

Critères d'augmentations de salaires chez les cadres canadiens-français, canadiens-anglais et américains

Salary Increase Criteria according to French Canadian, English Canadian and American Managers

Roland D. Thériault and Lee D. Dyer

Volume 32, Number 1, 1977

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/028762ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/028762ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)
1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Thériault, R. D. & Dyer, L. D. (1977). Critères d'augmentations de salaires chez les cadres canadiens-français, canadiens-anglais et américains. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 32(1), 18–34. <https://doi.org/10.7202/028762ar>

Article abstract

The present study was designed to obtain information on each of the following questions: first, is there any significant differences between managerial perceptions regarding how their pay increases should be and actually are determined? Second, is there any differences between the criteria that should be and actually are used to determine salary increases of managers from different cultural milieu? Finally, which individual organizational characteristics may explain managerial perceptions regarding the criteria that should be used to determine their salary increases?

SAMPLES

Data to answer the research questions posed were gathered through questionnaires sent to three groups of American, French Canadian and English Canadian managers. The 180 American managers who answered the questionnaire come from 72 different organizations located in northern New York state. The 130 French Canadians and 79 English Canadians were from the Greater Montréal Metropolitan area.

The American managers were slightly older than both of the other two groups (mean ages were 41.38 and 32 years respectively). The Americans had more seniority with their firms (13 years) than the French Canadians (9 years) or the English Canadians (7 years). All samples were rather well educated. The American averaged 1.536 years of schooling, while the French averaged 14.78 years, and the English 16.12 years. The Americans were slightly better paid than the other groups. For instance, 26 percent of the Americans earned more than \$2,000 per month while this is the case for only 14 percent of the French Canadians and 3 percent of the English Canadians.

MEASURES

Nine salary criteria were considered in this study: level of job performance, nature of job (difficulty and responsibility), amount of effort expended, cost of living, training and experience, budgetary considerations (financial condition of the organization), increases given to others inside the organization, increases given to similar other outside the organization, and seniority within the organization. Scales ranging from 1 to 7 (1 = minimum importance and 7 = maximum importance) were used to measure each of these criteria.

Managers were also asked for self-ratings (in comparison to co-workers) on the following dimensions: experience and education, seniority, effort, performance level and nature of job (difficulty and responsibility).

Finally, the following questions were included in the study: the immediate superior's influence on salary increases, the degree of accuracy with which the immediate superior measures performance, the nature of the relationship between the respondent and his immediate superior, and finally the extent to which managers know the criteria that are actually used by their organizations to determine their salary increases.

RESULTS

Table 1 shows the mean ratings of the importance managers feel is placed on each of the nine salary criteria in determining the size of their salary increases.

The three populations share the same feelings in many respects. All of them feel that their performance is the most important criteria used to determine their salary increases. Following, in order of importance, are the financial situation of the firm, the nature of the job, and effort expended. Cost of living and seniority are perceived to be the least important.

The only major difference between the three groups pertains to the fact that French Canadian managers feel that their organizations weigh salary increases given to similar others outside the organization more heavily than the American or English Canadian managers do.

Table 2 shows the mean ratings of the importance managers feel should be placed on each of the nine salary criteria in determining the size of their salary increases.

Again, we find many similarities across the groups studied. Nevertheless, relative to the other two groups French Canadians feel that greater importance should be given to their effort, the financial conditions of their organizations, and to salary increases given to others inside as well as outside the organization. Furthermore, Americans and French Canadian managers feel that seniority should be given more importance than the English Canadians do (although all three groups rate this as a relatively unimportant factor).

Clearly most of the values in Table 2 are higher than those in Table 1, suggesting that managers generally feel that greater importance should be given to most salary criteria than currently is given. However, three exceptions can be noticed. First, American as well as English Canadian managers feel that less importance should be given to their effort, the financial conditions of their organizations, and to salary increases given to others inside as well as outside the organization. Finally, all three populations feel that seniority should be accorded less importance than it is.

In conclusion, although similarities and differences exist across the three groups, some general patterns are evident. First, performance is clearly the criterion managers feel should be the most important in salary increase decisions. Second, managers feel that budgetary considerations should be one of the least important criteria; certainly not more important than the nature of the job or amount of effort expended. Third, they feel that not enough importance is given to the cost of living. Finally, in their views seniority should be the least important criterion to be considered in determining managerial salary increases.

Table 3 shows the results of multiple regressions where the dependent variables are the criteria that should be used to determine salary increases. The independent variables are the self-ratings, demographical and organizational characteristics, and the criteria that are used to determine salary increases according to managers. Finally, dummy variable was used for the populations.

The selected demographical and organizational variables and the cultural milieu of the groups account for seven to fifty percent of the importance that should be given to the different salary increase criteria.

Generally, the cultural variable is not very much related to the different criteria. Specifically however, the fact of being French Canadian as opposed to American or English Canadian is related to the importance that should be given to salary increases given inside as well as outside the organization. The fact of being American as opposed to French or English Canadian is related to the importance that should be given to the financial conditions of the firm and to seniority.

