

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'EFFET DES RÉGIMES DE PRIMES DE RENDEMENT SUR LA SATISFACTION  
À L'ÉGARD DE LA RÉMUNÉRATION ET LE SOUTIEN PERÇU DU SUPÉRIEUR  
IMMÉDIAT : UNE QUESTION DE JUSTICE ORGANISATIONNELLE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA  
MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

BENOIT LAMARCHE

OCTOBRE 2012

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

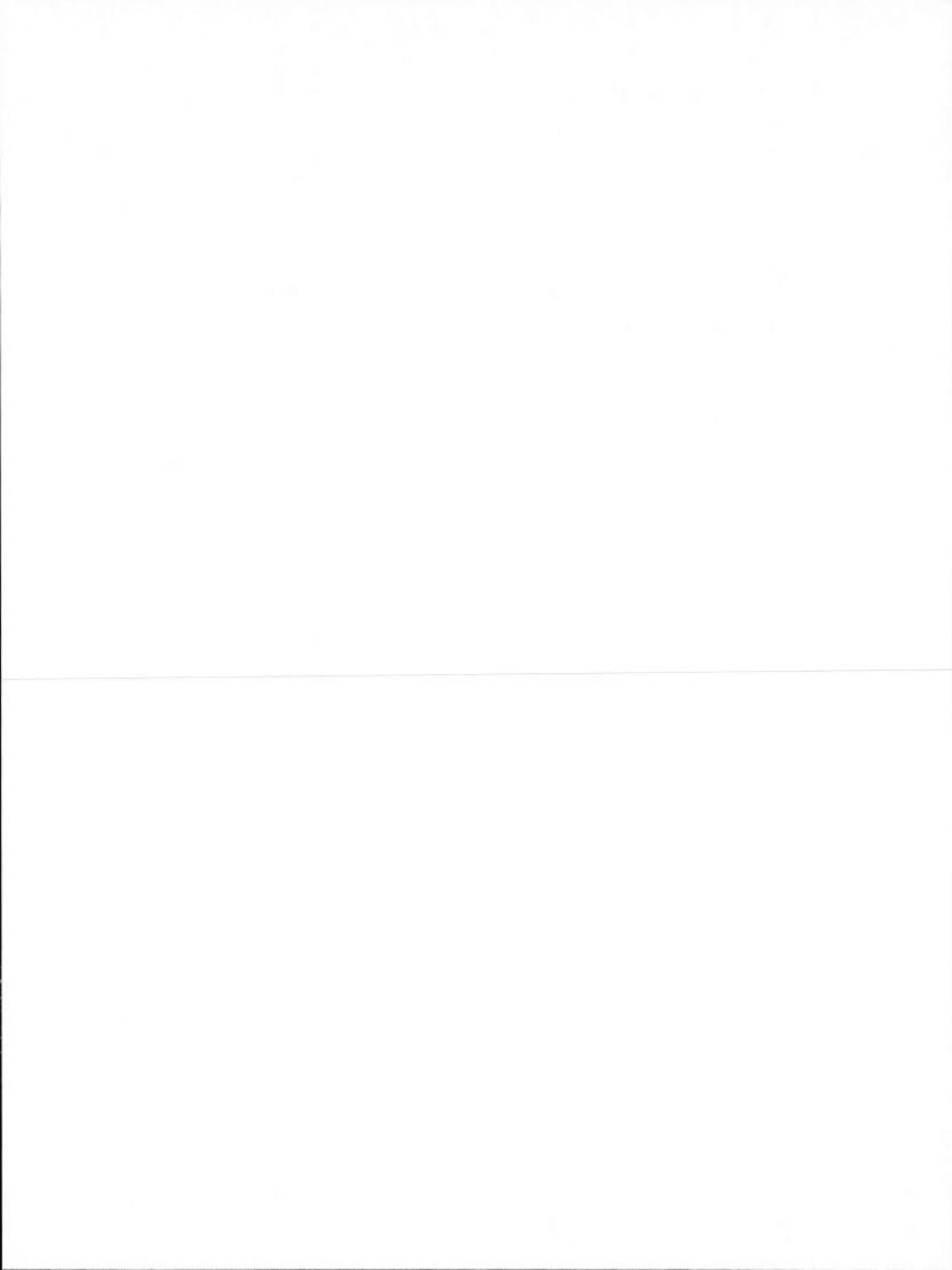
La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

À tout seigneur tout honneur, je souhaite remercier sincèrement ma directrice de mémoire Julie Cloutier. Sa grande générosité, sa joie de vivre mêlée à son expertise et à sa rigueur font d'elle une professeure et une directrice d'exception. Ton soutien et ton aide furent des éléments déterminants dans la réalisation de ce mémoire. Merci Julie pour tout ce que tu as fait pour moi!

J'aimerais également remercier ma conjointe, Myriam, pour m'avoir encouragé et supporté durant la rédaction de ce mémoire qui fut un processus long et pénible.

Finalement, j'aimerais remercier mon employeur Normandin Beaudry, mais plus spécifiquement Étienne Boucher et Geneviève Cloutier pour m'avoir encouragé et alloué un temps précieux pour la rédaction de ce mémoire.



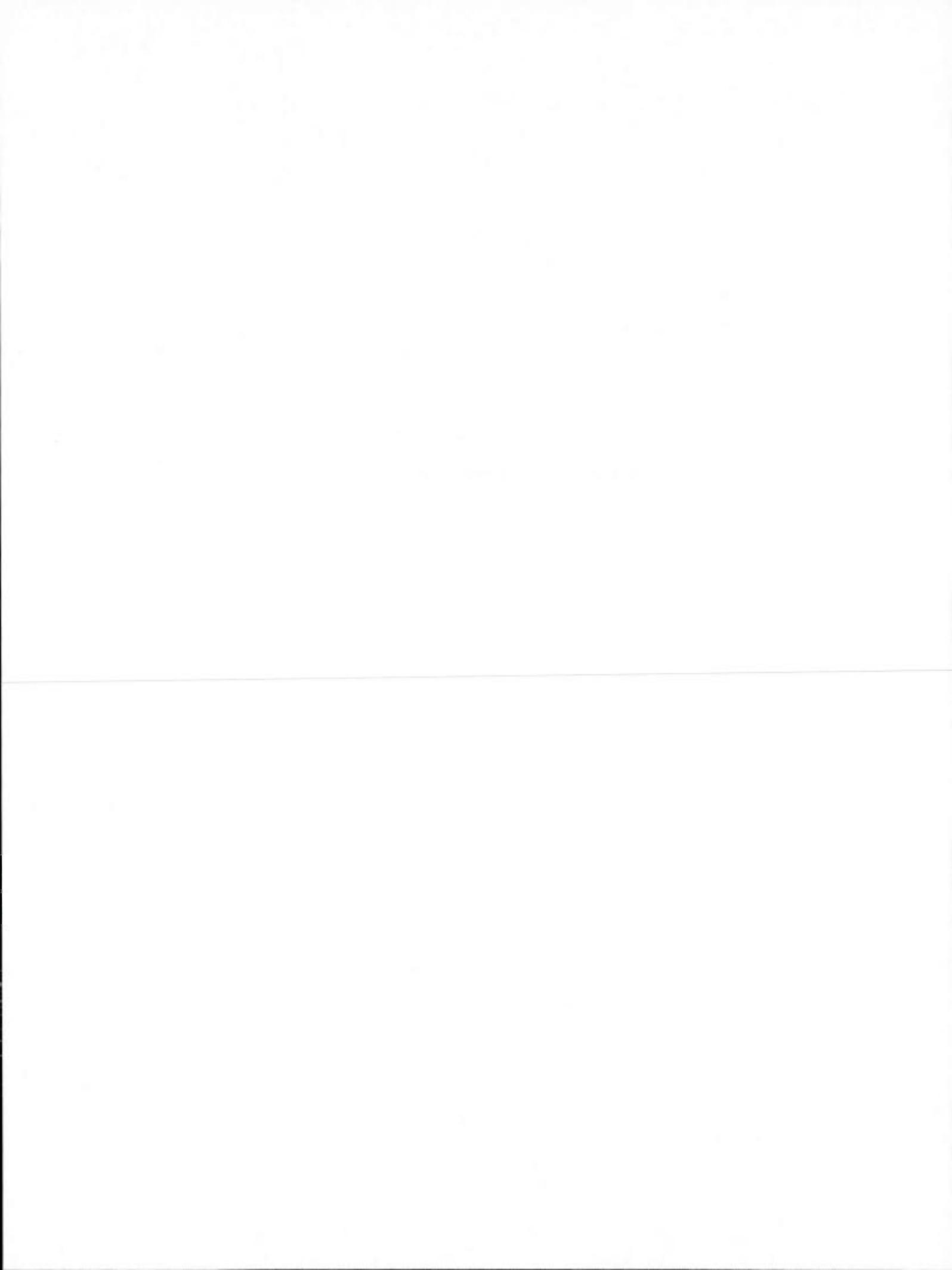
## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	i
LISTE DES FIGURES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
RÉSUMÉ .....	ix
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
LA PROBLÉMATIQUE.....	5
1.1 L'importance de la rémunération variable.....	5
1.2 Le caractère distinctif de la rémunération variable .....	7
1.3 La satisfaction à l'égard de la rémunération .....	10
1.4 Le soutien perçu du supérieur immédiat .....	12
1.5 Comprendre comment les régimes de rémunération variable affectent la satisfaction à l'égard de la rémunération et le soutien perçu du supérieur immédiat.....	15
1.6 L'objectif de la recherche .....	18
CHAPITRE II	
LE CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE .....	19
2.1 Présentation des concepts centraux .....	20
2.1.1 Les régimes de primes au rendement .....	20
2.1.2 La justice organisationnelle .....	22
2.1.3 La satisfaction à l'égard de la rémunération .....	27
2.1.4 Le soutien perçu du supérieur immédiat.....	28
2.2 Présentation des théories et modèles .....	29
2.2.1 La théorie de l'équité.....	30
2.2.2 Le modèle des écarts .....	31
2.2.3 La théorie des attentes.....	34

2.3	Présentation des hypothèses de recherche .....	36
2.3.1	La pertinence des objectifs à atteindre .....	37
2.3.2	L'évaluation du rendement .....	39
2.3.3	La politique relative au montant maximum des primes .....	40
2.3.4	La satisfaction à l'égard de la rémunération .....	42
2.3.5	Le soutien perçu du supérieur immédiat.....	43
CHAPITRE III		
LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....		49
3.1	Le devis de recherche.....	49
3.2	Le choix des participants.....	51
3.3	Les instruments de mesure.....	53
3.3.1	Les variables indépendantes.....	53
3.3.2	La variable médiatrice .....	56
3.3.3	Les variables dépendantes .....	57
3.3.4	Les variables de contrôle .....	58
3.4	La fidélité et validité des instruments.....	58
3.5	La collecte de données .....	60
CHAPITRE IV		
LES RÉSULTATS, INTERPRÉTATION ET DISCUSSION.....		63
4.1	La description de l'échantillon .....	63
4.2	L'analyse factorielle .....	65
4.3	Les résultats descriptifs.....	68
4.3.1	Les variables indépendantes.....	69
4.3.2	La variable médiatrice .....	71
4.3.3	Les variables dépendantes .....	71
4.4	La vérification des hypothèses de recherche .....	73
4.5	La discussion des résultats .....	78
CONCLUSION.....		83
BIBLIOGRAPHIE .....		89

## LISTE DES FIGURES

Figure		Page
2.2	Le modèle des écarts par Lawler (1971) .....	32
2.3	Le modèle modifié des écarts de Heneman et Schwab (1979).....	34
2.4	Modélisation des hypothèses de recherche.....	47
4.1	Sommaire des résultats.....	78



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1	Résumé des hypothèses de recherche.....	47
4.1	Portrait démographique de l'échantillon.....	64
4.2	Analyse factorielle en rotation Varimax .....	67
4.3	Matrice de corrélation et statistiques descriptives .....	68
4.4	Distribution des données pour la perception de justice relative à la pertinence des objectifs de rendement .....	69
4.5	Distribution des données pour la perception de justice relative à l'évaluation du rendement.....	70
4.6	Distribution des données pour la perception de justice relative à la politique relative au montant maximum des primes .....	70
4.7	Distribution des données pour la perception d'équité individuelle.....	71
4.8	Distribution des données pour la perception de la satisfaction à l'égard de la rémunération .....	72
4.9	Distribution des données pour la perception du soutien perçu du supérieur immédiat.....	72
4.10	Résultats de l'analyse de régression : la justice procédurale comme déterminants de la satisfaction à l'égard de la rémunération. ....	75
4.11	Résultats de l'analyse de régression : la justice procédurale comme déterminant de la perception d'équité individuelle .....	76
4.12	Résultats de l'analyse de régression : l'équité individuelle comme déterminant de la satisfaction à l'égard de la rémunération. ....	76

4.13	Résultats de l'analyse de régression : les déterminants du soutien perçu du supérieur immédiat.....	77
------	--	----

## RÉSUMÉ

### **Chapitre I – La problématique**

Les régimes de primes de rendement consistent à offrir aux employés un montant d'argent forfaitaire pour récompenser leur rendement. Ces régimes a) reconnaissent la contribution qu'est le rendement, b) exigent le déploiement d'efforts supplémentaires en vue d'atteindre les objectifs de rendement et c) rendent une partie de la rémunération incertaine (c.-à-d. la prime). À la suite d'une recension des écrits scientifiques, nous avons mis en évidence le manque de connaissance au sujet des effets que sont susceptibles d'engendrer les régimes de primes au rendement sur deux états psychologiques : la satisfaction à l'égard de la rémunération et le soutien perçu du supérieur immédiat. Or, il s'avère important de s'intéresser à cette question considérant la popularité de ces régimes au Canada. Nous avons également montré que la justice organisationnelle est un concept clé susceptible de nous aider à mieux comprendre comment les régimes de primes de rendement affectent les états psychologiques des individus. L'objectif de cette recherche consiste à déterminer l'influence qu'exerce la justice organisationnelle liée aux régimes de primes au rendement individuel sur la satisfaction à l'égard de la rémunération et sur le soutien perçu du supérieur immédiat.

### **Chapitre II – Le cadre conceptuel et théorique**

Afin de construire notre modèle d'analyse, nous avons d'abord présenté chacun des concepts à l'étude : les régimes de primes de rendement, la justice organisationnelle, la satisfaction à l'égard de la rémunération, et le soutien perçu du supérieur immédiat. Nous avons ensuite présentés différentes théories et modèles permettant de construire un lien solide entre les concepts liés à la justice organisationnelle et les concepts de satisfaction à l'égard de la rémunération et de soutien perçu du supérieur immédiat. Ainsi, nous avons discuté de : la théorie de l'équité (Adams, 1965), le modèle des écarts et sa version modifiée (Heneman et Schwab, 1979; Lawler, 1971), ainsi que de la théorie des attentes (Vroom, 1964). Il a également été question de la perspective instrumentale et relationnelle de la justice ainsi que de l'approche multi-cible de la justice (Blader et Tyler, 2003; Goldman et Taylor, 2000; Masterson, Lewis, Rupp et Cropanzano, 2002). Ce cadre théorique a permis de formuler six hypothèses de recherche visant à déterminer l'effet de la justice organisationnelle sur la satisfaction à l'égard de la rémunération et le soutien perçu du supérieur immédiat.

### **Chapitre III – Le cadre méthodologique**

Un devis corrélational a été retenu pour cette étude. Notre technique de collecte de données a pris la forme d'un questionnaire auto-administré en ligne sur la plateforme de sondage *Survey Monkey*. La fiabilité et la validité de ce questionnaire est assuré puisque les instruments de mesure qu'il le compose ont déjà prouvé leur valeur méthodologique dans d'autres études déjà publiées. Sur les 100 travailleurs ciblés, 42 ont retourné le questionnaire dûment rempli pour un taux de réponse de 42 %.

### **Chapitre IV – Les résultats, interprétation et discussion**

Les analyses statistiques ont soutenu cinq des six hypothèses de recherche. De façon générale, les résultats montrent que la justice organisationnelle explique les états psychologiques des individus, la satisfaction à l'égard de la rémunération et le soutien perçu du supérieur immédiat. De façon plus précise, le soutien perçu du supérieur immédiat est déterminé par la justice procédurale liée au processus d'évaluation du rendement. Cette dernière explique également la satisfaction à l'égard de la rémunération. Deux autres perceptions de justice figurent également parmi les déterminants de cette attitude : la justice procédurale liée à la politique relative au montant maximal de la prime et l'équité individuelle.

**Mots-clés :** Régimes de primes de rendement, satisfaction à l'égard de la rémunération, soutien perçu du supérieur immédiat et justice organisationnelle.

## INTRODUCTION

La rémunération variable, plus particulièrement, les régimes de primes de rendement, est devenue une pratique de rémunération très usuelle dans les organisations. En effet, plus d'une entreprise sur quatre donne accès à un régime de rémunération individuelle à au moins une catégorie d'employés (Cloutier, Morin et Renaud, 2010). Malgré de nombreuses recherches qui mettent en évidence l'effet de ces régimes sur le rendement (pour des méta-analyses, voir : Guzzo, Jette et Katzell, 1985; Jenkins, Mitra, Gupta et Shaw, 1998; Stajkovic et Luthans, 1997), très peu d'études se sont penchés sur les effets des régimes de primes de rendement sur la satisfaction des employés à l'égard de leur rémunération ou leur sentiment d'être important et apprécié par leur supérieur immédiat (support perçu du supérieur immédiat). Il s'avère important de mieux comprendre de quelle manière les caractéristiques des régimes de primes de rendement façonnent ces états psychologiques, compte tenu de l'importance qu'ils prennent dans le fonctionnement des organisations.

Le premier chapitre est consacré à la problématique de la recherche. Après avoir brièvement introduit le concept de rémunération variable, nous discuterons de l'importance de lui accorder une attention particulière. Ensuite, nous présenterons les principales caractéristiques des régimes de rémunération variable. Cela nous mènera à questionner les effets contradictoires que sont susceptibles de produire les régimes de rémunération variable : ces régimes exercent une pression sur les employés à fournir des efforts supplémentaires, alors que la rémunération additionnelle reste incertaine. Nous discuterons ainsi de l'importance de s'intéresser aux régimes de rémunération variable sous un nouvel angle, soit la satisfaction à l'égard de la rémunération et le soutien perçu du supérieur immédiat. Il sera ensuite

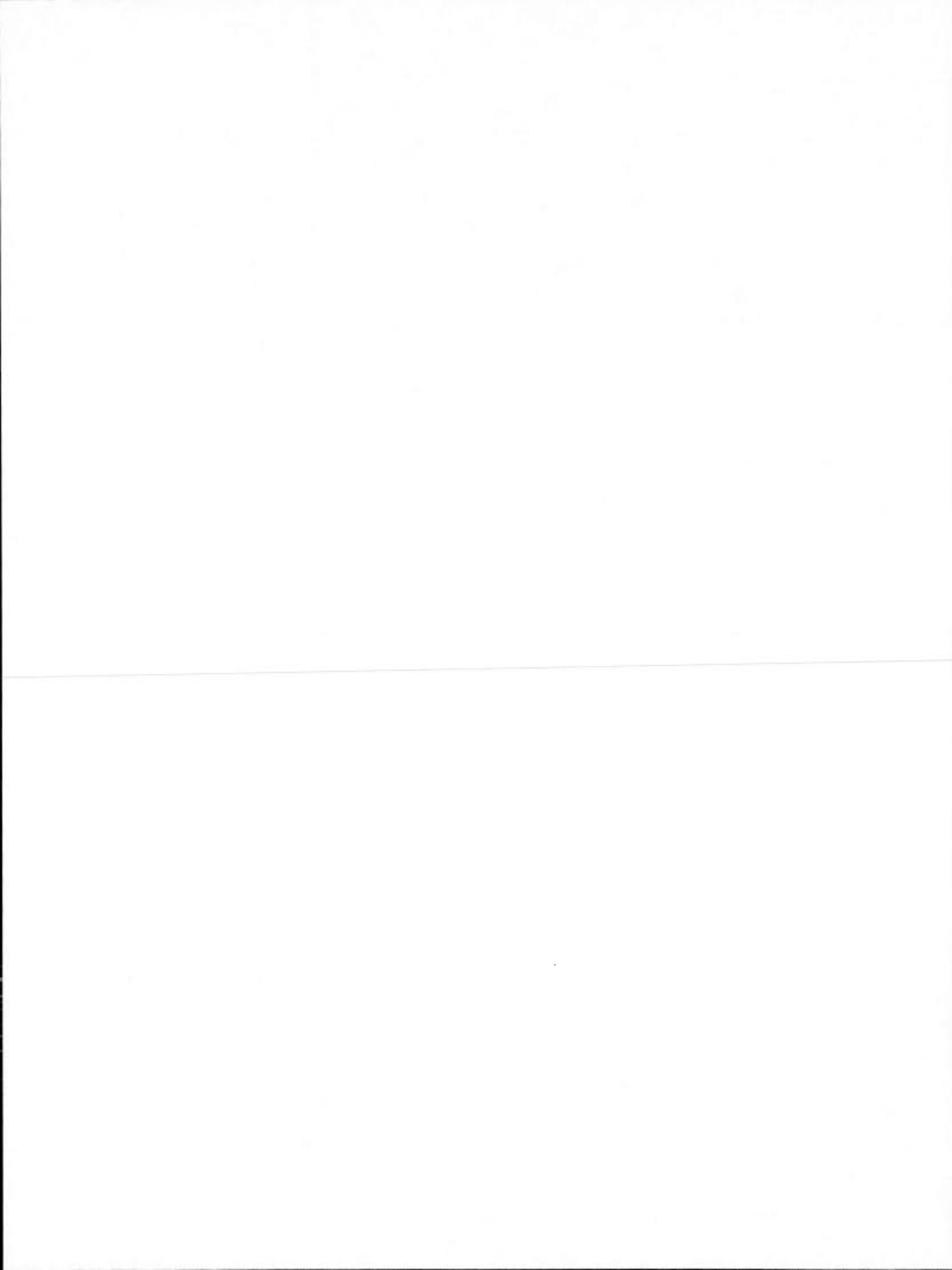
question de l'importance de ces deux états psychologiques pour le fonctionnement des organisations. Nous dresserons également un bilan des connaissances au sujet de l'influence des régimes de rémunération variable sur la satisfaction à l'égard de la rémunération et le soutien perçu du supérieur immédiat. Après en avoir révélé les lacunes, nous discuterons de la pertinence d'utiliser le cadre d'analyse de la justice organisationnelle. Cela nous conduira à formuler l'objectif de notre recherche de la façon suivante : déterminer l'influence qu'exerce la justice organisationnelle liée aux régimes de primes de rendement individuel, sur la satisfaction à l'égard du salaire et sur le soutien perçu du supérieur immédiat.

Le second chapitre porte sur le cadre conceptuel et théorique de notre recherche. Dans un premier temps, nous présenterons les concepts centraux de l'étude (les régimes de primes de rendement, la justice organisationnelle, la satisfaction à l'égard de la rémunération et le soutien perçu du supérieur immédiat). Cela nous mènera à décrire les théories et modèles conceptuels (la théorie de l'équité, le modèle des écarts et la théorie des attentes) qui permettront de tisser des liens solides entre les variables à l'étude. Finalement, nous formulerons six hypothèses de recherche à la lumière des théories et modèles retenus.

Le troisième chapitre concerne le cadre méthodologique. Nous y décrivons l'ensemble des aspects méthodologiques de l'étude. D'abord, nous abordons la question du devis de recherche. Nous traiterons ensuite du choix des participants. Nous passerons ensuite à la construction des instruments de mesure et à leurs qualités psychométriques. Finalement, nous présenterons la technique de collecte de données utilisée.

Le quatrième chapitre est consacré à l'analyse, l'interprétation et la discussion des résultats. Dans un premier temps, nous décrivons l'échantillon et les résultats de l'analyse factorielle. Nous présenterons ensuite les résultats descriptifs pour l'ensemble des variables. Par la suite, nous procéderons à la vérification des hypothèses en utilisant la technique de la régression multiple. Finalement, nous discuterons de ces résultats.

Nous concluons cette étude en mettant en évidence les principaux résultats. Cela nous permettra de faire ressortir les contributions de notre étude à l'avancement des connaissances. Nous traiterons également des limites de notre recherche ainsi que des pistes de recherche future.



## CHAPITRE I

### LA PROBLÉMATIQUE

Dans sa plus large acception, la rémunération variable consiste à lier une partie de la rémunération des employés à leur rendement (St-Onge et Thériault, 2006). Ainsi, plus les employés produisent un rendement élevé, plus leur rémunération s'accroît. Toutefois, parce que la rémunération variable dépend du rendement des employés, elle est incertaine. En d'autres termes, on demande aux employés de faire des efforts additionnels en vue de réaliser leurs objectifs de rendement. Et leurs efforts seront récompensés uniquement si les objectifs prédéterminés sont effectivement atteints. En raison de la pression à faire des efforts supplémentaires et de l'incertitude de la récompense, il y a lieu de se questionner au sujet de l'effet de ces régimes sur les états psychologiques des employés. Précisons dès maintenant que ce mémoire porte sur les effets de la rémunération variable sur 1) la satisfaction des employés à l'égard de la rémunération et 2) le soutien perçu du supérieur immédiat, *c.-à-d.* dans quelle mesure les employés perçoivent que leur supérieur immédiat se préoccupe de leur bien-être et accorde de la valeur à leurs contributions à l'organisation.

