

2m11.3170.1

Université de Montréal

Les déterminants des bonis au mérite :
- Cas d'une institution financière

11496383

par
Mélanie Laporte
École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître ès sciences (M.Sc.)
en relations industrielles

Janvier 2004

© Mélanie Laporte, 2004



HD

4815

U54

2004

V.012

Direction des bibliothèques

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Identification du jury

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Mémoire intitulé :

Les déterminants des bonis au mérite :
- Cas d'une institution financière

Présenté par :
Mélanie Laporte

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Jean-Michel Cousineau Président-rapporteur

Stéphane Renaud Directeur de recherche

Patrice Jalette Membre du jury

SOMMAIRE

Depuis quelques années, l'utilisation des bonis au mérite, comme système de rémunération variable, est de plus en plus fréquente dans les entreprises. Ayant pour objectif de récompenser les bonnes performances individuelles des employés, les bonis au mérite sont octroyés selon l'évaluation du gestionnaire de la performance fournie par les employés. En général, l'évaluation de la performance devrait être déterminée sur la base de critères précis. Cependant, l'évaluation peut être influencée et faussée par la mauvaise utilisation des critères et par la perception de l'évaluateur à l'égard de l'employé. Afin de rendre ce type de rémunération plus efficace et plus équitable pour l'ensemble des employés, il est intéressant d'examiner les facteurs susceptibles d'influencer les bonis au mérite octroyés aux employés, tel est l'objet de la présente recherche.

Une revue de littérature portant sur le sujet et les théories du capital humain, de l'agence et du comportement de citoyenneté organisationnelle nous ont guidé afin d'élaborer deux hypothèses générales de travail. D'une part, nous cherchons à vérifier si les facteurs individuels et socio-démographiques tels que le sexe, l'âge, le niveau de scolarité et les responsabilités familiales influencent le boni au mérite octroyé aux employés et ce, par l'entremise de leur rendement individuel. D'autre part, nous voulons vérifier si les facteurs reliés à l'emploi tels que l'ancienneté, le niveau hiérarchique et le statut de travail jouent un rôle sur le boni au mérite donné aux employés et ce, via leur rendement individuel. En d'autres termes, nous cherchons à vérifier s'il existe d'autres facteurs, mis à part la performance individuelle, qui déterminent les bonis au mérite.

Les résultats de ce mémoire sont basés sur des données provenant du dossier ressources humaines informatisé des employés d'une institution financière canadienne. Ces informations ont été recueillies à l'aide d'un actuaire de la Banque qui a utilisé la technique échantillon probabiliste d'environ 20% de la population totale des employés de l'institution financière à l'étude. L'échantillon utilisé est constitué de 1923 travailleurs de la Banque en 1998. Parmi ces derniers, 1775 étaient en poste en 1997, et 1687 étaient à l'emploi de la Banque en 1996.

Afin de vérifier nos deux hypothèses générales et l'ensemble de nos sous-hypothèses et sous-propositions, nous avons utilisé plusieurs techniques statistiques. Les résultats des analyses bivariées révèlent, de façon générale, que les facteurs individuels et socio-démographiques, les facteurs reliés à l'emploi et le rendement individuel sont associés de façon significative avec les bonis au mérite. De même, les résultats des analyses multivariées indiquent que les facteurs individuels et socio-démographiques et les facteurs reliés à l'emploi expliquent partiellement les bonis au mérite reçu par les employés, par l'entremise de leur rendement individuel. De façon générale, il semblerait qu'être un homme, être plus âgé, être plus scolarisé, avoir des responsabilités familiales, avoir plus d'ancienneté, avoir un poste situé au niveau supérieur de la hiérarchie et être un employé à temps plein sont des caractéristiques qui optimisent la propension à recevoir des bonis au mérite plus importants. Nos résultats indiquent que ces facteurs ont une influence à la fois directe sur les bonis au mérite et à la fois indirecte sur les bonis au mérite via leur influence sur le rendement individuel. Ce faisant, il ressort principalement de cette recherche que, contrairement à la définition du concept de boni

au mérite, le rendement individuel n'est pas le seul facteur ayant un rôle décisif dans l'octroi des bonis au mérite.

Ce mémoire se termine par une discussion plus approfondie des résultats, par la présentation des limites de notre recherche et par des suggestions de recherches futures sur le sujet.

SUMMARY

Over the past few years, companies have significantly increased the practice of granting performance bonuses, as a flexible pay system. The goal being to reward good individual employee performances, performance bonuses are awarded according to the manager's evaluation of the performance delivered by employees. Generally speaking, the performance evaluation should be based on precise criteria. However, the evaluation can be influenced and distorted by the improper use of the criteria and by the evaluator's perception of the employee. In order to make this type of remuneration more efficient and just for the whole of the employees, it is worthwhile examining the factors that could influence the performance bonus given to employees; such is the subject of this research.

An examination of the literature dealing with the subject, theories of human capital, administration and organizational behaviour have guided us in the formalization of two general hypotheses. On the one hand, we are trying to ascertain if individual and socio-demographic factors such as sex, age, education and family responsibilities influence the performance bonus given to employees, through their individual performance. On the other hand, we want to verify if factors linked to employment such as seniority, reporting level and employment status have any influence on the performance bonus granted to employees, through their individual performance. In other words, we are trying to evaluate if there are other factors, save individual performance, that impact on performance bonus.

The results are based on data gleaned from the computerized Human Resources database of employees from a Canadian financial institution. This information was collected with the help of a bank actuary who used a random sampling technique of approximately 20 % of the total employee population of the targeted financial institution. The sampling used is made up of 1923 bank employees from 1998. Of this number, 1775 were on the job in 1997 and 1687 were employed by the bank in 1996.

We have used numerous statistical techniques to validate our two general hypotheses, subhypothesis and subpropositions. Results of the bivariate analyses show, by and large, that individual and socio-demographic factors, factors pertaining to the job and individual performance are closely linked to performance bonuses. Also, the results from multivariate analysis indicate that individual and socio-demographic factors and the factors linked to the job partially explain the performance bonuses given to employees through their individual performance. Generally speaking, it seems that being a man, being older, having a higher degree of education, having family responsibilities, having more seniority, having a position at the upper level of the hierarchy and being a full time employee are characteristics that optimize the propensity of receiving more generous performance bonuses. Our results show that these factors have a direct influence on performance bonuses and an indirect influence on the performance bonuses through their influence on individual performance. As such, this research primarily demonstrates that contrary to the definition of the concept of the performance bonus, individual performance is not the sole factor that plays a decisive role in the granting of performance bonuses.

This master thesis closes with a more in depth discussion of the results, the submission of the limits of our research and by suggestions for future research on the subject matter.

REMERCIEMENT

Je voudrais remercier sincèrement ma famille, qui, tout au long de ce laborieux travail a su m'encourager, et surtout su croire en moi. Je vous serai éternellement reconnaissante d'avoir été présents pendant l'accomplissement de ce travail, qui pour moi, représente l'aboutissement d'un rêve et d'une étape importante de ma vie.

Je tiens également à remercier mon directeur de recherche, Monsieur Stéphane Renaud, pour son précieux support académique, ses judicieux conseils et sa grande générosité faisant de lui un pédagogue remarquable.

Je remercie finalement Monsieur Patrice Jalette et Monsieur Jean-Michel Cousineau pour leurs précieux commentaires.

Sans la collaboration des personnes ci-haut mentionnées, ce mémoire n'aurait pas eu lieu.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	I
SUMMARY	IV
REMERCIEMENT	VII
TABLE DES MATIÈRES	VIII
Liste des figures	X
Liste des tableaux	XI
CHAPITRE 1: INTRODUCTION PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE	1
CHAPITRE 2: CONTEXTE THÉORIQUE	7
2.1: CONCEPT DE BONI AU MÉRITE	8
2.2: VARIABLES RELIÉES AU BONI AU MÉRITE.....	13
2.2.1 <i>Facteurs organisationnels</i>	13
2.2.1.1 Taille de l'entreprise.....	13
2.2.1.2 La performance de l'entreprise.....	15
2.2.1.3 Le secteur d'activité	16
2.2.2 <i>Facteurs individuels et socio-démographiques</i>	19
2.2.2.1 Le sexe.....	19
2.2.2.2. L'âge.....	20
2.2.2.3 La scolarité	22
2.2.2.4 Les responsabilités familiales.....	23
2.2.3 <i>Facteurs reliés à l'emploi</i>	24
2.2.3.1 L'ancienneté	24
2.2.3.2 Le niveau hiérarchique	26
2.2.3.3 Le statut	27
2.2.3.4 Le salaire	28
2.2.3.5 L'évaluation du rendement.....	29
2.2.4 <i>Conclusion</i>	30
2.3 CADRE THÉORIQUE.....	31
2.3.1 <i>Théorie du capital humain</i>	31
2.3.2 <i>Théorie de l'agence</i>	34
2.3.3 <i>Théorie des comportements de citoyenneté organisationnelle</i>	36

CHAPITRE 3: MODÈLE D'ANALYSE, PLAN OPÉRATIONNEL ET HYPOTHÈSES	41
3.1: MODÈLE D'ANALYSE.....	42
3.2: CADRE OPÉRATOIRE.....	45
3.2.1 <i>Variables indépendantes</i>	45
3.2.2 <i>Variable médiatrice</i>	46
3.2.3 <i>Variable dépendante</i>	46
3.3: HYPOTHÈSES ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE.....	48
CHAPITRE 4: MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	55
4.1 STRUCTURE DE PREUVE	56
4.2 PLAN D'OBSERVATION.....	57
4.2.1 <i>Le niveau d'analyse, la population et l'unité d'analyse</i>	57
4.2.2 <i>Méthode de collecte des données, l'échantillonnage et l'instrument d'observation</i>	57
4.3 PROGRAMME DE BONI AU MÉRITE DE L'INSTITUTION FINANCIÈRE À L'ÉTUDE.....	58
4.4 PLAN D'ANALYSE DES DONNÉES	64
CHAPITRE 5 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS	67
5.1 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	68
5.1.1 <i>Analyses descriptives</i>	68
5.1.2 <i>Analyse bivariée</i>	75
5.1.3 <i>Analyses multivariées</i>	81
CHAPITRE 6: CONCLUSION	101
BIBLIOGRAPHIE	109

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1: COMPOSANTES DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE	10
FIGURE 2: MODÈLE D'ANALYSE DES DÉTERMINANTS DU BONI AU MÉRITE.....	44

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU I: TAUX DE PRÉSENCE DES RÉGIMES COLLECTIFS ET INDIVIDUELS DANS LES ÉTABLISSEMENTS OFFRANT DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE, POUR L'ENSEMBLE DES CATÉGORIES D'EMPLOIS EN 1998.....	3
TABLEAU II: COTES DE PERFORMANCE / FOURCHETTE DE PRIMES ANNUELLES.....	62
TABLEAU III: ANALYSE UNIVARIÉE: MINIMA, MAXIMA, MOYENNE ET ÉCART TYPE DES DÉTERMINANTS DES BONIS AU MÉRITE.....	69
TABLEAU IV: MATRICE DE CORRÉLATION DE PEARSON.....	80
TABLEAU V: RÉGRESSION (MOINDRES CARRÉS) DU BONI AU MÉRITE.....	83
TABLEAU VI: PORTRAIT GÉNÉRAL DES RÉSULTATS.....	104

CHAPITRE 1:
INTRODUCTION
PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE

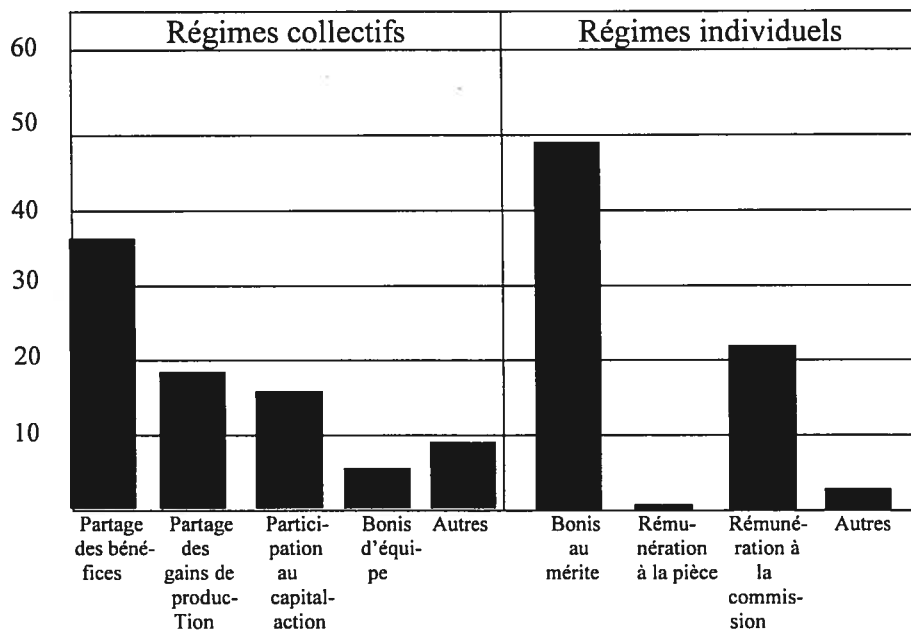
L'utilisation des bonis au mérite, pour récompenser une bonne performance de la part des employés, a connu une augmentation significative depuis le début des années 1980, tant aux États-Unis qu'au Canada. Milkovich et Newman (1999) utilisent les résultats de l'étude de l'IOMA (Ioma Report on Salary Surveys), effectuée en 1997, afin d'illustrer l'importante croissance de l'utilisation des bonis au mérite. Ces résultats indiquent que 40% des entreprises à l'étude offraient les bonis au mérite en 1997, une augmentation de 30% par rapport à l'année 1996. Cette vague de popularité s'explique en partie par le fait qu'habituellement réservé aux dirigeants des entreprises, ce type de rémunération incitative s'est généralisée à plusieurs niveaux hiérarchiques de l'entreprise (Thériault et St-Onge, 2000).

Depuis quelques années, l'économie est de plus en plus globalisée, la concurrence est sans cesse croissante et les organisations subissent des pressions énormes pour être plus productives (IRIR, 1996 a). Des changements profonds ont été observés depuis la récession de 1981-1982 dans la structure et l'organisation des affaires. En effet, plusieurs entreprises ont procédé à des restructurations. Elles ont fait des coupures de personnel et ont mis l'emphase sur la limitation des coûts. De plus, un grand nombre d'entreprises ont amélioré leur productivité et maintenu leur compétitivité en harmonisant davantage leurs pratiques de rémunération avec les autres pratiques de gestion. Elles ont donné un rôle plus stratégique à la gestion de la rémunération en liant celle-ci à leur but et stratégie d'affaire (IRIR, 1996 a). Une solution qui s'est offerte aux entreprises a été de recourir à des augmentations individualisées de salaire destinées à récompenser les salariés les plus performants (Peretti et Roussel, 2000).

L'utilisation de boni au mérite comme outil d'augmentation salariale, solution à un contexte économique difficile, est rapidement devenu une des pratiques dominantes de rémunération dans beaucoup d'entreprises canadiennes. Plusieurs chercheurs se sont intéressés à cette forme de rémunération et ont trouvé qu'il y avait un accroissement dans l'utilisation des bonis au mérite comme pratique de rémunération. En effet, une étude effectuée par l'Institut de la Statistique du Québec (I.S.Q.) en 2000 a démontré que : « Parmi les régimes individuels de rémunération variable, la pratique la plus souvent rencontrée est celle des bonis au mérite; elle est présente dans 49% des établissements offrant une rémunération variable » (ISQ, 2000, p. 25), tel qu'illustré ci-bas au Tableau 1.

Tableau I

Taux de présence des régimes collectifs et individuels dans les établissements offrant de la rémunération variable, pour l'ensemble des catégories d'emplois, ASQ, en 1998 (en % d'établissements).



Tiré de ISQ, 2000, p. 25

Malgré le fait que la popularité de ce mode de rémunération est sans cesse croissante, on note que certaines catégories d'employés sont moins susceptibles de bénéficier des bonis au mérite. L'étude de Booth (1987) révèle qu'à l'intérieur d'une même entreprise, l'accès au plan de rémunération selon le rendement est plus grande pour les employés situés au niveau supérieur de la hiérarchie. Cette étude, qui utilise un échantillon de 157 entreprises, indique que 85% des membres de la direction sont éligibles au plan de rémunération selon le rendement tandis que pour les techniciens et pour les employés de production, le pourcentage des employés éligibles est respectivement de 23% et de 8%.

Thériault et St-Onge (2000) citent les résultats d'une recherche effectuée par la Société Conseil Mercer Limitée dont l'échantillon est de 492 entreprises canadiennes. Cette étude visait à évaluer le versement moyen de primes aux employés non-syndiqués prévu pour l'année 1999 en fonction du rendement individuel (en pourcentage du salaire de base). Les résultats indiquent qu'il était prévu que 22% des dirigeants, 14% des cadres, 9% des professionnels et du personnel de supervision, 8% du personnel de système d'information et 5% du personnel de soutien reçoivent des bonis au mérite.

La complexité de ce mode de rémunération variable amène plusieurs chercheurs à vouloir comprendre plus en profondeur ce concept, son fonctionnement, ses déterminants, ses conditions d'octroi. Certains chercheurs considèrent que la mesure de la performance est la composante critique de tout système de rémunération au mérite et qu'une telle mesure est fréquemment inadéquate parce qu'elle révèle des évidences d'erreurs ou d'autres déficiences (Hills, Madigan, Scott et Markham 1987 dans Schwab et Craig, 1990).

Heneman (1984) explique ce phénomène en soulignant que la rémunération incitative est influencée non seulement par la performance individuelle, mais aussi par d'autres facteurs tels que l'environnement, l'organisation, l'évaluateur et l'évalué. En effet, ce contexte composé de différentes caractéristiques qui ont trait à l'environnement (contexte économique, lois gouvernant la rémunération, les syndicats des travailleurs), à l'organisation (taille, secteur public ou privé), à l'évaluateur et à l'évalué (âge, personnalité) exercent une puissante influence sur les décisions dans la rémunération incitative. Thériault (1991) va dans le même sens lorsqu'il prétend qu'il n'existe pas de critère objectif pour évaluer le rendement des employés à l'intérieur des régimes de rémunération incitative et que dans la plupart des cas on s'appuie sur des traits de personnalité pour évaluer le rendement des employés. De ce fait, le caractère subjectif de l'évaluation de la performance et le pouvoir dont dispose un supérieur dans l'attribution d'une rémunération de ce type sont souvent critiqués (Peretti et Roussel, 2000). Cette critique peut s'expliquer d'emblée par le risque d'iniquité individuelle appréhendée par les employés qui reçoivent ce type de rémunération.

Considérant ce qui précède, il s'avère intéressant d'étudier les facteurs qui jouent un rôle dans l'octroi des bonis au mérite et plus spécifiquement, les aspects qui déterminent l'ampleur des bonis octroyés. Pour ce faire, nous répondrons à la question suivante: Existe-t-il d'autres facteurs, mis à part la performance individuelle, qui déterminent les bonis au mérite ? Il est pertinent d'étudier ce phénomène dans le secteur bancaire car l'octroi de boni au mérite est une pratique de plus en plus courante et ce, même pour

l'ensemble du secteur des services. De plus, le secteur des services emploie un nombre sans cesse croissant de travailleurs dans l'économie.

Ce mémoire se divise en six chapitres. Le deuxième chapitre, porte sur le contexte théorique des différentes variables étudiées et sur le cadre théorique utilisé. Le modèle d'analyse et le plan opérationnel sont élaborés en détail au chapitre trois. Le chapitre quatre présente la méthodologie. Au cinquième chapitre les résultats sont présentés et discutés. Finalement, on peut trouver la conclusion au sixième chapitre de ce présent mémoire.

CHAPITRE 2:
CONTEXTE THÉORIQUE

Dans le présent chapitre, il sera question du concept de boni au mérite et des variables identifiées comme étant associées au boni au mérite. Nous les avons regroupés en trois groupes : les facteurs organisationnels, les facteurs individuels et socio-démographiques et finalement les facteurs reliés à l'emploi.