CONCLUSION

The results of this study suggest the following conclusions:

1. Even though managers across populations tend to weigh the salary increase criteria that are used practically the same way, this is not the case for the criteria that should be used:
 - a. Americans feel that the most important criteria should be performance, nature of the job, effort, cost of living and training and experience. Following these should be the size of salary increases given outside of the organization and budgetary considerations. Size of salary increases given to others inside the organization is farther down the hierarchy while seniority is at the bottom.
 - b. French Canadians think that performance, nature of the job and effort should be the most important salary increase criteria. Cost of living, training and experience, budgetary considerations and size of salary increases given to others outside as well as inside the organization should come second. Seniority, alone, is in the last tier of the hierarchy.
 - c. The English Canadians would like that their organizations consider first their performance, the nature of their job, the cost of living, the effort that they expend in their job and their training and experience in determining their salary increases. Second should come size of salary increases given outside the organization and budgetary considerations. Size of salary increases given to others inside the organization should be third. Finally, should come seniority.
 2. Even though the cultural variable is generally not much related to the different criteria that should be used to determine salary increases, it explains part of the feelings expressed concerning certain criteria. On one hand, the fact of being American as opposed to French or English Canadian is related to the importance that should be given to the financial conditions of the firm and to seniority. On the other hand, the fact of being French Canadian as opposed to American or English Canadian is related to the importance that should be given to salary increases given inside as well as outside the organization. French Canadians thus seem to be relatively more concerned about equity than Americans and English Canadians seem to be.
- Overall, the present study suggests that researchers and practitioners in the area of compensation may do well to give greater attention to managerial perceptions regarding salary increase criteria. At stake here would seem to be not the mere satisfaction of managers' whims and fantasies but rather important implications for motivation, pay satisfaction and decisions regarding a more useful allocation of organizational rewards.

Critères d'augmentation de salaire chez les cadres canadiens-français, canadiens-anglais et américains

Roland D. Thériault
et
Lee D. Dyer

Cette étude a pour but de répondre aux questions suivantes: premièrement, est-ce qu'il existe des différences significatives selon les cadres dans les critères utilisés pour déterminer leurs augmentations de salaire et ceux qu'ils désirent? Deuxièmement, est-ce qu'il existe des différences entre les critères utilisés et ceux désirés par les cadres appartenant à des milieux culturels différents? En dernier lieu, quelles caractéristiques pourraient expliquer l'importance relative qu'ils accordent aux critères désirés dans la détermination des augmentations de salaire?

Récemment, certaines¹ études² sur les liens entre la rémunération et le rendement des employés ont mis en valeur l'importance de la perception dans ces analyses. À titre d'exemple, le modèle cognitif de motivation élaboré par Vroom³ indique que le salaire peut agir positivement sur la motivation à un rendement supérieur. Il en est ainsi dans la mesure où l'individu (a) a confiance en ses aptitudes, (b) attache de l'importance au salaire reçu et (c) voit un lien direct entre son niveau de rendement et le salaire qu'il reçoit. Une telle approche donne donc de l'importance à l'examen des perceptions des employés au sujet de la relation rémunération-rendement.

THÉRIAULT, R.D., professeur-adjoint, École des Hautes Études Commerciales, Université de Montréal, Montréal DYER, L.D., professeur-adjoint, New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, Ithaca, N. Y.

¹ Cette recherche a été rendue possible grâce au support financier accordé par la New York State School of Industrial and Labor Relations de l'université Cornell. Le temps pour le traitement informatique a été fourni par l'École des Hautes Études Commerciales de l'université de Montréal.

Les auteurs tiennent à remercier Simon Dahan, Marie-France Pfeiffer, Jean-Marie Toulouse et Jean-Yves Le Louarn de l'École des Hautes Études Commerciales de l'université de Montréal pour la collaboration apportée à cet article.

² VROOM (1964), LAWLER (1971), LAROCHE et BELZILE (1974).

³ VROOM (1964).

À notre connaissance, seuls Lawler⁴ et Dyer *et al.*⁵ ont effectué des recherches empiriques à ce sujet. Lawler démontre que le personnel-cadre du secteur privé perçoit d'abord son salaire comme fonction de la qualité de son travail. Par ailleurs, le personnel-cadre du secteur public et para-public classe ce critère au deuxième rang sur une possibilité de sept. La scolarité et l'expérience viennent au premier rang selon ces derniers et au deuxième selon les cadres du secteur privé. Enfin, le critère « productivité » occupe respectivement le troisième et le quatrième rang.

L'étude de Dyer *et al.* révèle que les augmentations salariales des cadres sont perçues comme étant effectuées d'abord en fonction du rendement et ensuite en fonction de la situation financière de l'organisation. Apparemment, on semble accorder peu d'importance au coût de la vie et à l'ancienneté au sein de l'organisation.

Dans le contexte d'une étude sur les liens entre la rémunération et le rendement des employés, il convient de noter, comme le souligne Heneman⁶, que seule l'augmentation salariale peut agir comme stimulus ou comme agent de motivation. Ainsi, sous l'angle de la motivation, l'étude de Lawler soulève certains problèmes. L'auteur se préoccupe surtout de la détermination du salaire de l'individu et non de l'effet d'une augmentation salariale confondant ainsi salaire de base et augmentation de salaire. L'étude de Dyer *et al.* évite ce problème puisque les auteurs se sont intéressés uniquement aux augmentations salariales.

Nous avons noté plus haut que certaines différences semblent exister entre le secteur privé et le secteur public ou para-public. Il apparaît alors que des recherches additionnelles doivent être effectuées afin de déterminer l'importance de certaines différences individuelles dans la détermination des critères d'augmentations salariales désirées par le personnel-cadre. De plus, comme les entreprises œuvrant en milieu canadien cherchent à transposer chez elles les résultats de recherche obtenus auprès de populations américaines, il nous semble primordial que des études comparables soient effectuées en milieu canadien afin d'identifier les différences d'un milieu par rapport à l'autre. Ainsi, la transposition des études américaines en milieu canadien pourra se faire avec plus de discernement.

⁴ LAWLER (1966).

⁵ DYER, SCHWAB et THERIAULT (1976).

⁶ HENEMAN (1973).

