DISPARITES SALARIALES ET PERFORMANCE DES ORGANISATIONS : REVUE SYSTEMATIQUE ET META-ANALYSE DE LA LITTERATURE

Patrice LAROCHE*

* Professeur des Universités à l'IAE de Nancy (Université de Lorraine)

Septembre 2024

Recherche effectuée dans le Cadre d'une convention conclue entre l'Institut de Recherches Economiques et Sociales (IRES) et la CFE-CGC

Sommaire

INTRODUCTION **2**

PARTIE 1. DISPARITES SALARIALES ET PERFORMANCE : ECLAIRAGES THEORIQUES ET TENDANCES RECENTES **7**

Section 1. Disparités salariales et performance : Débats conceptuels et théoriques 7

1. Des éclairages théoriques contradictoires 7
2. Vers un renouveau théorique : les apports de Shaw, Gupta et Delery (2002) 11

Section 2. Les nouvelles orientations prises par les travaux récents 16

1. Les effets différenciés des disparités *horizontale* et *verticale* des salaires 16
2. La grille d'analyse de Downes et Choi (2014) 23

PARTIE 2. PROPOSITION POUR L'ANALYSE DES EFFETS DE LA DISPARITE SALARIALE SUR LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS **30**

Section 1. Les principaux mécanismes de la relation entre la dispersion salariale et la performance organisationnelle 30

1. Une synthèse des effets de la disparité salariale sur la performance organisationnelle ... 31
2. Une extension du modèle de Downes et Choi (2014) 34

Section 2. Hypothèses de la recherche et choix méthodologiques 42

1. La formulation des hypothèses de recherche 42
2. Les choix méthodologiques adoptés 50

PARTIE 3. LES EFFETS DES DISPARITES SALARIALES SUR LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS : LES RESULTATS DE LA RECHERCHE **58**

Section 1. Description et exploration des données recueillies 58

1. Premières analyses descriptives des résultats des études existantes 59
2. Une absence de biais de publication 72

Section 2. Les modérateurs potentiels de la relation disparité salariale et performance . 78

1. Le choix d'une méta-analyse de régression 78
2. Les premiers résultats sur l'ensemble de l'échantillon d'études 82
3. A la recherche des autres modérateurs de la relation disparités salariales et perf..... 90
4. Le rôle du contexte culturel 93

CONCLUSION **105**

BIBLIOGRAPHIE **111**

ANNEXES **119**

INTRODUCTION

Au cours des deux dernières décennies, l'intérêt pour les conséquences de la disparité des salaires[1] a été renforcé par le constat – partagé par de nombreux observateurs – d'un accroissement des inégalités de salaire dans les entreprises des pays développés. L'attention portée aux inégalités salariales s'est inscrit, en effet, dans un contexte marqué par de vifs débats sur les niveaux appropriés de disparité des salaires et par les scandales médiatiques récents soulevés par l'octroi de primes et de bonus exceptionnels à certains PDG d'entreprise. Le débat public a atteint son apogée avec la crise financière mondiale en 2007, lorsque des niveaux de bonus record dans le secteur financier ont été accordés à certains cadres bancaires alors que, dans le monde entier, des réductions de salaire et des niveaux de chômage élevés avaient plongé des millions de personnes dans la pauvreté. Pour les uns, une plus grande disparité des salaires est indispensable pour maintenir un certain niveau d'effort et contribuer à une plus grande productivité des organisations. Pour les autres, la forte disparité des salaires peut créer un sentiment d'injustice qui va nuire à la coopération entre les salariés et saper la motivation des individus dans les organisations. La justice sur le lieu de travail prédit donc l'efficacité avec laquelle les travailleurs s'acquittent de leurs tâches professionnelles (Colquitt et al., 2001). La *justice organisationnelle* occupe une place importante dans la compréhension des comportements des individus au travail. Les individus ont des attentes en matière de distribution des salaires, de transparence des décisions et d'interactions sociales qui, si elles sont satisfaites, favorisent des réactions positives à l'égard de l'organisation. La perception d'une justice se traduit par une plus grande confiance, une plus forte implication, une meilleure productivité au travail, une plus grande satisfaction de la clientèle et par une diminution des conflits. En revanche, la perception d'une injustice peut se manifester par des absences répétées, des pauses

[1] Tout au long de ce rapport, on emploie indifféremment les termes de *disparité* et de *dispersion* des salaires même si l'utilisation du terme de *disparité* est certainement plus appropriée dans la mesure où il s'agit d'un synonyme de différences, d'inégalités, d'hétérogénéité qui correspond bien à ce que l'on étudie ici. Le terme de *dispersion* renvoie plutôt à un concept de statistiques qui désigne l'éloignement plus ou moins grands des termes d'une série les uns par rapport aux autres, ce qui demeure néanmoins très proche de l'objet de cette recherche.

qui s'éternisent jusqu'à des actes malveillants, des comportements d'agression ou de sabotage. Ces comportements contreproductifs au travail représentent un coût pour les entreprises.

Les spécialistes des ressources humaines s'intéressent depuis longtemps à la structure des systèmes de rémunération et à leurs conséquences sur les individus au travail. Cette propriété de la structure salariale[2] a fait l'objet de nombreuses recherches dans la littérature en sciences de gestion. La disparité des salaires fait référence à l'écart entre les niveaux de salaires au sein d'une population donnée. La disparité des salaires peut être définie comme « *l'ampleur de la différence de rémunération créée par la structure salariale d'une entreprise* » (Bloom & Michel, 2002, p. 33) et renvoie à l'*écart* ou au *différentiel* de rémunération[3]. Une forte dispersion des salaires signifie que les salaires au sein d'un groupe sont très différents les uns des autres, tandis qu'une dispersion faible indique que les salaires sont relativement similaires.

Au printemps 2015, Dan Price, fondateur de *Gravity Payments*, une entreprise de traitement des paiements par carte bancaire, a décidé d'augmenter le salaire d'une partie de ses salariés pour instaurer un « salaire minimum » de 70 000 dollars annuels dans son entreprise. Inspiré par les résultats de l'étude de Kahneman et Deaton (2010) sur le bien-être des individus[4], ce montant devait permettre d'améliorer la qualité de vie quotidienne de ses employés. Pour financer cette augmentation, Dan Price va jusqu'à réduire son propre salaire en le passant d'un million à 70 000 dollars par an. Cette décision fut accueillie avec enthousiasme par les médias, y voyant un pas important vers la réduction des inégalités de salaire. Or, en août de la même année, ce patron atypique a très vite rencontré de sérieux problèmes au sein de son entreprise avec notamment le départ de ses meilleurs collaborateurs.

En mars 2018, le PDG de United Airlines, Scott Kirby, a quant à lui, déconcerté ses salariés en annonçant que l'entreprise allait remplacer son système de primes de performance individuelle par un système de loterie qui attribuerait des prix chaque trimestre de façon aléatoire sous formes de cash (de 2 000 à 40 000 dollars), de forfaits vacances, de voitures de

[2] La structure salariale fait référence à l'organisation hiérarchique des niveaux de salaires au sein d'une entreprise. Elle établit la répartition des salaires en fonction de différents critères tels que l'expérience, les compétences, les responsabilités, le niveau de formation et d'autres facteurs pertinents.

[3] On parle aussi d'*inégalité salariale*. Bien que certaines personnes puissent utiliser ces termes de manière distincte en mettant l'accent sur des aspects spécifiques des écarts salariaux, dans de nombreux contextes, ils sont utilisés de manière interchangeable pour discuter des inégalités ou des disparités de rémunération. Par exemple, le terme « inégalité » a une connotation plus large et peut englober des considérations de justice sociale, d'équité et de distribution des revenus au sein de la société.

[4] Kahneman, D., & Deaton, A. (2010). High income improves evaluation of life but not emotional well-being. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107(38), 16489-16493.

luxe et même d'un grand prix de 100 000 dollars. L'annonce a provoqué un véritable tollé parmi les employés de l'organisation (Lazare, 2018).

Ces deux expériences, évoquées par Shaw (2014), montrent à quel point les individus sont sensibles aux questions de rémunération et en particulier aux arguments justifiant les différences de salaire. Dans le cas de *Gravity Payments*, la situation représente une compression salariale « injustifiée » pour certains collaborateurs qui préfèrent quitter l'entreprise. En effet, si les écarts de salaire entre les différents postes et les différents niveaux de responsabilité sont faibles, certains salariés peuvent se sentir moins motivés à évoluer professionnellement. Cette attitude est compréhensible car l'absence d'incitations monétaires peut conduire certains à faire moins d'efforts au travail et à se contenter de leur situation. Malgré ces risques, Dan Price a maintenu cette compression salariale au sein de *Gravity Payments* tout en s'efforçant de souligner les valeurs de solidarité et d'égalité au sein des équipes de travail afin de créer une culture organisationnelle permettant de justifier la compression des salaires (Shaw, 2014). Cela n'a néanmoins pas empêché le départ de certains collaborateurs. S'agissant de *United Airlines*, le programme de loterie annoncé représentait un cas de distribution salariale si injuste aux yeux de l'ensemble des salariés que la loterie a été abandonnée quatre jours seulement après l'annonce de sa mise en place[5].

Ces deux exemples illustrent, de façon éloquente, à la fois la difficulté d'évaluer les conséquences des écarts salariaux et l'importance de distinguer la nature des disparités salariales selon des critères de justice. Dans les deux cas, les dirigeants de ces entreprises pensaient proposer un dispositif original permettant de réduire les inégalités salariales. Bien mal leur en a pris, ils ont seulement pointé le caractère injuste de leur politique de rémunération.

Depuis maintenant plus de quarante ans, de nombreuses contributions scientifiques cherchent à y voir plus clair et tentent de répondre à une question dont l'intérêt est essentiel pour les entreprises qui cherchent à évaluer les pertes dues aux comportements contre-productifs comme pour les pouvoirs publics qui tentent de mettre en place des actions afin de réduire les inégalités sociales.

[5] Siu B. (2018). *United suspends change to employee bonus program after backlash*. ABC News. Consulter : https://abcnews.go.com/US/united-suspends-change-employee-bonus-program- backlash/story?id=53538793

L'objectif de cette recherche est de faire le point sur l'état de la littérature relative à la disparité des salaires. Bien que les conséquences de la disparité des salaires suscitent depuis de nombreuses années l'intérêt des chercheurs, l'ampleur exacte de l'effet de cette dispersion sur la performance individuelle et organisationnelle reste inconnue[6]. Alors que certains avancent que la dispersion des salaires améliore la productivité, d'autres soutiennent que les inégalités salariales sont sans effets tandis que d'autres encore affirment qu'elles peuvent conduire à des comportements contre-productifs au travail (Lallement et al., 2005 ; Shaw, 2015). La question centrale de ce projet de recherche est de savoir quels sont **les effets de la disparité des salaires sur la performance des organisations**. Cette interrogation principale renvoie finalement à plusieurs questions sous-jacentes :

- Dans quelle mesure la disparité horizontale (entre les salariés) et verticale des salaires (entre les salariés et leurs supérieurs hiérarchiques) influencent-elles la performance organisationnelle mesurée, notamment, par la productivité du travail ? Les salariés ressentant un sentiment d'injustice distributive sont-ils moins enclins à fournir des efforts au travail ?

- Quels sont les facteurs accentuant ou atténuant les effets de la disparité des salaires sur la productivité des salariés ? L'interdépendance des tâches, le niveau de rémunération, la transparence du système de rémunération, ou encore la faiblesse des liens de confiance entre les individus expliquent-ils finalement les effets de la disparité salariale sur la performance organisationnelle ?

- Existe-t-il des divergences ou des convergences selon les contextes nationaux et en particulier entre la France et les pays anglo-saxons ? Comment peut-on expliquer ces différences, si elles existent ?

L'objectif principal de cette recherche est d'examiner l'interaction entre la disparité des salaires et la performance des organisations en s'appuyant sur l'ensemble des résultats empiriques existants. Il s'agit là d'aborder un sujet qui a fait l'objet de nombreuses controverses et qu'il convient de trancher en faisant la synthèse des travaux scientifiques tant en France qu'à l'étranger. Jusqu'à présent, aucune méta-analyse n'a consolidé, synthétisé et évalué les résultats des études empiriques consacrées aux effets de la justice distributive intra-organisationnelle sur

[6] Le terme de performance renvoie à de nombreux concepts, difficiles à intégrer dans une seule et même définition. Plusieurs travaux ont été menés dans le but d'appréhender l'ensemble des dimensions entrant dans le champ de la performance (Beaudoin et Savoie, 1994). La littérature sur les effets des disparités salariales sur la performance s'intéresse le plus souvent à la dimension économique de la performance, mesurée soit par la productivité du travail, soit par la rentabilité financière de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle cette étude se focalise sur ces mesures tout en sachant qu'il s'agit d'une appréciation partielle de la performance d'une organisation.

la productivité du travail ou la rentabilité financière des entreprises. La méta-analyse est un terme qui désigne « *l'application d'un ensemble de méthodes d'analyse statistique à un ensemble de résultats empiriques issus d'études singulières, afin de les intégrer, les synthétiser et leur donner un sens* » (Wolf, 1986). Cette synthèse permet une meilleure précision dans l'estimation de la relation entre deux variables et permet, en cas de résultats apparemment discordants, d'obtenir une vue globale de la situation (Hunter & Schmidt, 2004 ; Stanley, 2001). La méta-analyse envisagée dans cette recherche vise plus particulièrement à mettre en évidence les facteurs susceptibles d'intervenir dans la relation entre la disparité des salaires et la performance des organisations. Un autre objectif de ce travail est d'examiner dans quelle mesure cette relation peut être influencée par les caractéristiques méthodologiques des études elles-mêmes et notamment par la nature des spécifications économétriques envisagées et des méthodes d'estimation statistique. Enfin, cette méta-analyse permet de corriger ce que l'on nomme le *biais de publication*, c'est-à-dire le fait que les chercheurs et les revues scientifiques ont tendance à privilégier et publier des résultats statistiquement significatifs et/ou allant plutôt dans une direction plutôt qu'une autre. Ce biais de publication sélective donne aux lecteurs une perception biaisée de l'état de la recherche sur un sujet si l'on n'en tient pas compte.

Pour répondre à ces différents objectifs, ce travail s'organise en trois parties. La première partie de ce rapport est destinée à faire le point sur la question à partir des travaux théoriques et empiriques existants. La première section expose l'état de la réflexion théorique sur les conséquences des disparités salariales. La seconde section présente les nouvelles orientations prises par les travaux récents. La seconde partie du rapport est chargée de proposer un cadre d'analyse de la disparité salariale et de ses effets sur la performance organisationnelle. Il s'agit, dans un premier temps, de revenir sur les principaux mécanismes de la relation puis, dans un second temps, d'apporter des précisions sur l'élaboration des hypothèses de recherche et de la méthodologie retenue. La troisième partie de ce rapport est consacrée à la présentation des résultats de la recherche empirique. La conclusion générale permettra de faire le point sur les recommandations managériales qui découlent de cette recherche, ainsi que sur ses limites, à partir desquelles des investigations complémentaires se dessinent.

PARTIE 1

DISPARITES SALARIALES ET PERFORMANCE : ECLAIRAGES THEORIQUES ET TENDANCES RECENTES

L'objectif de cette première partie est d'éclairer les débats sur le lien pouvant exister entre la dispersion des salaires et la performance des organisations, grâce à une lecture rétrospective des travaux de recherche existants. Après avoir rappelé la pluralité des contributions théoriques (Section 1), les nouvelles orientations prises par les travaux les plus récents seront présentées et discutées (Section 2).

SECTION 1. DISPARITES SALARIALES ET PERFORMANCE : DEBATS CONCEPTUELS ET THEORIQUES

La relation entre la dispersion des salaires intra-organisationnelle et les résultats en matière de performance a suscité de nombreux débats théoriques. Parmi la diversité des contributions individuelles, plusieurs approches théoriques peuvent être discernées. Les théories les plus couramment appliquées dans le domaine de la dispersion des salaires sont la théorie de l'équité, la théorie du tournoi et la théorie des attentes (1.). Si ces cadres théoriques permettent d'expliquer les effets de la disparité salariale sur le comportement des individus au travail, ils proposent des explications divergentes et s'avèrent souvent insuffisants pour appréhender la complexité de la relation. La contribution de Jason Shaw, Nina Gupta et John Delery (2002) s'est orientée vers une analyse plus approfondie des sources de légitimité des disparités salariales (2.).

1. Des éclairages théoriques contradictoires

Les chercheurs ayant analysé les conséquences individuelles et organisationnelles de la dispersion des salaires se sont généralement inscrits dans trois cadres théoriques : la théorie de l'équité, la théorie du tournoi et la théorie des attentes.

1.1. Les théories de la privation relative et de l'équité

De nombreux chercheurs (Akerlof et Yellen, 1988, 1990 ; Levine, 1991 ; Hibbs et Locking, 2000 ; Milgrom, 1988) ont mis en évidence l'importance de la compression salariale sur l'amélioration des relations de travail et donc sur la performance. En effet, de fortes disparités salariales peuvent réduire la cohésion, l'efficacité et l'harmonie et conduire à une concurrence malsaine entre les individus. Comme le soulignent Beaumont et Harris (2003), une forte disparité des rémunérations « *peut saper les sentiments d'équité interne et nuire à la coopération et à tout sentiment d'objectif commun au sein de l'ensemble du personnel* » (p. 54).

Nombre de ces arguments peuvent être rattachés à des travaux antérieurs sur la **théorie de la privation relative** (Crosby 1976), et à l'accent mis sur les conséquences dysfonctionnelles de la disparité des salaires. Selon la théorie de la privation relative, les individus ressentent une privation lorsqu'ils comparent leur rémunération à celle d'un groupe de référence. La privation ressentie par les individus peut avoir des effets sur le comportement des individus qui entraînent des changements dans leur productivité. Si ces salariés ressentent une frustration (comme réponse à la privation), ils peuvent choisir de réduire leur niveau d'effort, avec les conséquences que l'on peut facilement imaginer sur leur performance au travail. La **théorie de l'équité** (Adams, 1963) offre une grille de lecture complémentaire en insistant sur le phénomène de comparaison sociale inhérent à la nature humaine. Cette théorie avance que les individus fourniront des efforts en fonction du salaire qu'ils perçoivent mais aussi en fonction de la perception du rapport entre l'effort et la rémunération de leurs pairs. Si le rapport effort-rémunération est similaire entre les individus et leurs pairs, alors l'équité existe. La théorie prédit que si les individus sont insatisfaits de leur rapport contribution-rétribution par rapport à celui de leurs pairs, ils réduiront leurs efforts, chercheront à obtenir une augmentation de leur rémunération ou quitteront l'organisation. Dans cette perspective, les inégalités salariales seront acceptées si les efforts de ceux qui sont mieux récompensés sont perçus comme supérieurs aux autres. En revanche, toute perception d'iniquité se traduira par un réajustement du niveau d'effort de l'individu. D'un point de vue managérial, cela explique aussi pourquoi une hausse générale des salaires n'entraîne pas nécessairement une amélioration de la satisfaction des salariés (Clark et Oswald, 1996).

1.2. La théorie du tournoi

A l'opposé de ces théories, Lazear & Rosen (1981) suggèrent que des écarts de rémunération importants pourraient avoir des conséquences positive sur la motivation et la sélection des salariés les plus productifs. La **théorie du tournoi** considère que des différences de salaire plus importantes devraient entraîner une plus grande motivation (Trevor & Wazeter, 2006). En effet, cette approche suggère que les écarts de rémunération, associés au passage d'un niveau hiérarchique à l'autre dans les organisations, va inciter les individus à faire des efforts pour obtenir la promotion tant convoitée (et le gain salarial associé). En outre, une plus grande dispersion des salaires peut indirectement permettre de faire un tri au sein de la main-d'œuvre, puisque les « gagnants » auront davantage tendance à rester dans l'organisation afin de concourir pour un salaire plus élevé, tandis que les « perdants » décideront de quitter l'organisation. Les écarts de rémunération permettent ainsi de « filtrer » les meilleurs éléments – les plus productifs – en ne retenant que les plus motivés (Lazear, 2009). Dans les organisations, la forte dispersion des salaires peut conduire, par exemple, les salariés plus jeunes à choisir un niveau d'effort plus élevé dans l'espoir d'obtenir un niveau de rémunération plus élevé. Les inégalités salariales sont alors perçues comme une opportunité et s'avérer incitatives. Cette théorie justifie l'adoption d'une politique de rémunération consistant à proposer des échelles de salaire très étirées et le choix de proposer des montants de rémunération très élevés pour certains cadres dirigeants.

Malgré les avantages potentiels des modèles de tournoi, l'accent mis sur les performances relatives peut parfois nuire à la performance. Selon Lazear (1989, 1995), « *la concurrence encourage l'effort, ce qui a un effet positif sur la production... mais la concurrence décourage également la coopération entre les concurrents et peut conduire à un sabotage pur et simple* » (p. 562). Ces considérations ont conduit Ed Lazear à suggérer, par la suite, que les écarts de rémunération devaient être plus comprimés pour les cols blancs que pour les cols bleus. Bien qu'en moyenne, le rapport entre la rémunération des cadres et celle des employés de niveau inférieur ait augmenté de manière significative au cours des trente dernières années, il existe néanmoins un certain nombre d'entreprises qui ont à cœur de créer une solidarité entre les niveaux hiérarchiques de l'organisation par le biais d'un système de rémunération plus égalitaire.

Soulignons, par ailleurs, que les effets négatifs de la comparaison peuvent se trouver compensés par des effets d'anticipation (ou « effet tunnel » / « effet signal ») fondés sur l'observation du salaire des autres (Clark et al., 2009). En effet, selon Hirschman et Rothschild

(1973), les individus peuvent retirer une satisfaction de l'observation d'un salaire plus élevé chez les autres car ils peuvent anticiper favorablement leur propre évolution salariale. Au-delà des différences de perception individuelles, une dimension culturelle peut expliquer certains comportements à l'égard des inégalités salariales perçues. Ainsi, les salariés français vont plutôt avoir tendance à se comparer et à envier le salaire de leurs collègues tandis que les salariés américains y verront des perspectives de rémunération future. La domination des effets de comparaison sur les effets d'anticipation dans le contexte français peut s'expliquer, en grande partie, par le fait que les salariés français sont de moins en moins nombreux à croire à la méritocratie, contrairement aux salariés américains pour qui il est possible de réussir pourvu qu'on s'en donne les moyens (Sandel, 2021).

1.3. La théorie des attentes ou théorie VIE (Valence-Instrumentalité-Expectation)

Au-delà de la théorie du tournoi, des théories issues de la recherche en psychologie sur la motivation sont parfois mobilisées pour soutenir l'argument selon lequel des écarts de rémunération plus étirés ont des effets positifs sur la performance des individus au travail (Kepes et al., 2009). La **théorie des attentes** (Vroom, 1964) suggère que les différences de rémunération sont motivantes si les individus (a) valorisent les récompenses proposées, tels qu'un niveau de rémunération élevé (*valence*), (b) pensent qu'ils ont des chances de réussir à atteindre les objectifs fixés (*attente*), et (c) sont conscients de l'importance de l'effort à fournir pour atteindre cet objectif (*instrumentalité*). La théorie des attentes a deux implications majeures pour la dispersion des rémunérations : (1) des récompenses plus importantes entraîneront une plus grande motivation par le biais d'une valence accrue et (2) une relation plus étroite entre la rémunération et les performances entraînera une plus grande motivation par le biais d'une instrumentalité accrue (Lawler, 1990). La théorie des attentes propose une lecture plus complète de la motivation des individus que celle de la **théorie du renforcement** de Skinner (1958) dont elle est un prolongement. Cette théorie basée sur la « loi de l'effet » repose sur l'idée selon laquelle les comportements des individus dépendent de leurs conséquences, c'est-à-dire que le comportement ayant des conséquences positives a tendance à se répéter. En d'autres termes, un salarié qui observe que ses efforts conduisent à une récompense aura tendance à poursuivre ses efforts pour continuer à obtenir cette récompense.

Plus récemment, Shaw (2014) a souligné les limites du recours systématique aux théories du tournoi et à celle de l'équité pour expliquer les mécanismes à l'œuvre entre la dispersion des salaires et la performance des organisations. Le « dilemme théorique » demeure entier (Pfeffer et Langton, 1993) jusqu'à ce que Shaw et ses collègues (2002) proposent une lecture différente de la relation entre la disparité salariale et la performance des organisations.

2. Vers un renouveau théorique : les apports de Shaw, Gupta et Delery (2002)

Les premiers travaux empiriques visant à tester ces différentes théories aboutissent à des résultats contradictoires et ne permettent pas de trancher les débats théoriques. Un premier groupe d'études indique que la compression salariale est bénéfique pour les entreprises et confirme les théories basées sur la coopération et l'équité (Cowherd & Levine, 1992). Par exemple, l'étude de Pfeffer et Langton (1993) montre que les individus sont moins satisfaits de leur travail, collaborent moins entre eux et sont moins productifs lorsque la dispersion salariale au sein de leur organisation est élevée. Toutefois, d'autres études suggèrent que les entreprises obtiennent de meilleures productivités lorsque leur structure salariale est plus dispersée (par exemple, Main et al., 1993 ; Kepes et al., 2009).

Dans le prolongement de ces premiers travaux empiriques, d'autres recherches ont été engagées afin de mieux comprendre les effets des disparités salariales sur la performance des organisations. Les apports théoriques de Shaw, Gupta et Delery (2002) ont permis de mieux comprendre les mécanismes de la relation entre les disparités salariales et le comportement des individus au travail. L'apport de Shaw et ses collègues (2002) est d'envisager des « *modérateurs tacites » (implicitement admis)* qui déterminent la nature de la relation entre la dispersion salariale et la performance plutôt que les différences de rémunération en soi. Pour Shaw et al. (2002), l'ampleur de la dispersion ou de la compression des salaires **doit être explicable, acceptable sur le principe, légitime ou justifiable**. Par ailleurs, selon eux, une forte dispersion des salaires est moins efficace lorsqu'il existe une forte **interdépendance des tâches** effectuées par les salariés**.** Ces deux aspects ont abouti à une réflexion plus fine des effets de la disparité salariale sur le comportement des individus et par conséquent sur la performance organisationnelle.

2.1. Des disparités salariales qui doivent être légitimes

Comme l'ont montré Shaw et al (2002), les avantages présumés de la disparité des rémunérations (forte motivation des salariés, rétention des salariés performants, forte attractivité des talents) supposent implicitement que les différences de rémunération soient fondées sur des justifications *légitimes*, c'est-à-dire fondées en raison, en justice et en équité.

La notion de différences salariales *normativement acceptables* a été empruntée en grande partie à la théorie institutionnelle et à la manière dont les théoriciens des organisations conceptualisent la légitimité ou l'acceptabilité d'une décision. Bien que les théoriciens institutionnels considèrent la légitimité davantage d'un point de vue externe (par exemple, d'autres organisations ou institutions gouvernementales conférant une légitimité à une organisation donnée), les mêmes principes s'appliquent à la manière dont les individus d'une organisation s'assurent de la légitimité d'une structure salariale. Dans leur ouvrage, Meyer et Rowan (1991) affirment que les organisations doivent fournir des justifications acceptables ou légitimées de leurs politiques et de leurs déclinaisons pratiques, faute de quoi elles s'exposent à des désaccords, des réticences de la part des acteurs sociaux concernés. Au niveau interne, les disparités salariales « injustifiées » exposent l'organisation à des reproches pour népotisme ou favoritisme voire des dénonciations pour fraude ou discrimination (Kepes et al., 2009 ; Shaw, 2014). Il est certain que les avantages présumés d'une structure salariale dispersée (motivation, sélection et attraction des talents) ont peu de chances d'être obtenus lorsque la structure salariale est fondée sur des critères arbitraires, injustes voire despotiques.

Cette réflexion a conduit Shaw et ses collègues à s'interroger sur les inégalités salariales justes et injustes. Il s'agit, pour eux, d'identifier les pratiques ou dispositifs générateurs de disparité acceptables ou justifiables, dans un contexte organisationnel, culturel ou national donné. Par exemple, dans de nombreuses sociétés occidentales, l'utilisation d'incitations individuelles telles que des rémunérations liées à la performance individuelle est considérée comme une explication légitime de différences de rémunération entre les individus. En outre, des facteurs tels que l'expérience, l'ancienneté, le niveau d'éducation, le nombre d'heures de travail, la complexité des tâches, les risques, les dangers, les responsabilités et les compétences sont généralement considérés comme des raisons acceptables justifiant des différences de salaire entre individus dans les organisations (Aeberhardt & Pouget, 2006). Cependant,

l'ensemble des facteurs considérés comme légitimes et leur poids respectif dans la détermination de la rémunération varient d'une organisation, d'une culture ou d'un pays à l'autre. Tant que des facteurs légitimes et acceptés par tous sont à l'origine des écarts de salaires, les conséquences de la dispersion des salaires n'ont pas de raisons d'être négatives sur la performance organisationnelle. En revanche, lorsque cette forte dispersion salariale n'est pas expliquée par des facteurs légitimes, des conséquences négatives s'ensuivront probablement.

De façon similaire, lorsque les organisations emploient une pratique (ou un ensemble de pratiques) pouvant créer une disparité salariale légitimement acceptée (ou *expliquée*), mais que les niveaux de rémunération entre les individus sont comprimés ou ne suivent pas le modèle de disparité présumé, les individus – en particulier ceux qui répondent aux critères légitimes de disparité (performance, ancienneté, expérience, etc.) – peuvent se comporter de façon dysfonctionnelle en raison de la structure de rémunération. En d'autres termes, ce type de situation sape la motivation des plus performants. Comme Shaw et Gupta (2007) l'ont montré, cette situation peut conduire au départ des salariés les plus compétents.

Enfin, cette théorie de la « *disparité expliquée* » prévoit la possibilité qu'une structure salariale comprimée soit souhaitable et efficace pour certaines organisations, notamment celles qui souhaitent minimiser la concurrence entre leurs collaborateurs et/ou promouvoir l'égalité salariale. Dans ce cas, selon la théorie, la compression des salaires devrait aller de pair avec l'absence de facteurs qui créeraient typiquement une plus grande disparité, tels qu'une rémunération basée sur les performances individuelles.

2.2. L'interdépendance des tâches, une dimension à prendre en considération

Dans la théorie de la *dispersion expliquée* des rémunérations proposée par Shaw et ses collègues (2002), le degré d'interdépendance des tâches a été identifié comme une dimension importante. Les racines de cet argument remontent à Hicks (1963), qui a suggéré que la disparité des salaires pouvait dégrader les liens sociaux dans les organisations. Hicks et, plus tard, d'autres chercheurs avancent l'idée selon laquelle, lorsque les tâches professionnelles sont fortement interdépendantes, les individus qui constatent des écarts de salaire entre eux sont moins enclins à coopérer les uns avec les autres et leur efficacité diminue (voir par exemple, Deutsch, 1985 ; Levine, 1991 ; Pfeffer, 1995). Frank (1984) avance que les problèmes « *créés par un niveau de dispersion des revenus donné dans un groupe de travail augmentent avec le*

degré d'interaction entre les membres du groupe » (Frank, 1984, p. 564). La littérature a finalement bien documenté le fait que la compression salariale favorise la coopération et l'efficacité des individus au travail. A titre illustratif, Bloom (1999), dans une étude portant sur une équipe de baseball professionnelle, montre que les performances de l'équipe sont inférieures à celles des autres équipes lorsque la disparité des salaires est élevée.

Toutefois, au fil du temps, cet argument et les preuves empiriques correspondantes ont été remis en question par plusieurs chercheurs, dont Gerhart et Rynes (2003), Trevor et al. (2012) et Shaw (2014). En particulier, ces auteurs considèrent que l'idée – basée sur la théorie de l'équité – selon laquelle des écarts de rémunération plus importants sont perçus comme injustes relève d'une simplification trompeuse. En effet, la théorie de l'équité suggère que les individus sont à l'aise avec les différences de salaire tant qu'elles sont proportionnelles à leurs contributions. Ainsi, toute différence de salaire légitimement expliquée peut être considérée comme inégale, mais sans que cela soit inéquitable[7]. Comme l'ont montré Trevor et al. (2012), les effets négatifs de la dispersion salariale expliquée « *ne sont pas, contrairement à ce qui a souvent été affirmé, compatibles avec les théories de l'équité et de la justice* » (p. 591). Comme le notent ces auteurs, la question sous-jacente aux arguments relatifs à l'interdépendance n'est pas de savoir si les différences de rémunération sont injustes ou si le travail est réellement interdépendant, mais plutôt de savoir si les contributions individuelles aux performances peuvent être identifiées et évaluées avec précision. « *En définitive, dans les contextes professionnels interdépendants où les contributions individuelles sont identifiables, les perceptions d'iniquité sont plus probables en cas de dispersion salariale, car l'égalité salariale, en supposant une variation des contributions, produit une iniquité salariale* » (Trevor et al., 2012, p. 591).

Suite à ces travaux, Shaw (2014) a suggéré qu'il était temps d'affiner la *théorie de la dispersion expliquée* et de considérer que la contingence fondamentale relevait de l'*identification* des contributions individuelles au travail. Comme Trevor et al. (2012) l'ont suggéré, dans de nombreux environnements de travail interdépendants, les contributions individuelles peuvent être plus facilement identifiées et évaluées dans le cadre des processus d'évaluation des performances. En supposant que ces contributions puissent être évaluées et

[7] L*'inégalité salariale* mesure les différences de salaire à l'intérieur d'une organisation. L'*iniquité salariale* est étroitement liée à l'idée de justice. Une situation où les employés sont traités différemment selon des critères arbitraires est inéquitable. C'est là que les facteurs de genre, origine, culture et autres éléments de différenciation salariale entrent en jeu. L'iniquité apparaît quand on ne peut pas expliquer la différence de rémunération avec des indicateurs pertinents. (Cf. Tomasz Obloj)

servent de base à la rémunération, les aspects fonctionnels de la dispersion salariale expliquée – performances plus élevées et effets de sélection par le biais de la rétention des individus plus performants et au capital humain plus élevé – devraient être observés. Dans leur conclusion habilement argumentée, Trevor et al. (2012) notent – qu'en ce qui concerne la dispersion et l'interdépendance des rémunérations – les chercheurs ont tendance à s'appuyer sur l'argument de Barnard (1938, pp. 145-146) selon lequel la dispersion des rémunérations peut être « *une source de jalousie et de perturbation si elle n'est pas accompagnée d'autres facteurs de distinction* ».

Ainsi, la *théorie de la dispersion expliquée* se concentre sur deux considérations importantes lors de la définition des structures salariales. La première consiste à déterminer si la dispersion ou la compression des niveaux de rémunération dans un contexte donné peut être **raisonnablement expliquée** compte tenu de l'ensemble des facteurs qui devraient déterminer la structure salariale. Lorsque ces facteurs sont en jeu, une plus grande dispersion des salaires devrait se traduire par des résultats positifs en termes de performances et de sélection ; lorsqu'ils ne sont pas mis en évidence, une structure salariale plus comprimée peut s'avérer judicieuse. La dispersion et la compression inexpliquées des rémunérations sont susceptibles d'entraîner des perceptions d'iniquité, une baisse de la motivation et des départs dysfonctionnels, tels qu'une forte rotation des salariés les plus performants ou une forte rétention des travailleurs les moins performants (par exemple, Shaw & Gupta, 2007). La deuxième question est de savoir si les contributions individuelles ou les facteurs légitimes de dispersion peuvent être **raisonnablement identifiés**. Dans l'affirmative, toutes choses égales par ailleurs, la dispersion des rémunérations devrait être bénéfique, mais dans le cas contraire, elle devrait avoir des conséquences négatives.

Au regard des théories qui viennent d'être présentées, l'effet attendu de la disparité salariale sur la productivité des salariés est *a priori* indéterminée. Considéré dans son ensemble, ces études apportent néanmoins un soutien solide aux éléments clés de *la théorie de la dispersion expliquée*. Bien qu'elles ne fournissent pas de modèles uniformes et s'appuient sur des approches empiriques variées, les résultats obtenus suggèrent l'existence d'effets positifs sur la performance organisationnelle lorsque la dispersion peut être expliquée par des pratiques normativement acceptées et justifiées et lorsque ces pratiques s'avèrent transparentes. Ces premiers travaux ont fait l'objet de prolongements et d'extensions au cours de ces dernières années.

SECTION 2. LES NOUVELLES ORIENTATIONS PRISES PAR LES TRAVAUX RECENTS

L'objet de cette deuxième section est de présenter, tout d'abord, les effets différenciés de deux types de disparité salariale (1.), puis ensuite, d'introduire la typologie des différents types de disparité de Downes et Choi (2014) (2.) qui va servir de base à la construction de notre modèle de recherche.

1. Les effets différenciés des disparités *horizontale* et *verticale* des salaires

Au-delà de la distinction, mise en exergue dans la littérature, entre les disparités salariales *expliquée* et *inexpliquée*, les recherches existantes se sont aussi concentrées sur la distinction entre les dispersions *horizontales* et *verticales* des salaires (voir par exemple, Ding et al., 2009 ; Kepes et al., 2009). Ces deux concepts sont distincts en fonction du lieu où la dispersion salariale se produit : *entre* ou *au sein* des niveaux hiérarchiques d'une organisation. La dispersion verticale des salaires est liée à l'étendue de l'échelle salariale au sein d'une entreprise. Les structures salariales étendues présentent une disparité verticale plus élevée, les différences de rémunération entre les niveaux de l'échelle étant plus importantes que dans les structures plus plates (plus compressées). L'alternative à la disparité verticale est la disparité horizontale (ou latérale) des salaires, qui fait référence au degré de variation des salaires des individus occupant un emploi ou un niveau hiérarchique équivalent.

1.1. La disparité horizontale des salaires et ses effets

Une première catégorie d'études s'est intéressée à la disparité des salaires entre les joueurs d'une même équipe sportive et ses effets sur la performance de l'équipe et/ou des joueurs. Les résultats de ces études, s'ils ne sont pas toujours facilement transposables aux équipes de travail dans les entreprises, apportent néanmoins un éclairage sur le comportement des individus au sein des équipes de taille réduite.

La disparité des salaires et leurs effets sur la performance des équipes sportives

De fortes inégalités de salaires entre les joueurs d'une même équipe conduisent-elles à de mauvais résultats sportifs ? Un certain nombre d'études sur les équipes sportives ont examiné la relation directe entre la dispersion des salaires des joueurs et la performance de leur équipe, en contrôlant le plus souvent les caractéristiques des joueurs pouvant justifier les écarts de rémunération telles que le talent, l'expérience et les niveaux de salaire et de prime. Ainsi, Mondello et Maxcy (2009) ont examiné la relation entre les performances des équipes de la *National Football League* (NFL) américaine et leurs revenus. En contrôlant les niveaux de salaire moyens et les primes, ces auteurs constatent que la dispersion des salaires entre les membres de l'équipe est négativement associée au pourcentage de victoire, mais positivement liée aux revenus générés par les franchises. Selon les auteurs, les propriétaires de franchises peuvent acquérir des joueurs vedettes très bien payés par rapport aux autres afin de vendre des abonnements, des billets d'entrée, et des produits dérivés mais que cela se fait au détriment du pourcentage de victoire de l'équipe, témoignant des effets négatifs de la disparité des salaires sur la performance de l'équipe. Dans la même veine, Berri & Jewell (2004) et Katayama & Nuch (2011) ont étudié les effets des écarts de salaires des joueurs des équipes de la *National Basketball Association* (NBA) américaine. Ces deux études révèlent que la performance d'une équipe est meilleure lorsque les salaires sont plus comprimés car la « cohésion » entre les joueurs s'en trouverait renforcée.

L'étude de Bloom (1999) sur les équipes de baseball de la *Major League Baseball* (MLB) a probablement attiré le plus d'attention dans la littérature. L'auteur a analysé la relation entre la dispersion des salaires et la performance des équipes ainsi que celle des joueurs au cours de la période 1980-1990. Il constate que la dispersion des salaires des joueurs est associée négativement aux performances de l'équipe et des individus. En utilisant le même échantillon d'équipe de baseball que celui utilisé par Bloom (1999), mais sur des périodes différentes et en renforçant les spécifications économétriques, Jewell & Molina (2004), Depken (2000), Frick et al. (2003) et Annala & Winfree (2011) observent également une relation négative entre les écarts de salaire des joueurs et la performance des équipes.

Bien qu'elles soient instructives, ces études (Bloom 1999, Berri & Jewell 2004, Depken 2000, Jewell & Molina 2004, Katayama & Nuch 2011, Mondello & Maxcy 2009) ont été critiquées pour ne pas avoir correctement contrôlé le talent, le niveau des salaires et l'existence de primes individuelles afin d'évaluer les effets de la dispersion résiduelle des salaires (cf. Gerhart & Rynes 2003, Trevor et al. 2012). L'étude de DeBrock et al. (2004) a permis de

répondre à certaines de ces limites. Comme les auteurs des études précédentes, ils observent une relation négative significative entre la dispersion générale des salaires des joueurs et la performance de l'équipe (mesurée en pourcentage de victoire). A l'instar de Fredrickson et al. (2010), DeBrock et al. (2004, p. 253) ont ensuite estimé une mesure de la « *combinaison optimale des salaires dans l'équipe* » en contrôlant de nombreuses variables reflétant le talent et les compétences des joueurs. Au final, cette mesure de « *combinaison optimale* » est également associée négativement à la performance. Ainsi, DeBrock et al. (2004) obtiennent des résultats très proches des études moins rigoureuses au plan méthodologique et concluent à une relation négative entre la dispersion des salaires et la performance des équipes de baseball.

Trevor et ses collègues (2012) ont examiné la relation entre la dispersion salariale horizontale *expliquée* et *inexpliquée* parmi les équipes de la Ligue Nationale de Hockey (NHL) américaine (voir aussi Gomez 2002). En utilisant une approche économétrique en deux étapes permettant de distinguer les écarts salariaux expliqués et les écarts salariaux résiduels, ils constatent que la variation salariale expliquée (notamment par des différences liées au talent des joueurs) est positivement liée à la performance des équipes de hockey mais que la variation inexpliquée ne l'est pas. Par ailleurs, ils observent un effet *plafond*, de sorte que les effets positifs de la variation expliquée sur la performance s'émoussent avec le niveau des rémunérations (relation en U inversée). Cette recherche s'inscrit dans le prolongement d'autres études qui examinent les sources de légitimité des différences de rémunération entre les employés.

Enfin, pour Torre, Giangreco et Maes (2014), la disparité des salaires entre les joueurs d'une même équipe peut accentuer la concurrence entre les joueurs et entraver la coopération au sein des collectifs, ce qui, à son tour, serait préjudiciable à la performance sportive. Leurs résultats ne viennent pas corroborer cette hypothèse. En effet, ils observent, que la dispersion des salaires est liée positivement et significativement à la performance individuelle. Ces résultats laissent penser que le fait de payer les individus de manière inégale ne signifie pas nécessairement qu'ils sont payés de manière inéquitable dès lors que cet écart de rémunération est accepté par les autres joueurs de l'équipe. Ce constat vient renforcer les résultats obtenus par Trevor et ses collègues (2012).

ENCADRE 1
Distribution des salaires et performance des équipes de base-ball de la ligue américaine MLB (d'après Annala & Winfree, 2011)

Les *Detroit Tigers* de 1996, dont la masse salariale s'élevait à 23 438 000 dollars, comptaient deux joueurs, Cecil Fielder et Travis Fryman, qui gagnaient respectivement 9 237 500 et 5 175 000 dollars. Ces deux joueurs représentaient plus de 60 % de la masse salariale totale de l'équipe. D'un point de vue marketing, les clubs sportifs peuvent trouver avantageux d'avoir au moins une ou deux « stars » très bien payées afin d'attirer les spectateurs et les fans et de maximiser leurs recettes. Dans le cas des *Detroit Tigers* de 1996, Travis Fryman a été sélectionné pour le *All Star Game* chaque année de 1992 à 1994 et en 1996, tandis que Cecil Fielder a été sélectionné pour le *All Star Game* en 1990 et 1991 et à nouveau en 1993, c'est dire qu'il s'agissait d'excellents joueurs. Dans le domaine sportif, de nombreuses équipes doivent souvent arbitrer entre la maximisation de leur recette et la maximisation de leurs victoires. Si les supporters viennent au stade pour voir des « stars », quand bien même la forte dispersion des salaires entraîne des pourcentages de victoire plus faibles, les dirigeants de club n'ont pas d'autres choix que de faire en sorte d'attirer et de retenir des joueurs « stars » en leur proposant des salaires attractifs. Dans le cas des *Detroit Tigers*, la présence de ces deux « stars » n'a ni conduit au succès de l'équipe sur le terrain en 1996 – avec un pourcentage de victoire en saison régulière de 32,7% – ni à l'affluence de spectateurs (1 168 610 personnes, soit le deuxième niveau le plus bas de la MLB). En fait, l'impact d'un joueur sur le pourcentage de victoire d'une équipe dépend de nombreuses variables telles que la complémentarité entre les joueurs, la cohésion globale de l'équipe et la qualité de l'ensemble des joueurs constituant l'équipe. Les joueurs ont une influence directe sur la réussite sportive d'une équipe, mais un changement dans la dispersion des salaires peut également affecter le pourcentage de victoire. Les patrons de clubs sportifs doivent donc avoir conscience de l'importance de trouver un bon compromis entre la performance sportive de l'équipe et l'effet « *superstar* ».

Les autres études portant sur les équipes de direction des entreprises

Au-delà des recherches portant sur les écarts de salaires au sein des équipes sportives, quelques études examinent les effets des disparités salariales au sein des équipes de direction des entreprises (*Top Management Team*, TMT). Par exemple, Yanadori et Cui (2013) montrent que la disparité horizontale des salaires dans les équipes de R&D est négativement liée à l'innovation de l'entreprise, et que la marge de manœuvre financière atténue l'influence négative de la dispersion des salaires. Dans la même veine, Jaskiewicz et ses collègues (2017) constatent que la disparité des salaires au sein des équipes managériales est négativement liée à la performance de l'entreprise. Hart et al. (2015) confirment ces résultats en examinant pour leur part la performance sociale de l'organisation. Toutefois, l'effet négatif de la dispersion horizontale des rémunérations serait variable selon le type de rémunération proposée.

Outre les résultats en termes de performances économiques, d'autres recherches ont été consacrées aux conséquences de la disparité des salaires sur la rotation des effectifs (*turnover*). Par exemple, Kacperczyk et Balachandran (2018) font l'hypothèse que la dispersion horizontale des salaires peut signaler des perspectives de carrière incertaines et imprévisibles dans les

organisations actuelles, ce qui peut inciter les employés à rechercher des opportunités externes. En utilisant un large échantillon de salariés suédois, ils constatent que la disparité horizontale des salaires est positivement associée à la mobilité interentreprises. En outre, ils observent que cette relation est modérée par la position des salariés dans l'échelle des rémunérations de l'entreprise ; l'effet positif se renforçant pour les bas salaires et s'atténuant pour les hauts salaires. De leur côté, He et al. (2016) observent en Chine une relation positive entre la dispersion horizontale des salaires et l'intention de départ dans le seul cas où les salariés se déclarent très attachés à leurs traditions, insistant notamment sur une préférence pour l'égalité.

En se focalisant sur les équipes de direction, Ridge et al. (2017) constatent que la dispersion horizontale des salaires dans les équipes managériales augmente le taux de départ des membres de l'équipe. Cela étant, la dispersion verticale des salaires (la disparité salariale entre le PDG et l'équipe managériale) réduit les effets de la dispersion horizontale des salaires sur la rotation du personnel. Conformément à la théorie du tournoi, une forte dispersion verticale des salaires peut signaler des possibilités de promotion, ce qui atténue les effets négatifs de la comparaison sociale et des sentiments d'iniquité lorsqu'il existe de grandes différences de salaire entre des cadres de même niveau hiérarchique.

Park et al. (2017) s'intéressent, quant à eux, à l'effet modérateur de l'aversion au risque des individus. Ils pensent donc que la motivation des individus à obtenir des gains (par exemple, obtenir une promotion) ou à éviter les pertes, peut affecter leur perception des inégalités de salaire. Dans le cadre de deux études menées en Corée et à Taïwan, les deux auteurs constatent que la probabilité d'accepter des différences de rémunération au sein d'une équipe augmente avec la propension à prendre des risques des individus constituant l'équipe. Ils en déduisent que l'évolution des cultures asiatiques – passées d'une culture collectiviste à une culture plus individualiste qui privilégie la méritocratie –, explique en partie ce constat.

L'ensemble de ces résultats issus des études consacrées à la dispersion horizontale des salaires montre que les effets des écarts salariaux entre les individus occupant une fonction ou un emploi équivalent dans la même organisation sont loin d'être homogènes. Il ressort néanmoins que les disparités horizontales des salaires sont le plus souvent vécues par les individus comme une injustice du fait de la plus grande facilité à se comparer aux autres et à porter un jugement (subjectif) sur les contributions des autres. Mais, qu'en-est-il des effets de la disparité des rémunérations entre les salariés occupant différents niveaux hiérarchiques ?

1.2. La disparité verticale des salaires et ses effets

La littérature sur la dispersion verticale des rémunérations est également dominée par l'accent mis sur les résultats des performances individuelles et organisationnelles. Par exemple, Chi et al. (2019) ont examiné les résultats en termes de performance individuelle de trois types d'écarts salariaux verticaux. Pour les employés, les comparaisons salariales peuvent être faites avec des managers de proximité ou avec des cadres dirigeants de l'entreprise. S'appuyant sur la théorie de la comparaison sociale et de l'équité, ils observent que les deux types d'écarts de rémunération ont des effets plus ou moins incitatifs sur les performances des salariés. Ils constatent que les écarts de rémunération avec les managers de proximité (*n+1*) sont plus fortement liés aux performances des salariés. Ils observent, de surcroît, une relation non linéaire entre l'écart de rémunération vertical et les performances des salariés, arguant que les coûts résultant de la comparaison sociale l'emportent sur les effets positifs des incitations du tournoi lorsque l'écart de rémunération est trop important.