#### 1.1 L'importance de la rémunération variable

La rémunération variable fait référence à divers régimes qui récompensent financièrement les performances, à court terme ou à long terme, d'une personne, d'un groupe ou d'une entreprise (St-Onge et Thériault, 2006). Ainsi, lorsque la rémunération repose sur le rendement d'un seul individu, on parlera de rémunération variable individuelle. Cette première famille de régime fait référence aux régimes de

primes au rendement, aux régimes de rémunération à la pièce et aux régimes de rémunération à la commission. En revanche, lorsque la rémunération dépend du rendement d'un groupe d'individus, on parlera plutôt de rémunération variable collective. Dans cette deuxième famille, on retrouve les régimes de prime d'équipe, les régimes de participation aux bénéficiaires et les régimes de partage des gains de productivité. Précisons que ce mémoire porte exclusivement sur les régimes de primes au rendement, que nous verrons plus en détail au prochain chapitre.

La rémunération variable constitue une pratique de gestion des ressources humaines très répandue au sein des organisations. Au Canada, plus de 35 % des entreprises offrent au moins un régime de rémunération variable à leurs employés (Cloutier, Morin et Renaud, 2010). En ce qui concerne plus précisément la rémunération variable individuelle, 28 % des entreprises canadiennes offrent ce type de régime à au moins une catégorie de personnel (Cloutier, Morin et Renaud, 2010). Bref, en raison de sa popularité sans précédent, la rémunération variable mérite que l'on s'y intéresse de près.

La popularité de ces régimes tient fort probablement à leurs effets positifs présumés sur le rendement des employés et la performance des organisations. À ce sujet, les études montrent effectivement que la rémunération variable accroît le rendement des employés (pour une recension des écrits, voir : Bucklin et Diskinson, 2001; Dixon, Hayes et Stack, 2003; Gerhart, Rynes et Fulmer, 2009; Honeywell-Johnson et Dickinson, 1999; Werner et Ward, 2004. Pour des méta-analyses, voir : Guzzo, Jette et Katzell, 1985; Jenkins, Mitra, Gupta et Shaw, 1998; Stajkovic et Luthans, 1997). Par exemple, la méta-analyse qu'ont réalisée Stajkovic et Luthans (1997) a montré que les récompenses financières améliorent la performance des employés, et ce, tant dans le secteur manufacturier que celui des services. Également, lors d'une recherche dans une entreprise américaine de pose de pare-brises, Lazear (2000) a constaté une hausse de productivité de la firme de l'ordre de 44 % à la suite du changement du système de rémunération, passant d'une rémunération basée sur des taux horaires à un système de rémunération variable (rémunération à la pièce). Shearer (2004) a obtenu des résultats similaires dans une

entreprise canadienne de reboisement (plantation d'arbres). En effet, le groupe de planteurs payés selon un régime de rémunération variable (rémunération à la pièce) présentait un rendement de 20 % supérieur à celui du groupe de planteurs payés selon un salaire horaire (fixe). Finalement, Smoot et Duncan (1997) ont obtenu des résultats semblables dans le cadre de quatre études expérimentales. Les résultats ont montré que les sujets payés selon un régime de rémunération à la pièce présentaient un rendement supérieur aux sujets recevant une rémunération fixe. Bref, les chercheurs se sont beaucoup intéressés aux conséquences de la rémunération variable sur le rendement des employés et la performance des firmes. Les résultats se sont révélés probants. Ces résultats suggèrent que, effectivement, les régimes de rémunération variable individuelle encouragent les employés à déployer plus d'efforts et à adopter des comportements plus productifs. Ces régimes entraînent également des conséquences positives sur la performance des organisations.

## **1.2 Le caractère distinctif de la rémunération variable**

Quelles sont les caractéristiques distinctives des régimes de rémunération variable? Comme nous l'avons vu, les régimes de rémunération variable récompensent les individus en fonction du rendement. Cela est totalement différent de la rémunération fixe – le salaire – laquelle est versée en fonction du temps consacré au travail (à l'heure, à la semaine ou au mois), quel que soit le rendement des individus. Le salaire est déterminé à partir des caractéristiques de l'emploi et de sa valeur sur le marché de l'emploi (Milkovich et Newman, 2008; St-Onge et Thériault, 2006). Bref, la rémunération variable reconnaît les niveaux de rendement différents des individus.

Or, les études montrent que les individus souhaitent que leur apport à l'organisation soit rétribué de manière juste et équitable. En d'autres termes, ils veulent que leur rétribution soit proportionnelle à leur contribution. Par exemple, selon la théorie de l'équité développée par Adams (1965) « les individus voient de

l'iniquité lorsqu'ils perçoivent que leur ratio rétributions-contributions n'est pas égal au ratio rétributions-contributions d'un référent<sup>1</sup> ". Également, le modèle des écarts (discrepancy model) de Lawler (1971) repose sur le lien perçu entre les contributions et les rétributions (Lawler, 1971, Heneman, 1985, Miceli et Lane, 1991). À ce chapitre, l'étude qu'ont réalisée Scarpello et Jones (1996) a montré que le caractère équitable de la rémunération (i.e. le salaire et les augmentations de salaire) agit sur leur satisfaction à l'égard de la rémunération. Dans la même veine, Folger et Konovsky (1989) ont montré que l'équité de l'augmentation de salaire exerçait une influence sur la satisfaction à l'égard de celle-ci. Bref, les individus porteraient un jugement sur leur rémunération en fonction du principe d'équité, lequel jugement aurait un effet positif sur leurs attitudes.

Par ailleurs, les études ont également démontré que le rendement figure parmi les types de contribution que les individus veulent voir récompenser (Dyer et Theriault, 1976; Lowe et al., 2002). En la matière, les études ont montré que plus le niveau du salaire tient compte du rendement, plus les individus sont satisfaits de leur salaire (Heneman et al., 1988; pour une méta-analyse, voir Williams et al., 2006). En somme, il apparaît que les individus veulent être rémunérés en fonction de leur rendement. Plus ils sont performants, plus ils s'attendraient à recevoir une rémunération élevée. Et c'est notamment ce que proposent les régimes de rémunération variable individuelle telles que les primes au rendement. Parce que ces régimes de rémunération récompensent expressément les individus pour leur rendement individuel, ils sont susceptibles de susciter, à travers la perception d'équité, une satisfaction élevée à l'égard de la rémunération.

De plus, parce que la rémunération variable est établie en fonction du rendement, elle encourage les employés à faire des efforts additionnels en vue d'atteindre leurs objectifs de rendement et toucher une rémunération supplémentaire (Gerhart, Rynes et Fulmer, 2009). En d'autres termes, la rémunération variable exerce une pression sur les employés à fournir davantage d'efforts. Cependant, les

---

<sup>1</sup> Traduction libre : « Inequity exists for Person whenever he perceives that the ratio of his outcomes to inputs and the ratio of Other's outcomes to Other's inputs are unequal » (Adams, 1965 : 280).

employés se verront récompensés uniquement dans la mesure où leurs objectifs de rendement sont réalisés. En d'autres termes, les efforts supplémentaires des employés ne mènent pas nécessairement à l'atteinte des objectifs de rendement de laquelle dépend la rémunération additionnelle. La rémunération variable est incertaine. Les employés risquent donc d'augmenter le niveau de leurs efforts, sans toutefois que leurs objectifs de rendement ne soient atteints et sans recevoir la rémunération qui y est rattachée. Bref, les employés assument le risque de faire des efforts inutiles du point de vue de la rémunération : des efforts qui produiront un niveau de rendement insuffisant et qui ne seront pas récompensés. En ce sens, l'admissibilité à un régime de rémunération variable pourraient exercer un effet négatif sur les attitudes des employés.

En résumé, outre la notion de rendement, les notions d'effort et de risque se révèlent des concepts centraux dans le champ de la rémunération variable. En conséquence, la rémunération variable risque d'avoir des effets contradictoires sur l'état psychologique des individus. En effet, le fait d'être rémunéré en fonction de son rendement personnel contribuerait à améliorer la satisfaction des individus à l'égard de leur rémunération. En revanche, le fait de devoir faire des efforts supplémentaires sans être assuré de recevoir une rémunération additionnelle pourrait contribuer à réduire la satisfaction à l'égard de la rémunération. Par exemple, un vendeur qui déploie tous les efforts possibles afin d'atteindre ses objectifs de vente, mais ne les atteint pas en raison d'une baisse de la clientèle, pourrait vraisemblablement démontrer des attitudes négatives au sujet du système de rémunération à la commission et de sa rémunération de façon générale.

Quel est alors l'effet net de la rémunération variable sur les états psychologiques des individus ? Les notions de rendement, d'effort et de risque se révèlent des caractéristiques distinctives des régimes de rémunération variable. Il y a donc lieu de se demander comment ces caractéristiques particulières affectent les états psychologiques des employés. Sachant que les régimes de rémunération variable : a) exigent des efforts supplémentaires, b) rendent la rémunération incertaine, mais c) reconnaissent le rendement des employés, quels sont les effets

de ces régimes sur les états psychologiques des employés : 1) la satisfaction à l'égard de la rémunération? et 2) le soutien perçu du supérieur immédiat, i.e. le sentiment d'être important et apprécié par son supérieur immédiat?

Si l'on a accumulé beaucoup de connaissances sur les effets de la rémunération variable sur le rendement des employés (pour des méta-analyses, voir : Guzzo, Jette et Katzell, 1985; Jenkins, Mitra, Gupta et Shaw, 1998; Stajkovic et Luthans, 1997), nous ne savons presque rien actuellement au sujet de ses effets sur la satisfaction à l'égard de la rémunération et le soutien perçu du supérieur immédiat. Les deux prochaines sections traitent successivement de l'importance et des connaissances acquises sur le plan de la satisfaction à l'égard de la rémunération et celui du soutien perçu du supérieur immédiat.

### **1.3 La satisfaction à l'égard de la rémunération**

Selon Lawler (1971), la satisfaction à l'égard du salaire est une attitude qui découle de l'écart entre deux perceptions : 1) ce que les employés pensent qu'ils devraient recevoir et 2) ce qu'ils pensent avoir reçu. La satisfaction à l'égard du salaire constitue un concept phare dans les milieux organisationnels parce qu'elle est liée à la présence au travail et à la rétention des employés. En effet, il a été démontré que la satisfaction à l'égard de la rémunération est un prédicteur important de l'absentéisme, de l'intention de quitter l'organisation, et des départs volontaires (pour une méta-analyse, voir : Williams, McDaniel et Nguyen, 2006).

Compte tenu de l'importance que prend la satisfaction à l'égard du salaire, il s'avère important de comprendre comment elle est influencée par les différentes pratiques de rémunération, notamment la rémunération variable. Or, très peu d'études ont porté sur le sujet. Ces rares études ont utilisé des données nationales représentatives des travailleurs américains (Heywood et Wei, 2006) et des travailleurs britanniques (McCausland, Pouliakas et Theodossiou, 2005, Petruscu et Simmons, 2008). Un examen de ces études montre que les résultats qu'elles

présentent sont contradictoires. En ce qui concerne plus spécifiquement les régimes individuels de rémunération variable, certaines études ont montré que ces régimes de rémunération produisaient un effet positif sur la satisfaction à l'égard de la rémunération (Heywood et Wei, 2006; Petrescu et Simmons, 2008), tandis que d'autres n'ont pas été en mesure d'établir de lien entre la rémunération variable individuelle et la satisfaction à l'égard de la rémunération (Gomez-Mejia et Balkin, 1989; Green et Heywood, 2008; McCausland, Pouliakas et Theodossiou, 2005). Par exemple, utilisant les données nationales provenant du British Household Panel Survey (BHPS), McCausland, Pouliakas et Theodossiou (2005) sont arrivées à la conclusion que le lien entre les régimes de rémunération variable individuelle et la satisfaction à l'égard du salaire n'était pas statistiquement significatif. Ils expliquent que les travailleurs ayant de faibles salaires craignent de souffrir de l'incertitude de la rémunération variable et, de fait, ne sont pas plus satisfaits de leur rémunération que les travailleurs qui n'ont pas accès à un tel régime.

Les résultats contradictoires que présentent ces études laissent penser que les caractéristiques des régimes joueraient un rôle important dans le façonnement de la satisfaction à l'égard de la rémunération. Ces caractéristiques constitueraient des variables médiatrices qui expliqueraient l'incohérence des résultats des recherches antérieures et dont l'étude nous permettrait de mieux comprendre comment les régimes de rémunération variable agissent sur la satisfaction à l'égard de la rémunération. Précisons que les recherches antérieures n'ont pas cherché à expliquer de quelle façon (comment) les régimes de rémunération variable influencent la satisfaction à l'égard du salaire. Ils ont plutôt visé à déterminer s'il existait une relation entre l'existence de tels régimes et la satisfaction à l'égard de la rémunération.

En somme, très peu d'études ont été effectuées en vue d'examiner l'effet de la rémunération variable individuelle sur la satisfaction à l'égard de la rémunération, bien que la satisfaction à l'égard de la rémunération se révèle d'une importance de premier plan dans la gestion des organisations. De plus, les rares études qui ont porté sur le sujet présentent des résultats contradictoires. Enfin, ces résultats

laissent penser que les caractéristiques des régimes de rémunération variable pourraient expliquer leurs effets sur la satisfaction à l'égard du salaire, et expliquer du coup la divergence des résultats obtenus antérieurement.

#### **1.4 Le soutien perçu du supérieur immédiat**

Avant d'aborder le thème du soutien perçu du supérieur immédiat, il convient de présenter un concept intimement lié, le soutien organisationnel perçu (perceived organisational support – POS). Le soutien organisationnel perçu fait référence aux « croyances générales [des employés] en ce qui concerne la valeur qu'accorde l'organisation à leurs propres contributions et dans quelle mesure celle-ci se préoccupe de leur bien-être »<sup>2</sup> (Eisenberger et al., 1986). Selon Eisenberger et al. (1986), les individus perçoivent un fort soutien organisationnel notamment lorsque l'organisation 1) les aide à atteindre leurs objectifs de rendement en leur fournissant les ressources nécessaires et 2) les récompense pour leurs efforts.

Le soutien organisationnel perçu constitue également une variable de premier plan dans les milieux organisationnels. En effet, il s'avère un important prédicteur de plusieurs comportements organisationnels tels que l'engagement organisationnel (pour une revue de la littérature, voir : Rhoades et Eisenberger, 2002) et certaines dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle (pour voir une récitation des écrits, voir : Podsakoff et al. 2000). Par exemple, Shore et Tétrick (1991), au cours d'une enquête au sein d'une grande organisation américaine, ont constaté que le soutien organisationnel perçu était positivement lié à l'engagement organisationnel et particulièrement à l'engagement affectif. Également, les résultats suggéraient que le soutien organisationnel perçu était négativement relié à l'engagement de continuité. Dans la même veine, en se basant sur la théorie de l'échange social, Wayne et ses collègues (1997) ont montré que les employés qui se sentaient soutenus par leur organisation contribuaient davantage à son succès à

---

<sup>2</sup> Traduction libre : «global beliefs concerning the extent to which the organization values their contributions and cares about their well-being» (Eisenberger & al., 1986: 501).

travers l'adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle (Shore et Wayne, 1993).

Déoulant directement des recherches portant sur le soutien organisationnel perçu, le soutien perçu du supérieur immédiat fait référence aux « perceptions générales [des employés] concernant leur superviseur et dans quelle mesure il valorise leur contribution et se soucie de leur bien-être<sup>3</sup> » (Rhoades et Eisenberger, 2002 : 700). Les conséquences du soutien perçu du supérieur immédiat sont également très importantes pour le bien-être des organisations. En plus d'être un des plus importants prédicteurs du soutien organisationnel perçu (Rhoades et Eisenberger, 2002), le soutien perçu du supérieur immédiat exerce une influence positive sur l'engagement organisationnel (Dawley, Andrews et Bucklew, 2007; Rhoades et al., 2001) et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Rhoades Shanock et Eisenberger, 2006). Par exemple, Dawley et ses collègues (2007) ont montré que le soutien perçu du supérieur était l'un des plus importants déterminants de l'engagement affectif et de l'engagement normatif. En ce qui a trait aux comportements de citoyenneté organisationnelle, les résultats qu'ont obtenus Rhoades Sanock et Eisenberger (2006) révèlent que lorsque les employés percevaient un fort soutien de la part de leur supérieur immédiat, ils étaient plus enclins à adopter des comportements d'entraide au sein de l'équipe de travail afin d'aider leur supérieur à atteindre ses objectifs (Eisenberger et al., 2002).

L'importance de s'intéresser plus spécialement au soutien perçu du supérieur immédiat provient du fait que le supérieur immédiat joue un rôle déterminant dans le cadre de la rémunération variable individuelle, notamment les régimes de prime de rendement. En effet, à titre de représentant de l'organisation, il est responsable de la gestion de la performance de ses employés (Folger et Konovsky, 1989). La gestion de la performance affecte la rémunération variable individuelle de deux manières. Premièrement, le supérieur immédiat détermine les objectifs de rendement de ses employés et leur procure les ressources nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs.

---

<sup>3</sup> Traduction libre : « general views concerning the degree to which supervisors value their contributions and care about their well-being » (Rhoades & Eisenberger, 2002 : 700).

Le supérieur immédiat a donc une influence non négligeable sur la possibilité qu'ont les employés d'atteindre leurs objectifs à travers leurs efforts et du coup, la possibilité de recevoir une rémunération supplémentaire. Par conséquent, le rôle du supérieur immédiat est intimement lié aux notions d'effort et d'incertitude qui distingue les régimes individuels de rémunération variable.

Deuxièmement, le supérieur immédiat assume la responsabilité d'évaluer le rendement de ses subordonnés. Cette évaluation est cruciale pour l'obtention des récompenses prévues par les régimes individuels de rémunération variable telle que les primes au rendement. En effet, la rémunération est déterminée en fonction du rendement mesuré par le supérieur immédiat, qu'il correspond ou non à la réalité. Ici, le supérieur exerce une influence sur la possibilité qu'ont les employés d'être réellement récompensés pour leur rendement, c'est-à-dire de recevoir une rémunération équitable.

En somme, le supérieur immédiat joue un rôle important dans le cadre de la rémunération variable individuelle, en particulier en ce qui concerne les régimes de primes au rendement, puisqu'il exerce une influence sur la rémunération additionnelle de ses subordonnés : la quantité d'efforts à déployer pour atteindre les objectifs de rendement, la mesure du rendement, l'incertitude de la rémunération additionnelle. À travers ses pratiques, le supérieur immédiat influence de deux manières le risque qu'assument ses subordonnés : 1) le risque de ne pas atteindre les objectifs de rendement, et 2) le risque de ne pas recevoir la rémunération appropriée. Par conséquent, il s'avère essentiel de se préoccuper de la perception des subordonnés à l'égard de leur supérieur immédiat, et plus précisément le soutien perçu du supérieur immédiat. Qui plus est, le soutien perçu du supérieur immédiat constitue une variable importante pour le fonctionnement des organisations.

Étonnamment, aucune étude n'a porté jusqu'à maintenant sur l'effet que la rémunération variable est susceptible de produire sur le soutien perçu du supérieur immédiat. Pourtant, *a priori*, une reconnaissance monétaire supplémentaire pour souligner un bon niveau de performance (ou l'absence de reconnaissance malgré

les efforts fournis) devrait agir sur la perception des employés concernant l'appréciation et la reconnaissance que leur démontre leur supérieur immédiat.

En résumé, les connaissances au sujet de l'influence qu'exerce la rémunération variable sur la performance et la productivité sont très avancées (pour des méta-analyses, voir : Guzzo, Jette et Katzell, 1985; Jenkins, Mitra, Gupta et Shaw, 1998; Stajkovic et Luthans, 1997). Cependant, à notre connaissance, très peu de chercheurs se sont intéressés jusqu'à maintenant aux effets que ces régimes sont susceptibles de produire sur les états psychologiques des individus. Compte tenu de l'importance que prend la satisfaction à l'égard de la rémunération et le soutien perçu du supérieur immédiat dans la gestion des organisations, il s'avère essentiel d'étudier les effets de la rémunération variable individuelle sur ces deux états psychologiques.

### **1.5 Comprendre comment les régimes de rémunération variable affectent la satisfaction à l'égard de la rémunération et le soutien perçu du supérieur immédiat**

Afin de mieux comprendre les liens entre, d'une part, la rémunération variable individuelle et, d'autre part, la satisfaction à l'égard du salaire et le soutien perçu du supérieur immédiat, il semble important de porter une attention particulière au concept de la justice organisationnelle. On entend par justice organisationnelle, les perceptions de justice que forment les employés en milieu de travail (pour une revue de la littérature voir : Cropanzano et Greenberg, 1997; Greenberg, 1990; Konovsky, 2000). De façon plus précise, de manière à savoir s'ils sont traités avec justice dans leur milieu de travail, les employés évaluent dans quelle mesure les différents processus d'allocation (et leurs résultats) sont justes et équitables, par exemple, la rémunération monétaire, les promotions, les actions disciplinaires et les mises à pied, pour ne nommer que ceux-là. Le concept de justice organisationnelle se révèle d'une importance de premier plan parce que les perceptions de justice des individus gouvernent leurs attitudes et comportements en milieu de travail (pour une

méta-analyse voir : Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt et al., 2001). En d'autres termes, les individus agissent en réponse à leurs perceptions de justice.

Les résultats de deux méta-analyses (Colquitt et al., 2001, Cohen-Charash et Spector, 2001) démontrent clairement que les perceptions de justice organisationnelle façonnent une large gamme d'attitudes (ex. : la satisfaction au travail et la confiance à l'égard de l'organisation) et de comportements (ex. : l'engagement organisationnel, les comportements de citoyenneté organisationnelle, la performance). De façon plus précise, certaines études montrent que les perceptions de justice contribuent à façonner la satisfaction à l'égard de la rémunération (Jawahar et Stone, 2011; pour une méta-analyse voir Cohen-Charash et Spector, 2001) et le soutien perçu du supérieur immédiat (Rhoades et Eisenberger, 2002). Bref, le cadre d'analyse qu'offre le concept de justice organisationnelle se révèle pertinent puisque 1) il fait référence aux perceptions que forment les individus par rapport aux systèmes d'allocation et 2) parce qu'il permet d'expliquer les réactions des individus en lien avec les systèmes d'allocation, notamment la satisfaction à l'égard de la rémunération et le soutien perçu du supérieur immédiat. Ainsi, les perceptions de justice que les individus développent au sujet de la rémunération variable sont susceptibles d'expliquer leur satisfaction à l'égard de la rémunération ainsi que le soutien perçu à l'égard du supérieur immédiat.

Jusqu'à maintenant, le cadre d'analyse de la justice organisationnelle a été largement utilisé pour expliquer la satisfaction à l'égard de la rémunération dans le contexte d'une rémunération fixe (c.-à-d. le salaire). Les études sur le sujet ont montré que l'équité du salaire (justice distributive) influençait positivement la satisfaction à l'égard de la rémunération (Dreher, 1981; Scholl, Cooper et McKenna 1987; Summers et Hendrix, 1991) et la satisfaction à l'égard des augmentations de salaire (Folger et Konovsky, 1989). Les études ont également démontré que la perception de justice en regard des caractéristiques des systèmes de rémunération (i.e. justice procédurale) constituait un déterminant important de la satisfaction à l'égard du salaire. Cela a été notamment démontré dans le cadre de la détermination

des salaires de base (Cloutier et Vilhuber, 2008), de la rémunération fixe (Jones, Scarpello et Bergmann, 1999; Scarpello et Jones 1996) et de la rémunération globale (Dyer et Thériault 1976). À notre connaissance, aucun chercheur jusqu'à maintenant n'a étudié l'effet que sont susceptibles de produire les régimes de rémunération variable individuelle sur la satisfaction à l'égard du salaire sous l'angle de la justice organisationnelle. De plus, les résultats des études portant sur d'autres types de système de rémunération et répertoriés ci-haut suggèrent que la perspective de la justice organisationnelle constitue une piste de recherche prometteuse.

Par ailleurs, les études ont également montré que les perceptions de justice que forment les employés à l'égard de leurs systèmes de rémunération (i.e. justice procédurale) influençaient leurs perceptions et leurs attitudes au sujet des personnes impliquées dans la gestion de ces systèmes, notamment leur supérieur immédiat. Par exemple, Folger et Konovsky (1989) ont montré que plus les employés de première ligne croyaient que le système d'attribution des augmentations de salaire était juste, plus il avait tendance à accorder leur confiance à leur supérieur immédiat. Dans la même veine, Scarpello et Jones (1996) ont montré que la perception de justice à l'égard du système de détermination des salaires (y compris les augmentations de salaire) exerçait une influence positive sur la satisfaction à l'égard du supérieur immédiat, ce dernier étant responsable de l'évaluation du rendement individuel. Ces résultats laissent penser que la perspective de la justice organisationnelle constitue un cadre d'analyse pertinent pour étudier l'influence de la rémunération variable individuelle sur le soutien perçu du supérieur immédiat. De plus, la recension des écrits scientifiques que nous avons réalisée montre que la perspective de la justice organisationnelle n'a jamais été utilisée à ce jour pour étudier ce lien, ce qui confère à notre recherche son originalité.