Quant au niveau de satisfaction que procure le salaire, Lawler⁷ a récemment démontré que la satisfaction face au salaire est presque totalement déterminée par l'écart entre les critères perçus comme importants par les individus et ceux qu'utilise l'organisation. Ainsi, tel qu'il le mentionne⁸: «It would seem that pay satisfaction increases when pay is perceived to be based upon the criteria employees feel it should be based upon». Cette conclusion est particulièrement fondée sur deux études dont une de Lawler lui-même⁹ et l'autre de Penner¹⁰. Cependant, cette première étude ne considérait que des critères de rendement alors que la dernière incluait en plus des considérations budgétaires (i.e., la situation financière de l'organisation, sa capacité de payer). Ainsi, l'introduction de nouveaux critères tels l'ancienneté, l'expérience et la formation mérite d'être examinée.

La présente recherche vise à combler certaines de ces lacunes et à répondre aux questions suivantes:

1. Est-ce qu'il existe des différences significatives selon le personnel d'encadrement dans les critères utilisés par les organisations pour déterminer leurs augmentations de salaire et ceux que les cadres désirent?
2. Est-ce qu'il existe des différences entre les critères utilisés et ceux désirés par le personnel d'encadrement appartenant à des cultures distinctes?
3. Quelles caractéristiques pourraient expliquer l'importance relative que les cadres accordent aux critères désirés dans la détermination de leurs augmentations de salaire?

POPULATION

L'étude fut menée auprès de trois populations distinctes: américaine, canadienne-française et canadienne-anglaise.

Les répondants américains (AMER), au nombre de 180, proviennent de 72 organisations différentes situées au nord de l'état de New-York. Les populations canadienne-française (CF) -130- et anglaise (CA) 79- proviennent essentiellement d'entreprises situées dans la région de Montréal.

⁷ LAWLER (1971).

⁸ LAWLER (1971), p. 229.

⁹ LAWLER (1966).

¹⁰ PENNER (1966).

Les cadres américains furent rejoints lors d'un cours de perfectionnement offert par l'université Cornell (état de New-York) et par l'entremise d'une association d'employeurs du nord-est de cet état. Quant aux questionnaires remplis par les cadres canadiens, ils furent distribués lors de sessions de perfectionnement offertes par l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal et par les Universités McGill et Concordia.

La population américaine est quelque peu plus âgée que la population francophone et toutes deux sont significativement plus âgées que la population anglophone (41, 38 et 32 respectivement); $F(2, 386) = 27.65$, $p < .01$). Quant à l'ancienneté au sein de l'organisation, les Américains en possédaient considérablement plus (13.23 années) que les Canadiens français (8.77 années) et que les Canadiens anglais (6.63 années) [$F(2, 387) = 20.53$, $p < .01$]. Le personnel-cadre de ces trois populations possédait un niveau d'études relativement élevé; le nombre d'années de scolarité moyen pour les américains, les francophones et les anglophones s'établit à 15,36, 14,78 et 16.12 respectivement [$F(2, 387) = 6.93$, $p < .01$]. Le niveau de satisfaction quant au salaire est sensiblement le même pour les trois groupes (\bar{M} JDI = 34 pour chacun de ces groupes avec des écarts types variant entre 10.46 et 10.55) bien que les Américains soient significativement mieux payés [$\chi^2(6) = 29.81$, $p < .01$]. À titre d'exemple, 26% des américains recevaient un salaire supérieur à \$2 000 par mois alors que ce taux se situait à 14% pour les CF et à 3% pour les CA.

INSTRUMENT DE MESURES

Les données de l'étude furent recueillies à l'aide d'un questionnaire composé de quatre parties. La première incluait les variables démographiques telles que l'âge, la scolarité, l'ancienneté au poste ainsi qu'au sein de l'organisation, le niveau hiérarchique et, enfin, le salaire mensuel gagné. Une autre des parties du questionnaire demandait aux répondants d'évaluer sur une échelle de Likert (1 = importance minimale, 7 = importance maximale): (a) l'importance accordée actuellement aux différents critères susceptibles de déterminer les augmentations salariales, (b) l'importance désirée par les cadres de ces différents critères. Neuf de ces derniers avaient été retenus pour cette étude: l'ancienneté, la formation et l'expérience, l'effort fourni, le rendement au travail, l'augmentation salariale par rapport aux autres membres de l'organisation, l'augmentation salariale par rapport à d'autres organisations, le coût de la vie, la complexité de la tâche ainsi que la situation financière de l'organisation.

Une autre partie du questionnaire demandait aux individus de s'auto-évaluer par rapport aux autres cadres à l'intérieur de leur organisation sur les dimensions suivantes: formation et expérience, ancienneté au sein de l'organisation, l'effort déployé au travail, le niveau de performance atteint et la complexité de la tâche effectuée (i.e., difficulté et responsabilité). Cette approche contraste avec la pratique dans le domaine qui consiste à mesurer ces dimensions «objectivement». Cependant, elle est conforme au modèle développé par Lawler¹¹ qui suggère que le niveau de satisfaction face au salaire ne dépend pas de la réalité «objective» mais plutôt de la réalité perçue par les individus.

Finalement, nous avons voulu examiner les perceptions des répondants face à plusieurs caractéristiques des organisations: le degré d'influence du supérieur immédiat sur les augmentations salariales, la précision avec laquelle ce dernier évalue le rendement de son subordonné, le degré de satisfaction provenant des relations avec le supérieur immédiat ainsi que le niveau de connaissance des critères utilisés pour déterminer l'ordre de grandeur des augmentations salariales.

RÉSULTATS

Le tableau 1 présente l'importance moyenne accordée aux divers critères de détermination des augmentations salariales.