Park et Kim (2017) observent également une relation non linéaire entre la dispersion verticale des salaires et la performance organisationnelle, le résultat optimal étant atteint à un niveau modéré de dispersion. Ils avancent aussi l'idée que les effets positifs de la dispersion des salaires seraient renforcés lorsque la culture du résultat est l'une des préoccupations majeures de l'organisation. Les arguments en faveur d'un effet modérateur de la culture du résultat font écho aux idées de la *théorie de la dispersion expliquée* selon laquelle les différences salariales doivent être raisonnables et clarifiées par des facteurs légitimes qui sont, en l'occurrence ici les objectifs chiffrés et fixés par l'organisation. A partir d'un échantillon de 436 entreprises coréennes, les auteurs parviennent à vérifier l'ensemble de leurs hypothèses.

Messersmith et al. (2018) ont examiné l'alignement interne entre la dispersion verticale des salaires et les systèmes de travail à haute performance (STHP). Ils font valoir que les STHP et la dispersion verticale des salaires ont des logiques de fonctionnement différentes, les premiers mettant l'accent sur la collaboration par le biais d'investissements en capital humain, et les seconds mettant l'accent sur la concurrence entre les collaborateurs. Ainsi, selon leur logique, les systèmes de travail HP devrait atténuer les effets positifs de la dispersion verticale des salaires sur les performances de l'entreprise. Les auteurs examinent les rôles modérateurs de trois types de STHP : les systèmes renforçant les compétences, la motivation ou les opportunités de carrière. Les auteurs observent que les STHP renforçant les compétences et la motivation réduisent l'efficacité de la dispersion verticale des rémunérations sur les performances de l'entreprise. En revanche, les STHP qui insistent sur les opportunités de carrière améliorent l'efficacité de la dispersion verticale des rémunérations. Cette étude souligne l'importance de l'adéquation entre les structures salariales et les systèmes de gestion des ressources humaines au sens large. Ce faisant, elle confirme l'idée, vieille de plusieurs dizaines d'années, de la nécessité d'adopter des pratiques de GRH cohérentes entre-elles (par exemple, voir Delery & Shaw, 2001).

D'autres recherches ont été consacrées à l'étude des effets de la dispersion verticale des salaires sur la rotation des effectifs. Par exemple, Kacperczyk et Balachandran (2018) soutiennent que la dispersion verticale des salaires est le reflet des perspectives d'avancement professionnel à l'intérieur de l'entreprise ; par conséquent, elle devrait prédire de manière négative la rotation des employés, en particulier pour les salariés au bas de l'échelle hiérarchique qui disposent de possibilités d'avancement au sein de l'entreprise. En effet, ils constatent que la dispersion verticale des salaires est négativement liée aux départs des salariés, l'effet étant amplifié pour les salariés les moins bien payés et atténué pour les salariés les mieux payés.

Dans le prolongement de ces études distinguant les effets individuels et organisationnels de la dispersion salariale horizontale et verticale, Downes et Choi (2014) ont proposé une grille d'analyse qui permet de croiser les dimensions *verticale* et *horizontale* de la disparité salariale aux dimensions *expliquée* et *inexpliquée* des écarts salariaux, mis en exergue par Shaw et ses collègues (*cf. supra*).

2. La grille d'analyse de Downes et Choi (2014)

Downes et Choi (2014) ont élaboré une typologie intéressante des types de dispersion des salaires et tenté de répartir les différentes approches théoriques existantes en distinguant quatre situations selon le type de dispersion salariale (verticale ou horizontale) et les systèmes de rémunération fondés ou non sur les performances, c'est-à-dire fondée sur des critères justes ou injustes de disparité salariale.

2.1. Une typologie des disparités salariales et de leurs effets

Selon Downes et Choi (2014), la dispersion verticale fondée sur les performances est particulièrement bien expliquée par les théories du tournoi et de l'équité. Pour la dispersion horizontale basée sur les performances, les théories de l'équité et des attentes s'avèrent des cadres théoriques plus judicieux. Downes et Choi (2014) considèrent que la théorie de l'équité est l'un des cadres explicatifs les plus pertinents. En effet, selon eux, la théorie de l'équité peut être mobilisée pour prédire les conséquences *proximales* de la dispersion des salaires fondée sur la performance (qu'on peut qualifier aussi de dispersion des salaires « *expliquée* » ou « juste »[8]), alors que la théorie des attentes peut être employée pour prédire les conséquences *proximales* des dispersions non fondées sur la performance (« inexpliquée » ou « injuste »). Les théories des attentes et du tournoi ne sont pertinentes que pour anticiper les conséquences de la dispersion horizontale et verticale fondée sur les performances.

FIGURE 1
Une typologie de la disparité salariale et de ses effets

	Fondée sur la performance individuelle (critère légitime)	**Non fondée sur la performance individuelle (critère illégitime)**
Dispersion Verticale	**Effets positifs sur la performance** (théories du tournoi et théorie de l'équité)	**Effets positifs OU négatifs sur la performance** (théorie de l'équité)
Dispersion Horizontale	**Effets positifs sur la performance** (Théories des attentes et de l'équité)	**Effets positifs OU négatifs sur la performance** (Théorie de l'équité)

Source : Downes & Choi (2014, p. 57)

[8] Le niveau de performance individuelle n'est évidemment pas le seul critère justifiant une disparité salariale entre les individus (cf. supra) mais c'est l'un de ceux qui a été le plus étudié dans la littérature managériale.

Les travaux de Downes et Choi apportent plusieurs contributions à la littérature sur les effets de la disparité des salaires. Tout d'abord, ils suggèrent l'existence de quatre types de disparité des salaires et proposent un cadre bidimensionnel qui décrit les distinctions entre chaque type (cf. Figure 1). Cette conceptualisation des différents types de dispersion salariale a été sous-entendue dans la littérature (Gupta et al., 2012 ; Trevor et al., 2012) et Downes et Choi utilisent les hypothèses sous-jacentes à ces travaux (*cf. supra*) pour identifier et clarifier une typologie permettant de comprendre comment les employés peuvent réagir à la disparité salariale. En effet, comme le suggèrent Shaw et Gupta (2007), la justification ou la légitimité des différences salariales peut modérer les effets de la dispersion des salaires. En outre, Trevor et Wazeter (2006) laissent entrevoir la possibilité que « *(…) les associations négatives de la disparité salariale avec les perceptions d'équité salariale se dissipent partiellement lorsque la base de rémunération est considérée comme équitable* » (p. 1272). Par exemple, si la disparité salariale est basée sur les compétences plutôt que sur la performance, les individus peuvent considérer que le fait de faire preuve de compétences justifie le différentiel de rémunération. Dès lors, si les compétences légitiment la disparité salariale, cette dispersion salariale ne devrait pas entraîner de perception négative de l'équité. En revanche, une disparité des salaires résultant de connivences et de petits arrangements entre amis a toutes les chances de ne pas être considérée comme une base légitime de dispersion des salaires. Ainsi, Greenberg et Ornstein (1983), après avoir mené deux expériences sur la façon dont le caractère « méritoire » peut affecter la perception des écarts de salaire, ont souligné que « *(…) la même récompense potentielle... était accueillie très différemment en fonction de la base perçue de son octroi* » (p. 296).

Dans la recherche sur la dispersion des salaires, la dispersion légitime des salaires non basée sur la performance peut, en fait, avoir un effet positif pour les entreprises par le biais de la motivation individuelle et de l'effet de sélection. Cependant, toute disproportion illégitime dans les ratios contributions/rétributions des individus aura un effet négatif sur la motivation des individus se traduisant par le fait que les individus réduisent leurs efforts, réduisent leur comportement de citoyenneté organisationnelle[9] ou s'impliquent moins (ce que l'on qualifie d'effets motivationnels[10] au sens large dans les modèles conceptuels). De surcroît, la théorie de

[9] La *citoyenneté organisationnelle* renvoie à l'ensemble des conduites individuelles qui dépasse le cadre strict de la relation contractuelle qui lie le salarié à son employeur et qui peuvent améliorer la performance de l'organisation.

[10] Le terme « effets motivationnels » est utilisé de manière large pour décrire l'impact de la dispersion des salaires sur une variété d'indicateurs de performance individuelle, ou de variables dont on a montré qu'elles avaient un impact sur la performance individuelle.

l'équité présente également un argument selon lequel une telle dispersion illégitime des salaires entraînera des effets de sélection négatifs pour l'entreprise. De tels écarts auront un impact négatif sur les attitudes à l'égard du travail et donc sur les intentions de rester dans l'entreprise.

Lorsqu'on examine la dispersion globale des salaires (Gupta et al., 2012), il semble que la théorie de l'équité, la théorie des attentes et la théorie des tournois s'opposent, les managers et les chercheurs essayant de trouver le point idéal où les incitations sont juste assez importantes pour motiver les individus, mais pas assez pour créer des perceptions d'injustice parmi les employés. Cependant, lorsque nous commençons à décomposer la dispersion des salaires en ses différentes composantes, il apparaît clairement que ce n'est pas le cas. Cette typologie remet en question l'idée qu'il existe un « point idéal » de dispersion des salaires et soutient qu'un système de rémunération peut capitaliser sur les effets positifs des théories du tournoi, de l'équité et des attentes tout en minimisant les effets négatifs associés aux violations de l'équité. Cette perspective nous amène à poser la question suivante : les systèmes de rémunération doivent-ils privilégier certains types de dispersion salariale au détriment d'autres types de dispersion afin de maximiser les effets positifs sur les individus et les organisations ?

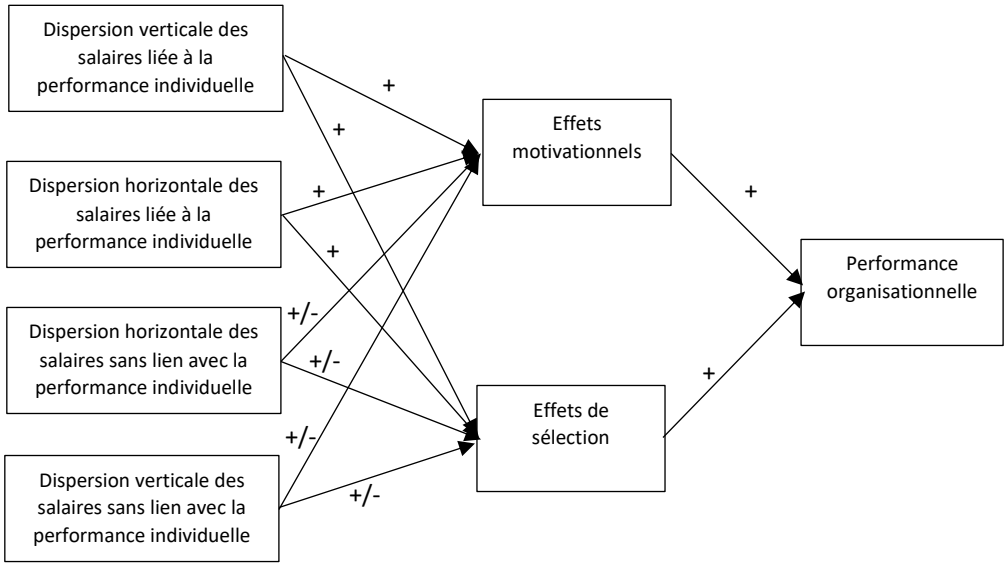
L'examen des mécanismes impliqués dans la disparité des salaires est complexe compte tenu des approches existantes en matière de disparité des salaires. Ces travaux nous amènent à penser qu'une perspective mettant l'accent sur les réactions des employés à la dispersion des salaires pourrait permettre aux chercheurs d'identifier plus complètement les mécanismes et les résultats de la dispersion des salaires. Une telle approche nécessite une analyse des comportements individuels et psychologiques et de revenir dans le détail sur les effets différenciés des disparités salariales selon les différentes approches théoriques existantes.

2.2. Les effets différenciés des disparités salariales selon les différentes approches théoriques

Le modèle 1 représente les différents effets de la disparité des salaires selon la **théorie de l'équité** (cf. Figure 2). Dans ce modèle conceptuel, toutes les disparités salariales qui s'expliquent par des niveaux de performance individuelle différents (qu'elles soient verticales ou horizontales) aboutissent à un effet positif sur le comportement des individus (en termes d'effets motivationnels et d'effets de sélection). En effet, ces relations s'appuient sur l'hypothèse selon laquelle les individus calculent et comparent, d'une part, leurs contributions à leurs rétributions et d'autre part, ce ratio à celui d'un référent. Par conséquent, plus la performance augmente (c.-à-d., augmentation des contributions), plus la rémunération

augmente (c.-à-d., rétributions). Cependant, sur la base de la théorie de l'équité, l'interprétation de la dispersion des salaires non basée sur la performance est plus difficile. L'utilisation d'une base autre que la performance peut engendrer un sentiment d'iniquité entre les employés. Une telle iniquité peut réduire alors la motivation des individus et rendre plus difficile d'attirer et de retenir les individus les plus performants. C'est la raison pour laquelle il est difficile d'anticiper les effets des dispersions salariales non justifiées par la performance individuelle sur le comportement des individus.

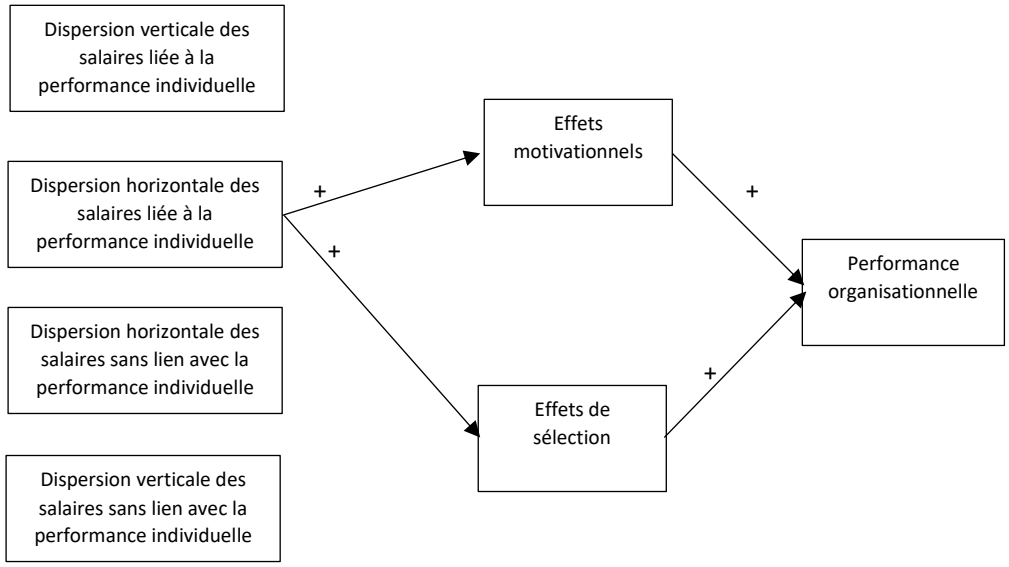
FIGURE 2
L'Approche par la théorie de l'équité



Source : Downes et Choi (2014, page 59)

Le **deuxième modèle théorique** représente le modèle basé sur la théorie des attentes (cf. Figure 3). Plus précisément, cette théorie explique pourquoi la dispersion horizontale basée sur la performance devrait être liée à la performance organisationnelle. Tout d'abord, l'application de la théorie des attentes à la recherche sur la dispersion des salaires s'appuie sur le fait que la motivation individuelle dépend de la façon dont la performance est liée au salaire.

FIGURE 3
L'approche par la théorie des attentes



Source : Downes et Choi (2014, page 59)

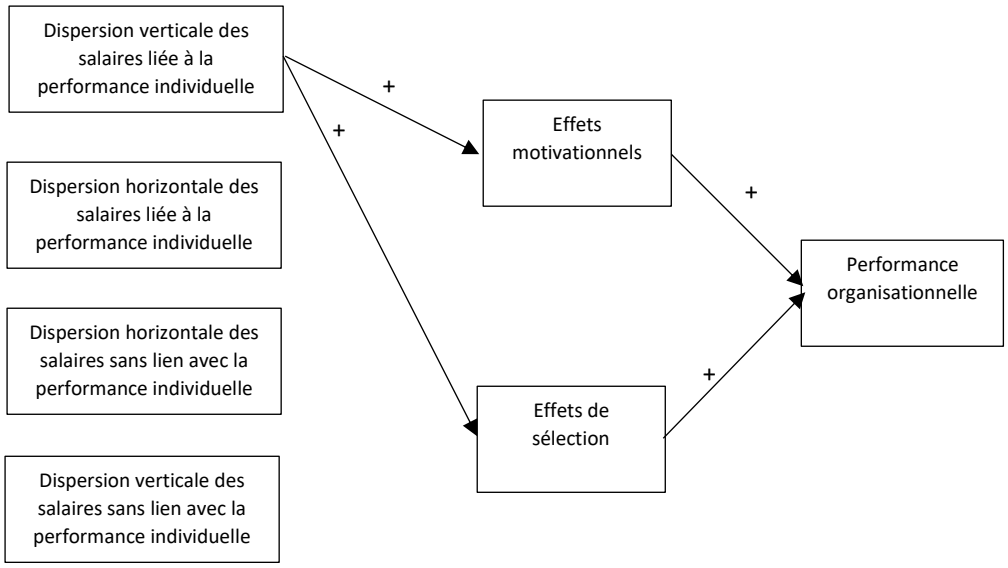
Ensuite, le lien entre la performance et la rémunération est un élément essentiel pour les employés qui effectuent le même travail ou qui occupent le même niveau hiérarchique dans l'organisation (Gupta et al., 2012). En fait, plusieurs méta-analyses, menées en dehors d'un contexte de dispersion salariale, ont montré que des niveaux élevés de valence, d'attente et d'instrumentalité sont associés à des niveaux plus élevés de performances individuelles (Van Eerde & Thierry, 1996). En particulier, l'instrumentalité (le lien performance-résultat) est positivement liée à l'effort, à l'intention de postuler à un emploi ou de changer d'emploi, aux évaluations de l'attrait ou de la préférence des emplois, des professions ou des organisations, et aux choix de l'emploi et de l'organisation. Étant donné l'existence de corrélations positives avec diverses mesures de critères organisationnels, on peut s'attendre à ce qu'un niveau élevé de dispersion horizontale des salaires liée à la performance soit lié positivement à l'amélioration de la performance organisationnelle et à sa capacité d'attirer et de retenir les meilleurs employés.

Le **troisième modèle** est basé sur la théorie du tournoi (cf. Figure 4). Dans cette perspective, la dispersion verticale des salaires liée à la performance devrait être le type de dispersion des salaires qui affecte la performance organisationnelle[11]. En d'autres termes, une

[11] On pourrait avancer l'argument selon lequel la dispersion verticale non fondée sur les performances devrait avoir un effet similaire à la dispersion des salaires fondée sur les performances, et accroître la motivation selon la théorie des tournois. Cependant, la théorie des attentes postule que si les individus ne peuvent pas voir le lien entre leurs efforts et les récompenses qu'ils obtiendront pour ces efforts, il n'y aura pas d'augmentation de la motivation. En effet, dans un contexte qui valoriserait

structure de récompense plus étirée en haut de l'échelle hiérarchique de l'entreprise induira une plus grande concurrence entre les individus travaillant pour obtenir ces récompenses. En substance, les employés d'un niveau hiérarchique donné participent à un tournoi, se disputant un petit nombre d'ouvertures au niveau suivant, où l'on peut s'attendre à une augmentation des récompenses et du prestige (Lazear & K. Shaw, 2007). De ce point de vue, les effets motivationnels sur les individus de la dispersion verticale basée sur la performance sont clairs, puisque des récompenses plus importantes pour gagner à chaque niveau du tournoi inciteront chaque concurrent à fournir plus d'efforts.

FIGURE 4
L'approche par la théorie du tournoi



Source : Downes et Choi (2014, page 59)

Deux effets de sélection possibles peuvent être envisagés dans la perspective de la théorie du tournoi : un mécanisme d'abandon et un mécanisme d'attraction. Le mécanisme d'abandon repose sur l'idée que, dans tout tournoi, il doit y avoir des perdants. Les personnes qui ne sont pas promues ont moins de chances d'obtenir une promotion lors d'occasions ultérieures, et elles peuvent décider, volontairement, de changer d'emploi. L'effet de ce départ

la dimension relationnelle et opportuniste de l'individu au détriment de la compétence et/ou de la performance de celui-ci, les récompenses obtenues ne seraient pas directement liées à l'effort (dans l'esprit des autres employés), et par conséquent la motivation ne serait pas stimulée par une dispersion verticale non basée sur la performance comme elle le serait avec une dispersion verticale basée sur la performance.

sur la performance organisationnelle n'est pas tranché mais ces individus étant généralement des salariés moins performants, la théorie du tournoi considère que ce type de départs contribue à améliorer la performance des organisations (Shaw & Gupta, 2007). Le deuxième effet de sélection, l'effet d'attraction, renvoie au fait que l'organisation peut bénéficier du recrutement et de la sélection de salariés performants attirés par les niveaux de rémunération plus élevés dont témoigne une plus grande dispersion verticale. Ce mécanisme d'attraction peut avoir un impact positif sur la performance organisationnelle, car les employés très performants cherchent à entrer dans le tournoi afin d'augmenter leur propre rémunération. Cela étant, les effets de sélection de la dispersion verticale des salaires n'ont pas encore fait l'objet d'études sérieuses (Trevor et al., 2012). Des recherches doivent être envisagées sur l'impact de ces processus de sélection sur la performance organisationnelle.

Le constat que l'on peut tirer de cette synthèse de la littérature traitant du lien dispersion des salaires/performance est que la plupart des études existantes ne permettent pas de conclure clairement et définitivement à l'existence d'une relation non ambigüe entre la dispersion salariale et la performance organisationnelle. Dès lors, l'objectif de cette recherche est d'éclairer cette relation en s'appuyant sur l'identification des principaux facteurs de contingence pouvant affecter cette relation. La deuxième partie de ce rapport vise à proposer un cadre d'analyse plus large des effets de la dispersion salariale sur la performance des organisations.

PARTIE 2

PROPOSITION POUR L'ANALYSE DES EFFETS DE LA DISPARITÉ SALARIALE SUR LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

La première partie de ce rapport a présenté de nombreux travaux consacrés au lien entre les écarts de salaire intra-organisationnels et la performance des organisations. Deux constats essentiels se dégagent de cet ensemble d'études. D'une part, un désaccord subsiste sur l'existence ou non d'effets de la disparité salariale sur la performance organisationnelle. D'autre part, lorsqu'ils sont observés, ces effets, comme les situations dans lesquels ils se produisent, apparaissent singulièrement variés. Ces constats suscitent de nombreuses interrogations sur le rôle joué par de nombreux facteurs de contingence.

Cette deuxième partie propose un modèle et des hypothèses de recherche visant à expliquer les effets de la dispersion salariale sur la performance des entreprises. Une première section permettra d'identifier les principaux mécanismes de la relation dispersion salariale/performance. La seconde section a pour but de présenter les hypothèses de recherche qui découlent directement des réflexions développées dans la première partie du rapport. Cette section sera également consacrée à la présentation des choix méthodologiques.

SECTION 1. LES PRINCIPAUX MECANISMES DE LA RELATION ENTRE LA DISPARITÉ SALARIALE ET LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Cette section a pour but d'exposer les principaux mécanismes des relations entre la dispersion salariale et la performance des organisations. En partant de la typologie proposée par Downes et Choi (2014), on peut illustrer les différentes manières dont la théorie de l'équité, la théorie des attentes et la théorie des tournois prédisent les relations pouvant exister entre la dispersion des salaires et la performance organisationnelle. Les théories de l'équité et des

attentes sont des théories issues de la psychologie qui, dans le contexte de la dispersion salariale, considèrent que l'équité et les attentes peuvent affecter l'organisation par l'agrégation des perceptions, attitudes et comportements individuels. En même temps, la théorie du tournoi (une théorie économique qui relève du niveau organisationnel) a des implications contextuelles importantes pour les individus. La dispersion salariale, qui est nécessairement une construction au niveau de l'entreprise, peut avoir des effets transversaux sur les individus au sein des entreprises. C'est pourquoi il est possible de schématiser ces relations pour représenter cette réalité : la dispersion des salaires a un impact sur la motivation individuelle (par exemple, l'effort, l'engagement, les comportements extra-professionnels) et la rétention du personnel (par exemple, démission), et ces effets s'agrègent pour avoir un impact sur la performance de l'entreprise. Ces processus peuvent être considérés comme les principaux mécanismes des relations observées entre la dispersion des salaires et les résultats de l'entreprise[12]. Cependant, l'agrégation des attitudes et des comportements individuels au niveau de l'entreprise s'avère complexe à étudier en sciences de gestion.

1. Une synthèse des effets de la disparité salariale sur la performance organisationnelle

La justification des écarts salariaux joue un rôle essentiel dans la compréhension de l'effet de la dispersion des salaires sur la motivation et la performance individuelle (*cf. supra*). La littérature suggère que si les différences de rémunération entre les individus sont légitimement basées sur des différences de résultats de performance, les employés ne risquent pas de ressentir une injustice. En outre, si les performances sont étroitement liées à la rémunération, la dispersion devrait avoir un effet positif sur la motivation individuelle, car les personnes les plus performantes ont la possibilité de gagner plus que dans une structure salariale comprimée (*cf.* théorie des attentes). Comme nous l'avons vu, Shaw et Gupta (2007) ont montré que les entreprises où les salaires sont dispersés et ne sont pas basés sur les performances obtiennent des résultats négatifs. En fait, la base de rémunération est souvent considérée comme étant plus qu'un simple modérateur, car elle intervient, intentionnellement ou non, dans la modélisation des données de dispersion salariale, même lorsque l'interaction dispersion/base

[12] Cette recherche suppose que la relation entre les disparités salariales et la performance des organisations est « *distale* », c'est-à-dire qu'elle s'opère par le biais de mécanismes intermédiaires exerçant une influence « *proximale* » sur la performance. De nombreuses études qui ne sont pas recensées ici s'intéressent au lien entre les écarts de salaire et la satisfaction au travail par exemple, supposée affecter la motivation au travail, qui elle-même influence la performance au travail (voir Clark et Oswald, 1996 ; Card et al., 2012).

n'est pas au centre des préoccupations de la recherche. Dès lors, Downes et Choi (2014) proposent quatre types de disparité salariale et plusieurs cadres théoriques permettant de comprendre l'impact de chaque type de disparité sur la motivation des individus. En tant que telles, les variables de capital humain peuvent très bien être considérées comme des proxies[13] permettant d'évaluer la légitimité perçue des écarts salariaux mais cette approximation peut ne pas saisir toutes les dimensions à partir desquelles les individus déterminent si les différences de rémunération sont légitimes ou non.

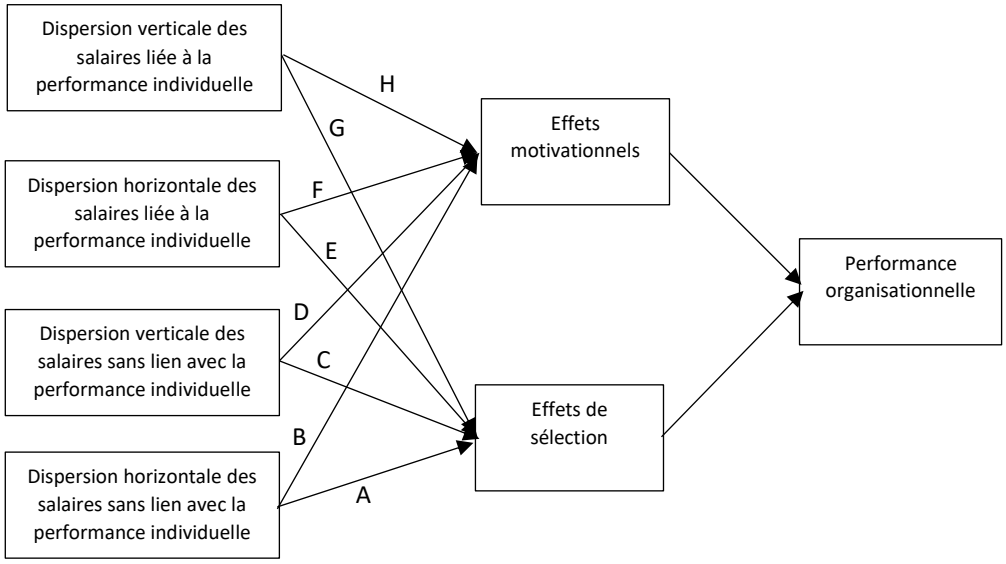
1.1. Les effets de la disparité salariale *inexpliquée*

La figure 5 représente les quatre types d'effets de la disparité salariale sur la performance organisationnelle par le biais des effets motivationnels et de sélection. D'après la figure 5, les relations A et B sont bien documentées dans la littérature académique. L'effet négatif existe pour la relation A (l'impact de la dispersion horizontale sans lien avec la performance sur la sélection des salariés) est principalement soutenu par un certain nombre d'études qui examinent comment la dispersion salariale influence la rotation du personnel (par exemple, Messersmith et al., 2011 ; Pfeffer & Davis-Blake, 1992 ; Shaw & Gupta, 2007). La relation B (entre la dispersion horizontale non liée à la performance et la motivation des employés) a été testée par la plupart des recherches existantes sur la dispersion des salaires (Bloom, 1999 ; Kepes et al., 2009 ; Pfeffer & Langton, 1993 ; Shaw et al., 2002 ; Trevor & Wazeter, 2006).

Les relations C et D (les effets de la dispersion verticale sans lien avec la performance sur la rétention et la motivation des individus) sont actuellement peu explorées dans la littérature bien que leurs effets puissent être déduits de la théorie et des recherches existantes dans d'autres champs disciplinaires. Par exemple, le paradigme de la justice distributive (Colquitt et al., 2001) peut fournir un cadre d'analyse pour l'examen de la relation négative entre la dispersion verticale *inexpliquée* et la motivation des individus. Ce paradigme soutient que les individus réagissent négativement aux distributions injustes de récompenses. Ainsi, Rosen, Levy et Hall (2006) ont montré que la motivation individuelle diminuait lorsque les individus observaient un lien vague entre la performance et les rémunérations aux niveaux supérieurs de la hiérarchie organisationnelle.

[13] Un *proxy* est un indicateur utilisé lorsqu'un sujet que l'on souhaite observer ne se laisse pas facilement approcher. Des mesures indirectes sont alors recherchées pour compenser le manque d'informations.

FIGURE 5
Modèle théorique : Les effets des quatre types de disparité salariale sur la performance organisationnelle



Source : Downes et Choi (2014, page 62)

Bien que Kepes et al. (2009) aient étudié la disparité salariale horizontale non liée à la performance, leurs résultats sont cohérents avec ceux de Rosen et al. (2006). Il est fort probable que de futures recherches viendront confirmer que la disparité verticale des salaires non fondée sur la performance a un effet négatif similaire à celui de la disparité horizontale des salaires non fondée sur la performance.

1.2. Les effets de la disparité salariale *expliquée*

En ce qui concerne l'effet de la disparité salariale horizontale liée à la performance, Trevor et al. (2012) et Shaw et Gupta (2007) fournissent les seules preuves empiriques existantes qui soutiennent la relation E. L'étude de Trevor et ses collègues montre comment la dispersion de la rémunération expliquée a un impact sur le turnover et le capital humain dans l'entreprise. Dans la même veine, Shaw et Gupta observent que la dispersion des salaires expliquée par la performance est associée à des taux de fidélité plus élevés chez les chauffeurs routiers les plus performants tandis que la dispersion des salaires non basée sur la performance est positivement associée aux départs des bons éléments. La relation F (Dispersion horizontale des salaires liée à la performance – DHSP) a été testée et soutenue par Becker et Huselid (1992) sur la base de la théorie du tournoi. Il convient toutefois de noter que leur étude porte sur un cas

très spécifique où les pilotes automobiles de la NASCAR sont en concurrence les uns avec les autres pour gagner un prix. Bien que la théorie du tournoi puisse être appliquée pour tester l'effet de la DHSP dans de tels cas (Gupta et al.,2012), cette relation est mieux expliquée par la théorie des attentes. Bien que les résultats de Becker et Huselid fournissent d'excellentes preuves empiriques concernant la nature de l'effet de la DHSP, des recherches supplémentaires devraient être menées pour mieux comprendre l'effet de la DHSP sur la motivation et la performance des individus.

S'agissant des effets de la disparité salariale verticale basée sur la performance (DSVP), la relation H semble avoir été l'objet principal de nombreuses études empiriques existantes (par exemple, Brown et al., 2003 ; Ding et al., 2009), mais elles n'ont pas permis de comprendre cette relation. Les études qui ont mesuré la dispersion verticale des salaires basée sur la performance obtiennent des effets peu significatifs. Les résultats de Ding et al. (2009) indiquent que la dispersion salariale inter-hiérarchique (verticale) a un impact positif sur la performance des entreprises. Ces résultats sont toutefois limités en ce qui concerne la mesure de la performance organisationnelle (évaluations subjectives des responsables des ressources humaines). Brown et al. (2003), dans leur étude portant sur 333 hôpitaux, ont montré que des systèmes de rémunération plus dispersés entraînent une production de meilleure qualité (meilleurs soins aux patients), bien que la vérification de cet effet principal n'ait pas été l'objectif principal de l'étude. En ce qui concerne la DSVP et l'effet de sélection, la relation G est restée inexpliquée. De nouvelles recherches sont nécessaires pour vérifier si la DSVP a un effet positif sur l'attractivité et la fidélité des salariés les plus compétents.

2. Une extension du modèle de Downes et Choi (2014)

Au-delà de la légitimité perçue des écarts salariaux, quels sont les autres facteurs pouvant renforcer ou atténuer les effets des disparités salariales sur la performance des organisations ? Plusieurs chercheurs ont tenté d'expliquer les résultats contradictoires obtenus par les études existantes en identifiant un certain nombre de facteurs pouvant modérer les effets de dispersion salariale sur la performance individuelle. Si certains, comme on a pu le voir, se sont intéressés à l'influence de la *base de rémunération* (Kepes et al., 2009 ; Messersmith et al.,, 2011 ; Shaw et al., 2002) – qui est un motif légitime d'écart salarial – ou encore à l'influence de l'*interdépendance des tâches* (Shaw et al., 2002), d'autres ont cherché à tester l'influence du *niveau de rémunération* (Brown et al., 2003 ; Pfeffer & Davis-Blake, 1992 ; Trevor & Wazeter,

2006) et de la *transparence du système de rémunération* (Lazear & Shaw, 2007). Enfin, les études plus récentes commencent à s'intéresser aux effets des cultures nationales sur le comportement des individus à l'égard des disparités salariales (Dubet, 2014).

2.1. L'importance de la position dans l'échelle des rémunérations

La *position dans l'échelle des rémunérations* de l'entreprise est un autre modérateur du lien entre la dispersion des salaires et la performance. En effet, les personnes situées au bas de la hiérarchie salariale ont une propension plus forte que les autres à considérer les disparités salariales comme inéquitables. En revanche, les salariés positionnés dans la partie haute de l'échelle des salaires sont moins sensibles aux inégalités salariales et vont juger moins souvent les disparités salariales comme inéquitables. Par exemple, Trevor et Wazeter (2006) ont montré que les perceptions d'iniquité salariale étaient plus répandues chez les personnes mal rémunérées dans les structures de rémunération très étirées. De même, Brown et al. (2003) constatent que la disparité des salaires est beaucoup moins liée aux performances de l'entreprise lorsque le niveau de rémunération moyen de l'entreprise est élevé ; ces auteurs soulignant que « *des salaires plus élevés peuvent compenser les effets négatifs des systèmes de rémunération inéquitables* » (p. 760). De façon générale, l'opinion des individus sur les inégalités salariales reflète leur position sur l'échelle des salaires. En France, une étude a montré que ceux qui pensent se situer en haut de l'échelle des revenus se déclarent « *moins préoccupés par la pauvreté et considèrent plus souvent que, pour réussir dans la vie, le mérite individuel est plus déterminant que le hasard des circonstances ou le milieu social de naissance* » (Lardeux, 2022). Cette perception explique pourquoi les disparités salariales sont mieux vécues (et davantage justifiées) par les salariés en haut de l'échelle des salaires dans les organisations. Ce constat n'est d'ailleurs pas propre à la France puisque des études menées dans d'autres pays font le même constat (Cruces et al., 2013 ; Hvidberg et al., 2021).

Les perceptions individuelles de la répartition des salaires jouent un rôle essentiel mais peu d'études se sont intéressées à l'origine de ces perceptions. La littérature fait état de biais systématiques dans l'évaluation par les individus de leur propre position relative dans la distribution des salaires. En général, ces études examinent l'un des mécanismes susceptibles de générer de tels biais, basé sur l'extrapolation d'informations provenant de groupes de référence, et présente des preuves avérées que ce mécanisme a un fort pouvoir explicatif. Les résultats des études existantes suggèrent que les personnes qui surestiment leur position relative et pensent

être relativement mieux rémunérés qu'elles ne le sont réellement ont tendance à exiger des niveaux de redistribution plus élevés lorsqu'elles sont informées de leur véritable rang.

2.2. La transparence du système de rémunération

Un autre modérateur est la **transparence du système de rémunération**, c'est-à-dire la manière dont les managers rendent publique la politique de rémunération, les dispositifs mis en œuvre et les critères d'attribution des rémunérations en général et des primes en particulier.

Si les politiques salariales dans les entreprises sont soumises à des contraintes de justice et peuvent être sujettes à la critique, de nombreux travaux ont montré que la transparence salariale est un moyen de réduire le sentiment d'injustice que peuvent ressentir certains salariés. Shaw et Gupta (2007) relèvent qu'« *un faible niveau de communication sur le système de rémunération affaiblit le sentiment des employés que les différences de rémunération au sein du groupe sont le résultat de facteurs légitimes* » (p. 909). Comme le montre la littérature sur la justice organisationnelle, une communication claire et transparente est essentielle car elle aide les salariés à comprendre comment et pourquoi il existe des différences de rémunération au sein d'une organisation (on parle de justice procédurale). Grâce à la transparence des procédures, les salariés sont susceptibles non seulement d'obtenir des informations précises sur le système de rémunération (justice informationnelle), mais aussi de sentir qu'ils sont traités avec respect et dignité par leurs responsables (justice interpersonnelle). À l'appui de ce raisonnement, Shaw et Gupta (2007) ont fourni des preuves empiriques montrant le rôle modérateur de la communication du système de rémunération dans la compréhension des relations entre la dispersion des salaires, la base salariale et les performances de l'entreprise. Ils montrent que dans les entreprises où la transparence du système de rémunération est élevée, la dispersion de la rémunération basée sur la performance est négativement associée aux démissions des employés les plus performants. Plus récemment, Obloj et Zenger (2022) ont cependant montré que si la transparence réduit le sentiment d'injustice et d'iniquité salariale dans le milieu universitaire américain, elle semble atténuer la relation entre la rémunération et la performance individuelle. Selon Cullen (2024), les politiques de transparence salariale horizontale, qui révèlent les écarts de rémunération entre collègues effectuant un travail similaire dans la même entreprise, caractérisent de nombreuses politiques de transparence salariale conçues pour mettre en lumière les écarts de rémunération injustifiés au sein d'une organisation. Des recherches récentes ont révélé que ces politiques réduisent les écarts de

rémunération, mais qu'elles ont aussi des retombées involontaires sur les négociations entre salariés, qui réduisent le pouvoir de négociation et les salaires des employés. En revanche, les politiques de transparence salariale verticale qui atténuent les frictions de l'information sur le marché du travail en général ont montré qu'elles pouvaient améliorer la motivation et l'allocation des talents, aiguiser la concurrence et, ce faisant, augmenter les salaires, la productivité et l'équité.

Le tableau 1 tiré de l'article de Downes et Choi (2014) présente les travaux empiriques qui s'intéressent aux modérateurs que l'on vient d'évoquer.

TABLEAU 1.
Sélection d'études existantes et de leur position dans la typologie de Downes et Choi (2014)

Chemin	Fondements théoriques	Effets prédits	Etudes soutenant cet effet	Variables dépendantes	Modérateurs considérés dans l'étude
A	Théorie de l'équité	Positifs	Kepes et al. (2009)	Performance de la firme	Base de rémunération
			Trevor et Wazeter (2006)	Perception de l'équité des salaires	Position dans la distribution des salaires
		Negatifs	Bloom (1999)	Performance individuelle, performance de l'équipe	Position dans la distribution des salaires
			Kepes et al. (2009)	Performance la firme	Base de rémunération
			Pfeffer & Langton (1993)	Performance individuelle, satisfaction individuelle	Salaire, rémunération basée sur la performance
			Shaw et al. (2002)	Performance de la firme	Interdépendance, base salariale
			Trevor & Wazeter (2006)	Perceptions de l'équité salariale	Position dans la distribution des salaires internes et externes
B	Théorie de l'équité	Positifs	Messersmith et al. (2011)	Turnover des cadres	Position dans la distribution des salaires internes et externes
		Négatifs	Bloom & Michel (2002)	Turnover des managers	
			Messersmith et al. (2011)	Turnover des cadres	Position dans la distribution des salaires internes et externes
			Pfeffer & Davis-Blake (1992)	Turnover	
C	Théorie de l'équité	Positifs			
		Négatifs			
D	Théorie de l'équité	Positifs			
		Négatifs			
E	Théorie de l'équité, théorie des attentes	Positifs	Shaw & Gupta (2007)	Départ des salariés pas, peu et très compétents	Transparence salariale, base de la rémunération
			Trevor et al. (2012)	Performance des équipes	
F	Théorie de l'équité, théorie des attentes	Positifs	Becker & Huselid (1992)	Performance individuelle	
G	Théorie de l'équité, théorie du tournoi	Positifs	Becker & Huselid (1992)		
H	Théorie de l'équité, théorie du tournoi	Positifs	Brown et al. (2003)	Performance de la firme	Niveau moyen des rémunérations dans l'entreprise
			Ding et al. (2009)	Performance de la firme	

Source : Downes et Choi (2014, page 55)

Au-delà de ces modérateurs de la relation disparité salariale/productivité, on peut aussi s'interroger sur l'influence de certains traits culturels. Parmi les facteurs qui peuvent agir sur cette relation, on en retiendra plus particulièrement deux : le fait de considérer les autres comme dignes de confiance et l'esprit de compétition.

2.3. La confiance et l'esprit de compétition, deux traits culturels pouvant affecter la relation disparité salariale et productivité

Plusieurs raisons peuvent expliquer le choix de retenir ces deux traits culturels en particulier. S'agissant de la confiance qu'entretiennent les individus entre eux, on peut rappeler que la confiance renforce les liens sociaux et qu'elle peut, en réduisant les ressentiments et les tensions, atténuer les effets négatifs des disparités salariales. Les employés qui ont confiance en leur organisation et en leurs collègues sont plus susceptibles de rester engagés et loyaux, même s'il existe des disparités salariales. Cela peut conduire à une performance organisationnelle plus élevée. En effet, certains chercheurs estiment que la *confiance* – c'est-à-dire l'idée de pouvoir se fier aux autres – est un ressort essentiel du fonctionnement des individus. Ce ressort permet d'envisager une amélioration de sa situation initiale avec beaucoup moins d'incertitudes. Si l'individu fait confiance à sa direction, il estime être en mesure de pouvoir bénéficier des mêmes avantages salariaux en contrepartie de son investissement et de ses efforts au travail. En revanche, si l'individu se méfie de son employeur et/ou de sa capacité à tenir parole, ce dernier sera plus réticent à s'engager dans son travail et par voie de conséquence aura plus de difficultés à se projeter dans le futur. Selon la théorie des attentes, l'individu qui fait confiance à son employeur à plus chance de penser qu'il pourra atteindre ses objectifs et d'obtenir les récompenses qui y sont associées. *A contrario*, celui qui reste méfiant à l'égard de son employeur doutera de sa capacité à respecter les termes de ses engagements.

De surcroît, dans un environnement de confiance, la communication est plus ouverte et transparente. Cela permet aux employés de comprendre les raisons derrière les différences de salaire, ce qui peut réduire les sentiments d'injustice et de frustration. Ces différents constats laissent penser que la confiance peut s'avérer un élément modérateur du lien entre les disparités salariales et la performance des organisations.

L'esprit de compétition, quant à lui, va jouer dans la façon dont les individus vont ressentir le besoin de se dépasser pour atteindre leurs objectifs. Un esprit de compétition sain

peut inciter les employés à améliorer leurs performances individuelles pour obtenir des récompenses salariales plus élevées. Le choix de participer ou pas au « tournoi » dépend de l'esprit de compétition des individus (*cf. supra*, théorie du tournoi). Il va de soi que les individus les plus « compétitifs » vont accepter plus facilement les règles du tournoi et par conséquent accepter plus facilement les écarts de salaire. En revanche, les individus n'ayant pas pour caractéristique l'esprit de compétition, c'est-à-dire la rage de gagner, vont être plus sensibles aux écarts salariaux. Dans des cultures où la compétition est valorisée, les disparités salariales basées sur la performance sont souvent perçues comme équitables. Cela peut réduire les sentiments d'injustice et favoriser une meilleure performance organisationnelle.

En définitive, la confiance et l'esprit de compétition sont des traits culturels clés qui modèrent la relation entre disparités salariales et performance. La confiance favorise la cohésion et la communication, réduisant les effets négatifs des inégalités salariales, tandis que l'esprit de compétition stimule la motivation et la performance individuelle, augmentant la productivité organisationnelle. Ensemble, ils créent un environnement où les disparités salariales peuvent être perçues de manière positive et justifiée, conduisant à une meilleure performance globale de l'organisation.

Les études antérieures ont aussi observé que la dispersion des salaires et la performance n'entretenaient pas toujours des relations linéaires, notamment parce qu'au-delà d'un certain seuil, les disparités salariales peuvent devenir démotivantes, surtout si elles sont perçues comme injustes ou excessives.

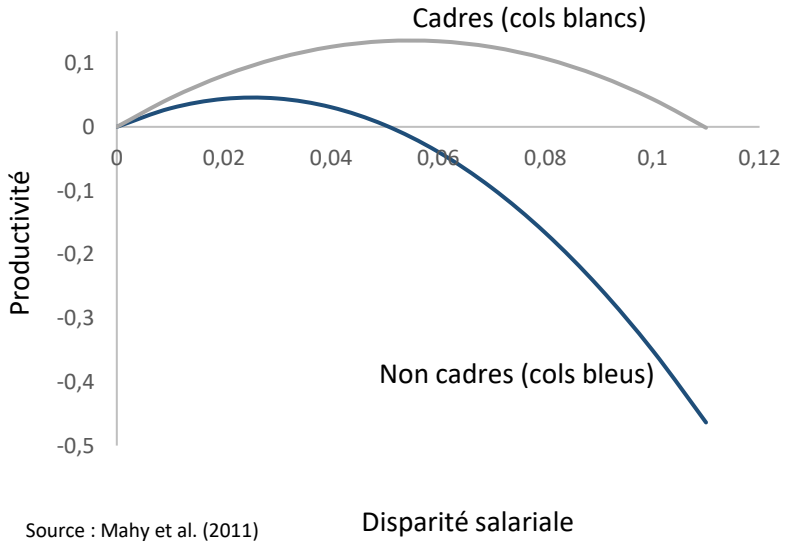
2.4. L'effet d'incitation, jusqu'à un certain seuil ?

La question de la non-linéarité de la relation entre les disparités salariales et la performance des organisations a été traitée par plusieurs études, notamment avec l'objectif de réconcilier des cadres théoriques qui semblaient contradictoires (*cf. supra*). Winter-Ebmer et Zweimuller (1999) ont été les premiers à envisager ce type de relation en examinant l'effet de la dispersion salariale sur la performance des entreprises autrichiennes au cours de la période 1975-1991. Ils sont aussi les premiers à avoir mesuré la dispersion salariale de façon conditionnelle (entre travailleurs rendus homogènes du point de vue de leurs caractéristiques individuelles). Leurs résultats suggèrent l'existence d'une relation curvilinéaire entre la dispersion salariale et la performance des firmes (en forme de U inversé). Ainsi, jusqu'à un certain point, les disparités salariales peuvent motiver les salariés à améliorer leur performance

pour obtenir des augmentations de salaire mais au-delà de ce seuil, les écarts de rémunération deviennent démotivants pouvant entraîner un sentiment d'injustice et de démoralisation parmi les salariés. Un équilibre est donc nécessaire pour maximiser les effets positifs des disparités salariales tout en minimisant leurs impacts négatifs sur la cohésion, la motivation, et la performance globale.

Dans le contexte Belge, Mahy et ses collègues (2011) font également état d'une relation significative non-linéaire entre la dispersion des salaires et la productivité du travail et ce, quel que soit le niveau de qualification de la main d'œuvre. Cependant, ils observent que le point de retournement se situe à un niveau de dispersion salariale plus élevé pour les cadres (cf. Figure 6).

FIGURE 6
Relation curvilinéaire entre la disparité salariale et la productivité



Source : Mahy et al. (2011)

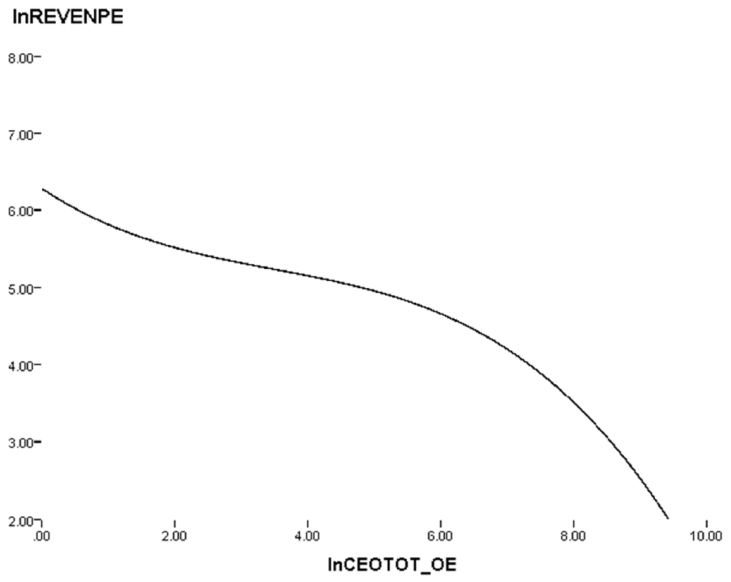
Leurs résultats confirment l'intuition suivante : jusqu'à (au-delà d') un certain niveau de dispersion des salaires, les effets incitatifs des « tournois » dominent (sont dominés par) les considérations « d'équité ». En outre, ils constatent que l'intensité de cette relation est plus forte pour les cadres plus qualifiés. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les coûts de surveillance et l'élasticité production/effort sont plus importants pour cette catégorie de salariés. La dispersion des salaires aurait donc un effet positif plus conséquent sur la productivité des cadres (cols blancs) car, d'une part, cette dispersion garantit qu'ils agissent de manière optimale sans obliger l'entreprise à engager des coûts de surveillance plus élevés et d'autre part, les cadres

peuvent augmenter leur niveau de productivité plus facilement que leurs collègues moins qualifiés car leur productivité est plus sensible à leur effort.