### **1.6 L'objectif de la recherche**

Compte tenu de la popularité des régimes individuels de rémunération variable dans les entreprises, du caractère distinctif de ces régimes, et considérant l'absence de connaissances sur le sujet, il s'avère important de se questionner sur les effets qu'ils sont susceptibles de produire sur l'état psychologique des individus. Or, nous avons vu que le concept de justice organisationnelle offre un cadre d'analyse pertinent en la matière.

Dans cette optique, l'objectif de cette étude consiste à déterminer l'influence qu'exerce la justice organisationnelle liée aux régimes de primes au rendement individuel, sur la satisfaction à l'égard du salaire et sur le soutien perçu du supérieur immédiat. Au plan théorique, cette recherche contribue à la progression des connaissances en mettant en lumière, pour la première fois, le mécanisme psychologique par lequel les régimes de rémunération variable individuelle influencent des attitudes plus globales (par opposition aux attitudes à l'égard du régime en soi), c'est-à-dire la satisfaction à l'égard de la rémunération et le soutien perçu du supérieur immédiat.

De plus, sur le plan pratique, les résultats de cette recherche permettront d'identifier les conditions de succès à respecter de manière à favoriser des perceptions positives sur le plan de la satisfaction à l'égard du salaire et du soutien perçu du supérieur immédiat. Également, cette recherche permettra aux gestionnaires de poser un regard neuf sur l'efficacité et la pertinence pour l'organisation.

## CHAPITRE II

### LE CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE

D'entrée de jeu, rappelons que cette étude vise à déterminer l'influence qu'exerce la justice organisationnelle liée aux régimes de primes au rendement individuel, sur la satisfaction à l'égard du salaire et sur le soutien perçu du supérieur immédiat. Pour réaliser cet objectif, il convient d'élaborer un modèle d'analyse susceptible d'expliquer les liens entre la justice organisationnelle, d'une part, et d'autre part, la satisfaction à l'égard de la rémunération et le soutien perçu du supérieur immédiat, ce à quoi est consacré ce deuxième chapitre. Pour ce faire, nous présenterons d'abord les concepts centraux de cette recherche. Dans un deuxième temps, nous exposerons les théories, modèles et résultats d'études empiriques qui expliquent le lien entre les concepts centraux. Nous terminerons ce chapitre par la formulation des hypothèses de recherche.

Dans la section « *Présentation des concepts centraux* », nous aborderons, plus en profondeur, les variables phares de cette recherche. Premièrement, nous présenterons les caractéristiques des régimes de primes au rendement individuel. Ensuite, nous nous pencherons sur le concept de justice organisationnelle, plus spécifiquement, la justice distributive et la justice procédurale. Finalement, nous décrirons successivement les concepts de la satisfaction à l'égard de la rémunération et celui du soutien perçu du supérieur immédiat.

Dans la section « *Présentation des théories et modèles* », nous décrirons les cadres d'analyse qui permettront de mettre en lumière les liens qui pourraient exister entre les différents concepts de cette recherche. Dans un premier temps, nous présenterons des théories et modèles liés à la satisfaction à l'égard du salaire; à savoir, la théorie de l'équité d'Adams (1965), le modèle des écarts (Lawler, 1971) et

le modèle des écarts modifiés (Heneman et Schwab, 1979). Dans un second temps, nous verrons la théorie des attentes de Vroom (1964).

Dans la section « *Présentation des hypothèses de recherche* », à la lumière des constats présentés précédemment, nous formulerons les hypothèses de recherche, lesquelles constituent des propositions qui expriment les liens entre nos variables et qui demandent à être vérifiées empiriquement.

## **2.1 Présentation des concepts centraux**

Afin d'étudier les liens entre les différents concepts de notre recherche, il est essentiel de bien les définir et d'en avoir une compréhension entière. Après avoir présenté les caractéristiques des régimes de primes au rendement individuel, nous nous pencherons sur les concepts centraux que sont la justice organisationnelle, la satisfaction à l'égard de la rémunération et le soutien perçu du supérieur immédiat.

### **2.1.1 Les régimes de primes au rendement**

Les primes au rendement individuel, aussi appelées boni ou bonus, sont des montants forfaitaires que les employés reçoivent en fonction du niveau de leur rendement individuel (St-Onge et Thériault, 2006, Long, 2006). Généralement, ce montant forfaitaire représente un pourcentage du salaire (St-Onge et Thériault, 2006). Par exemple, un employé ayant un rendement jugé exceptionnel pourrait recevoir un montant forfaitaire qui représente 7 % de son salaire actuel.

Tout comme les autres régimes de rémunération variable individuelle, les primes au rendement possèdent les caractéristiques suivantes :

- 1) Elles sont fixées en fonction d'une mesure de rendement;
- 2) Elles incitent les individus à faire des efforts additionnels en raison du lien direct entre le rendement et la récompense;

- 3) Elles ne s'ajoutent pas au salaire des individus, et doivent donc être méritées de nouveau pour chacune des périodes visées;
- 4) Elles sont incertaines puisqu'elles ne sont versées que lorsque les objectifs de rendement sont atteints.

Ainsi, les régimes de primes au rendement individuel possèdent trois principales caractéristiques :

- 1) La prise en compte du rendement;
- 2) Le caractère proportionnel de la prime par rapport au rendement;
- 3) L'incertitude de la prime.

Les régimes de primes au rendement individuel se distinguent des autres régimes individuels dans la façon de mesurer le rendement des individus. En effet, tandis que les régimes de rémunération à la pièce et à la commission dépendent très majoritairement de données quantitatives pour mesurer le rendement des individus<sup>4</sup>, les régimes de primes au rendement reposent davantage sur des données qualitatives (Long, 2006). En fait, ces régimes reposent presque entièrement sur l'évaluation que fait le supérieur immédiat du rendement de ses subordonnés (Cloutier, Morin et Renaud, 2010). Quoiqu'il existe des systèmes d'évaluation 360°, qui sondent l'opinion de plusieurs intervenants, plus de 80 % des informations utilisées aux fins de l'évaluation de rendement proviennent des superviseurs (Jackson, Schuler et Rivero, 1989). Bref, dans le cadre des régimes de primes au rendement individuel, la mesure du rendement des employés est plus subjective que dans le cadre des autres régimes individuels de rémunération variable (Gerhart, Rynes et Fulmer, 2009).

Par ailleurs, les régimes de primes au rendement offrent plusieurs avantages qu'on ne retrouve pas chez les autres types de régimes individuels. Premièrement, ces régimes offrent une plus grande flexibilité aux gestionnaires sur plusieurs points.

---

<sup>4</sup> La rémunération à la pièce consiste à verser une somme d'argent pour chaque unité produite. Les commissions correspondent généralement à un pourcentage de la valeur des ventes (Cloutier, Morin & Renaud, 2010).

Puisqu'ils reposent sur des mesures qualitatives, ils permettent d'évaluer autant les comportements que les résultats. Par conséquent, il est possible d'évaluer « le rendement d'employés œuvrant dans des postes ayant des objectifs multiples et complexes, où la qualité du travail exigée est élevée et où le cycle des tâches est long » (Cloutier, Morin et Renaud, 2010 : 38). En somme, ce type de régime peut être utilisé pour une grande variété d'emplois, d'un poste de commis administratif à un poste d'ingénieur aérospatial. Également, en établissant les objectifs périodiquement, les régimes de primes au rendement permettent facilement de réorienter les efforts des individus et de s'adapter aux différents événements qui peuvent affecter l'organisation (Roman, 2010).

### **2.1.2 La justice organisationnelle**

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le concept de justice organisationnelle fait référence aux perceptions de justice que se forment les individus à l'égard des différents systèmes d'allocation dans leur milieu de travail (rémunération, promotion, mise à pied, mesures disciplinaires, etc.). Le concept de la justice organisationnelle est fondamental pour expliquer les attitudes et les comportements qu'adoptent les individus au travail. En effet, il a été démontré que les attitudes et les comportements organisationnels constituent des réactions aux perceptions de justice (pour méta-analyses, voir : Cohen-Charash et Spector, 2001, Colquitt et al., 2001). Plus les individus ont le sentiment d'être bien traités, c'est-à-dire traités de façon juste, plus ils ont tendance à adopter des comportements productifs et des attitudes positives. L'existence d'un lien entre la justice organisationnelle et les attitudes et comportements a largement été démontré, notamment en ce qui concerne le rendement, l'engagement organisationnel, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation (pour méta-analyses, voir : Cohen-Charash et Spector, 2001, Colquitt et al., 2001).

La justice organisationnelle renferme quatre dimensions : la justice distributive, la justice procédurale, la justice relationnelle et la justice informationnelle (Konovsky, 2000, pour méta-analyses, voir : Cohen-Charash et Spector, 2001, Colquitt et al., 2001). La justice distributive fait référence au caractère juste de la rétribution (ou de la conséquence) obtenue, par exemple, le salaire. Les trois autres dimensions de la justice organisationnelle concernent différents aspects du processus d'allocation, et non son résultat, comme c'est le cas de la justice distributive. En effet, la justice procédurale concerne les règles de prise de décision et leur application. La justice relationnelle fait référence aux interactions entre les décideurs et les bénéficiaires au cours du processus de prise de décision et la justice informationnelle fait référence aux informations et aux justifications des décisions rendues (Colquitt et al., 2001; Cohen-Charash et Spector, 2001, Greenberg, 1990; Konovsky, 2000).

Dans le cadre de cette étude, nous nous concentrons sur deux dimensions de la justice organisationnelle, à savoir, la justice distributive et la justice procédurale.

#### *La justice distributive*

La justice distributive est définie comme la justice perçue en regard des rétributions obtenues (Greenberg, 1990). En d'autres termes, lorsque les individus reçoivent une rétribution, ils sont enclins à se demander si cette rétribution est adéquate, et cela en fonction de différentes règles. Par exemple, un travailleur dont le rendement est exceptionnel éprouverait un sentiment d'injustice distributive si la promotion qu'il convoitait était attribuée à son collègue moins performant. En effet, il jugerait la rétribution (c.-à-d. la promotion) injuste.

Les individus évaluent la justice distributive selon différentes règles de distribution, selon le contexte et la nature des rétributions reçues (Cook et Hegtvedt, 1983; Deustch, 1975; Greenberg et Cohen, 1982). Les principales règles sont : l'égalité (les individus désirent que tous obtiennent la même rétribution), les besoins (les individus désirent que leurs rétributions correspondent à leurs besoins) et

l'équité (les individus veulent recevoir des rétributions en fonction de leurs contributions) (Cook et Hegtvedt, 1983; Deutsch, 1975; Greenberg et Cohen, 1982). Au sein des entreprises, l'équité est généralement reconnue comme la règle de distribution dominante (Deutsch, 1975). Selon cette règle de distribution, les individus veulent recevoir des rétributions proportionnelles à leurs contributions (Adams, 1965).

#### *La justice procédurale*

La justice procédurale est définie comme la perception de justice liée au processus de prise de décision qui a permis de déterminer les résultats (Greenberg, 1990). Les individus portent ainsi un jugement sur les règles et les procédures qui ont été suivies pour prendre la décision (c.-à-d. déterminer la rétribution). Reprenant l'exemple cité plus tôt, l'employé qui n'a pas obtenu sa promotion se demandera ce qui explique la nomination de son collègue. Il sera enclin à examiner le processus d'attribution des promotions pour trouver une réponse à cette question. Il tentera donc de déterminer dans quelle mesure les différentes étapes du processus d'attribution de la promotion sont justes. S'il découvrirait, par exemple, que les critères utilisés ne sont pas pertinents, il aurait tendance à considérer le processus injuste.

Pourquoi les individus accordent-ils de l'importance à la justice procédurale? Deux perspectives permettent d'apporter une réponse à cette question: la perspective instrumentale (Thibault et Walker, 1975) et la perspective relationnelle (Lind et Tyler, 1988).

#### *La perspective instrumentale*

Selon la perspective instrumentale, les individus se soucient de la justice procédurale, parce qu'ils croient qu'un processus juste leur assurera un maximum de rétributions à long terme (Greenberg, 1990; Konovsky, 2000, Lind et Tyler, 1988; Thibault et Walker, 1975). En effet, ils ont la conviction que si les procédures sont justes, les résultats qui en découlent sont forcément justes, et ce à long terme. Cette perspective est dite instrumentale, car la justice procédurale n'est pas importante en soi. Elle est importante uniquement en raison de son influence sur les résultats du

processus (c.-à-d. les rétributions). Parce que les individus ont tendance à croire que la justice procédurale garantit la justice distributive, ils se fient à leur perception de justice procédurale pour déterminer dans quelle mesure leurs rétributions sont équitables. La perspective instrumentale suppose donc un lien étroit entre la justice procédurale et la justice distributive.

En lien avec cette perspective, deux principaux groupes de chercheurs ont identifié des critères à partir desquels les individus porteraient un jugement sur la justice procédurale. D'abord, Thibaut et Walker (1975) ont développé la *Théorie de la justice procédurale (Process control model)*. Cette théorie propose deux critères reliés à la notion de pouvoir (*control*). Le premier critère est le pouvoir sur le processus (*process control*) : La possibilité de fournir personnellement les informations requises à la prise de décision. Le second critère est le pouvoir sur la décision (*decision control*) : La possibilité de participer à la décision finale. Lorsque les individus participent à la prise de décision, en procurant les informations nécessaires ou en prenant la décision finale, ils ont l'impression que le processus est plus juste et que les résultats en découlant seront plus équitables. Bref, selon la *Théorie de la justice procédurale*, la justice procédurale repose sur la participation des individus au processus de prise de décision.

Quelques années plus tard, Leventhal et ses collègues (1980) ont développé le modèle du jugement de la justice (*Justice judgement model*), lequel identifie les différents critères à partir desquels les individus évalueraient la justice procédurale (Konovsky, 2000). Ce modèle du jugement de la justice (*Justice judgement model*) (Leventhal et al., 1980) présente six critères (*rules*) :

- 1) La **représentativité** : Le processus doit tenir compte des intérêts et des opinions des individus et des groupes concernés par le processus décisionnel;

- 2) L'**uniformité** : Le processus doit être uniforme à travers le temps et être appliqué de la même manière pour tous les individus. Par exemple, les mêmes critères d'évaluation doivent être utilisés pour tous les individus.
- 3) La **fiabilité** : Les décisions prises doivent être basées sur des informations qui reflètent la réalité.
- 4) La **rectification** : Le processus doit comprendre des mécanismes qui permettent de réviser des décisions jugées injustes.
- 5) L'**absence de biais** : Les intérêts personnels des décideurs ne doivent pas influencer la prise de décision. Par exemple, les critères d'évaluation doivent mesurer uniquement l'objet à évaluer et non d'autres aspects qui auraient pour effet d'avantager certains individus.
- 6) L'**éthique** : Le processus doit répondre aux normes éthiques partagées par le groupe d'individus qui bénéficient des rétributions à la fin du processus.

L'importance et l'utilisation de ces différents critères varient selon les personnes et les processus (Leventhal, 1980). Dans cette optique, les individus ont tendance à privilégier les critères qui favorisent leurs intérêts et qui les aident à les légitimer face à leur entourage (Leventhal, 1980). Donc, la perception de deux personnes possédant les mêmes informations peut varier de façon importante dépendamment de leurs intérêts.

Finalement, toujours selon le modèle du jugement de la justice, les perceptions de justice procédurale ne reposent pas seulement sur la participation des individus au processus, mais aussi sur une évaluation de l'ensemble des éléments du processus d'allocation en question.

Si l'on se réfère au modèle des quatre composantes de la justice procédurale proposé par Blader et Tyler (2003), il convient de faire la différence entre les aspects formels et informels des procédures puisque ces aspects font souvent référence à des acteurs différents. D'une part, les individus porteraient un jugement sur les politiques organisationnelles, c'est-à-dire les règles et procédures établies par la direction de l'organisation (aspect formel). D'autre part, ils évalueraient également la mise en œuvre de ces règles et procédures, c'est-à-dire dans quelles mesures leur application est conforme à leur principe de justice (aspect informel). Toujours selon notre exemple cité plus haut, l'employé pourrait considérer que la règle formelle d'attribution des promotions est conforme à ses principes de justice, car elle prévoit l'attribution de promotion sur la base de la qualité des réalisations des employés. Cependant, il serait incité à croire que l'application de la règle d'attribution est injuste, car les critères d'attribution prévus n'ont pas été entièrement respectés parce que le comité d'attribution de promotion a également pris sa décision en fonction de critères jugés non pertinents (aspect informel).

#### *La perspective relationnelle*

Selon la perspective relationnelle, les individus accordent de l'importance à la justice procédurale, car elle témoigne de leur valeur pour l'organisation (Lind et Tyler, 1988). Pour les individus, des procédures justes constituent des preuves de respect et de considération à leur égard. La justice procédurale est valorisée pour elle-même parce qu'elle véhicule la considération. Par exemple, le fait que l'attribution de promotion soit fondée sur le mérite pourrait être perçu comme un témoignage de respect à l'égard des employés. Au contraire, des décisions arbitraires pourraient constituer un symbole de mépris aux yeux des employés.

### **2.1.3 La satisfaction à l'égard de la rémunération**

Avant d'aborder la question de la satisfaction à l'égard de la rémunération, il convient de s'attarder au concept de satisfaction au travail. Selon Locke (1969), « la satisfaction au travail est un état émotionnel qui dépend de l'écart entre ce que

souhaite recevoir l'employé et ce qu'il perçoit avoir reçu dans le cadre de son travail »<sup>5</sup>. Ce principe constitue également le fondement du concept de satisfaction à l'égard de la rémunération (Lawler, 1971). En effet, selon le modèle des écarts de Lawler (1971) (*discrepancy model*), la satisfaction à l'égard de la rémunération est définie comme : « ... un état émotionnel qui découle de l'écart entre deux perceptions : 1) la rémunération que l'individu croit qu'il devrait recevoir, et 2) la rémunération qu'il croit avoir reçue. »

Les individus sont donc satisfaits de leur rémunération, lorsqu'ils obtiennent la rémunération qu'ils devraient recevoir selon eux. Plus l'écart se rétrécit entre les deux perceptions, plus les individus seraient satisfaits de leur rémunération. Au contraire, plus l'écart se fait important, plus ils seraient insatisfaits. La validité du modèle des écarts a largement été démontrée (McFarlin et Rice, 1992; Rice et al., 1990; pour méta-analyse, voir : Williams et al., 2006). Nous examinerons plus en profondeur le modèle des écarts dans la section portant sur les théories et modèles. Pour l'instant, retenons seulement que la satisfaction à l'égard de la rémunération est subjective puisqu'elle repose sur les perceptions des individus à l'égard de la rémunération qu'ils reçoivent et la rémunération qu'ils croient méritée.

#### **2.1.4 Le soutien perçu du supérieur immédiat**

Le soutien perçu du supérieur immédiat fait référence aux « croyances générales [des employés] en ce qui concerne la valeur qu'accorde le supérieur immédiat à leurs propres contributions et dans quelle mesure celui-ci se préoccupe de leur bien-être »<sup>6</sup> (Rhoades et Eisenberger, 2002 : 700). Compte tenu de leur rôle, les superviseurs<sup>7</sup> sont responsables de diriger, encadrer et évaluer leurs

<sup>5</sup> Traduction libre : « Job satisfaction is the pleasurable emotional state (...). Job satisfaction and dissatisfaction are a function of the perceived relationship between what one wants from one's job and what one perceives it as offering or entailing ». (p.316).

<sup>6</sup> Traduction libre : « general views concerning the degree to which supervisors value their contributions and care about their well-being » ( Rhoades & Eisenberger, 2002 : 700).

<sup>7</sup> Les termes superviseur et superviseur sont considérés comme synonymes dans la présente étude.

subordonnés (Rhoades Shanock et Eisenberger, 2006). Au cours de leurs nombreuses interactions avec leur supérieur, les subordonnés jugent du soutien qu'ils reçoivent. Plusieurs recherches ont porté sur les déterminants de l'attitude des subordonnées à l'égard de leur supérieur immédiat. Dans l'ensemble, les résultats obtenus mettent en lumière l'importance prépondérante de la justice organisationnelle. Par contre, les auteurs n'attribuent pas tous ces résultats au même type de justice organisationnelle. Par exemple, le modèle de l'individu-organisation « *agent-system model* » de Bies et Moag (1986) révèle que la justice interactionnelle et la justice informationnelle ont une grande influence sur l'attitude des subordonnées à l'égard des figures d'autorité de l'organisation (ex : supérieur immédiat). D'autres études reposant sur le modèle de Bies et Moag (1986) ont obtenu des résultats semblables (Masterson, Lewis et al, 2000, Thurston et McNall, 2010). Tandis que de nombreuses études (DeConinck et al., 2004; McFarlin et Sweeney, 1992, Scarpello et Jones, 1996) obtiennent des résultats montrant que la justice procédurale est un important prédicteur de l'attitude envers les superviseurs. Finalement, dans une méta-analyse, Cohen-Charash et Spector (2001) ont montré que la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle ont un impact semblable sur la satisfaction à l'égard du supérieur immédiat.

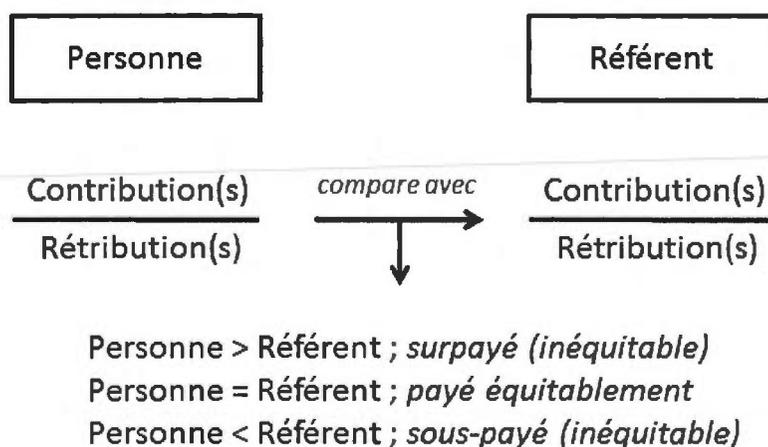
## **2.2 Présentation des théories et modèles**

Afin de comprendre les liens qui pourraient exister entre les différents concepts de cette recherche, il est nécessaire de présenter les théories pertinentes. Nous présenterons ainsi les théories et modèles liés au concept de la satisfaction à l'égard de la rémunération soit : la théorie de l'équité (Adams, 1965), le modèle des écarts (Lawler, 1971) et le modèle modifié des écarts (Heneman et Schwab, 1979) ainsi que la théorie des attentes (Vroom, 1964).

### 2.2.1 La théorie de l'équité

La théorie de l'équité développée par Adams (1965) stipule que les individus veulent recevoir des rétributions proportionnelles à leurs contributions. Pour savoir si tel est le cas, ils comparent leur ratio rétributions/contributions à celui d'autres individus désignés par le terme « référents ». Si leur ratio rétributions/contributions est égal à celui des référents retenus, ils ont tendance à considérer que leurs rétributions sont équitables. Inversement, si leur ratio est inférieur, ils se considèrent sous-rémunérés. Bref, selon la théorie de l'équité, les comparaisons désavantageuses créent un sentiment d'iniquité et d'insatisfaction à l'égard de la rémunération.

**Figure 2.1** : La théorie de l'équité (Adams, 1965)



*Traduction libre: Figure 1 (Heneman, 1985, p. 115).*

En ce qui concerne spécialement les référents, les études montrent que les individus en utiliseraient plusieurs pour porter un jugement sur l'équité de leur rémunération globale. Les différents types de référents seraient associés, non seulement à des points de repère différents, mais également à des formes spécifiques de rémunération (St-Onge et Thériault, 2000; 2006). Par exemple, l'équité externe fait référence à la perception d'équité à l'égard de la rémunération globale qui résulte de la comparaison avec des emplois comparables qui se trouvent

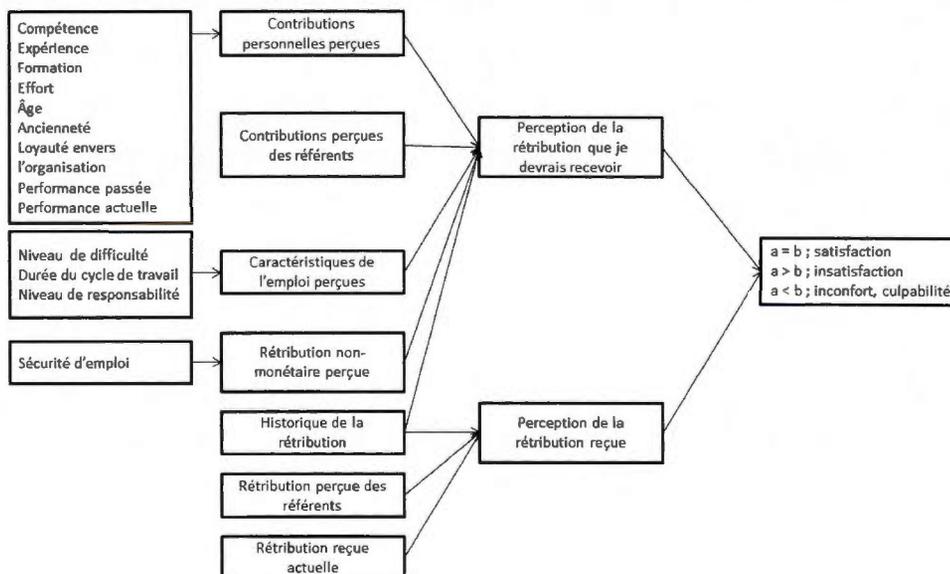
dans d'autres organisations. L'équité interne, quant à elle, concerne la perception d'équité à l'égard du salaire, la comparaison se réalisant en fonction de la contribution de l'emploi à l'organisation (niveau d'exigences de l'emploi) par rapport à la contribution d'autres emplois à l'intérieur de l'organisation). Enfin, l'équité individuelle renvoie à la perception d'équité à l'égard de la rémunération versée en contrepartie des contributions personnelles de l'individu (ex. : années de service, rendement) et résultant d'une comparaison avec des individus occupant le même emploi dans l'organisation (St-Onge et Thériault, 2000; 2006).