2.1: CONCEPT DE BONI AU MÉRITE

La rémunération des employés a grandement évolué à travers le temps devenant une activité de plus en plus complexe. En effet, il est de moins en moins courant chez les employeurs d'offrir seulement une rémunération fixe. On entend ici par rémunération fixe, "une prestation de travail déterminée, dans des conditions déterminées, donnant lieu à une rémunération définie en fonction de la durée du travail et de ses exigences relatives" (IRIR, 1996 a, p. 5). Il est important pour les employeurs de rémunérer leurs employés de façon à attirer les meilleurs, les retenir et les motiver. Une combinaison de quelques types de rémunération se veut alors une solution stratégique pour les employeurs. Il n'est alors pas rare d'observer un système de rémunération composé d'une partie fixe et d'une partie variable.

Selon l'IRIR, la rémunération variable se définit comme étant:

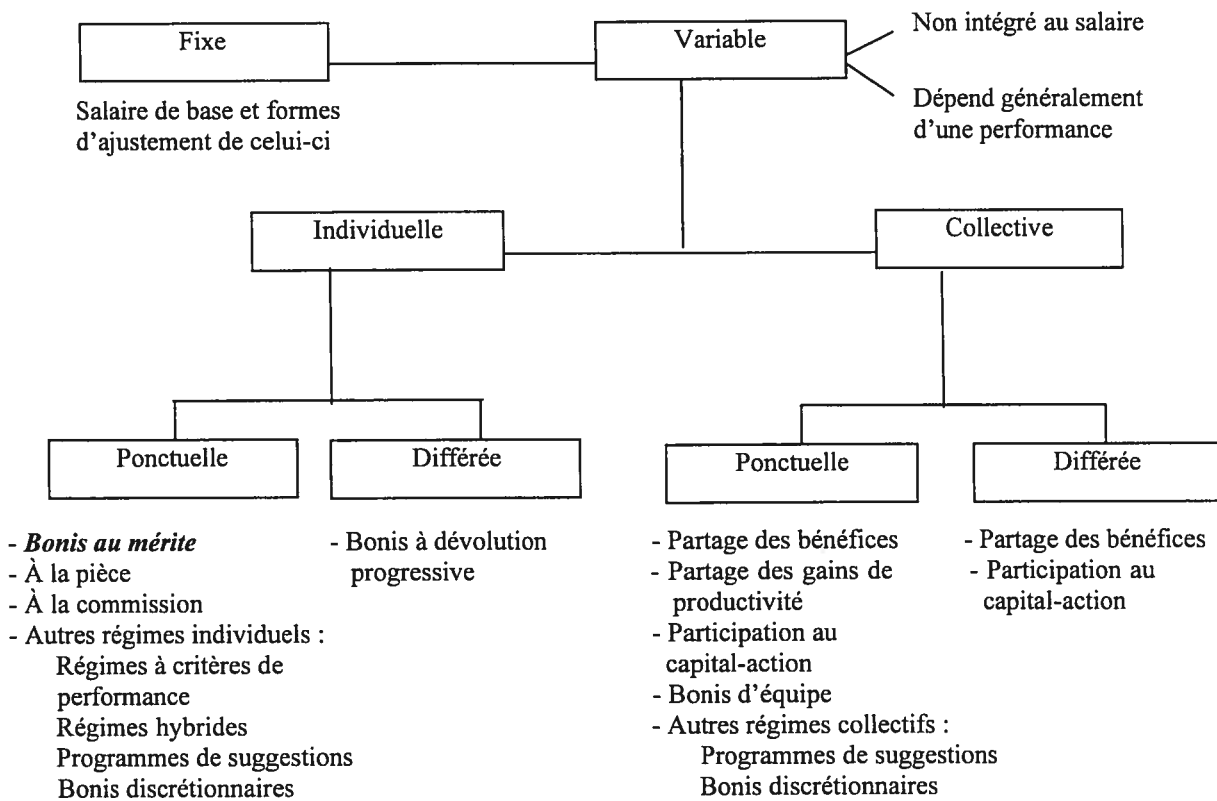
"Toute forme de rémunération accordée à un employé ou à un groupe d'employés, autre qu'un taux de base ou un salaire, dans laquelle les versements fluctuent selon certains standards qualitatifs ou quantitatifs, prédéterminés ou non, généralement associés à une performance individuelle, de groupe ou d'entreprise." (IRIR, 1996 a, p. 5)

La rémunération variable se subdivise en deux catégories: individuelle ou collective. Elle dépend soit d'une mesure de performance au niveau de chaque individu (indépendamment de la performance des autres individus) ou au contraire qu'elle dépend de la performance de la collectivité (un groupe d'individus, tous les employés de l'entreprise, du département, etc.). Il est à noter que la rémunération variable, individuelle ou collective peut être ponctuelle ou différée. Selon l'IRIR (1996 a), le terme ponctuel indique que le versement de la rémunération peut se faire annuellement, sur une base mensuelle, trimestrielle ou semestrielle. Dans ce cas, l'employé peut jouir immédiatement de cette somme d'argent. Le terme différé signifie, quant à lui, que la part de bénéfices des employés est placée dans un fonds à distribuer à une date ultérieure, généralement lorsque l'employé prend sa retraite ou quitte l'entreprise. Dans ce cas-ci, l'employé ne peut profiter immédiatement de cette somme d'argent, par exemple, une participation au régime d'action.

La figure 1 (ci-après) schématise un modèle qui situe les régimes de rémunération variable selon les deux dimensions exposées précédemment, soit individuelle ou collective, et soit ponctuelle ou différée. Cette figure illustre très bien la complexité de la rémunération variable et permet également de situer le concept de boni au mérite parmi les différentes composantes de la rémunération variable. Finalement, il ressort clairement de ce modèle que les bonis au mérite sont un régime de rémunération variable, individuel et ponctuel.

Figure 1

Composantes de la rémunération variable



Tiré de IRIR, 1996 a, p.7

Il est important de bien cerner et d'expliquer ce type de rémunération variable afin de s'assurer d'une compréhension uniforme.

On confond souvent la rémunération au mérite et les bonis au mérite. Dans le cas présent, il s'avère essentiel de distinguer ces deux concepts afin d'avoir une idée claire et précise de ce travail. Il est question de rémunération au mérite lorsque l'évaluation globale de la performance de l'employé donne lieu à une augmentation salariale permanente ce qui signifie que l'augmentation salariale est intégrée à l'échelle salariale de l'employé. Tandis qu'un boni au mérite est une forme d'augmentation de salaire qui dépend de l'évaluation de la performance individuelle d'un employé pour une période de temps donnée. Cette augmentation de salaire ne s'intègre pas au salaire de base, elle n'est pas récurrente pour les périodes de temps futures (Goldberg, 1977 dans Heneman, 1984). Ce dernier type de rémunération variable est utilisé comme outil pour encourager l'initiative et l'effort individuel afin d'atteindre des objectifs fixés à court terme et par le fait même, d'améliorer la productivité des employés en général.

Les objectifs visés par l'utilisation des bonis au mérite sont d'abord d'ordre organisationnel. Les entreprises utilisent souvent ce type de rémunération complémentaire afin de fournir une rémunération plus compétitive. En effet, les bonis au mérite permettent de réduire les coûts fixes liés au travail en contrôlant les coûts relatifs aux salaires, puisque le boni ne fait pas partie intégrante du salaire de base (Schwab et Olson, 1990). Selon l'IRIR, (1996 b), cela permet alors un transfert de risque de l'employeur vers l'employé.

La définition que nous retenons pour “boni au mérite” est celle de l’IRIR stipulant que :

“...les régimes de bonis au mérite remettent sous la forme d’un montant non-récurrent le pourcentage d’augmentation auquel a droit l’employé selon l’évaluation globale de sa performance. Ces bonis ne s’intègrent pas au salaire de base et doivent être regagnés à chaque année.” (*IRIR, 1996 a, p. 8*)

À notre connaissance, il existe peu de recherches empiriques sur les bonis au mérite et ses déterminants. Ceci étant, il nous sera nécessaire d’élargir le sujet de notre littérature pour inclure les divers déterminants du salaire. En effet, nous présumons que les bonis au mérite sont octroyés dans le même sens et avec relativement les mêmes critères que les salaires. Tel que mentionné dans la définition de bonis au mérite, ces derniers sont souvent un pourcentage du salaire. De plus, il a été plus facile de trouver de la littérature sur le sujet au niveau supérieur de la hiérarchie, c’est-à-dire au niveau des gestionnaires et/ou des hauts dirigeants. Selon Goodman (1975) dans Dyer, Schwab et Thériault (1976), les décisions d’allocation salariale prises à un niveau hiérarchique peuvent être déterminantes des décisions d’allocation salariale prises à d’autres niveaux de l’organisation. Nous présumons que les bonis au mérite sont octroyés sensiblement avec les mêmes critères pour tous les niveaux hiérarchiques, mais le montant est plus appréciable aux niveaux hiérarchiques supérieurs.

2.2: VARIABLES RELIÉES AU BONI AU MÉRITE

La présente section traite des différentes variables susceptibles d'influencer le boni au mérite. Pour faciliter la compréhension, ces variables ont été regroupées en différentes catégories: les facteurs organisationnels, les facteurs individuels et socio-démographiques et les facteurs liés à l'emploi.

2.2.1 Facteurs organisationnels

Les variables organisationnelles ayant été les plus utilisées par les chercheurs sont la taille de l'entreprise, la performance de l'entreprise, le secteur d'activité, la présence syndicale dans l'entreprise et l'emplacement géographique de l'entreprise.

2.2.1.1 Taille de l'entreprise

La taille de l'entreprise joue un rôle relativement important dans la détermination de la rémunération. En fait, plusieurs chercheurs ont trouvé qu'il existe une relation positive et significative entre la taille de l'entreprise et le salaire des salariés et des dirigeants (Agarwal, 1981; Gomez-Mejia, Tosi et Hinkin, 1987; Baker, Jensen et Murphy, 1988; Deckop, 1988 ; Douglas et Santerre, 1990; Renaud, 1998; Christofides et Swidinsky, 1994; Guy, 2000 et Tosi, Werner, Katz et Gomez-Mejia, 2000). Plus la taille de l'entreprise est grande, plus les salaires qui y sont offerts sont élevés. Baker et al. (1988) soulignent que ce n'est pas surprenant de constater que la rémunération augmente avec la taille de l'entreprise puisque les entreprises de grande taille embauchent les dirigeants les

plus qualifiés et leur capacité de payer est meilleure que celle des entreprises de plus petite taille. Ces chercheurs confirment l'étude de Murphy (1985) qui montre un lien de cause à effet entre la taille de l'entreprise et le salaire. Tosi et al. (2000) ont trouvé pour leur part que la taille de l'entreprise compte pour plus de 40% dans la détermination de la rémunération totale des dirigeants.

La théorie n'offre pas de prédiction claire et précise concernant la relation entre la taille de l'entreprise et les structures de rémunération au rendement (Harley et Wiggins III, 2001). En effet, nous pouvons observer que les résultats des recherches empiriques trouvés dans la littérature sont un peu mitigés en ce qui concerne la relation entre la taille de l'entreprise et certaines formes de boni. McKnight (1996), dans une recherche empirique visant à identifier les déterminants des salaires et des bonis annuels, conclut que le boni annuel n'est pas fortement relié à la taille de l'entreprise. Ciscel (1974) dans Hogan et Mcpheters (1980), trouve que la taille de l'entreprise est un des déterminants principaux des récompenses financières offertes par les entreprises.

Pour d'autres chercheurs, la taille de l'entreprise est inversement reliée à la probabilité de recevoir un boni, mais n'affecte pas le montant du boni (Ortìn-Angel et Salas-Fumàs, 1998). Cela signifie en d'autres termes que plus l'entreprise est de grande taille, plus la probabilité de recevoir un boni sera faible, mais la taille de l'entreprise n'aura aucune influence sur le montant du boni octroyé.

2.2.1.2 La performance de l'entreprise

La performance de l'entreprise (mesurée par les profits de l'entreprise, par le capital disponible et par la condition financière de l'entreprise) influence la rémunération des travailleurs à différents degrés. Quelques chercheurs ont démontré que les profits de l'entreprise sont significativement et positivement reliés à la rémunération des dirigeants (Hogan et Mcpheters 1980 ; Agarwal 1981; Gomez-Mejia et al., 1987, Deckop, 1988; Rose et Shepard, 1997 et Guy, 2000), c'est-à-dire que plus les profits de l'entreprise sont élevés, plus les dirigeants recevront une rémunération élevée. La recherche de McKnight (1996) a démontré que la rémunération des dirigeants dépend de la performance économique de l'entreprise et ce, à travers le temps. Ce chercheur, précise cependant que le boni annuel est modestement affecté par la performance de l'entreprise. D'autres résultats de recherche empirique vont dans le même sens puisque selon Harley et Wiggins III (2001), le fait que l'entreprise ait du capital disponible est négativement relié à l'octroi de bonis. Cela indique que plus l'entreprise a du capital disponible, moins les employés se verront octroyés des bonis au mérite. Par contre, les résultats de Dong-One Kim (1996) indiquent que plus l'entreprise est en bonne condition financière, plus les employés se voient octroyés des bonis. Cependant, le lien trouvé par cette étude est faible.

En résumé, selon la revue de littérature portant sur le sujet, il semble que la performance de l'entreprise a une influence sur la rémunération des dirigeants tandis que cette influence ne serait pas aussi claire sur les bonis au mérite.

2.2.1.3 Le secteur d'activité

Le secteur d'activité est associé avec la présence d'octroi de bonis au mérite. Ortìn-Angel et Salas-Fumàs (1998) ont trouvé à cet effet que le système de rémunération peut varier d'un secteur d'activité à l'autre. Ces chercheurs expliquent ce phénomène par le fait que les différences entre les caractéristiques des secteurs d'activité tels que le type de technologie utilisée, la structure du travail, et la complexité du travail, peuvent influencer le choix du système de rémunération.

Ortìn-Angel et Salas-Fumàs (1998) soulignent l'importance de la qualité et de l'effort de supervision pour expliquer la relation entre ces deux variables (secteur d'activité et boni au mérite). Selon eux, plus il est difficile ou coûteux de superviser les employés, plus les primes de rendement deviennent un outil efficace pour augmenter le rendement de ces derniers. Ces chercheurs expliquent ce phénomène en donnant l'exemple d'entreprises de services professionnels par rapport aux autres entreprises de service en général. "Dans les entreprises de services professionnels, la supervision est plus faible puisque les habiletés requises ne sont pas structurées et les employés sont hautement spécialisés. Tandis que dans les autres entreprises de service ayant plus de procédures standards et moins de personnel spécialisé, la supervision peut être plus efficace. Cela suggère que les bonis devraient être plus présents dans les entreprises de services professionnels que dans les autres entreprises de service." (Ortìn-Angel et Salas-Fumàs, 1998, p. 585) (traduction libre)

La recherche de Ortin-Angel et Salas-Fumàs, 1998 fournit également une explication à l'effet que les gestionnaires des entreprises manufacturières ont une plus faible probabilité de recevoir un boni au mérite que les gestionnaires des "autres entreprises de service". Ces derniers ont également une plus faible probabilité de recevoir un boni au mérite par rapport aux gestionnaires des entreprises de services professionnels ayant eux-mêmes une plus faible probabilité par rapport aux gestionnaires des entreprises de haute technologie. Conséquemment, selon leur raisonnement, les gestionnaires travaillant dans une entreprise du secteur des hautes technologies auront une plus grande probabilité de recevoir un boni au mérite et ce boni sera également plus grand que les gestionnaires travaillant dans une entreprise du secteur manufacturier.

2.2.1.4 La présence syndicale

Peu de recherches ont été effectuées sur l'influence de la présence syndicale sur les bonis au mérite et aucune n'a été trouvée concernant l'impact de la présence syndicale sur les bonis au mérite octroyés. Cependant, dans une étude empirique visant à évaluer l'impact des syndicats sur les salaires et sur les avantages sociaux, Renaud (1998) montre que "les travailleurs syndiqués jouissent toujours d'un différentiel appréciable de 10,4 pour cent" et que "le différentiel de rémunération globale est de 12,4 pour cent" (p. 729). Christofides et Swidinsky (1994) et Cooke (1994) vont dans le même sens lorsqu'ils précisent que les salaires sont plus élevés pour les employés membres d'un syndicat.

La littérature indique que les travailleurs syndiqués sont moins susceptibles de recevoir des bonis au mérite que les travailleurs non-syndiqués. Freeman (1982) dans Brown

(1990) indique que les syndicats préfèrent un système de rémunération où les taux salariaux sont communs pour tous les employés. Selon Freeman (1982), cela protège les travailleurs contre le manque d'objectivité des cadres et permet aussi de renforcer le sentiment de solidarité en minimisant les différences salariales. D'ailleurs, Ferland (1996) indique que très peu de conventions collectives au Québec contiennent ce régime de rémunération variable. Ce faisant, nous croyons que les travailleurs syndiqués sont moins susceptibles de recevoir des bonis au mérite que les travailleurs non-syndiqués. Cependant, lorsque les travailleurs syndiqués reçoivent des bonis au mérite, ces derniers devraient être plus élevés que ceux reçus par les travailleurs non-syndiqués étant donné le rapport de force des syndicats (Renaud, 1998).

2.2.1.5 Emplacement géographique

Il existe peu de littérature portant sur la relation entre la variable emplacement géographique de l'entreprise et les bonis au mérite. Néanmoins, l'étude empirique de Renaud (1998) révèle qu'il existe un lien entre l'emplacement géographique de l'entreprise et la rémunération offerte aux travailleurs. En effet, ce chercheur explique qu'il existe des différences salariales entre les différentes régions du Canada et cite l'étude de Freeman et Medoff (1984), stipulant qu'il existe également des différences salariales selon différentes régions des États-Unis. Ce faisant, on peut croire que les travailleurs recevront des bonis au mérite différents selon leur lieu de travail.

Ortín-Angel et Salas-Fumàs (1998) ont étudié la différence entre la probabilité de recevoir un boni pour les gestionnaires d'entreprises "étrangères" (dont plus de 50% des

actionnaires demeurent à l'extérieur du pays) par rapport aux gestionnaires des entreprises "nationales" (dont plus de 50% des actionnaires demeurent dans le pays où se trouve l'entreprise). Les résultats indiquent que les entreprises qui appartiennent à des compagnies "étrangères" ont une plus grande probabilité de recevoir un boni que les entreprises "nationales". Ces chercheurs reprennent l'explication de Roth et O'Donnell (1996) afin d'expliquer ce résultat. Il semblerait que la supervision de la part des actionnaires est plus difficile dans ces entreprises dites étrangères puisque souvent le siège social de ces entreprises se trouve relativement loin, tant physiquement que culturellement. Cette difficulté de supervision favorise le choix d'une rémunération basée sur la performance, mais ne devrait pas influencer l'ampleur du boni.

2.2.2 Facteurs individuels et socio-démographiques

Les facteurs individuels et socio-démographiques sur lesquels la majorité des chercheurs se sont penchés sont le sexe, l'âge, la scolarité et les responsabilités familiales.

2.2.2.1 Le sexe

Selon Cardwell et Rosenzweig (1979), Christofides et Swidinsky (1994) et Renaud (1998), le genre des employés est associé au salaire. En effet, ces chercheurs ont trouvé qu'être un homme plutôt qu'une femme a un effet positif sur le salaire. Les résultats de Christofides et Swidinsky (1994), indiquent que les hommes blancs gagnent 33.3% de

plus que les femmes blanches et que les hommes de minorités visibles reçoivent 13,8% de plus que les femmes de minorités visibles.

Hersch et Viscusi (1996), se sont intéressés aux promotions et aux augmentations de salaire qui en découlent. Ces chercheurs ont trouvé qu'il existe une différence entre les sexes par rapport au montant du paiement suite à une promotion, favorisant les hommes. Les hommes reçoivent de plus grosses augmentations de salaire que les femmes lors de promotions. Les hommes se voient offrir de plus gros retours monétaires tandis que les femmes reçoivent davantage des retours non-monétaires, tel qu'un horaire de travail plus flexible par exemple. Le fait que les hommes et les femmes ne reçoivent pas des augmentations de salaire comparables peut suggérer que les caractéristiques d'octroi de promotion ne sont pas identiques pour les deux sexes. Aucune recherche empirique n'a été trouvée dans la littérature qui teste la différence sexuelle sur le boni au mérite.