Toutefois, les effets incitatifs des « tournois » ne dominent pas toujours les considérations « d'équité ». Dans le contexte Danois, Grund et Wesergaard-Neilsen (2008) observent même l'inverse. Ces deux chercheurs mettent en évidence non pas une relation en U inversé mais une relation en U entre les disparités salariales et la productivité du travail mesurée par la valeur ajoutée/salarié. Dans le contexte Danois, il semble que les considérations d'équité sont plus importantes que les effets incitatifs de la compétition, et plus particulièrement chez les cadres. Les résultats de cette recherche illustrent indirectement le rôle du contexte culturel sur les effets des disparités salariales, une dimension essentielle qu'il convient de prendre en considération pour comprendre les mécanismes à l'œuvre.

Par ailleurs les résultats de ces différents travaux ne sont pas totalement irréconciliables. En effet, une étude récente de Przychodzen et Gomez-Bezares (2021) montre qu'il existe une relation non-linéaire « cubique » entre l'écart salarial (vertical) et la productivité des entreprises, l'augmentation de l'écart aurait un effet négatif sur la productivité principalement lorsqu'il serait à la fois trop faible et trop élevé ; les niveaux intermédiaires d'inégalité salariale auraient moins d'influence (cf. Figure 7).

FIGURE 7
Relation cubique entre la disparité salariale et la productivité



Source : Przychodzen et Gomez-Bezares (2021, page 10)

Ils observent par ailleurs que les effets sur la productivité de l'écart de rémunération entre le PDG et ses collaborateurs sont plus contrastés pour les entreprises dont les salaires moyens sont élevés. Ils en déduisent que l'augmentation de l'aversion pour l'inégalité est un problème qui affecte plus particulièrement les performances des petites entreprises dépendant d'une main-d'œuvre moins qualifiée.

Les modèles théoriques examinés au cours de la première partie de ce rapport ainsi que cette réflexion préalable sur les mécanismes de la relation peuvent donc désormais servir de base à la formulation d'hypothèses de recherche. C'est l'objet de la seconde section de cette deuxième partie du rapport.

SECTION 2. HYPOTHESES DE LA RECHERCHE ET CHOIX METHODOLOGIQUES

L'évolution récente des travaux consacrés au lien disparité salariale/productivité incite à s'interroger sur les conditions et sur les effets des disparités salariales. Nous présenterons, tout d'abord, les hypothèses et le modèle de recherche qui découlent directement des réflexions développées jusqu'ici (1). Le développement suivant sera consacré à une présentation de la méthodologie adoptée pour tester nos hypothèses et à une justification du recours à la méta-analyse comme outil méthodologique privilégié (2).

1. La formulation des hypothèses de recherche

Au regard du modèle conceptuel présenté dans la section précédente, on peut formuler une série d'hypothèses de recherche qu'il conviendrait de tester empiriquement.

1.1. Les hypothèses relatives à la nature des disparités salariales

Tout d'abord, on peut formuler l'hypothèse selon laquelle la dispersion horizontale des salaires *inexpliquée* est liée négativement à la productivité des salariés. En effet, les écarts salariaux entre les salariés d'un même niveau hiérarchique sont mal perçus par les individus qui peuvent y voir une forme d'injustice qui va se traduire par des comportements contreproductifs de la part de ceux qui se sentent lésés.

Hypothèse 1. La dispersion horizontale des salaires *inexpliquée* est liée négativement à la performance des organisations.

Selon la théorie des attentes, cette relation peut s'avérer positive si la disparité salariale horizontale est perçue comme légitime ou normativement acceptée. Par conséquent, on peut considérer l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2. La dispersion horizontale des salaires *expliquée* est liée positivement à la performance des organisations.

Sur la base de la théorie du tournoi, les inégalités de salaire peuvent aussi être envisagées comme un signal indiquant aux salariés qu'ils sont susceptibles d'obtenir de meilleurs niveaux de rémunération s'ils progressent dans l'organisation. Dans un contexte d'incertitude, l'observation du sort d'autrui comporte un contenu informationnel si important qu'il peut dominer la comparaison et l'envie. La dispersion salariale est ici un moyen de motiver les individus et de les inciter à fournir les efforts nécessaires afin d'atteindre les objectifs organisationnels sous réserve que les règles d'attribution des « prix » soient suffisamment justifiées. Dès lors, on peut également formuler les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse 3. La dispersion verticale des salaires *inexpliquée* est liée négativement à la performance des organisations.

Hypothèse 4. La dispersion verticale des salaires *expliquée* est liée positivement à la performance des organisations.

1.2. Les hypothèses relatives à l'interdépendance des tâches et à la position dans la distribution des salaires

Par ailleurs, Shaw et al. (2002) ont montré l'importance de considérer plus particulièrement l**'interdépendance des tâches**. Ils considèrent que la nature plus ou moins interdépendante du travail des uns et des autres au sein d'une organisation donne aux individus la possibilité d'observer le travail des autres plus ou moins facilement, et établissent par conséquent que l'interdépendance devrait être soigneusement prise en compte dans toute recherche sur la dispersion des salaires. En définitive, le modèle du tournoi produira sa relation positive hypothétique avec la performance dans des contextes organisationnels où les interdépendances professionnelles sont minimes, tandis que l'explication par la privation relative sera plus pertinente dans une situation nécessitant une collaboration étendue, des

modalités de travail en équipe et une coopération entre les individus. Les résultats de leur étude confirment que la dispersion des salaires est plus préjudiciable aux performances de l'entreprise lorsque la nature du travail est fortement interdépendante. Ces travaux nous conduisent à formuler l'hypothèse et les sous-hypothèses suivantes :

> **Hypothèse 5.** L'interdépendance des tâches modère la relation entre la dispersion des salaires et la performance organisationnelle
>
> > **Hypothèse 5a.** L'interdépendance des tâches modère la relation entre la dispersion horizontale des salaires *inexpliquée* de telle sorte que la nature plus interdépendante du travail renforce la relation négative entre la dispersion horizontale des salaires *inexpliquée* et la performance.
> >
> > **Hypothèse 5b.** L'interdépendance des tâches modère la relation entre la dispersion horizontale des salaires *expliquée* de telle sorte que la nature plus interdépendante du travail renforce la relation positive entre la dispersion horizontale des salaires *expliquée* et la performance.

De même que pour la dispersion salariale horizontale, on peut considérer que ces relations peuvent être modérées par l'interdépendance des tâches. Ainsi, on peut formuler les deux sous-hypothèses suivantes :

> > **Hypothèse 5c.** L'interdépendance des tâches modère la relation entre la dispersion verticale des salaires *inexpliquée* de telle sorte que la nature plus interdépendante du travail accentue la relation négative entre la dispersion verticale des salaires *inexpliquée* et la performance.
> >
> > **Hypothèse 5d.** L'interdépendance des tâches modère la relation entre la dispersion verticale des salaires *expliquée* de telle sorte que la nature plus interdépendante du travail accentue la relation positive entre la dispersion verticale des salaires *expliquée* et la performance.

La **position dans la distribution des salaires** est un modérateur potentiel du lien entre la dispersion des salaires et la performance. En effet, les personnes situées au bas de la hiérarchie salariale sont particulièrement susceptibles de considérer la dispersion des salaires comme inéquitable. En revanche, les salariés situés en haut de l'échelle des salaires sont davantage susceptibles de tolérer des situations de rémunération inéquitable en raison de leur

rémunération plus élevée. Ces travaux nous conduisent à formuler l'hypothèse et les sous-hypothèses suivantes :

Hypothèse 6. La position dans la distribution des salaires de l'entreprise modère la relation entre la dispersion des salaires et la performance organisationnelle.

Hypothèse 6a. La position dans la distribution des salaires de l'entreprise modère la relation entre la dispersion horizontale des salaires *inexpliquée* et la productivité de telle sorte que le fait de se situer en haut de l'échelle des salaires atténue la relation négative entre la dispersion horizontale des salaires *inexpliquée* et la productivité.

Hypothèse 6b. La position dans la distribution des salaires de l'entreprise modère la relation entre la dispersion horizontale des salaires *expliquée* et la productivité de telle sorte que le fait de se situer en haut de l'échelle des salaires atténue la relation positive entre la dispersion horizontale des salaires *expliquée* et la productivité

Hypothèse 6c. La position dans la distribution des salaires de l'entreprise modère la relation entre la dispersion verticale des salaires *inexpliquée* et la productivité de telle sorte que le fait de se situer en haut de l'échelle des salaires atténue la relation négative entre la dispersion horizontale des salaires *inexpliquée* et la productivité[14].

Hypothèse 6d. La position dans la distribution des salaires de l'entreprise modère la relation entre la dispersion verticale des salaires *expliquée* et la productivité de telle sorte que le fait de se situer en haut de l'échelle des salaires atténue la relation positive entre la dispersion horizontale des salaires *expliquée* et la productivité.

[14] On peut aussi formuler cette hypothèse de la façon suivante : *La position dans la distribution des salaires de l'entreprise modère la relation entre la dispersion des salaires et la productivité du travail de telle sorte que les salariés situés au bas de l'échelle de salaire seront moins enclins à améliorer leur productivité dans un contexte de forte dispersion des salaires.*

1.3. Les hypothèses relatives aux contextes culturels nationaux

Le système de rémunération et sa mise en œuvre diffèrent sensiblement en fonction des caractéristiques des contextes sociaux dans lesquels les pratiques sont mises en place (Ferris et al., 1998 ; Schuler & Jackson, 1987). Puisque les contextes affectent l'occurrence et la signification de certains événements pour les employés, la dispersion des salaires devient efficace ou non dans certaines situations organisationnelles. En ce sens, Balkin et Gomez-Mejia (1987) affirment que la littérature sur la rémunération devrait tenir compte des contingences, car « *l'efficacité de la mise en œuvre des stratégies de rémunération prévues dépend largement de l'existence d'une adéquation entre les stratégies de rémunération, l'organisation et l'environnement* » (p. 169).

On peut donc considérer que certains contextes culturels ont une propension plus forte que d'autres à légitimer les écarts de salaires (et par conséquent à expliquer les écarts de rémunération). On pense notamment aux pays où les situations sont moins figées et où les différences de revenus apparaissent plutôt comme des opportunités. Ainsi, la mobilité sociale perçue est bien plus faible en Europe qu'aux Etats-Unis (30% des américains pensent que la réussite est due à la chance et non à l'effort contre 54% des français). Ces différences culturelles peuvent se traduire par des effets différenciés de la dispersion salariale sur la productivité des salariés (Wang et al., 2022). Par conséquent, on peut formuler l'hypothèse suivante :

> **Hypothèse 7.** Le contexte culturel modère la relation entre la dispersion des salaires et la productivité de telle sorte que les pays où les écarts de salaire apparaissent comme des opportunités accentue (atténue) la relation positive (négative) entre la dispersion des salaires et la performance.

La culture nationale qui est souvent liée à la culture organisationnelle[15] est considérée comme un facteur favorisant ou entravant l'efficacité organisationnelle (Denison, 1990), notamment parce qu'elle fournit des cadres d'interprétation et des directives comportementales solides. Parce qu'elle implique les croyances, les normes et les valeurs implicites des employés, le contexte culturel exerce une influence significative sur leurs perceptions, attitudes et comportements en fournissant des cadres d'interprétation et des directives comportementales invisibles mais solides (Schein, 1990). En particulier, la culture, en tant qu'ordre normatif

[15] La culture organisationnelle peut se définir comme « *un système de valeurs partagées (qui définissent ce qui est important) et de normes qui définissent les attitudes et les comportements appropriés pour les membres de l'organisation (comment se sentir et se comporter)* » (O'Reilly & Chatman, 1996, p. 160)

partagé, influence considérablement l'attention des employés, façonne leurs interprétations des événements et guide leurs attitudes et leur comportement. Parce que ce système de contrôle social est finement ajusté, il peut parfois mieux fonctionner que les systèmes de contrôle formels tels que l'évaluation des performances et les récompenses (O'Reilly, 1989).

La littérature suggère que certaines sociétés humaines sont plus *solidaires* que d'autres et que cela peut affecter la manière dont les individus perçoivent les inégalités de salaire (Dubet, 2014). De même, certaines sociétés valorisent plus que d'autres l'*esprit de compétition* ce qui peut également conduire les individus à percevoir les inégalités de salaire de façon différente. Ces différents traits de caractère partagés par les individus appartenant au même groupe social, au même pays sont des dimensions du contexte culturel qui peuvent plus ou moins bien justifier les écarts de rémunération entre les uns et les autres. Ainsi, les individus les plus ambitieux et les moins solidaires justifieront plus facilement de fortes dispersions salariales qu'elles soient horizontales ou verticales.

Parmi les différents types de culture, la culture axée sur les performances est étroitement liée à la politique d'écart salarial plus important entre les individus car l'adoption d'un système de rémunération hiérarchique révèle à quel point l'entreprise met l'accent sur les performances organisationnelles en maximisant les réalisations des membres de l'organisation. Considérant que les signaux similaires renforcent la situation, l'objectif visé par une forte dispersion des rémunérations peut être atteint plus efficacement lorsque les organisations ont une culture plus axée sur la performance que les autres. En d'autres termes, le niveau élevé de congruence entre le système de rémunération hiérarchique et la culture axée sur les performances est susceptible de renforcer un lien élevé entre les attentes en matière de performances et de résultats, de garantir des récompenses suffisantes pour les employés les plus performants et de créer un climat d'équité, comme l'affirment les théories des attentes, du tournoi et de l'équité. Par conséquent, les effets positifs des écarts de rémunération sur les performances de l'entreprise seront plus évidents, car ils motiveront les salariés à travailler davantage et attireront les meilleurs candidats à rejoindre l'entreprise.

Par conséquent, nous nous attendons à ce que l'effet positif de la dispersion des rémunérations sur la performance organisationnelle soit très important lorsque les entreprises ont une culture plus orientée vers la performance et on peut formuler la sous-hypothèse suivante :

Hypothèse 7a. L'esprit de compétition modère la relation entre la dispersion des salaires et la performance de telle sorte que l'esprit de compétition des individus accentue (atténue) la relation positive (négative) entre la dispersion des salaires et la performance.

Cultiver la confiance au travail est essentiel pour s'assurer que les individus soient à même de s'épanouir dans l'organisation. La confiance renforce la motivation des individus et par conséquent leur performance au travail. Elle encourage les salariés à créer des relations de qualité, favorise la cohésion et permet de développer un sentiment d'appartenance. On peut considérer que des collaborateurs qui considèrent que leur employeur sont dignes de confiance seront aussi plus à même de comprendre les disparités salariales car elles auront plus souvent le sentiment que ces écarts salariaux sont justifiés et légitimes. Elles n'imaginent pas que leur employeur cherche à les berner. En revanche, le collaborateur méfiant à l'égard de sa direction a toutes les chances d'être moins coopératif et de percevoir les disparités salariales comme le résultat d'une stratégie qui le défavorise. Par conséquent, on peut formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 7b. La confiance entre les individus modère la relation entre la dispersion des salaires et la performance de telle sorte que la confiance que s'accordent les individus entre eux accentue (atténue) la relation positive (négative) entre la dispersion des salaires et la performance.

1.4. Les hypothèses relatives à la non-linéarité de la relation

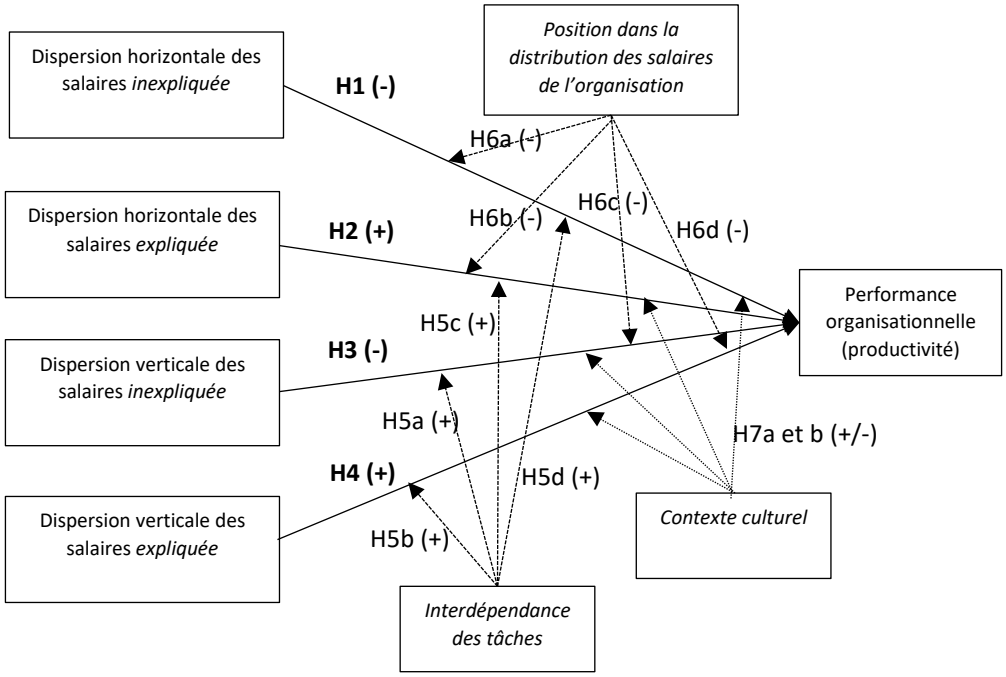
Les effets positifs et négatifs de la dispersion des salaires coexistent dans la littérature (Gupta et al., 2012 ; Shaw et al., 2002). Il est donc important de déterminer quand et pourquoi l'effet négatif de la démotivation due à l'injustice et à la privation relative l'emporte sur l'effet de motivation et influe finalement sur la performance de l'organisation. La théorie du tournoi affirme que seules quelques personnes performantes peuvent passer à l'étape suivante de leur carrière et bénéficier de récompenses considérables (Rosen, 1986). Toutefois, étant donné que l'évolution inégale des salaires est déterminée par des évaluations des performances relatives plutôt que par un niveau de performance absolu (Lazear, 1995 ; Lazear & Rosen, 1981), les salariés n'ont qu'à surpasser leurs concurrents. Ce jeu à somme nulle dans lequel les salariés se disputent un montant limité de rémunération conduit inévitablement à une polarisation des salaires. Si l'écart de rémunération entre les salariés est marginal, cela n'est pas très grave car les salariés ne ressentiront pas nécessairement une injustice. Toutefois, si l'écart entre le salaire

le plus élevé et le plus bas se creuse, les individus auront le sentiment d'être sous-payés au regard des efforts désespérés qu'ils font pour obtenir de meilleures récompenses. Cette situation atténue les liens entre l'effort, la performance et la récompense, comme l'envisage la théorie des attentes (*cf. supra*), car la plupart des salariés se sentiront frustrés de ne pouvoir obtenir la récompense attendue malgré les efforts qu'ils fournissent (Lawler, 1971). Ces liens affaiblis entre l'effort, la performance et la récompense suscitent chez les salariés un sentiment d'injustice. Étant donné que la plupart des salariés pense que leurs performances ne sont pas rémunérées à la hauteur de leurs efforts, une majorité d'entre eux perçoivent les rapports efforts/résultats comme inéquitables et injustes. En raison de l'aversion à la perte, les gens ont tendance à réagir plus fortement aux pertes potentielles qu'aux gains potentiels (Kahneman & Tversky, 1979). Cette aversion à la perte renforce les attitudes et les comportements contre-productifs, annulant ainsi l'effet positif de la dispersion des salaires sur les performances par le biais de la motivation. Lazear, qui a proposé la théorie du tournoi (Lazear, 1981) et insisté sur les effets motivants des incitations financières (Lazear, 1999), a lui-même avancé qu'une structure salariale trop hiérarchique pouvait engendrer des comportements non coopératifs et contre-productifs préjudiciables à l'entreprise (Lazear, 1989). Compte tenu de ces forces contraires inhérentes au système de rémunération hiérarchique, nous émettons l'hypothèse suivante :

> **Hypothèse 8.** La relation entre les disparités salariales et la performance n'est pas linéaire. Jusqu'à (au-delà d') un certain niveau de dispersion des salaires, les effets incitatifs du « tournoi » dominent (sont dominés par) les considérations « d'équité ».
>
> > **Hypothèse 8a.** La relation entre les disparités salariales *verticales* et la performance n'est pas linéaire de telle sorte que les effets incitatifs du « tournoi » dominent les considérations d'équité (relation en U inversé) avant de s'inverser à un certain niveau de disparités salariales.
> >
> > **Hypothèse 8b.** La relation entre les disparités salariales *horizontales* et la performance n'est pas linéaire de telle sorte que les considérations d'équité dominent les effets incitatifs du « tournoi » (relation en U) avant de s'inverser à un certain niveau de disparités salariales.

Au final, le regroupement de ces hypothèses permet la construction d'un modèle de recherche qu'il convient de tester empiriquement[16].

FIGURE 8
Le modèle général et les hypothèses principales de la recherche



2. Les choix méthodologiques adoptés

L'examen des connaissances existantes sur la manière dont la dispersion des salaires est liée à la productivité suggère clairement la nécessité de poursuivre les recherches. À cette fin, une **méta-analyse** a été envisagée pour synthétiser les résultats des études existantes et pour donner un aperçu de la façon dont les données, la conception de la recherche et d'autres facteurs peuvent affecter les conclusions tirées des recherches consacrées aux effets de la dispersion des salaires sur la productivité. Dans un premier temps, il conviendra de recenser toute la littérature disponible jusqu'à aujourd'hui. Après avoir sélectionné ces études, il s'agira de recueillir toutes les estimations issues de ces études permettant d'évaluer l'impact de la dispersion salariale intra-organisationnelle sur différents indicateurs de performance organisationnelle.

[16] Un modérateur évoqué dans la première partie du rapport – la transparence du système de rémunération, c'est-à-dire la manière dont les managers rendent transparente la politique de rémunération – n'a pas fait l'objet d'hypothèses. En effet, le manque de données disponibles dans les études existantes ne nous permet pas de tester ce modérateur potentiel.

ENCADRE 2
La méta-analyse

Le terme *méta-analyse* a été introduit en 1976 par Gene Glass dans le cadre d'études en psychométrie (Glass, 1976). Cette technique s'est, tout d'abord, développée dans le domaine de la psychologie, de la sociologie et de la médecine, avant de faire son apparition en sciences économiques.

Malgré cette apparence de nouveauté, le concept est ancien. Le principe même existe depuis le début du siècle, Karl Pearson ayant proposé des techniques permettant de combiner des données provenant de différents échantillons. Plus tard, les premiers travaux s'intéressant à la problématique de la combinaison des résultats de plusieurs expériences indépendantes ont été conduit par Cochran en 1954.

Mais, c'est surtout depuis ces vingt dernières années que l'intérêt porté à la méta-analyse s'est particulièrement développé. La réalisation d'une méta-analyse n'est pas une tâche facile, elle nécessite de suivre une méthode de mieux en mieux codifiée et d'utiliser un outil statistique, qui offre de plus en plus de possibilités. Les travaux de méta-analyse sont reconnus depuis plusieurs années comme des travaux de recherche à part entière.

L'objectif commun à toutes les procédures méta-analytiques est d'étudier la force de la relation (ou la taille de l'effet) entre deux variables d'intérêt (Wolf, 1986). Les finalités de la méta-analyse sont multiples : augmenter la puissance statistique ; confirmer ou infirmer une information déjà contenue dans les études antérieures ; analyser les erreurs, lacunes et anomalies qui peuvent être présentes dans ces études ; formuler des hypothèses nouvelles, en particulier pour des recherches ultérieures.

Source : Laroche (2017)

2.1. La collecte des études existantes

Le point de départ de la méta-analyse est la collecte de toutes les études empiriques consacrées à la relation entre la dispersion des salaires et la performance des organisations. Pour identifier les études existantes, on commence par une recherche dans les bases de données Google Scholar, EconLit, ISI Web of Science, Business Source Premier et Ebsco. On utilise une liste de mots-clés (en français et en anglais), notamment « *écart salarial* », « *dispersion salariale* », « *inégalité salariale* », « *disparité salariale* », « *performance* », « *productivité* », etc. Une recherche manuelle a été menée dans toutes les revues académiques en économie et gestion qui ont publié des études sur la dispersion des salaires, à savoir *Academy of Management Journal, Journal of Labor Economics, Human resource Management, Industrial Relations, ILR Review et British Journal of Industrial Relations*, entre autres. En outre, les listes des références bibliographiques des études collectées ont été « épluchées » ainsi que leurs citations dans *Google Scholar* afin de s'assurer d'avoir une liste exhaustive des études publiées sur le sujet. Cette recherche prend également en considération les études non publiées, la littérature dite « grise », comme les documents de travail et les thèses. La recherche de la

littérature s'est achevée en mars 2024 et par conséquent les études, publiées après cette date n'ont pas été prises en compte.

2.2. Les critères de sélection des études

Plusieurs décisions ont dû être prises pour limiter la portée de ce travail. Tout d'abord, les études portant sur la relation entre la structure salariale et la motivation, la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, le turnover, l'absentéisme ou la démission ont été exclues de l'analyse. Il a été décidé de se concentrer uniquement sur les études qui examinent les mesures de la performance organisationnelle, telles que la productivité, la rentabilité économique et financière et les performances des équipes (sportives notamment), qui sont plus documentées.

La littérature sur la dispersion des salaires est quelque peu unique, en raison de l'abondance d'études utilisant des échantillons d'équipes sportives. Les études influentes d'Ehrenberg et Bognanno (1990 a,b) sur la dispersion des salaires dans le golf professionnel ont été parmi les premières, mais elles ont été suivies de nombreuses études sur la dispersion des salaires dans d'autres domaines sportifs. La tentation est grande d'examiner ces études séparément car, comme Milkovich et al. (2011) l'ont noté, de nombreux environnements de travail n'ont pas beaucoup de points communs avec une partie de golf. Cela étant, elles apportent des enseignements intéressants sur les effets des disparités salariales au sein de groupes de taille restreint qui correspondent peu ou prou à ce que l'on observe parfois dans les groupes de travail au sein des organisations. Kahn (2000) considère d'ailleurs que le sport professionnel peut être utilisé comme un laboratoire pour le marché du travail.

Ensuite, la littérature est dépourvue d'études qui avancent des prédictions différentielles selon les différentes mesures de la dispersion[17], il a donc été décidé de ne pas se limiter à certains types de mesure plutôt qu'à d'autres. C'est pourquoi, sauf indication contraire, les termes de dispersion, de variation, d'étendue, d'écart et d'inégalité de la rémunération sont considérés comme synonymes dans la présente étude.

[17] Diverses mesures de la dispersion des salaires apparaissent dans la littérature (par exemple, l'étendue, le coefficient de variation, l'écart type, le coefficient de Gini, le rapport entre les salaires des non-cadres et ceux des cadres), et certains chercheurs préconisent fortement un type de dispersion plutôt que d'autres. Cependant, les études qui ont examiné d'autres mesures de dispersion montrent de très fortes corrélations entre ces indicateurs de disparités salariales (par exemple, Shaw et al. 2002, Yang & Klaas 2011).

Enfin, les études qui ne fournissent pas les informations nécessaires au calcul des tailles d'effet, telles que les statistiques *t*, les corrélations ou les coefficients de régression ne peuvent pas être intégrées à notre échantillon d'études. C'est le cas des études qualitatives ou expérimentales (*cf.* liste des études écartées de la méta-analyse en annexes).

Conformément aux recommandations de Stanley et al. (2013), 191 études potentiellement pertinentes ont été sélectionnées sur la base de leur titre et de leur résumé. Cette pré-sélection a permis d'identifier un échantillon de 115 études que nous avons ensuite retenues après avoir lu l'intégralité des articles (*cf. infra*, Diagramme PRISMA[18]).

2.3.La mesure de la grandeur d'effet commune

A partir des données disponibles dans chacune des études retenues, il est possible de calculer deux grandeur d'effet alternatives. En suivant l'approche de Doucouliagos et Laroche (2003 ; 2013), 1 206 coefficients de corrélation partielle (PCC) ont été calculées à partir des informations fournies par les études. Il s'agit de la corrélation entre la disparité des salaires et la performance (productivité, profits…), en contrôlant les effets des autres facteurs susceptibles d'influencer la performance. Elle se calcule comme suit :

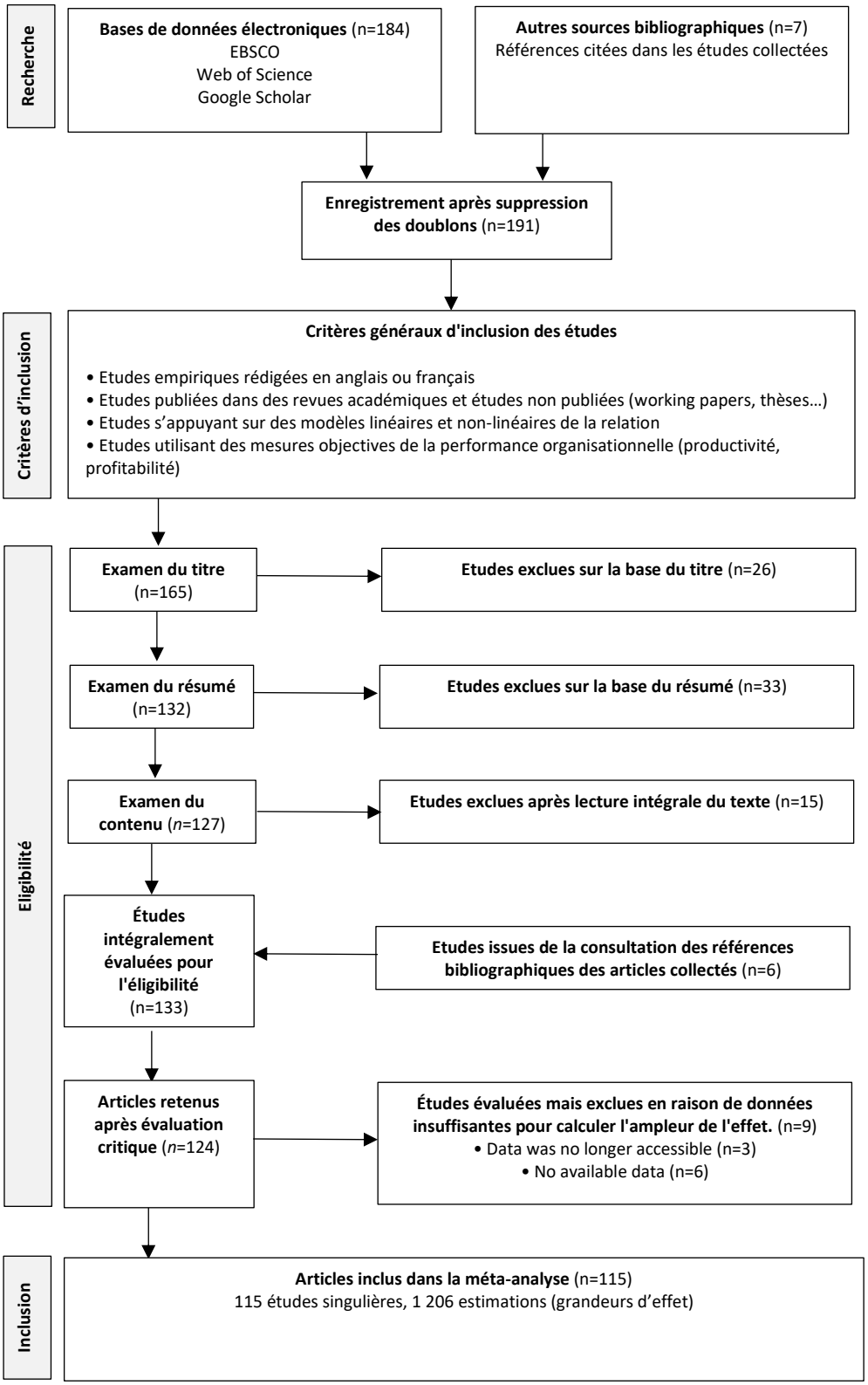
$$PCC_{ij} = \frac{t_{ij}}{\sqrt{t_{ij}^2 + df_{ij}}}$$

Avec PCC_{ij} qui correspond au coefficient de corrélation partielle de l'estimation *i* tirée de l'étude *j*, *t* la statistique de Student associée au coefficient de corrélation partielle et *df* le nombre de degré de liberté calculé de la façon suivante : $df=n-k-1$ avec *k* correspondant au nombre de variables incorporées dans l'analyse de régression et *n* la taille de l'échantillon. A chaque coefficient de corrélation partielle est associée une erreur-type calculée à partir de la formule suivante :

$$SE_{PCCij} = \frac{PCC_{ij}}{t_{ij}}$$

[18] Le diagramme PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyse*) permet de s'assurer de la transparence et de l'exhaustivité de la méta-analyse ou de toute revue systématique de la littérature sur un sujet. Elle permet d'assurer la réplicabilité du travail de recherche.

FIGURE 9
Diagramme PRISMA



où SE_{PCCij} représente l'erreur-type du coefficient de corrélation partielle PCC_{ij} et t_{ij} la statistique de Student associée au coefficient de corrélation partielle[19]. Cette première mesure de la grandeur d'effet permet d'obtenir un ensemble de données suffisamment important pour évaluer le lien entre la dispersion des salaires et la performance des organisations.

Une deuxième mesure de la grandeur d'effet a été envisagée en s'appuyant sur l'élasticité de la performance par rapport à la dispersion des salaires. Il s'agit de la variation en pourcentage de la performance (mesurée en termes de productivité ou de rentabilité) résultant de la dispersion des salaires. L'élasticité et la corrélation partielle sont toutes deux des mesures de l'effet de la dispersion des salaires sur la performance. Le coefficient de corrélation partielle est une mesure statistique tandis que l'élasticité est une mesure économique. Cependant, toutes les études ne fournissent pas les informations nécessaires pour permettre le calcul d'une élasticité (cf. annexes pour le calcul de l'élasticité), ce qui explique pourquoi nos analyses s'appuieront essentiellement sur les coefficients de corrélation partielle. Les études ont été codées par l'auteur en fonction des caractéristiques de l'échantillon, des mesures et des modérateurs potentiels (Stanley et al., 2013). Le tableau 2 présente la liste des études incluses dans la méta-analyse.

[19] Il est parfois conseillé de transformer les coefficients de corrélation partielle en *Z* de Fisher afin d'obtenir une distribution normale des grandeurs d'effet. Cette approche n'a pas été adoptée ici au regard de la distribution gaussienne des coefficients de corrélation partielle calculés.

TABLEAU 2
Liste des études empiriques consacrées au lien disparité salariale et performance organisationnelle

#	Auteurs (date de publication)	*Pays*	*Taille des échantillons*	*# d'estim*	*Période couverte par l'étude*
1	Annala & Winfree (2011)	USA	110 to 440	14	1985-2004
2	Arranz-Apperte (2014)	Finland	5,344 to 6,724	47	1990-2002
3	Arutiunova & Gasparetto (2023)	USA	48 to 120	2	2018-2021
4	Ataay (2019)	Turkey	1,167	1	2009-2013
5	Avrutin & Sommers (2007)	USA	30	1	2005
6	Banker, Bu & Mehta (2016)	China	3,911 to 5,835	9	2000-2009
7	Beaumont & Harris (2003)	UK	939 to 3,212	5	1978-1995
8	Becker & Huselid (1992)	USA	940	2	1989-1990
9	Berri & Jewell (2004)	USA	199	1	1996-2002
10	Bingley & Eriksson (2001)	Denmark	7,199 to 22,665	36	1992-1995
11	Bloom (1999)	US and Canada	236	12	1985-1993
12	Borghesi (2008)	USA	1,116	6	1994-2004
13	Braakmann (2008)	Germany	9,434 to 21,042	10	1995-2005
14	Breunig, Garettt-Rumba, Jardin & Rocaboy (2012)	USA	738 to 58,812	10	1985-2010
15	Brown, Sturman & Simmering (2003)	USA	862 to 2,410	12	1991-1999
16	Bucciol, Foss & Piovesan (2014)	Italy	8,226	3	2009-2011
17	Bycova & Coates (2020)	USA/Canada	217	12	2005-2017
18	Caruso, Bellavite Pellegrini & Di Domozio (2016)	Italy	160, 180	6	2007-2016
19	Ceci-Renaud & Cottet (2012)	France	9,000	4	2007
20	Cheng, Ranasinghe & Zhao (2017)	USA	817	12	2011
21	Chi, Liao, Wang, Zhao & Ye (2019)	China	1,758 to 36,460	15	2005-2012
22	Coates, Frick & Jewell (2016)	USA	138	4	2005-2013
23	Connelly, Haynes, Tihanyi, Gamache & Devers (2013)	USA	2,410	2	1996-2006
24	Conyon, Peck & Sadler (2001)	UK	100	2	1997-1998
25	Cowherd & Levine (1992)	North Am. and Eur.	57 to 82	4	1984
26	Cyrenne (2018)	USA/Canada	180	16	2005-2010
27	Dai, Kong & Xu (2017)	China	3,209 to 6,488	40	2003-2011
28	De Brock et al. (2001)	USA	25 to 378	5	1985-1998
29	Della Tore, Giangreco & Maes (2014)	Italy	311	6	2009-2010
30	Depken (2000)	USA	374	4	1985-1998
31	Depken & Lureman (2018)	USA/Canada	330	6	2000-2010
32	Di Domozio, Pellegrini & Caruso (2022)	Italy	260	7	2007-2021
33	Ding, Akhtar & Ge (2009)	China	395	6	2005
34	Dong (2016)	USA	143	26	2008-2010
35	Elkins (2018)	USA	1,134 to 14,342	12	2007-2014
36	Eriksson (1999)	Denmark	9,150	2	1992-1995
37	Esteves & Martins (2008)	Brazil	5,218 to 7,635	24	1998-2001
38	Faleye, Reis & Venkateswaran (2013)	USA	439 to 3,022	30	1993-2006
39	Firth, Leung & Rui (2015)	China	5,744	8	2001-2006
40	Franck & Nüesch (2011)	Germany	108-216	16	1995-2007
41	Frick, Prinz & Winkelmann (2003)	USA	481	4	1985-2001
42	Gasparetto & Barajas (2022)	Germany/Italy/USA	375	6	2014-2018
43	Gomez (2002)	USA	26-130	7	1993-1998
44	Green & Zhou (2019)	UK	771 to 5,317	32	2008-2018
45	Grund and Westergaard-Nielsen (2008)	Denmark	11,134 to 22,178	28	1992-1997
46	Hagiwara (2017)	Japan	58 to 2,012	32	2007-2015
47	Hamann & Ren (2013)	USA	42 to 947	7	2006
48	Hao & Starr (2016)	USA/Canada	279 to 300	16	1994-2015
49	Harder (1992)	USA	301 to 406		1987
50	Heyman (2005)	Sweden	185 to 1,080	17	1991
51	Hibbs & Locking (2000)	Sweden	21	4	1972-1993
52	Hill, Aime & Ridge (2017)	USA	276	1	1995-2000
53	Hunnes (2009)	Norway	10,143	8	1986-1997
54	Jane (2010)	USA	290	4	1998-2007
55	Jang (2019)	USA/Korea	80 to 858	24	1985-2014
56	Jewell & Molina (2004)	USA	433	2	1985-2000
57	Jirjahn & Kraft (2007)	Germany	372	3	1997
58	Kale, Reis & Venkateswaran (2009)	USA	17,987	6	1993-2004
59	Kalmenovitz (2017)	USA	12,549	18	2009-2016
60	Kassis &Dole (2008)	USA	128	8	2000-2004
61	Katayama & Nuch (2011)	USA	3,306 to 4,176	24	2002-2006
62	Kepes, Delery & Gupta (2009)	USA	173	16	1997
63	Kim (2018)	Korea	2,019 to 4,820	16	2004-2016
64	Kim & Jang (2018)	USA	187 to 220	4	1995-2020
65	Kim, Oh, Andrew & Zheng (2020)	USA	681	4	1995-2018
66	Koubi & Roux (2006)	France	8,061 to20,466	16	1994-2002
67	Lallemand et al. (2003)	Belgium	522 to 1,498	9	1995
68	Lallemand et al. (2009)	Belgium	397	8	1995

69	Lallemand et al. (2004)	Belgium	397	8	1995
70	Langelett (2005)	USA	199	1	1997-2002
71	Lee, Lev & Yeo (2005)	USA	12,197	9	1992-2003
72	Leonard (1990)	USA	649	2	1981-1985
73	Lepisto & Rossi (2020)	Finland	1,305	44	2002-2007
74	Li, Daspit & Marler (2021)	USA	1,368 to 3,420	4	2003-2014
75	Lin, Yeh & Shih (2013)	Taïwan	1,322	2	2002-2004
76	Liu, Hosain & Li (2019)	China	1,189	2	2016-2017
77	Lundborg (2007)	Sweden	2,901 to 3,882	2	1995-2002
78	Mahy, Rycx & Volral (2011a)	Belgium	649	4	2003
79	Mahy, Rycx & Volral (2011b)	Belgium	6,789 to 20,613	4	1999-2006
80	Main, O'Reilly & Wade (1993)	USA	769	2	1980-1984
81	Marchand, Smeeding & Torrey (2006)	USA	120	6	2000-2004
82	Martins (2008)	Portugal	44,971 to 46,423	12	1991-2000
83	Mondello & Maxcy (2009)	USA	224	4	2000-2007
84	Mueller, Ouimet & Simintzi (2016)	UK	337 to 634	8	2004-2013
85	Mugeni et al. (2021)	Korea	464	8	2013-2017
86	Park & Kim (2017)	Korea	436	4	2007
87	Patel, Li, Triana & Park (2017)	USA	4,288	2	2000-2010
88	Pellegrini, Caruso & Di Domizio (2021)	Italy	99 to 220	28	2007-2019
89	Pfeffer & Langton (1993)	USA	19,989	2	1969
90	Pissaris, Heavey & Golden (2017)	USA	3,558 to 17,793	8	2000-2009
91	Przychodzen & Gomez-Bezares (2021)	USA	1,690 to 6,872	39	1992-2016
92	Richards & Guell (1998)	USA	84	1	1992, 1993, 1995
93	Ridge, Aime & White (2015)	USA	599	4	2003-2006
94	Rouen (2020)	USA	836 to 5,082	14	2006-2013
95	San & Jane (2008)	Taiwan	59	4	1990-2000
96	Shaw (2015)	USA	111	3	2010-2011
97	Shaw, Gupta & Delery (2002)	USA	110	6	1991, 1992, 1993
98	Shin, Kang, Hyun & Kim (2015)	Korea	2,640	10	2000-2009
99	Siegel & Hambrick (2005)	USA	39 to 66	14	1991, 1992, 1993
100	Simmons & Berri (2011)	USA	503 to 3,871	12	1990-2009
101	Sommers (1998)	USA	26	1	1996-1997
102	Sonntag & Sommers (2014)	USA	612, 646	2	2011
103	Stefanec (2012)	USA	1,815	1	2000-2004
104	Taherifar, Holmes & Hassan (2021)	Australia	1,841 to 2,364	10	2004-2019
105	Tao, Chuang & Lin (2016)	USA	823, 827	3	1985-2013
106	Torgler, Schmidt & Frey (2006)	Germany	2,833	6	1995-2004
107	Tran-Quy & Heshmati (2009)	Vietnam	398 to 1,343	8	2007
108	Trevor, Reilly & Gerhart (2012)	USA	160, 175	20	1998-2004
109	Wallskog, Bloom, Ohlmacher & Tello-Trillo (2024)	USA	443,000	2	2003-2015
110	Winter-Ebmer & Zweimuller (1999)	Austria	1,164; 1,175	8	1975-1991
111	Yamamura (2010)	Japan	52 to 219	6	1993-2006
112	Yang & Klaas (2011)	Korea	268	9	2005
113	Yang, Xie & Lian (2019)	China	465 to 1,917	14	2011-2016
114	Ye, Li & Zeng (2022)	China	21,143	2	2005-2019
115	Yu & Luu (2016)	OECD + Dvp co.	736	18	2004-2012

Ces études consacrées aux effets de la dispersion salariale sur la performance des organisations ont été publiées entre 1992 et 2024 et couvrent 21 pays différents.

PARTIE 3

LES EFFETS DES DISPARITÉS SALARIALES SUR LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS : LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

La première partie nous a permis d'identifier sur un plan conceptuel les différentes approches théoriques susceptibles d'expliquer le lien entre les disparités salariales et la performance organisationnelle. Dans la deuxième partie, nous avons proposé un cadre de recherche pour analyser la relation entre les écarts salariaux et la performance des organisations. L'objet de cette troisième partie est d'étudier les effets des disparités salariales sur la performance en combinant les résultats de la totalité des études empiriques existantes consacrées à cette relation. Dans un premier temps, il s'agit de donner un aperçu général des données recueillies. Dans un deuxième temps, les premiers résultats de la méta-analyse sont présentés. Enfin, les résultats obtenus à partir des méta-régressions sont exposés et discutés dans une troisième section.

SECTION 1. DESCRIPTION ET EXPLORATION DES DONNEES RECUEILLIES

Cette section vise à décrire les résultats obtenus par les travaux empiriques existants consacrés au lien entre dispersion salariale et productivité. L'analyse descriptive qui suit permet d'évaluer la nature du lien entre les deux phénomènes et de constater l'existence d'une forte hétérogénéité parmi les résultats obtenus par les études existantes. Cette forte hétérogénéité des résultats appelle une analyse plus détaillée permettant de comprendre pourquoi ces résultats s'avèrent différents d'une étude à l'autre. En définitive, cette analyse permet d'identifier les principaux facteurs susceptibles d'intervenir dans la relation entre la dispersion salariale et la performance des organisations. La première partie de cette section présente une synthèse des résultats obtenus dans la littérature empirique en considérant l'ensemble des études existantes et ce, sans distinguer les indicateurs de performance utilisés (1.). La seconde partie expose les résultats des tests du biais de publication (2.).

1. Premières analyses descriptives des résultats des études existantes

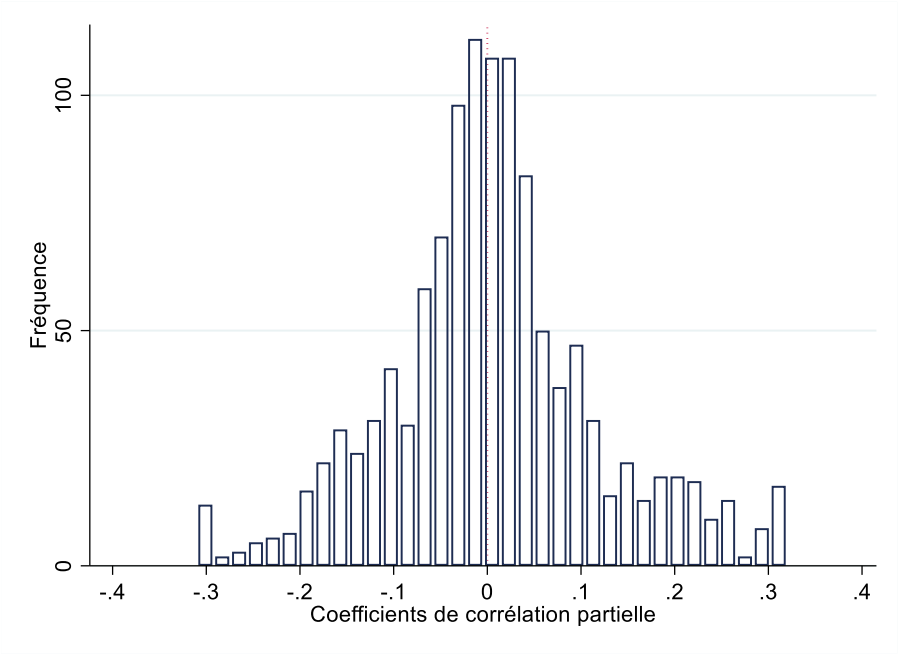
La plupart des études existantes font état d'un grand nombre d'estimations différentes de la relation disparités salariales-performance. Généralement, ces estimations reflètent la diversité des études (notamment leur diversité en termes d'indicateurs de performance), mais également les différences au sein des études elles-mêmes liées à la taille des échantillons étudiés, la période couverte, les techniques d'estimation adoptées, etc. Ont été rassemblées toutes les estimations pour lesquelles les erreurs-standards et les degrés de liberté sont disponibles. Au total, on dispose de 1 206 estimations qui constituent un ensemble de données vaste et riche. Ces estimations ont été *winsorisées*[20] au seuil de 1 % pour limiter l'influence des valeurs aberrantes. Par ailleurs, les estimations les plus extrêmes ont été supprimées (14 observations) ramenant la taille de l'échantillon à 1 192 estimations parmi lesquelles 796 sont issues de modèles linéaires et 395 de modèles non linéaires (régressions polynomiales).

1.1. Histogramme et courbe de densité de Kernel

La Figure 10 présente la distribution des estimations dans notre ensemble de données sous forme d'histogramme. Les estimations proches de zéro sont fréquentes et la corrélation partielle moyenne est de +0,006, c'est-à-dire quasiment nulle. On peut également représenter la distribution des estimations issues des études existantes à l'aide d'une courbe de densité de Kernel. L'estimation par noyau (ou encore méthode de Parzen-Rosenblatt) est une méthode non paramétrique d'estimation de la densité de probabilité d'une variable aléatoire. Cette méthode peut être utilisée pour représenter, sous forme d'histogrammes, la distribution de l'ampleur de la taille de l'effet et les valeurs de *t* de Student associées. La courbe de densité de Kernel constitue alors la représentation en forme lisse de cette distribution.

[20] La *winsorisation* (*winsorizing* en anglais) est un procédé en statistiques visant à limiter l'impact de données aberrantes dans l'estimation d'un paramètre.