Dans le cadre de notre recherche, le principe de l'équité individuelle se révèle le plus important. En effet, les régimes de primes au rendement individuel visent à récompenser les employés en fonction de leur niveau de rendement individuel (St-Onge et Thériault, 2006, Long, 2006), lequel constitue une contribution personnelle. En accordant des primes qui sont liées au rendement, l'organisation modifie le ratio contributions personnelles/rétributions de ses employés.

### **2.2.2 Le modèle des écarts**

Nous avons vu que la satisfaction à l'égard de la rémunération découle de l'écart entre deux perceptions : 1) la rémunération que l'individu croit qu'il devrait recevoir 2) la rémunération qu'il croit avoir reçue. Le modèle des écarts de Lawler (1971) permet d'expliquer comment se forment ces deux perceptions. Ce modèle s'appuie sur la théorie de l'équité d'Adams (1965), laquelle stipule que les individus évaluent leurs propres contributions et rétributions et les comparent à celles des référents qu'ils ont retenus. Le modèle des écarts est toutefois plus précis en ce qui concerne la nature des contributions et des rétributions évaluées. D'abord, ce modèle s'applique uniquement à la rémunération monétaire. Ensuite, les contributions font référence aux contributions personnelles (ex. : les qualifications, la performance) et aux exigences des emplois qu'occupent les individus.

**Figure 2.2 : Le modèle des écarts par Lawler (1971)**



*Traduction libre: Figure 12.1 (Lawler, 1971, 215)*

Heneman et Schwab (1979) ont critiqué le modèle des écarts. Ceux-ci se montraient en désaccord avec la présentation originale qui sous-entendait que la satisfaction à l'égard de la rémunération était un concept unidimensionnel, soit la simple comparaison entre deux perceptions. Heneman et Schwab (1979) sont plutôt d'avis que la satisfaction à l'égard de la rémunération est un concept beaucoup plus complexe. Ils ont donc apporté certaines modifications au modèle de Lawler (1971). Premièrement, Heneman et Schwab (1979) ont ajouté un déterminant au modèle de base de Lawler (1971), à savoir la perception des politiques entourant la rémunération, c'est-à-dire les règles et les procédures d'attribution de la rémunération. À ce sujet, Dyer et Thériault (1976) ont d'ailleurs démontré que le choix des critères d'évaluation avait un impact sur la satisfaction des individus à l'égard de la rémunération. En effet, ils ont noté que la pertinence des critères d'évaluation influençait positivement la satisfaction à l'égard de la rémunération. Par conséquent, en raison de sa nature, le nouveau déterminant fait précisément référence à la justice procédurale.

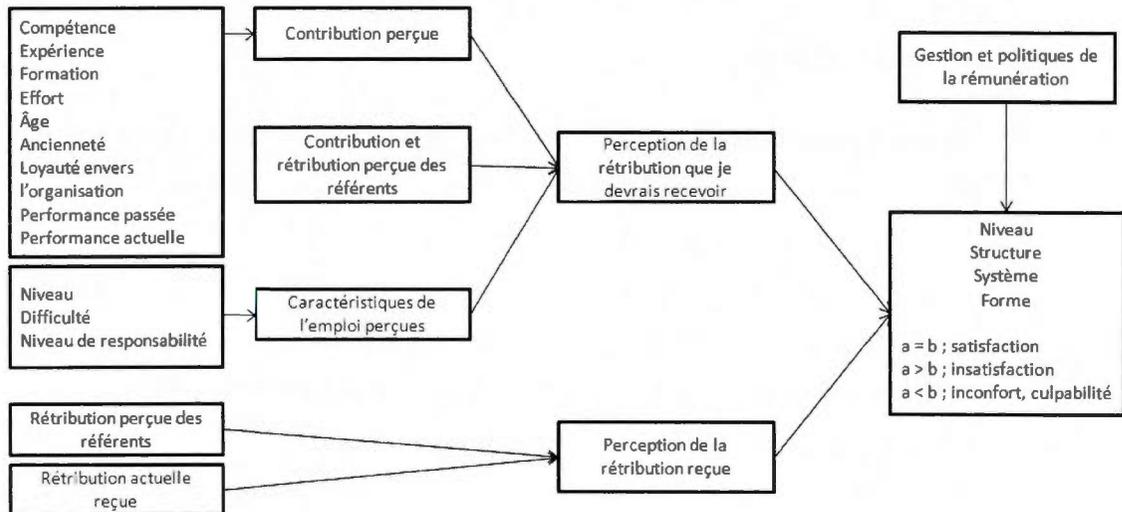
Deuxièmement, Heneman et Schwab (1979) ont subdivisé la satisfaction à l'égard de la rémunération en quatre dimensions (Heneman et Schwab, 1979, Heneman et al., 1988) :

- 1) Le niveau de salaire (*Pay level*) : La satisfaction à l'égard du salaire de base.
- 2) Le niveau des augmentations salariales (*Pay raise*) : La satisfaction à l'égard des augmentations salariales obtenues.
- 3) La structure de rémunération (*Pay structure/administration*) : La satisfaction à l'égard de la structure et des politiques de rémunération utilisées et la manière dont l'organisation et ses représentants les utilisent pour prendre des décisions liées à la rémunération.
- 4) Le niveau de la rémunération variable et indirecte (*Benefits*) : La satisfaction à l'égard de l'ensemble des régimes de rémunération variable comme les primes au rendement et les régimes de rémunération indirecte tels que les régimes d'assurance collective et les régimes de retraite.

Ces modifications ont reçu un soutien empiriquement à plusieurs occasions. Les études de validité menées par Heneman et ses collègues (1988) et Judge (1993) ont confirmé la multidimensionnalité de la satisfaction à l'égard de la rémunération telle qu'avancée par Heneman et Schwab (1979). Également, la méta-analyse réalisée par Williams et al. (2006) a présenté des résultats qui confirment les hypothèses posées par ce modèle. En effet, selon cette étude, l'écart entre les perceptions de ce qu'un individu devrait recevoir et ce qu'il a reçu est un prédicteur très important de la satisfaction à l'égard de la rémunération.

Également, les résultats de la méta-analyse démontrent que les politiques qui régissent les régimes de rémunération variable ont un impact important sur la satisfaction à l'égard de la rémunération. Les auteurs expliquent que pour que les travailleurs considèrent ces politiques comme étant justes, celles-ci doivent orienter les régimes de façon à rémunérer les individus en lien avec leur contribution (pour méta-analyse, voir : Williams et al., 2006).

**Figure 2.3 :** Le modèle modifié des écarts de Heneman et Schwab (1979)



Traduction libre: Figure 3 (Heneman, 1985, 121)

### 2.2.3 La théorie des attentes

La théorie des attentes développée par Vroom (1964) constitue une théorie de la motivation qui permet de répondre à la question suivante : « Sous quelles conditions un organisme choisit une réponse plutôt qu'une autre ou change de direction<sup>8</sup> ». Selon cette théorie, la motivation (la volonté de faire des efforts) au travail résulte d'un calcul rationnel coûts /bénéfices. Ce calcul rationnel est fondé sur la relation perçue entre les efforts à déployer, le niveau de rendement à atteindre et la valeur de la récompense. En d'autres mots, les individus sont motivés : 1) lorsqu'ils pensent que le fait de faire des efforts leur permettra d'atteindre les résultats visés (les attentes), 2) lorsqu'ils pensent que l'atteinte des résultats sera suivie par les rétributions désirées (instrumentalité) et pour laquelle il vaut la peine de faire les efforts requis (valence).

Ce calcul rationnel représente un calcul de probabilités. En effet, les individus ne sont pas certains des résultats de leurs actions. Ils tentent ainsi d'anticiper les

<sup>8</sup> « Under what conditions will an organism choose one responses or another or move in one direction or another » (Vroom, 1964:8).

conséquences de leurs actions en leur attribuant une probabilité. La valence, l'instrumentalité et les attentes se définissent donc ainsi :

La valence : Il s'agit de la valeur qu'un individu accorde aux rétributions (conséquences) liées à l'atteinte des résultats visés. La valence représente la force du désir éprouvé pour les rétributions en question. Il s'agit de « la satisfaction anticipée provenant de l'obtention des rétributions » (Vroom, 1964, p.15). Donc, plus un individu accorde de la valeur aux rétributions liées aux résultats visés (valence élevée), plus il sera enclin à faire des efforts pour atteindre ces résultats afin d'obtenir ces rétributions. Qui plus est, parce que les résultats visés constituent un moyen d'obtenir les rétributions désirées, « ils prennent une tout aussi grande importance aux yeux des individus que les rétributions elles-mêmes » (Vroom, 1964, p.16).

L'instrumentalité : il s'agit de la probabilité de recevoir les rétributions désirées lorsque les résultats visés sont atteints. Ainsi, plus un individu croit qu'un bon rendement lui permettra d'obtenir un niveau proportionnel de rétributions (instrumentalité élevée), plus il aura tendance à fournir les efforts nécessaires à l'atteinte de ses objectifs de performance. De plus, parce que les rétributions sont désirées, le fait de ne pas les obtenir entraîne de l'insatisfaction.

Les attentes : il s'agit de la probabilité perçue d'atteindre les résultats visés à travers les efforts. En d'autres termes, les attentes représentent la perception de contrôle d'un individu concernant son propre rendement, à savoir le risque de faire des efforts inutiles. Donc, plus un individu a tendance à croire qu'en fournissant des efforts il serait en mesure d'obtenir les résultats visés (attentes élevées), plus il sera enclin à fournir ces efforts. Ainsi, tous les facteurs qui ont pour effet de réduire la capacité des individus d'atteindre les résultats visés ont un effet sur la motivation. Par exemple, la clarté des objectifs à atteindre et leur caractère réaliste. Sur le plan de la satisfaction, Vroom (1964) indique que selon la « loi du moindre effort », les individus pourraient éprouvés de l'insatisfaction lorsqu'ils sont obligés de faire des efforts pour obtenir des rétributions qui auraient pu être obtenue autrement. De plus, lorsqu'un individu déploie des efforts sans toutefois atteindre les résultats visés ni

recevoir les rétributions qui y sont associées, il aurait tendance à associer sa production d'efforts à une punition. Par conséquent, le déploiement d'efforts inutiles conduirait à l'insatisfaction.

La théorie des attentes stipule que ces trois facteurs – valence, instrumentalité et attentes - produisent des effets interdépendants. Ils ont donc un effet multiplicateur sur la motivation. En d'autres termes, lorsque le niveau d'un facteur est faible, il réduit l'influence des autres facteurs sur la motivation, à savoir, la volonté de fournir des efforts. Ainsi, la motivation maximale est atteinte lorsque les trois facteurs présentent un niveau élevé. De plus, les attentes et l'instrumentalité reposent généralement sur les expériences passées. En effet, les individus calculent les probabilités d'atteindre les résultats visés et les probabilités d'obtenir la rétribution désirée en se basant sur ce qu'ils ont déjà vécu dans le passé.

En résumé, dans l'éventualité où l'individu croirait que 1) les résultats visés (objectifs de rendement) ne peuvent être atteints en augmentant les efforts (attentes faibles), 2) les chances sont minces d'obtenir le niveau de rémunération désiré (instrumentalité faible) et 3) le niveau de la rémunération promise ne vaut pas la peine de faire des efforts (valence faible), sa motivation serait minimale. Par ailleurs, l'individu éprouverait de l'insatisfaction dans la mesure où : 1) les efforts déployés ne lui ont pas permis d'atteindre les objectifs visés (efforts inutiles), 2) l'atteinte des résultats visés n'a pas été suivie par les rétributions désirées, et 3) le niveau des rétributions reçues n'est pas suffisamment élevé compte tenu des efforts fournis.

### **2.3 Présentation des hypothèses de recherche**

Maintenant que les différents concepts et théories ont été présentés, nous sommes en mesure de formuler les hypothèses de recherche qui seront mises à l'épreuve dans cette recherche.

Comme nous l'avons vu, les régimes de primes au rendement individuel consistent à lier une partie de la rémunération monétaire des individus à leur niveau

de rendement (St-Onge et Thériault, 2006 et Long, 2006). Ainsi, pour obtenir une prime, les individus doivent fournir des efforts supplémentaires de façon à atteindre leurs objectifs de rendement. Les primes permettent donc de reconnaître le rendement supérieur des individus. Maintenant, comment les perceptions de justice procédurale et distributive sont-elles liées à la satisfaction à l'égard de la rémunération et au soutien perçu du supérieur immédiat?

La justice procédurale fait référence à la perception de justice que forment les individus en ce qui concerne les règles et les procédures suivies pour prendre des décisions en matière d'allocation (Greenberg, 1990). Dans le contexte des régimes de prime de rendement, la justice procédurale fait donc référence aux perceptions de justice concernant les politiques et les pratiques liées à la gestion de ces régimes. Or, nous avons vu que les régimes de primes au rendement individuel reposent sur la mesure du rendement individuel et sur l'attribution des primes en fonction du niveau du rendement mesuré. Par conséquent, les perceptions de justice procédurale des individus porteraient sur trois aspects distincts de la gestion des régimes :

- 1) La pertinence des objectifs à atteindre, sur lesquels repose la mesure du rendement;
- 2) L'évaluation du rendement permettant de mesurer le rendement;
- 3) La politique relative au montant maximum des primes, c'est à dire, le pourcentage maximum d'argent qu'il est possible d'obtenir sous forme de primes, ce qui représente dans quelle mesure le rendement est reconnu par l'organisation.

### **2.3.1 La pertinence des objectifs à atteindre**

Selon Leventhal et ses collègues (1980), les individus ont tendance à considérer un processus comme étant juste lorsqu'il n'y a pas de biais qui interfère dans le processus de prise de décision. Par exemple, l'évaluation des contributions

personnelles des individus doit reposer sur des critères pertinents. À ce sujet, l'étude de Dyer et Thériault (1976) a montré que la pertinence des critères d'évaluation des contributions constituait une dimension importante de la justice procédurale relative aux systèmes de rémunération. Or, la série de critères d'évaluation reflète dans son ensemble les objectifs de rendement à atteindre. Par conséquent, dans le cadre des régimes de primes au rendement individuel, les individus jugeraient de la pertinence des objectifs de rendement à atteindre pour obtenir la prime. Dans la mesure où ces objectifs représenteraient des éléments sur lesquels ils n'ont pas d'influence, il serait porté à les considérer comme injustes. D'ailleurs, l'étude qu'ont réalisée Folger et Konovsky (1989) a montré que le fait de tenir compte uniquement de facteurs d'évaluation sous la maîtrise des individus constituait un indicateur de la justice procédurale dans le cadre de l'attribution d'augmentation de salaire. Bref, pour être perçus comme étant justes, les objectifs de rendement doivent représenter des aspects du travail sur lesquels les individus ont le contrôle. En d'autres termes, la réalisation des objectifs doit dépendre des efforts des individus, et non d'autres facteurs incontrôlables.

De plus, les régimes de rémunération variable reposent sur le principe selon lequel l'augmentation des efforts conduit à un meilleur rendement. Lorsque les objectifs de rendement ne peuvent être atteints par l'effort, les individus y verraient une incohérence avec l'objectif du régime, comme le suggère Miceli *et al.*, (1991). Par conséquent, la capacité d'atteindre les objectifs de rendement par l'effort constituerait une dimension de la justice procédurale.

Dans le contexte de la rémunération variable, le concept de pertinence des objectifs de rendement se révèle similaire au concept des « attentes » que renferme la théorie des attentes développée par Vroom (1964). Rappelons que le concept des attentes fait référence à la probabilité perçue d'atteindre le rendement attendu à travers les efforts. Or, selon cette théorie, les individus éprouveraient de l'insatisfaction lorsque leurs efforts ne leur permettraient pas d'atteindre les résultats procurant les rétributions désirés. Comme le précise Vroom (1964), ces efforts inutiles seraient considérés comme des punitions. En d'autres termes, ils seraient

insatisfaits dans la mesure où ils n'auraient pas le contrôle sur le propre rendement et par conséquent, n'auraient pas la chance d'obtenir la rémunération promise. Nous pouvons donc formuler l'hypothèse suivante :

H1 : La justice procédurale – pertinence des objectifs de rendement - exerce une influence positive sur la satisfaction à l'égard de la rémunération

### **2.3.2 L'évaluation du rendement**

Selon la perspective instrumentale, la justice procédurale exerce une profonde influence sur la perception de justice distributive (Leventhal, 1980, Thibaut et Walker, 1975). En effet, les individus ont tendance à penser que si les différentes étapes du processus de prise de décision sont justes, la décision qui en découle est forcément juste. Plusieurs études empiriques soutiennent cette assertion (Hauenstein et al., 2001, Robbins et al., 2000, pour méta-analyses, voir : Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt et al., 2001). Dans le contexte des régimes de primes au rendement individuel, l'évaluation du rendement constitue le processus de prise de décision permettant de déterminer le montant de la prime. Par conséquent, la perception de justice procédurale relative à l'évaluation du rendement exercerait une influence positive sur la justice distributive, ici la perception d'équité individuelle. À ce sujet, St-Onge (2000) a montré, dans le contexte des augmentations de salaire, qu'un processus d'évaluation de rendement perçu comme étant juste par un individu produit un effet positif sur sa perception d'équité. Ainsi, lorsque les individus auraient le sentiment que le processus d'évaluation du rendement est injuste, ils seraient portés à croire que la décision concernant le montant de la prime est inéquitable. Au contraire, dans la mesure où les individus croient que leur performance a été évaluée correctement (processus juste), ils seraient enclins à penser que le montant de leur prime est équitable. Par exemple, Miceli et al. (1991), au cours d'une large enquête auprès 2000 gestionnaires et hauts dirigeants, ont démontré que la perception de justice procédurale a un impact sur les réactions des individus face à

leurs régimes de rémunération variable dont le sentiment d'être récompensé pour le rendement atteint. Donc, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H2 : La perception de justice procédurale – évaluation du rendement – exerce une influence positive sur la perception d'équité individuelle

Précisons ici que la perspective instrumentale de la justice procédurale est intimement liée au concept d'« instrumentalité » qui est au cœur de la Théorie des attentes de Vroom (1964). D'une part, dans la perspective instrumentale, la justice procédurale est importante pour les individus uniquement parce qu'elle permet d'assurer la justice relative aux résultats, c'est-à-dire la justice distributive (notamment l'équité). Par exemple, lorsque le processus d'évaluation du rendement est juste, c'est qu'il permet de mesurer correctement le rendement des individus, c'est-à-dire qu'il n'existe pas d'écart entre le rendement réel et le rendement « mesuré » à travers le processus d'évaluation. Ce faisant, les individus sont plus assurés de recevoir la rémunération qu'ils méritent (*c.-à-d.* qui correspond au niveau réel de leur rendement). Bref, la justice procédurale joue un rôle strictement instrumental : elle est l'instrument par lequel le rendement est lié aux rétributions (rémunération qui reflète le rendement réel). Chez Vroom (1964), le concept d'instrumentalité fait référence à la probabilité de recevoir le niveau de rétribution souhaitée lorsque les objectifs de rendement sont atteints. En d'autres termes, il s'agit de la probabilité que le rendement soit directement lié au niveau de la rétribution. Par conséquent, l'instrumentalité fait précisément référence au lien entre la rétribution et le rendement réel.

### **2.3.3 La politique relative au montant maximum des primes**

Les études montrent que les individus désirent être rémunérés en fonction de leurs contributions (Adams, 1965; Lawler, 1971; Heneman, 1985; Miceli et Lane, 1991), notamment leur rendement (Dickinson, 2006; Dyer et Theriault, 1976; Lowe et al., 2002). Ils désirent donc que leur rendement soit reconnu. Pour ce faire, le

régime de rémunération doit accorder aux individus un montant d'argent suffisant afin de récompenser leur rendement. Par exemple, une organisation qui accorde une prime de rendement maximale de 10 % à ses employés reconnaît davantage leur rendement qu'une organisation qui offrirait uniquement 2 % du salaire. Bref, les individus désirent que leur rendement réellement soit récompensé. Dans la mesure où le montant accordé pour récompenser le rendement ne serait pas suffisamment élevé, leurs attentes monétaires ne seraient pas comblées et ils en éprouveraient de l'insatisfaction.

La politique relative au montant maximum des primes fait notamment référence au pourcentage maximum de primes offertes par le régime de prime au rendement. La détermination de ce pourcentage détermine l'importance qu'accorde l'organisation au rendement des employés. Dans le contexte des augmentations de salaire, Mitra, Gupta et Jenkins précisent que (1995 : 74) : « [...] lorsque l'augmentation de salaire est trop faible, les travailleurs sont moins susceptibles de croire que les bons rendements ont été récompensés, même si ces faibles augmentations de salaire sont, en fait, basées sur la performance<sup>9</sup> ».

Selon le modèle des écarts modifié par Heneman et Schwab (1979), la perception des individus à l'égard des règles et des procédures d'attribution de la rémunération constitue un déterminant important de la satisfaction à l'égard de la rémunération. À ce sujet, la méta-analyse qu'ont réalisée Williams et al. (2006) a montré que les politiques de rémunération au rendement exercent une influence positive sur la satisfaction à l'égard de la rémunération. Les individus désirent ainsi que l'on tienne compte de leur niveau de rendement dans la détermination de leur niveau de rémunération. Ces chercheurs ont également montré que le pourcentage d'augmentation de salaire est lié positivement, quoique faiblement, à la satisfaction à l'égard de la rémunération. L'étude menée par Schaubroeck, Shaw, Duffy et Mitra (2008) a également fait ressortir le lien entre le pourcentage de l'augmentation de salaire et la satisfaction à l'égard de la rémunération. Ainsi, dans l'éventualité où les

---

<sup>9</sup> « [...] when merit raises are too small, workers are less likely to believe that good performance is being rewarded – even if those small raises are, in fact, performance-based ».

gains maximums possibles ne seraient pas suffisamment élevés pour reconnaître le rendement des individus, ceux-ci auraient tendance à considérer leur rémunération comme étant inéquitable et en seraient insatisfaits. Nous pouvons donc formuler l'hypothèse suivante :

H3 : La justice procédurale – politique relative au montant maximum des primes – exerce une influence positive sur la satisfaction à l'égard de la rémunération

Notons que la valeur monétaire de la prime est intimement liée au concept de « valence » issu de la théorie des attentes développée par Vroom (1964). En effet, la valence correspond à la valeur que l'individu accorde aux rétributions. Cette valeur repose sur la satisfaction que l'individu pense qu'il ressentira lors de l'obtention de la rétribution. Dans la mesure où le pourcentage de la prime serait jugé trop faible, la satisfaction anticipée serait également faible. Ainsi, le fait de recevoir la prime n'engendrerait pas un niveau élevé de satisfaction.

#### **2.3.4 La satisfaction à l'égard de la rémunération**

Selon la théorie des écarts (Lawler 1971), les individus sont satisfaits de leur rémunération lorsqu'ils croient avoir reçu la rémunération qu'il devait recevoir selon eux. Cette perception repose sur la comparaison des contributions et des rétributions des individus avec celles de référents. Par conséquent, les individus s'attendent à recevoir une rémunération proportionnelle à leurs contributions, à savoir une rémunération équitable (Adams, 1965). Les individus seraient donc satisfaits de leur rémunération dans la mesure où celle-ci leur paraîtrait équitable. Or, comme nous l'avons vu, parmi les contributions que les individus veulent voir rémunérer figure le rendement (Dickinson, 2006; Dyer et Theriault, 1976; Lowe et al., 2002). Les individus s'attendent donc à recevoir une rémunération équitable en fonction de leur rendement. Le concept d'équité individuelle fait précisément référence au caractère équitable de la rémunération en fonction du niveau de rendement. De façon plus précise, la perception d'équité individuelle fait référence à

la perception d'équité à l'égard de la rémunération versée en contrepartie des contributions personnelles de l'individu, y compris le rendement (St-Onge et Thériault, 2000, 2006). Bref, la perception d'équité individuelle exercerait une influence positive sur la satisfaction à l'égard de la rémunération. Les conclusions qu'ont dégagées Williams et al. (2006) de leur méta-analyse abondent en ce sens. L'étude menée par Heneman et al. (1988) montrent également que plus les individus perçoivent une relation entre leurs contributions et leurs rétributions, plus ils sont satisfaits de leur rémunération. Folger et Konovsky (1989) ont montré que l'équité de l'augmentation de salaire exerçait une influence positive sur la satisfaction à l'égard de l'augmentation de salaire. Enfin, Schaubroeck, Shaw, Duffy et Mitra (2008) ont montré que plus les individus considèrent que l'augmentation de salaire reflète le rendement, plus ils sont satisfaits de leur rémunération. Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

H4 : La perception d'équité individuelle exerce une influence sur la satisfaction à l'égard de la rémunération

### **2.3.5 Le soutien perçu du supérieur immédiat**

Selon l'approche multi-cible de la justice organisationnelle (*multifoci approach of organizational justice*), lorsque les individus se sentent victimes d'injustice, ils en cherchent les responsables (Blader et Tyler, 2003; Masterson, Lewis, Goldman et Taylor, 2000; Rupp et Cropanzano, 2002). Ils tentent donc d'identifier les personnes impliquées dans le processus décisionnel qui sont à l'origine des injustices. « Une fois que les personnes ont été identifiées, ils deviennent la cible des réactions affectives des individus » (Masterson *et al.*, 2000; 738). Généralement, les individus identifient l'organisation comme étant responsable du développement des politiques ainsi que des procédures et les superviseurs de leur application (Masterson *et al.*, 2000).