2.2.2.2. L'âge

En ce qui a trait à l'âge, plusieurs auteurs s'entendent pour affirmer que cette variable est associée à la rémunération. Cependant, les résultats empiriques sont mitigés. Des chercheurs rapportent une relation positive et linéaire entre ces deux variables (Hogan et Mcpheters, 1980; Medoff et Abraham, 1980; Gibbons et Murphy, 1990; Garen, 1994 et Ortin-Angel et Salas-Fumàs, 1998). Ceci signifie en d'autres termes que plus les travailleurs vieillissent, plus ils reçoivent de gros salaires. Medoff et Abraham (1980) expliquent l'influence de l'âge sur la rémunération par le fait que l'âge est lié à un biais

dans l'évaluation de la performance, suggérant qu'une plus grande expérience de la part de l'employé tend à être évaluée de manière plus élevée que ne le justifie sa vraie performance. L'explication de Hogan et Mcpheters (1980), va dans le même sens puisque ces derniers stipulent que la variable "âge" est positivement compatible avec l'interprétation usuelle de l'âge comme étant un indicateur de l'expérience et que l'expérience est une considération dans la détermination de la rémunération des dirigeants, indépendamment de la performance actuelle.

Ortin-Angel et Salas-Fumàs (1998) expliquent la relation, entre la variable âge et la variable rémunération, par le fait que plus le gestionnaire vieillit, plus les opportunités pour une promotion future et le prix de cette promotion diminuent. Les entreprises offrent ainsi de plus gros bonis pour continuer de motiver ces employés qui offrent une bonne performance au travail. De plus, l'analyse des variables de cette recherche offre une autre explication au fait que ces gestionnaires âgés reçoivent de plus gros boni : les plus vieux gestionnaires tendent à occuper des postes ayant plus de responsabilités et plus de subordonnés à leur charge et sont souvent en position de prendre des décisions relativement au boni au mérite octroyé aux employés.

D'autres chercheurs ont trouvé, qu'il existe une relation non-linéaire entre l'âge et la rémunération (Renaud, 1998 et Harley et Wiggins III, 2000). Cela signifie en d'autres termes que plus un employé vieillit, plus son salaire tend à augmenter, mais rendu à un certain âge, le salaire tend à décroître. En effet, les résultats de la recherche effectuée par Renaud (1998) font état que le salaire augmente avec l'âge jusqu'à l'âge de 44 ans où à

ce point, le salaire commence à décliner. En ce qui concerne la relation entre l'âge et les bonus au mérite, la recherche de Harley et Wiggins III (2000) met en évidence qu'il existe une relation non-linéaire entre ces deux variables. En effet, selon ces chercheurs, les entreprises utilisent les bonus pour motiver les plus jeunes gestionnaires et les plus vieux gestionnaires à performer. Cela indique que les plus jeunes et les plus vieux gestionnaires reçoivent de plus gros bonus au mérite que les gestionnaires d'âge moyen.

2.2.2.3 La scolarité

Concernant la scolarité, il est nécessaire de souligner qu'il existe des différences dans les résultats empiriques recensés. Agarwal (1981) avance que le niveau de scolarité n'est pas significativement relié à la rémunération des dirigeants. Cependant, ce chercheur met un bémol sur ses résultats en indiquant qu'ils peuvent s'expliquer par l'échantillon utilisé dans cette étude où 90% des dirigeants ont un baccalauréat ou plus et que seulement 10% possèdent un diplôme de niveau secondaire ou moins.

D'autres chercheurs ont trouvé au contraire, que le niveau de scolarité est positivement et significativement relié à la rémunération (Hogan et Mcpheters, 1980; Medoff et Abraham, 1980; Bartlett, Grant et Miller, 1990; Christofides et Swidinsky, 1994; Ortin-Angel et Salas-Fumàs, 1998 et Renaud, 1998). En effet, Medoff et Abraham (1980) montrent qu'il existe une corrélation positive entre le niveau de scolarité et les salaires. Cela signifie que plus un employé est scolarisé, plus le salaire qu'il reçoit est élevé. Leurs résultats indiquent que le retour de l'investissement dans l'éducation se perçoit par

des différences salariales à l'intérieur d'un même niveau hiérarchique. Ces chercheurs expliquent que les employés ayant un niveau d'étude avancé reçoivent substantiellement de plus gros salaires que les employés moins scolarisés par le fait que de tels travailleurs ont acquis des connaissances précieuses pendant leurs années de scolarité. Cela amène ces travailleurs à performer davantage par rapport à ceux qui ont un plus faible niveau de scolarité dans le même niveau hiérarchique.

De façon plus précise, Ortin-Angel et Salas-Fumàs (1998) ont trouvé une relation positive et significative entre la variable scolarité et le boni au mérite. Plus un employé est scolarisé, plus le boni au mérite qu'il reçoit est élevé. Selon ces chercheurs, le fait d'avoir un niveau de scolarité universitaire augmente le montant moyen du boni reçu par un gestionnaire. De plus, ils ont montré qu'un gestionnaire avec un niveau d'université bas reçoit en moyenne un boni de 8,2% plus gros que les gestionnaires sans niveau universitaire tandis qu'un diplôme universitaire élevé implique un boni d'en moyenne 21,8% plus gros.

2.2.2.4 Les responsabilités familiales

Aucune recherche n'a été trouvée dans la littérature concernant l'influence des responsabilités familiales sur le boni au mérite. Cependant, certains résultats de recherche indiquent que les employés mariés gagnent significativement plus d'argent que les employés célibataires (Renaud, 1998). Les résultats de l'étude de Christofides et Swidinsky (1994) vont dans le même sens puisqu'il y est expliqué que le fait d'être marié

est associé positivement et de manière significative au salaire. Ceci signifie que les employés ayant le statut civil “marié” reçoivent de plus gros salaires que les employés ayant un autre statut civil. D’autre part, les résultats de cette recherche concernant l’effet d’avoir des enfants sur le salaire ne sont pas statistiquement significatif.

2.2.3 Facteurs reliés à l’emploi

Plusieurs variables reliées à l’emploi ont été identifiées dans la littérature. Les plus fréquemment utilisées par les chercheurs sont l’ancienneté, le niveau hiérarchique, les heures de travail, le salaire et l’évaluation du rendement.

2.2.3.1 L’ancienneté

Certains chercheurs ont montré qu’il existe une relation positive et significative entre l’ancienneté et le salaire (Medoff et Abraham, 1980; Agarwal, 1981; Bartlett et al., 1990; Holzer, 1990; Christofides et Swidinsky, 1994 ; Rose et Shepard, 1997 et Dong-One Kim, 1996). Les travailleurs cumulant plus d’ancienneté reçoivent de meilleurs salaires. Medoff et Abraham (1980) expliquent cette relation en supposant qu’il est possible qu’un superviseur favorise un employé ayant plus d’ancienneté en premier lieu parce qu’une amitié peut s’être développée pendant les années de service de cet employé. Ces chercheurs considèrent en second lieu, qu’il peut y avoir de plus faibles attentes de la part d’un superviseur à l’égard d’un employé étant davantage un “stayer” (qui tend à demeurer au même niveau de la hiérarchie) qu’un “mover” (qui tend à monter les échelons de la hiérarchie) dans l’entreprise. Dong-One Kim (1996) explique cette

relation en considérant que les employés cumulant plus d'ancienneté sont supposés investir plus d'efforts et d'engagement au travail. Conséquemment, ils augmenteraient leur niveau de performance. Pour Dong-One Kim (1996), les employés plus anciens ont assez d'expérience de travail et de connaissances pour soumettre plus de suggestions efficaces que les employés ayant moins d'ancienneté et ainsi recevoir de meilleurs bonis.

D'autres rapportent respectivement une relation non-linéaire entre l'ancienneté et le salaire et entre l'ancienneté et le boni au mérite (Renaud, 1998 et Ortin-Angel et Salas-Fumàs, 1998). En effet, Renaud (1998) explique ce phénomène par le fait que le salaire augmente rapidement dans les premières années de travail et tend à atteindre un certain plateau à la mi-carrière. Pour leur part, Ortin-Angel et Salas-Fumàs (1998) expliquent ce phénomène par le fait que plus le temps écoulé à exécuter le travail augmente, plus la probabilité d'être promu diminue parce que la capacité du gestionnaire à performer dans un travail de niveau hiérarchique plus élevé est perçue comme étant plus faible. Conséquemment, le gestionnaire devrait recevoir un plus gros boni pour compenser la plus faible probabilité de promotions.

2.2.3.2 Le niveau hiérarchique

Plusieurs études ont trouvé un lien significatif entre le niveau hiérarchique et le boni au mérite. Les employés occupant des postes situés à des niveaux hiérarchiques supérieurs obtiendraient de plus gros boni au mérite que les employés occupant des postes à des niveaux hiérarchiques inférieurs. Selon Baker et al. (1988), les bonis basés sur le rendement sont plus importants dans les niveaux hiérarchiques supérieurs des organisations puisque la probabilité pour une promotion future est plus faible. Les dirigeants ne peuvent être promus ainsi leur prime de rendement doit venir des bonis monétaires et non de promotion.

Ortìn-Angel et Salas-Fumàs (1998) et Kahn et Sherer (1990), expliquent cette relation entre le niveau hiérarchique et les bonis au mérite par le fait que le travail des hauts dirigeants est plus complexe, moins structuré, comporte de grandes responsabilités et les décisions qui y sont prises ont de sérieuses conséquences sur plusieurs aspects tels le sort des employés ou la santé financière de l'entreprise. De plus, selon l'étude de Ortìn-Angel et Salas-Fumàs (1998), le nombre de subordonnés que les dirigeants ont à leur charge est un facteur à coefficient positif et hautement significatif dans la relation entre la variable niveau hiérarchique et boni au mérite. Cela implique alors que les employés ayant à leur charge un grand nombre de subordonnés (tels que les dirigeants) reçoivent un plus gros boni au mérite que les employés ayant peu de subordonnés à leur charge (tels que les employés situés à un niveau inférieur de la hiérarchie).

Les résultats de Lawler III (2000), illustrent bien la relation positive entre le niveau hiérarchique et les bonis au mérite. En effet, ce chercheur a trouvé que le pourcentage du boni peut être de 5 à 10% du salaire pour les niveaux hiérarchiques inférieurs tandis que pour les gestionnaires (au niveau hiérarchique plus élevé), le pourcentage du boni peut correspondre à 100% et plus de leur salaire.

L'étude de Booth (1987), visant à identifier les facteurs qui déterminent le boni au mérite que les employés reçoivent, révèle que pour les gestionnaires, la position hiérarchique détermine 69% du boni au mérite tandis que pour les employés non-gestionnaires, la position hiérarchique détermine 25% de leur boni au mérite.

2.2.3.3 Le statut

Plusieurs chercheurs notent une différence de salaire (au niveau du taux horaire) entre les employés qui travaillent à temps partiel et les travailleurs à temps plein. Selon Renaud (1998) et Ermisch et Wright (1993), il existe un lien entre le statut temps plein et le salaire. Ils ont trouvé que les employeurs ont tendance à payer significativement moins les employés à temps partiel comparativement aux employés à temps plein. En effet, les résultats de la recherche de Ermisch et Wright (1993) indiquent que les employés à temps partiel sont payés 8,5 pour cent de moins que les employés à temps plein. Une des explications qui ressort de cette étude souligne le fait que les personnes qui travaillent à temps partiel le font généralement parce qu'ils doivent combiner travail avec d'autres responsabilités (ex. école, prendre soins des enfants). Ce faisant, l'employeur leur offre des salaires moins élevés que

ceux occupant des emplois à temps plein. De plus, cette recherche révèle qu'une année additionnelle d'expérience de travail pour les employés à temps plein procure un bénéfice plus élevé qu'une année additionnelle d'expérience de travail pour les employés à temps partiel. Cela indique un retour plus faible de l'investissement du capital humain pour les employés à temps partiel. Selon les estimations de ces chercheurs, le pourcentage de retour de cet investissement est d'environ 60% plus bas pour un emploi à temps partiel. Finalement, il appert de souligner qu'aucune recherche n'a été trouvée dans la littérature démontrant une relation entre le nombre d'heures travaillées et le boni au mérite reçu.

2.2.3.4 Le salaire

Certaines études sur le salaire indiquent qu'il y aurait une corrélation positive entre le salaire de l'employé et le montant d'augmentation de salaire qu'il reçoit. Plus un employé reçoit un salaire élevé, plus le montant d'augmentation salariale qu'il reçoit est important. De façon plus précise, certains chercheurs ont mis en évidence que l'effet de la performance sur les bonis est supérieur pour un gestionnaire qui reçoit un "gros" salaire par rapport à un gestionnaire qui reçoit un "petit" salaire (Kahn et Sherer, 1990 et McKnight et Tomkins, 1999). Ces chercheurs précisent que cet impact se situe entre 0 et 10.5%. Contrairement à ces études sur la relation entre le salaire de l'employé et le boni qu'il reçoit, Thériault et St-Onge (2000) précisent que les gestionnaires qui fixent les bonis au mérite ne tiennent pas compte de la position des employés sur l'échelle salariale.

2.2.3.5 L'évaluation du rendement

En ce qui a trait à la relation entre l'évaluation du rendement (niveau de performance) et le boni au mérite, quelques études stipulent qu'il existe un lien positif et significatif entre ces deux variables (Heneman, 1984 et McKnight et Thomkins, 1999). Les bonis au mérite s'accroissent avec le niveau de performance des employés. Cependant, selon l'étude de Schwab et Olson, 1990, les variations dans la performance ne comptent jamais pour plus de 25% de la variance dans l'augmentation de salaire dans n'importe quel système de rémunération.

Aussi surprenant que cela puisse paraître, Lawler (1971) dans Baker et al. (1988) a trouvé qu'il existe des constats qui indiquent que la paie n'est pas vraiment reliée à la performance dans plusieurs entreprises qui prétendent avoir un système d'augmentation de salaire basé sur le mérite. De plus, Lawler (1971) note que le salaire n'est pas relié à la performance au niveau des gestionnaires.

Booth (1987), explique que, parmi cinq critères à l'étude, la performance compte pour 35% dans la détermination du boni au mérite pour le plan de rémunération pour les employés non-gestionnaires. Pour cette catégorie d'employés, le critère de performance était celui ayant le plus d'impact significatif. Il est également ressorti de cette étude que, pour le plan de rémunération pour les employés gestionnaires, la performance comptait pour 8% dans la détermination du boni au mérite.

2.2.4 Conclusion

Notre revue de littérature permet de mieux comprendre que la performance de l'employé n'est pas le seul critère évalué lors de l'octroi des bonis au mérite, mais au contraire que plusieurs facteurs influencent, à différents degrés, les bonis au mérite que les employés peuvent recevoir. Cela vient légèrement contredire la définition propre du boni au mérite qui suppose être un montant d'argent reçu découlant d'une mesure externe de rendement.

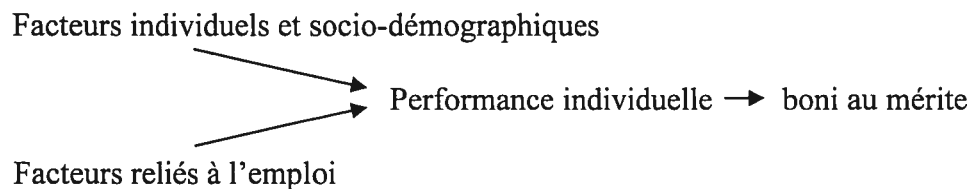
Nous devons retenir également de cette revue de littérature que certains facteurs semblent avoir une influence sur la détermination des bonis au mérite tels que le secteur d'activité, l'âge, la scolarité, l'ancienneté, le niveau hiérarchique, le salaire et l'évaluation du rendement. La revue de littérature a également permis de voir qu'il n'y a pas de relation évidente entre la performance de l'entreprise et les bonis au mérite et qu'il n'y aurait pas de relation entre l'emplacement géographique de l'entreprise et les bonis au mérite.

Nous constatons aussi qu'il existe des lacunes dans la littérature concernant la relation de certains facteurs, tels que la taille de l'entreprise, la présence syndicale, le sexe, les responsabilités familiales et le nombre d'heures de travail effectuées, avec les bonis au mérite.

Il serait pertinent de procéder à une analyse de ces facteurs afin d'évaluer s'ils sont associés aux bonis au mérite. Pour ce faire, la section suivante présente un modèle théorique qui nous guidera dans cette vérification empirique, mais avant cela, portons une attention particulière sur le cadre théorique qui supporte la présente recherche.

2.3 CADRE THÉORIQUE

Pour les fins de cette recherche, nous allons examiner certaines perspectives théoriques pouvant expliquer pourquoi les entreprises offrent une rémunération variable, notamment les bonis au mérite, plutôt que de la rémunération fixe. Ces perspectives théoriques peuvent également expliquer que certains facteurs peuvent influencer la performance des employés et venir ainsi influencer les bonis au mérite octroyés à ces derniers. Nous en avons identifié trois, soient la théorie du capital humain, la théorie de l'agence et le comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB) pour comprendre le lien entre les facteurs individuels et socio-démographiques, les facteurs liés à l'emploi en relation avec la performance individuelle par rapport au boni au mérite octroyé.



2.3.1 Théorie du capital humain

Apparue vers le début des années '60 et proposée par Becker, la théorie du capital humain stipule que les connaissances et les compétences des employés génèrent un capital de productivité. Les travailleurs peuvent développer leurs compétences et leurs connaissances par des cours formels (scolarité) ou par l'expérience acquise en milieu de travail (on-the-job) (Martocchio, 2001).

La théorie effectue une analogie entre les investissements en capital humain (poursuivre des études) et les investissements en capital physique. En effet, cette théorie suppose qu'un individu investit dans son propre capital humain en espérant recevoir éventuellement un retour sur ses investissements. Pour être rentable financièrement, les coûts liés à cet investissement (coût d'opportunité + coût direct) doivent être inférieurs à la somme des bénéfices futurs qui y sont rattachés. Plus simplement, les coûts correspondent à ce qu'il coûte d'étudier plutôt que de travailler et les bénéfices correspondent à la différence de revenu du diplômé par rapport au revenu de l'individu s'il n'avait pas étudié (Benjamin, Gunderson et Riddel, 2002).

De façon générale, il semblerait que les individus qui investissent au niveau de leur scolarité sont mieux rémunérés (Benjamin et al. 2002). À cet effet, la littérature portant sur la théorie du capital humain offre deux grandes explications, mentionnées ci-dessous.

En premier lieu, il semble que les caractéristiques individuelles, telles que les connaissances, la scolarité, la formation et l'expérience, peuvent être perçues comme étant des indicateurs de productivité marginale. Par exemple, il est supposé qu'un individu ayant plus de scolarité performe davantage par rapport à un individu ayant moins investi au niveau de son capital humain.

En second lieu, sachant que le marché du travail est très compétitif, les entreprises rémunèrent davantage les employés possédant un haut niveau de scolarité ou/et ayant suivi des formations (générales ou spécifiques) afin de les retenir et de les motiver.

Selon la perspective de la théorie du capital humain, on peut penser que les individus qui investissent au niveau de leur formation performant généralement mieux que d'autres n'ayant pas effectué de tels investissements. De plus, comme ces individus devraient avoir une plus grande productivité, ils devraient recevoir une plus grande rémunération. Sachant que les bonis au mérite sont octroyés selon la performance individuelle, on peut alors supposer que les individus qui performant recevront de plus gros bonis au mérite que ceux qui performant moins. Donc, il semblerait juste de supposer que les individus qui investissent dans leur formation ont une plus grande productivité marginale et ainsi, reçoivent de plus gros bonis au mérite comparativement à d'autres individus qui ne font pas de tels investissements.

Comme mentionné précédemment, selon cette théorie, ce sont les caractéristiques individuelles qui sont source d'explication et de prédiction du niveau de rémunération octroyé aux employés. Par caractéristiques individuelles, la théorie du capital humain fait référence à la scolarité, à la formation, aux connaissances et à l'expérience des travailleurs. Nous devons porter une attention particulière à cette dernière caractéristique individuelle puisque, selon la littérature portant sur la théorie du capital humain, l'ancienneté est considérée comme étant un indicateur de l'expérience des travailleurs. À cet effet, Parent (1995) stipule que le salaire et la productivité (lorsqu'il y a formation générale ou spécifique à l'emploi) augmentent avec l'expérience et l'ancienneté.