FIGURE 10
Distribution des coefficients de corrélations partielles
entre les disparités salariales et la performance des organisations

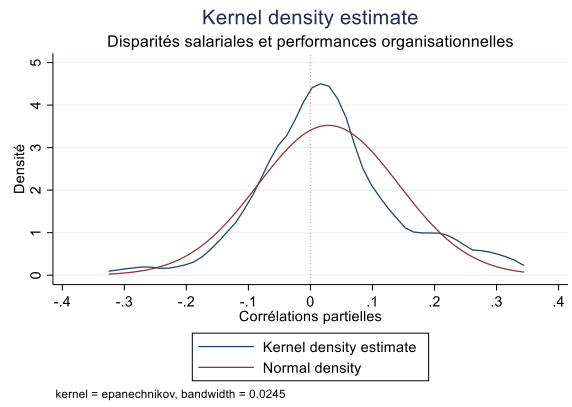


Les Figures 11a et 11b représentent, respectivement, les courbes de densité de Kernel pour les coefficients de corrélation partielle et les *t* de Student associés, à partir de l'ensemble de l'échantillon d'études empiriques existantes (115 études). La plupart des estimations du lien entre la dispersion des salaires et la productivité témoignent d'une relation positive entre les deux variables d'intérêt, comme le suggère un léger déséquilibre à droite de la distribution. Ce déséquilibre vers la droite est également observé dans la distribution des valeurs de la statistique *t* de Student. Les valeurs du *t* de Student ont la densité la plus élevée autour de |2| – c'est-à-dire autour du seuil de significativité statistique de 5 %. Il peut s'agir d'un signe de sélection des publications, qui se manifeste par une augmentation soudaine de la fréquence des tailles d'effet qui dépassent de peu le seuil de signification de 5 %. Ce phénomène, connu sous le nom de *p*-hacking, fait référence à la pratique selon laquelle le chercheur sélectionne l'analyse qui produit des résultats statistiquement significatifs. Ici, cependant, le *p*-hacking ne semble pas être un problème majeur[21].

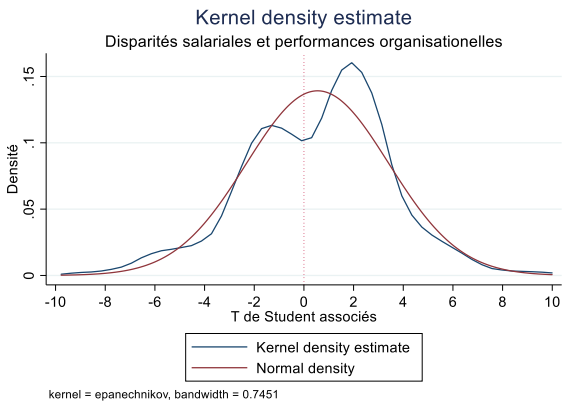
[21] Il existe plusieurs techniques permettant de détecter l'existence du *p*-hacking dans la littérature empirique (voir Elliott et al., 2024) mais cela dépasse largement le cadre de cette étude.

FIGURE 11
Distribution des grandeurs d'effet et des valeurs de la statistique de Student

(a) Distribution des grandeurs d'effet



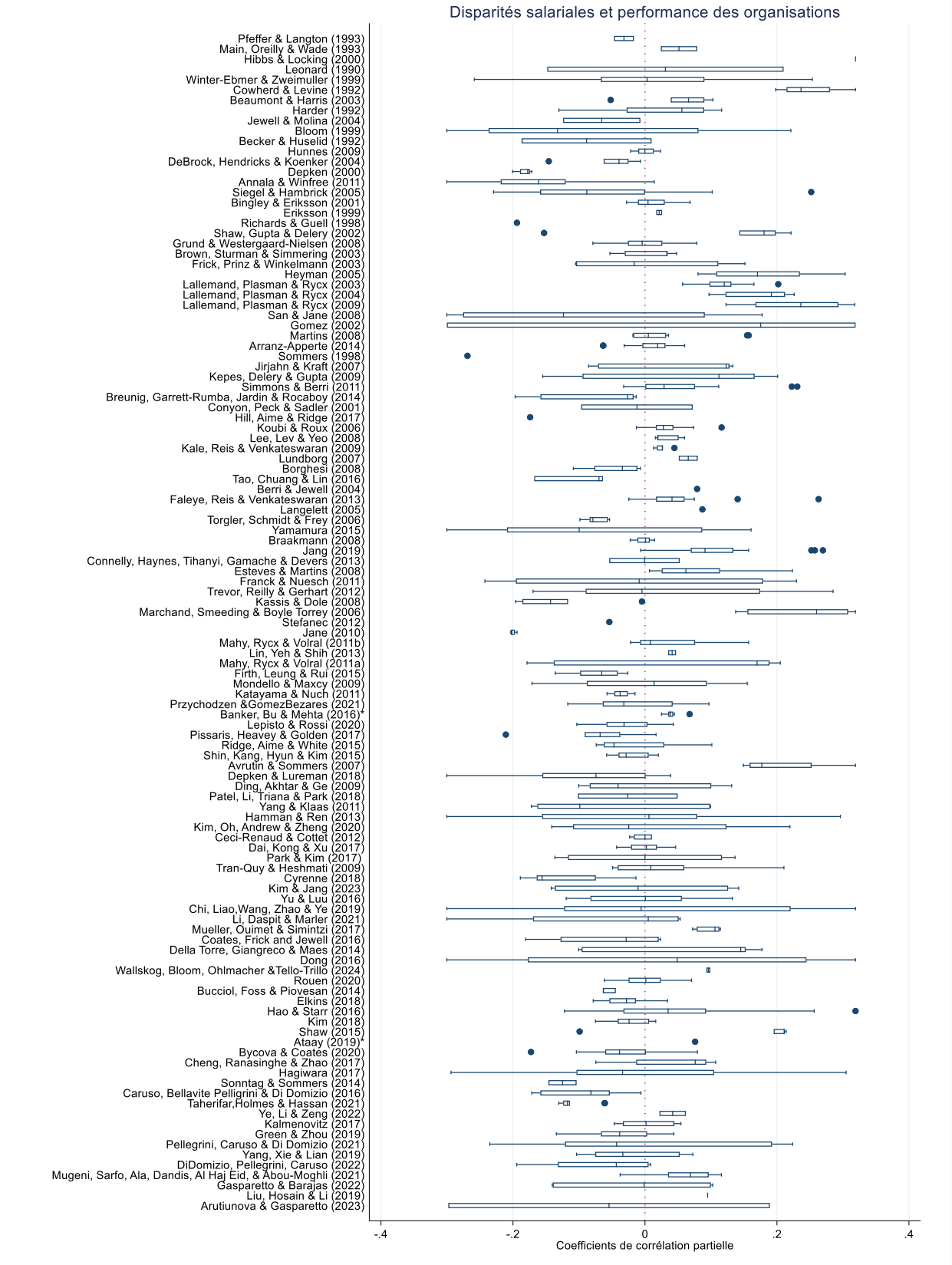
(b) Distribution des *t* de Student associés



S'il existe une grande divergence des résultats *entre* les études, il existe également une forte hétérogénéité des résultats *au sein* de chaque étude. La Figure 12 présente le diagramme en boîte à moustache des estimations rapportées dans les différentes études. Les études sont classées en fonction de l'ancienneté des données qu'elles utilisent : étant donné les délais de publication longs et variables des revues d'économie, la période couverte par les études est plus instructive que l'année de publication lorsqu'il s'agit d'évaluer l'évolution dans le temps des contributions scientifiques. Deux faits stylisés ressortent de la Figure 12. Premièrement, la plupart des études font état d'estimations à la fois positives et négatives des effets des disparités salariales sur la performance. Deuxièmement, l'effet moyen tend à être très proche de zéro voire négatif pour les études les plus récentes (celles qui utilisent les données les plus récentes).

L'ensemble de la littérature empirique fait manifestement état de résultats contradictoires sur la relation entre la dispersion des salaires et la performance des organisations, comme en témoigne la forte hétérogénéité des estimations observées (cf. Figure 12). Tout l'intérêt de la méta-analyse consiste à identifier les circonstances dans lesquelles les effets productifs ou contre-productifs de la dispersion des salaires peuvent prédominer. La suite du travail consiste donc à mener d'autres analyses afin d'identifier clairement les facteurs expliquant la variation des résultats obtenus dans la littérature empirique et ainsi de mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre.

FIGURE 12
Distribution des coefficients de corrélations partielles entre les disparités salariales et la performance des organisations dans la littérature empirique

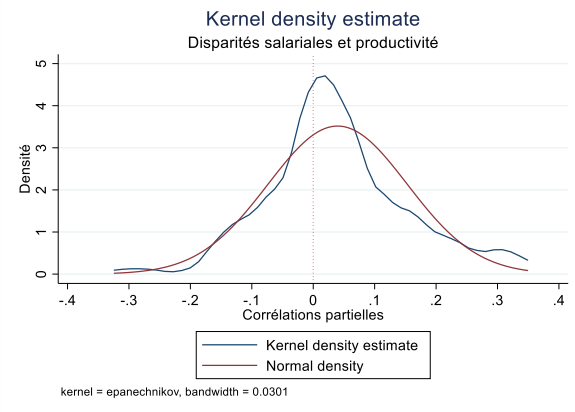


1.2. Une première méta-analyse en sous-groupe

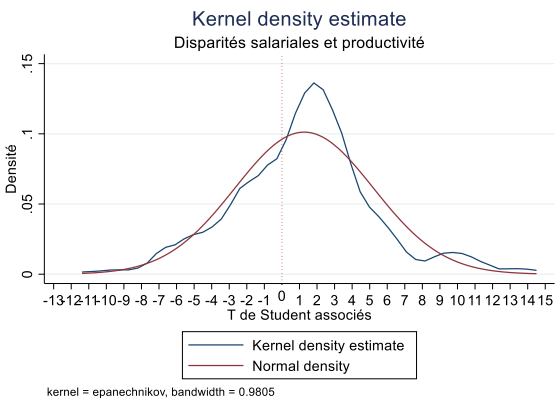
Il s'agit ici des premiers résultats d'une méta-analyse stratifiée (en sous-groupes) visant à faire ressortir quelques variables supposées modératrices. Les figures suivantes (13a à 13d) présentent les différentes courbes de densité de Kernel pour les coefficients de corrélation partielle obtenus au sein de différents sous-groupes d'études consacrées au lien disparités salariales-performance. Ainsi, les figures 13a et 13b montrent que l'ensemble des études consacrées au lien entre les disparités salariales et la productivité ont plutôt tendance à observer une relation positive tandis que les études portant plus particulièrement sur la relation entre les écarts de salaire et la performance des équipes sportives indiquent plus souvent un lien négatif (cf. Figures 13c et 13d).

FIGURE 13
Distribution des grandeurs d'effet et des valeurs de la statistique de Student

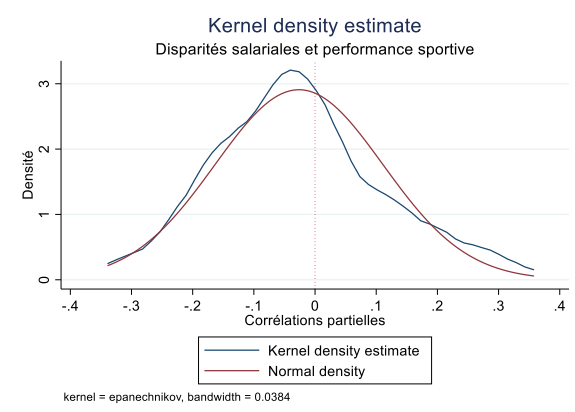
(a) Distribution des grandeurs d'effet



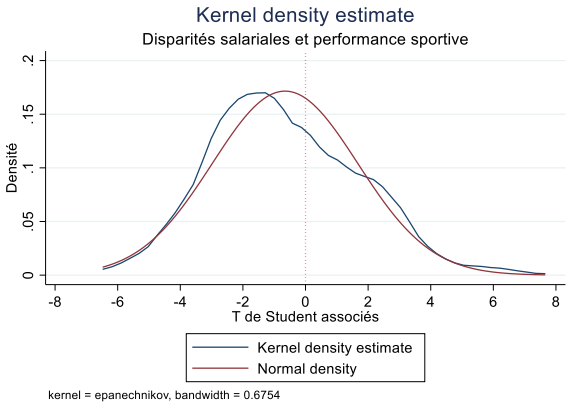
(b) Distribution des *t* de Student associés



(c) Distribution des grandeurs d'effet



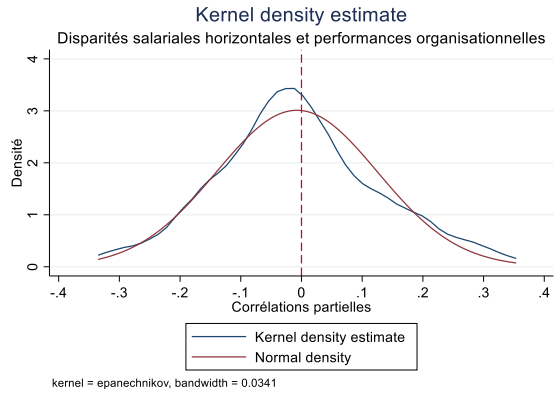
(d) Distribution des *t* de Student associés



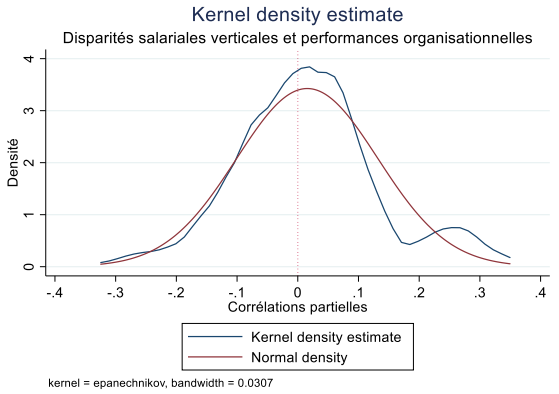
Enfin, les figures 14a et 14b présentent la distribution des coefficients de corrélation partielle selon la nature *horizontale* ou *verticale* des disparités salariales. Les études consacrées aux disparités *horizontales* semblent observer plus souvent une relation négative avec la performance alors que les études consacrées aux disparités salariales *verticales* présentent une relation plutôt positive. Dans les deux cas, on observe néanmoins une forte hétérogénéité des résultats, comme en témoigne la distribution des résultats autour de la valeur moyenne.

FIGURE 14
Distribution des grandeurs d'effet et des valeurs de la statistique de Student

(a) Distri. des grandeurs d'effet *horizontal*



(b) Distri. des grandeurs d'effet *vertical*



La première colonne du tableau 3 présente la grandeur d'effet moyenne (ici le coefficient de corrélation partielle) calculée à partir de l'ensemble des résultats obtenus par les études empiriques menées au cours de ces 30 dernières années. L'analyse prend en considération toutes les estimations du lien entre les disparités salariales intra-organisationnelles et une mesure de performance (1 192 estimations), en considérant également les estimations de modèles non-linéaires, c'est-à-dire les estimations de modèles de régression polynomiale (x^2 et x^3). Sans surprise, les résultats indiquent une très forte hétérogénéité des résultats autour d'une corrélation partielle moyenne proche de zéro (+0.006) et une élasticité de +0.01% en moyenne[22]. Si l'on retient uniquement les estimations issues de modèles linéaires (796 estimations), on observe une corrélation partielle moyenne positive proche de zéro également (r=+0.009) avec une forte hétérogénéité des résultats. Si l'on poursuit l'analyse avec d'autres sous-groupe d'études, on constate par exemple que le sous-groupe d'études consacrées au lien entre les disparités salariales *verticales* et la performance observent plus souvent une

[22] Cela signifie qu'une augmentation de l'écart salarial de 10% provoque une augmentation de 0,1% de la performance, ce qui n'est pas très significatif d'un point de vue économique.

corrélation partielle *positive* (*r*=+0,016). En revanche, les études qui s'intéressent aux effets des disparités salariales *horizontales* ou celles qui évaluent l'influence des disparités salariales au sein des équipes sportives font état plus souvent d'une relation *négative* (*r*=-0.026). Ce premier constat viendrait corroborer l'idée que les disparités salariales entre les individus partageant les mêmes caractéristiques et notamment un même niveau hiérarchique appréhenderaient moins bien les écarts de salaire que les autres. Une dimension qu'il conviendra d'explorer davantage par la suite. En effet, contrairement aux tests de l'effet de la dispersion *verticale* des salaires, les implications de la dispersion *horizontale* des salaires des employés ont reçu moins d'attention dans la littérature académique. Les preuves des effets négatifs de la dispersion *horizontale* des salaires proviennent principalement de contextes autres que l'entreprise, notamment à travers l'étude des performances des équipes sportives (par exemple, Jewell & Molina, 2004 ; Sommers, 1998 ; Franck & Nuesch, 2011) et des départements universitaires (Pfeffer & Langton, 1993). Dans les entreprises, les exceptions comprennent Ding, Akhtar & Ge (2009), qui établissent un lien entre la dispersion horizontale des salaires et la croissance des ventes et la qualité des produits et services à partir d'un échantillon d'entreprises chinoises et Hunnes (2009) qui observe des effets similaires dans des organisations norvégiennes. En limitant l'analyse aux membres de l'équipe de direction (*Top Management Team*), Siegel & Hambrick (2005) étudient l'effet de la dispersion *horizontale* des salaires des managers sur les performances de l'entreprise et présentent des résultats plus nuancés. Dès lors, il a été envisagé de mener d'autres analyses en sous-groupe en distinguant les études consacrées plus spécifiquement au domaine sportif.

1.2.1. Une analyse en sous-groupe des études consacrées au domaine sportif

Le Tableau 4 présente de façon plus détaillée les études sur les disparités salariales relevant du domaine sportif. Ces études permettent également d'évaluer l'importance de la taille de l'équipe et indirectement les effets de la cohésion des équipes comme modérateur potentiel de la relation entre les écarts de salaire et la performance. Le sport professionnel le plus souvent étudié – le baseball – nécessite une équipe constituée de neuf joueurs alors qu'une équipe de basket-ball n'est constituée que de cinq joueurs. On peut donc en déduire que le besoin de cohésion sera plus important dans une équipe de baseball que dans une équipe de basketball et par conséquent que les joueurs d'une équipe de baseball auront davantage besoin de se sentir traités de façon équitable si l'on veut les faire jouer ensemble. Selon les études existantes (cf. Tableau 4), les écarts de salaire affectent négativement la performance des équipes de baseball beaucoup plus souvent que celles de basket-ball.

TABLEAU 3
Méta-analyse stratifiée : Disparités salariales et performance organisationnelle

	Tous types de performance (Relations linéaires et non linéaires)	Tous types de performance (Relations linéaires uniquement)	Disp. verticales (Relations linéaires uniquement)	Disp. horizontales (Relations linéaires uniquement)	Productivité (Relations linéaires uniquement)	Rentabilité/profit (Relations linéaires uniquement)	Performance équipe sportive (Relations linéaires uniquement)
Corr. partielles							
Nbre d'études	115	94	21	64	20	27	41
Nbre d'estimations	1,192	796	199	455	171	300	289
Moyenne non pond.	+.006	+.010	+.016	-.007	+.040	+.016	-.024
(95% IC)	(-.001 to +.013)	(+.001 to +.018)	(+.001 to +.033)	(-.020 to +.003)	(+.023 to +.057)	(+.004 to +.028)	(-.040 to -.008)
Moyenne pondérée	+.006	+.009	+.017	-.004	+.020	+.009	-.024
(95% IC)	(+.003 to +.008)	(+.006 to +.013)	(+.008 to +.026)	(-.010 to +.001)	(+.012 to +.028)	(+.003 to +.014)	(-.031 to -.017)
I^2	89.7%	90.0%	92.1%	84.7%	94,8%	86.0%	80.2%
Elasticités†							
Nbre d'études	59	42	9	27	13	13	14
Nbre d'estimations	555	362	72	207	105	107	129
Moyenne non pond.	+.02%	+.02%	+.01%	-.02%	+.07%	+.08 %	-.07 %
élasticités (95% IC)	(-.01 % to +.04 %)	(-.01% to +.04%)	(-.06% to +.08%)	(-.05% to +.02%)	(+.04% to +.10%)	(+.01% to +.16%)	(-.10% to -.04%)
Moyenne pondérée	+.01%	+.01%	+.01%	-.00%	+.02%	+.07 %	-.01 %
élasticité (95% IC)	(+.00% to +.01%)	(+.00% to +.01%)	(+.00% to +.01%)	(-.00% to +.00%)	(+.02% to +.03%)	(-.11% to +.24%)	(-.01% to -.00%)

Note: La moyenne pondérée est calculée en utilisant l'inverse de la variance (1/se) comme pondération. 15 valeurs aberrantes ont été éliminées de l'analyse. I^2 est le pourcentage de la variation totale des estimations de l'étude qui est dû à l'hétérogénéité (c'est-à-dire la variabilité entre les études). Un I^2 >75% indique une hétérogénéité très importante. † L'élasticité s'interprète comme la variation de la performance en réponse à la variation de l'écart de salaire. Par exemple, une augmentation de 10% des écarts de salaire dans une équipe sportive conduit, en moyenne, à une diminution de 0,7% de la performance de l'équipe. De même, une augmentation de 10% des écarts de salaires conduit, en moyenne, à une hausse de 0,7% de productivité.

Ce constat vient corroborer l'idée que pour assurer la cohésion d'une équipe, il convient de ne pas proposer de salaires trop différents entre les joueurs de l'équipe, comme le prédit la théorie (*cf. supra*). Le football (*soccer*), avec onze joueurs sur le terrain, est le deuxième sport le plus étudié dans cette littérature. Comme pour le baseball, les études concluent souvent à un effet négatif significatif des écarts salariaux sur la performance, à quelques exceptions près.

TABLEAU 4
Méta-analyse stratifiée : Disparités salariales et performance des équipes sportives

	Baseball	Football (Soccer)	Basketball	Hockey	Football US
# joueurs par équipe	9	11	5	6	11
Corr. partielles					
Nbre d'études	14	8	7	8	3
Nbre d'estimations	111	49	32	78	17
Moyenne pondérée	-.026	-.060	+.036	+.002	-.050
(95% IC)	(-.035 to -.011)	(-.074 to -.046)	(+.011 to +.060)	(-.030 to +.034)	(-0.82 to -.017)
I^2	81.2%	58.8%	81.2%	75.7%	50.0%
Elasticité					
Nbre d'estimations	76	35	1	51	2
Moyenne pondérée élasticité	-.02%	-.03%	+.09%	-.29%	-.25%

Note: La moyenne pondérée est calculée en utilisant l'inverse de la variance (1/se) comme pondération. 15 valeurs aberrantes ont été éliminées de l'analyse. I^2 est le pourcentage de la variation totale des estimations de l'étude qui est dû à l'hétérogénéité (c'est-à-dire la variabilité entre les études). Un I^2 >75% indique une hétérogénéité très importante. Sont exclues deux estimations tirées de l'étude de Becker & Huselid (1992) portant sur le sport automobile (N=287+ 2= 289 estimations au total) et toutes les estimations non linéaires.

L'absence de consensus dans les travaux sur la relation entre la dispersion des salaires et la performance des équipes sportives est prévisible, compte tenu des nombreux facteurs contextuels qui diffèrent d'une étude à l'autre. Au-delà des différences entre les sports et les ligues au sein de ces sports, les données et les mesures utilisées diffèrent, ce qui contribue à l'étendue des conclusions de ces recherches. Les études présentent aussi des périodes d'échantillonnage différentes avec des données remontant à 1985 (Breunig et al., 2014 ; Depken, 2000) et d'autres plus récentes (Arutiunova & Gasparetto, 2023 ; Di Domizio et al., 2022) ; la période couverte la plus longue contient 29 années de données (Jang, 2019), tandis que la plus courte n'examine qu'une seule année de données (Sommers, 1998). La mesure des variables clés que sont la dispersion des salaires et la performance des équipes varie également beaucoup. Le coefficient de Gini et le pourcentage de victoires en saison sont les mesures les plus fréquentes, mais les études utilisent également le coefficient de variation, l'IHH et l'indice de Theil pour mesurer la dispersion des salaires, ainsi que la fréquentation des salles et le classement de la saison pour mesurer la performance des équipes. Enfin, les méthodes d'estimation sont variées dans la littérature, allant d'estimateurs conventionnels à effets

fixes/aléatoires à des méthodes telles que la méthode des moments généralisés (GMM) (Katayama & Nuch, 2011) ou le panel dynamique (Yamamura, 2015), permettant de contrôler l'endogénéité[23] potentielle des variables explicatives.

1.2.2. Une analyse en sous-groupe des études qui s'intéressent à la non-linéarité de la relation entre disparités salariales et performance

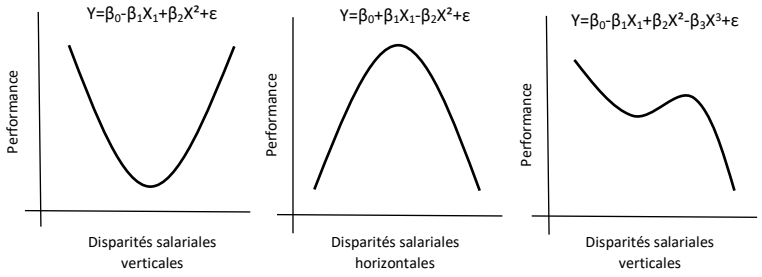
Si un certain degré de dispersion salariale améliore la performance, une trop grande dispersion peut inciter les individus à s'engager dans des pratiques improductives. Si tel est le cas, cela suggère que l'effet incitatif de la dispersion des salaires prédit par les modèles de tournois domine les considérations d'équité jusqu'à un certain niveau et qu'à partir de ce seuil, ce sont les considérations d'équité qui domine l'effet incitatif (*cf. supra*).

Le tableau 5 présente les coefficients de corrélations partielles calculés à partir des estimations issues d'études testant une **relation non-linéaire** entre les disparités salariales et la performance. L'objectif de ces études est généralement de tester l'hypothèse selon laquelle les écarts de rémunération augmentent la performance de l'entreprise jusqu'à un certain point, après quoi ils deviennent contre-productifs. Seize études ont testé cette hypothèse, permettant de disposer de 86 estimations économétriques dont les résultats sont présentés dans la colonne (2) du Tableau 5. Pour les disparités salariales horizontales, la relation entre les écarts de salaire et la performance semble suivre une relation curvilinéaire également (*cf*. colonne (1)).

Selon les termes de la théorie économique standard, les incitations monétaires générées par un tournoi cessent simplement à la fin du tournoi et, s'il n'y a pas d'autres stratégies d'incitation en place, les incitations monétaires continueront d'être absentes jusqu'à ce qu'un autre tournoi soit organisé. En revanche, les approches fondées sur l'équité tendent à mettre en évidence des situations permanentes dans lesquelles les salariés sont traités différemment, comme c'est le cas, par exemple, à l'issue d'un tournoi de promotion, lorsque le gagnant reçoit le prix alors que le perdant, qui a peut-être fourni autant d'efforts que le gagnant, ne reçoit rien. Compte tenu des différents délais, les deux approches ne s'excluent pas mutuellement. Les deux effets sont susceptibles d'être pertinents dans les politiques de rémunération des entreprises.

[23] L'*endogénéité* se traduit, d'un point de vue technique, par le fait qu'une ou plusieurs variables explicatives sont corrélées avec le terme d'erreur. Cette situation résulte principalement de l'omission de certaines variables essentielles à l'explication d'un phénomène, d'un biais de sélection ou d'un problème de simultanéité (réciprocité de la relation entre les deux phénomènes étudiés).

TABLEAU 5
Méta-analyse stratifiée : Disparités salariales et performance organisationnelle (Relations non linéaires)

	(1) Disparités verticales (Relations curvilinéaires uniquement)	(2) Disparités horizontales (Relations curvilinéaires uniquement)	(3) Disp. verticales (Relations cubiques uniquement)
Corrélations partielles			
Nombre d'études	4	7	1
Nombre d'estimations	49	86	13
Moyenne pondérée (95% IC) (x)	-.004 (-.015 to +.007)	+.024 (+.016 to +.031)	-.049 (-.079 to -.020)
Moyenne pondérée (95% IC) (x^2)	+.003 (-.008 to +.014)	-.010 (-.016 to -.005)	+.041 (+.015 to +.068)
Moyenne pondérée (95% IC) (x^3)	-	-	-.051 (-.074 to -.029)
Forme de la relation			

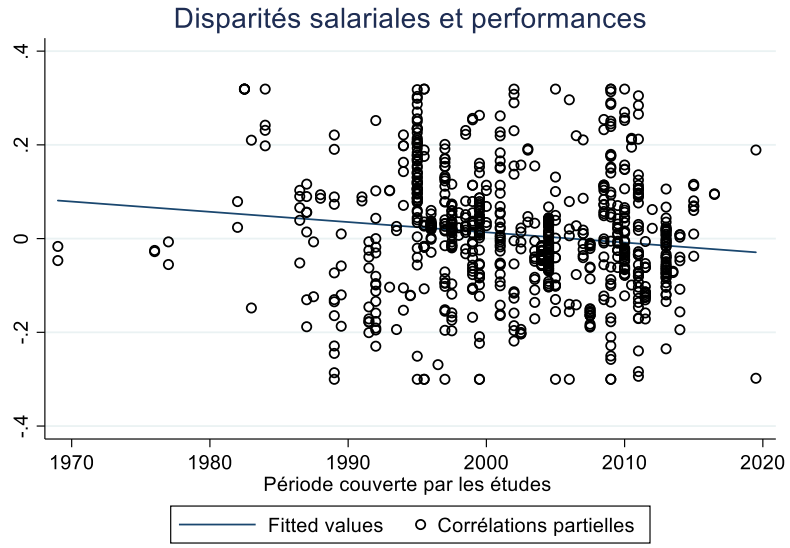
C'est cela qui peut expliquer la relation non linéaire observée par certaines études dans la littérature empirique. Une seule étude en revanche à examiner une relation « cubique » entre les disparités salariales et la performance, l'étude de Przychodzen et Gomez-Bezares (2021) montre que la disparité verticale des salaires est liée négativement à la productivité à des niveaux faibles et forts de disparités et positivement à la productivité à des niveaux modérés d'écart salariaux comme l'illustre la figure 3 dans le tableau 5. La non-linéarité de la relation observée dans certaines études existantes mérite qu'on s'y intéresse davantage dans de futurs travaux de recherche.

Il est, par ailleurs, intéressant de suivre l'évolution des résultats au cours du temps, ne serait-ce que pour capter des effets temporels qui peuvent expliquer une part de la variance des résultats des études existantes.

1.3. Analyse chronologique des résultats des études existantes

L'influence des disparités salariales sur la performance des organisations peut évoluer au cours du temps pour différentes raisons. On peut se demander, par exemple, si le comportement des individus à l'égard des inégalités salariales a changé ces dernières années. Les individus sont-ils plus sensibles à la répartition des salaires aujourd'hui qu'hier dans un monde considéré comme toujours plus injuste ? Les écarts salariaux ont-ils un effet plus prononcé sur la performance aujourd'hui qu'hier ? La Figure 15 présente les résultats de la méta-analyse, en tenant compte des périodes couvertes par les études. Une tendance générale se dessine : l'influence des disparités salariales sur la performance des organisations semble évoluer négativement au cours du temps. En effet, les études récentes semblent montrer plus souvent l'existence d'une relation négative entre les écarts salariaux et la performance des organisations.

FIGURE 15
Distribution des grandeurs d'effet selon la période couverte par les études



Ce constat pourrait s'expliquer par l'évolution du comportement des individus à l'égard des inégalités salariales. Les inégalités de salaire semblent de moins en moins acceptées par les gens et cette évolution des résultats obtenus par les études scientifiques témoignerait du fait que les salariés n'acceptent plus certaines situations qu'ils jugent, à tort ou à raison, comme injustes ou intenables. La question de la répartition des salaires aura toujours une dimension subjective et psychologique. Chacun se forge sa propre conception de ce qui est juste et de ce qui ne l'est

pas. A titre illustratif, les travaux de l'INSEE (2024) pour la France, ont montré qu'entre 2002 et 2019, les inégalités salariales ont diminué au sein des entreprises (et augmenté entre les entreprises), cela n'empêche pas les français de considérer que les inégalités salariales n'en finissent pas de se creuser. Quoi qu'il en soit ces premiers résultats méritent d'être approfondis en tenant compte de l'ensemble des autres facteurs pouvant affecter les effets des disparités salariales. Avant d'aller plus loin, il convient de se demander si la littérature existante est confrontée à des problèmes de biais de sélection des publications.

2. Une absence de biais de publication

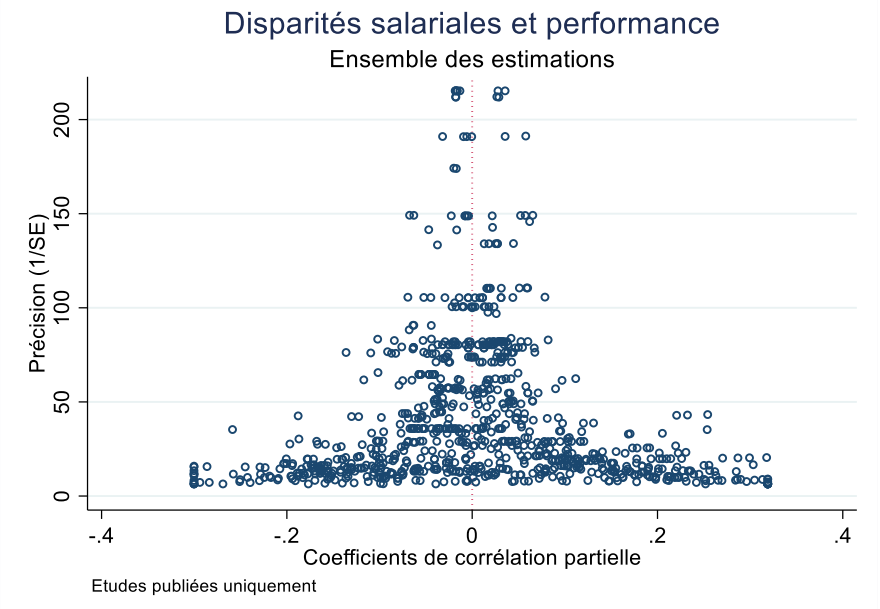
Le *biais de publication* se manifeste lorsque les chercheurs, les relecteurs et/ou les rédacteurs en chef des revues académiques préfèrent publier des résultats qui soutiennent une théorie particulière ou des résultats qui sont statistiquement significatifs. Ce type de biais est largement répandu dans la littérature économique (Doucouliagos & Stanley, 2013) comme il peut l'être dans d'autres domaines scientifiques (Ioannidis, 2005). En fait, le biais de publication est particulièrement important dans les domaines où il y a peu de désaccord et de débat sur une question de recherche. Par conséquent, les estimations qui soutiennent le point de vue théorique dominant ont plus de chance d'être publiées, tandis que les résultats non significatifs ou les résultats montrant un effet incompatible avec la théorie dominante ont tendance à être sous-représentés dans la littérature. Les tests du biais de publication couramment utilisés par les méta-analystes reposent sur l'idée que les études portant sur de petits échantillons ont tendance à présenter des erreurs-types (écart-type de l'échantillon) plus larges. Par conséquent, les auteurs de ces études ont besoin d'un effet marginal[24] plus important pour atteindre le niveau de significativité souhaité. Ainsi, les auteurs disposant de petits échantillons peuvent s'acharner à obtenir des résultats significatifs en réestimant le modèle avec différentes techniques d'estimation ou encore en testant des variables de contrôle différentes. En revanche, les études qui utilisent un plus grand nombre d'observations peuvent faire état d'effets marginaux plus faibles, étant donné que les erreurs types sont plus faibles (compte tenu du plus grand nombre d'observations) et qu'il est, dès lors, plus facile d'atteindre la significativité statistique.

[24] Ici, l'*effet marginal* est la variation de la *performance* induite par une « faible » variation de la disparité salariale.

2.1. L'examen des graphes en entonnoir

Une représentation graphique peut être utilisée pour examiner un éventuel biais de publication, il s'agit du *graphe en entonnoir* (Stanley & Doucouliagos 2010). Sur l'axe horizontal, le graphe en entonnoir affiche la grandeur d'effet standardisée issue de chaque étude (dans notre cas, les coefficients de corrélation partielle) ; sur l'axe vertical, il indique la précision des estimations. Les estimations plus précises seront proches du véritable effet sous-jacent, tandis que les estimations imprécises seront plus dispersées au bas de la figure. Par conséquent, en l'absence de sélection des publications, la figure devrait ressembler à un entonnoir inversé symétrique. Le graphe en entonnoir réalisé à partir des estimations tirées de la littérature empirique consacrée au lien entre les disparités salariales et la performance est représenté dans la figure 16. Sans surprise, l'existence de théories contradictoires dans la littérature (*cf. supra*) explique que les études empiriques publiées sur la relation entre les disparités salariales et la performance des organisations présentent autant d'effets négatifs que d'effets positifs. Il semble que cette littérature ne présente pas de biais de publication comme le suggère le graphe en entonnoir présenté ci-dessous. Il n'y a pas de tendance à publier certains résultats au détriment d'autres.

FIGURE 16
Graphe en entonnoir construit sur la base des estimations des études publiées

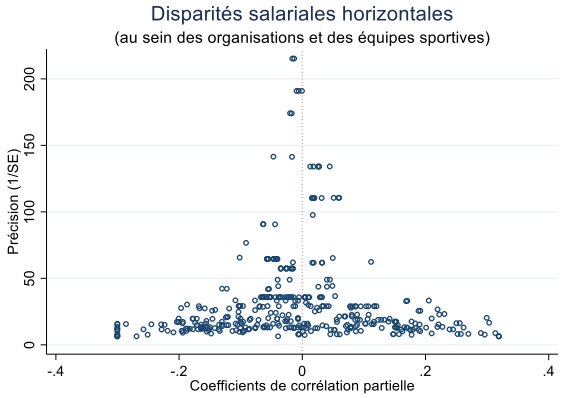


Cette absence de biais de publication est également visible dans les sous-groupes d'études empiriques constitués à partir de certaines caractéristiques des études. Ainsi, les études

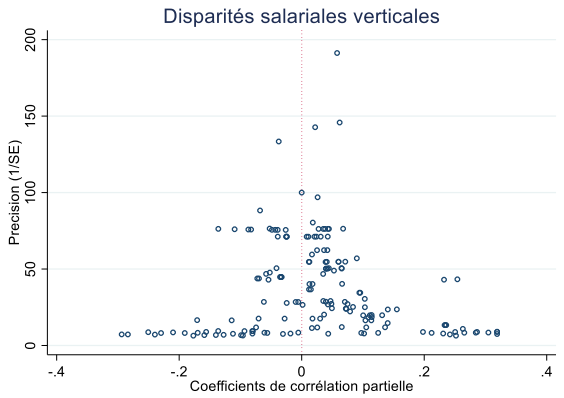
s'intéressant aux effets des disparités salariales verticales comme celles portant sur l'impact des disparités horizontales ne semblent pas indiquer de biais de publication non plus (cf. Figure 17a et 17b).

FIGURE 17
Graphe en entonnoir – Disparités verticales *vs* horizontales

(a) Disparités *horizontales*



(b) Disparités *verticales*



On notera cependant un léger déséquilibre à droite pour les disparités verticales et à gauche pour les disparités horizontales laissant penser que les disparités verticales ont plutôt tendance à être associées positivement à la performance tandis ques les disparités horizontales sont plutôt liées négativement à la performance.

2.2. Les tests linéaires du biais de publication

Bien que les nuages d'observations des figures 16 et 17 ressemblent à s'y méprendre à un entonnoir inversé, ces examens visuels ne permettent pas d'identifier avec certitude l'existence d'un biais de publication, notamment lorsque les déséquilibres sont peu visibles. Les méthodes visuelles étant subjectives, il est nécessaire d'utiliser des méthodes plus formelles de détection et de correction du biais de publication.

Pour ce faire, on peut suivre Stanley & Doucouliagos (2010), qui dans le prolongement de Egger et al. (1997), proposent de régresser la taille de l'effet estimée sur son erreur standard:

$$PCC_{ij} = \beta_0 + \beta_1 SE_{PCCij} + u_{ij} \qquad (1)$$

où le coefficient β_1 mesure l'ampleur du biais de publication et β_0 représente l'effet réel.

Si le biais de publication est une fonction linéaire de l'erreur standard et s'il n'y a pas de corrélation entre les estimations et les erreurs standard en l'absence de biais de publication, alors le coefficient de la pente β_1 dans la régression identifie l'ampleur du biais de publication et la constante β_0 détermine la grandeur d'effet moyenne corrigée du biais. L'hypothèse de linéarité est motivée par l'effet Lombard[25] : avec l'augmentation du bruit (c'est-à-dire ici l'erreur standard), les chercheurs augmentent leur effort (pour présenter des effets marginaux plus importants) afin d'obtenir un résultat statistiquement significatif. Étant donné que la signification statistique, mesurée par la statistique *t*, est donnée par le rapport entre les estimations et leur erreur standard, on peut espérer que l'effort de sélection augmentera proportionnellement avec l'erreur standard afin d'obtenir la même statistique *t*. L'hypothèse d'une absence de corrélation est motivée par le fait que le rapport des estimations et des erreurs standard est supposé avoir une distribution symétrique, ce qui signifie que les estimations et les erreurs standard sont des quantités statistiquement indépendantes : une propriété sous-jacente à la plupart des techniques économétriques.

Néanmoins, comme la variable explicative dans l'équation (1) est l'écart-type estimé (erreur-type) de la variable réponse, l'équation est hétéroscédastique[26]. Dans la pratique, ce problème est résolu en appliquant les moindres carrés pondérés, de sorte que l'équation est divisée par l'erreur-type de la taille de l'effet (Stanley 2008) :

$$\frac{PCC_{ij}}{SE_{PCCij}} = t_{ij} = \beta_0 \left(\frac{1}{SE_{PCCij}}\right) + \beta_1 + \mu_{ij} \left(\frac{1}{SE_{PCCij}}\right) = \beta_1 + \beta_0 \left(\frac{1}{SE_{PCCij}}\right) + \omega_{ij} \quad (2)$$

où SE_{PCCij} est l'erreur-type du coefficient de corrélation partielle PCC_{ij}. Après transformation de l'équation (1), la variable de réponse dans l'équation (2) est maintenant la statistique *t* du coefficient estimé β à partir de l'équation (1). L'équation peut être interprétée comme le test d'asymétrie de l'entonnoir (il résulte de la rotation des axes du graphique en entonnoir et de la division du nouvel axe vertical par l'erreur standard estimée) et, par conséquent, comme un test de la présence d'un biais de publication. Par ailleurs, comme on utilise plusieurs estimations par étude, il est important de contrôler la dépendance des estimations en proposant une analyse multi-niveaux à effets mixtes (Doucouliagos & Stanley 2009 ; Havranek & Irsova 2011). La technique des effets mixtes donne à chaque étude approximativement le même poids même si

[25] L''effet Lombard, nommé d'après Etienne Lombard, décrit l'effet du bruit sur la production de la parole : lorsqu'un orateur est exposé au bruit, il augmente le volume de son discours afin de pouvoir encore se faire comprendre de son interlocuteur dans l'environnement bruyant.
[26] La variance de la variable que l'on veut prédire n'est pas constante.

l'hétérogénéité entre les études est importante (Rabe-Hesketh & Skrondal, 2008, p. 75). Si l'hypothèse nulle de $\beta_1 = 0$ est rejetée, nous obtenons une preuve formelle de l'asymétrie de l'entonnoir, et le signe de l'estimation de β_1 indique la direction du biais. Une constante positive, β_1, suggère une sélection des publications pour les effets positifs importants. Une estimation négative et statistiquement significative de β_1 indiquerait, à l'inverse, que les estimations négatives sont de préférence sélectionnées pour la publication. Stanley (2008) a utilisé des simulations Monte Carlo pour montrer que le test de l'asymétrie de l'entonnoir est un outil efficace pour identifier le biais de publication. Ce test est connu sous le nom de *test de la précision de l'effet* (PET).

Le tableau 6 présente les résultats des tests linéaires du biais de publication[27]. La première colonne du tableau présente les résultats de la régression s'appuyant sur la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO). Dans la deuxième colonne, est proposée une modélisation à effets fixes pour tenir compte de l'hétérogénéité non observée au niveau de chaque étude. Dans la troisième colonne, la régression s'appuie sur des effets aléatoires au lieu des effets fixes (FE). Les effets aléatoires (RE) sont fréquemment utilisés par les méta-analystes, notamment parce que l'erreur standard dans la régression peut être corrélée avec le terme des effets aléatoires. Dans la quatrième colonne, nous utilisons des pondérations égales à l'inverse du nombre d'estimations rapportées par étude ; de cette façon, nous donnons le même poids à chaque étude. Dans la dernière colonne, on utilise les pondérations classiques de la méta-analyse basées sur l'inverse de la variance. Ici, les estimations plus précises ont plus de poids, et la spécification traite explicitement de l'hétéroscédasticité inhérente à la régression des estimations sur une mesure de leur variance. Aucune des cinq techniques linéaires ne présente de biais de publication significatif, et l'approche par les moindres carrés pondérés (par la précision) fait état d'une grandeur d'effet corrigée significative de + 0.011 en tenant compte de l'ensemble des résultats des études existantes.

[27] Il existe toute une batterie de tests dits non linéaires permettant d'identifier l'existence d'un biais de publication que nous n'avons pas présentés ici pour ne pas alourdir le propos et dont les résultats vont dans le même sens que ceux exposés dans le tableau 6.

TABLEAU 6
Tests linéaires du biais de publication

Techniques linéaires	MCO	FE	RE	Etude	Précision
Effet *au-delà du* biais (Constante)	+.003	+.016	-.006	-.003	+.011**
	(0.009)	(0.013)	(0.017)	(0.013)	(0.006)
Biais de publication (Erreur-type)	+.111	-.152	+.228	+.158	-.168
	(0.190)	(0.254)	(0.270)	(0.210)	(0.312)
Observations	796	796	796	796	796

Note: Résultats de la régression $WG_{it} = WG_0 + \gamma SE(WG_{it}) + \varepsilon_{it}$, où WG représente l'écart salarial de la i-^{ième} estimation de la t-^{ième} étude et SE (WG) représente son erreur standard. Les erreurs standard des paramètres de régression sont regroupées au niveau de l'étude et du pays et sont indiquées entre parenthèses. MCO = moindres carrés ordinaires, FE = effets fixes au niveau de l'étude, RE = effets aléatoires au niveau de l'étude, Étude = pondéré par l'inverse du nombre d'estimations rapportées par étude, Précision = pondéré par l'inverse de l'erreur type de l'estimation.

La constante n'est pas significative, à l'exception du modèle utilisant la pondération par la précision, qui indique une relation positive entre les disparités salariales et la performance une fois le biais de publication contrôlé. En revanche, l'absence de lien significatif entre l'erreur-type et l'écart salarial (β_1) confirme qu'il n'y a pas de biais de sélection des publications. Ainsi, l'absence d'asymétrie du graphe en entonnoir est confirmée par les tests statistiques.

Une série de tests de publication a été menée sur les différents sous-échantillons d'études empiriques existantes (*cf.* Annexes A15)[28]. Les résultats obtenus montrent l'inexistence de biais de publication quel que soit le groupe d'études considéré.

[28] Au regard des résultats très robustes obtenus avec les tests linéaires du biais de publication, il n'y a pas de raisons de penser que des tests non linaires auraient abouti à des résultats différents. En effet, d'autres tests auraient pu être menées afin d'identifier un potentiel biais de publication. On pense notamment au test WAAP de Ioannidis et al. (2017), à celui d'Andrew et Kasi (2019), à celui de Furukawa (2020) ou encore au test Kink de Bom et Rachinder (2019) qui relèvent tous de tests non linéaires.

SECTION 2. LES MODERATEURS POTENTIELS DE LA RELATION DISPARITE SALARIALE ET PERFORMANCE

La mise en évidence d'une interaction entre les disparités salariales et la performance organisationnelle ne suffit pas à expliquer ce qui peut provoquer l'effet des disparités salariales. Un certain nombre de **variables modératrices** déterminent dans quel cas certains effets se déclarent. Ces modérateurs potentiels peuvent affecter la direction ou l'intensité de la relation entre les écarts salariaux et la performance. La première partie de ce rapport a bien montré que la littérature existante s'est très vite orientée vers l'examen des rôles respectifs du contexte et des caractéristiques individuelles dans l'explication du comportement des individus à l'égard des disparités salariales. L'intérêt principal de la démarche méta-analytique est d'identifier les variables modératrices susceptibles d'affecter l'effet de la dispersion salariale sur la performance des organisations. Avant de présenter les principaux résultats, un bref retour méthodologique est nécessaire pour bien comprendre la démarche méta-analytique.

1. Le choix d'une méta-analyse de régression (ou méta-régression)

L'objectif de la méta-régression (MRA) est d'examiner l'effet simultané de plusieurs variables sur la grandeur de l'effet de la dispersion salariale sur la performance. Plus précisément, la méta-régression modélise les estimations des coefficients de corrélation partielle entre la dispersion salariale et la performance en utilisant plus de 49 variables modératrices. On estime ainsi un modèle dont l'équation est la suivante :

$$PCC_{ij} = \beta_0 + \beta_1 SE_{ij} + \sum \beta_k Z_{ki} + \varepsilon_{ij} \qquad (3)$$

où PCC_{ij} représente la corrélation partielle entre la dispersion salariale et un indicateur de performance, *SE* est l'erreur standard des corrélations partielles, *Z* est un vecteur de variables modératrices qui reflètent les choix de design de la recherche (par exemple, le type des données utilisées, les mesures de la dispersion des salaires retenues, le type de spécification économétrique, ...) et les variables contextuelles (par exemple, année des observations, pays étudié, etc.), les indices *i* et *j* désignent respectivement les estimations et les études et ε est le terme d'erreur aléatoire. L'équation (3) est utilisée pour identifier les facteurs qui expliquent l'hétérogénéité dans les estimations rapportées. Une partie de cette hétérogénéité peut refléter des modérateurs « réels » (tels que le contexte national de l'étude), mais l'autre partie découle

des choix de design de la recherche. L'hétérogénéité peut être identifiée et quantifiée par le vecteur *Z* de l'équation (3). Différents types de variables sont supposés influencer les estimations des effets de la dispersion des salaires sur la performance. Le choix de ces variables s'appuie sur la revue de la littérature relative aux effets des inégalités salariales et de la performance. *SE* est l'erreur standard estimée de la corrélation partielle qui est introduite dans le modèle de méta-régression pour tenir compte de la présence potentielle d'un *biais de publication sélective* (*cf. supra*). La liste des variables pouvant potentiellement affecter les résultats obtenus par les études existantes comprend notamment le nombre de citations de l'étude qui est une mesure indirecte de la qualité de cette publication. Dès lors, une variable muette indiquant que l'article a été publié dans une revue académique de premier plan a été introduite dans le modèle. Plusieurs variables permettant de saisir les aspects de la qualité de l'étude ont été incorporées au modèle de MRA. En outre, un large éventail de variables binaires est utilisé pour saisir les caractéristiques de l'étude susceptibles d'influencer les estimations rapportées.

