrivé à satisfaire mes besoins et ceux des mes enfants, je suis très satisfait... nous avons toujours mangé à notre faim ». En effet, ils ressentent un immense contentement de leur situation actuelle et n'aspirent pas à la changer du moment qu'elle leur permet de subvenir à tous leurs besoins les plus basiques.

Pour ces cadres âgés, la pyramide de Maslow s'arrêterait-elle aux besoins physiologiques ? Les plus jeunes auraient-ils plus d'aspirations à réaliser des besoins plus élevés ?

En fait, ayant commencé leur carrière au début des années soixante dix, les cadres quinquagénaires d'aujourd'hui n'ont pas connu que des périodes fastes. Ayant accédés à leur situation actuelle (cadre) à

la suite de promotions successives, le souvenir de ces périodes est toujours présent dans leur esprit ; d'où un critère de satisfaction très différent de celui exprimé par les jeunes cadres. Ces derniers n'ayant pas le même vécu semblent être plus exigeants.

A cette différence de vécu de cette tranche d'âge des quinquagénaires s'ajoute un rattachement plus fort à des valeurs culturelles (mélange de tradition et de religion) qui font que l'individu soit très vite satisfait de sa situation (à ne pas confondre avec un manque d'ambition). Ces valeurs culturelles, beaucoup moins prononcées, chez les jeunes cadres font que ces derniers expriment plus leur insatisfaction.

c. Sexe

68% des interviewés mariés, de sexe masculin ont fait référence à leur épouse, estimant qu'il est « logique » que leur rémunération soit supérieure à celle de leur conjoint « si c'est elle qui gagne le plus, alors c'est elle l'homme ! ». En effet, ils estiment que la part d'influence que chaque conjoint possède dans les décisions familiales est proportionnelle à ses apports en terme de salaire. Considérant le pouvoir comme une ressource rare parmi d'autres et en suivant le raisonnement d'Adams, la part revendiquée doit être proportionnelle aux apports. Or, Mirowsky (1985), a noté que la part d'influence que chaque conjoint estime juste d'avoir, dépend plus du statut social et des normes culturelles que de la valeur objective des contributions des époux.

Ce type de points de comparaison, assez évoqué, est très difficile à cerner par l'entreprise. En effet, chaque employé se positionne dans un référentiel propre à son contexte socio-culturel. Le caractère inconnu des facteurs qui suscitent l'établissement d'un tel référentiel rend difficile l'élaboration - par l'entreprise - d'une politique cohérente de gestion des rémunérations.

Dans le contexte socio-culturel marocain, nous avons montré que le référentiel établi par les cadres pour juger leur rémunération repose sur quatre déterminants principaux : la qualification, l'âge, les besoins et le sexe.

D'un point de vue managérial, une politique de ges-

tion des rémunérations doit tenir compte aussi bien de ces quatre déterminants que des processus, sous-jacents, de leur mise en place.

2. Le choix des référents :

L'analyse des données recueillies auprès des cadres des quatre entreprises apporte d'importantes précisions au sujet des points de comparaison et des caractéristiques individuelles reliées à leur choix.

Le choix de ces points de comparaison ne relève pas du hasard, il semble déterminé par les caractéristiques individuelles.

Le tableau 7 ci-dessous présente les principales relations identifiées entre un certain nombre de caractéristiques individuelles et organisationnelles et les divers points de comparaison.

Il ressort de ce tableau que le choix des points de comparaison est relié d'une façon particulière aux caractéristiques individuelles et organisationnelles suivantes :

Tableau 6. Principaux points de comparaison des cadres marocains interviewés

Points de comparaison	Nombre	Fréquence (%)
Autres personnes à l'intérieur de l'organisation	7	17.5
Autres personnes à l'extérieur de l'organisation	5	12.5
Passé professionnel	7	17.5
Futur professionnel	5	12.5
Besoins de l'individu	6	15
Valeur du cadre (selon lui)	5	12.5
Situation idéale (telle que perçue par le cadre)	3	07.5
Autres	2	05
Total	40	100%