Il est à noter que certaines variables, n'étant pas directement impliquées dans la théorie du capital humain, peuvent également y jouer un rôle explicatif. Benjamin et al., 2002, précisent que les responsabilités familiales et le sexe de l'employé sont des variables

pouvant influencer la relation prévue par cette théorie entre l'investissement au niveau du capital humain et la rémunération. En effet, selon ces auteurs, les individus qui quittent le marché du travail pour élever leurs enfants ont moins d'incitatif financier pour investir dans leur propre éducation et recevront ainsi un plus petit retour monétaire pour leur investissement en capital humain. L'investissement au niveau de la formation peut être plus faible pour des travailleurs qui ont des responsabilités familiales par rapport à des travailleurs qui n'en ont pas. Un raisonnement similaire s'applique pour la variable sexe; généralement, ce sont les femmes qui arrêtent temporairement leur travail pour s'occuper de leurs enfants. Ainsi, leur expérience de travail et leur formation « on-the-job » sont moins rentables par rapport à celle des hommes puisque les femmes sont davantage actives de façon intermittente sur le marché du travail comparativement aux hommes qui sont plutôt actifs de façon permanente sur le marché du travail.

2.3.2 Théorie de l'agence

L'utilisation de la théorie de l'agence est devenue plus fréquente suite à l'apparition récente de certaines pratiques stratégiques de rémunération (Bamberger et Meshoulan, 2000). La théorie de l'agence offre une bonne explication au fait que les entreprises utilisent des pratiques de rémunération variable basée sur la performance.

Cette théorie repose sur le principe qu'il existe un contrat entre le principal (l'employeur) et un agent (cadre, employé). Ce contrat prévoit que l'agent doit exécuter certaines

tâches déléguées par le principal en échange d'une certaine rémunération et souvent sous la supervision de ce dernier.

Jensen et Meckling (1976) soulignent qu'il y a deux contraintes importantes dans ce contrat, soient celle de l'agence et celle du partage de risque.

Selon cette théorie, il existe un conflit d'intérêt et une divergence d'attitude entre les deux acteurs (principal et agent) face au risque. En effet, l'agent s'implique dans un tel contrat avec l'intention de maximiser sa rémunération tandis que le principal s'engage dans le but de maximiser ses profits. Puisqu'il existe un conflit d'intérêt entre le principal et l'agent, il est nécessaire pour le principal de pouvoir évaluer la performance de l'agent afin que ce dernier remplisse de façon adéquate les exigences du mandat confié et qu'il agisse dans les meilleurs intérêts de l'entreprise (IRIR, 1996 b).

Le problème relié à l'agence se produit lorsque le principal a de la difficulté à vérifier comment se comporte réellement l'agent face au travail demandé. Le principal doit mettre en place un système de supervision qui se fait, soit par une supervision directe par des cadres, soit par la mise en relation de la performance de l'agent à sa rémunération (IRIR, 1996 b). Selon Bamberger et Meshoulam, 2000, des systèmes de récompense organisationnels (qui influencent la rémunération de l'agent selon les résultats de sa performance au travail) peuvent être utilisés comme méthode efficace permettant d'aligner, de façon convergente, les intérêts des deux acteurs (principal et agent). Les entreprises peuvent recourir aux bonis au mérite pour remplacer la supervision directe.

De cette façon, elles réduisent également le conflit d'intérêt entre les deux acteurs (principal et agent) puisqu'elles lient la performance de l'employé à sa rémunération.

Pour contrôler la performance de l'agent, le principal transfère une partie du risque sur l'agent et accroît, par le fait même, son incertitude concernant la rémunération à recevoir. Puisque le principal lie la performance des employés à leur rémunération afin de mieux les superviser, l'agent est conscient qu'il doit performer pour obtenir une certaine rémunération, qui dans la présente recherche, s'apparente au boni au mérite.

La théorie de l'agence fournit une explication claire concernant la relation qui existe entre la performance individuelle et le boni au mérite reçu. Cette théorie suppose qu'un travailleur est plus performant au travail parce qu'il sait que son boni au mérite est tributaire de sa performance au travail. Si le boni au mérite n'était pas lié à la performance individuelle, peut-être que ce même travailleur ne ferait pas autant d'effort.

2.3.3 Théorie des comportements de citoyenneté organisationnelle

Le concept de comportements de citoyenneté organisationnelle se définit comme étant : «un comportement individuel discrétionnaire qui n'est pas directement ou explicitement reconnu par un système de récompense formel et qui, dans l'ensemble, promouvoit le fonctionnement efficace de l'organisation.» (Organ, 1995, p. 4) (traduction libre)

Selon la méta-analyse de Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach (2000), il y a sept dimensions au comportement de citoyenneté organisationnelle :

1- Aider les autres volontairement ⇒ Helping Behavior

Un comportement reflétant cette dimension est observé lorsqu'un employé aide volontairement un autre employé pour faire en sorte d'éviter certains problèmes. Par exemple, un employé aide volontairement un collègue de travail afin que ce dernier respecte ses délais d'exécution.

2- Attitude positive ⇒ Sportsmanship

Un comportement relié à cette dimension est observé lorsqu'un individu demeure toujours positif au travail malgré les difficultés et les obstacles pouvant survenir et se porte volontaire pour sacrifier ses propres intérêts pour le bien du groupe de travail.

3- Loyauté organisationnelle ⇒ Organizational Loyalty

Un individu qui fait preuve de loyauté organisationnelle est un employé qui promeut l'entreprise pour laquelle il travaille auprès des personnes externes à l'entreprise (fournisseurs, clients, banquiers, etc.). De plus, cet individu protège et défend l'organisation contre des menaces et demeure loyal peu importe les conditions. Par exemple, un employé continue de vanter l'entreprise pour laquelle il travaille et demeure loyal à celle-ci même si l'organisation fait face à des difficultés financières.

4- *Respect des règlements organisationnels* ⇒ *Organizational Compliance*

Un comportement relié à cette dimension correspond au fait qu'un employé respecte et adhère aux règles, règlements et procédures établies par l'organisation.

5- *Initiative individuelle* ⇒ *Individual Initiative*

Un employé fait preuve d'initiative individuelle lorsqu'il demeure enthousiaste dans l'accomplissement de son travail et fait des efforts pour performer dans son travail. De plus, il se porte volontaire pour avoir d'autres tâches et responsabilités et encourage ses collègues de travail à faire la même chose.

6- *Participation à la vie organisationnelle* ⇒ *Civic Vertue*

Un comportement qui reflète cette dimension est constaté lorsqu'un employé participe volontairement à l'administration de l'entreprise. Celui-ci tente d'identifier les dangers ou les opportunités dans l'environnement de l'entreprise. Cet employé cherche également les meilleurs intérêts de l'entreprise même s'ils peuvent être à son dépend personnel.

7- *Développement individuel volontaire* ⇒ *Self Development*

Il est possible d'observer cette dimension lorsqu'un employé suit volontairement une formation pouvant améliorer son travail et que ce même employé enseigne à son tour ces nouvelles connaissances à ses collègues de travail pouvant ainsi améliorer leur travail également.

Certains employés peuvent avoir des comportements relatifs à ces dimensions. Par exemple, un employé ayant beaucoup d'expérience peut volontairement aider un autre employé, nouvellement embauché, à être plus efficace dans son travail. Ce comportement, aide non seulement le responsable du département, mais aussi l'organisation elle-même. En effet, cela permet au responsable du département d'investir plus de temps de travail dans des fonctions plus importantes et rend ainsi l'organisation plus efficace (Podsakoff, MacKenzie et Hui, 1993). Tous les types de comportements qui se rapportent aux dimensions de comportement de citoyenneté organisationnelle sont, dans bien des cas, pris en compte, par l'évaluateur, lors de l'évaluation de la performance individuelle puisqu'ils sont bénéfiques pour l'entreprise.

À ce sujet, plusieurs auteurs ont démontré qu'en général, l'évaluation de la performance individuelle ne reflète pas totalement et de manière objective la productivité. En effet, les évaluateurs peuvent être influencés par des biais de perception ou différentes actions relatives aux dimensions de comportements de citoyenneté organisationnelle (Podsakoff et al., 1993). Cela laisse supposer que les bonis au mérite, qui normalement doivent être octroyés selon la performance individuelle d'un individu, peuvent également être influencés par les comportements de citoyenneté organisationnelle des individus.

Podsakoff et al., 2000 ont identifié les déterminants du comportement de citoyenneté organisationnelle. De cette étude, il ressort que le niveau hiérarchique et le fait d'être éligible à un boni au mérite peut influencer à différents degrés les comportements de citoyenneté organisationnelle. Ces chercheurs prétendent que les emplois situés au

niveau supérieur de la hiérarchie sont moins routiniers et fournissent une plus grande satisfaction aux employés occupant ces postes. Conséquemment, ces derniers sont plus susceptibles d'exécuter des comportements reliés aux diverses dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle et par le fait même augmentent leur niveau de performance au travail. Podsakoff et al., 2000, supposent également qu'un travailleur, qui est conscient qu'il doit performer pour obtenir un meilleur boni au mérite, adoptera différents comportements de citoyenneté organisationnelle pour améliorer son niveau de performance. Cependant, ces mêmes chercheurs ont démontré que les variables démographiques telles que l'ancienneté et le sexe de l'employé ne sont généralement pas reliées au comportement de citoyenneté organisationnelle (Podsakoff et al., 2000).

CHAPITRE 3:
MODÈLE D'ANALYSE, CADRE
OPÉRATOIRE ET HYPOTHÈSES

Ce chapitre présente le modèle d'analyse, le cadre opératoire et les différentes hypothèses et propositions de recherche se rattachant à notre modèle d'analyse.

3.1: MODÈLE D'ANALYSE

La revue de littérature nous a permis d'identifier des variables associées aux bonis au mérite afin de spécifier notre modèle conceptuel de recherche. En effet, nous nous sommes inspirés des variables les plus souvent utilisées dans les recherches empiriques portant sur le sujet et pour lesquelles il nous est possible d'obtenir de l'information auprès de l'entreprise à l'étude, permettant ainsi d'avoir un modèle rationnel.

La Figure 2 présente schématiquement notre modèle d'analyse concernant les déterminants des bonis au mérite. Notre modèle est spécifié selon les déterminants identifiés dans la littérature. On retrouve dans ce modèle conceptuel deux catégories de variables explicatives. Tout d'abord, nous avons les variables exogènes. Ce sont celles qui constituent les facteurs individuels et socio-démographiques; soient le sexe, l'âge, la scolarité et les responsabilités familiales. Nous avons aussi les variables qui composent les facteurs reliés à l'emploi; soient l'ancienneté, le niveau hiérarchique, et le statut. Ensuite, nous avons la variable médiatrice (de l'anglais «mediator variable», Baron et Kenny, 1986) correspondant au rendement individuel. Nous retrouvons finalement la variable dépendante, que l'on peut appeler également variable endogène, se rapportant au boni au mérite. Notre modèle indique que les variables associées aux facteurs individuels et socio-démographiques et celles associées aux facteurs reliés à l'emploi ont une

influence indirecte sur le boni au mérite à travers leur impact sur la performance de l'employé.

La théorie du capital humain prévoit que les individus qui investissent dans leur capital humain (formation, éducation, connaissances et expérience) possèdent une plus grande productivité marginale au travail, sont donc en mesure de fournir une meilleure performance et ainsi devraient recevoir de plus grosses récompenses monétaires. Pour sa part, la théorie des comportements de citoyenneté organisationnelle suppose qu'un individu qui adopte des comportements relatifs aux dimensions de cette théorie augmente alors son niveau de performance au travail et, par le fait même, reçoit de meilleures récompenses monétaires. Ces deux théories supportent ainsi les liens existant entre certaines variables indépendantes (associées aux facteurs individuels et socio-démographiques et aux facteurs liés à l'emploi), la variable médiatrice (rendement individuel) et la variable dépendante (boni / salaire).

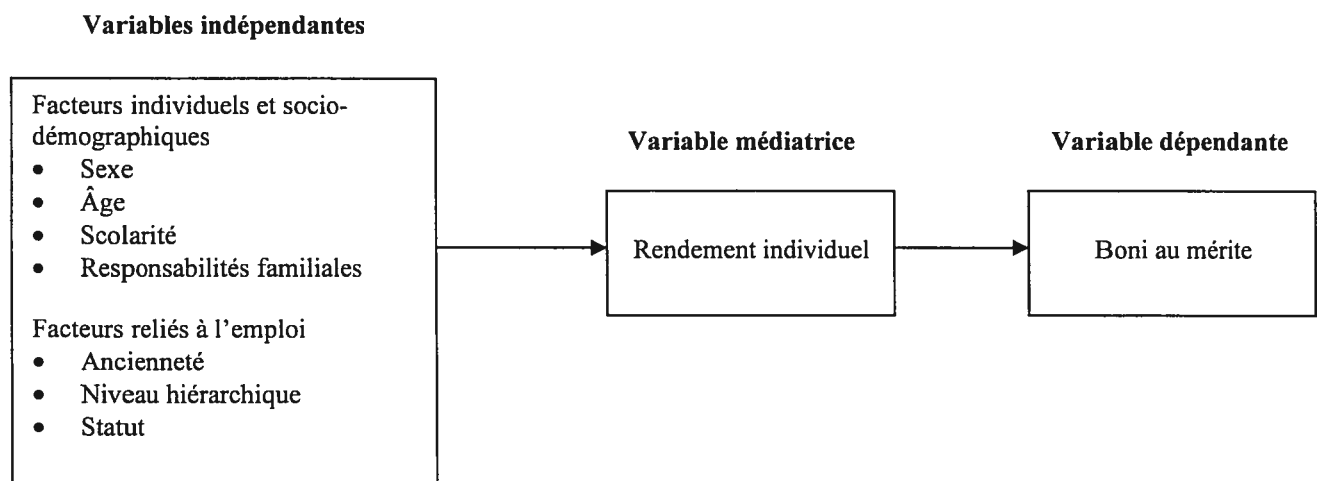
La théorie de l'agence explique le lien direct entre la variable médiatrice (rendement individuel) et la variable dépendante (boni/salaire). Cette théorie suppose qu'un travailleur performe davantage parce qu'il est conscient que plus d'effort au travail, lui permet de recevoir en retour, une plus grosse récompense monétaire.

En somme, nous devons retenir que la théorie du capital humain explique la relation entre les variables indépendantes, la variable médiatrice et la variable dépendante. Pour sa part, la théorie de l'agence justifie la relation existante entre la variable médiatrice et la

variable dépendante. La théorie des comportements de citoyenneté fournit, quant à elle, une explication de la relation qui existe entre les variables indépendantes et la variable médiatrice.

Figure 2

Modèle d'analyse des déterminants du boni au mérite



3.2: CADRE OPÉRATOIRE

Nous présentons un cadre opératoire afin de rendre opérationnels les différents concepts théoriques de notre modèle. Cela nous permettra de faciliter l'observation des différentes relations existantes entre les variables indépendantes, la variable médiatrice et la variable dépendante. Dans cette section, les concepts, les dimensions, les composantes et les indicateurs servant à les mesurer sont présentés. Certains concepts n'ont pas de dimensions ni de composantes tandis que certains autres n'ont pas de dimensions ou de composantes. Cependant, tous les concepts sont représentés par des indicateurs empiriques.

3.2.1 Variables indépendantes

Facteurs individuels et socio-démographiques

Concepts	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Sexe			L'employé est un homme (0) L'employé est une femme (1)
Âge			Nombre d'années
Scolarité			Secondaire et moins (1) Collégial (2) Certificat universitaire (3) BAC (4) Études supérieures (5)
Responsabilités familiales			Absence d'enfant(s) en bas âge (0) Présence d'enfant(s) en bas âge (1)

Facteurs reliés à l'emploi

Concepts	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Ancienneté			Nombre d'années de service
Niveau hiérarchique			Auxiliaire junior (0) Auxiliaire senior (1) Cadre junior (1) Cadre intermédiaire (1) Cadre supérieur (1)
Statut	Temps plein Temps partiel		30 heures et plus (1) moins de 30 hres (0)

3.2.2 Variable médiatrice

Concepts	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Performance individuelle des employés	Score de rendement obtenu par l'employé		Objectifs non-atteints (1) Objectifs partiellement atteints (2) Objectifs atteints (3) Certains objectifs dépassés (4) Tous les objectifs dépassés (5)

3.2.3 Variable dépendante

Concept	Dimension	Composante	Indicateur
Boni au mérite reçu			Boni au mérite + Salaire annuel = % de boni au mérite reçu

Soulignons que lors de la revue de littérature, nous avons présenté la variable «salaire» comme étant une variable associée aux facteurs reliés à l'emploi. Dans notre cadre opératoire, nous n'utilisons pas la variable «salaire» en tant que variable exogène parce qu'elle sera incluse dans la mesure de notre variable dépendante «boni au mérite». En effet, notre variable dépendante est mesurée de la façon suivante : « *Boni au mérite ÷ Salaire annuel = pourcentage de boni au mérite reçu* ». On exerce alors de facto un contrôle sur la variable «salaire ». Nous mesurons la variable endogène de cette façon puisque selon la définition de l'ISQ (2000), les bonis au mérite sont souvent un pourcentage du salaire et d'autant plus que cette mesure reflète celle utilisée par l'institution financière à l'étude.

Il serait pertinent d'inclure les facteurs organisationnels (taille de l'entreprise, performance de l'entreprise, secteur d'activité de l'entreprise, présence syndicale dans l'entreprise et l'emplacement géographique de l'entreprise). Cependant, tel que nous le verrons dans le chapitre suivant, l'échantillon utilisé dans cette étude pour analyser notre modèle provient de la même organisation. Les employés à l'étude sont soumis aux mêmes facteurs organisationnels. Ce sont des facteurs contrôlés par le devis de recherche.

3.3: HYPOTHÈSES ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Notre revue de littérature nous permet d'énoncer quelques hypothèses et propositions quant aux différents déterminants des bonis au mérite. Ayant pour objectif de répondre à notre question de recherche, nous formulons deux hypothèses générales, trois sous-hypothèses et quatre sous-propositions et ce, à partir de notre cadre opératoire. Il n'y a pas lieu de formuler des hypothèses ou propositions pour les variables organisationnelles puisque les travailleurs à l'étude œuvrent à l'intérieur d'une même organisation. Selon Quivy et Van Campenhoudt, 1995, p. 150, "Une hypothèse est une proposition qui anticipe une relation entre deux termes qui, selon les cas, peuvent être des concepts ou des phénomènes". Le Petit Larousse illustré, 2003, p. 830, précise qu'une proposition est "un énoncé susceptible d'être vrai ou faux". La plus grande distinction qu'il est nécessaire de faire entre une hypothèse et une proposition est qu'une hypothèse est une supposition ayant déjà été vérifiée empiriquement par plusieurs chercheurs qui sont arrivés à des résultats semblables. Tandis qu'une proposition est une supposition n'ayant pas ou peu été vérifiée empiriquement par plusieurs chercheurs ou encore, n'ayant pas vraiment d'appui théorique.

Afin de tester notre modèle théorique, nous avons élaboré deux hypothèses générales. La première hypothèse générale porte sur le lien entre les facteurs individuels et socio-démographiques, le rendement individuel et le pourcentage de boni au mérite reçu. De cette hypothèse générale, nous formulons une sous-hypothèse et trois sous-propositions. La deuxième hypothèse générale porte sur les facteurs reliés à l'emploi, le rendement

individuel et le pourcentage de boni au mérite reçu par rapport au salaire du travailleur. De cette deuxième hypothèse générale, nous formulons deux sous-hypothèses et une sous-proposition.

Afin d'avoir une meilleure compréhension de cette recherche, voyons maintenant chacune des sous-hypothèses et des sous-propositions, la variable concernée et la source d'inspiration qui a été utilisée pour l'élaboration de chacune d'entre elles.

Hypothèse générale 1 : Les facteurs individuels et socio-démographiques sont associés au pourcentage de boni au mérite reçu par les employés, par l'entremise de leur rendement individuel.

P1a- Toutes choses étant égales par ailleurs, les femmes reçoivent un pourcentage de boni au mérite moins élevé que les hommes, par l'entremise de leur rendement individuel.

Nous n'avons pas trouvé de littérature portant sur le lien entre le sexe et le pourcentage de boni au mérite. Néanmoins, les résultats de recherche de Cardwell et Rosenzweig (1979); Christofides et Swidinsky (1994); Hersh et Viscusi (1996) et de Renaud (1998) nous permettent d'avancer cette proposition puisqu'ils rapportent qu'être un homme plutôt qu'une femme a un effet positif sur le salaire. Cette proposition a également été inspirée du raisonnement de la théorie du capital humain suggérant que l'expérience et la formation soient moins rentables pour les femmes comparativement aux hommes

puisqu'elles sont généralement actives de façon intermittentes sur le marché du travail, suite aux responsabilités familiales qui leur incombent.

P1b- Toutes choses étant égales par ailleurs, les employés plus âgés reçoivent un pourcentage de boni au mérite plus élevé que les employés plus jeunes, par l'entremise de leur rendement individuel.