TABLEAU 7
Définitions des variables and statistiques descriptives associées[29]

Variables modératrices	*Description*	*Moyenne*	*E.T.*
SE	Erreur-type des estimations	0.044	0. 037
Mesures des variables			
Disparités salariales			
Gini	= 1 si la disparité salariale est mesurée par le coefficient de Gini	0.146	0.353
HHI	= 1 si la disparité salariale est mesurée par l'indice de Herfindahl (HHI)	0.035	0.184
Performance organisationnelles			
Profits	= 1 si la performance est mesurée par un indicateur de performance financière (ROE, ROA, marge opérationnelle…)	0.317	0.465
Productivité	= 1 si la performance est mesurée par un indicateur de productivité (lnVA/L, lnSales/L…)	0.334	0.472
Performance des équipes sportives	= 1 si la performance est mesurée par un indicateur de performance sportive (ex. pourcentage de victoire d'une équipe au cours d'un championnat)	0.126	0.331
Caractéristiques des données			
Midpoint	Différence entre l'année moyenne des données et l'année moyenne la plus ancienne de nos données	33.372	7.609
Public	= 1 si les estimations concernent des entreprises cotées en bourse	0.157	0.364
Manufacturing	= 1 si les estimations concernent des entreprises du secteur industriel	0.161	0.368
Blue collars	= 1 si les estimations concernent les cadres (cols blancs)	0.029	0.167
White collars	= 1 si les estimations concernent les non-cadres (cols bleus)	0.063	0.242

[29] Les études scientifiques sont pour la plupart publiées en langue anglaise, ce qui explique le choix des noms des variables.

Nature de la publication			
JIF	= Facteur d'Impact des revues en 2023 (Journal of Citation Reports)	1.564	2.234
Citations	= Le logarithme du nombre de citations par an de l'étude depuis sa première apparition sur Google Scholar	101.99	189.09
Unpublished	= 1 si les études n'ont pas été publiées dans une revue académique, ni dans un ouvrage collectif de recherche	0.247	0.432
Informations externes			
Trust	= Perceptions of general trust in society (source: World Value Survey, Bjoernskov and Meon, 2013) 'Most people can be trusted' (in percent)	39.55	9.82
Competition	= Measure the degree of competition spirit in society (source: World Value Survey, 'Competition is good' (1-3))	53.95	7.20
Market regulation	= Measure the degree of economic freedom (less regulation) (Source: Fraser Institute)	7.70	1.21
Distance hiérarchique	Cette dimension traite du fait que tous les individus dans les sociétés ne sont pas égaux - elle exprime l'attitude de la culture à l'égard de ces inégalités entre nous. La distance hiérarchique est définie comme la mesure dans laquelle les membres les moins puissants des institutions et des organisations d'un pays s'attendent à ce que le pouvoir soit réparti de manière inégale et l'acceptent.	45.117	15.634
Individualisme	La question fondamentale abordée par cette dimension est le degré d'interdépendance qu'une société maintient entre ses membres. Il s'agit de savoir si l'image que les gens ont d'eux-mêmes est définie en termes de "moi" ou de "nous". Dans les sociétés individualistes, les individus sont censés ne s'occuper que d'eux-mêmes et de leur famille directe. Dans les sociétés collectivistes, les gens appartiennent à des "groupes" qui prennent soin d'eux en échange de leur loyauté.	70.741	25.329
Masculinité	Un score élevé sur cette dimension indique que la société sera guidée par la compétition, la réussite et le succès, le succès étant défini par le gagnant / le meilleur dans son domaine - un système de valeurs qui commence à l'école et se poursuit tout au long de la vie de l'organisation. Un score faible (orienté vers le consensus) sur cette dimension signifie que les valeurs dominantes de la société sont l'attention portée aux autres et la qualité de vie. Une société orientée vers le consensus est une société où la qualité de vie est le signe de la réussite et où se démarquer n'est pas admirable. La question fondamentale ici est de savoir ce qui motive les gens : vouloir être le meilleur ou aimer ce que l'on fait.	54.485	18.74
Contrôle de l'incertitude	Le contrôle de l'incertitude est lié à la manière dont une société gère le fait que l'avenir ne peut jamais être connu : devons-nous essayer de contrôler l'avenir ou le laisser se dérouler ? Cette ambiguïté est source d'anxiété et les différentes cultures ont appris à gérer cette anxiété de différentes manières. La mesure dans laquelle les membres d'une culture se sentent menacés par des situations ambiguës ou inconnues et ont créé des croyances et des institutions qui tentent de les éviter se reflète dans le score de l'évitement de l'incertitude.	53.109	19.979
Orientation à court terme/long terme	Cette dimension décrit comment chaque société doit maintenir certains liens avec son propre passé tout en faisant face aux défis du présent et de l'avenir, et les sociétés hiérarchisent différemment ces deux objectifs existentiels. Les sociétés normatives, qui obtiennent un score faible sur cette dimension, préfèrent par exemple maintenir les traditions et les normes ancestrales tout en considérant les changements sociétaux avec méfiance. En revanche, celles dont la culture obtient un score élevé adoptent une approche plus pragmatique : elles encouragent l'épargne et les efforts en matière d'éducation moderne afin de préparer l'avenir.	48.08	25.712
Approches économétriques et spécifications retenues			
Time series	= 1 si l'étude s'appuie sur des données en *pooled cross-section* (utilisées comme référence)	0.117	0.322
Cross	= 1 si l'étude s'appuie sur des données en coupe transversale	0.169	0.375

Panel	= 1 si l'étude s'appuie sur des données de panel	0.713	0.452
OLS	= 1 si l'étude s'appuie sur des modèles estimés par les moindres carrés ordinaires (MCO) (utilisé comme référence)	0.514	0.500
Fixed Effects (FE)	= 1 si l'étude s'appuie sur une approche à effets fixes	0.302	0.459
Identification (simult)	= 1 si l'étude s'appuie sur une approche par variables instrumentales (IV)	0.159	0.365
Conditional	= 1 si l'étude a fait en sorte de rendre homogène les travailleurs du point de vue de leurs caractéristiques individuelles	0.208	0.406
No-linear square (x)	= 1 si l'étude adopte une régression polynomiale de degré 2 et propose une estimation de x	0.150	0.357
No-linear square (x^2)	= 1 si l'étude adopte une régression polynomiale de degré 2 et propose une estimation de x^2	0.150	0.357
No-linear cubic (x)	= 1 si l'étude adopte une régression polynomiale de degré 3 et propose une estimation de x	0.109	0.104
No-linear cubic (x^2)	= 1 si l'étude adopte une régression polynomiale de degré 3 et propose une estimation de x^2	0.109	0.104
No-linear cubic (x^3)	= 1 si l'étude adopte une régression polynomiale de degré 3 et propose une estimation de x^3	0.109	0.104
Pay dispersion within workers	= 1 si l'étude utilise une mesure de disparité salariale entre les salariés de même niveau hiérarchique	0.171	0.368
Pay dispersion among executives	= 1 si l'étude utilise une mesure de disparité salariale entre les membres de l'équipe de direction (TMT-Top Management Team)	0.065	0.246
Pay dispersion between executive and workers	= 1 si l'étude utilise une mesure de disparité salariale entre les salariés de niveaux hiérarchiques différents	0.282	0.450
Pay dispersion within team members	= 1 si l'étude utilise une mesure de disparité salariale entre les membres d'une même équipe sportive	0.290	0.454
Horizontal pay dispersion	=1 si l'étude utilise une mesure de disparité salariale horizontale	0.526	0.500
Vertical pay dispersion	= 1 si l'étude utilise une mesure de disparité salariale verticale	0.282	0.450
Explained pay dispersion	= 1 si l'étude utilise un *proxy* qui permet de justifier les disparités salariales (par exemple, comme l'existence de rémunération basée sur la performance individuelle)	0.021	0.143
Unexplained pay dispersion	= 1 si l'étude utilise un *proxy* qui permet d'identifier les disparités salariales qui sont injustifiées (par exemple, en utilisant les résidus des modèles de régressions)	0.024	0.154
Variables de contrôle utilisées dans les études primaires			
Average Pay	= 1 si les modèles de régression considèrent le salaire moyen comme variable de contrôle	0.382	0.486
Capital	= 1 si les modèles de régression considèrent le capital comme variable de contrôle	0.253	0.435
Prior performance	= 1 si les modèles de régression considèrent la performance passée comme variable de contrôle	0.212	0.409
Union	= 1 si les modèles de régression considèrent la présence de syndicat comme variable de contrôle	0.161	0.368
Experience	= 1 si les modèles de régression considèrent l'expérience des individus comme variable de contrôle	0.267	0.442

N=1,192 à l'exception des données externes (WVS et Hofstede) pour lesquelles il existe des valeurs manquantes.

Par exemple, la période couverte par l'étude est prise également en considération dans nos modèles (*midpoint*). La nature des données a été contrôlée: séries chronologiques, données transversales ou données de panel. La plupart des études utilisent des données de panel (environ 71 %). Plusieurs variables binaires reflètent les études qui contrôlent l'intensité capitalistique de l'entreprise, la performance passée de l'organisation, l'expérience des salariés, la présence syndicale et le niveau moyen des salaires dans l'organisation. Enfin, plusieurs variables muettes supplémentaires sont utilisées pour examiner l'influence de l'interdépendance des tâches et de

la position dans la distribution des salaires de l'entreprise. Des variables externes sont également incorporées dans nos modèles de méta-régression. L'ensemble des variables est présenté de façon détaillée dans le tableau 7.

2. Les premiers résultats sur l'ensemble de l'échantillon d'études

Cette section est consacrée à l'identification du lien entre les disparités salariales et la performance des organisations quelle que soit la nature de l'indicateur de performance utilisé (productivité, qualité des services, rentabilité, performance sportive essentiellement). Les estimations ont donc été effectuées sur l'échantillon de 1,192 observations tirées de 115 études empiriques. L'analyse des données s'appuie sur une série de méta-régression qui retient comme variable à expliquer la grandeur d'effet entre les disparités salariales et l'indicateur de performance considéré et comme variables explicatives une série de variables supposées affecter la relation entre les écarts salariaux et la performance.

Le tableau 8 présente les résultats d'une série de méta-régression s'appuyant sur des méthodes d'estimation différentes afin de faire ressortir les variables modératrices les plus pertinentes. Les colonnes 1 et 2 présentent les estimations de base des modèles à effets fixes pondérés (par la précision 1/SE) et clustérisés. La troisième colonne présente les résultats d'un modèle multi-niveau dont l'objectif est de tester la robustesse des résultats. Les commentaires s'appuient plus particulièrement sur les résultats obtenus par les modèles de régression des colonnes (2) et (5) et (8) du tableau 8.

2.1. Des disparités salariales de moins en moins acceptées ?

En premier lieu, on peut remarquer que l'effet moyen des disparités salariales sur la performance (capturé par la constante) est positif et statistiquement significatif. Cependant, plusieurs variables modératrices viennent atténuer ou renforcer cet effet positif. Plus précisément, on constate que les données les plus récentes sont aussi celles qui sont les moins positives – comme en témoigne le signe du coefficient de régression négatif et significatif sur la variable *midpoint*). Ce premier constat confirme les résultats obtenus par la méta-analyse en sous-groupe (*cf. supra*) et indique que les effets des disparités salariales sont de moins en moins positives sur la performance des organisations. Une analyse plus fine des sous-échantillons

d'études (en excluant notamment les études dans le domaine sportif) montre que ce sont surtout les études consacrées aux effets des écarts de salaire sur la performance des entreprises qui présentent des résultats négatifs. Cette situation peut s'expliquer par la sensibilité plus grande des salariés aux questions d'inégalités salariales. Dans un environnement marqué par l'accroissement des inégalités sociales, il est possible que les différences de salaire n'apparaissent plus comme des opportunités mais comme le fruit du hasard si les efforts des salariés ne sont plus récompensés comme il se doit et qu'en se comparant aux autres ils ont le sentiment d'être malmenés.

2.2. Des approches méthodologiques variées mais qui influencent peu les résultats

Une série de variables introduites dans la méta-régression permet d'appréhender l'effet des méthodes d'estimations économétriques employées par les études existantes. Il semble que les études reposant sur des modèles de régression estimés par les MCO (OLS) présentent plus souvent une relation positive entre les disparités salariales et la performance (OLS). En revanche, les études utilisant des modèles à effets fixes (FE) indiquent plus souvent une relation négative entre les deux variables d'intérêt. Les modèles MCO étant plus adaptés aux ensembles de données simples et indépendants, la majorité des études existantes a adopté des modèles à effets fixes plus pertinents lorsque l'on dispose de données de panel comme c'est le cas dans ce corpus d'études empiriques. En définitive, malgré la diversité des approches économétriques employées par les études, ces variables supposées modératrices n'expliquent qu'une part restreinte de l'hétérogénéité des résultats.

TABLEAU 8
Méta-régression multivariée – Disparités salariales et performances organisationnelles

	Disparités salariales et performance (ensemble des études)			**Disparités salariales et performance des organisations (productivité et profits)**			**Disparités salariales et performance des équipes (sportives)**		
Variable à expliquer : PCC	WLS	WLS Reduced Model	Multilevel	WLS	WLS Reduced Model	Multilevel	WLS	WLS Reduced Model	Multilevel
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
SE	0.131		-0.0173	0.0186		-0.0323	-0.00887		-0.0319
	(0.68)		(-0.11)	(0.07)		(-0.16)	(-0.02)		(-0.12)
Publication									
JIF	0.00236		0.000300	0.00461		-0.00314	0.00533		0.00875
	(0.85)		(0.08)	(1.20)		(-0.55)	(0.70)		(1.47)
Unpublished	0.0150	0.0144**	0.00325	0.0323**	0.0322***	0.00408	0.0393		0.0513
	(1.50)	(2.09)	(0.16)	(2.65)	(2.92)	(0.14)	(1.35)		(1.56)
Data characteristics									
Midpoint	-0.0425**	-0.0468***	-0.0221	-0.0773*	-0.120***	-0.120***	-0.0176		0.0271
	(-2.01)	(-3.27)	(-0.89)	(-1.92)	(-3.91)	(-2.66)	(-0.40)		(0.70)
Manufacturing	0.00202		0.0334*	-0.00412		0.0316*			
	(0.23)		(1.88)	(-0.39)		(1.73)			
Blue collars	-0.00866		-0.0415*	0.0178		-0.0847**			
	(-1.27)		(-1.79)	(0.60)		(-1.96)			
White collars	-0.00394		-0.0536***	0.0389	0.0321**	-0.133***			
	(-0.51)		(-2.97)	(1.43)	(2.45)	(-4.88)			
Measurement of variables									
Gini	-0.0198*	-0.0259*	0.00836	-0.0347**	-0.0320**	0.0160	-0.00256		-0.00513
	(-1.77)	(-1.68)	(0.62)	(-2.30)	(-2.15)	(0.52)	(-0.11)		(-0.27)
HHI	-0.0104		-0.0119	0		0	-0.00696		-0.00522
	(-0.66)		(-0.53)	(.)		(.)	(-0.40)		(-0.20)
Explained	0.133***	0.132***	0.0579**	0.178***	0.142***	0.00334	0.253***	0.259***	0.194***
	(6.13)	(6.22)	(2.16)	(3.66)	(4.47)	(0.10)	(5.30)	(49.55)	(2.79)
Unexplained	0.00909		-0.0687***	0.0435		-0.0930***	-0.0113		-0.0731
	(0.43)		(-2.80)	(1.66)		(-2.95)	(-0.26)		(-1.51)
Within workers	-0.00485		-0.0262						
	(-0.57)		(-1.36)						
Among executives	0.00453		0.00709						
	(0.45)		(0.28)						
Between executive and workers	0.0150		-0.000674						
	(1.11)		(-0.03)						

Within a team	-0.0296**	-0.0305***	-0.0440*						
	(-1.99)	(-3.61)	(-1.77)						
Panel	0.00824		-0.0252*	0.0290		-0.0567***	0.0594**	0.0485**	0.0496
	(0.52)		(-1.68)	(1.62)		(-3.09)	(2.28)	(2.54)	(1.57)
Econometric approach and Specification									
OLS	0.0217**	0.0212***	0.000285	0.0339***	0.0295***	-0.00295	0.0361*		0.0299
	(2.43)	(3.15)	(0.03)	(2.77)	(2.87)	(-0.20)	(1.69)		(1.05)
FE	-0.00542		-0.0162	-0.00471		0.00474	-0.0448**	-0.0603***	-0.0449**
	(-0.69)		(-1.54)	(-0.38)		(0.25)	(-2.25)	(-4.68)	(-2.37)
Profitability	-0.0138		-0.00617	-0.0134		-0.00981			
	(-1.51)		(-0.52)	(-1.08)		(-0.73)			
No linear (x)	0.00283		0.0110						
	(0.31)		(0.91)						
No linear (x^2)	-0.0163**	-0.0186*	-0.0290**						
	(-2.00)	(-1.94)	(-2.38)						
Cubic (x)	-0.0822***	-0.0803***	-0.0962						
	(-3.06)	(-8.48)	(-1.30)						
Cubic (x^2)	0.00799		-0.0336						
	(0.30)		(-0.46)						
Cubic (x^3)	-0.0847***	-0.0825***	-0.0997						
	(-3.15)	(-8.71)	(-1.35)						
Control variables in primary studies									
Average Pay	-0.0326***	-0.0234**	-0.0537***	-0.0572***	-0.0355**	-0.00730	-0.0800***	-0.0664***	-0.110***
	(-2.72)	(-2.56)	(-3.26)	(-3.61)	(-2.18)	(-0.27)	(-3.94)	(-3.96)	(-4.56)
Union	0.00635		0.0532**	0.0376**	0.0270*	0.0444	0.146**	0.117***	0.237***
	(0.45)		(2.39)	(2.33)	(1.99)	(1.53)	(2.22)	(20.66)	(2.84)
Simultaneity	0.00114		0.0129	0.00138		0.0234	-0.0493**	-0.0717***	-0.0347
	(0.12)		(0.86)	(0.10)		(1.14)	(-2.43)	(-4.28)	(-1.08)
Conditional	-0.0248***	-0.0227***	-0.00328	-0.0593***	-0.0401***	0.00748	-0.00610		-0.0136
	(-2.80)	(-2.74)	(-0.28)	(-6.20)	(-5.21)	(0.44)	(-0.22)		(-0.54)
Other control variables†	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Constant	0.158*	0.176***	0.138	0.271**	0.424***	0.481***	0.0243	-0.00415	-0.109
	(1.92)	(3.69)	(1.57)	(2.03)	(4.22)	(3.04)	(0.14)	(-0.23)	(-0.78)
Observations	1,190	1,190	1,190	508	508	508	286	286	286

Note: Voir le tableau 7 pour les définitions des variables. Les chiffres entre parenthèses sont les *t* de Student. Les colonnes 1 et 2 présentent les estimations de base FE-WLS. La colonne 3 représente les modèles multi-niveaux. ***p <0,01 ; **p <0,05 ; *p<0,10. Des modèles à effets aléatoires ont également été estimés en utilisant les poids = $(1 / se^2 + \tau^2)$, où τ^2 est l'estimation de la variance des effets aléatoires (la variance entre les études). Les résultats ne sont pas présentés ici mais sont similaires à ceux obtenus avec les estimations à effets fixes (FE-WLS). † Les autres variables de contrôle introduites dans les modèles sont : *public, capital, experience, past performance* (cf. Tableau des variables en annexes).

On constate, par ailleurs, que les études examinant les effets des disparités salariales sur les *profits* de l'entreprise comme indicateur de performance observent plus souvent un lien négatif (ou moins positif). Ce résultat laisse penser que les études s'intéressant aux effets des disparités salariales sur la productivité (ici la référence) observent, quant à elles, plus souvent une relation positive avec la performance organisationnelle. Dans le même esprit, on peut remarquer que les études utilisant le coefficient de Gini comme mesure des écarts salariaux au sein de l'organisation font état plus souvent d'une relation négative entre les disparités salariales et la performance, toutes choses égales par ailleurs. Le coefficient de Gini est un indicateur synthétique qui permet de rendre compte du niveau d'inégalité au sein d'une organisation donnée. Il varie entre 0 (égalité parfaite) et 1 (inégalité extrême). Cet indicateur a la particularité lorsqu'il est employé dans les études de notre corpus de ne pas faire de distinction entre les disparités horizontales et verticales. Il s'avère donc difficile d'en tirer une quelconque conclusion.

2.3. L'importance du choix des variables de contrôle

S'agissant des variables de contrôle incorporées dans les modèles d'analyse des disparités salariales, on peut noter que le fait d'incorporer une indicatrice du niveau de salaire moyen dans l'organisation réduit l'effet positif des écarts salariaux sur la performance. Ce constat vient corroborer l'idée que la perception des écarts salariaux dépend du niveau de rémunération des salariés. En l'occurrence, les salariés les mieux payés (ceux dans la fourchette haute de la distribution des salaires) semblent moins sensibles au écarts de rémunération.

En revanche, les résultats de la méta-régression indiquent que l'introduction de la présence syndicale et de l'expérience des individus comme variables explicatives dans les modèles testés par les études renforcent les effets positifs des disparités salariales sur la performance. Comment peut-on interpréter l'influence de la présence syndicale ? Tout d'abord, on peut considérer que les syndicats jouent un rôle important dans les organisations en veillant à ce que les processus de décision salariale soient transparents et équitables. Cela peut aider les employés à comprendre les raisons derrière les disparités salariales et à les accepter comme justes. De surcroît, les syndicats permettent une plus grande participation des employés dans les discussions sur les salaires, ce qui peut renforcer la perception de justice et réduire les ressentiments liés aux disparités salariales. Ensuite, les syndicats peuvent négocier afin d'offrir

des opportunités de formation et de développement professionnel, ce qui peut aider les employés à améliorer leurs compétences et à progresser dans leur carrière, atténuant ainsi les effets négatifs des disparités salariales. Enfin, la présence syndicale peut aussi fournir aux employés un sentiment de sécurité et de soutien, même en présence de disparités salariales, ce qui peut maintenir ou améliorer leur engagement et leur performance.

En définitive, la présence syndicale peut renforcer les effets positifs des disparités salariales sur la performance organisationnelle en améliorant la perception de l'équité, en offrant des opportunités de développement professionnel, et en influençant les politiques de rémunération. Ces facteurs combinés peuvent atténuer les aspects négatifs des disparités salariales et maximiser leur potentiel à motiver les employés et à améliorer la performance organisationnelle.

Les résultats obtenus montrent également que le choix de certaines études de tenir compte des caractéristiques individuelles (*condit*) afin de rendre homogène les salariés – et pouvoir raisonner *toutes choses égales par ailleurs* – affecte négativement la relation entre les disparités salariales et la performance. Ce dernier résultat est à rapprocher de celui concernant les effets des différents types de disparités salariales. En effet, la prise en compte des profils des individus revient à évaluer des disparités horizontales dont on a vu qu'elles pouvaient être liées négativement à la relation disparité/performance (*cf. supra*).

2.4. Des effets différenciés selon les formes de disparités salariales

A ce propos, les résultats obtenus montrent que les différentes formes de disparités qui ont pu être distinguées dans la littérature – à savoir, les disparités salariales entre les salariés de même niveau hiérarchique (*within workers*), celles entre les salariés de niveaux hiérarchiques différents (*between executives and workers*), celles entre les cadres (*within executives*) et celles entre les membres d'une même équipe (*within team*) – agissent différemment sur la performance des organisations. Ainsi, on peut noter l'existence d'une relation négative significative entre les disparités salariales entre les membres d'une même équipe et la performance. Soulignons ici que la variable de référence est l'absence d'indications sur la nature des disparités salariales. Concrètement, ces études fournissent des indicateurs de dispersion des salaires (souvent un coefficient de Gini) au sein d'une organisation sans faire de distinction entre les catégories de salariés. Ces études ont donc parfois besoin de tester les effets des inégalités salariales en rendant homogènes les caractéristiques des individus dont elles

comparent les salaires. La variable *condit* capture ce choix méthodologique. Il semble que lorsque l'étude contrôle les caractéristiques des salariés, les effets des disparités salariales sur la performance soit plus souvent négative. Ce constat viendrait corroborer l'idée que les disparités salariales horizontale affectent négativement la performance.

L'un des principaux résultats de l'analyse est l'existence d'un lien significatif et positif entre les disparités salariales expliquées et la performance. En effet, la justification des écarts salariaux (*explained*) est positivement corrélée avec la grandeur d'effet entre nos deux variables d'intérêt. Ce constat vient corroborer l'idée que les disparités salariales sont bien mieux acceptées et conduisent même à des comportements qui améliorent la performance des organisations lorsqu'elles sont justifiées par l'employeur. La littérature empirique confirme l'influence des disparités « expliquées » sur la performance. Nos résultats montrent également que les disparités salariales non expliquées sont liées négativement à la performance.

Pour prolonger l'analyse et tester nos hypothèses 1 et 2, une série de régression méta-analytique a été menée afin d'examiner les effets d'interaction entre, d'une part la nature des disparités salariales (horizontales *vs* verticales) et d'autre part, le fait que ces disparités soient justifiées (ou expliquées). Les résultats de ces analyses sont présentés dans le tableau 9.

TABLEAU 9
Interactions entre le type de disparités salariales (horizontales *vs* verticales) et le caractère justifié ou non des disparités salariales

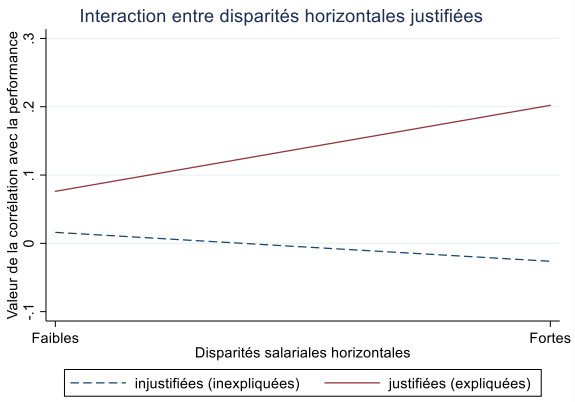
Interactions	*Interaction #1*	*Interaction #2*	*Interaction #3*	*Interaction #4*
Disparités horizontales	-0.042***	-0.043***		
Disparités verticales			+0.023	+0.023
Disparités expliquées	+0.060***		+0.093***	
Disparités non expliquées		-0.023		-0.002
Disparités horizontales × expliquées	+0.168***			
Disparités horizontales × non expliquées		-0.014		
Disparités verticales × expliquées			+0.096**	
Disparités verticales × non expliquées				-0.067**
Variables de contrôle	×	×	×	×
Constante	+0.179***	+0.178***	+0.230***	+0.229***

Notes: Les analyses ont été menées uniquement sur le sous-échantillon d'études présentant des estimations issues de modèles linéaires (n=794).

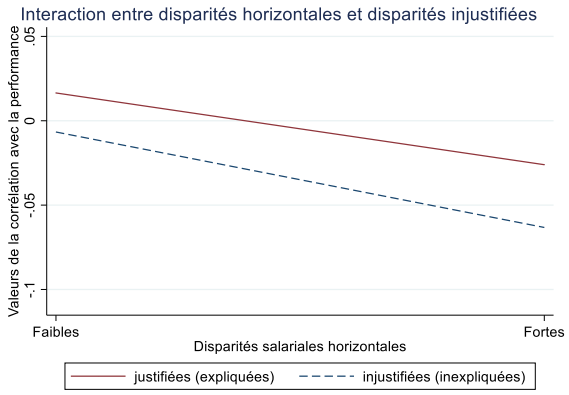
Par ailleurs, une représentation graphique des effets d'interaction entre les variables permet d'illustrer les différentes relations pouvant exister entre ces variables (cf. Figure 18).

FIGURE 18
Effets de l'interaction entre le type de disparités salariales et le caractère justifié ou non des disparités salariales sur la performance

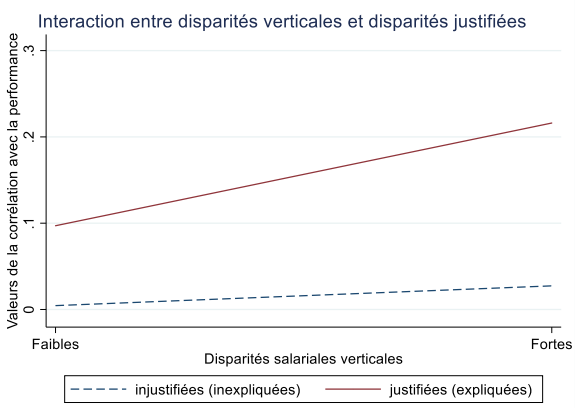
18a. Disparités horizontales et justifiées



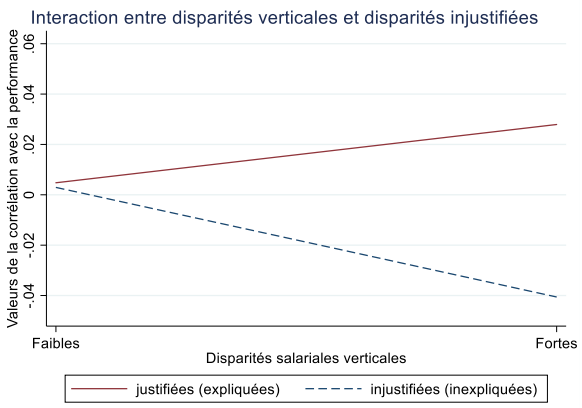
18b. Disparités horizontales et injustifiées



18c. Disparités verticales et justifiées



18d. Disparités verticales et injustifiées



A la lecture des résultats, il apparaît que les disparités salariales horizontales lorsqu'elles sont « justifiées » sont plus souvent liées positivement à la performance, comme l'illustre également les figures 18a et 18b ci-dessus. Elles sont en revanche plus souvent liées négativement à la performance lorsqu'elles sont injustifiées (*cf.* Figure 18b). Ces résultats viennent valider les hypothèses 1 et 2 formulées précédemment (*cf. supra*). De façon similaire, les disparités salariales verticales sont liées positivement à la performance lorsqu'elles sont justifiées. L'effet est très important au point de passer d'une relation négative à une relation positive du seul fait d'être justifiée (*cf.* Figure 18d). En d'autres termes, les disparités horizontales qui sont généralement liées négativement la performance se retrouvent liées positivement à la performance si elles sont expliquées. Ces résultats valident nos hypothèses 3 et 4.

3. A la recherche des autres modérateurs potentiels de la relation disparités salariales et performance

Si nos premiers résultats ont déjà mis en exergue un certain nombre de variables modératrices de la relation étudiée, la littérature existante envisage beaucoup d'autres modérateurs potentiels qu'il convient d'examiner également. Conformément aux hypothèses formulées initialement, les analyses réalisées ont aussi pour objectif d'identifier l'influence de **l'interdépendance des tâches** et de la **position dans la distribution des salaires** sur les effets des disparités salariales sur la performance.

3.1. L'interdépendance des tâches

Peu d'études existantes ont cherché à vérifier l'importance de l'interdépendance des tâches sur la manière d'appréhender les inégalités de salaire, à l'exception de Braakmann (2008), Li et al. (2021) et Ridge et al. (2015). A ces trois études, il faut néanmoins ajouter toutes les études consacrées aux effets des écarts salariaux dans le domaine sportif. En effet, les membres des équipes sportives peuvent être considérés comme étroitement dépendants les uns des autres. Dans l'échantillon, le coefficient de corrélation de Pearson entre la variable *interdep* et la variable *Sport* est égal à 0,97 témoignant d'une très forte corrélation entre les deux variables. Par conséquent, cette variable *interdep* n'a pas été introduite dans nos premiers modèles de régression. Cela étant, la variable *Sport* peut être considérée comme une variable proxy pour l'interdépendance des tâches, à défaut de disposer de mesures directes, précises et objectives de l'interdépendance des activités. Dès lors, au regard des résultats obtenus, on peut en conclure que l'interdépendance des tâches affecte négativement la relation entre les disparités salariales et la performance des organisations. En d'autres termes, la possibilité pour les individus d'identifier les contributions individuelles de leurs collègues atténue l'effet positif des écarts salariaux sur la performance comme le suggère l'hypothèse 5.

Ainsi, l'**interdépendance du travail** est la clé implicite de l'efficacité de la compression salariale. Ces propositions théoriques ont trouvé un soutien empirique dans Bloom (1999). L'auteur fait état d'une relation négative entre la dispersion des salaires et les performances au sein d'un échantillon d'équipes professionnelles de baseball, un contexte où l'interdépendance est élevée.

En résumé, les théories sociologiques et économiques suggèrent que la compression des salaires renforce la cohésion, favorise la coopération et coïncide avec des niveaux plus élevés de performance de la main-d'œuvre lorsque les interdépendances professionnelles sont importantes, ce que certaines recherches empiriques confirment. Il est intéressant de noter que cette approche théorique n'apporte aucun fondement aux effets positifs de la dispersion, mais suggère plutôt que les **effets négatifs de la dispersion seront plus prononcés lorsque l'interdépendance au travail est élevée**.

En fait, dans les contextes interdépendants où les contributions individuelles sont identifiables, les perceptions d'iniquité sont plus probables en l'absence de dispersion salariale, puisque l'égalité salariale, en supposant une variation des apports, produit une iniquité salariale. En effet, les chercheurs qui s'intéressent à la paresse sociale, c'est-à-dire à la tendance indésirable des individus à réduire leurs efforts et leur productivité lorsqu'ils sont en groupe, soutiennent que les récompenses monétaires liées aux contributions individuelles « *peuvent constituer de puissantes incitations au comportement, en contrant la réduction des efforts généralement observée par les participants qui combinent leurs efforts* » (Sheppard, 1993, page 70). Dans cette littérature abondante, c'est l'interdépendance des tâches elle-même qui entraîne une perte de motivation, tandis que la rémunération liée aux contributions des individus en matière de productivité, et la disparité expliquée qui s'ensuit, est une tactique pour la combattre.

3.2. La distribution des rémunérations

L'hypothèse 6 postule que la position dans la distribution des salaires peut atténuer ou accentuer la relation entre les disparités salariales et la performance de telle sorte que les salariés les mieux payés seront moins sensibles aux écarts de salaire que ceux qui sont les moins bien payés. Par conséquent, on prédit que la dispersion horizontale des salaires entre les cadres aura moins d'effet sur la performance que celle entre les non cadres. Milgrom (1988) et Milgrom et Roberts (1990) soutiennent d'ailleurs que des niveaux plus faibles de dispersion des salaires sont plus appropriés pour les cols blancs parce qu'il est plus coûteux de surveiller leurs actions afin de les empêcher de prendre des décisions dans leur intérêt personnel à mesure que la dispersion des salaires s'accroît. Une structure salariale plus comprimée serait préférable au

sommet de l'entreprise, où les « faucons »[30] sont plus présents. Par ailleurs, la justification des écarts de rémunération entre les cols blancs seraient mieux acceptés.

Les effets de la dispersion des salaires peuvent être modérés par la position d'un employé dans la hiérarchie des salaires. Une rémunération plus dispersée peut avoir un effet positif sur les performances de ceux dont la rémunération est plus proche du sommet de la hiérarchie et un effet négatif sur les performances de ceux dont la rémunération est plus proche du bas de la hiérarchie. Frank (1985) considère que, puisque le salaire est un bien positionnel, de grandes différences de salaire confèrent un statut et un prestige plus élevés ainsi que des avantages économiques plus importants. Par conséquent, les personnes proches du sommet devraient réagir favorablement aux répartitions hiérarchiques des salaires. À l'inverse, la recherche indique que lorsque les distributions de récompenses sont inégales, les personnes défavorisées (celles qui se trouvent au bas de la distribution) se sentent démunies et réagissent négativement (Martin, 1981). Étant donné que les organisations disposent de ressources limitées en matière de rémunération, ce qui est distribué au sommet n'est pas disponible pour ceux qui se trouvent au bas de l'échelle, de sorte que plus on se trouve au bas de l'échelle, plus le prestige, le statut et les avantages économiques liés à la rémunération sont faibles.

Les résultats confirment l'hypothèse 6 selon laquelle la position d'un individu dans la distribution des rémunérations modère la relation entre la dispersion des rémunérations et la performance individuelle. Le signe des termes d'interaction est opposé à celui des effets principaux (indépendants), ce qui indique que la dispersion des salaires modère les performances individuelles : Une plus grande dispersion est liée négativement à la performance de ceux qui se situent au bas de l'échelle et positivement à la performance de ceux qui se situent au haut de l'échelle.

3.3. La non-linéarité de la relation disparités salariales/performance

Un certain nombre d'études s'intéresse à la **non-linéarité de la relation** entre les disparités salariales et la performance. Ces études s'appuient sur des modèles de régression polynominale de degré 2 ou 3 selon les hypothèses formulées par les chercheurs. Nos résultats mettent en évidence l'existence possible d'une relation non linéaire entre les disparités salariales et la performance, notamment pour les disparités verticales des salaires. Ainsi, les

[30] Les « faucons » pour Ed Lazear (1989, 1995) correspondent aux individus non coopératifs et agressifs qui s'opposent aux « colombes » qui sont plus orientés vers le travail en équipe.

disparités verticales des salaires auraient un effet peu motivant lorsqu'elles sont trop faibles puis bénéfique sur la performance des individus jusqu'à un certain niveau à partir duquel l'écart salarial est perçu comme trop important et devient donc démotivant. S'agissant des disparités salariales horizontales, les écarts salariaux sont perçus comme motivant jusqu'à un certain niveau de disparité salariale à partir duquel ces écarts sont considérés comme démotivants. Ces effets non linéaires des disparités salariales apparaissent significatifs dans nos analyses de méta-régression et confirment les hypothèses 8a et 8b (*cf. supra*).

La méta-analyse est un outil de synthèse puissant permettant de tirer des enseignements utiles à partir des données disponibles dans les études existantes. Mais, pas seulement. Si elle a permis jusque-là de faire émerger des résultats et de mettre en évidence certains effets modérateurs à partir de l'extraction des données disponibles dans les études, elle peut aussi, en s'appuyant sur des données externes, envisager de tester des hypothèses que les études existantes n'ont pas directement considérées.

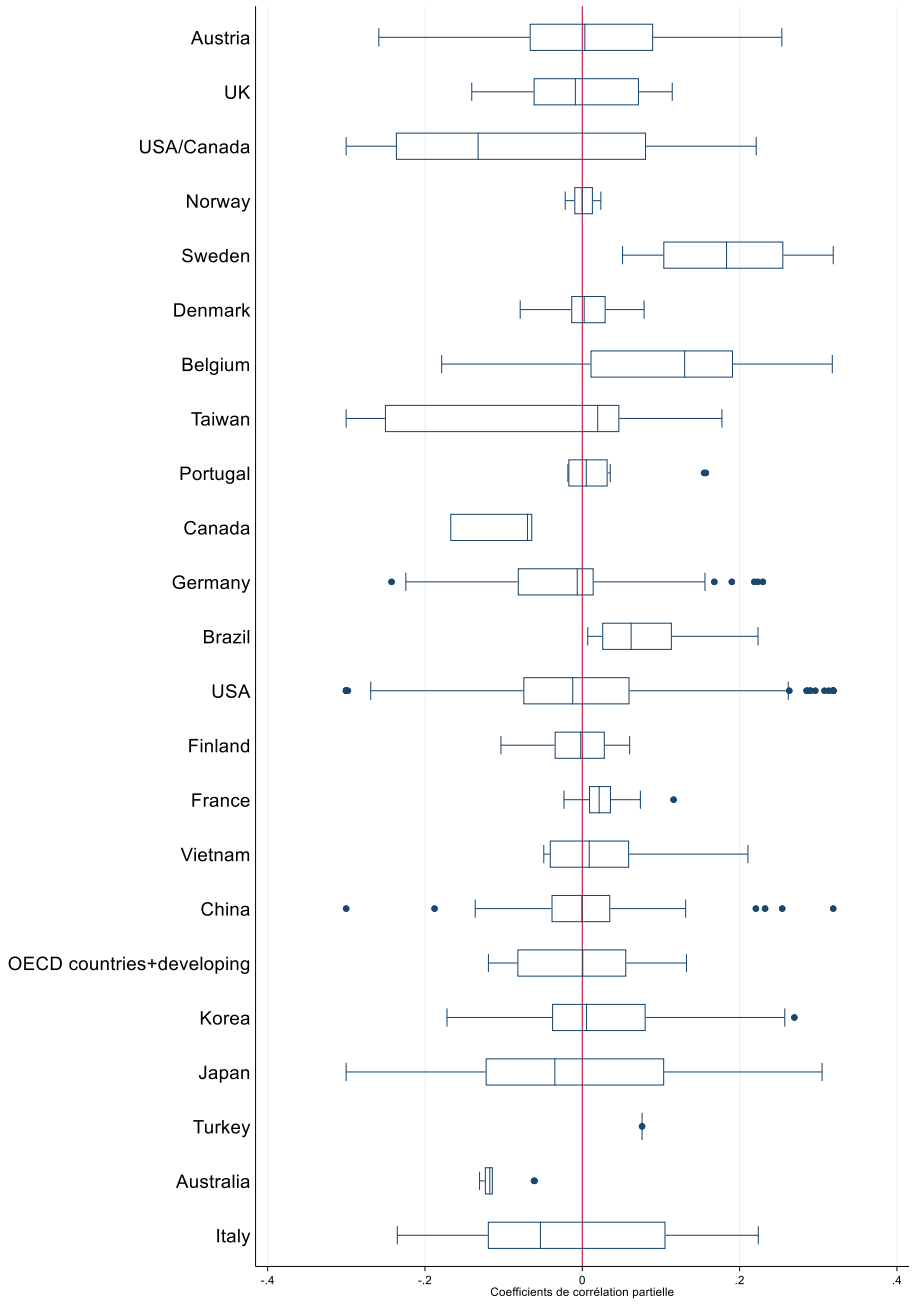
4. Le rôle du contexte culturel

La méta-analyse permet effectivement d'examiner l'influence de facteurs contextuels sur la relation entre les disparités salariales et la performance des organisations, en comparant les résultats obtenus par les études menées dans différents contextes nationaux. Vingt et un pays sont représentés dans l'échantillon d'études qui correspondent à autant de contextes culturels différents pouvant expliquer une partie de l'hétérogénéité des résultats des études antérieures.

4.1. Un contexte national qui explique une partie de l'hétérogénéité des résultats obtenus dans la littérature empirique

La comparaison des résultats obtenus par les études menées dans différents pays montre bien que les contextes nationaux jouent un rôle essentiel dans la façon dont les disparités salariales affectent la performance des organisations. La figure 18 représente la distribution des grandeurs d'effet par pays et au sein de chaque pays.

FIGURE 19
Distribution des grandeurs d'effet par pays



Il apparaît que les grandeurs d'effet peuvent être très différentes d'un pays à l'autre. A titre illustratif, on notera que les disparités salariales en Suède et en Turquie sont associées positivement à la performance des organisations quand celles-ci sont associées négativement à la performance en Australie et au Canada. Existe-t-il des traits culturels particuliers qui pourraient expliquer ces différences ? On peut penser, comme nous l'avons évoqué dans la première partie de ce rapport, que la culture nationale d'un pays (entendue comme les valeurs

et les normes partagées par les habitants d'un pays) peut affecter le comportement des individus à l'égard des disparités salariales.

4.2. Une analyse à partir du modèle culturel d'Hofstede

Le psychologue néerlandais Geert Hofstede (1984) s'est intéressé aux différences culturelles entre les pays et proposé un cadre d'analyse des cultures nationales ayant pour but de faire ressortir les traits culturels spécifiques à chaque pays. Au début des années 1970, Hofstede a mené une enquête par questionnaire auprès de 116 000 salariés travaillant au sein d'International Business Machines (IBM). Il a collecté des données relatives aux valeurs des salariés de cette entreprise dans plus d'une cinquantaine de pays. Cette étude lui a permis de mettre en évidence quatre dimensions de la culture nationale (individualisme *versus* collectivisme; distance hiérarchique; contrôle de l'incertitude; masculinité *versus* féminité).

Pour chacune des dimensions (*cf.* Tableau 10), un score est accordé par pays. Le travail mené par Hofstede a connu des améliorations ainsi qu'une extension de la couverture géographique. Il a également été complété par deux autres dimensions (l'orientation à long terme *versus* court terme et indulgence *versus* sévérité). Si cette approche a fait l'objet de nombreuses critiques (Schwartz, 1994 ; Shenkar, 2012) – notamment pour son caractère statique – la grille de lecture des cultures nationales proposée par Hofstede demeure un cadre de référence employé par de nombreux chercheurs et consultants.

Le *Culture Factor Group* (https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool) propose un site internet qui met à disposition le score de chaque pays sur les six dimensions identifiées par Hofstede. Nous avons donc retenu les scores de cinq des six dimensions individuelles de Hofstede. En effet, les scores de la sixième dimension, indulgence *versus* sévérité, présentent une couverture géographique partielle. Ces scores ont été incorporés dans la base de données afin de constituer cinq variables correspondantes aux cinq dimensions du modèle culturel d'Hofstede. Ces cinq variables ont ensuite été intégrées comme variables explicatives dans des modèles de méta-régression cherchant à expliquer les grandeurs d'effet obtenues par les études existantes.

TABLEAU 10
Le cadre culturel de Geert Hofstede

Dimensions	**Définition**	**Limites**
Individualisme *vs* collectivisme	Met en évidence le rapport de l'individu avec le groupe	▪ Enquête menée dans une seule entreprise IBM : problèmes de généralisation des résultats ▪ Enquête menée courant des années 70 : problèmes de validité des résultats après plus de 50 ans. ▪ Remise en question de l'exhaustivité des dimensions culturelles (Schwartz, 1994) ▪ Remise en question des échelles de mesure au niveau des individus et des organisations
Distance hiérarchique	Fait référence à la manière dont une organisation traite l'inégalité des individus ; autrement dit, le degré d'acceptation des inégalités de pouvoir entre les individus.	
Contrôle de l'incertitude	Reflète la manière dont la société répond à l'incertitude et à l'imprévisibilité de l'avenir.	
Masculinité *vs* féminité	Traite de la question de la division des rôles entre les sexes dans la société et exprime si une société est marquée par des valeurs masculines ou féminines.	
Orientation à long terme *vs* à court terme	Concerne le lien avec l'orientation temporelle des différentes cultures. Certaines valeurs, comme la persévérance et la prévoyance, sont associées aux cultures s'orientant au long terme. A l'inverse, les cultures à orientation court terme veillent au respect de la tradition et des obligations sociales.	
Indulgence *vs* sévérité	Mesure la tendance qu'ont les individus à satisfaire leurs désirs (plaisir e la vie, bonheur, loisirs, etc.)	

Source : d'après Moalla (2019)

Le tableau 11 présente les résultats de ces méta-régressions. Afin d'analyser plus finement les résultats, des graphiques d'interaction sont également proposées, en distinguant les effets selon la nature des disparités salariales considérées dans les études.