À notre connaissance, il n'existe aucun test statistique permettant de vérifier les écarts entre plus de deux observations obtenues au moyen d'une méthodologie utilisant des mesures répétitives (i.e., non-indépendantes) telles que nous avons utilisées. Des tests pour mesures répétitives (tels le test-t pour comparaison par paire) ne sont pas complètement appropriés pour des comparaisons multiples alors que des tests pour comparaisons multiples (tel celui de Duncan ou de Tukey) ne sont pas appropriés pour des mesures répétitives¹². En guise de solution, nous avons vérifié chacune des moyennes obtenues en ordre décroissant au sein de chacune des populations de deux façons: test-t pour mesures répétitives et la statistique B de Tukey pour comparaisons multiples. Nous indiquons les résultats les plus «conservateurs». Ainsi dans le tableau 1, nous avons comparé, pour chacune des populations, la moyenne obtenue pour le critère niveau de rendement à celle obtenue pour la situation financière de l'entreprise, celle de la situation financière de l'entreprise à celle de la nature du travail, etc.,

¹¹ LAWLER (1971).

¹² WINER (1971).

utilisant les deux tests mentionnés (la probabilité d'alpha a été fixée à .05 dans tous les cas). Afin de clarifier la présentation des résultats, nous avons regroupé à l'intérieur du même sous-ensemble tous les critères dont les moyennes n'étaient pas significativement différentes. Par exemple, parmi les moyennes obtenues auprès de la population américaine (colonne 1), nous avons identifié un premier sous-ensemble formé de niveau de rendement¹³ et situation financière de l'entreprise. Le deuxième sous-ensemble était formé de la situation financière de l'entreprise, la nature du travail et l'effort au travail. Puisque ces deux sous-ensembles possédaient en commun le critère situation financière de l'entreprise, nous les avons regroupés pour ne former qu'un ensemble.

TABLEAU 1

**Moyennes de l'importance accordée aux
critères d'augmentations de salaires**

<i>Critères</i>	<i>Population</i>			<i>Statistiques F</i>
	<i>Amer</i>	<i>CF</i>	<i>CA</i>	
Niveau de rendement	5.35 a.	5.19 a.	5.24 a.	0.528
Nature du travail	4.77 a.	4.68 a.	4.57 a.	0.568
Effort au travail	4.71 a.	4.78 a.	4.61 a.	0.343
Coût de la vie	3.62 b.	3.86 a.	3.47 a.	1.849
Niveau d'instruction et expérience	4.50 a.	4.56 a.	4.44 a.	0.143
Situation financière de l'organisation	5.09 a.	4.85 a.	4.92 a.	0.814
Augmentations de salaires accordées à l'intérieur de l'organisation	4.42 a.	4.07 a.	4.15 a.	1.938
Augmentations de salaires accordées à l'extérieur de l'organisation	3.93 b.	4.42 a.	3.82 a.	5.067**
Ancienneté	3.34 b.	3.62 a.	3.22 a.	1.913

** $p < .01$; a, b: Les moyennes annotées a. sont significativement plus élevées que celles annotées b. ($p < .05$).

En utilisant ce procédé, nous remarquons, chez les cadres américains, que les critères les plus importants à la détermination de leurs augmentations de salaire sont leur niveau de rendement, la situation financière de leur entreprise, la nature de leur travail, l'effort consenti au travail, leur niveau d'instruction et leur expérience ainsi que les augmentations de salaire accordées aux autres personnes à l'intérieur de

¹³ Il est à noter que les résultats présentés ici en ce qui a trait à la population américaine ont déjà été présentés dans DYER, SCHWAB et THÉRIAULT (1976). Ils sont repris ici afin de pouvoir mettre en relief les résultats obtenus auprès des populations canadienne-française et canadienne-anglaise.

l'organisation. **Les moyennes d'importance** de ces critères sont significativement **plus élevées que celles** accordées aux critères formant le deuxième ensemble: les augmentations de salaire accordées à l'extérieur de l'organisation, le coût de la vie et l'ancienneté.

Dans la mesure où les comparaisons sont pertinentes, ces résultats sont conformes à ceux obtenus par Lawler¹⁴ à partir d'un échantillon de cadres de l'industrie privée.

Quant aux cadres canadiens-français — tableau 1, deuxième colonne —, ils semblent percevoir les différents critères comme ayant la même importance pour déterminer leurs augmentations de salaire. Il en est de même pour les cadres canadiens-anglais.

Par ailleurs, on peut noter que l'importance accordée aux différents critères est sensiblement la même au sein des trois populations. La seule différence à noter entre les trois populations a trait aux augmentations de salaire accordées à l'extérieur de l'organisation. Les cadres canadiens-français perçoivent ce facteur comme plus important dans la détermination de leurs augmentations salariales que les canadiens-anglais et les américains le perçoivent pour eux.

Le tableau 2 présente les résultats obtenus au sujet de l'importance des critères d'augmentations de salaire désirés par les cadres.

À nouveau, nous remarquons que les cadres américains accordent la plus grande importance à leur niveau de rendement. Par ailleurs, cet ensemble est aussi composé des critères suivants: nature du travail, effort au travail, coût de la vie, niveau d'instruction et expérience. La situation financière de l'entreprise ainsi que les augmentations de salaire accordées à l'extérieur de l'organisation forment un deuxième ensemble. Les augmentations de salaire accordées à l'intérieur de l'organisation forment par elles-mêmes un troisième ensemble. Par ailleurs, l'ancienneté est le dernier des critères qui devraient être utilisés selon les cadres américains.

Quant aux cadres canadiens-français, ils souhaiteraient que leurs organisations accordent une importance primordiale aux critères niveau de rendement, nature du travail et effort au travail. En deuxième lieu, ils voudraient qu'on considère le coût de la vie, leur niveau d'instruction et leur expérience, la situation financière de l'organisation ainsi que les augmentations de salaire accordées aux autres personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. L'ancienneté devrait être considérée en tout dernier lieu.

¹⁴ LAWLER (1966).