Cette proposition est inspirée de l'étude empirique d'Ortín-Angel et Salas-Fumàs (1998) qui rapporte que l'âge a une influence sur le boni au mérite octroyé aux employés. Les résultats de cette étude précisent le sens de la relation comme étant positive (plus les employés vieillissent, plus ils reçoivent de gros bonis au mérite).

H1a- Toutes choses étant égales par ailleurs, les employés plus scolarisés reçoivent un pourcentage de boni au mérite plus élevé que les employés moins scolarisés, par l'entremise de leur rendement individuel.

Ortín-Angel et Salas-Fumàs (1998) précisent que la scolarité a un lien avec le boni au mérite. En effet, leur recherche indique que plus le niveau de scolarité est élevé, plus les bonis au mérite octroyés sont élevés. De plus, plusieurs chercheurs ont trouvé que le niveau de scolarité est positivement et significativement relié à la rémunération. Plus les employés sont scolarisés, plus leur rémunération est grande (Hogan et Mcpheters, 1980; Medoff et Abraham, 1980; Christofides et Swidinsky, 1994 et Renaud, 1998). Cette hypothèse suit la logique même de la théorie du capital humain qui suppose que, de façon générale, les individus qui investissent au niveau de leur scolarité sont mieux rémunérés (Benjamin, Gunderson et Riddell, 2002). Il serait juste de souligner que les individus qui

investissent dans leur scolarité ont tendance à performer mieux au travail. De là, nous pouvons constater que la théorie de l'agence vient également soutenir cette hypothèse : plus un individu performe (suite à des investissements au niveau du capital humain) et plus il sera récompensé monétairement.

P1c- Toutes choses étant égales par ailleurs, les employés qui ont des enfants en bas âge reçoivent un pourcentage de boni au mérite moins élevé que les employés qui n'ont pas d'enfants en bas âge, par l'entremise de leur rendement individuel.

Aucune littérature ayant été analysée s'est intéressée à la variable responsabilité familiale en relation avec le boni au mérite. C'est pourquoi nous émettons une proposition quant au lien entre ces deux variables. Cependant, la théorie du capital humain suggère que l'investissement en formation peut être plus faible pour des travailleurs qui ont des responsabilités familiales par rapport à des travailleurs qui n'en ont pas. Sachant que la formation augmente le rendement au travail, on peut supposer que les employés qui ont des enfants en bas âge reçoivent un pourcentage de boni au mérite moins élevé que les employés qui n'ont pas d'enfants en bas âge. Dans cette même perspective, nous devons également considérer la théorie de l'agence puisque celle-ci prévoit que les individus tentent d'obtenir un bon rendement au travail afin de recevoir une meilleure récompense monétaire.

Hypothèse générale 2 : Les facteurs reliés à l'emploi sont associés au pourcentage de boni au mérite reçu par les employés, par l'entremise de leur rendement individuel.

H2a- Toutes choses étant égales par ailleurs, les employés cumulant beaucoup d'ancienneté reçoivent un pourcentage de boni au mérite plus élevé que les employés cumulant peu d'ancienneté, par l'entremise de leur rendement individuel.

Ortín-Angel et Salas-Fumàs (1998) précisent qu'il existe une relation positive significative entre l'ancienneté et le boni au mérite octroyé à l'employé. Ces chercheurs montrent que plus un employé a de l'ancienneté dans l'entreprise, plus le boni au mérite qu'il reçoit est élevé. De plus, certains chercheurs ont démontré qu'il existe une relation positive et significative entre les variables «ancienneté» et «salaire»; plus un employé a de l'ancienneté dans l'entreprise, plus le salaire qu'il reçoit est élevé (Agarwal, 1981; Holzer, 1990 et Christofides et Swidinsky, 1994). Cette relation reflète ce que prévoit la théorie du capital humain c'est-à-dire que l'ancienneté est considérée comme étant un indicateur de l'expérience des travailleurs. Dans le cas échéant, le salaire et la productivité augmentent avec l'expérience et l'ancienneté.

H2b- Toutes choses étant égales par ailleurs, les employés occupant des postes aux niveaux hiérarchiques supérieurs reçoivent un pourcentage de boni au mérite plus élevé que les employés occupant des postes aux niveaux hiérarchiques moins élevés, par l'entremise de leur rendement individuel.

Les résultats de plusieurs études empiriques révèlent que plus le poste occupé par un employé est à un niveau hiérarchique élevé, plus le boni au mérite qu'il reçoit est élevé (Booth, 1987; Baker et al., 1988; Kahn et Sherer, 1990; Ortin-Angel et Salas-Fumàs, 1998 et Lawler III, 2000). La théorie de citoyenneté organisationnelle explique en partie la relation existante entre la variable niveau hiérarchique et le pourcentage du boni au mérite reçu. Cette théorie prévoit que les travailleurs occupant un poste au niveau supérieur de la hiérarchie ont davantage tendance à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle par rapport aux travailleurs occupant un poste à un niveau hiérarchique inférieur. Cette même théorie prévoit que, plus un travailleur exécute des comportements de citoyenneté organisationnelle, plus il augmente son niveau de performance au travail et meilleure sera son évaluation de rendement. Rajoutons que les travailleurs sont conscients qu'en offrant un meilleur rendement au travail, ils reçoivent une récompense monétaire (boni au mérite) plus élevée comparativement aux travailleurs qui offrent un moins bon rendement au travail, tel que le prévoit la théorie de l'agence.

P2a- Toutes choses étant égales par ailleurs, les employés occupant un poste à temps plein reçoivent un pourcentage de boni au mérite plus élevé que les employés occupant un poste à temps partiel, par l'entremise de leur rendement individuel.

Les recherches de Ermish et Wright (1993) et de Renaud (1998) nous ont inspirés dans la formulation de cette proposition. Ces chercheurs ont trouvé qu'il existe une relation positive entre le statut temps plein et le salaire des travailleurs. C'est-à-dire que les employés travaillant à temps plein gagnent de plus gros salaires que les employés travaillant à temps partiel.

Pour toutes ces sous-hypothèses et sous-propositions, nous devons considérer la théorie de l'agence qui prévoit qu'un travailleur sera incité à performer au travail parce qu'il est conscient qu'en retour d'une plus grande productivité marginale, il recevra un plus gros pourcentage de boni au mérite. Nos hypothèses sont vérifiables empiriquement puisque les concepts contenus dans ces hypothèses ont été définis et rattachés à des indicateurs qui possèdent un caractère de généralité. La même chose s'applique pour les propositions.

CHAPITRE 4:
MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce quatrième chapitre présente la structure de preuve, le plan d'observation et la méthode d'analyse des données.

4.1 STRUCTURE DE PREUVE

Notre étude correspond à une recherche appliquée. En effet, nous étudions un cas concret, c'est-à-dire que les variables disponibles pour notre étude proviennent d'un échantillon tiré des caractéristiques des employés travaillant dans le secteur bancaire canadien durant une période de trois ans, soit 1996, 1997 et 1998. De plus, un des buts visés par notre recherche est d'identifier les déterminants qui viennent influencer le ratio boni au mérite / salaire octroyé aux employés du secteur bancaire au Canada.

Notre recherche est également de type explicative puisque nous tentons d'interpréter et d'expliquer la relation entre l'objet d'étude (la variable dépendante: le pourcentage de boni au mérite reçu par rapport au salaire du travailleur (boni au mérite / salaire)) et les variables indépendantes que nous avons identifiées (le sexe, l'âge, la scolarité, les responsabilités familiales, l'ancienneté, le niveau hiérarchique et le statut) en relation avec la variable médiatrice « rendement individuel » et pour lesquelles nous avons des mesures. Finalement, notre recherche est aussi de type quantitative puisque nous allons quantifier nos observations et appliquer des techniques statistiques. Ces dernières seront présentées plus en détail dans une section subséquente.

4.2 PLAN D'OBSERVATION

4.2.1 Le niveau d'analyse, la population et l'unité d'analyse

Le niveau d'analyse de notre recherche est organisationnel puisque nous étudions le cas des employés d'une institution financière. En ce qui concerne l'ensemble d'unités élémentaires sur lesquelles portent l'analyse ou plus simplement la population, celle-ci comprend l'ensemble des travailleurs de l'institution bancaire. Pour notre étude, l'unité d'analyse se définit comme étant un travailleur de l'institution bancaire correspondant ainsi à chacun des éléments compris dans la population ciblée.

4.2.2 Méthode de collecte des données, l'échantillonnage et l'instrument

d'observation

En ce qui a trait à la collecte des données, il faut mentionner que, pour vérifier nos hypothèses et nos propositions, nous utiliserons des données recueillies dans une institution financière. Ces données couvrent trois années soit 1996, 1997 et 1998. Elles proviennent directement du dossier informatisé ressources-humaines des employés à l'emploi de cette institution en 1996 ou qui le sont devenus au cours des deux années subséquentes. Les données ont été colligées dans une base de données SPSS.

La technique d'échantillonnage probabiliste (l'échantillonnage aléatoire simple) a été utilisée pour la sélection des individus. Cette technique fut privilégiée puisqu'elle implique un tirage au hasard et fournit à chacun des individus de la population, une chance égale et non nulle d'être sélectionné. Cette sélection de l'échantillon a été

effectuée par un actuaire de la Banque à partir de la population totale des employés de la Banque. Il sera possible pour nous d'inférer les résultats de notre recherche à l'ensemble des employés de l'entreprise.

L'institution bancaire à l'étude emploie environ douze milles employés. Notre échantillon total est composée de 1923 employés en 1998. Parmi ces travailleurs, 1775 étaient en poste en 1997 tandis qu'en 1996, on en comptait 1687. Lorsque nous faisons un échantillon aggloméré, nous obtenons un total de 5385 travailleurs.

4.3 PROGRAMME DE BONI AU MÉRITE DE L'INSTITUTION FINANCIÈRE À L'ÉTUDE

Avant d'élaborer sur le programme de boni au mérite de l'institution financière à l'étude¹, il serait pertinent de discuter des composantes de la rémunération globale et de leur importance respective.

La première composante est le salaire de base. Celui-ci correspond à la valeur relative du poste de l'employé. Le salaire de base est octroyé selon les responsabilités et les compétences de l'employé. La banque requiert de ce dernier un rendement constant dans sa fonction. Le salaire de base représente 80% de la rémunération globale.

¹ Les informations sur le programme proviennent d'un document interne de l'institution financière à l'étude.

La deuxième composante est subdivisée en deux volets: les avantages sociaux et le régime de retraite. Ensemble, ces deux volets correspondent à 15% de la rémunération globale.

La troisième composante est la bonification annuelle. Cette dernière a été conçue afin d'octroyer annuellement un boni dans le but de reconnaître la contribution relative de chaque employé. C'est un processus de gestion de la performance qui considère les aspects quantitatifs et qualitatifs de la performance de l'employé. Cette troisième composante représente 5% de la rémunération globale.

L'institution financière à l'étude met l'accent sur l'importance d'une bonne gestion des bonis au mérite. Pour ce faire, elle informe tous ses employés de la procédure suivie dans l'octroi des bonis au mérite. En effet, la Banque fournit des renseignements à tous les employés concernant le concept d'évaluation de la performance, le but visé par le programme de boni au mérite et les différents critères d'admissibilité.

L'institution financière accorde de l'importance au fait que les employés doivent bien saisir le concept de l'évaluation de la performance. Ceux-ci doivent comprendre que l'évaluation de la performance est une appréciation du niveau d'atteinte de leurs objectifs qualitatifs et quantitatifs. Les employés doivent donc retenir que c'est leur performance et non leurs compétences qui est évaluée.

Ce programme de boni au mérite a pour objectif d'associer les employés au succès de la Banque, de mettre en valeur le travail d'équipe, de reconnaître les contributions individuelles et d'encourager chacun à prendre des initiatives afin d'augmenter la performance de l'unité, du secteur et de la Banque.

En ce qui a trait aux critères d'admissibilité du programme de boni au mérite, les employés doivent respecter ces cinq conditions :

1. Le travailleur doit être à l'emploi de la Banque depuis plus de six mois, donc avant le 1er mai;
2. Le travailleur doit avoir travaillé un minimum de cinq cents heures au cours de l'exercice financier;
3. Le travailleur doit être à l'emploi de la Banque au terme de l'exercice financier (au 31 octobre);
4. Le travailleur doit être à l'emploi de la Banque au moment du paiement du boni;
5. Le travailleur doit recevoir un salaire de base, en se référant au taux horaire, égal ou inférieur au maximum de l'échelle salariale du poste occupé à la fin de l'exercice financier.

Ce sont les gestionnaires qui procèdent à l'évaluation de la performance de chacun des employés qu'ils ont à leur charge. Cependant, avant de déterminer le score de rendement global pour chacun des employés, les gestionnaires doivent rencontrer chaque employé soumis à l'évaluation de performance. Lors de cette rencontre, le gestionnaire et l'employé doivent revoir l'ensemble des objectifs et doivent discuter de l'évaluation que

fait l'employé de son propre niveau d'atteinte des objectifs. Le gestionnaire et l'employé doivent également s'entretenir sur la cote de rendement à attribuer pour chaque objectif et doivent discuter de la cote de rendement global à octroyer selon le niveau général d'atteinte des objectifs. Finalement, un bilan des points forts et des points à améliorer doit être fait et une discussion concernant les objectifs et les défis à relever pour l'année suivante doit être tenue. L'appréciation globale du niveau de la performance individuelle des employés doit tenir compte des éléments suivants :

- des résultats quantitatifs individuels;
- de l'atteinte des objectifs qualitatifs;
- des moyens / actions déployés;
- des efforts / activités d'auto-développement pour améliorer ses connaissances et son savoir-faire.

Cinq cotes de rendement possibles sont prévues pour l'évaluation de la performance (1-Objectifs non-atteints; 2-Objectifs partiellement atteints; 3-Objectifs atteints; 4-Certains objectifs ont été dépassés; et 5-Tous les objectifs ont été dépassés). Pour faciliter le processus d'octroi des bonis au mérite, une fourchette de prime a été conçue pour chaque niveau de fonction. Chaque fourchette comporte une zone minimum, une zone type et une zone maximum. Cela permet d'estimer le boni à octroyer à chaque employé, et ce en fonction de sa cote de rendement annuelle. Le tableau 2 présente le lien entre les cotes de performance et les zones des fourchettes de primes.

Tableau II

Cotes de performance / fourchettes de primes annuelles

Cotes de performance	FOURCHETTES DE PRIMES ANNUELLES					
	0	Zone minimum	Zone-type	Zone maximum		
1- Objectifs non-atteints	Nil					
2- Objectifs partiellement atteints		-----				
3- Objectifs atteints			-----			
4- Certains objectifs ont été dépassés				-----		
5- Tous les objectifs ont été dépassés					-----	

En ce qui a trait à la détermination des bonis au mérite, l'institution financière doit respecter les étapes suivantes :

- À la fin de l'exercice financier, le secteur « Finance et contrôle » de la Banque publie les résultats financiers ;
- Le service de la rémunération compile les résultats relativement aux mesures qui influencent la création des bonis au mérite et les communique à chaque direction ;
- La direction accorde ensuite à chaque unité un montant global de boni au mérite à redistribuer aux membres des différentes équipes.

Pour que le boni soit proportionnel au niveau de contribution de chaque employé, l'institution financière a élaboré un système selon lequel le montant de boni au mérite alloué est calculé au prorata du nombre d'heures travaillées durant l'exercice financier par rapport à une année complète de 1950 heures. En effet, la contribution d'un employé qui

a travaillé une année complète est plus significative que celle d'un employé qui a seulement travaillé une partie de l'année.

Le montant total de boni au mérite alloué à l'unité est calculé en fonction d'un pourcentage des salaires de référence annuels qui sont déterminés ainsi :

- Salaire annuel pour les cadres supérieurs;
- Pour les auxiliaires de niveau junior et senior et pour les cadres de niveau junior et intermédiaire, le salaire de référence est égal au « salaire annualisé » (taux horaire x 1950) multiplié par un pourcentage selon un système de blocs d'heures travaillées.

Bloc	Nombre d'heures travaillées	Pourcentage à utiliser
1	1500 à 1900	100%
2	1000 à 1499	75%
3	500 à 999	50%
4	Moins de 500	0%

Le nombre d'heures travaillées inclut les heures d'absence pour invalidité de courte durée, ainsi que les 26 premières semaines d'un congé de maternité ou parental. Il inclut également jusqu'à 26 semaines de congé de maladie court terme et la première année d'absence pour accident de travail. Toute absence sans solde est exclue de ce calcul.

Cette institution financière a pré-établi un montant de boni au mérite cible pour chaque niveau hiérarchique. En effet, pour les cadres supérieurs, le montant de boni au mérite cible par employé est égale à 11% du salaire annuel. Pour les cadres intermédiaires, le montant de boni au mérite cible par employé correspond à 7% du salaire annuel de référence. Pour les cadres juniors, le montant de boni au mérite cible par employé équivaut à 5.5% du salaire annuel de référence. Pour les auxiliaires juniors et seniors, le

montant de boni au mérite cible par employé est de 4% du salaire annuel de référence. (Le salaire annuel de référence tient compte du nombre d'heures travaillées au cours de l'exercice financier.)

4.4 PLAN D'ANALYSE DES DONNÉES

Selon Quivy et Van Campenhoudt (1995), cette étape est très importante puisqu'elle permet de vérifier si les données obtenues correspondent à nos hypothèses et propositions.

Afin de vérifier notre modèle, nous effectuerons des tests statistiques tels qu'une analyse descriptive, une analyse bivariée (le test de corrélation de Pearson) et finalement les régressions multiples basées sur les moindres carrés.

L'analyse descriptive nous permet de rendre plus intelligible nos observations en permettant de distinguer les caractéristiques essentielles qui se dissimulent dans une masse de données (Baillargeon, 2001). Cette analyse permet également de décrire l'échantillon afin de voir si celui-ci reflète adéquatement la population.

Pour effectuer l'analyse bivariée, nous utilisons la corrélation de Pearson. Celle-ci nous permet de mesurer la force de l'association linéaire qui existe entre deux variables. Sa valeur se situe entre -1 et +1, indiquant une corrélation linéaire positive ou négative. Nous obtenons la valeur «1» lorsque tous les points sont sur la ligne. La valeur «0» indique qu'il n'y a pas de relation linéaire. Deux variables peuvent avoir une forte

association mais un faible coefficient de corrélation si cette relation n'est pas linéaire. Nous étudierons, dans l'analyse, les corrélations linéaires qui sont significatives.

Finalement, nous utiliserons la régression multiple basée sur la méthode des moindres carrés pour tester simultanément l'entièreté de notre modèle. Nous pouvons employer cette technique d'analyse statistique de traitement des données parce que notre variable dépendante est mesurée par une échelle continue et la distribution de nos variables est normale. Cette condition est une des règles de base des plus importantes pour permettre l'application de cette technique statistique (Norusis, 1998). Cette procédure permet ainsi de visualiser les liaisons de plusieurs variables en même temps, de voir le sens de la relation entre chaque variable influençant la variable dépendante ainsi que la force de la relation.

Afin de tester adéquatement notre modèle d'analyse qui stipule une médiation du rendement pour expliquer le pourcentage des bonis au mérite, nous appliquerons la technique proposée par Baron et Kenny (1986). Ceux-ci suggèrent d'effectuer trois régressions entre les variables du modèle. Premièrement, nous devons faire une régression de la variable médiatrice sur chacune des variables exogènes. Deuxièmement, il faut effectuer une régression de la variable dépendante sur chacune des variables exogènes. Troisièmement, nous procéderons à une régression de la variable dépendante à la fois sur chacune des variables exogènes et sur la variable médiatrice. Ces trois équations de régression fournissent les tests des liens du modèle de médiation. Afin d'établir une médiation, les conditions suivantes doivent être tenues:

- Premièrement, les variables exogènes doivent influencer la variable médiatrice dans la première équation.
- Deuxièmement, il doit être démontré que les variables exogènes ont un effet sur la variable dépendante dans la deuxième équation.
- Troisièmement, la variable médiatrice doit avoir un effet sur la variable dépendante de la troisième équation.

Si ces conditions sont toutes respectées dans le sens prédit, alors les effets des variables exogènes sur la variable dépendante doivent être moindres dans la troisième équation que dans la deuxième équation. Une médiation parfaite tient si les variables exogènes n'ont plus aucun effet lorsque la variable médiatrice est contrôlée.