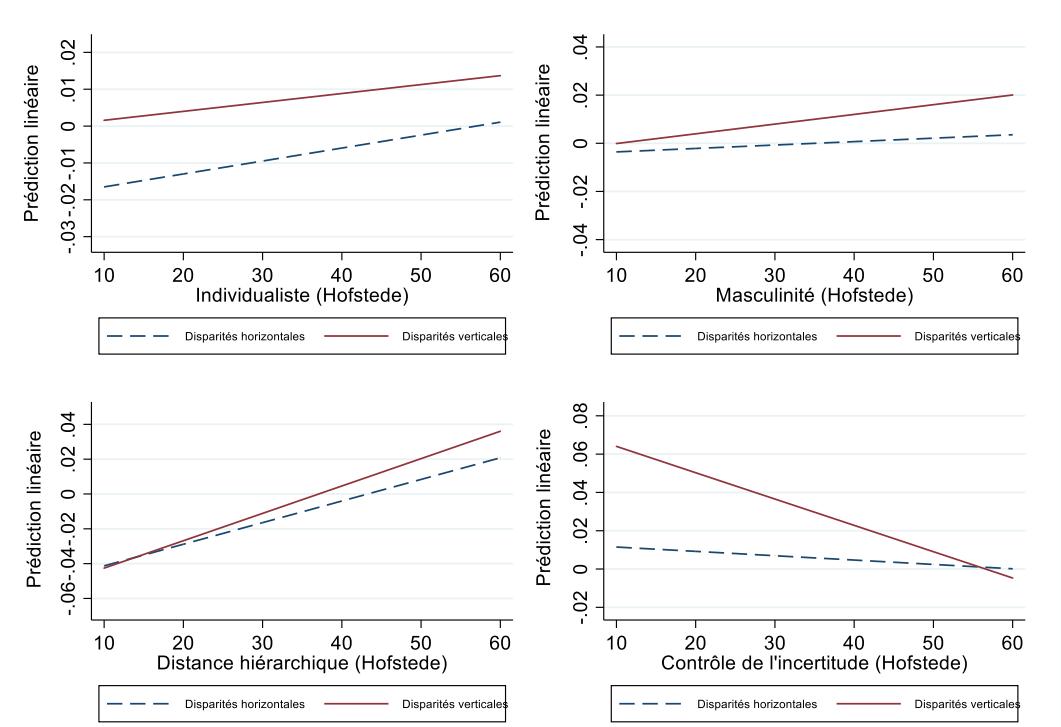
TABLEAU 11
Méta-régression multivariée – le rôle du contexte culturel

Variables à expliquer : PCC	Disparités salariales et performance (ensemble des études)			Disparités salariales et performance des organisations (productivité et profits)			Disparités salariales et performance des équipes (sportives)		
	WLS	WLS Reduced Model	Multilevel	WLS	WLS Reduced Model	Multilevel	WLS	WLS Reduced Model	Multilevel
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
SE	0.139		0.00147	-0.0572		0.0727	-0.354		-0.349
	(0.73)		(0.01)	(-0.23)		(0.37)	(-0.82)		(-0.91)
Publication									
JIF	0.00160		0.00127	0.00430	0.00374**	0.000976	0.000874		0.00974
	(0.57)		(0.36)	(0.98)	(2.02)	(0.18)	(0.09)		(1.57)
Unpublished	0.0118	0.00920*	-0.00397	0.0129		-0.0207	0.0815**	0.0422*	0.0748*
	(1.17)	(1.77)	(-0.21)	(0.75)		(-0.82)	(2.20)	(1.73)	(1.94)
Data characteristics									
Midpoint	-0.0530**	-0.0607***	-0.0134	-0.0301		-0.0300	-0.0796	-0.0750*	0.0354
	(-2.57)	(-3.07)	(-0.54)	(-0.67)		(-0.70)	(-0.97)	(-1.81)	(0.82)
Public	-0.0189		0.00568	-0.00820		0.0500*			
	(-1.13)		(0.22)	(-0.38)		(1.79)			
Manufacturing	-0.00368		0.0242	-0.00889		0.0381**			
	(-0.40)		(1.40)	(-0.99)		(2.15)			
Blue collars	-0.0162*		-0.0484**	0.000579		-0.102**			
	(-1.74)		(-2.10)	(0.02)		(-2.36)			
White collars	-0.0131		-0.0622***	0.00624		-0.156***			
	(-1.36)		(-3.46)	(0.24)		(-5.69)			
Measurement of variables									
Gini	-0.0223**	-0.0224*	0.00847	-0.0272**	-0.0308**	0.0127	-0.00423		-0.00795
	(-2.15)	(-1.81)	(0.63)	(-2.02)	(-2.26)	(0.46)	(-0.17)		(-0.39)
HHI	-0.0131		-0.0176	0		0	-0.0117		-0.0125
	(-0.83)		(-0.80)	(.)		(.)	(-0.71)		(-0.45)
Explained	0.150***	0.136***	0.0665**	0.186***	0.180***	0.0261	0.309***	0.288***	0.202***
	(6.50)	(7.57)	(2.51)	(4.18)	(4.42)	(0.81)	(4.20)	(21.09)	(2.91)
Unexplained	0.0224		-0.0651***	0.0430*		-0.0955***	0.0409	0.0268*	-0.0655
	(1.14)		(-2.68)	(1.90)		(-3.11)	(0.60)	(1.95)	(-1.35)
Within workers	-0.00414		-0.0315*						
	(-0.53)		(-1.67)						
Among executives	0.000185		0.0114						
	(0.02)		(0.45)						

Between executive and workers	0.0110		0.00794						
	(0.83)		(0.36)						
Within a team	-0.0302**	-0.0371***	-0.0264						
	(-2.05)	(-4.43)	(-1.02)						
Panel	0.0216		-0.0199	0.0336*	0.0281**	-0.0427**	0.0546**	0.0615***	0.0422
	(1.29)		(-1.34)	(1.83)	(2.23)	(-2.42)	(2.12)	(3.17)	(1.31)
Econometric approach and Specification									
OLS	0.0170**	0.0175**	0.00282	0.0283**	0.0322***	-0.0000559	0.0310	0.0321*	0.0300
	(2.08)	(2.46)	(0.25)	(2.36)	(3.38)	(-0.00)	(1.33)	(1.93)	(1.04)
FE	-0.00491		-0.0145	-0.00726		0.00229	-0.0400**	-0.0396**	-0.0444**
	(-0.69)		(-1.39)	(-0.63)		(0.13)	(-2.15)	(-2.06)	(-2.36)
Profitability	-0.00919		-0.00646	-0.0188	-0.0181*	-0.0124	-0.0294		0.0204
	(-0.93)		(-0.54)	(-1.40)	(-1.69)	(-0.94)	(-0.73)		(0.22)
No linear (x)	0.0111	0.0177*	0.0111						
	(1.06)	(1.66)	(0.90)						
No linear (x^2)	-0.00865		-0.0328***						
	(-0.85)		(-2.67)						
Cubic (x)	-0.0589	-0.0818***	-0.0883						
	(-1.63)	(-7.42)	(-1.25)						
Cubic (x^2)	0.0309		-0.0257						
	(0.85)		(-0.36)						
Cubic (x^3)	-0.0618*	-0.0844***	-0.0917						
	(-1.71)	(-7.65)	(-1.30)						
Control variables in primary studies									
Average Pay	-0.0415***	-0.0276***	-0.0563***	-0.0544***	-0.0568***	0.00519	-0.0789***	-0.0793***	-0.108***
	(-3.50)	(-2.95)	(-3.52)	(-3.26)	(-4.77)	(0.19)	(-4.45)	(-5.45)	(-3.98)
Union	0.0257*		0.0511**	0.0442**	0.0461***	0.0316	0.178**	0.117***	0.260***
	(1.91)		(2.15)	(2.61)	(2.69)	(0.96)	(2.27)	(12.30)	(3.09)
Experience	0.0611		0.0368	0.116***	0.116***	0.163***	-0.0344		-0.0804
	(1.20)		(1.21)	(4.15)	(3.71)	(3.39)	(-0.51)		(-1.55)
Capital	-0.00461		-0.00780	-0.0172	-0.0220*	-0.0120			
	(-0.45)		(-0.42)	(-1.41)	(-1.95)	(-0.59)			
Prior Performance	-0.0301***	-0.0174**	-0.0134	-0.0371**	-0.0442***	-0.0164	-0.0324		-0.0375
	(-2.68)	(-2.38)	(-0.82)	(-2.58)	(-3.35)	(-0.70)	(-0.73)		(-1.11)
Simultaneity	-0.000427		0.0118	-0.00786		0.0206	-0.0391*	-0.0384*	-0.0344
	(-0.06)		(0.81)	(-0.57)		(1.02)	(-1.89)	(-1.77)	(-1.07)
Conditional	-0.0275***	-0.0267***	-0.00572	-0.0638***	-0.0613***	-0.0115	-0.0148		-0.0158

	(-3.32)	(-3.56)	(-0.49)	(-5.58)	(-6.46)	(-0.67)	(-0.52)		(-0.63)
External data									
Power distance	0.00149***	0.000910***	0.000694	0.00221***	0.00212***	0.00412***	0.0206	0.00376*	0.000143
	(4.31)	(4.73)	(0.92)	(3.15)	(3.98)	(3.33)	(1.07)	(1.90)	(0.01)
Individual	0.000469**	0.000527***	0.00137**	0.000979***	0.00116***	0.00283***	0.00312		-0.00355
	(2.12)	(4.04)	(2.29)	(2.68)	(4.78)	(3.67)	(0.63)		(-0.90)
Masculinity	0.000372		0.00206***	0.00143***	0.00152***	0.00349***	0.00305		0.00137
	(-1.62)		(-4.05)	(-2.78)	(-3.35)	(-4.96)	(0.68)		(0.54)
Uncertainty	-0.000634***		-0.000559	-0.000733***	-0.000544*	-0.000495	-0.0122		-0.000382
	(-3.58)		(-1.24)	(-2.99)	(-1.97)	(-0.95)	(-0.76)		(-0.05)
Long Term	0.0000345		0.00113**	-0.000158		0.000331	0.00577		-0.00237
	(0.12)		(2.15)	(-0.50)		(0.56)	(0.66)		(-0.47)
Constant	0.144*	0.151**	0.0587	0.0717	-0.0500	-0.0448	-0.630	0.0659	0.194
	(1.92)	(2.41)	(0.55)	(0.46)	(-1.07)	(-0.23)	(-0.66)	(0.71)	(0.32)
			-2.882***			-3.010***			-3.185***
			(-26.37)			(-18.92)			(-9.47)
			-2.387***			-2.453***			-2.249***
			(-108.53)			(-72.94)			(-47.57)
	1172	1172	1172	508	508	508	286	286	286

FIGURE 20
Effets de l'interaction entre les dimensions culturelles d'Hofstede et la nature des disparités salariales (verticales *vs* horizontales) sur la performance



Nos résultats suscitent plusieurs commentaires sur chacune des dimensions du cadre culturel d'Hofstede (cf. Figure 20). S'agissant de la **distance hiérarchique**, c'est-à-dire du degré d'acceptation des inégalités de pouvoir, il semble que cette dimension culturelle renforce le lien positif entre les disparités salariales et la performance, ceci étant d'autant plus fort pour les disparités verticales. Autrement dit, les habitants des pays qui acceptent que le pouvoir soit réparti de manière inégale acceptent aussi plus facilement les inégalités de salaire. Dans un tel contexte culturel, les disparités salariales sont plus souvent considérées comme justifiées et cela renforce l'effet positif des écarts salariaux sur la performance. Les français, par exemple, ont le sentiment de vivre dans une société marquée par de fortes distances sociales et une faible réciprocité. Ils ont l'impression de vivre dans une société hiérarchisée selon des statuts. Cette sensation de vivre dans une telle société s'accompagne du sentiment que la concurrence est déloyale et que les règles sont souvent contournées. Les riches et les élites sont suspectés par les Français de ne pas respecter les règles. Les salariés français sont aussi ceux qui se sentent les moins récompensés de leurs efforts au travail. Il n'est pas donc étonnant que les écarts de salaire soient souvent mal perçus en France. Quoi qu'il en soit, de façon générale, il semble que

l'acceptation des inégalités de pouvoir soit liée à l'acceptation des inégalités salariales et que, par conséquent, elles renforcent le lien positif entre les disparités salariales et la performance.

Dans les **sociétés individualistes**, les individus sont censés ne s'occuper que d'eux-mêmes et de leur famille directe. Les résultats obtenus tendent à montrer que l'individualisme renforce le lien positif observé entre les disparités salariales et la performance. Cette attitude favorisant l'initiative individuelle et l'autonomie – qui conduit certains à s'affirmer indépendamment des autres et à ne pas faire corps avec le groupe – accentue l'effet positif des disparités salariales sur la performance. Ce constat vient renforcer l'idée que les individus qui ne se préoccupent pas des autres sont plus enclins à percevoir les inégalités salariales comme justifiées. Cette dimension n'est pas sans lien avec la tendance qu'ont certains individus à considérer que les événements qui les affectent sont le résultat de leurs actions et non de celles des autres. Si l'individu accepte la responsabilité de ce qui lui arrive et croît en sa capacité à être le maître de sa vie (lieu de contrôle interne), il acceptera plus volontiers les écarts de salaire et participera plus facilement au tournoi. On peut aussi y voir le fait que la cohésion du groupe importe beaucoup moins, dans ce type de société, que la réussite et le succès individuel. Dès lors, il n'est pas surprenant que l'effet positif des écarts salariaux sur la performance soit renforcé dans un tel contexte.

Un score élevé sur la **dimension masculinité** indique que la société est guidée par la compétition, la réussite et le succès. Les résultats de nos analyses montrent que les habitants des pays où le score de masculinité est élevé sont aussi ceux qui acceptent le mieux des écarts de salaire dans la mesure où l'on peut voir que les disparités salariales, notamment verticales, sont plus souvent associées positivement à la performance (cf. Figure 20). En effet, les individus qui favorisent la performance individuelle sont plus enclins que les autres à accepter des écarts salariaux importants et à entrer dans le tournoi. Ces mêmes individus auront une propension plus forte que les autres à se considérer capable d'atteindre leurs objectifs de performance et par conséquent vont fournir les efforts nécessaires pour gagner le tournoi. Aux Etats-Unis, par exemple, les différences de salaire apparaissent comme des opportunités alors qu'en France, on estime que la richesse est le fruit du hasard plutôt que de l'effort. Lorsque les écarts de rémunération sont jugés trop importants, cela peut créer de la jalousie et de la frustration mais lorsque les écarts sont synonymes de perspectives de mobilité ascendante, ils cessent de jouer un rôle négatif. La théorie de la comparaison sociale montre que la comparaison des salaires peut provoquer deux effets jouant en sens opposé, la question est de savoir lequel l'emporte et cette question dépend du contexte culturel au sein duquel la personne évolue.

Le **contrôle de l'incertitude** est lié à la manière dont une société gère le fait que l'avenir ne peut jamais être connu : devons-nous essayer de contrôler l'avenir ou le laisser se dérouler ? Cette ambiguïté est source d'anxiété et les différentes cultures ont appris à gérer cette anxiété de différentes manières. La mesure dans laquelle les membres d'une société se sentent menacés par des situations ambiguës ou inconnues et qui ont, par conséquent, créé des croyances et des institutions qui tentent de les éviter se reflète dans le score de l'évitement (ou contrôle) de l'incertitude. Les résultats des analyses de méta-régression font été d'un lien négatif et significatif entre cette dimension culturelle et l'effet des disparités salariales sur la performance. Ce lien est d'autant plus fort pour les disparités verticales des salaires. En fait, la théorie du tournoi nous invite à penser les disparités salariales comme une incitation à agir pour obtenir la récompense tant souhaitée. Or, cette approche est source de grande incertitude car le processus est très sélectif et laisse de côté tous les autres joueurs. Il n'est donc pas surprenant de constater que les effets des disparités verticales des salaires sur la performance sont fortement atténués par cette dimension de la culture nationale. Les individus qui évitent l'incertitude ont peu d'intérêt à participer au tournoi tant les chances de gagner sont minimes. Il en résulte des effets beaucoup moins positifs sur la performance des organisations.

4.3. Une analyse à partir des données externes du *World Value Survey*

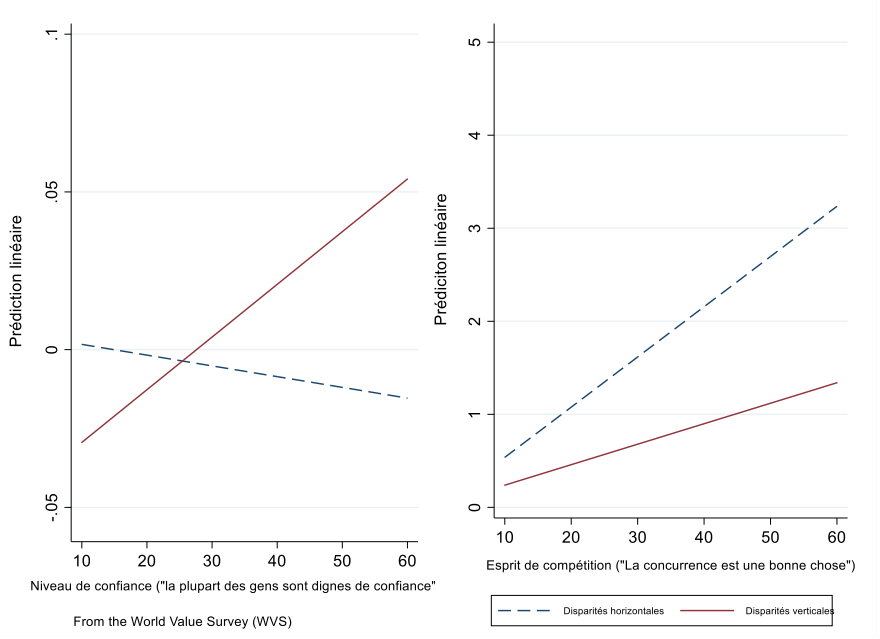
Afin de tester l'effet modérateur de la confiance[31] et de l'esprit de compétition sur la relation entre les disparités salariales et la performance des organisations, une méta-analyse de régression a été menée en incluant deux variables explicatives supplémentaires tirées d'une autre base de données externes. En l'occurrence, les deux variables utilisées (*Trust* et *Competition*) sont des proxys de la confiance et de l'esprit de compétition que nous avons construit à partir de l'enquête mondiale sur les valeurs (*World Value Survey*) dont les données sont en accès libre sur internet (https://www.worldvaluessurvey.org/WVSOnline.jsp). Cette enquête permet d'accéder à des données longitudinales très riches sur l'évolution des croyances et des valeurs dans le monde. Le projet lancé en 1981 permet, par ailleurs, de disposer de données annuelles intéressantes puisque plusieurs enquêtes ont été menées régulièrement depuis le lancement du projet. Deux items du questionnaire de l'enquête nous ont particulièrement intéressé. Le premier vise à mesurer le degré de confiance entre les individus au sein d'une même société. Les personnes interrogées sont amenées à répondre sur une échelle

[31] James Coleman (1990) définit la confiance comme le fait de mettre des ressources à disposition d'une autre partie, en l'absence d'un contrat formel, en espérant en retirer des bénéfices.

de Likert à 10 points à la question suivante : « *La plupart des gens sont-ils dignes de confiance ?* ». Nous avons, sur cette base, additionné le pourcentage de réponse aux trois premiers points de l'échelle afin de disposer d'un score en pourcentage pour chaque pays et pour chaque année couverte par les études. De façon similaire, nous avons construit une variable mesurant l'esprit de compétition en additionnant les pourcentages de réponses aux trois premiers points de l'échelle de mesure associée à la question suivante : « *La concurrence est une bonne chose* ».

Ces deux variables supposées modératrices de la relation étudiée sont ensuite introduites dans nos modèles de méta-régression. Les résultats sont présentés sous forme de graphiques d'interaction ci-dessous (cf. Figure 21).

FIGURE 21
Effets de l'interaction entre les valeurs mesurées par le WVS et la nature des disparités salariales (verticales vs horizontales) sur la performance organisationnelle



L'examen de la figure 21 montre d'une part que le niveau de confiance dans la société (dont on infère qu'il est étroitement lié au niveau de confiance dans les organisations évoluant au sein de cette société) renforce les effets des disparités salariales verticales sur la performance des organisations et d'autre part que l'esprit de compétition renforce les effets des disparités horizontales sur la performance. Autrement dit, les individus qui font confiance aux autres et notamment à leur employeur ont une propension plus forte que les autres à accepter des disparités salariales importantes entre les cadres et les non cadres. En revanche, le niveau de confiance semble au contraire affecter négativement les effets des disparités horizontales des salaires. Les personnes qui déclarent faire confiance aux autres sont aussi celles qui sont les

plus coopératives et les moins individualistes ce qui peut expliquer qu'au sein d'un même niveau hiérarchique, ces individus réagissent moins bien aux inégalités de salaire.

Par ailleurs, l'esprit de compétition (qui est notamment lié à la dimension masculinité du cadre culturel d'Hofstede) modère la relation entre les disparités salariales horizontales et la performance de telle sorte que cet esprit de compétition atténue l'effet négatif des disparités horizontales sur la performance. Il semble donc que les salariés qui ont l'esprit de compétition soient moins sensibles aux écarts de salaire que les autres. Finalement, les « compétiteurs » perçoivent les écarts de salaire plutôt comme un signal concernant leur possibilité de progression salariale future. En effet, dans un contexte d'incertitude, l'observation du sort des autres (en l'occurrence ici l'observation des écarts de salaires) comporte un contenu informationnel qui peut motiver les individus à faire des efforts plutôt que saper leur moral. L'ambition domine la jalousie dans certaines situations organisationnelles. Ce sentiment est par ailleurs renforcé dans les situations où l'individu fait confiance à son employeur. Lorsqu'il existe une certaine méfiance voire défiance à l'égard de la hiérarchie, les individus vont avoir tendance à penser que leurs efforts ont peu de chance d'être récompensés et par conséquent cela va entraîner un désengagement de leur part.

CONCLUSION

Chaque année, la rémunération des patrons des grandes entreprises suscite de vives réactions. Aux Etats-Unis, les dirigeants d'entreprise ont, en moyenne, gagné 272 fois plus que leurs salariés en 2022 contre 238 fois en 2020 selon l'AFL-CIO[32]. Les PDG des grandes entreprises françaises ne sont pas en reste puisqu'ils gagnent, en moyenne, 97 fois plus que leurs salariés en 2021 selon un rapport d'Oxfam France[33]. Ces disparités salariales constituent-elles une puissante incitation à la performance ? Pour les uns, plus les disparités salariales sont importantes, plus elles maintiennent un certain niveau d'effort des salariés et contribue à une plus grande productivité des organisations. Pour les autres, une forte disparité des salaires génère un sentiment d'injustice qui va nuire à la coopération et saper la motivation des individus. Ces deux points de vue s'opposent dans la littérature académique.

L'objet de ce rapport vise à éclairer les débats en recourant à une synthèse exhaustive des résultats obtenus par les études scientifiques consacrées aux effets des disparités salariales sur la performance des organisations au cours de ces quarante dernières années.

Dans l'ensemble, cette synthèse de la littérature est assez claire sur le fait que les disparités salariales peuvent s'avérer bénéfiques pour les organisations lorsque les écarts de salaire peuvent être justifiés, soit par des pratiques de rémunération légitimes, soit par des contributions relatives supérieures perçues comme telles par les salariés. La littérature invite donc à bien distinguer l'*inégalité salariale* de l'*iniquité salariale* (Shaw, 2014 ; Trevor et al., 2012). Les différences salariales légitimement expliquées sont souvent bénéfiques pour l'organisation, car elles favorisent une plus grande productivité, une réduction des accidents du travail et une meilleure performance globale de l'organisation. Lorsque la rémunération est dispersée, mais ne peut être expliquée, la littérature montre que des dysfonctionnements organisationnels sont fréquemment observées (par exemple, Fredrickson et al., 2010 ; Kepes et al., 2009).

[32] https://aflcio.org/executive-paywatch-0
[33] https://www.oxfamfrance.org/app/uploads/2023/04/Rapport-OxfamFrance-InegalitesSalariales-Top100.pdf

La façon dont les individus perçoivent les inégalités salariales est donc essentielle pour comprendre le comportement des gens au travail. Les différences culturelles influencent les styles de pensée et l'appréciation de ce qui est juste et légitime en matière de rémunération. La perception des disparités salariales va dépendre des croyances, des valeurs et des attitudes des individus. De fait, on a pu constater que les valeurs et les croyances des individus sont bien différentes d'un pays à l'autre. Les Américains, par exemple, croient fortement à la possibilité de s'élever dans l'échelle sociale et considèrent que le salaire est la récompense de l'effort et du talent plutôt que de la malhonnêteté ou de la chance. Cet état d'esprit explique pourquoi les études américaines ont tendance à observer un lien positif entre les disparités salariales (notamment verticales) et la productivité. Les Français, sont plus nombreux à penser que les écarts de salaire s'expliquent par des facteurs aléatoires sur lesquels ils n'ont aucun pouvoir. Il n'est donc pas surprenant de constater que les disparités salariales démotivent davantage les salariés français qu'elles ne les motivent. Ces distinctions culturelles jouent de deux manières sur le rapport aux inégalités salariales. Certains salariés, même hostiles aux inégalités de salaire en tant que telles, peuvent les accepter comme un mal nécessaire dans la mesure où elles incitent les individus à fournir davantage d'efforts. Si ces disparités reflètent réellement des efforts individuels différents alors ces disparités salariales seront tolérées.

Cela étant, la domination de l'effet de comparaison dépend aussi de l'ampleur de la dispersion salariale au sein des organisations. Plusieurs études ont repéré la logique suivante : pour les faibles niveaux de dispersion des salaires, plus d'inégalité semble être bénéfique pour la performance, en revanche quand la disparité des salaires devient trop importante, elle commence à être préjudiciable en termes de productivité. D'un point de vue managérial, cela justifierait le choix de limiter les écarts de rémunération trop importants entre les niveaux hiérarchiques et de plafonner les rémunérations des grands patrons (pas plus de 20 fois le salaire du moins bien payé selon les préconisation d'Oxfam). Le point d'équilibre semble d'ailleurs se situer à un niveau de dispersion salariale plus élevé pour les cadres. Cela suggère que les individus situés au bas de la hiérarchie salariale ont une propension plus forte que les autres à considérer les écarts de salaire comme inéquitables. Les individus situés dans la fourchette haute des rémunérations, *a contrario*, auraient une propension plus forte à tolérer des situations de rémunération inéquitable en raison de leur niveau de rémunération déjà élevé.

Afin de faire progresser notre compréhension des effets de la dispersion des salaires, il conviendrait d'examiner le rôle des différences individuelles dans l'analyse des réponses des salariés à la dispersion des salaires. Par exemple, certains salariés (notamment les plus

compétitifs) ont besoin d'être « challengés » et apprécient qu'on leur fixe des objectifs de performance, en particulier si l'atteinte de ces objectifs peut donner lieu à une récompense. Ces mêmes personnes peuvent être, en revanche, particulièrement frustrés si les écarts de salaire ne sont pas fondés sur les performances. En revanche, d'autres personnes peuvent préférer une différenciation des récompenses non basée sur les performances en raison de leur crainte d'être incapables d'atteindre leurs objectifs. Les travaux récents de Budria & Ferrer-I-Carbonnell (2019) ou encore de Leites et Ramos (2022) ont montré, par exemple, que les traits de personnalité des individus affectaient la façon dont ces derniers réagissaient aux disparités salariales.

Par ailleurs, les récompenses monétaires ont des significations différentes selon les personnes. La théorie des attentes (Vroom,1964) prédit que l'effet de la dispersion des salaires sur la motivation individuelle varie en fonction de la valence des récompenses (c'est-à-dire de la valeur accordée à la rémunération). Il est donc envisageable que l'attitude à l'égard de l'argent – l'importance qu'accordent les individus aux récompenses monétaires (Tang,1993) – soit un bon exemple de différence individuelle qui peut jouer un rôle dans la compréhension des réactions des employés à la dispersion des salaires. Plus un individu valorise le salaire, plus il réagira à la dispersion des salaires. D'autres attitudes, basées sur la théorie de l'équité et de la comparaison sociale (Festinger, 1954), dépendent de la sensibilité à l'équité ou de l'aversion à l'inégalité (Huseman, Hatfield & Miles, 1987) et de l'inclination (la disposition) à la comparaison sociale (Gibbons & Buunk,1999). La sensibilité à l'équité fait référence à la tolérance des individus aux violations des normes d'équité (Husemanetal,1987) et l'inclination à la comparaison sociale fait référence à la tendance des individus à s'engager dans la comparaison sociale (Gibbons & Buunk, 1999). Étant donné que la comparaison sociale et que les normes d'équité permettent de comprendre les réactions individuelles à la dispersion des salaires (par exemple, Harris, Anseel et Lievens, 2008), on peut s'attendre à ce que ces deux traits de caractère influencent la façon dont les employés réagissent au système de rémunération.

Au-delà des différences individuelles, on a vu que les valeurs et les normes culturelles jouent un rôle essentiel. La littérature à ce jour est dominée par des études empiriques menées dans des contextes occidentaux où la rémunération basée sur les performances et l'accent mis sur les performances individuelles sont souvent valorisés par les cultures nationales. Mais, la notion de raisons normativement acceptées, légitime ou acceptable n'a pas la même

signification pour tout le monde. Les futures recherches pourraient essayer d'affiner davantage la théorisation autour de la notion de légitimité qui peut varier d'une culture à l'autre.

L'accent mis sur les résultats liés à la performance « distale » des organisations est intéressant mais il est important de décortiquer les processus à l'œuvre qui relient la dispersion salariale aux résultats individuels et organisationnels. De nombreuses études se sont intéressées au effets des disparités salariales sur la satisfaction au travail mais elles sont encore rares à s'être intéressées à d'autres attitudes au travail telles que l'engagement, la citoyenneté organisationnelle ou encore à des éléments de la motivation tels que l'effort et la persistance. Les recherches futures pourraient explorer ces différents mécanismes médiateurs. Par ailleurs, les futurs travaux de recherche devraient se pencher sur l'adéquation entre les différentes formes de structure salariale et les autres pratiques de GRH (voir par exemple Brown, Sturman, & Simmering, 2003). La cohérence interne des pratiques de GRH suggère que la dispersion des salaires peut avoir des effets additifs, substitutifs et synergiques sur la performance en fonction des autres pratiques de GRH (Jiang et al., 2012). Lorsque d'autres pratiques de GRH (possibilités de formation et de développement, etc.) sont (ne sont pas) fondées sur des facteurs normativement acceptés, cela peut renforcer (diminuer) les effets de la dispersion légitime des salaires. En outre, les travaux futurs pourraient prendre en compte les effets de l'environnement externe. La théorie de la dispersion salariale expliquée adopte une vision interne de la légitimité. Toutefois, des facteurs externes peuvent influencer la légitimité perçue des pratiques génératrices de dispersion.

Enfin, les travaux sur les effets de la dispersion des rémunérations doivent être replacés dans le contexte plus large des inégalités de revenus au sein de la société et de la paupérisation d'une partie de la population des pays industrialisés. Comme l'affirment Bapuji et al. (2020), les organisations ne contribuent pas seulement à l'inégalité économique, elles en subissent également les conséquences. Ainsi, les inégalités de revenus n'affectent pas seulement la capacité des individus à s'épanouir en dehors du travail, mais peuvent également avoir un impact sur la capacité des individus à travailler de manière efficace lorsqu'ils sont en situation de précarité. Que dire de ces salariés obligés de vivre dans leur voiture parce qu'ils sont rémunérés au salaire minimum et qu'ils n'arrivent pas à se loger faute d'un niveau de salaire suffisant ?

En conclusion, les quatre dernières décennies ont été marquées par de nombreux progrès dans la compréhension des conséquences de la dispersion des salaires dans les organisations. Il reste néanmoins de nombreuses pistes à explorer pour mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre. La question des inégalités salariales ne peut se passer d'une réflexion sur les normes sociales qui sont partagées au sein d'une société. Des études visant à analyser ces processus pourraient contribuer au débat sur les inégalités salariales au sein des organisations.

CE QU'IL FAUT RETENIR

1. Disparités salariales et performance : un équilibre délicat

• Les écarts de salaire, lorsqu'ils sont justifiés et légitimes, peuvent améliorer la performance des organisations (+0,08%).

• Si les disparités salariales deviennent trop importantes, elles peuvent nuire à la productivité.

2. Transparence des salaires : un double tranchant

• Permet de justifier les écarts de salaire sur des critères objectifs.

• Peut créer des jalousies et des tensions au sein des équipes, affectant la cohésion.

3. Perceptions d'iniquité : le contexte est clé

• Environnements interdépendants : Les perceptions d'injustice sont plus probables là où les contributions individuelles sont facilement identifiables.

• Effet de comparaison : La perception d'iniquité dépend de l'ampleur des écarts de salaire.

4. Culture et acceptation des disparités

• Les différences culturelles affectent les perceptions de justice en matière de rémunération.

• Confiance & compétition : Ces traits culturels augmentent l'acceptation des disparités salariales, les voyant comme des opportunités.

5. Différences hiérarchiques : une tolérance variable

• Cadres supérieurs : Plus enclins à tolérer les inégalités salariales en raison de leur niveau de rémunération plus élevé en moyenne.

• Salariés les moins bien rémunérés : Plus susceptibles de percevoir les écarts comme **injustes**.

6. Rôle des syndicats : un facteur d'équité

• Présence Syndicale : Peut améliorer la perception de l'équité, favoriser le développement professionnel, et influencer positivement les politiques de rémunération.

***

Recommandations managériales

• **Justifications transparentes** : Expliquer clairement les politiques de rémunération pour éviter les comportements contreproductifs.

• **Limiter les écarts** : Veiller à ce que les écarts de salaire ne deviennent pas excessifs, pour maintenir la productivité.

• **Plafonner les rémunérations** : Réduire les disparités trop importantes entre les niveaux hiérarchiques pour préserver l'équité perçue.

Conclusion

Les disparités salariales peuvent être un levier de performance si elles sont perçues comme justes. Les organisations doivent naviguer avec soin entre **transparence**, **équité** et **efficacité**, en tenant compte des **contextes culturels** et des **dynamiques internes**.

BIBLIOGRAPHIE

ADAMS, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

AEBERHARDT, R., & POUGET, J. (2007). *National origin wage differentials in France: evidence from matched employer-employee data*. IZA Discussion Paper, n°2779.

ANNALA, C. N., & WINFREE, J. (2011). Salary distribution and team performance in Major League Baseball. *Sport Management Review*, 14(2), 167-175.

AVDUL, D. N., MARTIN, W. M., & LOPEZ, Y. P. (2023). Pay Transparency: Why it is Important to be Thoughtful and Strategic. *Compensation & Benefits Review*, 08863687231181454.

AKERLOF, G. A., & YELLEN, J. L. (1988). Fairness and unemployment. *The American Economic Review*, 78(2), 44-49.

AKERLOF, G. A., & YELLEN, J. L. (1990). The fair wage-effort hypothesis and unemployment. *The Quarterly Journal of Economics*, 105(2), 255-283.

ANDREWS, I., & KASY, M. (2019). Identification of and correction for publication bias. *American Economic Review*, 109 (8), 2766-94.

BAPUJI, H., ERTUG, G., & SHAW, J. D. (2020). Organizations and societal economic inequality: A review and way forward. *Academy of Management Annals*, 14(1), 60-91.

BARNARD, C. 1. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

BEAUMONT, P. B., & HARRIS, R. I. (2003). Internal wage structures and organizational performance. *British Journal of Industrial Relations*, 41(1), 53-70.

BECKER, B. E., & HUSELID, M. A. (1992). The incentive effects of tournament compensation systems. *Administrative Science Quarterly*, 37, 336–350.

BERRI, D. J., & JEWELL, R. T. (2004). Wage inequality and firm performance: Professional basketball's natural experiment. *Atlantic Economic Journal*, 32, 130-139.

BLOOM, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42(1), 25-40.

BLOOM, M., & MICHEL, J. G. (2002). The relationships among organizational context, pay dispersion, and among managerial turnover. *Academy of Management Journal*, 45(1), 33-42.

BROWN, M. P., STURMAN, M. C., & SIMMERING, M. J. (2003). Compensation policy and organizational performance: The efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure. *Academy of Management Journal*, 46(6), 752-762.

BUCCIOL, A., FOSS, N. J., & PIOVESAN, M. (2014). Pay dispersion and performance in teams. *PLoS One*, 9(11), el 12631.

BUDRÍA, S., & FERRER-I-CARBONELL, A. (2019). Life satisfaction, income comparisons and individual traits. *Review of Income and Wealth*, 65(2), 337-357.

CARD, D., MAS, A., MORETTI, E., & SAEZ, E. (2012). Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction. *American Economic Review*, 102(6), 2981-3003.

CHI, W., LIAO, H., WANG, L., ZHAO, R., & YE, Q. (2019). lncentives to move up: Effects of pay gaps between levels on employee performance. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 238-253.

CLARK, A. E., & OSWALD, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61(3), 359-381.

CLARK, A. E., KRISTENSEN, N., & WESTERGÅRD-NIELSEN, N. (2009). Job satisfaction and co-worker wages: Status or signal? *The Economic Journal*, 119(536), 430-447.

CLARK, A. E., MASCLET, D., & VILLEVAL, M. C. (2010). Effort and comparison income:

Experimental and survey evidence. *ILR Review*, 63(3), 407-426.
COHEN, P (2015b, April 13). One company's new minimum wage: $70,000 a year. The New York Times. Retrieved from https://www.nytimes.com/2015/04/14/business/owner-of-gravity-payments-a-credit-card-processor-is-setting-a-new-minimum-wage-70000-a-year.html
COHEN, P. (2015a, July 31). A company copes with backlash against the raise that roared. The New York Times. Retrieved from https://www.nytimes.com/2015/08/02/business/a-company-copes-with-back lash-against-the-raise-thal-roared.html
COLQUITT, J. A., CONLON, D. E., WESSON, M. J., PORTER, C. O., & NG, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425.
CONROY, S. A., & GUPTA, N. (2019). Disentangling horizontal pay dispersion: Experimental evidence. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 248-263
COWHERD, D. & D. LEVINE (1992), « Product Quality and Pay Equity between Lower-level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory », *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 302-320.
CROSBY, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83(2), 85-113.
CRUCES, G., PEREZ-TRUGLIA, R., TETAZ, M. (2013). Biased perceptions of income distribution and preferences for redistribution: Evidence from a survey experiment. *Journal of Public Economics*, 98, pp. 100-112.
CULLEN, Z. (2024). Is pay transparency good?. *Journal of Economic Perspectives*, 38(1), 153-180.
DEBROCK, L., HENDRICKS, W., & KOENKER, R. (2004). Pay and performance: The impact of salary distribution on firm-level outcomes in baseball. *Journal of Sports Economies*, 5(3), 243-261.
DELERY, J. E., & SHAW, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. ln G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and Human Resource Management* (pp. 165-197). Elsevier Science/JAI Press.
DEPKEN II, C. A. (2000). Wage disparity and team productivity: evidence from major league baseball. *Economics letters*, 67(1), 87-92.
DEUTSCH, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective.* New Haven, CT: Yale University Press.
DING, D. Z., AKHTAR, S., & GLORIA, L. G. (2013). Effects of inter–and intra-hierarchy wage dispersions on firm performance in Chinese enterprises. In *'Making Sense' of Human Resource Management in China* (pp. 202-213). Routledge.
DOUCOULIAGOS, C., & LAROCHE, P. (2003). What do unions do to productivity? A meta-analysis. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(4), 650-691.
DOUCOULIAGOS, H., & LAROCHE, P. (2013). Unions and innovation: New insights from the cross-country evidence. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 52(2), 467-491.
DOUCOULIAGOS, H., & STANLEY, T. D. (2009). Publication selection bias in minimum-wage research? A meta-regression analysis. *British Journal of Industrial Relations*, 47(2), 406-428.
DOWNES, P. E., & CHOI, D. (2014). Employee reactions to pay dispersion: A typology of existing research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 53-66.
DUBET, F. (2014). *La Préférence pour l'inégalité. Comprendre la crise des solidarités*. Média Diffusion.
DUCHINI, E., SIMION, S., & TURRELL, A. (2024). A Review of the Effects of Pay

Transparency. Oxford Research Encyclopedia of Economics and Finance.
ENSLEY, M. D., PEARSON, A. W, & SARDESHMUKH, S. R. (2007). The negative consequences of pay dispersion in family and non-family top management teams: An exploratory analysis of new venture, high-growth firms. *Journal of Business Research, 60 (*10), 1039-1047.
EHRENBERG, R. G., & BOGNANNO, M. L. (1990a). Do tournaments have incentive effects?. *Journal of Political Economy*, 98(6), 1307-1324.
EHRENBERG, R. G., & BOGNANNO, M. L. (1990b). The incentive effects of tournaments revisited: Evidence from the European PGA tour. *ILR Review*, 43(3), 74-S.
FESTINGER, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 7(2), 117-140.
FRANK, R. H. (1984). Are workers paid their marginal products? *The American Economie Review*, 74(4), 549-571.
FRANCK, E., & NUESCH, S. (2011). The effect of wage dispersion on team outcome and the way team outcome is produced. *Applied Economies,* 43(23), 3037-3049.
FREDRICKSON, J. W, DAVIS-BLAKE, A., & SANDERS, W M. G. (2010). Sharing the wealth: Social comparisons and pay dispersion in the CEO's top team. *Strategic Management Journal*, 31(10), 1031-1053.
FRICK, B., PRINZ, J., & WINKELMANN, K. (2003). Pay inequalities and team performance: Empirical evidence from the North American major leagues. *International Journal of Manpower*, 24(4), 472-488.
FUSILIER, M. R., GANSTER, D. C., & MIDDLEMIST, R. D. (1984). A within-person test of the form of the expectancy theory model in a choice context. *Organizational Behavior and Human Performance, 34(3),* 323-342.
GARTENBERG, C., & WULF, J. (2020). Competition and pay inequality within and between firms. *Management Science*, 66(12), 5925-5943.
GERHART, B., & RYNES, S. L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*.
GIBBONS, F. X., & BUUNK, B. P. (1999). Individual differences in social comparison: development of a scale of social comparison orientation. *Journal of personality and social psychology*, 76(1), 129.
GOMEZ, R. (2002). Salary compression and team performance: evidence from the National Hockey League. *Sportökonomie*, 203-220.
GRABNER, I., & MARTIN, M. A. (2021). The effect of horizontal pay dispersion on the effectiveness of performance-based incentives. *Accounting, Organizations and Society*, 88, 101174.
GREENBERG, J., & ORNSTEIN, S. (1983). High status job title compensation for underpayment: A test of equity theory. *Journal of Applied Psychology*, 68(2), 285.
GUPTA, N., CONROY, S. A., & DELERY, J. E. (2012). The many faces of pay variation. *Human Resource Management Review*, 22(2), 100-115.
HARDER, J. (1992), « Play for Pay: Effects of Inequity in a Pay-for-performance Context », *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 321-335.
HARRIS, R. 1. (2003). Internal wage structures and organizational performance. British *Journal of lndustrial Relations*, 41(1), 53-70.
HARRIS, M. M., ANSEEL, F., & LIEVENS, F. (2008). Keeping up with the Joneses: A field study of the relationships among upward, lateral, and downward comparisons and pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 665.
HART, T.A., DAVID, P, SHAO, F. B., FOX, C. J., & WESTERMANN-BEHAYLO, M. (2015). An examination of the impact of executive compensation disparity on

corporate social performance. *Strategic Organization, 13(3),* 200-223.
HAVRANEK, T., & IRSOVA, Z. (2011). Estimating vertical spillovers from FDI: Why results vary and what the true effect is. *Journal of International Economics*, 85(2), 234-244.
HE, W., LONG, L. R., & KUVAAS, B. (2016). Workgroup salary dispersion and turnover Intention in China: A contingent examination of individual differences and the dual deprivation path explanation. *Human Resource Management,* 55(2), 301-320.
HIBBS, D. & H. LOCKING (2000), « Wage Dispersion and Productive Efficiency: Evidence for Sweden », *Journal of Labor Economics*, 18, pp. 755-782.
HICKS, J. (1963). *The Theory of wages.* New York, NY: Macmillan.
HIRSCHMAN A. & M. ROTHSCHILD, (1973), "The Changing Tolerance for Income Inequality in the Course of Economic Development", *Quarterly Journal of Economics*, 87, pp. 544-566.
HOFSTEDE, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). Sage.
HUNTER, J. E., & SCHMIDT, F. L. (2004). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*. Sage.
HUSEMAN, R. C., HATFIELD, J. D., & MILES, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12(2), 222-234.
HVIDBERG, K.B., KREINER, C., STANTCHEVA, S. (2021). *Social Positions and Fairness Views on Inequality*. National Bureau of Economic Research, Working Paper, 28099.
INSEE Analyses (2024) *Les différences de composition de la main-d'oeuvre entre entreprises expliquent une part croissante des inégalités de salaire*, janvier.
JEWELL, R., & MOLINA, D. J. (2004). Productive efficiency and salary distribution: The case of US Major League Baseball. *Scottish Journal of Political Economy*, 51(1), 127-142.
JIANG, K., LEPAK, D. P., HU, J., & BAER, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
KACPERCZYK, A., & BALACHANDRAN, C. (2018). Vertical and horizontal wage dispersion and mobility outcomes: Evidence from the Swedish microdata. *Organization Science*, 29(1), 17-38.
KAHN, L. M. (2000). The sports business as a labor market laboratory. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 75-94.
KAHNEMAN, D., & DEATON, A. (2010). High income improves evaluation of life but not emotional well-being. *Proceedings of the national academy of sciences*, 107(38), 16489-16493.
KAHNEMAN, T. & TVERSKY D. (1979). *Prospect theory: An analysis of decisions under risk*, 263-291.
KATAYAMA, H., & NUCH, H. (2011). A game-level analysis of salary dispersion and team performance in the National Basketball Association. *Applied Economics*, 43(10), 1193-1207.
KEPES, S., DELERY, J., & GUPTA, N. (2009). Contingencies in the effects of pay range on organizational effectiveness. *Personnel Psychology, 62,* 497-531.
KIM, J. (2023). Dispersed or Skewed? An Expanded Conceptualization and Longitudinal Analysis of Pay Dispersion and Its Firm-Level Implications. *Academy of Management Discoveries*, 9(1), 93-116.
KRISTOF, N. (2019, March 30). The $70,000-a-year minimum wage. The New York Times. Retrieved from https://www.nytimes.com/2019/03/30/opinion/sunday/dan-price-minimum-wage.hlm1

LALLEMAND, T., PLASMAN, R. & F RYCX (2004), « Intra-firm Wage Dispersion and Firm Performance: Evidence from Linked Employer-employee Data », *Kyklos*, 57, pp. 533-558.
LALLEMAND, T., PLASMAN, R., & RYCX, F. (2005). La dispersion salariale stimule-t-elle la performance d'une firme ?. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 44(2), 63-70.
LAROCHE, P. (2015). *La méta-analyse. Méthodes et applications en sciences sociales*. De Boeck, Méthodes & recherches.
LAWLER III, E.E. (1971) *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*. McGraw-Hill, NY.
LAZARE, L. (2018, March 2). United Airlines employees shocked: Bonuses replaced with lottery. Chicago Business Journal. Retreived from bttps://www.bizjournals.com/chicago/ncws/2018/ 03/02/un ited-airiines-replaces-bonuses-with-lottery.htm1
LAZEAR, E. (1989), « Pay Equality and Industrial Politics », *Journal of Political Economy*, 97, pp. 561-580.
LAZEAR, E. P (1999). Personnel economics: Past lessons and future directions. *Journal of Labor Economics*, / 7(2), 199-236.
LAZEAR, E. P. (2000). Performance pay and productivity. *American Economic Review, 90(5)*, 1346-1361.
LAZEAR, E. P. (2009). Firm-specific human capital: A skill-weights approach. *Journal of Political Economy*, 117(5), 914-940.
LAZEAR, E. P., & MOORE, R. L. (1984). lncentives, productivity, and labor contracts. *The Quarterly Journal of Economies, 99(2)*, 275-296.
LAZEAR, E. P., & ROSEN, S. (1981). Rank-order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of Political Economy*, 89(5), 841-864.
LAZEAR, E. P., & SHAW, K. L. (2007). Personnel economics: The economist's view of human resources. *Journal of Economic Perspectives*, 21(4), 91-114.
LEANA, C. R., & MEURIS, J. (2015). Living to work and working to live: Income as a driver of organizational behavior. *Academy of Management Annals*, 9(1), 55--95.
LEITES, M., & RAMOS, X. (2022). The effect of relative income concerns on life satisfaction: Relative deprivation and loss aversion. *Journal of Happiness Studies*, 23(7), 3485-3515.
LEONARD, J. (1990), « Executive Pay and Firm Performance », *Industrial and Labor Relations Review*, 43, pp. 13-29.
LEVINE, D. (1991), « Cohesiveness, Productivity and Wage Dispersion », *Journal of Economic Behavior and Organization*, 15, pp. 237-255.
LIN, Y. F., YEH, Y. M. C., & SHIH, Y. T. (2013). Tournament theory's perspective of executive pay gaps. *Journal of Business Research, 66(5)*, 585-592.
LÖFFLER, C., & SCHMID, C. (2023). Task assignment and pay dispersion under moral hazard. *Management Accounting Research*, 100866.
MAIN, B., O'REILLY, C. & J. WADE (1993), « Top Executive Pay: Tournament or Teamwork? », *Journal of Labor Economics*, 11, pp. 606-628.
MAHY, BENOIT, FRANÇOIS RYCX, AND MELANIE VOLRAL. "Does wage dispersion make all firms productive?." *Scottish Journal of Political Economy* 58.4 (2011): 455-489.
MARTIN, R. (1981). Wage-change interdependence amongst regional labour markets: conceptual issues and some empirical evidence for the United States. *Regional Wage Inflation and Unemployment*, 96-135.
MESSERSMITH, J. G., KIM, K. Y., & PATEL, P.C. (2018). Pulling in different directions? Exploring the relationship between vertical pay dispersion and high-performance work systems. *Human Resource Management*, 57(1), 127-143.
MEURIS, J., & LEANA, C. (2018). The price of financial precarity: Organizational costs

of employees' financial concerns. *Organization Science, 29(3)*, 398-417.
MEYER, J. W., & ROWAN, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
MILGROM, P. R. (1988). Employment contracts, influence activities, and efficient organization design. *Journal of Political Economy*, 96(1), 42-60.
MILGROM, P., & ROBERTS, J. (1990). The economics of modern manufacturing: Technology, strategy, and organization. *The American Economic Review*, 511-528.
MONDELLO, M., & MAXCY, J. (2009). The impact of salary dispersion and performance bonuses in NFL organizations. *Management Decision*, 47(1), 110-123.
MONTAG-SMIT, T., EVANS, K., SMIT, B., & BATZ-BARBARICH, C. (2023). Why Pay Transparency Regulations Are a Strategic Management Opportunity. *MIT Sloan Management Review*. October.
OBLOJ, T., & ZENGER, T. (2022). The influence of pay transparency on (gender) inequity, inequality and the performance basis of pay. *Nature Human Behaviour*, 6(5), 646-655.
O'REILLY, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25.
PARK, J., & KIM, S. (2017). Pay dispersion and organizational performance in Korea: Curvilinearity and the moderating role of congruence with organizational culture. *International Journal of Resource Management, 28(9).* 1291-1308.
PARK, T. Y., KIM, S., & SUNG, L. K. (2017). Fair pay dispersion: A regulatory focus theory view. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 142*, 1-11.
PFEFFER, J. (1996). When it comes to "best practices"-Why do smart organizations occasionally do dumb things? *Organizational Dynamics*, 25(1), 33-44.
PFEFFER, J. & N. LANGTON (1993), « The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty », *Administrative Science Quarterly*, 38(3), pp. 382-407
PFEFFER, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Perspectives, 9(1*), 55-69.
PRZYCHODZEN, W., & GÓMEZ-BEZARES, F. (2021). CEO–employee pay gap, productivity and value creation. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(5), 196.
RABE-HESKETH, S., & SKRONDAL, A. (2008). *Multilevel and longitudinal modeling using Stata*. STATA press.
RIDGE, J. W., HILL, A. D., & AIME, F. (2017). Implications of multiple concurrent pay comparisons for top-team turnover. *Journal of Management, 43(3),* 671-690.
ROSEN, S. (1986). The theory of equalizing differences. *Handbook of Labor Economics*, 1, 641-692.
ROSEN, C. C., LEVY, P. E., & HALL, R. J. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 211.
SANDEL, M. J. (2020). *The tyranny of merit: What's become of the common good?*. Penguin UK.
SENGUPTA, S., & YOON, Y. (2018). Moderating effect of pay dispersion on the relationship between employee share ownership and labor productivity. *Human Resource Management*, 57(5), 1083-195.
SHAW, J. D. (2014). Pay dispersion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 521-544.
SHAW, J. D. (2015). Pay dispersion, sorting, and organizational performance. *Academy of Management Discoveries*, 1(2), 165-179.
SHAW, J. D., & GUPTA, N. (2007). Pay system characteristics and quit patterns of good, average, and poor performers. *Personnel Psychology, 60(4)*, 903-928.