À ce chapitre, Blader et Tyler (2003) ont fait ressortir les deux aspects distincts des processus décisionnels : les aspects formel et informel. Premièrement,

l'aspect formel fait référence à l'ensemble des règles et des procédures encadrant les processus décisionnels établies par l'organisation. Deuxièmement, l'aspect informel réfère à la manière dont ces règles et ces procédures sont appliquées par les représentants de l'organisation, notamment les superviseurs. Par exemple, dans le cadre de l'évaluation du rendement, si un employé s'estimait victime d'injustice en raison des critères d'évaluation déterminés par l'organisation, il aurait tendance à former une attitude négative à l'égard de cette dernière. En revanche, si c'était la subjectivité du superviseur qui était en cause, ce dernier deviendrait la cible de l'attitude négative de son subordonné. À ce sujet, l'étude qu'ont réalisée Erdogan Kraimer et Liden (2001) dans le contexte de l'évaluation du rendement révèle que les employés forment deux perceptions de justice distinctes : l'une à l'égard du processus formel d'évaluation du rendement (règles et procédures établies par la direction de l'organisation) et l'autre à l'égard de l'application des règles et procédures par le supérieur immédiat. Selon Erdogan et al. (2001), ces résultats impliquent que les employés formeraient des attitudes différentes envers leur supérieur et leur organisation, attitudes découlant de leur perception de justice. À ce chapitre, la méta-analyse qu'ont effectuée Cohen-Charash et Spector (2001) révèle que la justice procédurale exerce une influence significative sur la satisfaction et la confiance à l'égard du supérieur immédiat. Bref, les attitudes des individus à l'égard des acteurs de l'organisation (direction, superviseur) reposent sur les perceptions de justice qui leur sont associées. En d'autres termes, la justice relative aux processus de prise de décision (c.-à-d. justice procédurale) agit non seulement sur les perceptions des individus à l'égard des résultats des processus (c.-à-d. justice distributive), mais également sur leurs attitudes à l'égard des autorités qui prennent les décisions.

Dans le cadre des régimes de prime de rendement, le supérieur immédiat joue un rôle de premier plan. En effet, ce type de régime repose en grande partie sur les décisions du supérieur immédiat concernant la gestion du régime et du jugement qu'il porte sur le rendement de ses subordonnés (Cloutier, Morin et Renaud, 2010). En effet, le supérieur immédiat assume la responsabilité de fixer les objectifs de rendement de ses subordonnés. Il est également responsable de réaliser

l'évaluation du rendement de ses subordonnées, c'est-à-dire de déterminer dans quelle mesure ils ont atteint les objectifs de rendement prédéterminés. Par conséquent, dans le contexte présent, le supérieur immédiat s'avère la source de justice ou d'injustice. Il constitue l'acteur désigné comme étant largement responsable de la justice du processus d'évaluation du rendement.

L'étude qu'ont menée Folger et Konovsky (1989) dans un contexte d'augmentations salariales révèle que la perception de justice procédurale produit un effet positif sur la confiance à l'égard du supérieur immédiat. Des résultats similaires ont été trouvés par DeConink et Stilwell (2004) en ce qui concerne la satisfaction à l'égard du superviseur. De même, Scarpello et Jones (1996) ont montré que la perception de justice procédurale dans le cadre de l'évaluation du rendement exerçait une influence positive sur la satisfaction des subordonnées à l'égard de leur supérieur immédiat. En somme, la perception de justice procédurale liée au rôle du supérieur immédiat influence les attitudes des subordonnés à son égard.

Dans le cadre des régimes individuels de prime de rendement, on peut donc présumer que dans la mesure où les individus considèrent que leurs objectifs de rendement sont injustes (car irréalisables par l'effort), ils auraient tendance à en faire porter la responsabilité à leur supérieur immédiat et à former une attitude négative à son égard. Dans la même veine, dans l'éventualité où ils considèrent que le processus d'évaluation du rendement est injuste, ils en attribueraient la faute à leur supérieur immédiat, ce qui les conduirait à former une attitude négative.

Parmi les attitudes fréquemment étudiées figure notamment le soutien perçu du supérieur immédiat. Cette attitude fait référence, rappelons-le, aux « croyances générales [des employés] en ce qui concerne la valeur qu'accorde le supérieur immédiat à leurs propres contributions et dans quelle mesure celui-ci se préoccupe de leur bien-être<sup>10</sup> ».

---

<sup>10</sup> Traduction libre : « general views concerning the degree to which supervisors value their contributions and care about their well-being » (Rhoades & Eisenberger, 2002 : 700).

Suivant la perspective instrumentale de la justice procédurale, la justice procédurale est importante pour les individus, car elle assure la justice distributive, c'est-à-dire recevoir les rétributions qui correspondent aux contributions (Greenberg, 1990; Konovsky, 2000, Lind et Tyler, 1988; Thibault et Walker, 1975). Un processus d'évaluation du rendement est considéré juste et équitable dans la mesure où il permet de mesurer correctement le rendement des individus. En d'autres termes, les employés se considèrent traités avec justice lorsque l'on reconnaît l'entièreté de leur rendement. Conformément à l'approche multi-cible, dans la mesure où le supérieur immédiat reconnaît les divers aspects de la performance de ses subordonnés (justice procédurale), il est susceptible d'être perçu comme une personne qui accorde de la valeur aux différentes contributions de ses subordonnés (soutien perçu du supérieur immédiat). Il y aurait donc un lien solide entre la justice procédurale et le soutien perçu du supérieur immédiat.

Par ailleurs, selon la perspective relationnelle, la justice procédurale serait envisagée comme le symbole de la valeur et de la considération qu'accorde l'organisation à ses employés (Lind et Tyler, 1988). Ainsi, comme le mentionnent Stinglhamber, De Cremer et Mercken (2006), il est permis de penser que le fait d'être traité de manière juste et équitable procure le sentiment que l'on se préoccupe de notre bien-être. Par conséquent, la justice procédurale dans le cadre de la gestion et de l'évaluation du rendement exercerait une influence positive sur le soutien perçu du supérieur immédiat.

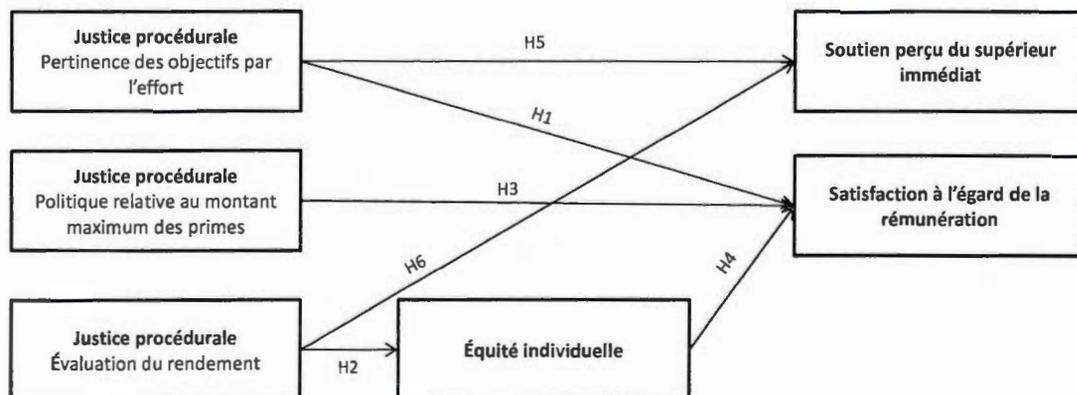
H5 : La justice procédurale – pertinence des objectifs de rendement – exerce une influence positive sur le soutien perçu du supérieur immédiat

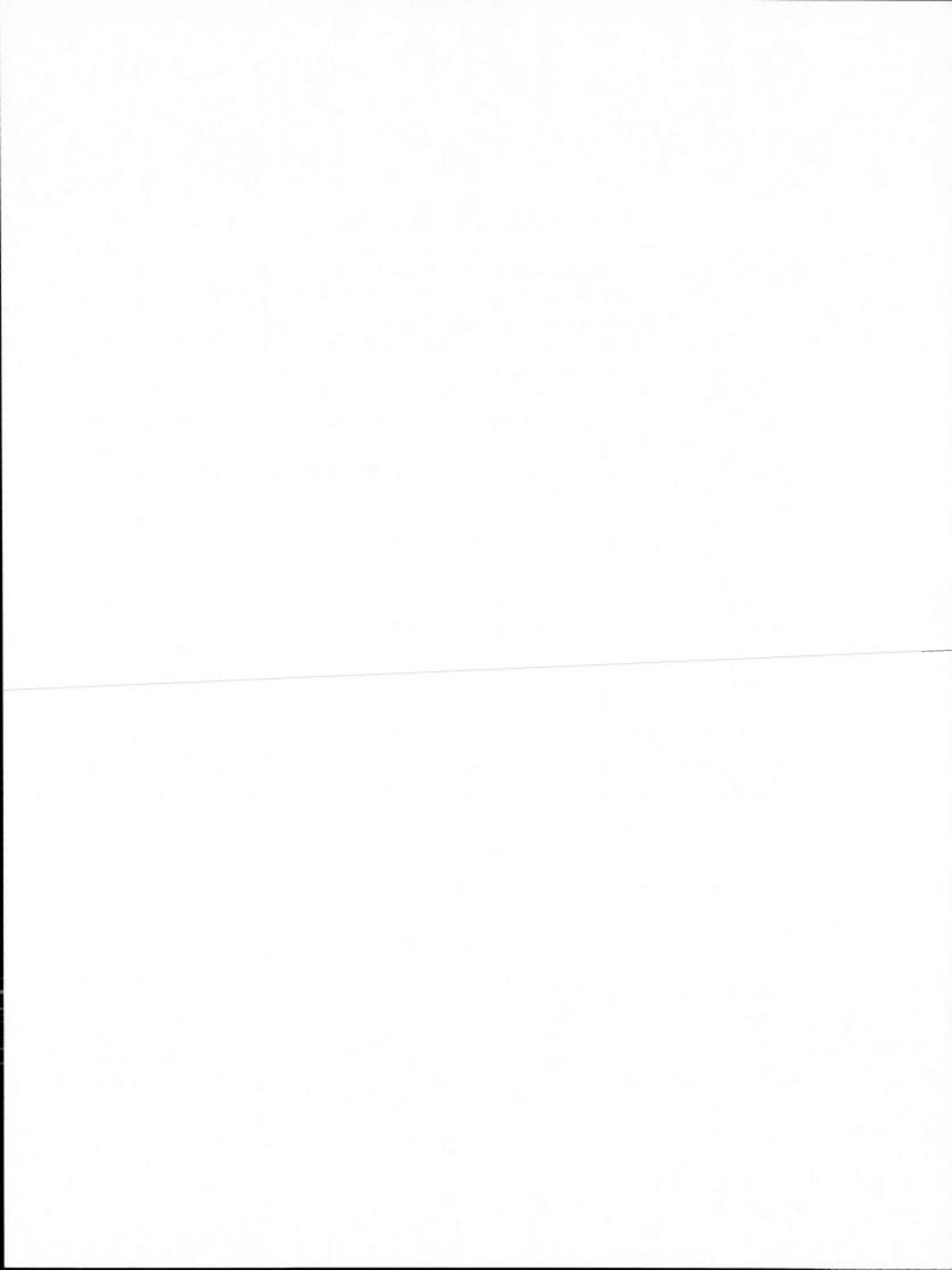
H6 : La justice procédurale – évaluation du rendement – exerce une influence positive sur le soutien perçu du supérieur immédiat.

**Tableau 1.1**  
Résumé des hypothèses de recherche

<b>H1</b>	La justice procédurale – pertinence des objectifs de rendement - exerce une influence positive sur la satisfaction à l'égard de la rémunération
<b>H2</b>	La perception de justice procédurale – évaluation du rendement – exerce une influence positive sur la perception d'équité individuelle
<b>H3</b>	La justice procédurale – politique relative au montant maximum des primes – exerce une influence positive sur la satisfaction à l'égard de la rémunération
<b>H4</b>	La perception d'équité individuelle exerce une influence sur la satisfaction à l'égard de la rémunération
<b>H5</b>	La justice procédurale – pertinence des objectifs de rendement – exerce une influence positive sur le soutien perçu du supérieur immédiat
<b>H6</b>	La justice procédurale – évaluation du rendement – exerce une influence positive sur le soutien perçu du supérieur immédiat

**Figure 2.4 : Modélisation des hypothèses de recherche**





## CHAPITRE III

### LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Après avoir formulé nos hypothèses de recherche, ce chapitre vise à présenter les éléments du cadre méthodologique qui permettra de les vérifier empiriquement. En d'autres mots, le but de ce chapitre consiste à expliquer les décisions et les activités réalisées pour observer la réalité concernée par ce mémoire. Pour ce faire, nous aborderons le devis de recherche sélectionné, le choix des participants, les instruments de mesure et finalement la technique de collecte de données.

#### 3.1 Le devis de recherche

Le devis de recherche est : « un plan qui permet de répondre aux questions ou de vérifier des hypothèses et qui définit des mécanismes de contrôle ayant pour objet de minimiser les risques d'erreur. » (Fortin, 2005 : 171). En d'autres termes, le devis de recherche est une structure générale qui guide l'observation et qui apporte une réponse à quatre questions principales : 1) quand a lieu l'activité d'observation (avant/après les événements), 2) combien y a-t-il d'activités d'observation (nombre de temps de mesure), 3) où a lieu l'activité d'observation (milieu naturel/artificiel) et 4) quel est le rôle du chercheur au cours de l'activité d'observation (passif/actif) (Sekaran, 2003). Selon Grunow (1995), le devis méthodologique est un point déterminant dans toute recherche d'ordre empirique et ce, peu importe le sujet de recherche.

Il est essentiel de choisir le devis de recherche le plus cohérent avec l'objectif de la recherche, lequel rappelons-le consiste à : *Déterminer l'influence qu'exerce la*

*justice organisationnelle liée aux régimes de primes au rendement individuel, sur la satisfaction à l'égard du salaire et sur le soutien perçu du supérieur immédiat.* Le devis explicatif (aussi désigné par le terme « corrélationnel ») s'avère le plus pertinent dans le cadre de cette étude. Ce type de devis vise à vérifier empiriquement les relations entre plusieurs variables distinctes (Fortin, 2006). Pour ce faire, le chercheur émet des hypothèses de recherche à partir de son cadre théorique. Il est ainsi sous-entendu que, pour utiliser un devis de type explicatif, la littérature scientifique est assez étoffée (Fortin, 2006), ce qui est le cas pour les variables concernées par cette étude.

Le choix du devis explicatif s'explique par plusieurs raisons. Premièrement, nous souhaitons observer l'influence de la justice organisationnelle sur des attitudes clés en organisation. Nous voulons donc observer le phénomène comme il se déroule dans la réalité. Nous devons donc collecter les données dans un milieu naturel. Deuxièmement, toujours afin d'observer le phénomène tel qu'il se produit dans la réalité, nous souhaitons éviter d'influencer cette réalité par une quelconque intervention dans le milieu d'étude. En fait, notre seule intervention consiste à transmettre le questionnaire aux participants pour sonder leurs perceptions concernant des situations qu'ils ont vécues. La collecte de données a ainsi lieu après les faits.

Évidemment, comme pour chacun des devis de recherche, le devis explicatif présente des forces et des limites sur le plan de sa validité interne et externe. La validité d'une recherche permet de se questionner sur la rigueur et la capacité de généralisation des résultats de l'étude (Thiétard et al., 2007).

- La validité interne « consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude » (Thiétard et al., 2007 : 281). La validité interne pose ainsi la question suivante : dans quelle mesure l'activité d'observation permet d'être certain que les relations observées sont vraies que c'est effectivement la variable indépendante observée qui fait varier la

variable dépendante, et pas une autre variable non-observée? (Sekaran, 2003)

- La validité externe « examine les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche » (Thiétard et al., 2007 : 286). La validité externe pose ainsi la question suivante : dans quelle mesure l'activité d'observation permet d'être certain que les résultats trouvés concernant les relations entre les variables sont vrais dans d'autres milieux que celui observé (d'autres contextes organisationnels, d'autres populations)? (Sekaran, 2003).

Par la nature des analyses statistiques préconisées par un devis explicatif soit les analyses corrélationnelles, certaines limites se posent sur le plan de la validité interne. Une simple corrélation statistique en elle-même ne permet pas de conclure à un lien les deux variables. La corrélation peut être issue d'une interaction avec des variables non mesurées. Par exemple, le nombre de crèmes glacées peut être corrélé au nombre d'accidents de bateau. Malgré ce résultat, il serait négligeant d'affirmer que la crème glacée et les accidents de bateau sont liés. Ce lien pourrait peut-être s'expliquer par l'impact de plusieurs variables. On constate que les résultats obtenus par ce type d'analyse peuvent s'avérer trompeurs. Alors, il est essentiel que le cadre théorique du chercheur lui permette d'expliquer et de justifier les résultats obtenus. Dans le cas contraire, la validité interne de son étude peut être remise en doute (Thiétard et al., 2007).

### **3.2 Le choix des participants**

Les participants de l'étude sont des travailleurs qui sont éligibles à au moins un régime de prime individuelle. Ceux-ci proviennent d'organisations et de secteurs différents. En raison de cette grande hétérogénéité, il nous est impossible de définir avec exactitude la population étudiée. Afin de constituer notre échantillon, nous avons fait parvenir, par courrier électronique, une invitation à participer à notre étude à 100 travailleurs dont l'adresse de courrier électronique était disponible.

Parmi eux, nous avons reçu 42 questionnaires dûment remplis, pour un taux de réponse de 42 %.

L'échantillon a été constitué à l'aide d'une technique d'échantillonnage non probabiliste. Plus spécifiquement, nous avons opté pour un échantillon de convenance, ce qui implique que nous avons sélectionné nos participants uniquement en fonction de leur accessibilité et leur volonté de répondre à notre questionnaire. Cette technique d'échantillonnage présente comme principale lacune que l'on « ne donne à tous les éléments pas une chance égale d'être choisis pour former l'échantillon » (Fortin, 2006 : 258). L'utilisation de ce type de technique présente une limite en termes de représentativité de l'échantillon (Fortin, 2006). En effet, il sera plus difficile de généraliser les résultats de l'étude à l'ensemble de la population.

Cependant, dans le cadre de cette étude, le choix d'un échantillon de convenance s'explique du fait qu'il s'agissait du seul moyen disponible permettant d'obtenir des données. ~~En raison de la grande sensibilité du sujet dans les organisations (la justice et la rémunération),~~ il est extrêmement difficile – voire impossible – de convaincre une organisation de participer à une étude comme celle-ci. Soulignons à ce sujet que plus d'une centaine d'organisations a été contactée, et ce, sans succès. À la lumière des réponses formulées par plusieurs organisations, nous pouvons avancer qu'elles craignent qu'une étude sur la rémunération variable puisse créer des attentes auprès des employés auxquelles elles ne pourraient répondre. Également, en raison de la récession économique, beaucoup d'organisations n'ont pas versé les primes prévues à leur régime de rémunération variable et ne souhaitent pas sonder les perceptions des employés sur ce sujet délicat.

L'échantillon provenant d'une méthode d'échantillonnage de convenance peut augmenter sa représentativité en utilisant des critères d'inclusions afin de limiter l'hétérogénéité (Kerlinger, 1973). Ici, nous avons utilisé un critère d'inclusion, soit l'admissibilité à un régime de prime individuelle.

### **3.3 Les instruments de mesure**

Afin d'être en mesure de vérifier empiriquement nos hypothèses de recherche, nous avons opérationnalisé les concepts étudiés. Dans un devis explicatif, l'opérationnalisation des concepts sert « à déterminer les indicateurs ou instruments de mesure nécessaires à la traduction d'un concept » (Thiétard et al., 2007 : 173). En d'autres mots, on utilise des instruments de mesure afin de convertir des concepts abstraits en données quantitatives. Cette « traduction » permettra par la suite d'effectuer les analyses statistiques voulues.

Grâce à notre cadre théorique et aux hypothèses qui en découlent, il est possible de classer nos concepts en trois types de variable soit : les variables indépendantes, la variable médiatrice et les variables dépendantes. Également, nous avons utilisé plusieurs variables de contrôle afin de nous assurer que les résultats ne sont pas attribuables aux caractéristiques individuelles des participants.

Notons que les outils de mesure utilisés dans le cadre de cette étude sont fortement inspirés ou adaptés d'instruments de mesure disponibles en version anglaise. Afin de concevoir des outils en version française, nous avons conçu/traduit les outils en langue française. Nous avons ensuite demandé à un professeur-chercheur bilingue d'une université américaine de retraduire nos instruments de mesure en anglais. Enfin, le professeur-chercheur et la directrice de recherche ont comparé les deux versions anglaises des instruments de mesure (la version originale et la version retraduite). Finalement, des corrections ont été apportées aux instruments de mesure en version française afin qu'ils reflètent le plus fidèlement possible la signification des instruments en version anglaise.

#### **3.3.1 Les variables indépendantes**

Le concept de la justice procédurale concerne la perception de justice liée au processus de prise de décision qui a permis de déterminer les résultats (Greenberg,

1990). Dans cette étude, le concept de justice procédurale fait référence à trois dimensions distinctes mesurées par les trois variables suivantes :

- La pertinence des objectifs de rendement
- La justice relative au processus d'évaluation du rendement
- La politique relative au montant maximum des primes

**La pertinence des objectifs de rendement** fait référence au caractère approprié des objectifs de rendement à atteindre. En d'autres termes, les objectifs qui doivent être réalisés pour obtenir la rémunération doivent effectivement être réalisables. Les objectifs sont pertinents (c.- à -. d. justes) dans la mesure où le travailleur est capable de les réaliser en y mettant l'effort. Afin de développer un instrument de mesure, nous nous sommes inspirés des études empiriques réalisées par Folger et Konovsky (1989) et Sanchez, Truxillo et Bauer (2000). D'une part, dans le cadre d'une étude portant sur les perceptions de justice liées à l'attribution d'augmentations de salaire, Folger et Konovsky (1989) ont développé un instrument de mesure de la justice procédurale dont certains aspects concernent la gestion et l'évaluation du rendement. L'un des énoncés porte spécifiquement sur la pertinence des objectifs à atteindre et des critères d'évaluation qui y sont associés : « dans quelle mesure votre supérieur a tenu compte de facteurs hors de votre contrôle (énoncé inversé)? » (Folger et Konovsky, 1989 : 120).

D'autre part, le concept de pertinence des objectifs à atteindre ou leur caractère réalisable est intimement associé au concept d'« attente » (*expectancy*) de la théorie des attentes développée par Vroom (1964). Rappelons que le concept d'attente fait référence à la probabilité perçue d'atteindre le rendement attendu à travers les efforts (Vroom, 1964). Par conséquent, l'instrument de mesure de la pertinence des objectifs doit porter sur le caractère réalisable des objectifs. Nous nous sommes donc inspirés de l'instrument de mesure des attentes que proposent Sanchez, Truxillo et Bauer (2000) dans le cadre de la participation à des tests de performance : 1. Si vous faites de votre mieux à ce test, vous êtes capable d'obtenir

un score élevé, 2. Si vous vous concentrez et vous vous efforcez, vous pouvez obtenir un score élevé, 3. Vous pouvez obtenir un bon score à ce test si vous mettez des efforts. Nous avons mesuré la pertinence des objectifs à l'aide des trois énoncés suivants ( $\alpha$  de Cronbach = 0,924).

- 1) Mes objectifs sont presque impossibles à atteindre
- 2) Mes objectifs de rendement sont trop élevés pour une seule personne
- 3) Même en faisant de mon mieux, je n'arriverais pas à atteindre mes objectifs

Les participants devaient exprimer leur opinion à l'aide d'une échelle de Likert. Ce type d'échelle permet aux participants de donner leur perception sur un énoncé précis (Fortin, 2006). L'échelle présentait cinq possibilités de réponse, de 1) Complètement faux à 5) Parfaitement vrai.