CHAPITRE 5 :
PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans ce cinquième chapitre, nous effectuons en premier lieu une analyse descriptive de toutes les variables à l'étude. Ensuite, nous examinons la matrice de corrélations de Pearson afin d'évaluer le niveau d'association entre les variables exogènes, la variable médiatrice et la variable. Nous terminons nos analyses en effectuant des régressions multiples basées sur les moindres carrés, tel que le suggèrent Baron et Kenny (1986). Finalement, nous confrontons les résultats à nos hypothèses et propositions ainsi qu'à notre revue de littérature.

5.1 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

5.1.1 Analyses descriptives

Afin d'avoir une description précise de notre échantillon et dans le but de juger de sa représentativité par rapport au secteur bancaire en général, nous observons la moyenne, le minimum, le maximum et l'écart type de chacune des variables à l'étude et ce, pour l'échantillon aggloméré, c'est-à-dire, pour l'ensemble des trois années à l'étude (1996, 1997 et 1998). Les résultats de l'analyse univariée apparaissent au tableau III.

Tableau III

**Analyse univariée:
minima, maxima, moyennes et
écarts type des variables à l'étude**

Variables 1996-1997-1998	N	Min.	Max.	M	STD
Variable dépendante					
% de bonis / salaire	5340	0,000	0,251	0,060	0,046
Variable médiatrice					
Évaluation du rendement	4960	1	5	3,27	0,55
Variables exogènes					
<i>Facteurs individuels et socio-démographiques</i>					
L'employé est une femme	5769	0	1	0,79	0,41
Âge de l'employé	5769	19	64	39,74	8,42
Niveau de scolarité atteint	5769	1	5	1,90	1,22
Présence d'enfants en bas âge	5769	0	1	0,59	0,49
<i>Facteurs reliés à l'emploi</i>					
Ancienneté (en années)	5769	0,09	41,01	13,41	9,19
Auxiliaire senior	5385	0	1	0,18	0,38
Cadre junior	5385	0	1	0,19	0,40
Cadre intermédiaire	5385	0	1	0,13	0,34
Cadre supérieur	5385	0	1	0,10	0,30
Travail 30 heures et plus	5754	0	1	0,80	0,40

La variable dépendante, boni au mérite, a été mesurée par le ratio « boni au mérite / salaire annuel » et correspond au pourcentage de boni au mérite reçu par chacun des employés par rapport à leur salaire annuel. Pour tout l'échantillon, les employés reçoivent en moyenne un boni au mérite correspondant à 6% de leur salaire annuel. Soulignons à cet effet que ce résultat (6%) se rapproche grandement de ce que prévoit le

programme de boni au mérite de l'institution financière à l'étude qui considère que le boni au mérite doit représenter 5% de la **rémunération globale**. Nous pouvons expliquer ce léger écart de un point de pourcentage par le fait que nous n'utilisons pas la même mesure qu'utilise la Banque pour calculer la proportion de boni au mérite octroyé. Alors que l'institution financière prévoit que le pourcentage de boni au mérite doit correspondre au ratio «boni au mérite / rémunération globale» nous stipulons pour cette recherche que le pourcentage de boni au mérite fait référence au ratio «boni au mérite / salaire annuel». Le dénominateur commun utilisé pour ces deux ratios est donc différent. L'exemple suivant permet d'illustrer ce fait. Supposons que le boni au mérite doit correspondre à 5% de la rémunération globale dont celle-ci équivaut à 10 000\$, nous retrouvons alors un ratio de 500\$/10 000\$. Si nous suivons la logique adoptée pour cette recherche, nous avons soustrait 500\$ au 10 000\$ de rémunération globale pour obtenir, de façon relative, le salaire annuel équivalent à 9 500\$. Nous retrouvons alors un ratio correspondant à 500\$/9 500\$. Il résulte de cette dernière méthode de calculer un pourcentage (5,26%) de boni au mérite octroyé supérieur au résultat fournit par la méthode de calcul de la Banque (5%).

Poursuivons l'analyse descriptive de la variable dépendante «boni au mérite», le minimum indique que certains employés n'ont pas reçu de boni au mérite alors que d'autres ont obtenu jusqu'à un maximum de 25,1% de boni au mérite par rapport à leur salaire annuel. L'écart type de 4,6% indique qu'il y a un grand écart entre les montants des bonis au mérite distribués aux employés puisque certains d'entre eux ne reçoivent aucun boni au mérite, tandis que certains autres reçoivent un pourcentage de boni au

mérite équivalant à 25,1% de leur salaire annuel. Nous croyons que le 25,1% est probablement reçu par les cadres de très haut niveau.

La variable médiatrice « évaluation du rendement » mesure le niveau de rendement individuel des employés de la Banque tel qu'apprécié par leur supérieur immédiat. Pour ce faire, nous avons utilisé la cote de rendement attribué aux employés qui représente une échelle ordinale allant de 1 à 5. La valeur «1» signifie que les objectifs n'ont pas été atteints, la valeur «2» indique que les objectifs ont été partiellement atteints. La valeur «3» fait référence aux objectifs atteints, la valeur «4» indique pour sa part que certains objectifs ont été dépassés et finalement, la valeur «5» est octroyé lorsque tous les objectifs ont été dépassés. Le minimum de cette variable correspond à «1» ce qui indique qu'il y a, parmi les employés de l'échantillon, un ou des employés qui n'ont pas atteint leurs objectifs. Le maximum correspond quant à lui à «5», ce qui signifie que, parmi les employés de l'échantillon, il y en a qui ont dépassé tous leurs objectifs. Pour les trois années, la moyenne de l'évaluation de la performance est de 3,27, ce qui indique que selon leur supérieur immédiat, les membres de l'échantillon ont, en général, légèrement mieux fait que d'atteindre leurs objectifs. À notre avis, ce résultat est représentatif de la performance de la population totale à l'étude. En effet, il semble juste de supposer que l'institution financière à l'étude s'attend à ce que ses employés fournissent un niveau de performance raisonnable (atteindre leurs objectifs). Évidemment, il serait inacceptable, pour la survie de la Banque, que les gestionnaires acceptent une performance médiocre (les objectifs n'ont pas été atteints) de la part de tous les employés de l'organisation.

Décrivons maintenant les variables exogènes correspondant aux facteurs individuels et socio-démographiques tels que le sexe, l'âge, la scolarité et les responsabilités familiales.

La variable «L'employé est une femme » nous informe sur le genre des employés. Le chiffre «1» signifie que l'employé est une femme, alors que le chiffre «0» représente un homme. L'échantillon est constitué de 79% de femmes, tel que nous l'indique la moyenne. Ce résultat nous paraît représentatif de la réalité puisque dans le secteur des services en général, et plus précisément dans le secteur financier, on compte davantage de femmes que d'hommes (Statistique Canada, 2002).

La variable «âge de l'employé» nous permet d'évaluer l'âge des employés de la Banque. Lorsque l'on observe les trois années ensemble, on remarque que l'employé le plus jeune est âgé de 19 ans tandis que l'employé le plus âgé a 64 ans. La moyenne d'âge des employés de l'échantillon est de 39,74 ans et l'écart type est de 8,42 années. Ce dernier résultat indique qu'il y a un grand écart entre l'âge des employés de l'institution financière à l'étude.

La variable «niveau de scolarité atteint» a été mesurée à l'aide d'une échelle ordinale à cinq catégories allant de 1 à 5, où «1» indique que l'employé a un secondaire ou moins, «2» fait référence à un niveau collégial, «3» indique que l'employé possède un certificat universitaire, «4» correspond à un baccalauréat et finalement, «5» indique que l'employé a complété des études supérieures. Le niveau de scolarité moyen est de 1,90. Cela

signifie que les membres de notre échantillon possèdent, en général, un niveau de scolarité légèrement inférieur à un niveau collégial.

La variable «présence d'enfant(s) en bas âge» nous indique si l'employé a un/des enfant(s) en bas âge à leur charge ou s'il n'en a aucun. Le chiffre «1» signifie que l'employé a un ou des enfant(s) en bas âge à sa charge, alors que le chiffre «0» nous indique que l'employé en n'a aucun. À la lecture du tableau III, on dénote qu'un peu plus de la moitié (59%) des employés de l'échantillon avaient des enfants en bas âge à leur charge, tel que l'indique la moyenne.

Voyons maintenant les variables exogènes correspondant aux facteurs reliés à l'emploi tels que l'ancienneté, le niveau hiérarchique et le statut de travail.

La variable «ancienneté» mesure le nombre d'années du travailleur passées à l'emploi de l'institution bancaire. Les membres de l'échantillon ont cumulé en moyenne 13,41 années d'ancienneté dans l'entreprise. L'écart type est de 9,19 années d'ancienneté. Cela signifie en d'autres termes, qu'une majorité d'employés ont en moyenne entre 4,22 et 22,6 années d'ancienneté à la Banque. Le minimum et le maximum nous informent respectivement que l'employé le moins ancien au sein de l'institution financière à l'étude a cumulé moins d'un an (0,09) d'ancienneté, alors que l'employé le plus ancien possède environ 41 ans d'ancienneté (41,01).

La variable «niveau hiérarchique» a été mesurée à l'aide d'une série de variables dichotomiques. Dans la hiérarchie de l'institution, nous retrouvons cinq niveaux possibles, soient, auxiliaire junior, auxiliaire senior, cadre junior, cadre intermédiaire et cadre supérieur. Pour mesurer le niveau hiérarchique de chacun des employés de la Banque, nous avons attribué la valeur «0» au grade «auxiliaire junior» et la valeur «1» aux quatre autres grades (auxiliaire senior, cadre junior, cadre intermédiaire et cadre supérieur). Pour chacun de ces derniers grades, nous avons construit une variable dichotomique (0,1). À l'époque où les données ont été recueillies, les membres de l'échantillon occupant un grade d'auxiliaire junior constituait 40% (0,40) de la main-d'œuvre, 18% (0,18) appartiennent au grade d'auxiliaire senior, 19% (0,19) occupent un grade de cadre junior, 13% (0,13) sont des cadres intermédiaires et 10% (0,10) appartiennent au grade de cadre supérieur. Les résultats de l'analyse descriptive évoquent une distribution représentative de la hiérarchie de la population totale de l'entreprise. Il est normal de retrouver un nombre plus élevé d'employés se situant aux niveaux inférieurs de la hiérarchie par rapport aux niveaux supérieurs puisque plus on monte dans la hiérarchie, plus le nombre d'employés diminue.

La variable «travail 30 heures et plus» nous informe sur le nombre d'heures travaillées par les employés de l'institution afin de catégoriser les employés selon qu'ils travaillent à temps plein ou à temps partiel. Dans cette recherche, nous avons accordé la valeur «1» pour le statut temps partiel (l'employé travaille moins de 30 heures par semaine) et nous avons attribué la valeur «0» pour le statut temps plein (l'employé travaille plus de 30 heures par semaine). On remarque, à la lecture du tableau III, que 80% (0,80) des

employés de l'échantillon ont un statut de temps plein. Ces résultats sont également représentatifs de la situation réelle puisqu'en 2002, environ 86% des employés du secteur financier avaient un statut de temps plein (Statistique Canada, 2002).

5.1.2 Analyse bivariée

Le tableau 4 présente la matrice de corrélation de Pearson. Nous avons effectué une analyse de corrélation de Pearson afin de mesurer le degré d'association entre les variables exogènes, la variable médiatrice et la variable dépendante afin de vérifier une première fois nos hypothèses et propositions. Dans le tableau 4, nous indiquons la corrélation et leur niveau de représentativité à l'aide des symboles suivants : * = $p < 0,1$; ** = $p < 0,05$ et *** = $p < 0,001$. Lorsque nous observons les résultats du tableau 4, nous pouvons noter que la majorité des variables indépendantes et la variable médiatrice ont une association linéaire très significative avec la variable dépendante (boni au mérite / salaire).

Voyons maintenant, pour chacune des variables, le niveau de signification et la force de la corrélation ainsi que la validité de l'hypothèse ou proposition qui s'y rattache.

Pour la variable «Évaluation du rendement», la corrélation hautement significative montre qu'il existe une association linéaire positive de force modérée entre le fait d'avoir un bon rendement au travail et le pourcentage de boni au mérite reçu (0,20 $p < 0,01$). En considérant la force de la corrélation, la variable «Évaluation du rendement» semble prédire de façon modérée le pourcentage de boni au mérite octroyé. Cela signifie que les

employés plus performants ont tendance à recevoir un plus gros pourcentage de boni au mérite (par rapport à leur salaire) que les employés moins performants. Ce résultat va dans le même sens que le prévoit la définition même du concept de boni au mérite « ...les régimes de boni au mérite remettent sous la forme d'un montant non-récurrent le pourcentage d'augmentation auquel a droit l'employé selon l'évaluation globale de sa performance. » (IRIR, 1996 a, p.8). La corrélation de la variable "évaluation du rendement" va dans le même sens que ce concept qui suppose que, plus l'évaluation de la performance de l'employé est élevée, plus ce dernier recevra un pourcentage de boni au mérite élevé.

Pour la variable «l'employé est une femme», la corrélation hautement significative indique qu'il existe une association linéaire négative entre le fait d'être une femme et le pourcentage de boni au mérite/salaire reçu ($-0,13$ $p < 0,01$). En considérant la force de la corrélation, la variable «Femme» semble prédire faiblement les bonis au mérite. Ce résultat indique que les femmes ont tendance à recevoir de plus faibles pourcentages de boni au mérite (par rapport à leur salaire) que les hommes. Cette interprétation va dans le même sens que notre proposition (P1a : Toutes choses étant égales par ailleurs, les femmes reçoivent un pourcentage de boni au mérite moins élevé que les hommes, par l'entremise de leur rendement individuel).

La corrélation de Pearson révèle qu'il y a une faible association linéaire positive, quoique statistiquement significative ($0,12$ $p < 0,01$), entre la variable «âge de l'employé» et la variable dépendante «boni au mérite». En considérant la force de la corrélation, la

variable «âge de l'employé» semble prédire faiblement les bonis au mérite. Les employés plus âgés ont tendance à recevoir de plus gros pourcentages de boni au mérite (par rapport à leur salaire) que les employés moins âgés, comme le stipule notre proposition P1b : «Toutes choses étant égale par ailleurs, les employés plus âgés reçoivent un pourcentage de boni au mérite plus élevé que les employés plus jeunes, par l'entremise de leur rendement individuel.».

On retrouve une association linéaire positive et hautement significative entre la variable «niveau de scolarité atteint» et la variable «boni au mérite» (0,12 $p < 0,01$). En considérant la force de la corrélation, la variable «niveau de scolarité atteint» semble prédire faiblement le pourcentage des bonis au mérite reçu. Cela indique que plus l'employé est scolarisé, plus il reçoit un pourcentage de boni au mérite élevé. La signification de ce résultat va dans la même direction que notre hypothèse H1a qui suppose que «Toutes choses étant égales par ailleurs, les employés plus scolarisés reçoivent un pourcentage de boni au mérite plus élevé que les employés moins scolarisés, par l'entremise de leur rendement individuel.».

En ce qui concerne la variable «présence d'enfant(s) en bas âge » la corrélation hautement significative signifie qu'il existe une association linéaire positive d'une très faible force (0,08 $p < 0,01$) entre le fait d'avoir un ou des enfants en bas âge à sa charge et la variable «% boni / salaire». Ceci indique que les employés ayant des enfants en bas âge à leur charge ont tendance à recevoir un plus grand pourcentage de boni au mérite (par rapport à leur salaire) que les employés n'ayant pas d'enfants en bas âge à leur charge. Ce résultat

va dans le sens contraire de notre proposition «P1c» qui suppose que «Toutes choses étant égales par ailleurs, les employés qui ont des enfants en bas âge reçoivent un pourcentage de boni au mérite moins élevé que les employés qui n'ont pas d'enfants en bas âge, par l'entremise de leur rendement individuel.».

Les résultats de cette analyse bivariée permettent de constater qu'il existe une faible association linéaire positive ($0,14$ $p < 0,01$) entre la variable «Ancienneté» et la variable «% boni au mérite/salaire». Indiquant ainsi, comme le stipule notre hypothèse H2a que «Toutes choses étant égales par ailleurs, les employés cumulant beaucoup d'ancienneté reçoivent un pourcentage de boni au mérite plus élevé que les employés cumulant peu d'ancienneté, par l'entremise de leur rendement individuel.».

En ce qui concerne la variable «Niveau hiérarchique», il appert de mentionner qu'on ne peut interpréter directement les coefficients reliés à cette variable. En effet, nous avons fait de la variable «Niveau hiérarchique» une variable dichotomique (0,1) où l'on compare à tour de rôle chaque niveau hiérarchique par rapport aux autres niveaux hiérarchiques. Si l'on prend l'exemple du niveau hiérarchique «cadre junior» par rapport au «boni au mérite», on remarque que le coefficient de corrélation ($-0,04$ $p < 0,01$) est hautement significatif malgré que la relation entre ces deux variables est faible et négative. Cela peut s'expliquer par le fait qu'il y a des niveaux hiérarchiques qui reçoivent de moins gros pourcentages de boni au mérite (par rapport au salaire) qu'eux et qu'il y a des niveaux hiérarchiques qui reçoivent de plus gros pourcentages de boni au mérite (par rapport au salaire) qu'eux.

En ce qui a trait à la relation entre la variable «travail 30 heures et plus» et la variable dépendante «boni au mérite / salaire», le coefficient de corrélation de Pearson nous indique qu'il existe une faible association entre ces variables, mais cette dernière n'est pas significative. Cela indique en d'autres termes que la variable «Temps plein» ne prédit pas le pourcentage des bonis au mérite reçu.

Lorsque nous observons les résultats de l'analyse bivariée pour l'ensemble des variables indépendantes, nous remarquons qu'en général, il ne semble pas y avoir de problème de multicollinéarité puisque la vaste majorité des résultats sont inférieurs à 0,5. Cependant, nous remarquons qu'entre la variable «Ancienneté» et la variable «Âge de l'employé», le niveau d'association linéaire est très fort (0,61) d'autant plus que le niveau de signification l'est également ($p < 0,01$). Il sera donc nécessaire de porter une attention particulière aux interprétations des résultats dans les analyses statistiques subséquentes.

Les résultats de l'analyse bivariée, sont pour nous, des résultats qui vérifient partiellement nos hypothèses et propositions. Il est ainsi nécessaire d'effectuer d'autres analyses statistiques plus rigoureuses afin d'obtenir des résultats qui confirmeront ou infirmeront nos hypothèses et propositions de façon beaucoup plus précise. Une analyse multivariée de nos variables sera donc également effectuée.

Tableau IV
Matrice de corrélation de Pearson

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1- % boni / salaire											
2- Évaluation du rendement	0,20***										
3- L'employé est une femme	-0,13***	-0,06***									
4- Âge de l'employé	0,12***	0,05***	0,08***								
5- Niveau de scolarité atteint	0,18***	0,09***	-0,45***	-0,21***							
6- Présence d'enfant(s) en bas âge	0,08***	0,02	0,04**	0,20***	-0,13***						
7- Ancienneté	0,14***	0,07***	0,11***	0,61***	-0,28***	0,21***					
8- Auxiliaire sénior	-0,08***	0,06***	0,11***	-0,01	-0,1**	0,01	0,04**				
9- Cadre junior	-0,04**	-0,02	-0,03**	-0,05***	0,07***	-0,07***	0,02	-0,23***			
10- Cadre intermédiaire	0,09***	0,11***	-0,12***	0,04***	0,13***	0,01	0,12***	-0,18***	-0,19***		
11- Cadre supérieur	0,26***	0,13***	-0,31***	0,13***	0,28***	0,06***	0,10***	-0,16***	-0,16***	-0,13***	
12- Travail 30 heures et plus	-0,02	0,18***	-0,21***	-0,01	0,22***	-0,05***	0,10***	0,09***	0,16***	0,16***	0,14***

*, **, *** = $p < 0,1$; $p < 0,05$; $p < 0,01$ pour un test statistique aux deux extrémités.

5.1.3 Analyses multivariées

Au tableau V nous retrouvons les résultats de nos analyses de régressions multiples. Notons que notre modèle d'analyse s'adapte très bien aux données de notre étude. En effet, notre modèle explique 6,2% de la variance du rendement individuel (Équation 1) et près de 11% à 14% de la variance des bonis au mérite (Équations 2 et 3 respectivement).