Les cadres canadiens-anglais, quant à eux, voudraient qu'on considère d'abord leur rendement, la nature de leur travail, le coût de la vie, leur effort au travail et leur niveau d'instruction ainsi que leur expérience dans la détermination de leurs augmentations de salaire. En deuxième lieu, ils voudraient qu'on tienne compte des augmentations de salaire accordées à l'extérieur de l'organisation et de la situation financière de l'organisation. Les augmentations de salaire accordées aux autres personnes à l'intérieur de l'organisation viendraient en troisième lieu. Finalement, on devrait considérer l'ancienneté.

TABLEAU 2

Moyennes de l'importance qui devrait être accordée aux critères d'augmentations de salaires

<i>Critères</i>	<i>Population</i>			<i>Statistiques F</i>
	<i>Amer</i>	<i>CF</i>	<i>CA</i>	
Niveau de rendement	6.23 a.	6.22 a.	6.11 a.	0.501
Nature du travail	5.90 a.	5.91 a.	5.63 a.	2.465
Effort au travail	5.56 a.	5.87 a.	5.27 a.	6.133**
Coût de la vie	5.21 a.	5.41 b.	5.28 a.	0.842
Niveau d'instruction et expérience	5.15 a.	5.20 b.	5.13 a.	0.178
Situation financière de l'organisation	4.53 b.	5.06 b.	4.22 b.	7.863**
Augmentations de salaires accordées à l'intérieur de l'organisation	3.69 c.	4.54 b.	3.30 c.	18.271**
Augmentations de salaires accordées à l'extérieur de l'organisation	4.64 b.	4.96 b.	4.30 b.	5.107**
Ancienneté	3.31 d.	3.39 c.	2.65 d.	6.760**

** $p < .01$; a - d: Les moyennes annotées a. sont significativement plus élevées que celles annotées b. Il en est de même pour b. par rapport à c.; etc. ($p < .05$)

Par ailleurs, à l'inverse du tableau précédent où l'on n'identifiait des différences de perception entre les cadres des trois populations que sur un seul critère — les augmentations de salaire accordées au sein d'autres organisations —, nous notons plusieurs différences au sujet de l'importance des critères désirés. La différence la plus marquée entre les trois populations a trait à l'importance qui devait être accordée aux augmentations de salaire consenties aux autres personnes à l'intérieur de l'organisation. Les cadres canadiens-français voudraient qu'on accorde beaucoup plus d'importance à ce facteur que les deux autres groupes. Il en est de même pour les augmentations de salaire accordées au sein d'autres organisations, la situation financière de l'entreprise, l'effort au travail et l'ancienneté.

Il est intéressant de faire le parallèle entre ces résultats et ceux obtenus au sujet des critères utilisés dans la détermination des augmentations de salaire. Il apparaît qu'on accorde une importance pratiquement identique aux divers critères dans les trois populations. Cependant, le tableau 2 nous révèle que les Canadiens français voudraient qu'on accorde plus d'importance que les Américains et les Canadiens anglais à plusieurs de ces critères (i.e., effort au travail, situation financière de l'organisation, augmentations de salaire accordées à l'intérieur ainsi qu'à l'extérieur de l'organisation et, finalement, l'ancienneté).

À titre exploratoire et afin de préciser davantage les différences entre les trois populations au sujet des critères utilisés et désirés, certaines analyses factorielles furent effectuées. La technique utilisée fut celle de l'analyse en composantes principales avec rotation du varimax¹⁵. Les résultats confirment l'analyse présentée ci-dessus. Pour ce qui est des critères utilisés, il est possible d'identifier trois facteurs communs au sein de chacune des populations. Le premier facteur a trait au travail effectué et est composé des trois critères suivants: nature du travail, niveau de rendement et effort au travail. Le deuxième facteur a trait à l'environnement dans lequel s'effectue le travail du cadre. Il comprend les augmentations de salaires versées aux autres personnes à l'intérieur de l'organisation ainsi que celles accordées dans les autres entreprises, le coût de la vie ainsi que la situation financière de l'entreprise (i.e., sa capacité de payer). Finalement, le troisième facteur est composé de critères ayant trait aux cadres personnellement (i.e., leur niveau d'instruction ainsi que leur expérience et leur ancienneté). Conformément aux résultats présentés antérieurement, la situation est fort différente en ce qui a trait aux critères désirés. La composition des facteurs identifiés varie beaucoup d'une population à l'autre.

En dernière étape, nous avons cru bon d'examiner les relations existantes entre les auto-évaluations, les variables démographiques et les caractéristiques des organisations d'une part, et l'importance qui devrait être accordée aux différents critères d'autre part. Par ailleurs, nous avons aussi voulu tenir compte des différences culturelles existantes entre nos trois populations. Ces dernières ont été introduites comme variables indépendantes du modèle au moyen d'une variable binaire (dummy).

Les résultats de ces analyses sont présentés au tableau 3. Un niveau alpha de .05 a été établi comme critère d'entrée d'une variable

¹⁵ Les matrices de variances et co-variances ainsi que les résultats obtenus avant et après rotation des axes pourront être obtenus en s'adressant à l'auteur dont le nom apparaît en premier.

dans l'équation de régression. Par ailleurs, la variable représentant l'importance accordée au facteur considéré dans la régression a été introduite dans le modèle après toutes les autres variables¹⁶.

Le tableau 3 nous indique que les variables démographiques et les caractéristiques des organisations sélectionnées ainsi que la variable culturelle expliquent d'une façon générale entre sept et cinquante pourcent de l'importance qui devrait être accordée aux différents critères dans la détermination des augmentations de salaire.

Il est remarquable de noter que l'importance présentement accordée aux différents facteurs est passablement (entre .16 et .58) reliée à l'importance qui devrait leur être accordée.