SHAW, J. D., GUPTA, N., & DELERY, J. E. (2002). Pay dispersion and workforce performance: Moderating effects of incentives and interdependence. *Strategic Management Journal*, 23(6), 491-512.
SHAW, J. D., & ZHOU, X. (2021). Explained pay dispersion: A 20-year review of human resource management research and beyond. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 47-69.
SCHEIN, E. H. (1990). Organizational Culture: What it is and How to Change it. In *Human resource management in international firms: Change, globalization, innovation* (pp. 56-82). London: Palgrave Macmillan UK.
SHENKAR, O. (2012). Beyond cultural distance: Switching to a friction lens in the study of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 43, 12-17.
SCHWARTZ, S. H. (1994). *Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values.*
SCHWARTZ, S. H. (2014). Values and culture. In *Motivation and culture* (pp. 69-84). Routledge.
SKINNER, B. F. (1958). Reinforcement today. *American Psychologist*, 13(3), 94.
STANLEY, T. D. (2001). Wheat from chaff: Meta-analysis as quantitative literature review. *Journal of Economic Perspectives,* 15(3), 131-150.
STANLEY, T. D. (2008). Meta-regression methods for detecting and estimating empirical effects in the presence of publication selection. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 70(1), 103-127.
STANLEY, T. D., & DOUCOULIAGOS, H. (2012). *Meta-regression analysis in economics and business.* Routledge, London.
STANLEY, T. D., DOUCOULIAGOS, H., GILES, M., HECKEMEYER, J. H., JOHNSTON, R. J., LAROCHE, P., & ROST, K. (2013). Meta-analysis of economics research reporting guidelines. *Journal of Economic Surveys*, 27(2), 390-394.
SUCHMAN, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
TANG, T. L. P. (1993). The meaning of money: Extension and exploration of the Money Ethic Scale in a sample of university students in Taiwan. *Journal of Organizational Behavior,* 14, 93-99.
TORRE, E., GIANGRECO, A., & MAES, J. (2014). Show me the money! Pay structure and individual performance in golden teams. *European Management Review*, 85-100.
TREVOR, C. O., & WAZETER, D. L. (2006). A contingent view of reactions to objective pay conditions: 1nterdependence among pay structure characteristics and pay relative to internal and external referents. *Journal of Applied Psychology, 91(6),* 1260-1275.
TREVOR, C. O., REILLY, G., & GERHART, B. (2012). Reconsidering pay dispersion's effect on the performance of interdependent work: Reconciling sorting and pay inequality. *Academy of Management Journal*, 55(3), 585-610.
VAN EERDE, W., & THIERRY, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575.
VROOM, V. H. (1964). *Work and motivation*. NY: Wiley.
WANG, T. Y., ZHAO, B., & THORNHILL, S. (2015). Pay dispersion and organizational innovation: The mediation effects of employee participation and voluntary turnover. *Human Relations, 68(7),* 1155-1181.
WANG, I., BENA, J., & LU, G. (2022). Owner Culture and Pay Inequality within Firms. Available at SSRN 4071250.
WILKIE, D. (2018, March 12). Why United Airlines' Lottery-based bonus idea fell flat. Retrieved from https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/united-airlines-bonuses-by-lottery-.aspx

WINTER-EBMER, R. & J. ZWEIMULLER (1999), « Intra-firm Wage Dispersion and Firm Performance », *Kyklos*, 52, pp. 555-572.

WOLF, F. M. (1986). *Meta-analysis: Quantitative methods for research synthesis* (Vol. 59). Sage.

YANADORI, Y., & CUI, V. (2013). Creating incentives for innovation? The relationship between pay dispersion in R&D groups and firm innovation performance. *Strategic Management Journal, 34(12)*, 1502-1511.

YANG, H., & KLAAS, B. S. (201!). Pay dispersion and the financial performance of the firm: Evidence from Korea. *International Journal of Human Resource Management, 22(10)*, 2147-2166.

ZHANG, Z., HE, W., PARK, T. Y., XING, Z., & WU, X. (2023). The effects of between-group pay dispersion. *Academy of Management Journal*, 66(6), 1860-1895.

ANNEXES

ANNEXE A1

Annexe technique – Calcul des élasticités selon la nature des informations fournies par les études empiriques existantes

Le coefficient de régression obtenu par l'analyse de régression linéaire fournit tout simplement une estimation de l'impact d'une variation d'une unité de X sur Y mesurée en unités de Y. Dans le cadre de la méta-analyse et pour faciliter l'interprétation des résultats, il convient parfois d'estimer non seulement la corrélation partielle entre X et Y mais aussi l'ampleur de l'impact en pourcentage d'une unité de la variable X sur Y. Nous nous intéressons ici à l'effet en pourcentage de la disparité salariale (X) sur le niveau de productivité (Y). Pour ce faire, il faut disposer de certaines informations qui ne sont pas toujours disponibles dans les études existantes et notamment disposer des valeurs moyennes des variables X (disparité salariale) et Y (productivité). Si l'on dispose de ces informations, il est alors possible de calculer les élasticités entre ces deux variables d'intérêt et d'utiliser cette métrique comme grandeur d'effet entre les deux variables. Il s'agit souvent d'une alternative au coefficient de corrélation partielle qui est plus facile à calculer mais moins pratique à interpréter.

Le calcul de l'élasticité dépend des formes de régression linéaire qui sont estimée dans les études. Il existe quatre cas différents.

Cas 1 : Le cas des moindres carrés ordinaire (MCO) commence par le **modèle linéaire** développé ci-après : $\boldsymbol{Y = a + bX}$

où le coefficient de la variable indépendante $b = \frac{dY}{dX}$ est la pente d'une droite et mesure ainsi l'impact d'une variation d'unité X sur Y mesurée en unités de Y. Concrètement, cela revient à relever la valeur du coefficient de régression associé à la disparité salariale et de multiplier ce coefficient par le rapport entre les deux valeurs moyennes de X et Y pour obtenir l'élasticité entre la disparité salariale et la productivité. Dès lors, l'élasticité entre X et Y se calculera de la manière suivante :

$$e = \frac{dY/Y}{dX/X} = \frac{dY}{dX} \cdot \frac{\bar{X}}{\bar{Y}} = \boldsymbol{b} \cdot \frac{\bar{\boldsymbol{X}}}{\bar{\boldsymbol{Y}}}$$

Cas 2 : L'équation estimée sous-jacente est la suivante : $\boldsymbol{\log(Y) = a + bX}$

On trouve parfois ce type de modèle de régression qualifié de **modèle « *Log-Level* »** et qui utilise une régression par les MCO pour estimer le coefficient b de la variable X. C'est ce qu'on appelle aussi une estimation semi-logarithmique. Encore une fois, la différenciation des deux côtés de l'équation nous permet de développer l'interprétation du coefficient b de la variable X. On a alors :

$$d(logY) = b \cdot dX$$

$$\equiv \frac{dY}{Y} = b \cdot dX \equiv b = \frac{dY}{Y \cdot dX} \equiv \frac{dY}{dX} = b \cdot Y$$

On obtient donc l'élasticité de la façon suivante :

$$e = \frac{dY/Y}{dX/X} = \frac{dY}{dX} \cdot \frac{X}{Y} = b \cdot Y \cdot \frac{\bar{X}}{\bar{Y}} = \boldsymbol{b \cdot \bar{X}}$$

Cas 3 : L'équation estimée pour ce cas est la suivante : $\boldsymbol{Y = a + b \cdot \log(X)}$**.** Il s'agit d'un modèle qualifié de **modèle « *Level-Log* ».** Ici, l'élasticité va se calculer de la manière suivante :

$$dY = b \cdot d(logX)$$

On obtient :

$$dY = b \cdot \frac{dX}{X} = dX \cdot \left(\frac{b}{X}\right) \equiv \frac{dY}{dX} = \frac{b}{X}$$

On a :

$$e = \frac{dY/Y}{dX/X} = \frac{dY}{dX} \cdot \frac{X}{Y}$$

Donc :

$$e = \frac{b}{\bar{X}} \cdot \frac{\bar{X}}{\bar{Y}} = \frac{\boldsymbol{b}}{\bar{\boldsymbol{Y}}}$$

Cas 4 : Il s'agit du cas des études utilisant des variables dépendantes et indépendantes converties en logarithmes avant l'estimation par les MCO. C'est ce que l'on appelle **le cas log-log** ou le cas double logarithmique. L'équation estimée est la suivante : $\boldsymbol{log(Y) = a + b \cdot \log(X)}$

On a donc :

$$d(\log(Y)) = b \cdot d(\log(X))$$

$$\equiv d(\log(Y)) = b \cdot \frac{1}{X} \cdot dX$$

$$\equiv \frac{1}{Y} \cdot dY = b \cdot \frac{1}{X} \cdot dX \; ou \; \frac{dY}{Y} = b \cdot \frac{dX}{X} \; ou \; b = \frac{dY}{dX} \cdot \left(\frac{X}{Y}\right) = e$$

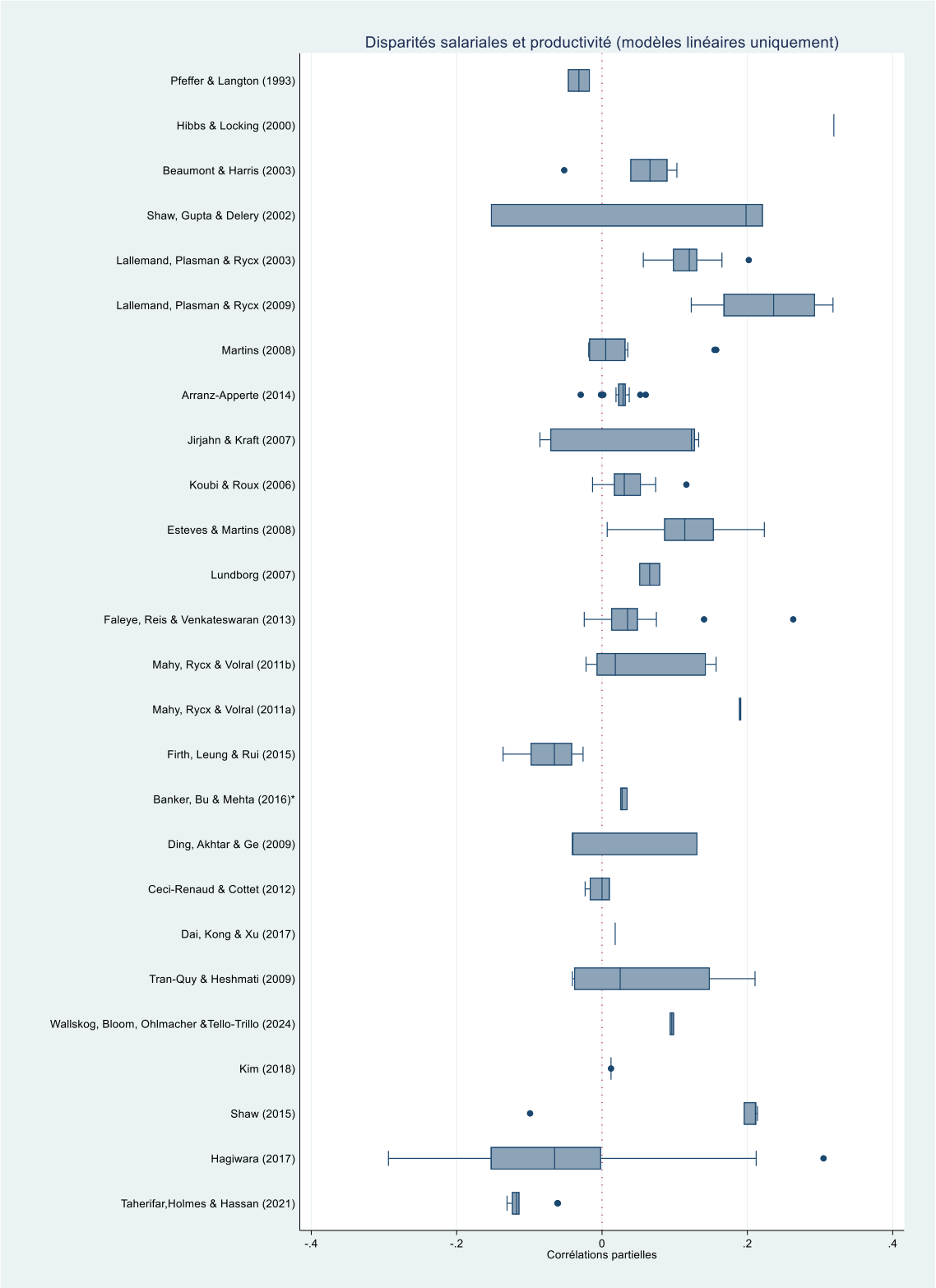
On a donc : $\boldsymbol{e = b}$

On peut donc directement estimer l'élasticité d'une variable par double transformation logarithmique des données. Le coefficient de régression estimé correspond exactement à l'élasticité dans ce type d'étude.

ANNEXE A2
Distribution des grandeurs d'effet des disparités salariales sur les performances sportives



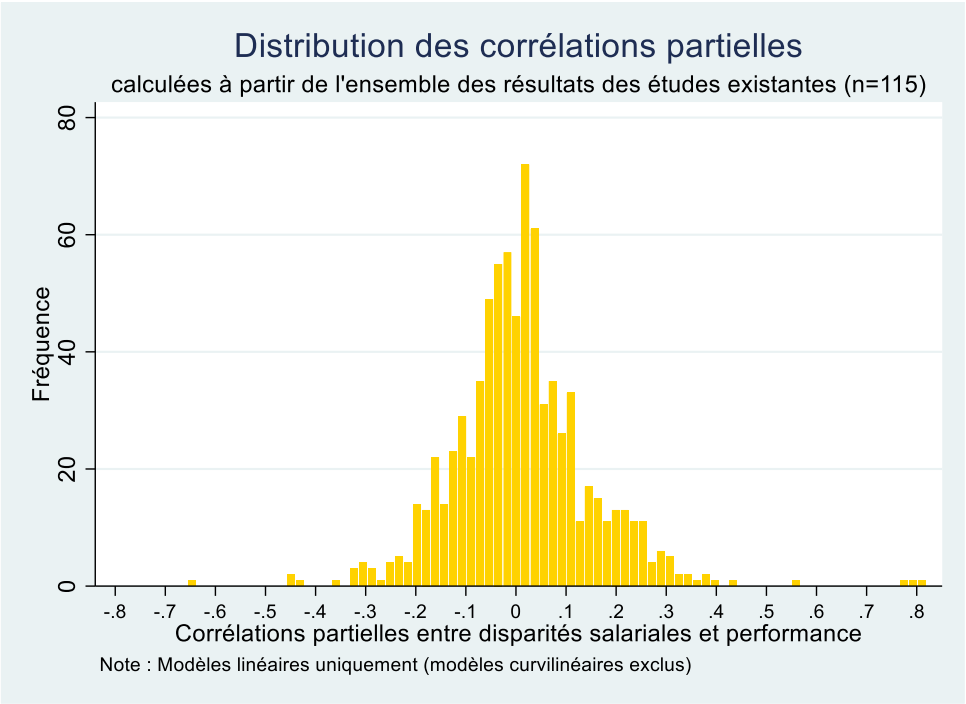
ANNEXE A3
Distribution des grandeurs d'effet des disparités salariales sur la productivité (Modèles linaires uniquement)

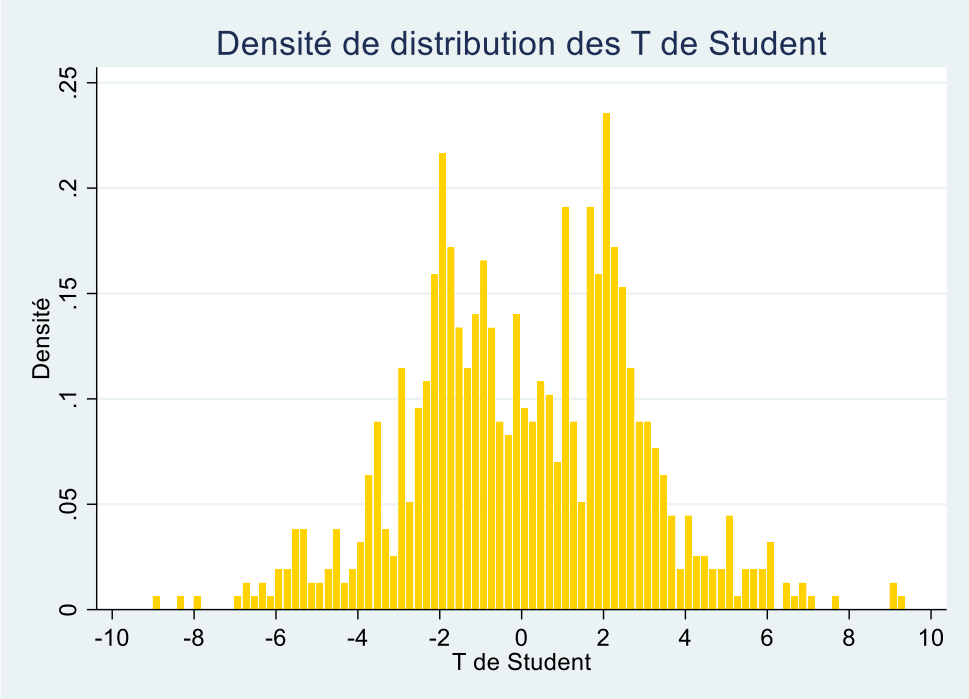


ANNEXE A4
Distribution des grandeurs d'effet des disparités salariales sur les profits (Modèles linaires uniquement)

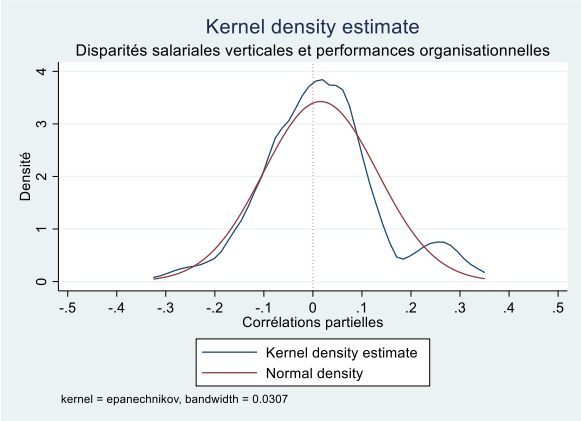


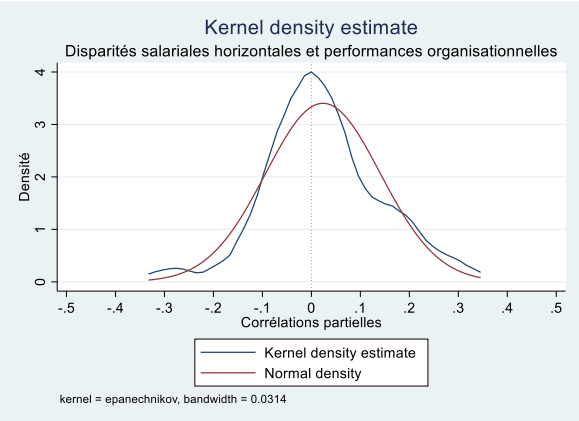
ANNEXE A5
Distribution des grandeurs d'effet et *t* de Student associés

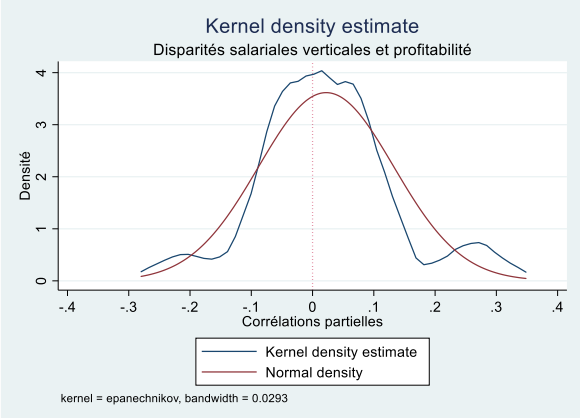


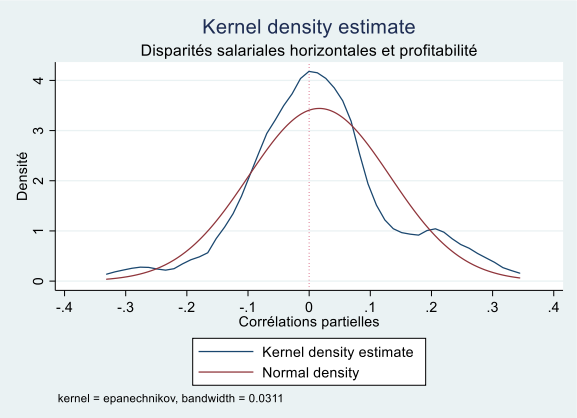


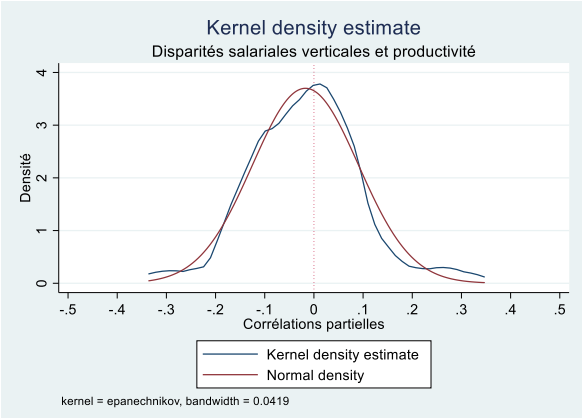
ANNEXE A6
Distribution de l'ampleur de la taille de l'effet (corrélation partielle) selon la nature des disparités salariales (horizontales ou verticales) et des mesures de la performance

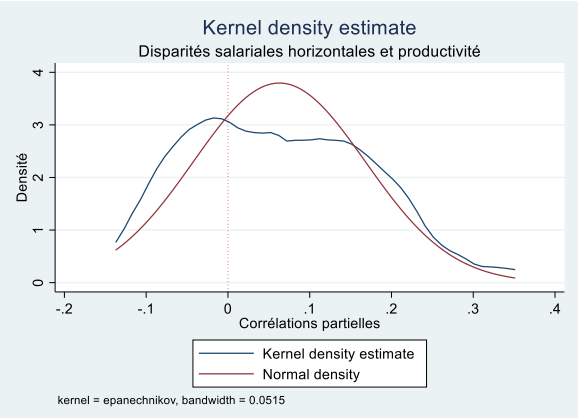










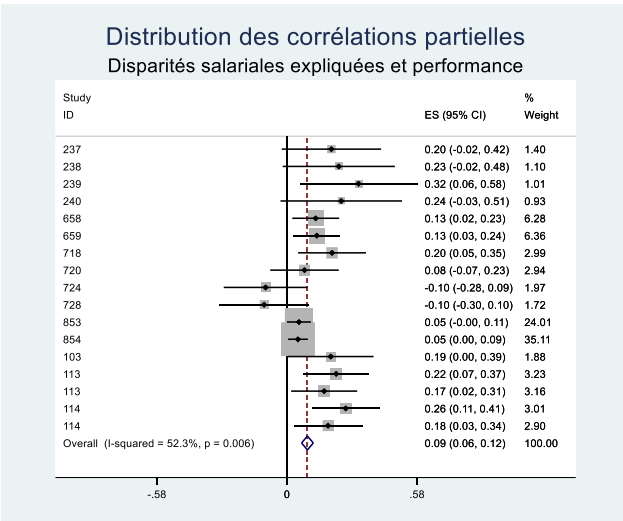


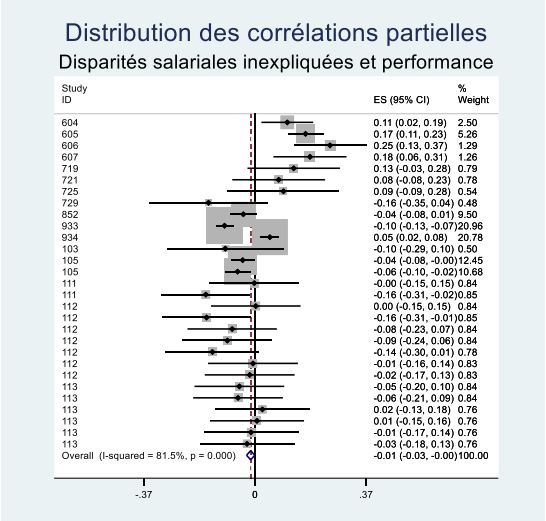
ANNEXE A7
Descriptive statistics of estimated effect sizes of wage disparity on performance

	# of studies	# of estimates	Weighted Mean *r*	SE	95%CI for PCC	Heterogeneity Test (chi-sq)	I^2
All studies	115	1,192	+.006	.001	+.003 to +.008	11,577***	89.7
All studies (Lin.)	94	796	+.009	.002	+.006 to +.013	7,923***	90.0
Type of performance							
Productivity	20	171	+.020	.004	+.012 to +.028	3,286***	94.8
Profits	27	300	+.009	.003	+.003 to +.014	2,139***	86.0
Sport perf.	41	289	-.024	.004	-.031 to -.017	1,438***	80.2
Type of wage gap							
Gini coefficient	22	140	-.022	.006	-.034 to -.010	1,018***	86.3
Coefficient of variation	15	107	+.018	.005	+.008 to +.028	1,012***	89.5
HHI	6	40	-.024	.004	-.033 to -.015	145***	73.2
Type of relationship							
Linear relation.	94	796	+.009	.002	+.006 to +.013	7,923***	90.0
Non linear estimates (x)	16	178	+.012	.003	+.006 to +.018	1,557***	88.6
Non linear estimates (x^2)	16	178	-.006	.003	-.011 to -.014	1,255***	85.8
Conditional	7	131	+.010	.003	+.003 to +.016	1,316***	90.1
Interdependency	41	289	-.023	.004	-.031 to -.016	1,432***	79.9
Pay gap within workers	15	128	-.001	.006	-.014 to +.011	956***	86.7
Pay gap within executives	9	43	+.015	.005	+.006 to +.024	317***	86.7
Pay gap between executives and workers	21	199	+.017	.005	+.008 to +.026	2,496***	92.1
Horizontal pay dispersion	65	455	-.004	.003	-.010 to +.001	2,970***	84.7
Vertical pay dispersion	21	199	+.017	.005	+.008 to +.026	2,496***	92.1
Type of employees							
White collars	4	25	+.013	.009	-.005 to +.032	320***	92.5
Explained wage gap	1	17	+.091	.020	+.050 to +.132	33.57***	52.3
Unexplained wage gap	1	29	-.014	.016	-.048 to .019	152***	81.5
Nolinear (x) & horizontal	7	86	+.024	.004	+.017 to +.031	528***	83.9
No linear (x^2) & horizontal	7	86	-.010	.003	-.016 to -.005	224***	65.2
No linear & vertical (x)	4	49	-.004	.005	-.014 to +.007	421***	88.6
No linear & vertical (x^2)	4	49	+.003	.006	-.008 to +.014	429***	88.8
Location of firms							
USA	54	400	+.008	.003	+.003 to +.013	3,118***	87.2
UK	5	51	-.028	.008	-.045 to -.012	411***	87.8
South Korea	2	31	-.021	.008	-.038 to -.004	85***	64.6
Germany	2	11	-.064	.016	-.098 to -.029	46***	78.1
France	2	20	+.028	.007	+.014 to +.041	227***	91.6
Publication Status							
Journal article	76	594	+.002	.002	-.002 to +.006	4,369***	86.4
Top journal	25	158	+.003	.004	-.006 to .011	1,782***	87.7
Book chapter	1	27	+.031	.008	+.015 to +.047	190***	86.3
Unpublished	17	175	+.022	.005	+.013 to +.032	3.071***	94.3

Notes: The unweighted average is the simple average of observations. The weighted average is calculated by using the inverse of variance as weights.

ANNEXE A8
Distribution des grandeurs d'effet selon la nature des disparités salariales





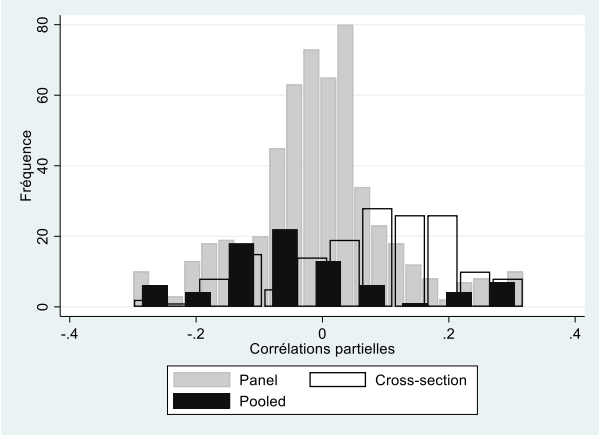
ANNEXE A9
Disparités salariales et performance par pays

Group/country	Number of estimates [studies] (1)	Weighted average partial correlation (2)
	A: Firm performance vs Team performance	
Firm	510 [53]	+0.015 (+0.011 to +0.020)
Teams	289 [41]	-0.024 (-0.031 to -0.017)
	B: Country differences	
USA	400 [54]	+0.008 (+0.002 to +0.013)
United Kingdom	51 [5]	-0.028 (-0.045 to -0.012)
Germany	11 [2]	-0.064 (-0.098 to -0.029)
Brazil	21[1]	+0.066 (+0.045 to +0.087)
Korea	31 [2]	-0.021 (-0.038 to -0.004)
Finland	63 [2]	+0.010 (+0.001 to +0.019)
Japan	38 [2]	-0.026 (-0.005 to +0.001)
Belgium	32[4]	+0.072 (+0.041 to +0.104)
China	39[8]	+0.008 (-0.010 to +0.026)
France	20 [2]	+0.028 (+0.014 to +0.021)

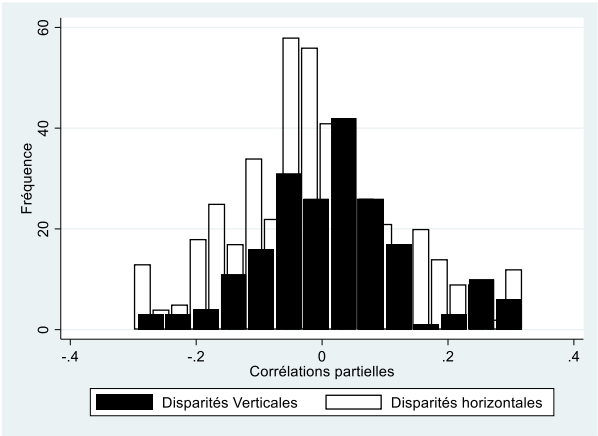
Notes: The weighted average is calculated by using the inverse of variance as weights. One outlier is dropped from the analysis.

ANNEXE A10
Quelques *prima facies* des données

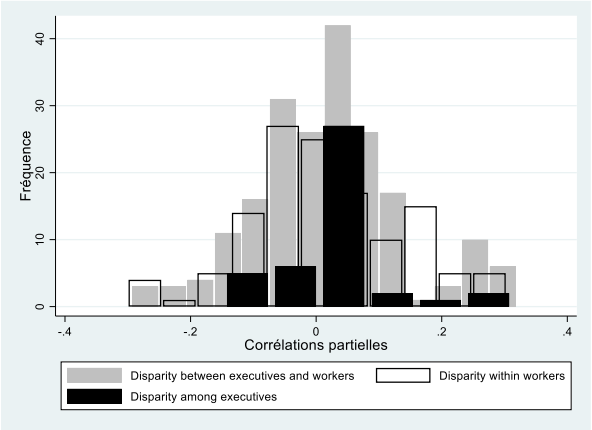
(a) Type de données



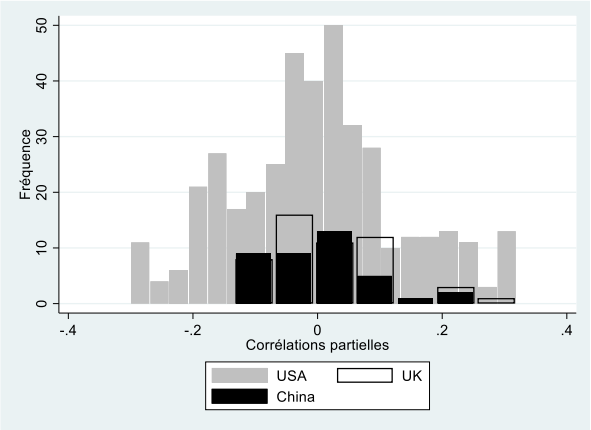
(b) Type de disparités salariales



(c) Autres types de disparités salariales



(d) Pays étudié



ANNEXE A11. Publication bias tests, Unconditional estimates

	FAT-PET, Vertical Disparity (1)	PEESE, Vertical Disparity (2)	FAT-PET, Hor. Disparity (1)	PEESE, Hor. Disparity (2)	FAT-PET, Orga. performance (3)	PEESE, Orga. performance (4)	FAT-PET, Sport performance (5)	PEESE, Sport performance (6)
Cons.	+0.027***	+0.019*	-0.002	-0.008	+0.013*	+0.021***	-0.023***	-0.030***
	(0.008)	(0.010)	(0.004)	(0.008)	(0.008)	(0.006)	(0.006)	(0.012)
SE	-0.723*		-0.164		+0.184		-0.086	
	(0.378)		(0.232)		(0.509)		(0.183)	
SE^2		-0.485		-0.078		+2.136**		+0.716
		(1.271)		(1.298)		(0.941)		(1.600)
Obs.	199	199	455	455	510	510	286	286
Studies	29	29	69	69	60	60	41	41

Notes: Columns report estimates of FAT-PET model (equation 1) and PEESE (equation 2). Columns use weighted least squares with inverse of variance weights ($w=1/SE^2$). Brackets report t-statistics using standard error adjusted for study-level clustering. ***p <0.01; **p <0.05.

TABLEAU A12
Multivariate Meta-Regression

Response variable: estimates of the PCC	Wage disparity and Productivity			
	OLS	WLS	WLS Reduced Model	Multilevel
	(1)	(2)	(3)	(4)
SE	1.169*	1.280*	1.482**	1.030***
	(1.83)	(1.76)	(2.10)	(3.43)
Publication				
Unpublished	-0.00462	0.0258*	0.0294***	-0.00236
	(-0.19)	(1.94)	(4.93)	(-0.09)
Data characteristics				
Midpoint	-0.0420	-0.0439	-0.0663**	-0.0547
	(-0.54)	(-0.78)	(-2.18)	(-0.76)
Public	-0.0322	-0.0620	-0.0621***	-0.0296
	(-0.50)	(-1.62)	(-3.23)	(-0.56)
Manufacturing	0.00814	0.0179*	0.0220**	0.0176
	(0.20)	(1.78)	(2.11)	(0.84)
Blue collars	-0.0370	-0.0293	-0.0261**	-0.0431
	(-0.80)	(-1.66)	(-2.09)	(-0.81)
White collars	0.0200	-0.0209		0.00640
	(0.53)	(-0.84)		(0.12)
Measurement of variables				
Gini	0.0436	-0.00192		0.0489
	(1.03)	(-0.17)		(1.37)
Explained	0.0503	-0.00682		0.0559
	(0.95)	(-0.14)		(1.10)
Unexplained	-0.241***	-0.211***	-0.209***	-0.251***
	(-5.00)	(-3.04)	(-3.65)	(-3.07)
Within workers	0.0128	0.0604**	0.0482*	0.00600
	(0.28)	(2.49)	(1.93)	(0.19)
Among executives	-0.0641	0.0628		-0.0577
	(-0.93)	(1.71)		(-0.88)
Between executive and workers	-0.0217	-0.0174		-0.0154
	(-0.62)	(-0.65)		(-0.44)
Panel	0.0388	0.0394*	0.0337*	0.0288
	(1.59)	(1.77)	(1.84)	(1.23)
Econometric approach and Specification				
OLS	0.0661**	0.0509***	0.0543***	0.0662**
	(2.17)	(4.06)	(8.03)	(2.52)
FE	-0.00588	-0.00604		-0.00501
	(-0.32)	(-0.50)		(-0.24)
Control variables in primary studies				
Average Pay	-0.110*	-0.0486	-0.0599**	-0.0997***
	(-1.83)	(-0.92)	(-2.13)	(-2.79)
Union	0.0597	-0.00451		0.0573*
	(1.41)	(-0.13)		(1.86)
Experience	-0.173**	-0.0936*	-0.0893***	-0.161**
	(-2.34)	(-1.87)	(-2.85)	(-2.33)
Capital	-0.0230	-0.0507***	-0.0469***	-0.0258
	(-1.13)	(-3.78)	(-4.05)	(-1.11)
Simultaneity	0.0591	-0.00200		0.0554*
	(1.63)	(-0.12)		(1.78)
Conditional	-0.0359	-0.0675***	-0.0565***	-0.0219
	(-1.61)	(-4.49)	(-6.96)	(-0.81)
Constant	0.123	0.153	0.215*	0.167
	(0.48)	(0.82)	(2.02)	(0.68)
Observations	169	169	169	169

TABLEAU A13
Multivariate meta-regression

Response variable: estimates of the PCC	Wage disparity and Profits			
	OLS	WLS	WLS Reduced Model	Multilevel
	(1)	(2)	(3)	(4)
SE	-0.120	0.298		-0.144
	(-0.50)	(1.02)		(-0.57)
Publication				
JIF	-0.00441	-0.00341	-0.00449**	-0.00199
	(-0.63)	(-0.97)	(-2.21)	(-0.33)
Data characteristics				
Midpoint	-0.00349	-0.111**	-0.110***	0.00937
	(-0.06)	(-2.33)	(-3.75)	(0.16)
Public	0.0401	0.0448**	0.0487***	0.0508*
	(1.53)	(2.62)	(3.16)	(1.70)
Manufacturing	-0.0454	-0.0137		0.0138
	(-1.28)	(-1.15)		(0.55)
White collars	-0.0998	0.00613		-0.170***
	(-1.11)	(0.11)		(-5.14)
Measurement of variables				
Gini	-0.0504	-0.0412**	-0.0366**	-0.0616
	(-0.96)	(-2.06)	(-2.12)	(-1.22)
Explained	-0.0478	0.113*	0.108***	-0.0776
	(-0.52)	(1.90)	(3.68)	(-1.40)
Unexplained	-0.0619	-0.0386	-0.0518**	-0.123***
	(-1.67)	(-0.98)	(-2.42)	(-3.20)
Within workers	-0.00723	-0.0212	-0.0272***	-0.0505*
	(-0.31)	(-1.59)	(-2.76)	(-1.79)
Between executive and workers	-0.0203	-0.0238	-0.0233**	-0.0521*
	(-0.60)	(-1.33)	(-2.62)	(-1.93)
Panel	-0.0588	-0.00956		-0.0737***
	(-1.56)	(-0.66)		(-3.37)
Econometric approach and Specification				
OLS	-0.0246	0.0112		-0.0214
	(-1.47)	(0.87)		(-1.25)
FE	0.00664	0.0395*	0.0403**	0.0217
	(0.28)	(1.96)	(2.29)	(0.80)
Control variables in primary studies				
Average Pay	0.00119	-0.0302	-0.0326**	0.0396
	(0.02)	(-1.27)	(-2.32)	(1.22)
Union	0.0392	0.0865***	0.0955***	0.0413
	(0.99)	(3.93)	(4.23)	(1.13)
Experience	0.153***	0.115*	0.133**	0.185***
	(4.52)	(1.93)	(2.30)	(4.04)
Capital	-0.0133	-0.0129	-0.0181**	-0.0108
	(-0.45)	(-1.00)	(-2.05)	(-0.45)
Simultaneity	0.0330	-0.000102		0.0259
	(0.94)	(-0.00)		(1.01)
Conditional	-0.0110	-0.0198	-0.0210***	0.00513
	(-0.58)	(-1.47)	(-2.80)	(0.25)
Constant	0.113	0.402**	0.403***	0.0652
	(0.56)	(2.58)	(4.16)	(0.33)
				-3.087***
				(-14.50)
				-2.491***
				(-56.80)
Observations	299	299	299	299

TABLEAU A14
Explaining the differences in the estimates of the wage dispersion effects

Response variable: estimates of the PCC	Bayesian model averaging			Frequentist check (OLS)		
	Post. mean	Post. Std. dev.	PIP	Coef.	S.E	p-value
SE	0.076**	0.052	0.749	0.112	0.114	0.328
Publication						
JIF	-0.001	0.007	0.035	-0.002	0.021	0.427
Unpublished	0.002	0.010	0.052	-0.004	0.094	0.649
Data characteristics						
Midpoint	-0.115**	0.032	0.983	-0.038**	0.016	0.020
Public	-0.001	0.009	0.039	0.022*	0.013	0.085
Manufacturing	-0.002	0.011	0.055	-0.024**	0.011	0.028
Blue collars	0.001	0.006	0.033	0.016	0.021	0.443
White collars	0.003	0.013	0.066	0.024	0.015	0.116
Measurement of variables						
Gini	-0.001	0.008	0.042	-0.019*	0.105	0.072
HHI	-0.103***	0.038	0.952	-0.074***	0.019	0.000
Explained	0.125***	0.029	0.998	0.128***	0.024	0.000
Unexplained	-0.001	0.005	0.030	0.015	0.023	0.520
Within workers	-0.079***	0.060	0.800	-0.044***	0.012	0.000
Among executives	-0.001	0.009	0.045	-0.032*	0.017	0.059
Between executive and workers	-0.001	0.024	0.107	-0.030**	0.013	0.023
Within a team	-0.127***	0.059	0.899	-0.042***	0.014	0.002
Panel	-0.001	0.006	0.006	-0.007	0.009	0.447
Econometric approach and Specification						
OLS	-0.001	0.015	0.068	-0.001	0.009	0.947
FE	-0.001	0.009	0.047	-0.012	0.009	0.173
Profitability	0.005	0.018	0.098	-0.002	0.009	0.871
No linear (x)	0.010	0.024	0.154	0.014	0.010	0.151
No linear (x^2)	-0.077***	0.043	0.838	-0.026***	0.010	0.009
Cubic (x)	-0.001	0.022	0.150	-0.089***	0.010	0.009
Cubic (x^2)	0.000	0.005	0.030	-0.026	0.034	0.434
Cubic (x^3)	-0.010	0.024	0.174	-0.093***	0.034	0.006
Control variables in primary studies						
Average Pay	-0.163***	0.031	0.999	-0.046***	0.009	0.000
Union	0.122***	0.035	0.984	0.046***	0.011	0.000
Experience	0.003	0.013	0.063	0.034**	0.016	0.032
Capital	-0.001	0.007	0.033	-0.003	0.009	0.722
Prior Performance	-0.001	0.007	0.037	-0.015	0.010	0.131
Simultaneity	-0.001	0.005	0.029	-0.004	0.011	0.740
Conditional	-0.001	0.013	0.061	-0.020*	0.010	0.051
Constant	30.039***		1.000	0.198***	0.057	0.000
N	1,188			1,190		

Note: PIP=posterior inclusion probability. In the frequentist check we only include characteristics with PIP>0.5. Standard errors in the frequentist check are clustered at the study level. More details on the BMA estimation are available in Table AX and fig. AX.