1. Autres personnes à l'intérieur de l'organisation : individus ayant un niveau d'études relativement faible, une ancienneté moyenne, situés à un niveau hiérarchique assez élevé et ayant un salaire relativement bas.
2. Autres personnes à l'extérieur de l'organisation : individus ayant un niveau d'études relativement élevé, situé à un niveau hiérarchique supérieur et ayant un salaire relativement élevé.
3. Passé professionnel du cadre : individus ayant une faible estime de soi, assez âgés, à niveau d'études très moyen et un salaire relativement faible malgré une ancienneté moyenne.

Il ressort de ce tableau que la notion d'individu de référence invoquée par Adams (1963, 1965), bien que pertinente, a une portée limitée. Les points de comparaison ne sont pas uniquement d'autres personnes travaillant à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation (30% seulement des cadres s'y réfèrent). En effet, le passé comme le futur professionnel du cadre ainsi que ses besoins semblent être des points de référence importants.

4. Futur professionnel du cadre : individus, jeunes, dont l'estime de soi est très élevée, à niveau d'études élevé, ayant peu d'ancienneté et un salaire relativement faible malgré qu'ils occupent des postes hiérarchiques moyens.
5. Besoins de l'individu : individus dont l'estime de soi est relativement faible, appartenant à la tran-

Tableau 7. Relations entre les divers points de comparaison et certaines caractéristiques individuelles et organisationnelles

Points de comparaison	Caractéristiques individuelles et organisationnelles						
	Estime de soi	Age	Niveau d'études	Ancienneté	Niv. hiérarchique	Salaires	Valeurs issues de la religion
Personnes à l'intérieur de l'organisation			-	+	+	-	
Personnes à l'extérieur de l'organisation			+		++	+	
Passé professionnel	-	+	--	+	-	-	
Futur professionnel	++	-	+	-	+	-	
Besoins de l'individu	-	++		+			++
Valeur de l'individu à ses propres yeux	-	-	++	-	++	-	
Situation idéale			++		++	++	

(Le signe „+“ indique une relation positive et le signe „-“ une relation négative)

che d'âge des plus de cinquante ans, à très fortes convictions religieuses.

6. Valeur du cadre à ses propres yeux : individus, assez jeunes, ayant peu d'estime de soi, peu d'ancienneté, très scolarisés, occupant un niveau hiérarchique élevé et recevant un salaire relativement faible.
7. Situation idéale perçue par l'employé : individus ayant de très hauts niveaux aussi bien d'études que hiérarchiques et dont le salaire est conséquent à leurs responsabilités.-

Ces résultats sont très importants dans la mesure où ils nous permettent de constituer une typologie de cadres selon leurs points de comparaison.

Nous avons établi l'existence de points de comparaison chez la totalité des cadres marocains interviewés. Dans les entreprises de type privé, ce résultat n'était pas prévisible par les politiques mises en place. En effet, dans ces entreprises, nous avons noté la présence de ce que l'on peut appeler « une politique de salaires secrets ». Cette politique a été adoptée pour empêcher les comparaisons entre les individus et limiter ainsi leurs insatisfactions.

Nos résultats vont dans le sens de ceux prédits par la théorie sur les comparaisons sociales (Festinger, 1954) et par certaines études portant sur la notion d'équité (Homans, 1961 ; Adams, 1965). En effet, en l'absence de points de comparaison objectifs, les individus ont tendance à se comparer aux autres individus constituant pour eux un groupe de référence. Les caractéristiques pertinentes de ces individus sont alors évaluées ou estimées suivant les perceptions de la personne qui se compare. Ainsi, au lieu d'empêcher les comparaisons, une politique de salaires secrets les favorise et les diversifie en quelque sorte (Lawler & al. 1967).