**La justice relative au processus d'évaluation du rendement** fait référence à la perception de justice à l'égard des règles et des procédures suivies pour évaluer le rendement (Folger et Konosvky, 1989). L'instrument de mesure utilisé provient de Colquitt et al. (2001). Comme le recommandent les auteurs, nous l'avons adapté au contexte de l'évaluation du rendement ( $\alpha$  de Cronbach = 0,924).

- 1) Avez-vous pu exprimer vos opinions et sentiments au cours de votre évaluation du rendement?
- 2) Avez-vous eu une influence sur votre résultat d'évaluation du rendement?
- 3) Les standards de performance sont les mêmes pour tous les employés?
- 4) Votre supérieur évalue votre rendement sans préjugés ni favoritisme
- 5) Votre évaluation de rendement est basée sur des informations exactes?
- 6) Est-il possible de faire modifier la décision de votre supérieur?

L'échelle graduée à cinq niveaux offrait des choix de réponse de : 1) Très peu à 5) Très largement.

**La politique relative au montant maximum des primes** fait référence au caractère suffisant du pourcentage de primes de rendement qu'il est possible d'obtenir. Rappelons que ce concept est intimement associé à la notion de valence issue de la théorie des attentes (Vroom, 1964). La valence y est définie comme la valeur que représente la récompense pour l'individu. Selon Ilgen, Nebeker et Pritchard (1981), parmi les meilleurs instruments de mesure de la valence figure les instruments qui mesurent le lien entre les efforts et les rétributions. Les efforts que les individus sont disposés à investir pour obtenir ou éviter la rétribution constituent ainsi une mesure de la valeur des rétributions. Nous avons mesuré la politique relative au montant maximum des primes à l'aide des trois énoncés suivants ( $\alpha$  de Cronbach = 0,891).

- 1) Ça vaut la peine de faire plus d'efforts compte tenu du montant de la prime que je pourrais gagner
- 2) Je suis prêt à faire de mon mieux pour obtenir le montant maximum de la prime
- 3) Le montant de la prime est suffisamment élevé pour que j'essaie d'atteindre mes objectifs

L'échelle de Likert présentait cinq catégories de réponse, de : 1) Complètement faux à 5) Parfaitement vrai.

### **3.3.2 La variable médiatrice**

**L'équité individuelle** constitue la variable médiatrice. Elle concerne la perception d'équité à l'égard de la rémunération versée en contrepartie des contributions personnelles de l'individu (St-Onge et Thériault, 2000; 2006), ici le rendement individuel. Nous avons utilisé et adapté l'instrument de mesure de

Colquitt et al. (2001)<sup>11</sup> ainsi que celui de Folger et Konovsky (1989)<sup>12</sup> ( $\alpha$  de Cronbach = 0,970).

- 1) Je suis payé équitablement compte tenu de ma performance
- 2) Ma rémunération reflète bien mon niveau de rendement
- 3) Ma rémunération reflète bien ce que je mérite

L'échelle de Likert à cinq niveaux offrait des choix de réponse, de 1) Complètement faux à 5) Parfaitement vrai.

### 3.3.3 Les variables dépendantes

Deux variables dépendantes sont à l'étude : 1) le soutien perçu du supérieur et 2) la satisfaction à l'égard de la rémunération.

**Le soutien perçu du supérieur** est défini comme les « croyances générales [des employés] en ce qui concerne la valeur qu'accorde le supérieur immédiat à leurs propres contributions et dans quelle mesure celui-ci se préoccupe de leur bien-être »<sup>13</sup> (Rhoades et Eisenberger, 2002 : 700). Nous avons utilisé l'instrument de mesure développé par Kottke et Sharafinski (1988) ( $\alpha$  de Cronbach = 0,971).

- 1) Mon supérieur se préoccupe réellement de mon bien-être.
- 2) Mon supérieur fait ce qu'il peut pour favoriser ma satisfaction au travail.
- 3) Mon supérieur tient compte de mes intérêts quand il prend des décisions qui m'affectent.

<sup>11</sup> 1. Dans quelle mesure votre (rémunération) reflète l'effort que vous avez fourni au travail? 2. Dans quelle mesure votre (rémunération) est approprié pour le travail que vous avez accompli? 3. Dans quelle mesure votre (rémunération) reflète votre contribution à l'organisation? 4. Dans quelle mesure votre (rémunération) est justifié, compte tenu de votre performance?

<sup>12</sup> 1. Dans quelle mesure votre augmentation de salaire est-elle équitable? 2. Dans quelle mesure votre dernière augmentation de salaire correspond vraiment au montant que vous méritez?

<sup>13</sup> Traduction libre : «general views concerning the degree to which supervisors value their contributions and care about their well-being» ( Rhoades & Eisenberger, 2002 : 700).

Encore ici, l'échelle graduée à cinq niveaux offrait des choix de réponse de :

1) Très peu à 5) Très largement.

**La satisfaction à l'égard de la rémunération** est définie comme « un état émotionnel qui découle de l'écart entre deux perceptions : 1) la rémunération que l'individu croit qu'il devrait recevoir, et 2) la rémunération qu'il croit avoir reçue. »<sup>14</sup> (Lawler, 1971 : 316). Nous avons utilisé un énoncé du PSQ développé par Heneman et Schwab (1979) (1= très insatisfait à 5= très satisfait) :

1) Êtes-vous satisfait de votre rémunération globale (toutes les sommes d'argent et les avantages sociaux)?

### 3.3.4 Les variables de contrôle

Dans le cadre de cette étude, nous avons utilisé six variables de contrôle : le sexe, l'âge, le niveau de scolarité, les années de service, le niveau de salaire brut et la catégorie d'emploi.

## 3.4 La fidélité et validité des instruments

Un instrument de mesure permet de collecter des données qui représentent la réalité lorsqu'il est valide et fidèle (Thiétard et al., 2007). La fidélité et la validité permettent de se questionner sur la rigueur et la capacité de généralisation des résultats de l'étude (Thiétard et al., 2007).

La fidélité « consiste à établir et vérifier que les différentes opérations d'une recherche pourront être répétées avec le même résultat par des chercheurs différents et/ou à des moments différents » (Thiétard et al., 2007 :281). Pour ce faire, lors de la cueillette de données, le chercheur doit tenter de réduire l'erreur aléatoire

<sup>14</sup> Traduction libre : « Job satisfaction is the pleasurable emotional state (...).Job satisfaction and dissatisfaction are a function of the perceived relationship between what one wants from one's job and what one perceives it as offering or entailing ». Lawler, 1971 : 316).

(Fortin, 2005). Ce type d'erreurs peut être causé par « des facteurs subjectifs (fatigue, humeur, faim. etc.) ou extérieurs (chaleur, distraction, etc.), au manque de clarté des énoncés et à des variations dans l'utilisation des instruments de mesure (addition ou soustraction de questions, changement de personnel, erreurs dans l'enregistrement de données). » (Fortin, 2005 : 280).

Dans le cas présent, les enjeux de fidélité directement liés aux instruments de mesure ont été traités avec le plus grand sérieux. Les instruments de mesure ont été construits à l'aide d'instruments de mesure ayant déjà fait preuve d'un niveau élevé de fidélité dans des études précédentes. Également, les alpha de Cronbach que nous avons calculés sont supérieurs au seuil d'acceptabilité de 0,70 (Folger, 1993). En fait, l'alpha de Cronbach « est un coefficient de fidélité qui indique dans quelle mesure les items dans un instrument de mesure sont positivement corrélés les uns aux autres »<sup>15</sup> (Sekaran, 2003 : 307). Plus, l'alpha de Cronbach est près de 1, plus la fidélité interne de l'instrument est jugée élevée (Sekaran, 2003).

La validité des instruments de mesure « est reflétée par le degré auquel un outil particulier mesure ce qu'il est censé mesurer plutôt qu'un autre phénomène » (Thiétard et al., 2007 : 287). Une forte validité d'instrument permet de tirer des conclusions plus justes, puisqu'il possède des mesures qui représentent bien les concepts étudiés. Dans la présente étude, le souci de construire un outil de mesure valide a été présent tout au long du projet. Comme le stipule Thiétard et al. (2007), on peut « valider l'utilisation d'un outil en s'appuyant sur l'existence d'un consensus au sein de la communauté de recherche quant à cette utilisation » (Thiétard et al., 2007:277). Alors, comme mentionnés précédemment, les outils de mesure faisant partie du questionnaire sont dérivés d'instruments qui ont reçu un appui solide dans les écrits scientifiques.

---

<sup>15</sup> Traduction libre : « is a reliability coefficient that indicates how well the items in a set are positively correlated to one another ». (Sekaran, 2003 : 307)

### 3.5 La collecte de données

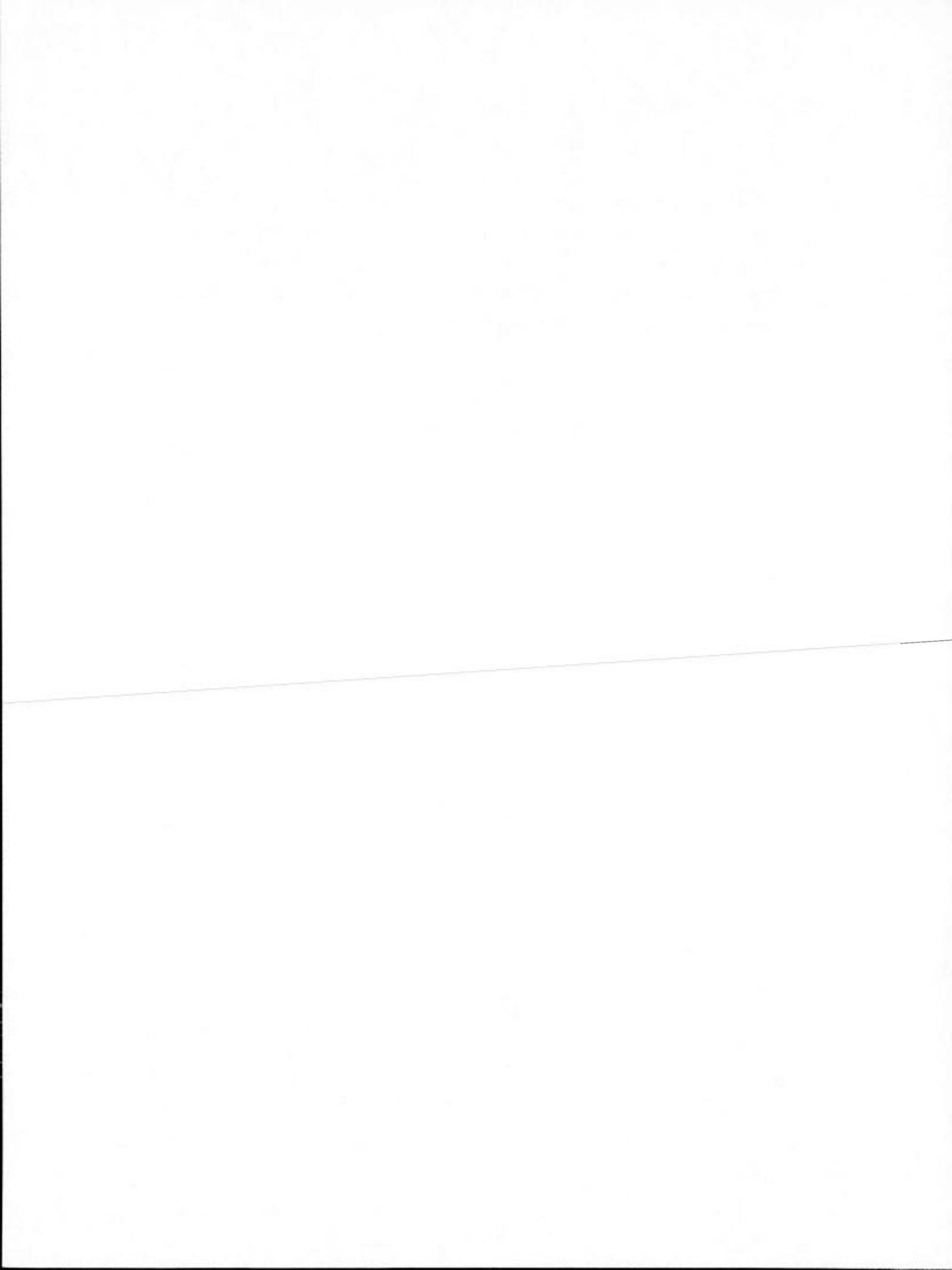
La collecte de données est la partie du processus qui « permet au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche » (Thiétard et al, 2007 : 228). Dans une recherche de type quantitatif, plusieurs types de techniques de cueillette sont susceptibles d'être utilisées. Dans la présente étude, la technique sélectionnée est le questionnaire administré par courrier électronique. La cueillette de données a été effectuée en 2012 en ligne à l'aide du gestionnaire de sondages *Survey Monkey*.

Le questionnaire administré par courrier électronique présentait plusieurs avantages d'ordres méthodologiques et opérationnels. Premièrement, le questionnaire en ligne permet une standardisation et une informatisation complète des données recueillies qui facilite l'analyse des données et limite les erreurs de saisie (Thiétard et al., 2007). Deuxièmement, l'envoi électronique diminue le taux de données manquantes dans les questionnaires remplis par les participants (Dillman, 2007). Cet aspect permet encore une fois de faciliter l'analyse des données et d'en augmenter leur crédibilité. Également, la très grande homogénéité des questionnaires en termes de directives et de présentation permet une forte fidélité des instruments de mesure (Fortin, 2006). Finalement, l'anonymat complet offert par un questionnaire administré par courrier électronique permet de réduire le biais de désirabilité sociale et d'obtenir des réponses plus franches des participants (Fortin, 2006).

Cependant, il faut considérer que l'envoi électronique pose certaines limites particulièrement en termes de contrôle. Seul devant leur ordinateur, rien n'empêche aux participants de répondre aux questions de façon négligente, ce qui constitue également une lacune des questionnaires par voie postale traditionnelle. Nous ne pouvons pas savoir dans quel état d'esprit et dans quelles conditions, le participant répond à notre questionnaire.

Souhaitant sonder les perceptions des individus sur des sujets qui s'avèrent très sensibles tels que la rémunération variable et le soutien perçu du supérieur

immédiat, la technique de collecte de données devait permettre aux participants de répondre de façon sincère. Ce facteur a été déterminant dans le choix d'utiliser le questionnaire administré par courrier électronique. Le niveau élevé de fidélité de la technique et ses avantages opérationnels ont également été des facteurs dans le choix de cette technique de cueillette de données.



## CHAPITRE IV

### LES RÉSULTATS, INTERPRÉTATION ET DISCUSSION

À la suite de la présentation du cadre opératoire de cette étude, ce chapitre a pour objectif de présenter les résultats issus des analyses statistiques. Dans un premier temps, nous présenterons les caractéristiques sociodémographiques de notre échantillon. Deuxièmement, nous traiterons des résultats de l'analyse factorielle. Troisièmement, nous présenterons les statistiques descriptives relatives à nos variables indépendantes, médiatrices et dépendantes. Ensuite, après avoir décrit la technique d'analyse statistique que nous avons utilisée, nous procéderons à la vérification de nos hypothèses de recherche. Nous concluons ce chapitre avec la discussion des résultats.

#### 4.1 La description de l'échantillon

Le tableau 4.1 présente les résultats descriptifs pour chacune des variables de contrôle. Selon le type de la variable, on y présente soit la fréquence aux différentes possibilités de réponses ou la médiane et l'écart-type.

L'échantillon est majoritairement masculin (52,4 %). Le groupe d'âge médian est celui des 25 à 34 ans, lequel regroupe un peu plus du quart de l'échantillon (28,6 %). Le diplôme universitaire se révèle le niveau de scolarité médian. C'est également ce type de diplôme qui a été le plus souvent obtenu dans l'échantillon (57,8 %). L'ancienneté médiane des participants dans leur organisation est de 3,6 ans avec un écart-type de 3,84 ans (étendue = 0 à 17 ans). La majorité des

participants sont regroupés dans deux catégories d'emplois soit des gestionnaires (26,2 %) et dans la commercialisation ou ventes (26,2 %). Le salaire médian se situe à 35 000 \$. La distribution des salaires est très étendue comme l'indique l'écart type de 31 579 \$ (étendue = 9 000 \$ à 120 000 \$) finalement, le nombre d'heures travaillées par semaine médian est de 31 heures. Encore une fois, on constate un grand écart-type (12,2 heures) (étendue = 10 à 60 heures), ce qui indique une grande hétérogénéité, dans l'échantillon, pour cette variable.

**Tableau 4.1.**  
Portait démographique de l'échantillon

Variable	Valeurs de la variable	Fréquence	Médiane (Écart-type)
Sexe	Hommes	52,4 %	
	Femmes	47,6 %	
Âge	24 ans et moins	35,7 %	
	25 – 34 ans	28,6 %	25 – 34 ans
	35 – 44 ans	19,6 %	
	45 – 54 ans	16,7 %	
	55 – 64 ans	0 %	
	65 ans et plus	0 %	
Niveau de scolarité (Diplôme obtenu le plus élevé)	Aucun diplôme	0 %	
	Diplôme secondaire	4,8 %	
	Diplôme collégial	38,1 %	
	Diplôme universitaire	57,1 %	Diplôme universitaire
Ancienneté			3,6 ans (3,84 ans)

**Tableau 4.1.**  
Portait démographique de l'échantillon (suite)

Variable	Valeurs de la variable	Fréquence	Médiane (Écart-type)
Catégorie d'emploi	Gestionnaires	26,2 %	
	Professionnels	16,7 %	
	Personnels technique/Métiers	4,8 %	
	Commercialisation ou ventes	26,2 %	
	Personnels de bureau/administratif	16,7 %	
	Travailleurs de la production	9,5 %	
	Niveau de salaire brut		
Nombre d'heures travaillées (par semaine)			31 heures (12,2 heures)

#### 4.2 L'analyse factorielle

Dans le cadre de notre recherche, nous étudions trois dimensions de la justice procédurale : la pertinence des objectifs de rendement, la justice liée à l'évaluation du rendement et la justice liée à la politique relative au montant maximum des primes. Avant de procéder à l'analyse des résultats, il est essentiel de procéder à une analyse factorielle afin de déterminer si les répondants distinguent réellement ses trois dimensions. L'analyse factorielle a comme principal objectif « de simplifier des données en mettant en évidence un petit nombre de facteurs généraux ou de dimensions clés » (Thiétard et al., 2007 : 393). En effet, ce type d'analyse

permet de regrouper des items en fonction de la variance entre ceux-ci. « Un des moyens les plus répandus mobilisés pour faciliter l'interprétation est la "rotation" des facteurs » (Thiétard et al., 2007 : 408). Il existe plusieurs types de rotations. Dans ce cas, nous avons préconisé une rotation de type Varimax. Ce type de rotation « cherche à minimiser le nombre de variables fortement corrélées avec un facteur donné » (Thiétard et al., 2007 : 408). Donc, la rotation Varimax tente de réduire le nombre de facteurs afin de simplifier davantage l'interprétation des données. Selon notre cadre théorique, l'analyse factorielle devait faire ressortir les 3 dimensions de la justice procédurale mentionnées précédemment soit : la pertinence des objectifs de rendement, la justice liée à l'évaluation du rendement et la justice liée à la politique relative au montant maximum des primes. Le tableau 4.2 présente les résultats issus de cette analyse.

Afin de déterminer le nombre de facteurs pertinents à la suite d'une analyse factorielle, il existe plusieurs critères permettant d'orienter ce choix (Thiétard et al., 2007). Dans le cas présent, nous avons basé notre choix sur trois d'entre eux : la règle de Kaiser, la restitution minimum et la corrélation des items aux facteurs potentiels.

Premièrement, la règle de Kaiser indique qu'on doit « retenir les facteurs dont les valeurs propres (calculée automatiquement par les logiciels) sont supérieures à 1 » (Thiétard et al., 2007 : 407). Les résultats de l'analyse factorielle indiquent que les trois facteurs ont obtenu des valeurs bien supérieures à la norme de 1.

Le deuxième critère, la restitution minimum, permet de déterminer si l'ensemble des facteurs retenus est capable d'expliquer un pourcentage minimal de variance. En gestion, « des pourcentages de 50 % et même beaucoup moins sont souvent jugés satisfaisants. » (Thiétard et al., 2007 : 407). En additionnant la variance expliquée par les trois facteurs préalablement identifiés, le modèle explique 75 % de la variance, ce qui est également largement supérieur à la norme.

Finalement, les coefficients de corrélation pour l'ensemble des items se révèlent très significatifs. En effet, « en règle générale, les corrélations supérieures à

0,30 en valeur absolue sont jugées significatives et celles supérieures à un coefficient de 0,50 sont très significatives » (Thiétard et al., 2007 : 409). Dans le cas présent, l'item présentant la plus faible corrélation a un coefficient soit de 0,656 soit largement au-dessus de la norme de 0,50.

En somme, ces constats à l'égard de ces trois critères confirment l'individualité des trois facteurs et permettent de les étudier distinctement.

**Tableau 4.2**  
Analyse factorielle en rotation Varimax

Items	Dimensions		
	JP – Objectifs de rendement	JP – Évaluation du rendement	JP – Politique relative au max.
Mes objectifs sont presque impossibles à atteindre.	<b>,943</b>	-,124	-,026
Mes objectifs de rendement sont trop élevés pour une seule personne.	<b>,916</b>	-,083	-,070
Même en faisant de mon mieux, je n'arriverais pas à atteindre mes objectifs.	<b>,899</b>	-,162	-,101
Avez-vous pu exprimer vos opinions et sentiments au cours de votre évaluation du rendement?	,067	<b>,670</b>	,033
Avez-vous eu une influence sur votre résultat d'évaluation du rendement?	-,129	<b>,812</b>	,165
Les standards de performance sont les mêmes pour tous les employés?	-,275	<b>,656</b>	-,002
Votre supérieur évalue votre rendement sans préjugés ni favoritisme	-,119	<b>,857</b>	,034
Votre évaluation de rendement est basée sur des informations exactes?	-,046	<b>,796</b>	,221
Est-il possible de faire modifier la décision de votre supérieur?	,059	<b>,800</b>	,150
Ça vaut la peine de faire plus d'efforts compte tenu du montant de la prime que je pourrais gagner.	-,117	,167	<b>,910</b>
Je suis prêt à faire de mon mieux pour obtenir le montant maximum de la prime.	,149	,128	<b>,863</b>
Le montant de la prime est suffisamment élevé pour que j'essaie d'atteindre mes objectifs.	-,276	,150	<b>,888</b>

\*Valeurs propres des facteurs : JP – Objectifs de rendement = 2,47 ; JP – Évaluation du rendement = 6,67 ; JP – Politique relative au max. = 2,12

### 4.3 Les résultats descriptifs

Le tableau 4.3 présente la matrice de corrélation et les statistiques descriptives des six variables à l'étude : les variables indépendantes, médiatrices, et dépendantes. Dans cette étude, nous avons utilisé trois mesures statistiques afin d'avoir une fine compréhension des résultats : la moyenne, l'écart-type et le coefficient de corrélation. La moyenne est une mesure de tendance centrale qui nous permet d'un coup d'œil d'avoir un chiffre résumant la perception moyenne des participants. L'écart-type est une mesure de dispersion qui permet de comprendre comment les données sont distribuées (Giard, 2003). Plus les données sont proches de la moyenne, plus l'écart-type est faible. Finalement, « le coefficient de corrélation est un chiffre entre 1 et -1, qui mesure l'intensité du lien linéaire entre deux variables quantitatives. » (Colin et al., 1995 : 228). Plus le coefficient est près de 1 ou de -1, plus le lien entre les deux variables est fort. Si le coefficient est négatif, cela signifie qu'il existe un lien négatif entre les deux variables (Colin et al., 1995 : 228). Donc, si la valeur d'une variable augmente, la valeur de l'autre variable diminue.

**Tableau 4.3**  
Matrice de corrélation et statistiques descriptives

Variables	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. JP – Objectifs de rendement	0,924					
2. JP - Évaluation du rendement	-0,271	0,931				
3. JP - Politique relative au max.	-0,177	0,321*	0,891			
4. Équité individuelle	-0,114	0,559**	0,509**	0,970		
5. Satisfaction à l'égard de la rémunération	-0,240	0,526**	0,459**	0,757**	n. d. <sup>1</sup>	
6. Soutien perçu du supérieur immédiat	-0,280	0,630**	0,401*	0,441**	0,519**	0,917
Moyenne	2,28	3,13	3,58	3,37	3,50	3,05
Écart-type	1,05	1,07	1,09	1,13	1,10	1,37

\* p < 0,05; \*\*p < 0,01;  $\alpha$  de Cronbach dans la diagonale; <sup>1</sup> Variable mesurée à l'aide d'un seul item.

### 4.3.1 Les variables indépendantes

La perception moyenne des participants au sujet de la pertinence des objectifs de rendement s'élève à 2,28 (tableau 4.3). Considérant qu'il s'agit d'échelles inversées et compte tenu des catégories de réponse de l'instrument de mesure utilisé, cette statistique signifie que, en moyenne, les participants considèrent qu'il est faux de prétendre que leurs objectifs sont irréalisables. Ainsi, les participants ont tendance à penser que leurs objectifs de rendement sont pertinents (62,5 % des participants). L'écart-type (1,05) révèle une certaine variabilité dans la perception des participants au sein de l'échantillon. Le tableau 4.4 présente la distribution des données par grandes catégories de réponse.