Puisque notre modèle conceptuel contient une variable médiatrice, nous avons spécifié trois équations de régressions pour l'ensemble de nos variables à l'étude tel que suggéré par Baron et Kenny (1986). On se souviendra que ces derniers proposent d'effectuer, dans un premier temps, une régression entre la variable médiatrice et les variables exogènes (Équation 1), une deuxième régression entre la variable dépendante et les variables exogènes (Équation 2) et une troisième régression entre la variable dépendante et simultanément, avec la variable médiatrice et les variables exogènes (Équation 3).

Avant d'examiner les résultats de ces trois équations, observons l'effet médiateur de notre modèle d'analyse. Selon Baron et Kenny (1986), trois conditions doivent être respectées pour confirmer une relation de médiation. À la lecture du tableau V, nous constatons que les trois conditions ont effectivement été respectées et ce, dans le sens prédit. À cet effet, précisons tout d'abord que dans la première équation, les variables exogènes sont en général des prédicteurs significatifs du rendement individuel (variable médiatrice). La deuxième équation indique que ces mêmes variables exogènes sont également des prédicteurs des bonis au mérite (variable dépendante). Enfin, lorsque nous ajoutons le rendement individuel dans l'équation de boni au mérite, l'effet des variables exogènes sur

le boni au mérite demeure en général inchangé (Équation 3). En effet, le " ΔR^2 " nous indique qu'en incluant la variable médiatrice "rendement individuel" dans notre modèle, nous expliquons davantage l'allocation du boni au mérite (Équation 2 $\Delta R^2 = 10,7\% <$ Équation 3 $\Delta R^2 = 14\%$). Ces résultats indiquent que les variables exogènes ont en général un double effet sur les bonis au mérite. En effet, celles-ci ont un effet indirect sur les bonis au mérite via leur influence du rendement individuel des employés. Nous devons également noter que notre modèle ne représente pas une médiation parfaite. À cet égard, les coefficients de régression multiples associés à l'équation 3 indiquent que lorsque la variable médiatrice "rendement individuel" est contrôlée, la variable endogène "boni au mérite" demeure influencée par les différentes variables exogènes et ce, en plus d'être affectée par la variable médiatrice.

Nos deux hypothèses générales, mentionnées ci-dessous, sont partiellement confirmées parce que notre modèle ne représente pas une médiation parfaite.

Hypothèse générale 1: Les facteurs individuels et socio-démographiques sont associés au pourcentage de boni au mérite reçu par les employés, par l'entremise de leur rendement individuel.

Hypothèse générale 2: Les facteurs reliés à l'emploi sont associés au pourcentage de boni au mérite reçu par les employés, par l'entremise de leur rendement individuel.

Ainsi, il semblerait que les facteurs individuels, socio-démographiques et ceux reliés à l'emploi ont à la fois un effet indirect sur le boni au mérite via le rendement, mais aussi

un effet direct. Examinons maintenant ces résultats plus en détails pour chacune des variables à l'étude. Chacun de ces résultats sera confronté à nos hypothèses et propositions de recherche, à certaines théories et sera également comparé à différents résultats des études empiriques recensée dans la littérature.

TABLEAU V
Régression multiple (moindres carrés)

	Équation 1	Équation 2	Équation 3
	Rendement	Boni au mérite	Boni au mérite
L'employé est une femme	0,052**	-0,005***	-0,007***
Âge de l'employé	0,002*	0,000	0,000
Niveau de scolarité atteint	0,020**	0,003***	0,003***
Présence d'enfant en bas âge	0,029*	0,004***	0,002
Ancienneté	0,001	0,001***	0,000***
Auxiliaire senior	0,133***	0,001	-0,002
Cadre junior	0,032	0,004**	0,004**
Cadre intermédiaire	0,181***	0,015***	0,013***
Cadre supérieur	0,248***	0,037***	0,034***
Travail 30 heures et plus	0,184***	-0,013***	-0,015***
Évaluation du rendement			0,014***
ΔR^2 ajusté	0,062***	0,107***	0,140***
DR ²			0,033***
Constante	2,858***	0,046***	0,016***

*, **, *** = $p < 0,1$; $p < 0,05$; $p < 0,01$

Note : Dans chacune des régressions, nous avons mis des variables dichotomiques pour contrôler les années.

Le tableau V révèle, par le coefficient de régression de la variable médiatrice "Évaluation du rendement" (0,014***), que pour chaque score de rendement supérieur, les employés reçoivent en moyenne 1,4% de plus en boni au mérite qu'un score de rendement inférieur. Notons que ce résultat appuie le concept de boni au mérite prévoyant que le boni au mérite est octroyé aux employés selon l'évaluation globale de la performance individuelle qu'ils fournissent au travail. Plus l'employé performe, plus il recevra un pourcentage de boni au mérite élevé, l'inverse est également vrai (moins l'employé performe, plus il recevra un faible pourcentage de boni au mérite). Ce résultat en multivarié converge avec les résultats des études empiriques recensées. Celles-ci ont démontré un lien positif et significatif entre l'évaluation du rendement et le montant de boni au mérite que reçoivent les employés (Heneman, 1984 et McKnight et Thomkins, 1999). Soulignons que nos résultats rejoignent ceux de Schwab et Olson (1990) qui ont trouvé que les variations dans la performance ne comptent jamais pour plus de 25% de la variance dans l'augmentation de salaire, et ce, dans n'importe quel système de rémunération (dans le cas présent: Programme de rémunération incitative: Boni au mérite)

Le résultat multivarié de notre variable médiatrice appuie les grandes lignes directrices du Programme de Rémunération Incitative dans l'octroi de bonis au mérite. Comme mentionné dans ce programme, il est prévu que plus un employé obtient un score de rendement élevé, plus il reçoit un boni au mérite élevé. À cet effet, l'institution financière à l'étude précise qu'afin de faciliter la démarche d'octroi de boni au mérite et dans le but de la rendre le plus équitable possible, une fourchette de prime a été instaurée afin

d'estimer le montant de boni à octroyer à chaque employé, et ce en fonction de sa cote de rendement annuelle.

L'institution financière accorde de l'importance au fait de communiquer toutes les informations relatives au processus d'octroi de boni au mérite aux employés afin que ceux-ci puissent évaluer les retombées salariales positives d'une meilleure performance au travail. Cela s'inscrit dans le raisonnement de la théorie de l'agence qui suppose qu'un travailleur offre un meilleur rendement au travail parce qu'il sait que son boni au mérite est tributaire de la performance qu'il fournit.

Les résultats des équations 1 à 3 indiquent que les femmes reçoivent un score de rendement significativement plus élevé que ceux des hommes ($0,052$ $p < 0,05$). Cependant, les femmes reçoivent un pourcentage de boni au mérite statistiquement inférieur à celui des hommes. Lorsque aucun contrôle n'est exercé pour le rendement individuel des employés (Équation 2), les femmes obtiennent 1/2 point de pourcentage de boni au mérite de moins que les hommes ($-0,005$ $p < 0,01$). Cet écart s'accroît légèrement lorsque nous incorporons le rendement individuel des employés dans l'équation de boni au mérite (Équation 3: $-0,007$ $p < 0,01$).

Donnons un exemple illustrant la différence existante entre les bonis octroyés aux hommes par rapport à ceux octroyés aux femmes en respectant le résultat mentionné précédemment soit que les femmes reçoivent 7/10 de 1% de moins que les hommes. À plus grande échelle, si par exemple les hommes reçoivent 2 000\$ en boni au mérite, les

femmes reçoivent pour leur part, 1 986\$. Pour en arriver à ce montant, le calcul suivant a été effectué: $2\ 000\$ / 20\$ = 100\% / 1\%$ alors que $7/10$ de $1\% = 14\%$ donc $2\ 000\$ - 14\% = 1\ 986\$$.

Les résultats qui précèdent indiquent que le sexe des employés a un impact direct sur le boni au mérite et indirect sur le boni au mérite via le rendement individuel. L'impact direct du sexe est négatif pour les femmes. Dans l'équation 3, à rendement égal, les femmes reçoivent un plus petit pourcentage de boni au mérite que les hommes. Cependant, l'impact indirect s'avère positif pour ces dernières. En effet, elles obtiennent un score de rendement statistiquement plus élevé que les hommes (Équation 1), et le score de rendement est positivement associé au boni au mérite (Équation 3). Une partie du pourcentage de boni au mérite reçu par les femmes est plus élevé que celui reçu par les hommes étant donné leur meilleur rendement. Cependant, l'effet indirect positif du sexe sur les bonis au mérite est plus faible que l'effet négatif direct sur les bonis au mérite.

Ces résultats sont en accord avec notre proposition P1a stipulant que "toutes choses étant égales par ailleurs, les femmes reçoivent un pourcentage de boni au mérite moins élevé que les hommes, par l'entremise de leur rendement individuel". Cependant, il existe également un lien direct entre le sexe et les bonis au mérite et ce lien est négatif. Ces résultats en multivarié convergent avec celui obtenu lors de l'analyse bivariée. Malgré le fait que nous n'ayons pas recensé de littérature portant sur la relation entre la variable "sexe" et la variable "boni au mérite", nous considérons que notre résultat multivarié

converge avec ceux de certaines études empiriques ayant rapporté que les hommes reçoivent généralement de meilleurs salaires que les femmes (Cardwell et Rosenzweig 1979; Christofides et Swidinsky, 1994; Hersh et Viscusi 1996 et Renaud 1998).

Ces résultats sont en accord avec les postulats de la théorie du capital humain. Cette théorie explique la relation entre l'investissement au niveau du capital humain et la rémunération. Selon Benjamin et al., 2002, cette relation peut être influencée par le sexe de l'employé. Ce raisonnement peut s'expliquer par le fait que le niveau d'expérience et la formation sont moins rentables pour les femmes comparativement aux hommes puisque ces dernières sont généralement actives de façon intermittente sur le marché du travail, suite aux responsabilités familiales qui leur incombent.

Les résultats des équations 1 à 3 montrent que l'âge ne semble pas être un bon prédicteur de rendement individuel et de boni au mérite. Alors que l'âge des employés est marginalement positivement associé à leur rendement individuel, il n'existe aucun lien statistiquement significatif entre l'âge et les bonis au mérite. L'âge a un impact indirect positif sur les bonis au mérite via le rendement individuel, mais cet impact est très limité. Ces résultats sont en accord avec notre proposition P1b selon laquelle "toutes choses étant égales par ailleurs, les employés plus âgés reçoivent un pourcentage de boni au mérite plus élevé que les employés plus jeunes, par l'entremise de leur rendement individuel". Notons qu'il n'y a pas de lien direct entre l'âge et le boni au mérite.

Contrairement à nos résultats multivariés, plusieurs auteurs s'entendent pour affirmer que l'âge est associé à la rémunération et plus spécifiquement aux bonis au mérite. Certains chercheurs ont trouvé une relation positive entre l'âge et le salaire. Plus les employés vieillissent, plus ces derniers reçoivent de gros salaires. Medoff et Abraham (1980) et Hogan et Mcpheters (1980), expliquent cette relation par le fait que l'âge peut être considéré comme un indicateur d'expérience et que cette expérience tend à influencer de manière positive l'évaluation de sa performance. Comme nous contrôlons pour l'ancienneté, il n'est alors pas surprenant de ne pas trouver de lien entre l'âge et les bonis au mérite. En ce qui concerne cette relation positive, Ortin-Angel et Salas-Fumàs (1998) proposent l'explication selon laquelle les entreprises offrent de meilleurs bonis au mérite aux employés plus âgés afin de continuer à les motiver puisque ces derniers ont moins d'opportunités de promotions comparativement aux employés plus jeunes et sont souvent rendus au maximum de leur échelle salariale. Notons cependant que les résultats multivariés obtenus n'appuient pas à cette théorie.

Les résultats indiquent que les employés plus scolarisés reçoivent un score de rendement significativement plus élevé que les employés moins scolarisés (Équation 1: $0,020 p < 0,05$). Lorsque nous n'effectuons aucun contrôle pour le rendement individuel des employés, le résultat de l'équation 2 ($0,003 p < 0,01$) indique que les employés plus scolarisés reçoivent 1/3 point de pourcentage de boni au mérite de plus que les employés moins scolarisés. Ce résultat demeure inchangé lorsque le rendement individuel des employés est considéré dans l'autre équation de boni au mérite (Équation 3: $0,003 p < 0,01$). Ces résultats illustrent que le niveau de scolarité atteint a un impact positif sur le

boni au mérite. À rendement équivalent, nous observons que les employés ayant atteint un niveau de scolarité plus élevé obtiennent un plus grand pourcentage de boni au mérite que les employés moins scolarisés (Équation 3). De plus, l'impact indirect s'avère également positif pour les employés ayant atteint un niveau de scolarité élevé. En effet, les employés plus scolarisés obtiennent un score de rendement statistiquement plus élevé que les employés moins scolarisés (Équation 1) et le score de rendement est positivement associé aux bonis au mérite. Une partie du pourcentage de boni au mérite reçu par les employés ayant atteint un niveau de scolarité élevé est plus grande que celle reçue par les employés ayant atteint un niveau de scolarité inférieur, étant donné leur meilleur rendement. Notons que l'effet indirect du niveau de scolarité atteint sur les bonis au mérite est moindre comparativement à l'effet direct sur les bonis au mérite.

Ces résultats en multivarié demeurent donc similaires à ceux obtenus par le biais du test de corrélation de Pearson, ce qui donne davantage de support empirique à l'hypothèse H1a qui prévoyait que "Toutes choses étant égales par ailleurs, les employés plus scolarisés reçoivent un pourcentage de boni au mérite plus élevé que les employés moins scolarisés, par l'entremise de leur rendement individuel". Cependant, nous avons aussi trouvé un lien direct entre la scolarité et les bonis au mérite.

Nos résultats sont convergents avec ceux des recherches antérieures. Plusieurs chercheurs ont trouvé que le niveau de scolarité est positivement et significativement relié à la rémunération (Hogan et Mcpheters, 1980; Medoff et Abraham, 1980; Bartlett et al., 1990; Christofides et Swidinsky, 1994; Renaud, 1998 et Bamberger et al., 2000).

Cela signifie en d'autres termes, que plus un employé est scolarisé, plus ce dernier recevra une importante rémunération. Plus précisément en lien avec le sujet de notre étude, Ortin-Angel et Salas-Fumàs (1998) ont trouvé que plus le niveau de scolarité est élevé, plus les montants de bonis au mérite octroyés sont élevés. Afin d'expliquer la relation entre ces variables (scolarité et rémunération ou scolarité et boni au mérite), ces chercheurs se sont inspiré des postulats de base de la théorie du capital humain. Rappelons-nous que cette théorie prévoit que les compétences et les connaissances des employés engendrent un capital de productivité. Notons également que la théorie du capital humain met en relief le fait que certaines caractéristiques individuelles telles que les connaissances, la scolarité, la formation et l'expérience peuvent être perçues comme étant des indicateurs de productivité marginale. Étant conscient de ce phénomène, certains employés investissent ainsi dans leur propre capital humain afin d'en tirer profit, comme par exemple, dans le but de recevoir un meilleur boni au mérite. Il semblerait que les employés les mieux rémunérés soient généralement ceux qui investissent davantage au niveau de leur scolarité (Ortin-Angel et Salas-Fumàs, 1998).

L'institution financière à l'étude semble respecter son programme de rémunération incitative (P.R.I.) en ce qui concerne l'appréciation du niveau de performance individuelle. Plus précisément, on remarque que le programme de rémunération variable établie par l'institution financière prévoit récompenser, par de meilleurs bonis au mérite, les employés faisant des efforts d'auto-développement pour améliorer leurs connaissances et leur savoir-faire. Cette règle du P.R.I. correspond ainsi à la théorie du capital humain (ci-haut expliqué) et à la théorie des comportements de citoyenneté organisationnelle. À

cet effet, rajoutons que cette dernière théorie prévoit que des comportements reliés aux différentes dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle, tel que le développement individuel volontaire, peuvent être perçus comme étant des indicateurs de performance.

Analysons maintenant les résultats de régression multiples de la variable "présence d'enfant en bas âge". Les résultats des équations 1, 2 et 3 indiquent que les employés qui ont des enfants en bas âge à leur charge reçoivent un score de rendement plus élevé que les autres (Équation 1: $0,029$ $p < 0,1$). Notons que lorsque aucun contrôle n'est exercé pour le rendement individuel, les employés qui ont des enfants en bas âge à leur charge reçoivent un pourcentage de boni au mérite statistiquement supérieur à celui reçu par les employés qui n'ont pas de responsabilités familiales (Équation 2: $0,004 < 0,01$). Lorsque nous considérons le rendement individuel des employés dans l'équation de boni au mérite (Équation 3), la relation entre la variable "présence d'enfant en bas âge" et la variable "boni au mérite" n'est pas significative. Ces résultats indiquent qu'il existe une médiation parfaite entre la variable exogène "présence d'enfant en bas âge" (responsabilité familiale) et la variable endogène "boni au mérite". Selon Baron et Kenny (1986), les effets de la variable indépendante sur la variable dépendante doivent être moindres dans la troisième équation que dans la deuxième équation. Ces mêmes auteurs précisent à ce sujet qu'une médiation parfaite tient si les variables indépendantes n'ont plus aucun effet lorsque la variable médiatrice est tenue constante. Les résultats mentionnés précédemment indiquent que le fait d'avoir des enfants en bas âge à sa charge a seulement un impact indirect sur le boni au mérite via le rendement individuel.

Les régressions multiples effectuées pour la variable «présence d'enfant en bas âge» contredisent notre proposition P1c selon laquelle «toutes choses étant égales par ailleurs, les employés qui ont des enfants en bas âge reçoivent un pourcentage de boni au mérite moins élevé que les employés qui n'ont pas d'enfants en bas âge, par l'entremise de leur rendement individuel ». En effet, la présence d'enfants en bas âge augmente le rendement, qui lui augmente le boni au mérite reçu par l'employé.

Soulignons que les résultats obtenus dans la présente recherche se veulent contradictoires au raisonnement de la théorie du capital humain. En effet, l'influence de la variable "responsabilité familiale" intervient, de façon négative, dans la relation existante entre l'investissement au niveau du capital humain et la rémunération. Plus simplement, les individus ayant des enfants en bas âge à leur charge et qui délaissent le marché du travail pour un certain temps afin d'élever ces derniers, ont moins d'incitatif financier pour investir dans leur propre éducation. Ces individus reçoivent alors un plus faible retour monétaire pour leur investissement au niveau de leur capital humain que d'autres individus ne vivant pas dans ce même contexte familial. N'ayant pas trouvé de littérature portant sur l'impact d'avoir des enfants en bas âge à sa charge sur le boni au mérite reçu, il nous est difficile de comparer nos résultats à d'autres.

Il est cependant intéressant de souligner que le programme de rémunération incitative (P.R.I.), institué par la Banque étudiée, porte une attention particulière à la problématique liée à l'impact des responsabilités familiales sur la rémunération variable obtenue. En effet, le calcul des montants de boni au mérite à allouer se fait proportionnellement au

nombre d'heures travaillées pendant l'exercice financier et ce, par rapport à une année complète de 1950 heures. Afin de ne pas désavantager les employés en congé de maternité ou parental, l'institution financière considère les 26 premières semaines d'un tel congé comme étant des heures travaillées pour le calcul servant à déterminer le boni au mérite. Si l'institution financière ne faisait pas une telle considération pour les employés ayant des responsabilités familiales, ces derniers seraient alors désavantagés par rapport aux employés n'ayant pas de telles responsabilités.

Après avoir considéré chacune des sous-hypothèses et des sous-propositions découlant de la première hypothèse générale, nous pouvons conclure que les facteurs individuels et socio-démographiques, sélectionnés par notre étude, sont partiellement associés au pourcentage de boni au mérite reçu par les employés, par l'entremise de leur rendement individuel. Effectivement, une proposition a été contredite (proposition ayant trait à la variable responsabilité familiale) tandis qu'une hypothèse reliée à la variable scolarité a été confirmée et la proposition concernant la variable sexe et la proposition reliée à la variable âge ont été soutenues.

Voyons maintenant les résultats associés aux différents facteurs reliés à l'emploi tels que l'ancienneté, le niveau hiérarchique et le statut de travail.

Les résultats des équations 1, 2 et 3 révèlent que l'ancienneté ne semble pas être un bon prédicteur de rendement. En effet, l'ancienneté n'est pas associé au rendement ($p > 0,1$). Par contre, l'ancienneté est positivement reliée au boni au mérite (Équation 2: $0,001 p <$

0,01), et ce même lorsque nous considérons le rendement individuel dans l'équation 3. Ces résultats indiquent que l'ancienneté des employés a un impact direct positif sur le boni au mérite et aucun impact indirect sur le boni au mérite via le rendement individuel.