Dans l'office public marocain étudié, les informations sur les salaires sont disponibles et chaque cadre peut en fonction de l'ancienneté et du grade estimer la rémunération de son collègue. Cependant, nous avons relevé - grâce à une analyse en profondeur des entretiens - que malgré la présence de l'information sur les salaires et donc des points de comparaisons objectifs, les cadres continuent à se comparer à d'autres personnes à l'extérieur de leur organisation en fonction de critères individuels établis par chacun d'entre eux. C'est ce qu'on appelle l'équité individuelle (Milkovitch et Newman, 1990 ; Tremblay, 1991 et Thériault, 1991).

Conclusion

L'objectif de cette communication est de déceler les points de comparaison des cadres en prenant en

compte certains facteurs culturels qui leur sont propres. D'une part, nous avons montré que chaque cadre établit ses propres critères et caractéristiques personnelles pour juger de l'importance relative de sa rémunération. Parmi tous les critères recensés quatre semblent être importants pour les cadres marocains de notre échantillon : la qualification, l'âge, les besoins et le sexe. Quant aux cadres français de notre échantillon, on note la présence de critères comme la qualification, la performance, le niveau hiérarchique, l'ancienneté et la quantité de travail.

D'autre part, nous avons établi une typologie de cadres marocains selon leurs points de comparaison. En effet, les cadres définissent un point de comparaison spécifique en fonction de leurs propres caractéristiques individuelles et organisationnelles ; chez les quarante cadres étudiés c'est l'équité individuelle qui domine.

Il serait pertinent d'étendre le terrain de cette étude en incluant des cadres appartenant à d'autres catégories d'entreprises (autres secteurs d'activité, autres tailles...), pour vérifier la pertinence de ces différents résultats. D'un point de vue managérial, ceci permettra aux décideurs, en maîtrisant les facteurs à l'origine du sentiment d'équité chez les cadres, de mieux gérer cette catégorie d'employés et de maximiser leur satisfaction au travail.

Bibliographie

Adams J. S. & Jacobsen P. R. (1964), Effects of wage inequities on work quality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69, 19-25.

Adams J. S. (1962), The Relationship of Worker Productivity to Cognitive Dissonance about Wage Inequities, *Journal of Applied Psychology*, 46, 161-164.

Adams J. S. (1963), Toward an Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.

Adams J. S. (1964), Wage Inequities, Productivity and work satisfaction, *Industrial relations*, 3-1, October 9-16.

Adams J. S. (1965), Inequity in Social Exchange. In : L. Berkovitz (Ed.), *Advances in Experimental Psychology*. (1), pp. 267-300, New York, Academic Press.

Adams J. S. (1984), Etudes expérimentales en matière d'inégalités de salaires, de productivité et de qualité du travail, dans *Psychologie Sociale*, S. Moscovici, Ed. PUF