Par ailleurs, nous notons que les résultats des auto-évaluations des cadres sur différents critères sont reliés à l'importance qu'ils voudraient que l'organisation accorde à ces critères dans la détermination de leurs augmentations de salaire. Il en est ainsi pour leur rendement, la nature de leur travail, l'effort déployé, leur niveau de formation et d'expérience ainsi que leur ancienneté. Plus leurs évaluations personnelles sont élevées sur ces critères, plus ils voudraient que ces critères soient importants dans la détermination de leurs augmentations de salaire. De plus, il est à noter que plus le niveau de scolarité de l'individu est élevé moins il voudrait que l'organisation accorde de l'importance à des critères tels la situation financière de l'organisation, les augmentations de salaire versées aux autres à l'intérieur de l'entreprise, le coût de la vie ainsi que l'effort déployé au travail. Cependant, plus le niveau de scolarité de l'individu est élevé plus il voudrait que l'organisation accorde de l'importance à son rendement dans la détermination de ses augmentations de salaire.

La variable culturelle est d'une façon générale peu reliée aux divers facteurs, cependant d'une façon spécifique les Canadiens français voudraient qu'on considère les augmentations de salaire accordées à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation alors que les Américains voudraient qu'on considère la situation financière de l'organisation ainsi que leur ancienneté.

¹⁶ Pour une explication détaillée sur la procédure utilisée, voir KERLINGER et PEDHAZUR (1973), pp. 290-295.

Tableau 3

Régressions multiples

<i>Niveau de rendement</i>	<i>Nature du travail</i>	<i>Effort au travail</i>	<i>Coût de la vie</i>	<i>Niveau d'instruction et expérience</i>	<i>Situation financière l'organisation</i>	<i>Augmentations de salaires à l'intérieur</i>	<i>Augmentations de salaires à l'extérieur</i>	<i>Ancienneté</i>
1) Influence du supérieur (.04) ¹	1) Influence du supérieur (.11)	1) Auto-évaluation: effort (.15)	1) Scolarité (-.12)	1) Auto-évaluation: effort (.10)	1) Niveau hiérarchique (-.14)	1) Canadien-français (.25)	1) Canadien-français (.08)	1) Ancienneté au poste (.08)
2) Auto-évaluation: rendement (.17)	2) Auto-évaluation: (.15)	2) Taille de l'entreprise (-.14)	2) Importance accordée (.33)	2) Salaire (-.20)	2) Scolarité (-.13)	2) Scolarité (-.14)	2) Importance accordée (.25)	2) Salaire (-.27)
3) Relation avec le supérieur (.08)	3) Importance accordée (.47)	3) Relations avec le supérieur (.04)	3) Salaire (-.14)	3) Ancienneté au poste (.10)	3) Auto-évaluation: effort: (.07)	3) Importance accordée (.16)		3) Ancienneté au sein de l'organisation (.07)
4) Scolarité (.11)	4) Précision de l'évaluation (-.14)	4) Importance accordée (.44)	4) Précision de l'évaluation (-.12)	4) Auto-évaluation: formation et expérience (.14)	4) Importance accordée (.49)	4) Auto-évaluation: effort (.11)		4) Niveau hiérarchique (-.13)
5) Importance accordée (.31)		5) Connaissance des critères (-.15)		5) Importance accordée (.58)	5) Américain (.12)			5) Connaissance des critères (-.12)
		6) Scolarité (-.09)		6) Précision de l'évaluation (-.09)				6) Importance accordée (.38)
				7) Connaissance des critères (-.09)				7) Âge (.14)
								8) Auto-évaluation: rendement (-.12)
								9) Auto-évaluation: ancienneté (.13)
								10) Américain (.11)
.42**	.49**	.55**	.39**	.69**	.58**	.37**	.27**	.57**

CONCLUSION

Les résultats de cette étude ont été obtenus auprès de trois groupes de cadres culturellement différents. Par ailleurs, les emplois et les niveaux hiérarchiques représentés dans les groupes étaient fort diversifiés. Bien que rigoureusement il nous soit impossible de généraliser, il y a tout lieu de croire que les résultats obtenus reflètent les perceptions et les sentiments de plusieurs cadres à l'intérieur de chacun de ces milieux culturels. Les résultats obtenus suggèrent les conclusions suivantes :

1. Il semble qu'au sein de chacune des populations étudiées, les diverses organisations attachent autant d'importance à l'un qu'à l'autre des facteurs considérés dans la détermination des augmentations de salaire de leurs cadres. D'une façon plus spécifique, les cadres croient que leur rendement est un facteur important. Ceci va à l'encontre des affirmations faites par plusieurs chercheurs qui disent que les entreprises ne rémunèrent pas d'une façon générale le rendement des individus¹⁷.

2. Il apparaît qu'il n'existe pratiquement pas de différences entre les trois populations étudiées au sujet de l'importance accordée aux différents critères utilisés dans la détermination des augmentations de salaire. Les organisations provenant de ces divers milieux culturels accordent pratiquement la même pondération aux différents critères. Ceci reflète sans doute le fait que dans le domaine de la gestion, en Amérique du Nord notamment, les entreprises n'attachent pratiquement pas d'importance au milieu culturel d'où sont issus leurs employés.

3. Les cadres des trois organisations estiment que les différents critères ne devraient pas revêtir la même importance.

- a. Les Américains voudraient qu'une importance primordiale soit accordée aux facteurs rendement, nature du travail, effort, coût de la vie ainsi que scolarité et expérience. En deuxième lieu, viendraient les augmentations de salaire accordées dans d'autres organisations et la situation financière de l'entreprise. Les augmentations de salaire accordées aux autres à l'intérieur de l'organisation devraient considérer l'ancienneté.
- b. Les Canadiens français estiment que leur rendement, la nature de leur travail et l'effort déployé devraient être les plus importants. Le coût de la vie, la scolarité et l'expérience, la situation financière de l'entreprise ainsi que les augmentations de salaire accordées au sein d'autres

¹⁷ EVANS (1970), HAIRE, GHISELLI et GORDON (1967).

organisations de même qu'à l'extérieur formeraient un deuxième groupe. Le troisième et dernier groupe serait composé du facteur ancienneté.