**Tableau 4.4**  
Distribution des données pour la perception de justice relative à la pertinence des objectifs de rendement

Échelle de mesure	%
En désaccord avec les énoncés (complètement faux, plutôt faux)	62,5 %
Neutre par rapport aux énoncés (plus ou moins vrai ou faux)	30,0 %
D'accord avec les énoncés (plutôt vrai, parfaitement vrai)	7,5 %
Total	100 %

Note 1 : Les scores utilisés sont les moyennes des réponses pour les 3 indicateurs.

Note 2 : Catégories de réponse : en désaccord ( $\leq 2,33$ ), Neutre ( $\geq 2,66$  et  $\leq 3,33$ ), d'accord ( $\geq 3,66$ ).

Note 3 : Données manquantes : 4,8 %.

En se référant, à l'échelle de mesure utilisée<sup>16</sup>, la moyenne des perceptions concernant la justice relative au processus d'évaluation du rendement (3,13) indique que les participants considèrent que le processus d'évaluation du rendement correspond moyennement à ce qu'il croit être juste. En utilisant la distribution des données, on peut également présenter la tendance centrale en précisant que 35 % des répondants estiment que le processus d'évaluation du rendement respecte

<sup>16</sup> (1= Très peu, 2= Assez peu, 3= Moyennement, 4=Largement, 5= Très largement)

largement ou très largement les standards de justice. De plus, on ne peut pas constater une unanimité dans l'échantillon comme l'indique l'écart-type (1,09). La distribution des données est présentée au tableau 4.5.

**Tableau 4.5**  
Distribution des données pour la perception de justice relative à l'évaluation du rendement

Échelle de mesure	%
En désaccord avec les énoncés (très peu, assez peu)	37,5 %
Neutre par rapport aux énoncés (moyennement)	27,5 %
D'accord avec les énoncés (largement, très largement)	35,0 %
Total	100 %

Note 1 : Les scores utilisés sont les moyennes des réponses pour les 6 indicateurs.

Note 2 : Catégories de réponse : en désaccord ( $\leq 2,82$ ), Neutre ( $\geq 2,83$  et  $\leq 3,45$ ), d'accord ( $\geq 3,5$ ).

Note 3 : Données manquantes : 4,8 %.

Finalement, toujours selon l'échelle de mesure<sup>3</sup>, les participants perçoivent, en moyenne (3,58), qu'il est plutôt vrai que la politique relative au montant maximum des primes permet de reconnaître le travail accompli. Par contre, selon l'écart-type (1,09), cette perception ne fait pas l'unanimité dans l'échantillon. Le tableau 4.6 présente la distribution des réponses des participants.

**Tableau 4.6**  
Distribution des données pour la perception de justice relative à la politique relative au montant maximum des primes

Échelle de mesure	%
En désaccord avec les énoncés (complètement faux, plutôt faux)	15,0 %
Neutre par rapport aux énoncés (plus ou moins vrai ou faux)	32,5 %
D'accord avec les énoncés (plutôt vrai, parfaitement vrai)	52,5 %
Total	100 %

Note 1 : Les scores utilisés sont les moyennes des réponses pour les 3 indicateurs.

Note 2 : Catégories de réponse : en désaccord ( $\leq 2,33$ ), neutre ( $\geq 2,66$  et  $\leq 3,33$ ), d'accord ( $\geq 3,66$ ).

Note 3 : Données manquantes : 4,8 %.

En ce qui concerne l'ensemble des variables indépendantes, les participants ont une perception plus favorable de la justice procédurale entourant la détermination des objectifs de rendement que les deux autres dimensions. Par contre, on constate, et ce pour les trois dimensions, que les participants ne voient pas les processus de la même façon et ont des perceptions qui peuvent varier de façon considérable entre eux.

#### 4.3.2 La variable médiatrice

En se référant à l'échelle de mesure<sup>17</sup>, la perception moyenne concernant l'équité individuelle (3,37) indique que les participants se sentent plus ou moins bien rémunérés en fonction de leur rendement. Par contre, une fois de plus, cette perception ne fait pas l'unanimité comme en fait foi l'écart-type de 1,13. Le tableau 4.7 présente les la fréquence des réponses des participants.

**Tableau 4.7**  
Distribution des données pour la perception d'équité individuelle

Échelle de mesure	%
En désaccord avec les énoncés (complètement faux, plutôt faux)	21,4 %
Neutre par rapport aux énoncés (plus ou moins vrai ou faux)	28,6 %
D'accord avec les énoncés (plutôt vrai, parfaitement vrai)	50,0 %
Total	100 %

Note 1 : Les scores utilisés sont les moyennes des réponses pour les 3 indicateurs.

Note 2 : Catégories de réponse : en désaccord ( $\leq 2,33$ ), Neutre ( $\geq 2,66$  et  $\leq 3,33$ ), d'accord ( $\geq 3,66$ ).

Note 3 : Aucune donnée manquantes.

#### 4.3.3 Les variables dépendantes

Si l'on se réfère à l'échelle de mesure utilisée<sup>18</sup>, la moyenne (3,5) révèle que les participants sont assez satisfaits de leur rémunération. L'écart-type (1,10) permet

<sup>17</sup> (1 = Complètement faux, 2=Plutôt faux, 3= Plus ou moins, 4=Plutôt vrai, 5= Parfaitement vrai)

<sup>18</sup> (1= Très insatisfait, 2= Insatisfait, 3=Moyennement satisfait, 4=Satisfait, 5=Très satisfait).

de voir que cette perception ne fait pas l'unanimité dans l'échantillon. La distribution des données est présentée au tableau 4.8. On y constate que seulement 16,6 % des participants s'avèrent insatisfaits de leur rémunération.

**Tableau 4.8**  
Distribution des données pour la perception de la satisfaction à l'égard de la rémunération

Échelle de mesure (indicateur unique)	%
Insatisfait (très insatisfait et insatisfait)	16,6 %
Moyennement satisfait	26,2 %
Satisfait (très satisfait et satisfait)	57,2 %

Note 1. : Aucune donnée manquante.

En ce qui concerne le soutien perçu du supérieur immédiat, en prenant en considération l'échelle de mesure<sup>19</sup>, la moyenne (3,05) révèle que les participants se sentent moyennement soutenus par leur supérieur immédiat. L'écart-type (1,37) indique que la perception des participants variant considérablement entre chacun d'eux. La distribution des données est présentée ci-dessous.

**Tableau 4.9**  
Distribution des données pour la perception du soutien perçu du supérieur immédiat

Échelle de mesure	%
En désaccord avec les énoncés (très peu, assez peu)	37,5 %
Neutre par rapport aux énoncés (moyennement)	15,0 %
D'accord avec les énoncés (largement, très largement)	47,5 %
Total	100 %

Note 1 : Les scores utilisés sont les moyennes des réponses pour les 3 indicateurs.

Note 2 : Catégories de réponse : en désaccord ( $\leq 2,33$ ), Neutre ( $\geq 2,66$  et  $\leq 3,33$ ), d'accord ( $\geq 3,66$ ).

Note 3 : Aucune donnée manquante.

En somme, les participants semblent présenter une attitude plus positive à l'égard de leur rémunération qu'en ce qui concerne le soutien qu'ils reçoivent de leur supérieur immédiat. De plus, en analysant les écarts-types, on constate que les

<sup>19</sup> (1= Très peu, 2= Assez peu, 3= Moyennement, 4=Largement, 5= Très largement)

perceptions des individus ne font pas l'unanimité chez les participants particulièrement en ce qui concerne le soutien perçu du supérieur immédiat.

En ce qui concerne l'analyse corrélacionnelle, le tableau 4.3 montre que, à l'exception de la pertinence des objectifs de rendement, toutes les variables sont significativement liées ( $p < 0,05$ ) entre elles. On constate également une très forte corrélation ( $r = 0,757$ ,  $p < 0,01$ ) entre l'équité individuelle et la satisfaction à l'égard de la rémunération. Le tableau 4.3. présente également les alpha de Cronbach pour l'ensemble des variables. Les résultats témoignent de la forte fidélité interne de nos instruments de mesure. Rappelons que l'alpha de Cronbach « est un coefficient de fiabilité [ou fidélité] qui mesure la cohérence interne d'une échelle construite à partir d'un ensemble d'items » (Thiétard et al., 2007 : 274). Plus l'alpha de Cronbach s'approche du 1, plus sa fidélité interne est considérée élevée (Sekeran, 2003). Généralement, les mesures au-dessus de 0,7 sont jugées acceptables (Thiétard et al., 2007).

#### **4.4 La vérification des hypothèses de recherche**

Afin de mettre nos hypothèses à l'épreuve des faits, c'est-à-dire vérifier l'influence qu'exercent les variables indépendantes et médiatrice, l'utilisation de la régression linéaire multiple s'avère une étape essentielle (Fortin, 2006). La régression linéaire cherche à déterminer « la meilleure relation linéaire entre la variable aléatoire [aussi appelée variable dépendante] et la variable déterministe [aussi appelé variable indépendante] » (Lefebvre, 2011 : 381). Afin d'avoir la meilleure estimation possible, la droite des moindres carrés est utilisée ce qui signifie « que la somme arithmétique soit nulle ou, ce qui revient au même, que le cumul des écarts positifs [par rapport à la droite] soit rigoureusement compensé par le cumul des écarts négatifs » (Giard, 2003 : 259). Cette analyse permet de: « déterminer la variance de la variable dépendante qui est expliquée

simultanément par les variables indépendantes.<sup>20</sup>» (Sekeran, 2003 : 405). Plus la variable indépendante cause de la variance chez la variable dépendante, plus la relation est considérée comme forte.

Trois régressions multiples ont été réalisées, une pour chacune des variables dépendantes, - la satisfaction à l'égard de la rémunération et le soutien perçu du supérieur immédiat - et une pour la variable médiatrice - l'équité individuelle.

Pour chacune des régressions, nous avons procédé en deux étapes. Premièrement, tel que mentionné précédemment, afin d'assurer que les résultats des analyses ne soient pas attribuables aux caractéristiques sociodémographiques des participants, nous avons intégré nos six variables de contrôle : le sexe, l'âge, le niveau de scolarité, l'ancienneté chez l'employeur (les années de service), le niveau de salaire brut et le nombre d'heures travaillées par semaine. La deuxième étape a consisté à introduire les variables indépendantes.

**L'hypothèse 1** avançait que la pertinence des objectifs de rendement exerçait une influence positive sur la satisfaction à l'égard de la rémunération. Le tableau 4.10 fait ressortir des résultats non significatifs ( $b = -0,013$ ,  $p = 0,834$ ). Nous rejetons donc l'hypothèse 1.

**L'hypothèse 3** supposait que la perception de justice associée à la politique relative au montant maximum des primes exerce une influence positive sur la satisfaction à l'égard de la rémunération. Les résultats de la régression linéaire multiple présentent un coefficient de régression significatif ( $b = 0,466$ ,  $p < 0,01$ ). Le modèle dans son ensemble explique 30,8 % de la variance de la satisfaction à l'égard de la rémunération. Avec l'apport non significatif des variables de contrôle et de la pertinence des objectifs de rendement au modèle, on peut avancer que la justice procédurale entourant la politique relative au montant maximum des primes

---

<sup>20</sup> Traduction libre : Sekeran, 2003 : 405 : « how much of the variance in the dependant or criterion variable will be explained when several independent variables are theorized to simultaneously influence it »

explique environ 19 % de la variance de la satisfaction à l'égard de la rémunération. En somme, les résultats soutiennent l'hypothèse 3.

**Tableau 4.10**

Résultats de l'analyse de régression : la justice procédurale comme déterminants de la satisfaction à l'égard de la rémunération.

Variable de contrôle : étape 1	b	Écart-type
Sexe	-0,560	0,396
Diplôme	0,390	0,417
Groupe d'âge	-0,139	0,242
Ancienneté	0,083	0,060
<b>R<sup>2</sup></b>		<b>0,116</b>
Variables indépendantes : étape 2	b	Écart-type
JP – Objectifs de rendement	-0,013	-0,439
JP – Politique relative au max.	0,466**	0,170
<b>R<sup>2</sup></b>		<b>0,308**</b>
<b>Δ R<sup>2</sup></b>		<b>0,192**</b>

\*p  $\square$  0,10; \*\* p  $\square$  0,05; \*\*\*p  $\square$  0,01

**L'hypothèse 2** prévoyait que la perception de justice relative au processus d'évaluation du rendement exerce une influence positive sur la perception d'équité individuelle. Les résultats présentés au tableau 4.11 montrent un lien statistiquement significatif ( $b = 0,541$ ,  $p < 0,01$ ) entre les deux variables. Le modèle permet d'expliquer 29,7 % de la variance de la perception d'équité individuelle. En soustrayant l'apport non significatif des variables de contrôle, il demeure que 22,4 % de la variance de la perception d'équité individuelle s'explique par la justice procédurale relative à l'évaluation du rendement. Ces résultats soutiennent l'hypothèse 2.

**Tableau 4.11**

Résultats de l'analyse de régression : la justice procédurale comme déterminant de la perception d'équité individuelle

Variable de contrôle : étape 1	b	Écart-type
Sexe	-0,540	0,411
Diplôme	0,119	0,401
Groupe d'âge	0,073	0,252
Ancienneté	0,041	0,063
<b>R<sup>2</sup></b>		<b>0,073</b>
Variable indépendante : étape 2	b	Écart-type
JP – Évaluation du rendement	0,541***	0,178
<b>R<sup>2</sup></b>		<b>0,297***</b>
<b>Δ R<sup>2</sup></b>		<b>0,224***</b>

\*p □ 0,10; \*\* p □ 0,05; \*\*\*p □ 0,01

L'hypothèse 4 supposait que la perception d'équité individuelle exerce une influence positive sur la satisfaction à l'égard de la rémunération (tableau 4.12). Les résultats obtenus sont probants. Le modèle d'analyse permet d'expliquer 56,9 % de la variance de la satisfaction à l'égard de la rémunération. En retirant l'apport non significatif des variables de contrôle, la perception d'équité individuelle explique près de 45 % de la variance de la satisfaction à l'égard de la rémunération. En somme, les résultats soutiennent l'hypothèse 4.

**Tableau 4.12**

Résultats de l'analyse de régression : l'équité individuelle comme déterminant de la satisfaction à l'égard de la rémunération.

Variable de contrôle : étape 1	b	Écart-type
Sexe	-0,536	0,382
Diplôme	0,442	0,374
Groupe d'âge	-0,146	0,237
Ancienneté	0,084	0,059
<b>R<sup>2</sup></b>		<b>0,120</b>
Variable indépendante : étape 2	b	Écart-type
Équité individuelle	0,681***	0,122
<b>R<sup>2</sup></b>		<b>0,569***</b>
<b>Δ R<sup>2</sup></b>		<b>0,449***</b>

\*p □ 0,10; \*\* p □ 0,05; \*\*\*p □ 0,01

**L'hypothèse 5** avançait que la pertinence des objectifs de rendement exerce une influence positive sur le soutien perçu du supérieur immédiat. Les résultats présentés au tableau 4.13 font ressortir l'absence de lien significatif ( $b = -0,046$ ,  $p = 0,46$ ) entre les deux variables. Nous rejetons donc l'hypothèse 5.

**L'hypothèse 6** prévoyait que la perception de justice relative au processus d'évaluation du rendement exerce une influence positive sur le soutien perçu du supérieur immédiat. Les résultats de l'analyse de régression présentés au tableau 4.13 montrent qu'il existe un lien significatif entre les deux variables ( $b = 0,893$  ;  $p < 0,01$ ). L'ensemble du modèle explique 53,3 % de la variance du soutien perçu du supérieur immédiat. En retirant l'apport non significatif des variables de contrôle et de la justice procédurale liée aux objectifs de rendement, la justice procédurale relative à l'évaluation du rendement explique 47,4 % de la variance du soutien perçu du supérieur immédiat. Ces résultats soutiennent donc l'hypothèse 6.

**Tableau 4.13**  
Résultats de l'analyse de régression : les déterminants du soutien perçu du supérieur immédiat.

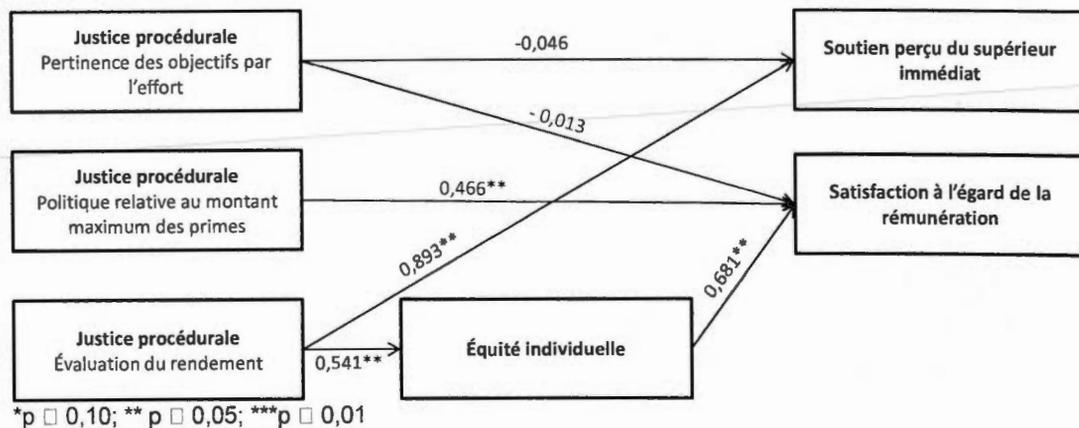
Variable de contrôle : étape 1	b	Écart-type
Sexe	-0,067	0,504
Diplôme	0,235	0,528
Groupe d'âge	0,234	0,305
Ancienneté	0,003	0,076
<b>R<sup>2</sup></b>		<b>0,059</b>
Variables indépendantes : étape 2	b	Écart-type
JP – Objectifs de rendement	-0,046	0,061
JP – Évaluation du rendement	0,893***	0,180
<b>R<sup>2</sup></b>		<b>0,533***</b>
<b>Δ R<sup>2</sup></b>		<b>0,474***</b>

\*p  $\square$  0,10; \*\* p  $\square$  0,05; \*\*\*p  $\square$  0,01

#### 4.5 La discussion des résultats

L'objectif de cette étude consistait à déterminer l'influence qu'exerce la justice organisationnelle liée aux régimes de primes au rendement individuel sur la satisfaction à l'égard du salaire et sur le soutien perçu du supérieur immédiat. Malgré l'existence d'une littérature très riche en ce qui concerne la justice procédurale, aucune étude n'avait jusqu'à présent porté sur ses effets sur la satisfaction à l'égard du salaire et sur le soutien perçu du supérieur immédiat dans le cadre particulier de la rémunération variable. Afin de réaliser cet objectif de recherche, nous avons construit un modèle d'analyse formé de six hypothèses de recherche. Les résultats obtenus permettent de soutenir quatre de ces six hypothèses.

**Figure 4.1** : Sommaire des résultats



Contrairement à ce qu'anticipait l'hypothèse 1, la pertinence des objectifs de rendement n'exerce pas d'influence sur la satisfaction à l'égard de la rémunération. Ces résultats vont à l'encontre de ceux obtenus dans deux études empiriques antérieures dans des contextes différents de rémunération. D'abord, Dyer et Thériault (1976) ont fait ressortir la grande importance que prend la pertinence des critères d'évaluation lorsqu'il est question de la justice procédurale relative aux systèmes de rémunération. Ils ont ainsi montré, par exemple, que plus les individus sont d'accord avec l'importance que l'organisation accorde à l'effort et au niveau de

rendement (critères d'évaluation), plus ils sont satisfaits de leur rémunération globale. Cela laisse penser que les individus jugeraient la pertinence des critères d'évaluation en fonction de la *nature* des contributions – l'effort, le rendement – et non selon le *niveau* de ces contributions. Les individus pourraient considérer, par exemple, que le volume de ventes est un critère pertinent pour l'attribution de primes, sans que cette pertinence ne soit affectée par le niveau de vente exigé pour obtenir la rémunération. L'objet sur lequel porte la pertinence pourrait donc expliquer nos résultats non significatifs puisque notre instrument de mesure concerne uniquement le caractère réalisable des objectifs à atteindre, c'est-à-dire le *niveau* des contributions.

Cependant, Folger et Konovsky (1989) ont montré que le fait que le supérieur immédiat tienne compte de facteurs hors du contrôle des individus constitue un aspect de la justice procédurale, laquelle est un déterminant de la satisfaction à l'égard de l'augmentation de salaire. Or, un aspect « hors du contrôle » des individus équivaut à un objectif qui n'est pas réalisable en y mettant les efforts. Sa réalisation dépend d'autres éléments que l'effort. Cela laisse ainsi penser que nos résultats non significatifs ne sont pas attribuables à notre instrument de mesure.

Par ailleurs, notre hypothèse était partiellement fondée sur l'un des postulats de la théorie des attentes (Vroom, 1964). Selon ce postulat, lorsqu'un individu fournit des efforts sans être en mesure d'atteindre les résultats visés, ni obtenir les rétributions qui y sont liées, il jugerait ses efforts inutiles ce qui le conduirait à l'insatisfaction. Or, nos résultats ne vont pas en ce sens. Toutefois, la théorie des attentes postule également que plus l'individu a tendance à croire que ses efforts vont lui permettre d'atteindre les résultats rattachés à la rétribution, plus il aura tendance à fournir ces efforts pour obtenir ladite rétribution. Par conséquent, dans la mesure où il estime que l'objectif n'est pas réalisable par l'effort, il ne sera pas enclin à faire des efforts supplémentaires pour atteindre les résultats visés. Ce faisant, il n'aura pas l'impression de faire des efforts inutiles. Dans ce cas, il n'y aurait pas de lien entre la pertinence des objectifs de rendement et la satisfaction à l'égard de la rémunération. En somme, il existerait un lien entre la pertinence des objectifs de

rendement et la satisfaction à l'égard du salaire lorsque les individus estiment que les objectifs sont réalisables à un moment donné de la période visée par l'évaluation (ce qui les pousse à faire des efforts), mais ne réussissent pas en définitive à les atteindre par l'effort (fin de la période visée). Les efforts fournis deviennent alors des efforts inutiles. Or, notre instrument permet uniquement de mesurer le caractère réalisable des objectifs de rendement à un moment au cours de la période visée. La variable « efforts inutiles » ne figurait pas dans notre cadre d'analyse. L'absence de cette variable médiatrice pourrait donc expliquer nos résultats.

Par ailleurs, un examen attentif de la distribution des données montre que seulement 7,5 % des répondants ont affirmé que leurs objectifs de rendement n'étaient pas réalisables (Tableau 4.4). Il est alors possible que la pertinence des objectifs de rendement ne figure pas parmi les déterminants de la satisfaction à l'égard de la rémunération en raison de la variance peu élevée observée dans notre échantillon.

Conformément à l'hypothèse 2, nos résultats ont montré que la perception de justice relative à l'évaluation du rendement exerce un effet positif sur la perception d'équité individuelle. Ces résultats sont cohérents avec la littérature portant sur l'effet (instrumental) de la justice procédurale sur la justice distributive (Hauenstein et al., 2001, Robbins et al., 2000, pour méta-analyses, voir : Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt et al., 2001). St-Onge (2000) est parvenue à la même conclusion dans un contexte d'augmentation salariale. Selon cette étude, un processus d'évaluation du rendement jugé comme étant juste a un effet positif sur la perception d'équité individuelle. Bref, nos résultats font ressortir que les individus accorderaient de la valeur à la justice procédurale dans le cadre d'un régime de primes individuelles parce qu'ils croient qu'un processus juste leur permettra d'obtenir rétribution équitable.

L'hypothèse 3 anticipait une relation positive entre la justice liée à la politique relative au montant maximum des primes et la satisfaction à l'égard de la rémunération. Nos résultats ont soutenu cette hypothèse. Nos résultats confirment ceux obtenus dans le cadre des études portant sur les augmentations de salaire. Par

exemple, Schaubroeck et ses collègues (2008) ont fait ressortir l'effet que produit le pourcentage d'augmentation de salaire sur la satisfaction à l'égard de la rémunération. Également, nos résultats soutiennent la version modifiée du modèle d'écart de Heneman et Schwab (1979), lequel modèle précise que la perception des individus à l'égard des règles et des procédures d'attribution de la rémunération est un important antécédent de la satisfaction à l'égard de la rémunération. En lien avec le concept de valence de la théorie des attentes (Vroom, 1964), nos résultats suggèrent que la récompense doit être suffisamment élevée afin de reconnaître pleinement les contributions de l'individu, et engendrer un niveau de satisfaction élevé à l'égard de la rémunération. Dans le cas contraire, l'individu aura tendance à croire que les efforts qu'il a investis n'en valaient pas la peine, entraînant ainsi une insatisfaction à l'égard de sa rémunération.