TABLEAU A15
Explaining the differences in the estimates of the wage dispersion effects

Response variable: estimates of the PCC	Bayesian model averaging			Frequentist check (OLS)		
	Post. mean	Post. Std. dev.	PIP	Coef.	S.E	p-value
External data						
Trust	-0.001	0.011	0.049	0.001	0.001	0.194
Competition	0.001	0.021	0.099	0.023	0.015	0.124
Power distance	0.148***	0.057	0.940	0.001***	0.000	0.000
Individual	0.001	0.040	0.085	0.001***	0.000	0.000
Masculinity	-0.261***	0.036	1.000	-0.002***	0.000	0.000
Long Term	0.258***	0.055	0.999	0.001***	0.000	0.000
Uncertainty	-0.105***	0.050	0.890	-0.001***	0.000	0.000

TABLEAU A16
Studies included in the meta-analysis (*k* = 115)

#	Study	*Country*	*Sample size*	*# of est.*	*Period*	*Data*	*Conditional wage dispersion (Yes/no)*	*Wage differential Measure*	*Performance Measure*	*Control for simultaneity/ State dependence*	*Average r inequality*	*Average t-Student*
1	Annala & Winfree (2011)	USA	110 to 440	14	1985-2004	Panel data on 22 teams – Major League Baseball	No	Gini coefficient	Winning percentage	No/Yes	-0.164**	-2.15
2	Arranz-Apperte (2014)	Finland	5,344 to 6,724	47	1990-2002	Panel data on manufacturing plants with more than 20 employees obtained from the Finnish Linked Employer-Employee Data (FLEED)	Yes	Standard error of (log) wage regression, SD squared, Standard deviation, coefficient of variation, Gini coefficient	Value-Added, Sales per workers, ROA, change in sales	No/Yes	+0.011	+0.92
3	Arutiunova & Gasparetto (2023)	USA	48 to 120	2	2018-2021	Panel data on NBA and WNBA	No	Gini coefficient	Winning percentage	No/Yes	-0.132	-0.03
4	Ataay (2019)	Turkey	1,167	1	2009-2013	Panel data in the Borsa Istanbul (BIST)	No	Ratio of the average top management team's (TMT) total compensation to average employee total compensation	ROA	No/No	+0.076***	+2.58
5	Avrutin & Sommers (2007)	USA	30	4	2005	Cross-sectional data - Major League Baseball	No	Gini coefficient (1 represents complete inequality)	Winning Percentage	No/No	+0.270	+1.57
6	Banker, Bu & Mehta (2016)	China	3,911 to 5,835	9	2000-2009	Panel data from the Chinese Stock Market & Accounting Research (CSMAR)	Yes	Firm pay gap (Meanexecpay/Meanemppay) and pay gap residual	ROA, Margin (net income:total sales) and growth (asset growth + sales growth)	No/Yes	+0.040***	+2.89
7	Beaumont & Harris (2003)	UK	939 to 3,212	5	1978-1995	Panel data on firms from 5 sectors	No	Ratio non-manual/manual wage rates per employee (inequity)	Value Added per worker	Yes/Yes	+0.049**	2.12
8	Becker & Huselid (1992)	USA	940	2	1989-1990	Panel data-NASCAR	No	Spread (diff. in the average prize money)	Adjusted finish	No/No	+0.099***	+2.99
9	Berri & Jewell (2004)	USA	199	1	1996-2002	Panel data - NBA	No	Change in pay inequality (measure as SD of Herfindahl-Hirschman Index (HHI))	Change in Winning Percentage	No/No	+0.079	+1.08

10	Bingley & Eriksson (2001)	Denmark	7,199 to 22,665	36	1992-1995	Panel data on 6,501 medium-to-large sized Danish private sector firms	Yes	Standard deviation/skewness of the residuals of wage regressions	Total Factor productivity and employee effort (inverse of sickness absence)	Yes (IV=information from the income tax system)/No	+0.010	+1.05
11	Bloom (1999)	US and Canada	236	12	1985-1993	Panel data on 29 professional baseball teams (1,644 players)	No	Gini coefficient, coeff. of variation of pay, diff. between the greatest pay in a team and a player's pay, ratio of a player's pay to the greatest pay in his team	Winning percentage	No/No	-0.085	-1.32
12	Borghesi (2008)	USA	1,116	6	1994-2004	Panel data on NFL	No	Gini coefficient, dispersion of unexplained compensation	Defensive unit performance and offensive unit performance (number of points scored by team in a season)	No/No	-0.045	-1.51
13	Braakmann (2008)	Germany	9,434 to 21,042	18	1995-2005	Panel data on 11,000 firms	Yes	Coefficient of variation of wages, standard deviation of the residuals of wage regressions	Sales per worker	Yes/Yes	-0.001	-0.16
14	Breunig, Garettt-Rumba, Jardin & Rocaboy (2012)	USA	738 to 58,812	10	1985-2010	Game data containing logs for 58, 832 games	No	Gini coefficient / HHI	Winning Percentage	No/No	-0.076***	-4.32
15	Brown, Sturman & Simmering (2003)	USA	862 to 2,410	12	1991-1999	Pooled cross-section from 333 hospitals	No	Gini coefficient (pay dispersion)	Average length of stay, Adjusted coronary survival, ROA	No/No	+0,000	+0.05
16	Bucciol, Foss & Piovesan (2014)	Italy	8,226	3	2009-2011	Panel Data - Football teams in the Italian Series A	No	Theil Index	Average SIPA (*Subjective individual performance assessment*)	No/No	-0.057***	-5.17
17	Bycova & Coates (2020)	USA/Canada	217	12	2005-2017	Panel data – MLS (Major League Soccer) Teams	No	Gini coefficient, coefficient of variation	Points per game	No/No	-0.035	-0.50

18	Caruso, Bellavite Pellegrini & Di Domozio (2016)	Italy	160, 180	6	2007-2016	Dataset on Football teams in the Italian Series A	No	Gini index, Shannon index, Simpson index	Percentage of points achieved by teams	No/No	-0.092	-1.16
19	Ceci-Renaud & Cottet (2012)	France	9,000	4	2007	Dataset	Yes	Coefficient of variation	Productivity (Value added per worker)	No/Yes	-0.003	-0.30
20	Cheng, Ranasinghe & Zhao (2017)	USA	817	12	2011	Cross-sectional data of 10,602 US companies in the PayScale. Com database	No	Average ratio defined as the ratio of CEO total compensation to the average of median employee compensations across all experience ranges and Entry ratio defined as the ratio of CEO total compensation to the median compensation of employees with the least amount of experience.	Tobin's q and ROA	No/No	+0.044	+1.25
21	Chi, Liao, Wang, Zhao & Ye (2019)	China	1,758 to 36,460	15	2005-2012	Shipbuilding company	No	Pay ratio (ratio of the highest to the lowest pay)	Employee performance rated by managers (rating from 1 to 4)	No/No	+0.020	+1.27
22	Coates, Frick & Jewell (2016)	USA	138	4	2005-2013	Panel Data – MLS (Major League Soccer) Teams	No	Gini coefficient, coefficient of variation	Points per game	No/No	-0.054	-0.60
23	Connelly, Haynes, Tihanyi, Gamache & Devers (2013)	USA	2,410	2	1996-2006	Panel Data including all traded firms listed in the S&P 1500 composite index	No	Ratio of the average top management team's (TMT) total compensation to average employee total compensation	ROA (short term perf.) and slope of the regression of annual ROA over 5 subsequent years (long-term perf. Trend)	No/No	-0.001	-0.13
24	Conyon, Peck & Sadler (2001)	UK	100	2	1997-1998	Panel data on 532 executive directors and 583 non-executive directors	No	Coefficient of variation of executive team compensation	Shareholder return and ROA	No/No	-0.012	-0.11
25	Cowherd & Levine (1992)	North America and Europe	57 to 82	4	1984	Cross sectional data on 102 business	Yes (semi-conditional)	Pay of hourly employees relative to the top three levels of	Product quality	No/No	-0.257**	-2.00

		(primarily in the US and UK)				units in 41 corporations		management, controlling for the input differential				
26	Cyrenne (2018)	USA/Canada	180	16	2005-2010	Panel of 180 observations on 30 NHL teams	No	Variance, coefficient of variation, Gini, Theil	Winning percentage	Yes/No	-0.129	-1.62
27	Dai, Kong & Xu (2017)	China	3,209 to 6,488	40	2003-2011	Panel data covering all of the publicly traded non-financial Chinese companies in Chinese stock markets	No	Average compensation of the CEO divided by other executives and average compensation of employess (ExecPay/EmplPay)	Firm-level Total Factor Productivity (TFP)	Yes/Yes	-0,002	-0,10
28	De Brock et al. (2001)	USA	25 to 378	5	1985-1998	Panel Data on professional base-ball teams (MLB)	Yes	Uncond. Herfindahl index (without controlling for workers' differences) Cond. Dispersion of the residuals of wage regressions and dispersion of expected wages using the HHI	Won-lost percentage and attendance at home games	No/No	-0.056	-0.90
29	Della Tore, Giangreco & Maes (2014)	Italy	311	6	2009-2010	Cross-sectional data on Italian Serie 1 Football league	Yes	The absolute (relative) pay level coefficient of variation.	Average of the season 2009-10 performance assessment of the player by the newspaper	No/Yes	+0.071	+1.24
30	Depken (2000)	USA	374	4	1985-1998	Unbalanced Panel Data on baseball teams (MLB)	No	Herfindahl index	Winning percentage	No/No	-0.182***	-3.58
31	Depken & Lureman (2018)	USA/Canada	330	6	2000-2010	Panel data – NHL	No	Herfindahl index	Total performance points, total goals scored	No/No	-0.152**	-2.18
32	Di Domizio, Pelligrini, & Caruso (2022)	Italy	260	8	2007-2021	Panel data – Top Italian soccer league	No	Gini coefficient, Herfindhal, Theil indices	Points gained by teams divided by the maximum points achievable	No/Yes	-0.066	-1.06
33	Ding, Akhtar & Ge (2009)	China	395	6	2005	Cross-sectional data on 395 Chinese firms	No	Coefficient of variation of pay (3 wage dispersion measures: within workers, within managers and between	Sales growth and product/servic es quality	No/No	-0.006	-0.11

								managers and workers)				
34	Dong (2016)	USA	143	26	2008-2010	Panel data on 48 hospitals	No	Weighted average range of hourly wage among all job functions within the hospital / pay dispersion of high-skill workers / Pay dispersion between top executives and all workers	Operating margin / Net profit margin	No/No	+0.027	+0.17
35	Elkins (2018)	USA	1,134 to 14,342	12	2007-2014	Panel data obtained from two main sources: ExecuComp and SalaryList	No	PPL (promotional pay ladder)= ratio of the CV of the top 5 executives' compensation relative to the CV of non-executive employees' compensation.	Return on Assets (ROA)	No/No	-0.031	-1.54
36	Eriksson (1999)	Denmark	9,150	2	1992-1995	Panel data on executives in 210 firms	No	CV of pay/ CEO-contestants diff.	Profits to Sales ratio	No/No	+0.022**	+2.09
37	Esteves & Martins (2008)	Brazil	5,218 to 7,635	24	1998-2001	Panel data of 7,689 firms	No	Standard deviation, coef. of variation and MaxMin	Profit per workers and value-added per worker	Yes/No	+0.076***	+6.37
38	Faleye, Reis & Venkateswaran (2013)	USA	439 to 3,022	30	1993-2006	Panel data from Standard & Poor's ExecuComp	No	CEO-employee relative pay	Revenue per number of worker, ROA and Tobin's q	Yes/No	+0.048	+1.57
39	Firth, Leung & Rui (2015)	China	5,744	8	2001-2006	Non-financial companies listed on the Shanghai and Shenzhen stock exchanges	No	Ratio of the average annual compensation of the 3 highest paid directors to the average annual salary of an employee	Total Factor productivity (TFP) and Sales to number of employees	No/No	-0.071***	-5.43
40	Franck & Nüesch (2011)	Germany	108-216	16	1995-2007	Panel data on the German soccer league during 12 seasons	No	Gini coefficient, coefficient of variation	Winning percentage and the league standing at the end of the season	Yes/No	-0.007	-0.08
41	Frick, Prinz & Winkelmann (2003)	USA	481	4	1985-2001	Panel data on professional baseball (1985-2001), basket-ball	No	Gini coefficient	Winning percentage	No/No	+0.003	+0.04

						(1990-2000), football (1988,1991, 1995-2005) and hockey (1988, 1993, 1995-2000) teams						
42	Gasparetto & Barajas (2022)	UK, Germany, Italy	390	6	2014-2018	Panel data on Football leagues	No	Gini coefficient, CV and HHI	Winning percentage of teams	No/No	-0.010	-0.27
43	Gomez (2002)	USA	26-130	7	1993-1998	Panel Data on 26 professional hockey teams (NHL) 773 players	No	Gini coefficient, ΔGini coefficient	Winning percentage of teams and season-ending point totals	No/No	+0.013	+0.29
44	Green & Zhou (2019)	UK	771 to 5,317	32	2008-2018	Panel data from the Glassdoor salary survey and the employee review sample	No	Gini coefficient (base pay Gini coeff. And Total pay Gini coef.)	ROA and Tobin's q	No/No	-0.036***	-2.36
45	Grund and Westergaard-Nielsen (2008)	Denmark	11,134 to 22,178	28	1992-1997	Panel data on 5,736 firms	No	Wage dispersion/ wage growth dispersion (coef. of variation)	Value added divided by the number of employees	No/Yes	-0.001	-0.25
46	Hagiwara (2017)	Japan	58 to 2,012	32	2007-2015	Panel data on 2,012 publicly listed companies from Toyo Keizai Inc. Data books	No	Log (highest annual salary-lowest annual salary)/average salary) of 39-years old full time employees	Sales per capita and operating profit per capita	Yes/No	-0.010	-0.23
47	Hamann & Ren (2013)	USA	42 to 947	7	2006	Dataset of nursing home linked to a federal regulatory database and a resident survey	Yes	80/20 wage differential / RN/CAN wage differential	Resident quality of life, Employee discretional effort	No/No	-0.036	-0.02
48	Hao & Starr (2016)	USA/Canada	279 to 300	16	1994-2015	Panel Data on professional hockey teams (NHL)	Yes	Gini coefficient	Winning percentage	No/No	+0.057	+1.00
49	Harder (1992)	USA	301 to 406		1987	Cross-sectional data around 350 professional baseball teams and on 301 basket-ball teams	Yes	Two separate measures of inequity (i.e. % over-rewarded and under-rewarded players)	Technical measures for baseball (runs created, total average) and for basket-ball (points scored, non-scoring performance, shots/minute)	No/yes	+0.023	+0.43

50	Heyman (2005)	Sweden	185 to 1,080	17	1991	Panel data for white-collar workers and managers in private sector firms	Yes	Cond. Variance of the residuals of wage regression Uncond. CV/ 90^{th} – 10^{th} percentile ratio	Profits per employee	Yes (IV: lagged value of wage dispersion)/No	+0.178***	+3.54
51	Hibbs & Locking (2000)	Sweden	21	4	1972-1993	Aggregated individual wage data, at plant (1972-93) and industry level (1963-93)	No	Squared coefficient of Variation of wages decomposed in within and between components	Real Value added and real value added divided by blue-collar hours	Yes/Yes	+0.705***	+4.24
52	Hill, Aime & Ridge (2017)	USA	276	1	1995-2000	Panel data on Major League Baseball (MLB)	No	Gini coefficient	Winning percentage	No/No	-0.174**	-2.09
53	Hunnes (2009)	Norway	10,143	8	1986-1997	Panel data covering white-collar workers in 1,723 firms	Yes	Cond. Sd of the residuals of FE wage equations where parameters do not vary within or between firms over time Uncond. Coefficient of variation of wages and Theil index	Gross production value and profits divided by the number of employees	No/No	+0.001	+0.03
54	Jane (2010)	USA	290	4	1998-2007	Panel data on Major League Baseball (MLB)	No	Herfindahl index	Winning percentage	Yes/Yes	-0.200***	-3.45
55	Jang (2019)	USA/Korea	80 and 858	24	1985-2014	Panel data on MLB and KBO	No	Salary ratio (average salaries of the top 15% to the average salaries of the bottom 15%), SD, skewness	Winning percentage	No/No	+0.110*	+1.86
56	Jewell & Molina (2004)	USA	433	2	1985-2000	Panel data on Major League Baseball (MLB)	No	Gini coefficient	Winning percentage	No/No	-0.065	-1.35
57	Jirjahn & Kraft (2007)	Germany	372	3	1997	Cross-sectional data on 372 manufacturing firms	No	Wage dispersion (difference between the highest wage rate and the lowest wage rate of blue-collar worker)	Value added divided by the number of employees	No/No	-0.091*	-1.70
58	Kale, Reis & Venkateswaran (2009)	USA	17,987	6	1993-2004	Panel data on CEO and VP compensation from the S&P ExecuComp database	No	Log (total gap) is the difference between the CEO's total compensation and the median VP's (top executives) total compensation for any given year	ROA and Tobin's q	Yes/No	+0.026***	+3.48

59	Kalmenovitz (2017)	USA	12,549	18	2009-2016	Administrative dataset of all individuals who worked at the SEC at any point since 1973	No	Pay gap. The difference between the employee salary and a reference salary. Can be either “top”, “senior” or “manager” pay gap	The number of enforcement actions in which the employee has participated during the year	No/No	+0.004	+0.42
60	Kassis &Dole (2008)	USA	128	8	2000-2004	Panel data on NFL	No	Herfindahl index	Winning percentage	No/No	-0.131	-1.47
61	Katayama & Nuch (2011)	USA	3,306 to 4,176	24	2002-2006	Panel Data - NBA	No	Gini coefficient, Herfindahl index, game-minute-adjusted coefficient of variation	Ratio of game scores between two teams	Yes/No	-0.037***	-2.30
62	Kepes, Delery & Gupta (2009)	USA	173	16	1997	Cross-sectional data on 1,890 motor carrier organizations	No	Pay range (size of the difference between the highest pay rate and the lowest pay rate for the driver job)	Accident frequency and out-of-service percentage	No/No	+0.162**	+2.08
63	Kim (2018)	Korea	4,820	16	2004-2016	Panel data on Korean publicly traded companies	Yes	Pay multiple as the average annual pay of executive scaled by that of employee	Stock Returns, ROA and productivity	No/No	-0.024	-1.46
64	Kim & Jang (2023)	USA	221, 255	4	1995-2020	Publicly traded restaurant firms	Yes	Pay disparity between a CEO and employees (pay ratio between CEO compensation and an average employee’s compensation)	Revenue per employee	No/Yes	-0.010	-0.08
65	Kim, Oh, Andrew & Zheng (2020)	USA	681	4	1995-2018	Panel Data - NBA	No	Gini coefficient	Winning percentage	No/No	+0.007	+0.21
66	Koubi & Roux (2006)	France	8,061 to20,466	16	1994-2002	Panel data on 60,551 firms	Yes	Coefficient of variation of (the (exponential of) the residuals of wage regressions	Value added and gross operating surplus divided by capital	Yes (IV: lagged values of explanatory variables and evolution of wage dispersion indicator) / No	+0.033***	+3.92
67	Lallemand et al. (2003)	Belgium	522 to 1,498	9	1995	Cross-sectional data on 34,969 individuals working for 1,498 firms	No	Max-min ratio of wages/SD of wages/CV of wages	Value added per employee (ln)	No/No	+0.119***	+3.52
68	Lallemand et al. (2009)	Belgium	397	8	1995	Cross-sectional data on 34,969 individuals working for 1,498 firms	Yes	Uncond. SD of wages/CV of wages/Max-min ratio of wages	Value added per employee (ln)	Yes/No	+0.172***	+3.39

								Cond. RPI - Standard errors of wage regressions run for each firm separately				
69	Lallemand et al. (2004)	Belgium	397	8	1995	Cross-sectional data on 34,969 individuals working for 1,498 firms	Yes	Uncond. SD of wages/CV of wages/Max-min ratio of wages Cond. Residual pay inequality	Ln(Profits/employee)	Yes/No	+0.229***	+4.60
70	Langelett (2005)	USA	199	1	1997-2002	Panel data on NBA	No	Standard deviation of each team's payroll	Team's win and loss records	No/No	+0.087	+1.22
71	Lee, Lev & Yeo (2005)	USA	12,197	9	1992-2003	12,197 annual observations for 1,855 companies	No	Coefficient of variation of total compensation paid to the top five executives in the management team during the fiscal year	Tobin's q	No/No	+0.032***	+3.56
72	Leonard (1990)	USA	649	2	1981-1985	Panel data on executives in 439 large corporations	No	Standard deviation of pay	Mean ROE/Change in ROE	No/No	+0.031	+0.28
73	Lepisto & Rossi (2020)	Finland	1,305	44	2002-2007	Panel data on manufacturing firms	Yes	Standard deviation of wages, variance ratio, range, standard deviation of the residuals from a regression	ROA and net profit margin	No/No	-0.029	-0.98
74	Li, Daspit & Marler (2021)	USA	1,368 to 3,420	4	2003-2014	Panel data	Yes	CV, residuals (unexplained v explained gap)	ROA	Yes/Yes	-0.070***	-4.40
75	Lin, Yeh & Shih (2013)	Taïwan	1,322	2	2002-2004	Cross-sectional data on 1,322 listed companies	No	Pay gap measured by the difference between Level 1 pay and Level 2 pay as well as Level 2 pay average and Level 3 average pay	Tobin's q and ROA	No/No	+0.041***	+2.12
76	Liu, Hosain & Li (2019)	China	1,189	2	2016-2017	Cross-sectional data from CSMAR	No	Pay gap between executive staff (average executive pay – average employee pay)	EPS (ratio Final net profit by total stock number)	No/No	+0.095***	+3.27
77	Lundborg (2007)	Sweden	2,901 to 3,882	2	1995-2002	Panel data	Yes	Weighted wage difference among the professions/ within each firms /internal wage dispersion	Value added per worker (ln)	No/No	+0.066***	+3.84

78	Mahy, Rycx & Volral (2011a)	Belgium	649	4	2003	Cross-sectional data set on Belgian firms employing at least 10 workers	Yes	Uncond. Standard deviation of gross hourly wages within each firm Cond. Sd of the residuals of wage regressions	Value added per worker (ln)	No/No	+0.043	+1.13
79	Mahy, Rycx & Volral (2011b)	Belgium	6,789 to 20,613	4	1999-2006	Panel data set on Belgian firms employing at least 10 workers	Yes	Standard deviation of gross hourly wages within each firm	Value added per worker (ln)	Yes/Yes	+0.034***	+3.65
80	Main, O'Reilly & Wade (1993)	USA	769	2	1980-1984	Panel data on executives in 210 firms	No	Coefficient of variation of wages	Stock market returns / Return on Asset (ROA)	No/No	+0.052	+1.44
81	Marchand, Smeeding & Torrey (2006)	USA	120	6	2000-2004	Panel Data - NHL	No	Gini coefficient, P90/P50 Salary, P50/P20 Salary	Goals scored, Team points	No/No	+0.252**	+2.86
82	Martins (2008)	Portugal	44,971 to 46,423	12	1991-2000	Panel data on 4,735 firms	Yes	SD/difference in percentile	Sales per worker (ln)	No/No	+0.027***	+5.90
83	Mondello & Maxcy (2009)	USA	224	4	2000-2007	Panel Data – National Football League	No	Coefficient of variation	Winning percentage	No/No	+0.003	+0.040
84	Mueller, Ouimet & Simintzi (2016)	UK	337 to 634	8	2004-2013	Pooled cross-sectional data on Publicly traded UK firms	No	Wages associated with higher hierarchy levels by wages associated with lower hierarchy levels (pay ratio)	ROA/Tobin's q	No/No	+0.098***	+2.10
85	Mugeni et al. (2021)	Korea	464	8	2013-2017	Panel data of 133 Korean listed firms	No	Ln (CEO pay/total pay of other directors)	Tobin's q	No/No	+0.060	+1.14
86	Park & Kim (2017)	Korea	436	4	2007	Cross-sectional data on 436 Korean cross-industry firms	No	Coefficient of variation of wages	Sales per employee in 2007	No/No	-0.045	-0.93
87	Patel, Li, Triana & Park (2017)	USA	4,288	2	2000-2010	Panel data including 722 firms from all manufacturing industries	Yes	Cond. Pay dispersion at the individual level as residuals of the regressions	ROA/Tobin's q	Yes/Yes	-0.026*	-1.72
88	Pellegrini, Caruso & Di Domizio (2021)	Italy	99 to 220	28	2007-2019	Panel data Italian football Team in Series A	No	Coefficient of variation of team calculated on real wages, corrected wages and weighted wages of the players	Rank of team / Points gained by team	No/Yes	-0.040	-0.45
89	Pfeffer & Langton (1993)	USA	19,989	2	1969	Cross-sectional data on more than 17,000 college and university professors from more than 600	No	Coefficient of variation of wages	Workers' satisfaction, research productivity (number of	No/No	-0.032***	-4.50

						academic departments			publication), and cooperation			
90	Pissaris, Heavey & Golden (2017)	USA	3,558 to 17,793	8	2000-2009	Panel data at the individual and firm levels for all S&P 500 firms	No	Vertical pay disparity (difference in pay between the executive and the firm's CEO) and horizontal pay disparity (difference in pay between the executive and the highest-paid non CEO executive in the firm)	ROE and ROA	No/Yes	-0.067***	-6.50
91	Przychodzen & Gomez Bezares (2021)	USA	1,690 to 6,872	39	1992-2016	Data from S&P 1500 index listed companies	No	Ratio of the total CEO compensation to the average ordinary employee compensation	Revenue per employee + TFP	No/Yes	-0.010	-0.61
92	Richards & Guell (1998)	USA	84	1	1992, 1993, 1995	Cross-sectional data on professional baseball teams, 3 seasons	No	Variance of team salaries	Winning percentage and probability to win a title	No/No	-0.194*	-1.77
93	Ridge, Aime & White (2015)	USA	599	4	2003-2006	Panel data Fortune 500	Yes	Difference in pay between the CEO and the top four compensated executives in the TMT	ROA	Yes/Yes	-0.017	-0.40
94	Rouen (2020)	USA	836 to 5,082	14	2006-2013	Panel data provided by the BLS, the QCEW and the OES, which cover almost every employee in the US	No	Ratio CEO pay/MeanPay	ROA, Tobin's q	Yes/Yes	+0.001	+0.11
95	San & Jane (2008)	Taiwan	59	4	1990-2000	Panel data on 364 players on seven teams of the professional baseball league	No	Herfindahl index	Winning percentage	No/No	-0.127	-1.05
96	Shaw (2015)	USA	111	5	2010-2011	Single unit grocery stores	No	Gini coefficient, CV	Total sales/square meters of the store's retail area	No/No	+0.150	+1.52
97	Shaw, Gupta & Delery (2002)	USA	110	6	1991, 1992, 1993	Cross-sectional data on 60 organizations representing about	No	Pay dispersion: High minus low, coefficient of variation, Gini coefficient	Labor hours per ton and lost-time accidents	No/No	+0.130	+1.27

						202 concrete pipe plants						
98	Shin, Kang, Hyun & Kim (2015)	Korea	2,640	10	2000-2009	Panel data on 500 firms listed on the Korean Stock Exchange	Yes	Pay multiple (Average annual pay of inside executive director divided by that of employee	Stock returns and ROA	No/No	-0.020	-0.99
99	Siegel & Hambrick (2005)	USA	39 to 66	14	1991, 1992, 1993	Cross-sectional data of publicly traded firms	No	Vertical pay disparity in 3 different ways, CV All executives, CV All except CEO	Average relative Market to Book (MBT) and average relative total shareholder returns (TSR)	No/No	-0.057	-0.43
100	Simmons & Berri (2011)	USA	503 to 3,871	12	1990-2009	Panel data on NBA	Yes	Gini coefficient	Winning percentage and player performance	No/No	+0.055**	+2.02
101	Sommers (1998)	USA	26	1	1996-1997	Cross-sectional data on 26 teams in the NHL	No	Gini coefficient	Team points	No/No	-0.269	-1.37
102	Sonntag & Sommers (2014)	USA	612, 646	2	2011	Cross-sectional data on NHL teams	No	Gini coefficient	Winning percentage	No/No	-0.125***	-3.16
103	Stefanec (2012)	USA	1,815	1	2000-2004	Unbalanced Panel Data – National Hockey League (NHL)	No	HHI	Winning percentage	No/No	-0.054***	-2.27
104	Taherifar, Holmes & Hassan (2021)	Australia	1,841 to 2,364	10	2004-2019	Australian Securities Exchange (ASX) Firms	No	Pay ratio	TFP and revenue per employee	No/Yes	-0.110***	-5.00
105	Tao, Chuang & Lin (2016)	USA	823, 827	3	1985-2013	Panel data on Major League Baseball (MLB)	No	Gini coefficient and HHI	Winning percentage	No/Yes	-0.100***	-2.90
106	Torgler, Schmidt & Frey (2006)	Germany	2,833	6	1995-2004	Panel data for 1114 soccer players over a period of eight seasons	No	Difference between teammates' average salaries and players' individual salaries	Performance of the player (goals, assists, ball contacts, duels, and duels won)	No/No	-0.075***	-4.00
107	Tran-Quy & Heshmati (2009)	Vietnam	398 to 1,343	12	2007	Cross-sectional data at the firm level	No	Gini coefficient and HHI	Sales divided by the number of employees	No/No	+0.026	+0.84
108	Trevor, Reilly & Gerhart (2012)	USA	160, 175	20	1998-2004	Panel Data - NHL	Yes	Variance within team-year; of player salary, dispersion in	Points and rounds	No/No	-0.016	-0.20

								unexplained pay (DUP)				
109	Wallskog, Bloom, Ohlmacher & Tello-Trillo (2024)	USA	443,000	2	2003-2015	LEHD data	Yes	Pay ratio	Productivity	Yes/Yes	+0.100***	+64.45
110	Winter-Ebmer & Zweimuller (1999)	Austria	1,164; 1,175	8	1975-1991	Panel data on 130 firms	Yes	Standard error of wage regressions	Standardized wages for white and blue-collar workers	No/No	+0.006	+0.20
111	Yamamura (2010)	Japan	52 to 219	6	1993-2006	Panel data to describe the J-league teams (soccer)	No	Inter-team annual salary, Herfindahl index	Winning percentage	No/No	-0.081	-0.73
112	Yang & Klaas (2011)	Korea	268	9	2005	Cross-sectional data from the HCCPS and the KIS corporate database	No	Ratio of annual gross pay for the highest paid employees in a rank to that for the corresponding lowest paid employees in that rank (100 as a baseline for the lowest paid employees)	Ratio of operating profit to assets	No/No	-0.041	-0.68
113	Yang, Xie & Lian (2019)	China	465 to 1,917	14	2011-2016	Panel data on 380 listed companies in High-Tech industry	No	Absolute pay gap (natural log of the difference between the average annual salary of the senior management team and employee) and relative pay gap (average annual salary of the senior management team/average annual salary of the general staff)	ROA	No/Yes	-0.020	-0.76
114	Ye, Li & Zeng (2022)	China	21,143	2	2005-2019	Data from the China stock market and accounting research database	No	Ratio of average executive pay to average employee pay	Return on Sales / ROA	No/No	+0.040	+6.09
115	Yu & Luu (2016)	OECD Countries + developing countries	232 to 736	18	2004-2012	Panel data composed of 63 banks from OECD countries and 29 banks from developing countries	No	Coefficient of variation of wages	Return of Equity (ROE), Tobin's q and P/B ratio	No/No	-0,005	-0,01

REFERENCES DES ETUDES INCLUSES DANS LA META-ANALYSE

Annala, C. N., & Winfree, J. (2011). Salary distribution and team performance in Major League Baseball. *Sport Management Review*, *14*(2), 167-175.

Arranz-Aperte, L. (2014). The Impact of wage dispersion on labor productivity: Evidence from Finnish workers. In *New Analyses of Worker Well-Being*. Emerald Group Publishing Limited, Vol. 38, pages 77-103.

Arutiunova, M., & Gasparetto, T. (2023). Wage dispersion and sports performance: does gender matter?. *Gender in Management: An International Journal*, *38*(8), 1153-1171.

Ataay, A. (2019). The Effects of Pay Dispersion between Executives and Employees of an Organization on Firm Performance: Evidence from Turkey. In *The Cross-Disciplinary Perspectives of Management: Challenges and Opportunities* (pp. 153-163). Emerald Publishing Limited.

Avrutin, B. M., & Sommers, P. M. (2007). Work incentives and salary distributions in Major League Baseball. *Atlantic Economic Journal*, *35*, 509-510.

Banker, R. D., Bu, D., & Mehta, M. N. (2016). Pay gap and performance in China. *Abacus*, *52*(3), 501-531.

Beaumont, P. B., & Harris, R. I. (2003). Internal wage structures and organizational performance. *British Journal of Industrial Relations*, *41*(1), 53-70.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1992). The incentive effects of tournament compensation systems. *Administrative Science Quarterly*, 336-350.

Berri, D. J., & Jewell, R. T. (2004). Wage inequality and firm performance: Professional basketball's natural experiment. *Atlantic Economic Journal*, *32*, 130-139.

Bingley, P., & Eriksson, T. V. (2001). *Pay spread and skewness, employee effort and firm productivity*. Working Paper. Aarhus School of Business - Department of Economics.

Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, *42*(1), 25-40.

Borghesi, R. (2008). Allocation of scarce resources: Insight from the NFL salary cap. *Journal of Economics and Business*, 60(6), 536-550.

Braakmann, N. (2008). *Intra-firm wage inequality and firm performance: first evidence from German linked employer-employee-data* (No. 77). Working Paper Series in Economics.

Breunig, R., Garrett-Rumba, B., Jardin, M., & Rocaboy, Y. (2014). Wage dispersion and team performance: a theoretical model and evidence from baseball. *Applied Economics*, *46*(3), 271-281.

Brown, M. P., Sturman, M. C., & Simmering, M. J. (2003). Compensation policy and organizational performance: The efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure. *Academy of Management Journal*, *46*(6), 752-762.

Bucciol, A., Foss, N. J., & Piovesan, M. (2014). Pay dispersion and performance in teams. *PloS one*, 9(11), e112631.

Bykova, A., & Coates, D. (2020). Does experience matter? Salary dispersion, coaching, and team performance. *Contemporary Economic Policy*, *38*(1), 188-205.

Caruso, R., Carlo, B. P., & Marco, D. D. (2016). Does diversity in the payroll affect soccer teams' performance? Evidence from the Italian Serie A, Working paper

Ceci-Renaud, N., & Cottet, V. (2012). *Wage structure and firm performance* (No. g2012-02). Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques.

Cheng, Q., Ranasinghe, T., & Zhao, S. (2017). Do high CEO pay ratios destroy firm value?. *Robert H. Smith School Research Paper No. RHS*, *2861680*.

Chi, W., Liao, H., Wang, L., Zhao, R., & Ye, Q. (2019). Incentives to move up: Effects of pay gaps between levels on employee performance. *Human Resource Management Journal*, *29*(2), 238-253.
Coates, D., Frick, B., & Jewell, T. (2016). Superstar salaries and soccer success: The impact of designated players in major league soccer. *Journal of Sports Economics*, *17*(7), 716-735.
Connelly, B. L., Haynes, K. T., Tihanyi, L., Gamache, D. L., & Devers, C. E. (2016). Minding the gap: Antecedents and consequences of top management-to-worker pay dispersion. *Journal of Management*, *42*(4), 862-885.
Conyon, M. J., Peck, S. I., & Sadler, G. V. (2001). Corporate tournaments and executive compensation: Evidence from the UK. *Strategic Management Journal*, *22*(8), 805-815.
Cyrenne, P. (2018). Salary inequality, team success, league policies, and the superstar effect. *Contemporary Economic Policy*, *36*(1), 200-214.
Dai, Y., Kong, D., & Xu, J. (2017). Does fairness breed efficiency? Pay gap and firm productivity in China. *International Review of Economics & Finance*, *48*, 406-422.
DeBrock, L., Hendricks, W., & Koenker, R. (2004). Pay and performance: The impact of salary distribution on firm-level outcomes in baseball. *Journal of Sports Economics*, *5*(3), 243-261.
Della Torre, E., Giangreco, A., & Maes, J. (2014). Show me the money! Pay structure and individual performance in golden teams. *European Management Review*, *11*(1), 85-100.
Depken II, C. A. (2000). Wage disparity and team productivity: evidence from major league baseball. *Economics letters*, *67*(1), 87-92.
Depken, C. A., & Lureman, J. (2018). Wage disparity, team performance, and the 2005 NHL Collective Bargaining Agreement. *Contemporary Economic Policy*, *36*(1), 192-199.
Di Domizio, M., Bellavite Pellegrini, C., & Caruso, R. (2022). Payroll dispersion and performance in soccer: A seasonal perspective analysis for Italian Serie A (2007–2021). *Contemporary Economic Policy*, *40*(3), 513-525.
Ding, D. Z., Akhtar, S., & Ge, G. L. (2009). Effects of inter-and intra-hierarchy wage dispersions on firm performance in Chinese enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, *20*(11), 2370-2381.
Dong, G. N. (2016). Wage dispersion and financial performance of nonprofit hospitals. Journal of Health Care Finance, 43(2).
Elkins, H. (2018). Measuring compensation system structure: the interrelation between equitable pay and firm performance. *Available at SSRN 3198893*.
Eriksson, T. (1999). Executive compensation and tournament theory: Empirical tests on Danish data. *Journal of labor Economics*, *17*(2), 262-280.
Esteves, L. A., & Martins, P. S. (2008). *Is firm performance driven by fairness or tournaments? Evidence from Brazilian matched data* (No. 16). Working Paper, Centre for Globalisation Research.
Faleye, O., Reis, E., & Venkateswaran, A. (2013). The determinants and effects of CEO–employee pay ratios. *Journal of Banking & Finance*, *37*(8), 3258-3272.
Firth, M., Leung, T. Y., Rui, O. M., & Na, C. (2015). Relative pay and its effects on firm efficiency in a transitional economy. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *110*, 59-77.
Franck, E., & Nüesch, S. (2011). The effect of wage dispersion on team outcome and the way team outcome is produced. *Applied Economics*, *43*(23), 3037-3049.
Frick, B., Prinz, J., & Winkelmann, K. (2003). Pay inequalities and team performance: Empirical evidence from the North American major leagues. *International Journal of Manpower*, *24*(4), 472-488.
Gasparetto, T., & Barajas, A. (2022). Wage dispersion and team performance: The moderation role of club size. *Journal of Sports Economics*, *23*(5), 548-566.

Gomez, R. (2002). Salary compression and team performance: evidence from the National Hockey League. *Sportökonomie*, 203-220.
Green, T. C., & Zhou, D. (2019). Pay inequality, job satisfaction, and firm performance. *Baruch College Zicklin School of Business Research Paper*, (2019-07), 03.
Hagiwara, M. (2017). Estimating the Optimal Intra-Company Wage Gaps for Improving Productivity-Evidence from Japanese Listed Company. *Lecture Notes in Management Science*, *9*, 8-25.
Hamann, D. J., & Ren, T. (2013). Wage inequality and performance in nonprofit and for-profit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, *24*(2), 207-228.
Hao, S., & Starr, R. (2016). Player Compensation and Team Success in the National Hockey League.
Harder, J. W. (1992). Play for pay: Effects of inequity in a pay-for-performance context. *Administrative Science Quarterly*, 321-335.
Heyman, F. (2005). Pay inequality and firm performance: evidence from matched employer–employee data. *Applied Economics*, *37*(11), 1313-1327.
Hibbs Jr, D. A., & Locking, H. (2000). Wage dispersion and productive efficiency: Evidence for Sweden. *Journal of Labor Economics*, *18*(4), 755-782.
Hill, A. D., Aime, F., & Ridge, J. W. (2017). The performance implications of resource and pay dispersion: The case of Major League Baseball. *Strategic Management Journal*, *38*(9), 1935-1947.
Hunnes, A. (2009). Internal wage dispersion and firm performance: white-collar evidence. *International Journal of Manpower*, *30*(8), 776-796.
Jane, W. J. (2010). Raising salary or redistributing it: A panel analysis of major league baseball. *Economics letters*, *107*(2), 297-299.
Jang, H. (2019). Salary distribution and team outcome: The comparison of MLB and KBO. *Journal of Global Sport Management*, *4*(2), 149-163.
Jewell, T. R., & Molina, D. J. (2004). Productive efficiency and salary distribution: The case of US Major League Baseball. *Scottish Journal of Political Economy*, *51*(1), 127-142.
Jirjahn, U., & Kraft, K. (2007). Intra-firm wage dispersion and firm performance–is there a uniform relationship?. *Kyklos*, *60*(2), 231-253.
Kale, J. R., Reis, E., & Venkateswaran, A. (2009). Rank-order tournaments and incentive alignment: The effect on firm performance. *The Journal of Finance*, *64*(3), 1479-1512.
Kalmenovitz, J. (2017). *Pay Inequality and Public Sector Performance: Evidence from the SEC's Enforcement Activity*. Working Paper, Stern School of Business, New York University.
Kassis, M. M., & Dole, C. A. (2008). Wage Dispersion and Team Performance in the NFL. *Southern Business & Economic Journal*, *31*.
Katayama, H., & Nuch, H. (2011). A game-level analysis of salary dispersion and team performance in the National Basketball Association. *Applied Economics*, *43*(10), 1193-1207.
Kepes, S., Delery, J., & Gupta, N. (2009). Contingencies in the effects of pay range on organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, *62*(3), 497-531.
Kim J.T. (2018). *Pay disparity and firm performance in Korea*, Doctoral dissertation, College of Business Administration, Seoul National University.
Kim, H. S., & Jang, S. S. (2023). Is a high pay disparity harmful to productivity? Findings from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, *115*, 103580.
Kim, S., Oh, T., Andrew, D., & Zheng, J. (2020). Pay dispersion and team performance in the National Basketball Association. *International Journal of Applied Sports Sciences*, *32*(1), 1-14.

Koubi, A., & Roux, S. (2006). *A reinterpretation of the relation between firm-specific pay inequalities and productivity* (No. g2006-13). Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques.

Lallemand, T., Plasman, R., & Rycx, F. (2003). Intrafirm wage dispersion and firm performance: a review and empirical tests of Belgian data. *Brussels Economic Review*, *46*(4), 5-29.

Lallemand, T., Plasman, R., & Rycx, F. (2004). Intra-firm wage dispersion and firm performance: Evidence from linked employer-employee data. *Kyklos*, *57*(4), 533-558.

Lallemand, T., Plasman, R., & Rycx, F. (2009). Wage structure and firm productivity in Belgium. In *The structure of wages: an international comparison* (pp. 179-215). University of Chicago Press.

Langelett, G. (2005). Wage inequality and firm performance in the NBA: a comment. *Atlantic Economic Journal*, *33*(2), 245-247.

Lee, K. W., Lev, B., & Yeo, G. H. H. (2008). Executive pay dispersion, corporate governance, and firm performance. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, *30*, 315-338.

Leonard, J. S. (1990). Executive pay and firm performance. *ILR Review*, *43*(3), 13-S.

Lepistö, S., & Rossi, A. (2020). *Does Horizontal Pay Dispersion Impair Firm Performance. The Role of Task Complexity* NJB, Vol. 29.

Li, Z., Daspit, J. J., & Marler, L. E. (2022). Executive pay dispersion: Reconciling the differing effects of pay inequality and pay inequity on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, *33*(15), 3056-3084.

Lin, Y. F., Yeh, Y. M. C., & Shih, Y. T. (2013). Tournament theory's perspective of executive pay gaps. *Journal of Business Research*, *66*(5), 585-592.

Liu, P., Hosain, M. S., & Li, L. (2019). Does the compensation gap between executives and staffs influence future firm performance? The moderating roles of managerial power and overconfidence. *International Journal of Management and Economics*, *55*(4), 287-318.

Lundborg, P. (2007). *Which Wage Dispersion Matters to Firms' Performance?* Working paper 12/2007, Swedish Institute for Social Research (SOFI), Stockholm University.

Mahy, B., Rycx, F., & Volral, M. (2011). Wage dispersion and firm productivity in different working environments. *British Journal of Industrial Relations*, *49*(3), 460-485.

Mahy, B., Rycx, F., & Volral, M. (2011). Does wage dispersion make all firms productive?. *Scottish Journal of Political Economy*, *58*(4), 455-489.

Main, B. G., O'Reilly III, C. A., & Wade, J. (1993). Top executive pay: Tournament or teamwork?. *Journal of labor economics*, *11*(4), 606-628.

Marchand, J. T., Smeeding, T. M., & Torrey, B. B. (2006). Salary distribution and performance: Evidence from the National Hockey League. *Center for Policy Research*. Syracuse University.

Martins, P. S. (2008). Dispersion in wage premiums and firm performance. *Economics Letters*, *101*(1), 63-65.

Mondello, M., & Maxcy, J. (2009). The impact of salary dispersion and performance bonuses in NFL organizations. *Management Decision*, *47*(1), 110-123.

Mueller, H. M., Ouimet, P. P., & Simintzi, E. (2017). Within-firm pay inequality. *The Review of Financial Studies*, *30*(10), 3605-3635.

Mugeni, P., Sarfo, C., Dandis, O., Eidd, M. A. H., & Abou-Moghlie, A. (2021). Does executive compensation dispersion affect firm performance: The moderating role of technology intensity, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, *15*, 438-462.

Park, J., & Kim, S. (2017). Pay dispersion and organizational performance in Korea: Curvilinearity and the moderating role of congruence with organizational culture. *The International Journal of Human Resource Management*, *28*(9), 1291-1308.

Patel, P. C., Li, M., del Carmen Triana, M., & Park, H. D. (2018). Pay dispersion among the top management team and outside directors: Its impact on firm risk and firm performance. *Human Resource Management*, *57*(1), 177-192.

Pellegrini, C. B., Caruso, R., & Di Domizio, M. (2021). *Relative wages, payroll structure and performance in soccer. Evidence from Italian Serie A (2007-2019)* (No. dipe0015). Università Cattolica del Sacro Cuore, Dipartimenti e Istituti di Scienze Economiche (DISCE).

Pfeffer, J., & Langton, N. (1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 382-407.

Pissaris, S., Heavey, A., & Golden, P. (2017). Executive pay matters: Looking beyond the CEO to explore implications of pay disparity on non-CEO executive turnover and firm performance. *Human Resource Management*, *56*(2), 307-327.

Przychodzen, W., & Gómez-Bezares, F. (2021). CEO–employee pay gap, productivity and value creation. *Journal of Risk and Financial Management*, *14*(5), 196.

Richards, D. G., & Guell, R. C. (1998). Baseball success and the structure of salaries. *Applied Economics Letters*, *5*(5), 291-296.

Ridge, J. W., Aime, F., & White, M. A. (2015). When much more of a difference makes a difference: Social comparison and tournaments in the CEO's top team. Strategic Management Journal, 36(4), 618-636.

Rouen, E. (2020). Rethinking measurement of pay disparity and its relation to firm performance. *The Accounting Review*, *95*(1), 343-378.

San, G., & Jane, W. J. (2008). Wage dispersion and team performance: evidence from the small size professional baseball league in Taiwan. *Applied Economics Letters*, *15*(11), 883-886.

Shaw, J. D. (2015). Pay dispersion, sorting, and organizational performance. *Academy of Management Discoveries*, *1*(2), 165-179.

Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2002). Pay dispersion and workforce performance: Moderating effects of incentives and interdependence. *Strategic Management Journal*, *23*(6), 491-512.

Shin, J. Y., Kang, S. C., Hyun, J. H., & Kim, B. J. (2015). Determinants and performance effects of executive pay multiples: Evidence from Korea. *ILR Review*, *68*(1), 53-78.

Siegel, P. A., & Hambrick, D. C. (2005). Pay disparities within top management groups: Evidence of harmful effects on performance of high-technology firms. *Organization Science*, *16*(3), 259-274.

Simmons, R., & Berri, D. J. (2011). Mixing the princes and the paupers: Pay and performance in the National Basketball Association. *Labour Economics*, *18*(3), 381-388.

Sommers P.M. (1998), Work incentives and salary distribution in the National Hockey League.

Sonntag, S. J., & Sommers, P. M. (2014). Work incentives and salary distributions in Major League Soccer. *Atlantic Economic Journal*, *42*, 471-472.

Stefanec, N. (2012). Does pay disparity really hamstring team performance? A study of professional ice hockey players. *Sociology Mind*, *2*(04), 447.

Taherifar, R., Holmes, M. J., & Hassan, G. M. (2021). *Is Performance Affected by the CEO-employee Pay Gap?: Evidence from Australia*. University of Waikato.

Tao, Y. L., Chuang, H. L., & Lin, E. S. (2016). Compensation and performance in Major League Baseball: Evidence from salary dispersion and team performance. *International Review of Economics & Finance*, *43*, 151-159.

Torgler, B., Schmidt, S. L., & Frey, B. S. (2006). Relative income position and performance: an empirical panel analysis.

Tran-Quy, N., & Heshmati, A. (2009). *Measurements and Determinants of Pay Inequality and its Impacts on Firms Performance in Vietnam* (No. 200930). Seoul National University; Technology Management, Economics, and Policy Program (TEMEP).

Trevor, C. O., Reilly, G., & Gerhart, B. (2012). Reconsidering pay dispersion's effect on the performance of interdependent work: Reconciling sorting and pay inequality. *Academy of Management Journal*, *55*(3), 585-610.

Wallskog, M., Bloom, N., Ohlmacher, S. W., & Tello-Trillo, C. (2024). *Within-Firm Pay Inequality and Productivity* (No. w32240). National Bureau of Economic Research.

Winter-Ebmer, R., & Zweimüller, J. (1999). Intra-firm wage dispersion and firm performance. *Kyklos*, *52*(4), 555-572.

Yamamura, E. (2015). Wage disparity and team performance in the process of industry development: Evidence from Japan's professional football league. *Journal of Sports Economics*, *16*(2), 214-223.

Yang, H., & Klaas, B. S. (2011). Pay dispersion and the financial performance of the firm: Evidence from Korea. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(10), 2147-2166.

di Yang, J., Xie, T., & ping Lian, H. (2019, September). The relationship between internal pay gap and performance of listed companies in high-tech industry. In *2019 3rd International Seminar on Education, Management and Social Sciences (ISEMSS 2019)* (pp. 499-507). Atlantis Press.

Ye, M., Li, M., & Zeng, Q. (2022). Former CEO director and executive-employee pay gap. *Pacific-Basin Finance Journal*, *76*, 101863.

Yu, P., & Van Luu, B. (2016). Bank performance and executive pay: tournament or teamwork. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, *47*, 607-643.

Table des matières

INTRODUCTION

PARTIE 1. DISPARITES SALARIALES ET PERFORMANCE : ECLAIRAGES THEORIQUES ET TENDANCES RECENTES

Section 1. Disparités salariales et performance : Débats conceptuels et théoriques

1. Des éclairages théoriques contradictoires
   1.1. Les théories de la privation relative et de l'équité
   1.2. La théorie du tournoi
   1.3. La théorie des attentes ou théorie VIE (Valence – Instrumentalité – Expectation)

2. Vers un renouveau théorique : les apports de Shaw, Gupta et Delery (2002)
   2.1. Des disparités salariales qui doivent être légitimes
   2.2. L'interdépendance des tâches, une dimension à prendre en considération

Section 2. Les nouvelles orientations prises par les travaux récents

1. Les effets différenciés des disparités *horizontale* et *verticale* des salaires
   1.1. La disparité horizontale des salaires et ses effets
   1.2. La disparité verticale des salaires et ses effets

2. La grille d'analyse de Downes et Choi (2014)
   2.1. Une typologie des disparités salariales et de leurs effets
   2.2. Les effets différenciés des disparités salariales selon les différentes approches théoriques

PARTIE 2. PROPOSITION POUR L'ANALYSE DES EFFETS DE LA DISPARITE SALARIALE SUR LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

Section 1. Les principaux mécanismes de la relation entre la dispersion salariale et la performance organisationnelle

1. Une synthèse des effets de la disparité salariale sur la performance organisationnelle
   1.1. Les effets de la disparité salariale *inexpliquée*
   1.2. Les effets de la disparité salariale *expliquée*

2. Une extension du modèle de Downes et Choi (2014)
   2.1. L'importance de la position dans l'échelle de rémunération
   2.2. La transparence du système de rémunération
   2.3. La confiance et l'esprit de compétition, deux traits culturels pouvant affecter la relation disparité salariale et productivité
   2.4. L'effet d'incitation, jusqu'à un certain seuil ?

Section 2. Hypothèses de la recherche et choix méthodologiques

1. La formulation des hypothèses de recherche
   1.1. Les hypothèses relatives à la nature des disparités salariales

1.2. Les hypothèses relatives à l'interdépendance des tâches et à la position dans la distribution des salaires
1.3. Les hypothèses relatives aux contextes culturels nationaux
1.4. Les hypothèses relatives à la non-linéarité de la relation

2. Les choix méthodologiques adoptés
   2.1. La collecte des études existantes
   2.2. Les critères de sélection des études
   2.3. La mesure de la grandeur d'effet commune

PARTIE 3. LES EFFETS DES DISPARITES SALARIALES SUR LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS : LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Section 1. Description et exploration des données recueillies

1. Premières analyses descriptives des résultats des études existantes
   1.1. Histogrammes et courbes de densité de Kernel
   1.2. Une première méta-analyse en sous-groupe
   1.3. Une analyse chronologique des résultats des études existantes

2. Une absence de biais de publication
   2.1. L'examen des graphes en entonnoir
   2.2. Les tests linéaires du biais de publication

Section 2. Les modérateurs potentiels de la relation disparité salariale et performance

1. Le choix d'une méta-analyse de régression

2. Les premiers résultats sur l'ensemble de l'échantillon d'études
   2.1. Des disparités salariales de moins en moins acceptées
   2.2. Des approches méthodologiques variées mais qui influencent peu les résultats
   2.3. L'importance du choix des variables de contrôle
   2.4. Des effets différenciés selon les formes de disparités salariales

3. A la recherche des autres modérateurs de la relation disparités salariales et performance
   3.1. L'interdépendance des tâches
   3.2. La place dans la distribution des rémunérations
   3.3. La non-linéarité de la relation disparités salariales/performance

4. Le rôle du contexte culturel
   4.1. Un contexte national qui explique une partie de l'hétérogénéité des résultats obtenus dans la littérature empirique
   4.2. Une analyse à partir du modèle culturel d'Hofstede
   4.3. Une analyse à partir des données externes du *World Value Survey*

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

RESUME

Disparités salariales et performance des organisations : Revue systématique et méta-analyse de la littérature

Au cours des deux dernières décennies, l'intérêt pour les conséquences de la dispersion des salaires a été renforcé par le constat d'un accroissement des inégalités de salaire dans les entreprises des pays développés. L'attention portée aux inégalités salariales s'est inscrit, en effet, dans un contexte marqué par de vifs débats sur les niveaux appropriés de dispersion des salaires et par les scandales médiatiques récents soulevés par l'octroi de primes et de bonus exceptionnels à certains PDG d'entreprise. Pour les uns, une plus grande dispersion des salaires est indispensable pour maintenir un certain niveau d'effort et contribuer à une plus grande productivité des organisations. Pour les autres, la forte dispersion des salaires peut créer un sentiment d'injustice qui va nuire à la coopération entre les salariés et saper la motivation des individus dans les organisations. Les réponses individuelles à l'injustice organisationnelle sont très variées, elles peuvent se manifester par des absences répétées, des pauses qui s'éternisent jusqu'à des actes malveillants, des comportements d'agression ou de sabotage. Ces comportements contreproductifs au travail représentent un coût pour les entreprises.

Cette étude a pour but d'identifier les principales sources de dispersion des salaires et d'examiner leurs effets sur la performance des organisations. Pour ce faire, cette recherche s'appuie sur une synthèse exhaustive des résultats des études et une méta-analyse dont l'objectif est d'identifier les facteurs pouvant affecter cette relation.

Les résultats de cette étude montrent que les disparités salariales qui sont perçues comme justes et équitables sont motivantes pour les employés et positives pour la performance des organisations. L'injustice ressentie par les individus ressort comme le principal facteur explicatif des comportements contreproductifs. La réaction des individus à l'égard des disparités salariales dépend, par ailleurs, de leur position dans l'échelle des salaires. Les employés situés en haut de la distribution interne des salaires ont tendance à réagir positivement à la dispersion des salaires tandis que les employés situés en bas de cette distribution réagiront négativement. De surcroît, la possibilité de comparer aisément sa contribution et son salaire à ceux d'autrui influence le comportement des individus au travail.

Enfin, le contexte au sein duquel s'inscrivent les disparités salariales joue un rôle crucial. Les cultures nationales qui valorisent l'esprit de compétition et la confiance sont des terreaux qui contribuent à percevoir les différences de salaires comme des opportunités et de ce fait, favorisent les effets incitatifs des disparités salariales au détriment des considérations d'équité.