- c. Les Canadiens anglais voudraient que les premières considérations reposent sur leur rendement, la nature de leur travail, le coût de la vie, l'effort ainsi que leur scolarité et leur expérience. En deuxième lieu, viendraient les augmentations de salaire accordées à l'extérieur de l'organisation et la situation financière de l'entreprise. Les augmentations de salaire accordées aux autres personnes à l'intérieur de l'organisation viendraient en troisième lieu. Finalement, les organisations devraient considérer l'ancienneté.

4. Bien que de façon générale la variable culturelle soit peu reliée à l'importance qui devrait être accordée aux divers facteurs, néanmoins elle explique une partie des sentiments exprimés au sujet de certains facteurs. Le fait d'être Américain plutôt que Canadien français ou Canadien anglais est relié à l'importance qu'on voudrait voir accordée aux facteurs ancienneté et situation financière de l'entreprise. Par ailleurs, le fait d'être Canadien français plutôt qu'Américain ou Canadien anglais est relié à l'importance qu'on voudrait voir accordée aux facteurs augmentations de salaire à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. La notion d'équité, de justice distributive, semble revêtir une importance plus grande chez les Canadiens français.

5. Des résultats de recherche présentés ailleurs¹⁸ démontrent l'importance des écarts entre l'importance accordée aux divers critères et celle qui devrait l'être au niveau de la satisfaction des cadres quant à leurs salaires. Ainsi, il semble à propos de noter que les entreprises intéressées au maintien d'un taux de satisfaction élevé face aux salaires chez leurs cadres seraient bien avisées de faire un effort de façon à minimiser les écarts existant entre l'importance qui est accordée aux divers critères dans la détermination des augmentations de salaire et celle que les cadres pensent qui devraient être accordées.

Dans l'ensemble, cette étude suggère que les chercheurs et les praticiens de la gestion de la rémunération devraient accorder une attention accrue aux perceptions des cadres au sujet des critères qui devraient être utilisés dans la détermination des augmentations de salaire.

¹⁸ DYER et THERIAULT (1976).

BIBLIOGRAPHIE

- L.D. DYER, D.P. SCHWAB et R.D. THERIAULT, « Managerial Perceptions Regarding Salary Increase Criteria », *Personnel Psychology*, vol. 29, no. 2, 1976, pp. 233-242.
- L.D. DYER et R.D. THERIAULT, « The Determination of Pay Satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, vol. 61, no. 5, 1976, pp. 596-604.
- W.A. EVANS, « Pay for Performance: Fact or Fable », *Personnel Journal*, vol. 49, 1970, pp. 726-631.
- M. HAIRE, E.E. GHISELLI et M.E. GORDON, « A Psychological Study of Pay » *Journal of Applied Psychology*, vol. 51, no. 4, 1967, en entier.
- H.G. HENEMAN III, « Impact of Performance on Managerial Pay Levels and Pay Changes », *Journal of Applied Psychology*, vol. 58, 1973, pp. 128-130.
- F.N. KERLINGER et E.J. PEDHAZUR, *Multiple Regression in Behavioral Research*, New-York, Holt, Rinehart et Winston Inc., 1973.
- E.E. LAWLER III, « Managers' Attitudes Toward How their Pay is and Should be Determined », *Journal of Applied Psychology*, vol. 50, 1966, pp. 273-279.
- E.E. LAWLER III, *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, New-York, McGraw-Hill, 1971.
- V. LAROUCHE et B. BELZILE, « Motivation au travail des parents de familles à faible revenu: Modèle conceptuel », *Relations Industrielles*, vol. 29, n° 4, 1974, pp. 643-670.
- D. PENNER, « A Study of the Causes and Consequences of Salary Satisfaction », Crotonville, N.Y., General Electric Behavioral Research Service, 1966.
- P.C. SMITH, L.M. KENDALL et C.L. HULIN, *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago, Rand McNally, 1969.
- V. VROOM, *Work and Motivation*, New-York, John Wiley and Sons, 1964.
- B.J. WINER, *Statistical Principles in Experimental Design*, New-York, McGraw-Hill, 1971.

Salary Increase Criteria According to French Canadian, English Canadian and American Managers

The present study was designed to obtain information on each of the following questions: first, is there any significant differences between managerial perceptions regarding how their pay increases should be and actually are determined? Second, is there any differences between the criteria that should be and actually are used to determine salary increases of managers from different cultural milieu? Finally, which individual organizational characteristics may explain managerial perceptions regarding the criteria that should be used to determine their salary increases?

SAMPLES

Data to answer the research questions posed were gathered through questionnaires sent to three groups of American, French Canadian and English Canadian managers. The 180 American managers who answered the questionnaire come from 72 different organizations located in northern New York state. The 130 French Canadians and 79 English Canadians were from the Greater Montreal Metropolitan area.

The American managers were slightly older than both of the other two groups (mean ages were 41,38 and 32 years respectively). The Americans had more seniority with their firms (13 years) than the French Canadians (9 years) or the English Canadians (7 years). All samples were rather well educated. The American averaged 15,36 years of schooling, while the French averaged 14,78 years, and the English 16,12 years. The Americans were slightly better paid than the other groups. For instance, 26 percent of the Americans earned more than \$2 000 per month while this is the case for only 14 percent of the French Canadians and 3 percent of the English Canadians.

MEASURES

Nine salary criteria were considered in this study: level of job performance, nature of job (difficulty and responsibility), amount of effort expended, cost of living, training and experience, budgetary considerations (financial condition of the organization), increases given to others inside the organization, increases given to similar other outside the organization, and seniority within the organization. Scales ranging from 1 to 7 (1 = minimum importance and 7 = maximum importance) were used to measure each of these criteria.