- Alexander C. N. Jr & Simpson R. L. (1964), Balance Theory and Distributive Justice, *Sociology Inquiry*, XXXIV, Spring.
- Austin W. (1977), Equity Theory and Social Comparison Process, in J. M. Suls, R. C. Miller (eds), *Social Comparison Processes*, Washington, DC, Hemisphere.
- Bardin L. (1986), *L'analyse de contenu* 2ème éd. PUF le psychologue.
- Berger J. ; Cohen B. P. & Zelditch M. Jr (1972), Status Characteristics and Social Interaction, *American Sociological Review*, 37, 241-255.
- Blanchet A. (1994), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Nathan.
- De Carufel A. & Schopler M. (1979), Evaluation of Outcome Improvement Resulting from Threats and Appeals, *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, pp. 662 – 673.
- Dornstein M., (1991), Fairness of pay Incentives Industrial Employees in Israel, *Personal Review*, vol. 19, n° 2, pp. 27-33.
- Festinger L. (1984), *Théorie des processus de comparaison sociale* dans *Psychologie Sociale*, S. Moscovici, Ed. PUF .
- Festinger L. A. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, Stanford University Press.
- Festinger L. A. (1954), Theory of social comparison process, *Human relations*, 7, pp. 117 – 140. Version française dans: *Théorie des processus de comparaison sociale*, dans *Psychologie Sociale*, S. Moscovici, Ed. PUF (1984).
- Folger R. & Kronovsky M. A. (1989), Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, 32 (1), pp. 115 – 130.
- Francès R. (1981), *La satisfaction dans le travail et l'emploi*. Ed. PUF le Psychologue.
- Greenberg J. & Cohen R. L. (1982), *Equity and Justice in Social Behavior*, New York, Academic Press.
- Greenberg J. & Cropanzano R. (2001), *Advances on Organizational Justice*, Stanford Univ. Press.
- Greenberg J. (1990), Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow, *Journal of Management*, 16, 339-432.
- Greenberg J. (1987), A taxonomy of organizational justice theory, *Academy of Management Review*, 12, 1, pp. 9 – 22.
- Homans G. (1974), *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York, Harcourt BRACE Jovanovich Inc. (chap. 11: "Distributive Justice").
- Homans G. (1953), *Status Among Clerical Workers*, *Human Organization*, 12, 5-10.
- Kellerhals J. ; Coenen-huther J. & Modak M. (1988), *Figures de l'équité : la construction des normes de justice dans les groupes*. Ed. PUF le Psychologue.
- Lawler E. E. & O'Gara P. W. (1967), Effects of Inequity Produced by Underpayment on Work Output, Work Quality and Attitudes Toward the Work. *Journal of Applied Psychology*, 51, (3), pp. 403 – 410.
- Leventhal G. S. & Bergman J. T. (1969), Self-Depriving Behavior as a Response to Unprofitable Inequity, *Journal of Experimental Social Psychology*, 5, pp. 153 – 171.
- Martin J. & Murray A. (1983), Distributive Injustice and Unfair Exchange, In *Equity Theory: Psychological and Sociological Perspective*, D. M. Messick & K. S. Cook (eds), pp. 169-206.
- Martin J. (1982), The Fairness of Earning Differentials : An Experimental Study of the Perception of Blue Collar Workers, *The Journal of Human Resources*, 17, pp. 110 – 122.
- McFarlin D. B. & Sweeny P. D. (1992), Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes, *Academy of Management Journal*, August, Vol. 35, 3.
- Messé L. A. & Watts B. L. (1983), Complex Nature of the Sense of Fairness : Internal Standards and Social Comparison as Basis for Reward Evaluations, *Journal of Personality and Social psychology*, 45, 84-93.
- Messick D. M. & Cook K. S. (1983), *Equity Theory: Psychological and Sociological Perspective*. New York, Praeger.
- Milkovitch G. T. & Newman J. M. (1990), *Compensation*, Homewood: Irwin ; 3 d Edition.
- Shepelak N. J. & Alwin D. F. (1986), Beliefs about Inequality and Perceptions of Distributive Justice, *American Sociological Review*. 51, 30-46.
- Stouffer S. A.; Suchman E. A.; DeVinney L. C.; Star S. A. & Williams R. M. Jr. (1949), *The American Soldier: Adjustment during Army life*. vol.1 Princeton, NJ: Princeton Univ. Press.
- Summers T. P. & DeNisi A. S. (1990), In Search of Adams' Other: Reexamination of Referents Used in the Evaluation of Pay, *Human Relations*, vol. 43, 6, 497-511.

Summers T. P. & Hendrix W. H. (1991), Modeling the role of pay equity perceptions: a field study, *Journal of Occupational Psychology*, 64.

Thériault R. (1983), *La gestion de la rémunération*. Gaëten Morin Editeur.

Thériault R. (1991), *Guide Mercer sur la gestion de la rémunération : Théorie et Pratique*. Gaëten Morin Editeur.

Tremblay M. (1991), Déterminants de l'importance des diverses formes de justice distributive en rémunération. *AGRH - Cergy*, pp. 609-617.

Walster E. ; Walster G. W. & Berscheid E. (1978), *Equity. Theory and Research*, Boston, Allyn & Bacon.

Weick K. (1966), The Concept of Equity in the Perception of Pay, *Administrative Science Quarterly*, II, 414-439.