Selon l'hypothèse 4, la perception d'équité individuelle exerce une influence sur la satisfaction à l'égard de la rémunération. Nos résultats soutiennent cette hypothèse et confirment les résultats obtenus par les études dans le contexte des augmentations de salaire. Par exemple, Folger et Konovsky (1989) ont montré que la perception des individus quant à l'équité de leur augmentation de salaire exerçait une influence positive sur leur satisfaction à l'égard de l'augmentation du salaire. Nos résultats sont également cohérents avec ceux découlant de la méta-analyse de Williams et ses collègues (2006). Finalement, rappelons que selon le modèle des écarts de Lawler (1971), pour être satisfaits de leur rémunération, les individus doivent percevoir qu'ils reçoivent la rémunération qu'ils méritent. Nos résultats suggèrent que les individus sont satisfaits de recevoir une rémunération proportionnelle à leur rendement.

L'hypothèse 5 stipule que la pertinence des objectifs de rendement exerce une influence positive sur le soutien perçu du supérieur immédiat. Nos résultats ont infirmé cette hypothèse. Comme nous l'avons souligné plus haut, il est probable que le caractère non significatif de nos résultats soit attribuable à la faible variance de cette variable indépendante. En lien avec l'approche multi-cible de la justice, il est possible que ce soit l'organisation qui soit jugée responsable de l'injustice commise,

plutôt que le supérieur immédiat. En effet, il est possible que les individus croient que leur supérieur immédiat ne soit qu'un relais de transmission de la direction vers les employés lorsqu'il s'agit de déterminer les objectifs de rendement. Dans ce cas, son titre de « messenger » de la direction lui évite d'être reconnu responsable du caractère irréalisable des objectifs de rendement. Par conséquent, il ne serait pas la cible des attitudes négatives de ses subordonnés.

En revanche, nos résultats soutiennent l'hypothèse 6, selon laquelle la justice relative au processus d'évaluation du rendement exerce une influence positive sur le soutien perçu du supérieur immédiat. Nos résultats sont cohérents avec l'approche multi-cible de la justice procédurale. Rappelons que selon cette approche, les individus cherchent les responsables des injustices dont ils se croient victimes et forment des attitudes négatives à leur égard (Blader et Tyler, 2003; Masterson, Lewis, Goldman et Taylor, 2000; Rupp et Cropanzano, 2002). Nos résultats confirment l'importance du rôle que joue le supérieur immédiat dans la gestion des régimes de primes individuelles et sont cohérents avec les résultats des études antérieures portant sur l'effet de la justice procédurale dans le cadre de l'évaluation du rendement sur la satisfaction à l'égard du supérieur immédiat (Scarpello et Jones, 1996).

## CONCLUSION

L'objectif de cette étude consistait à déterminer l'influence qu'exerce la justice organisationnelle liée aux régimes de primes au rendement individuel sur la satisfaction à l'égard de la rémunération et sur le soutien perçu du supérieur immédiat. Rappelons que les régimes de primes au rendement individuel sont des montants forfaitaires remis par l'employeur en fonction du rendement de l'employé (St-Onge, 2006). Ce type de régime a comme principal objectif de motiver l'employé à fournir des efforts supplémentaires afin qu'il puisse augmenter son rendement et obtenir la prime offerte. Ces régimes a) reconnaissent la contribution qu'est le rendement, b) exigent le déploiement d'efforts supplémentaires en vue d'atteindre les objectifs de rendement et, c) rendent une partie de la rémunération incertaine (c.-à-d. la prime). Considérant la grande popularité de ces régimes auprès des organisations et l'absence d'études portant sur leurs effets sur les états psychologiques des employés, cette étude apporte une contribution à la progression des connaissances dans le domaine de la rémunération variable.

Afin de bien comprendre le mécanisme psychologique par lequel les régimes de prime de rendement individuel influencent les deux états psychologiques retenus, nous avons d'abord fait ressortir les caractéristiques distinctives de ces régimes. Cet exercice nous a mené à identifier plusieurs modèles et théories susceptibles de nous aider dans la construction de notre modèle d'analyse. Nous avons ainsi défini les différents concepts liés à la justice organisationnelle, notamment la justice procédurale et la justice distributive. Compte tenu des caractéristiques distinctives des régimes de prime de rendement, nous avons fait ressortir trois aspects de la justice procédurale susceptibles d'agir sur les états psychologiques des individus : 1) la pertinence des objectifs à atteindre, 2) la justice liée à l'évaluation du rendement, 3) la justice concernant la politique relative au montant maximum des primes offertes. En ce qui concerne la justice distributive, nous avons retenu l'équité

individuelle. La construction des liens entre les concepts liés à la justice, d'une part, et les deux états psychologiques, d'autre part, a été réalisée en s'appuyant sur les perspectives instrumentale et relationnelle de la justice procédurale ainsi que sur l'approche multi-cible de la justice. Nous avons également soutenu la formulation de nos hypothèses de recherche en mobilisant plusieurs théories et modèles : la théorie de l'équité (Adams, 1965), le modèle des écarts et sa version modifiée (Heneman et Schwab, 1979; Lawler, 1971), ainsi que de la théorie des attentes (Vroom, 1964). Six hypothèses de recherche ont été formulées afin de réaliser notre objectif de recherche :

- 1) La justice procédurale – pertinence des objectifs de rendement - exerce une influence positive sur la satisfaction à l'égard de la rémunération.
- 2) La perception de justice procédurale – évaluation du rendement – exerce une influence positive sur la perception d'équité individuelle.
- 3) La justice procédurale – politique relative au montant maximum des primes – exerce une influence positive sur la satisfaction à l'égard de la rémunération.
- 4) La perception d'équité individuelle exerce une influence sur la satisfaction à l'égard de la rémunération.
- 5) La justice procédurale – pertinence des objectifs de rendement – exerce une influence positive sur le soutien perçu du supérieur immédiat.
- 6) La justice procédurale – évaluation du rendement – exerce une influence positive sur le soutien perçu du supérieur immédiat.

Afin de mettre ces hypothèses à l'épreuve des faits, nous avons utilisé un devis de recherche de type corrélationnel, lequel consiste à vérifier empiriquement les relations entre plusieurs variables distinctes (Fortin, 2006). La collecte de données a été réalisée à l'aide d'un questionnaire en ligne auprès de 100 travailleurs éligibles à au moins un régime de primes individuelles. 42 personnes ont accepté de participer à l'étude, pour un taux de réponse de 42 %. En ce qui concerne les instruments de mesure utilisés pour les variables indépendantes, il s'agit d'instruments dont la validité et la fidélité ont été démontrées dans le cadre d'études antérieures (la justice procédurale liée à l'évaluation du rendement, soutien perçu du

supérieur immédiat, la satisfaction à l'égard de la rémunération). En revanche, en raison de l'inexistence d'outils pertinents dans le contexte des régimes de primes de rendement, nous avons développé nos propres instruments de mesure en nous inspirant des outils conçus pour d'autres contextes (pertinence des objectifs, justice liée à la politique relative au montant maximum des primes, équité individuelle).

Des analyses de régression multiple ont permis de vérifier empiriquement nos hypothèses. Les résultats que nous avons obtenus soutiennent quatre des six hypothèses formulées. Globalement, notre étude contribue à l'avancement des connaissances en montrant que la justice organisationnelle liée aux régimes de primes de rendement individuel explique largement la satisfaction à l'égard de la rémunération et le soutien perçu du supérieur immédiat.

De façon plus précise, le soutien perçu du supérieur immédiat est déterminé par la justice procédurale liée au processus d'évaluation du rendement. Cette dernière explique également la satisfaction à l'égard de la rémunération. Deux autres perceptions de justice figurent également parmi les déterminants de cette attitude : la justice procédurale liée à la politique relative au montant maximal de la prime et l'équité individuelle. En d'autres termes, nos résultats montrent que les individus sont plus satisfaits de leur rémunération lorsque : 1) leur rendement est correctement mesuré (justice relative à l'évaluation du rendement), 2) de façon à ce qu'ils reçoivent une prime proportionnelle à leur rendement (équité individuelle) et que 2) la rémunération maximale promise en contrepartie du rendement est suffisamment élevée (justice liée aux politiques relatives au montant maximum des primes). De plus, nos résultats révèlent que la justice relative à l'évaluation du rendement est susceptible d'exercer une influence à long terme dans le milieu de travail en affectant le soutien perçu du supérieur immédiat. La perception à l'égard de l'évaluation du rendement s'étend donc bien au-delà des résultats d'évaluation.

Par ailleurs, nos résultats font ressortir la pertinence de la perspective instrumentale de la justice pour étudier la satisfaction à l'égard de la rémunération dans le cadre des régimes de prime de rendement. Les résultats montrent en effet que les individus se fient à la justice relative au processus d'évaluation du rendement pour déterminer dans quelle mesure le montant de leur prime est équitable et le montant de leur rémunération satisfaisante. Nos résultats montrent également l'utilité de la perspective relationnelle de la justice pour expliquer le soutien perçu du supérieur immédiat dans ce contexte de rémunération. Ici, les résultats suggèrent que la justice relative à l'évaluation du rendement soit un indice de la considération et du respect que le supérieur immédiat accorde à ses subordonnés.

Par ailleurs, nos résultats ont montré que la pertinence des objectifs de rendement n'était pas significativement liée, ni à la satisfaction à l'égard de la rémunération, ni au soutien perçu du supérieur immédiat. L'explication la plus probable réside dans la variance peu élevée de cette variable. Ce faisant, il n'est pas exclu d'observer des résultats significatifs dans d'autres échantillons où un nombre plus important d'individus considéreraient non pertinents leurs objectifs de rendement. Il est également possible que nos résultats non significatifs soient attribuables à l'absence de motivation entraînée par le caractère irréalisable des objectifs. En effet, dans la mesure où le caractère irréalisable des objectifs n'incite pas les individus à produire des efforts supplémentaires, il n'existe pas d'effort inutile (i.e. des efforts qui ne parviennent pas à réaliser les objectifs et à obtenir la prime qui y est associée), lesquels sont à l'origine de l'insatisfaction. Par conséquent, que les objectifs soient pertinents ou non (i.e. irréalisables), la satisfaction à l'égard de la rémunération ne varie pas. En ce qui concerne l'absence de relation entre la pertinence des objectifs de rendement et le soutien perçu du supérieur immédiat, le fait que le supérieur immédiat ne soit pas reconnu comme la cible de l'injustice pourrait figurer également parmi les explications. Il serait donc intéressant de reproduire cette étude en introduisant des variables médiatrices telles que la production d'efforts supplémentaires, le niveau de réalisation des objectifs et l'attribution de la responsabilité de l'injustice au supérieur immédiat.

Sur le plan méthodologique, cette étude présente certaines lacunes qu'il est important de soulever. Premièrement, de par sa nature, le devis corrélationnel présente une faiblesse au plan de la validité interne. En effet, puisque les variables sont observées simultanément, et ce, après les faits, il n'est pas possible d'avoir une certitude absolue concernant le lien d'influence qui existe entre les variables. L'intervention d'autres variables exogènes et du coup, la présence d'explications rivales (et de corrélations fortuites) restent une possibilité. Cependant, la formulation des hypothèses a été réalisée en suivant une argumentation rigoureuse, à la fois théorique et empirique. Cela réduit donc les risques de problèmes sur le plan de la validité interne.

En ce qui concerne les instruments de mesure, certains ont été développés expressément pour cette étude. Ces instruments présentent une fidélité élevée (alpha de Cronbach) ainsi qu'une excellente validité de contenu, comme l'a montré l'analyse factorielle. Les résultats significatifs obtenus pour la justice procédurale liée à la politique relative au montant maximum des primes procurent un premier indice de sa validité prédictive. En revanche, d'autres études sont nécessaires afin de démontrer la validité de la pertinence des objectifs de rendement.

Enfin, compte tenu de la technique d'échantillonnage et de la taille de l'échantillon, il serait hasardeux de généraliser les résultats obtenus. Premièrement, la nature particulièrement délicate de notre sujet d'étude nous a contraints à opter pour un échantillon non probabiliste de convenance. Deuxièmement, la taille de l'échantillon se limite à 42 participants. Selon Contandriopoulos et ses collègues (1990), la validité externe d'une recherche exige que les résultats obtenus ne s'expliquent pas par les caractéristiques particulières de l'échantillon. Bien que nos répondants proviennent d'organisations différentes dans des secteurs variés, ils présentent une assez grande homogénéité. En effet, si on observe particulièrement l'âge et le niveau de scolarité des participants, on remarque que plus de 62 % de ceux-ci ont moins de 35 ans alors que 57 % ont obtenu au moins un diplôme universitaire. Il s'avère donc important de reproduire cette recherche auprès d'une population de travailleurs plus variées du point de vue démographique.

Les résultats de cette étude ont fait ressortir la grande importance de la justice du processus d'évaluation du rendement tant sur le plan instrumental (satisfaction à l'égard de la rémunération) que relationnel (perception de soutien du supérieur immédiat). Il serait pertinent de reconduire une étude semblable en focalisant sur d'autres états psychologiques, par exemple, l'engagement organisationnel. Également, il serait intéressant d'étudier les effets produits par d'autres régimes de rémunération variable (tels que la rémunération à la commission ou des régimes collectifs) sur la satisfaction à l'égard de la rémunération, le soutien perçu du supérieur immédiat et l'engagement organisationnel.

Sur le plan pratique, les conclusions de l'étude rappellent que l'implantation du régime de primes au rendement n'est pas une solution miracle pour augmenter la satisfaction des employés à l'égard de leur rémunération. Il y a des conditions de succès à respecter, lesquelles relèvent de la justice organisationnelle. Selon nos résultats, afin de maximiser les effets de ces régimes, les organisations devraient focaliser leur attention sur deux éléments. Premièrement, les montants offerts par le régime doivent être suffisamment élevés afin de réellement reconnaître le rendement des employés. Deuxièmement, les employés doivent percevoir que le processus d'évaluation du rendement s'est déroulé de façon juste et équitable. Pour ce faire, les organisations devraient d'abord concevoir des outils d'évaluation qui permettent de mesurer le plus exactement possible le rendement des employés. Elles devraient également miser sur la sensibilisation et la formation des superviseurs afin qu'ils utilisent correctement les outils d'évaluation et respectent les principes de justice procédurale.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adams, S.J. (1965). Inequity in social exchange. Dans L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299, New York, NY : Academic Press.
- Bies, R. J., et Moag, J. F. (1986). *Interactional justice: Communication criteria of fairness*. Dans R.J. Lewicki, B. H. Sheppard, et M. H. Bazerman, *Research on negotiations in organizations*, 1 43-55. Greenwich, CT : JAI Press.
- Blader, S.L. et Tyler, T.R. (2003). What constitutes fairness in work settings? A four-component model of procedural justice. *Human Resource Management Review*, 13 (1), 107-126.
- Bucklin, B.R. et Dickinson, A.M. (2001). Individual Monetary incentives: A review of different types of arrangements between performance and pay. *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(3), 45-137.
- Cloutier, J., Morin, D. et Renaud, S. (2010). Les régimes de rémunération variable : Comment les choisir et les gérer?. *Gestion. Revue Internationale de Gestion*, 35(1), 31-44.
- Cloutier, J. et Vilhuber, L. (2008). Procedural justice criteria in salary determination. *Journal of Managerial Psychology*. 23(6), 713-740.
- Cohen-Charash, Y. et Spector, P.E. (2001). The role of justice in organization: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colin, Lavoie, Delisle, Montreuil et Payette (1995). *Initiation aux méthodes quantitatives en sciences humaines*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur. 383p

- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*. 86 (3), 386-400.
- Contandriopoulos A.-P. (1990). *Savoir préparer une recherche: la définir, la structurer, la financer*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 196p.
- Cook, K. S. et Hegtvedt , K. A. (1983). Distributive justice, equity and equality. *Annual Review of Sociology*. 9, 217-41.
- Cropanzano, R. et Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Dawley, D.D., Andrews, M.C. et Bucklew, N.S. (2007). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: what matters most? *Leadership et Organization Development Journal*, 29 (3), 235-247.
- DeConinck J.B. et Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225–231.
- Dickinson, J. (2006). Employees' preferences for the bases of pay differentials. *Employee Relations*, 28 (2), 164 -183.
- Dixon, M.R., Hayes, L.J. et Stack, J. (2003). Changing conceptions of employee compensation. *Journal of Organizational Behavior Management*. 23(2,3), 95-116.
- Dreher G.F. (1981). Predicting the salary satisfaction of exempt employees. *Personnel Psychology*. 34, 579-589.
- Deutsch, M. (1975). *Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis for distributive justice?*. *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.
- Dillman, D.A. (2007). *Mail and internet surveys : The tailored design method*

(second ed.), New Jersey : John Wiley Co.

- Dyer, L. and Thériault, R. (1976). The determinants of pay satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 596-604.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. 71(3), 500–507.
- Erdogan, B., Kraimer, M.L. et Liden, R.C. (2001). Procedural justice as a two-dimensional construct: An examination in the performance appraisal context. *Journal of Behavioral Science*. 37, 205-222.
- Folger, R. (1993). *Reactions to mistreatment at work*. Dans J. K. Murnighan, *Social psychology in organizations : Advances in theory and research*. 161-183.
- Folger, R. et Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Fortin, M.-F. (2006). *Fondements et étapes du processus de recherche*. Montréal : Chenelière Éducation, 485p.
- Gerhart, B., Rynes, S.L. et Fulmer, I.S. (2009). Pay and performance: individual, groups and executives. *Academy of Management Annals*. 3(1), 251-315.
- Giard, V. (2003). *Statistique appliquée à la gestion*. Paris : Economica, 560p.
- Gomez-Mejia, L.R. et Balkin, D.B. (1989). Effectiveness of individual and aggregate compensation strategies, *Industrial Relations*, 28(3), 431-445.
- Green, C., et Heywood, J.S. (2008). Does performance pay increase job satisfaction?. *Economica*, 75, 710-728.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.

- Greenberg, J., et Cohen, R. L. (1982) *Why justice? Normative and instrumental interpretations*. Dans J. Greenberg et R. L. Cohen, *Equity and justice in social behavior*. New York : Academic Press, 437-469.
- Grunow, D. (1995). The research design in organizational studies. *Organization Sciences*. 6 (1), 93-103.
- Guzzo, R.A., Jette, R.D. et Katzell, R.A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 38, 2075-2091.
- Kotte, J.L. et Sharafinski, C.E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*. 48, 1075-1081.
- Hauenstein, N.M., McGonigle, T. et Flinder, S.W. (2002). A meta-analysis of the relationship between procedural justice and distributive justice: Implications for justice research. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13 (1), 39-56.
- Heneman, H. G. et Schwab, D. P. (1979). Work and rewards theory. Dans D. Yoder et H. G. Heneman, Jr., *ASPA handbook of personnel and industrial relations*, 1-22, Washington, DC: Bureau of National Affairs.
- Heneman, H. G., (1985) Pay satisfaction. Dans K. Rowland et G. Ferris, *Research in personnel and human resources management*, 3, 115-139. Greenwich, CT : JAI Press.
- Heneman, R.L., Greenberger, D.B., Strasser, S. (1988). The relationship between pay-for-performance perceptions and pay satisfaction. *Personnel Psychology*. 41(4), 745-759.
- Heneman, H.G. et Schwab, D.P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20, 129-141.

- Heywood, J.S. et Wei, X. (2006). Performance pay and job satisfaction. *Journal of Industrial Relations*. 48, 523-540.
- Honeywell-Johnson, J.A. et Dickinson, A.M. (1999). Small group incentives : A review of the literature. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19(2), 89-120.
- Ilgén, D. R., Nebeker, D. M. et Pritchard, R. D. (1981). Expectancy theory measures: An empirical comparison in an experimental simulation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 189-223.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S. et Rivero J.C. (1989). Organizational Characteristics as predictors of personnel practice. *Personnel Psychology*, 42, 727-786.
- Jawahar, I.M. et Stone, T.H. (2011). Fairness perceptions and satisfaction with components of pay satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 297-312.
- Jenkins, D.G., Mitra, A., Gupta, N. et Shaw, J.D. (1998). Are financial incentives related to performance ? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777-787.
- Jones, F.F., Scarpello, V., Bergmann, T. (1999). Pay procedures—what makes them fair? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72 , 129-145.
- Judge, T. A. (1993). Validity of the dimensions of the Pay Satisfaction Questionnaire: Evidence of differential prediction. *Personnel Psychology*, 46, 331-355.
- Kerlinger, F. N. (1973) *Foundation of Behavioral Research*. New York : Holt Rinehart and Winston.
- Konovsky, M.A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.

- Lawler, E.E. III. (1971). *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*. New York : McGraw-Hill.
- Lazear, E.P. (2000). Performance Pay and Productivity. *American Economic Review*. 90(5).1346-1361.
- Lefebvre, M. (2011). *Probabilités, statistiques et applications*. Montréal : Presses internationales Polytechnique, 560p.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Dans J. Kenneth, M.S. Gergen, J. Greenberg et H.R.Willis, *Social exchange : Advances in theory and research*, 27-55. New York : Plenum Press.
- Lind, E.A et Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York : Plenum.
- Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*.4, 309-336.
- Long, R. (2006). *Strategic compensation in Canada*. Toronto : Thomson Nelson, 527p.
- Lowe, K., Milliman, J., DeCieri, H. et Dowling, P. (2002). International compensation practices : A ten-country comparative analysis. *Human Resource Management*, 41 (1), 45–66.
- Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B., et Taylor, M. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738–748.
- McCausland, W.D, Pouliakas, K., et Theodossiou, I. (2005). Some are punished and some are rewarded. *International Journal of Manpower*, 26(7/8), 636-659.

- McFarlin, D. B. et Rice, R.W. (1992) The role of facet importance as a moderator in job satisfaction processes. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (1), 41-54.
- McFarlin, D. B., Sweeney, P. D. et Cotton, J. L. (1992). Attitudes toward employee participation in decisionmaking: A comparison of European and American managers in United States multinational company. *Human Resource Management*, 31 (4), 361-383.
- Miceli, M. P. et Lane, M.C. (1991). Antecedents of pay satisfaction. Dans *Research in personnel and human resources management*, sous la dir. de K. Rowland et G. Ferris, 9, 235-309, Greenwich (CT) : JAI Press.
- Milkovich, G.T. et Newman, J.M. (2008). *Compensation*. Boston : McGraw-Hill.
- Petrescu, A. I. et Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29, 651-667.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Beth Paine, J. et Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Rhoades, L., et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. et Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Rhoades Shanock, L. et Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.

- Rice, R.W., Phillips, S.M., McFarlin, D.B. (1990). Multiple discrepancies and pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 75 (4), 386-393.
- Schaubroeck, J.M., Shaw, J.D., Duffy, M.K., et Mitra, A. (2008). An under-met and over-met expectations model of employee reactions to merit raises. *Journal of Applied Psychology*, 93, 424-434.
- Robbins, T. L. Summers, T. P. et Miller, J. L. (2000), Intra- and inter-justice relationships : assessing the direction. *Human Relations*, 53 (10), 1329-1355.
- Roman, B. (2010). *Bâtir une stratégie de rémunération*, Paris : Dunod, 253p.
- Rupp, D.E. et Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925-946.
- Sanchez, R.J., Truxillo, D.M. and Bauer, T.N. (2000) Development and examination of an expectancy-based measure of test-taking motivation. *Journal of Applied Psychology*, 85, 73-750.
- Scarpello, V. et Jones, F. (1996). Why justice matters in compensation decision making. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 285-299.
- Scholl, R.W., Cooper, E.A. et McKenna, J.F. (1987) Referent selection in determining equity perceptions : Differential effects on behavioral and attitudinal outcomes. *Personnel Psychology*. 40, 113-124.
- Sekeran, U. (2003). *Research methods for business*. New Jersey : John Wiley et Sons, 450p.
- Shearer, B. (2004). Piece rates, fixed wages and incentives: evidence from a field experiment. *Review of Economic Studies*, 71(2), 513-534.
- Shore, L. et Tétrick, L. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. 76(5). 637-643.

- Smoot, D. et Duncan, P. (1997). The search for the optimum individual monetary incentive pay system: A comparison of the effects of flat pay and linear and non-linear incentive pay systems on worker productivity. *Journal of Organizational Behaviour Management*, 17(2), 5-78.
- Stajkovic, A.D. et Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance 1975-95. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1122-1149.
- Stinglhamber, F., De Cremer, D., et Mercken, L. (2006). Perceived support as a mediator of the relationship between justice and trust: A multiple foci approach. *Group et Organization Management*, 31, 442-468.
- St-Onge, S. (2000). Variables influencing the perceived relationship between performance and pay in a merit pay environment. *Journal of Business and Psychology*. 14 (3), 459-479.
- St-Onge, S. et Thériault, R. (2006). *Gestion de la rémunération : Théorie et pratique*. Boucherville : Gaëtan Morin éditeur, 708 p.
- Summers, T.P., Hendrix, W.H. (1991). Modelling the role of pay equity perceptions: A field study. *Journal of Occupational Psychology*. 64, 145-157.
- Thibaut, J. et Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Thiétard, R.-A. et al. (2007). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod. 586p.
- Thurston P.W. et McNall L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (3), 201 – 228.
- Vroom, V. H. (1964) *Work and motivation*. New York : Wiley. 381p.

Wayne, S., Shore, L. et Linden, R. (1997), Perceived organizational support and leader-member exchange : a social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

Werner, S. et Ward, S.G. (2004). Recent compensation research: An eclectic review. *Human Resource Management Review*, 14(2), 201-227.

Williams, M.L., McDaniel, M.A. et Nguyen, N.T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 392-413.