Managers were also asked for self-ratings (in comparison to co-workers) on the following dimensions: experience and education, seniority, effort, performance level and nature of job (difficulty and responsibility).

Finally, the following questions were included in the study: the immediate superior's influence on salary increases, the degree of accuracy with which the immediate superior measures performance, the nature of the relationship between the respondent and his immediate superior, and finally the extent to which managers know the criteria that are actually used by their organizations to determine their salary increases.

RESULTS

Table 1 shows the mean ratings of the importance managers feel is placed on each of the nine salary criteria in determining the size of their salary increases.

The three populations share the same feelings in many respects. All of them feel that their performance is the most important criteria used to determine their salary increases. Following, in order of importance, are the financial situation of the firm, the nature of the job, and effort expended. Cost of living and seniority are perceived to be the least important.

The only major difference between the three groups pertains to the fact that French Canadian managers feel that their organizations weigh salary increases given to similar others outside the organization more heavily than the American or English Canadian managers do.

Table 2 shows the mean ratings of the importance managers feel should be placed on each of the nine salary criteria in determining the size of their salary increases.

Again, we find many similarities across the groups studied. Nevertheless, relative to the other two groups French Canadians feel that greater importance should be given to their effort, the financial condition of their organizations, and to salary increases given to others inside as well as outside the organization. Furthermore, Americans and French Canadian managers feel that seniority should be given more importance than the English Canadians do (although all three groups rate this as a relatively unimportant factor).

Clearly most of the values in Table 2 are higher than those in Table 1, suggesting that managers generally feel that greater importance should be given to most salary criteria than currently is given. However, three exceptions can be noticed. First, American as well as English Canadian managers feel that less importance should be given to budgetary considerations. Second, these same two populations think that too much importance is given to salary increases given to others inside the organization. Finally, all three populations feel that seniority should be accorded less importance than it is.

In conclusion, although similarities and differences exist across the three groups, some general patterns are evident. First, performance is clearly the criterion managers feel should be the most important in salary increase decisions. Second, managers feel that budgetary considerations should be one of the least important criteria; certainly not more important than the nature of the job or amount of effort expended. Third, they feel that not enough importance is given to the cost of living. Finally, in their views seniority should be the least important criterion to be considered in determining managerial salary increases.

Table 3 shows the results of multiple regressions where the dependent variables are the criteria that should be used to determine salary increases. The independent variables are the self-ratings, demographical and organizational characteristics, and the criteria that are used to determine salary increases according to managers. Finally, a dummy variable was used for the populations.

The selected demographical and organizational variables and the cultural milieu of the groups account for seven to fifty percent of the importance that should be given to the different salary increase criteria.

Generally, the cultural variable is not very much related to the different criteria. Specifically however, the fact of being French Canadian as opposed to American or English Canadian is related to the importance that should be given to salary increases given inside as well as outside the organization. The fact of being American as opposed to French or English Canadian is related to the importance that should be given to the financial conditions of the firm and to seniority.

CONCLUSION

The results of this study suggest the following conclusions:

1. Even though managers across populations tend to weigh the salary increase criteria that are used practically the same way, this is not the case for the criteria that should be used:

- a. Americans feel that the most important criteria should be performance, nature of the job, effort, cost of living and training and experience. Following these should be the size of salary increases given outside of the organization and budgetary considerations. Size of salary increases given to others inside the organization is farther down the hierarchy while seniority is at the bottom.

- b. French Canadians think that performance, nature of the job and effort should be the most important salary increase criteria. Cost of living, training and experience, budgetary considerations and size of salary increases given to others outside as well as inside the organization should come second. Seniority, alone, is in the last tier of criteria.

c. The English Canadians would like that their organizations consider first their performance, the nature of their job, the cost of living, the effort that they expend in their job and their training and experience in determining their salary increases. Second should come size of salary increases given outside the organization and budgetary considerations. Size of salary increases given to others inside the organization should be third. Finally, should come seniority.

2. Even though the cultural variable is generally not much related to the different criteria that should be used to determine salary increases, it explains part of the feelings expressed concerning certain criteria. On one hand, the fact of being American as opposed to French or English Canadians is related to the importance that should be given to the financial conditions of the firm and to seniority. On the other hand, the fact of being French Canadian as opposed to American or English Canadian is related to the importance that should be given to salary increases given inside as well as outside the organization. French Canadians thus seem to be relatively more concerned about equity than Americans and English Canadians seem to be.

Overall, the present study suggests that researchers and practitioners in the area of compensation may do well to give greater attention to managerial perceptions regarding salary increase criteria. At stake here would seem to be not the mere satisfaction of managers' whims and fantasies but rather important implications for motivation, pay satisfaction and decisions regarding a more useful allocation of organizational rewards.

POLITIKES DE MAIN-D'ŒUVRE : ÉVALUATION DE L'EXPÉRIENCE QUÉBÉCOISE

Introduction (JEAN-PAUL DESCHÊNES). Les politiques de main-d'oeuvre et le développement socio-économique (PIERRE HARVEY). Les programmes de main-d'oeuvre et leur évolution (ÉMILIE LANDRY et LOUIS LEMIEUX). La convention collective et les politiques de main-d'oeuvre (YVES DUBÉ et JEAN-PAUL DESCHÊNES). Les politiques de main-d'oeuvre et la formation professionnelle des adultes (PIERRE PAQUET). Le maintien du revenu (GILLES BEAUSOLEIL). L'évaluation des programmes de main-d'oeuvre : résultats et pertinence. La coordination des politiques de main-d'oeuvre (CLAUDE MÉRINEAU).

1 volume, 188 pages — Prix : \$5.50

LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

G1K 7R4

Québec, P.Q.

Canada