Ces résultats infirment ainsi notre hypothèse H2a stipulant que "toutes choses étant égales par ailleurs, les employés cumulant beaucoup d'ancienneté reçoivent un pourcentage de boni au mérite plus élevé que les employés cumulant peu d'ancienneté, par l'entremise de leur rendement individuel". Il semblerait que le lien entre l'ancienneté et les bonis au mérite soit direct puisqu'il n'est pas influencé par le rendement individuel.

Notons que nos résultats multivariés convergent avec ceux des études empiriques recensées et de la théorie du capital humain qui proposent clairement une relation positive et significative entre l'ancienneté et le salaire (Medoff et Abraham, 1980; Agarwal, 1981; Bartlett et al., 1990; Holzer, 1990; Christofides et Swidinsky, 1994; Parent, 1995; Dong One Kim, 1996; Rose et Shepard, 1997). Dong One Kim (1996) explique la relation entre l'ancienneté et le pourcentage de boni au mérite reçu par le fait que les employés plus anciens ont plus d'expérience et de compétence que les employés ayant moins d'ancienneté. Cette explication est similaire au postulat de la théorie du capital humain qui prévoit que l'ancienneté est considérée comme étant un indicateur de l'expérience des travailleurs et que le salaire augmente avec l'expérience et l'ancienneté.

Les trois équations de régression multiple nous informent que de façon générale, plus l'employé occupe un poste à un niveau hiérarchique élevé, plus il reçoit un score de

rendement supérieur (Équation 1). Les résultats des la variables "niveau hiérarchique" présentés à l'équation 2 nous permettent de constater que le niveau hiérarchique est associé de façon positive au boni au mérite. En effet, lorsque aucun contrôle n'est exercé pour le rendement individuel des employés (Équation 2) les employés qui occupent un poste situé à un niveau hiérarchique supérieur reçoivent un pourcentage de boni au mérite plus élevé. Lorsque nous incorporons la variable "rendement individuel" dans l'équation de boni au mérite (Équation 3), il semblerait que l'impact des variables "niveau hiérarchique" sur le pourcentage de boni au mérite reçu demeure aussi significatif, mais plus faible que lorsque le rendement individuel n'est pas pris en compte dans l'équation. De façon générale, les résultats révèlent que le niveau hiérarchique des employés a un impact direct sur le boni au mérite et indirect sur le boni au mérite via le rendement individuel.

Ces résultats de régression multiples confirment notre hypothèse H2b stipulant que : "Toutes choses étant égales par ailleurs, les employés occupant des postes aux niveaux hiérarchiques supérieurs reçoivent un pourcentage de boni au mérite plus élevé que les employés occupant des postes aux niveaux hiérarchiques moins élevés, par l'entremise de leur rendement individuel". Cependant, on ne peut dire qu'il existe une médiation parfaite entre le niveau hiérarchique et le pourcentage de boni au mérite puisqu'il existe un lien direct entre ces deux variables.

La relation entre la variable "niveau hiérarchique" et "boni au mérite" est partiellement expliquée à la fois par la théorie du capital humain et par la théorie des comportements de

citoyenneté organisationnelle. Remarquons que ces deux théories appuient nos résultats par les différentes explications qu'elles fournissent. Voyons en premier lieu l'apport explicatif de la théorie du capital humain. Le principal postulat de cette théorie souligne que les connaissances et les compétences génèrent un capital de productivité. De façon générale, les employés occupant des postes à des niveaux hiérarchiques supérieurs possèdent davantage de connaissances, de compétences et d'expérience comparativement aux employés occupant des postes à des niveaux hiérarchiques inférieurs. De ce fait, il semblerait que ces derniers offrent une meilleure performance que les employés moins expérimentés et moins compétents dans leur travail tels que les employés occupant des postes aux niveaux hiérarchiques inférieurs.

Selon la théorie des comportements de citoyenneté organisationnelle, la satisfaction engendrée par un travail moins routinier et nécessitant de grandes responsabilités tel que les emplois de niveaux hiérarchiques supérieurs amènent les employés qui occupent ce type de poste à être plus susceptibles d'adopter des comportements reliés aux dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle. Indirectement, ils augmentent ainsi leur niveau de performance au travail. D'ailleurs, les employés de niveaux hiérarchiques supérieurs, par leur statut, se doivent d'adopter certains comportements reliés aux dimensions de cette théorie. Par exemple, un cadre doit conserver une *attitude positive* même lorsque surviennent des obstacles. Il doit également *aider les autres volontairement*. En effet, un cadre doit fournir un soutien à ses subordonnés en cas de besoin. Afin de montrer l'exemple, un cadre doit *respecter les règlements organisationnels*.

Tous les auteurs des études recensées sur la relation entre la variable "niveau hiérarchique" et la variable "boni au mérite" s'entendent sur l'existence d'une relation positive et hautement significative entre ces variables (Booth, 1987; Baker et al., 1988; Kahn et Sherer, 1990; Ortin-Angel et Salas-Fumàs, 1998 et Lawler III, 2000). Nos résultats convergent avec les leurs à l'effet que plus un employé occupe un poste au niveau supérieur de la hiérarchie, plus ce dernier recevra un pourcentage de boni au mérite élevé.

Les explications suivantes, concernant cette relation positive et significative, proviennent de l'étude de Baker et al., 1988; Kahn et Sherer, 1990 et de Ortin-Angel et Salas-Fumàs, 1998. L'octroi de plus gros bonis au mérite aux employés occupant des postes situés au niveau supérieur de la hiérarchie s'explique par le fait que la probabilité d'une promotion future, pour encourager une bonne performance, est plus faible puisqu'ils occupent déjà un poste de niveau hiérarchique élevé. Un autre moyen pour encourager de bonnes performances dans ce cas-ci est l'octroi de boni au mérite. D'autres auteurs expliquent cette relation en soulignant que le travail des hauts dirigeants est plus complexe, moins structuré, comporte de grandes responsabilités et amène ce type de travailleurs à prendre des décisions ayant des impacts importants pour l'organisation. Ces auteurs considèrent donc qu'il s'avère important d'offrir de plus gros bonis au mérite à ces employés par rapport à d'autres qui n'ont pas autant de responsabilités.

En plus d'être concordants avec la théorie du capital humain et avec les résultats des recherches recensées dans la littérature, nos résultats suivent la logique d'octroi des bonis

au mérite proposée par la Banque. En effet, le programme de rémunération incitative (P.R.I.) prévoit un montant de boni au mérite cible pour chaque niveau hiérarchique (un montant de boni au mérite cible supérieur pour chaque niveau hiérarchique supérieur à l'exception des deux premiers échelons inférieurs où le montant cible prévu est le même). C'est pourquoi d'ailleurs que le coefficient de régression de la troisième équation pour la variable "auxiliaire senior" n'est pas significatif.

Les résultats de régression multiple montrent que les employés travaillant 30 heures et plus (statut temps plein) reçoivent un score de rendement significativement supérieur que ceux travaillant moins de 30 heures par semaine (temps partiel) (Équation 1: $0,184 p < 0,01$). Cependant, les employés à temps plein reçoivent un pourcentage de boni au mérite statistiquement inférieur à celui reçu par les employés à temps partiel. Lorsque aucun contrôle n'est effectué pour le rendement individuel des employés, les employés travaillant 30 heures et plus reçoivent un plus faible pourcentage de boni au mérite que les employés travaillant moins de 30 heures (Équation 2: $-0,013 p < 0,01$). Soulignons que cet écart s'accroît légèrement lorsque nous incluons le rendement individuel des employés dans l'équation de boni au mérite (Équation 3: $-0,015 p < 0,01$).

Ces résultats révèlent que le statut de travail (temps plein / temps partiel) des employés a un impact direct sur le boni au mérite et indirect sur le boni au mérite via le rendement individuel. L'impact direct du statut de travail est négatif pour les employés travaillant 30 heures et plus. À rendement égal, les employés ayant le statut "temps plein" reçoivent un pourcentage de boni au mérite inférieur à celui reçu par les employés ayant le statut

"temps partiel" (Équation 3). Cependant, l'impact indirect s'avère positif pour les employés travaillant à temps plein. En effet, ces employés obtiennent un score de rendement statistiquement supérieur à celui des employés travaillant à temps partiel (Équation 1) et le score de rendement est positivement relié au boni au mérite (Équation 3). Une partie du pourcentage de boni au mérite reçue par les employés travaillant à temps plein est plus élevée que celle reçue par les employés travaillant à temps partiel étant donné leur meilleur rendement au travail. Notons cependant que l'effet indirect positif du statut de travail (temps plein / temps partiel) sur les bonis au mérite est moindre que l'effet direct sur les bonis au mérite.

Soulignons que ces résultats sont en accord avec notre proposition P2a qui stipule que "Toutes choses étant égales par ailleurs, les employés occupant un poste à temps plein reçoivent un pourcentage de boni au mérite plus élevé que les employés occupant un poste à temps partiel, par l'entremise de leur rendement individuel". Cependant, la relation directe entre le statut (temps plein ou temps partiel) et le boni au mérite est plus forte, ce qui amène le statut à créer un effet total négatif sur le pourcentage de bonis au mérite octroyés.

Concernant la possibilité d'une relation entre ces deux variables à l'étude (statut de travail et boni au mérite), la littérature semble muette puisque nous n'avons recensée aucune étude ayant trait à ce sujet. Nous avons cependant trouvé quelques recherches empiriques montrant l'existence d'une relation entre le statut de travail (temps plein ou temps partiel) et le salaire. Ermisch et Wright (1993) et Renaud (1998), ont trouvé que de façon

générale, les employés à temps partiel sont moins rémunérés comparativement aux employés ayant un statut de temps plein occupant un travail similaire.

Si nous suivons la logique proposée par la théorie du capital humain qui suppose qu'en plus de la scolarité, l'expérience en milieu de travail sert à développer les connaissances et les compétences au niveau du travail et améliore ainsi le niveau de performance fournie au travail. Nous supposons que les employés à temps partiel acquièrent moins rapidement d'expérience de travail et alors performant moins que les employés à temps plein et ainsi reçoivent de plus petits bonis au mérite que ces derniers. Ceci explique le lien indirect entre le statut temps partiel et les bonis au mérite.

Suite à la confrontation des résultats multivariés des variables liées à l'emploi (l'ancienneté, le niveau hiérarchique et le statut de travail) par rapport aux sous-hypothèses et aux sous-propositions de la deuxième hypothèse générale auxquelles ces variables exogènes sont rattachées, nous considérons que les facteurs reliés à l'emploi, analysés dans la présente recherche, expliquent partiellement le pourcentage de boni au mérite octroyé aux employés par l'entremise de leur rendement individuel. Précisons à cet effet que l'hypothèse liée à la variable "niveaux hiérarchiques" et la proposition concernant la variable "statut" de travail ont été confirmées contrairement à l'hypothèse associée à la variable "ancienneté".

CHAPITRE 6:

CONCLUSION

Cette recherche avait pour objet d'étudier les facteurs qui jouent un rôle dans l'octroi des bonis au mérite et plus précisément, les aspects qui déterminent l'ampleur des montants des bonis octroyés. Notre question de recherche était la suivante: "Existe-t-il d'autres facteurs, mis à part la performance individuelle, qui déterminent le montant des bonis au mérite?".

Afin de répondre à cette question de recherche, nous nous sommes basés sur trois théories, soient la théorie du capital humain, la théorie de l'agence et la théorie des comportements de citoyenneté organisationnelle. La théorie du capital humain offre une explication selon laquelle certaines caractéristiques individuelles sont sources d'explication et de prédiction du niveau de rémunération octroyé aux employés. Par exemple, il semble que les individus qui investissent plus au niveau de leur éducation performant davantage que les individus n'ayant pas effectué de tels investissements. Ainsi, les plus performants reçoivent de plus grandes récompenses monétaires, tels les bonis au mérite. Selon la théorie de l'agence, l'octroi de bonis au mérite serait un moyen d'aligner, de façon convergente, les intérêts des acteurs (principal et agent). Ce système d'octroi de boni au mérite donne un certain contrôle au principal sur la performance de l'agent. Ce dernier est incité à performer au travail car il est conscient qu'une plus grande productivité marginale lui permettra de recevoir un boni au mérite plus important. La théorie des comportements de citoyenneté organisationnelle explique pour sa part que l'évaluation de la performance individuelle peut être influencée et ainsi biaisée par différents comportements discrétionnaires qui ne sont pas nécessairement reliés à des caractéristiques objectives de productivité. Suivant la logique proposée par cette théorie,

nous convenons que l'octroi des bonis au mérite, qui normalement doit être représentative de la performance individuelle d'un employé, peut également être influencée par des actions (reliées aux comportements de citoyenneté organisationnelle) posées par cet employé.

Dans ce travail, nous nous sommes appuyés sur ces trois théories pour construire notre modèle d'analyse et énoncer deux hypothèses générales de travail. La première hypothèse générale de travail stipulait que les facteurs individuels et socio-démographiques sont associés au pourcentage de boni au mérite reçu par les employés, par l'entremise de leur rendement individuel. La seconde hypothèse générale soutenait que les facteurs reliés à l'emploi sont associés au pourcentage de boni au mérite reçu par les employés, par l'entremise de leur rendement individuel. De ces deux hypothèses générales, découlent trois sous-hypothèses et quatre sous-propositions que nous avons testées en effectuant diverses analyses statistiques. Soulignons que, pour effectuer ces analyses statistiques, nous avons utilisé des données provenant directement du dossier ressources humaines informatisé des employés d'une institution bancaire canadienne, qui compte environ douze milles employés. Les données couvrent trois années; 1996, 1997 et 1998.

Nos résultats indiquent que les facteurs individuels et socio-démographiques sont, en général, associés au boni au mérite, et ce, même lorsque l'on considère le rendement individuel des employés. Notre première hypothèse générale se voit ainsi partiellement confirmée. La deuxième hypothèse générale est également partiellement confirmée

puisque les résultats indiquent que, de façon générale, les facteurs reliés à l'emploi sont associés au boni au mérite à travers le rendement individuel des employés.

Le Tableau VI présente en résumé chacune des variables analysées, les résultats associés à ces variables exogènes ainsi que la nature des sous-hypothèses ou des sous-propositions une fois les analyses effectuées.

TABLEAU VI
Portrait général des résultats

Variables	Type de relation (Résultat)	Statut de l'hypothèse ou de la proposition
Sexe	Homme → + Boni au mérite	Proposition → Confirmée
Âge	+ Âgé → + Boni au mérite	Proposition → Confirmée
Scolarité	+ Scolarisé → + Boni au mérite	Hypothèse → Confirmée
Responsabilités familiales	+ Responsabilités familiales → + Boni au mérite	Proposition → Infirmée
Ancienneté	+ Ancienneté → + Boni au mérite	Hypothèse → Confirmée
Niveau Hiérarchique	+ Niveau hiérarchique élevé → + Boni au mérite	Hypothèse → Confirmée
Statut (temps partiel / temps plein)	Temps plein → + Boni au mérite	Proposition → Confirmée

Il ressort principalement de cette recherche que, contrairement à la définition du concept de boni au mérite, le rendement individuel n'est pas le seul facteur ayant un rôle décisif dans l'octroi des bonis au mérite.

Quelques facteurs socio-démographiques ou facteurs reliés à l'emploi ont effectivement été trouvés comme étant des variables ayant une influence plus ou moins marquée sur les bonis au mérite. Selon nos résultats, être un homme, être plus âgé, avoir cumulé plus d'ancienneté, avoir une position hiérarchique élevée, être plus scolarisé, être un travailleur à temps plein et avoir beaucoup de responsabilités familiales semblent être les éléments clés les plus favorables à l'obtention d'un boni au mérite élevé. Notons que les résultats obtenus sont similaires aux recherches recensées dans la littérature et ce, pour la majorité des variables exogènes étudiées.

Nos résultats reflètent la principale problématique soulevée dans la littérature à l'égard de l'utilisation des bonis au mérite. Les bonis au mérite ne sont pas uniquement octroyés selon la performance individuelle de l'employé. Tel que nous l'avons observé lors de l'analyse de nos résultats, plusieurs caractéristiques subjectives sont considérées dans la décision d'octroi des bonis au mérite et certaines de ces caractéristiques n'ont pas nécessairement de lien avec le niveau de rendement de l'employé. Les bonis au mérite ne sont pas uniquement le reflet du rendement individuel, tel que le prévoit la définition du concept de boni au mérite relevé dans la littérature: "...les régimes de bonis au mérite remettent sous la forme d'un montant non-récurrent le pourcentage d'augmentation auquel a droit l'employé selon l'évaluation globale de sa performance..." (IRIR, 1996 a, p. 8). Par ailleurs, nos résultats ne semblent également pas refléter les principales lignes directrices du programme de rémunération incitative de l'institution financière à l'étude qui prévoient que les aspects quantitatifs et qualitatifs de la performance de l'employé sont les seuls éléments considérés pour l'octroi des bonis au mérite. À cet égard,

rajoutons que l'évaluation de la performance et les divers facteurs pris en compte dans l'octroi des bonis au mérite prévu par le programme de rémunération incitative de l'institution financière à l'étude laisse une trop grande place à la perception subjective des évaluateurs.

Afin d'associer les bonis au mérite directement avec la performance individuelle des employés, l'institution financière étudiée devrait mettre en place un système d'évaluation de la performance uniquement basé sur des critères quantitatifs. Le but visé par ce type de système d'évaluation est avant tout d'éliminer la subjectivité dans le processus d'évaluation qui se retrouve souvent teinté de fausses perceptions et de mauvaises interprétations. Quelques méthodes peuvent être adoptées, particulièrement celles où l'on quantifie la majorité des aspects à évaluer. Par exemple, on associe la performance à la quantité de pièces vendues, au nombre d'appels téléphoniques effectués, au nombre de cas réglés, etc.

Comme mentionné précédemment, les résultats de la présente étude ont montré que, contrairement à la définition du concept de boni au mérite, la performance individuelle n'est pas le seul critère qui détermine le montant des bonis au mérite octroyés aux employés. Considérant cela, il est intéressant de discuter des différents impacts que peuvent représenter ces résultats pour les employés et pour les gestionnaires de l'institution financière à l'étude. Ces résultats pourraient amener la majorité des employés à percevoir cette méthode de rémunération comme étant discriminatoire. En effet, il a été démontré que certaines caractéristiques individuelles telles que l'âge, le sexe, le

niveau de scolarité atteint, les responsabilités familiales, influencent le boni au mérite que les employés peuvent obtenir. Les employés seraient ainsi moins motivés à offrir une bonne performance au travail puisqu'ils seraient conscients que ce n'est pas l'unique facteur considéré dans l'octroi des bonis. Ces résultats amèneraient ainsi certains employés à revendiquer une méthode plus efficace et équitable d'évaluer la performance pour l'octroi des bonis au mérite ou plus simplement, amèneraient certains employés à réclamer de cesser cette méthode de rémunération trop subjective.

Nous croyons que les gestionnaires sont conscients que ce type de rémunération variable ne peut être exclusivement à caractère objectif puisque ce sont des humains qui effectuent l'évaluation de la performance. Cependant, ces résultats pourraient amener ces gestionnaires à faire quelques modifications pour rendre l'évaluation de la performance plus objective. Le but visé par cette modification serait ainsi de diminuer l'appréhension des employés par rapport à cette méthode de rémunération variable. Tel que le stipulent Morin et Renaud (2001), c'est l'évaluation même de la performance qui pose problème puisque les évaluateurs se laissent influencer par des caractéristiques qui ne sont pas reliées à la performance offerte par les employés. Par exemple, certains évaluateurs vont peu ou pas considérer la performance des employés afin de ne faire aucune distinction entre les plus performants et les moins performants. En octroyant des bonis au mérite similaires à chacun des employés, ils achètent la paix puisqu'ils évitent de créer une compétition malsaine entre les membres de l'équipe de travail.

Soulignons que la présente recherche ne disposait d'aucune mesure en ce qui a trait au contexte de l'évaluation de la performance. L'étude de certaines variables exogènes telles que les caractéristiques personnelles de l'évaluateur auraient fournies une piste intéressante sur d'autres facteurs susceptibles d'influencer les bonis aux mérite octroyé aux employés. Tel que mentionné dans la recherche de Morin et Renaud (2000), le contexte dans lequel l'évaluation de la performance a lieu influence grandement les résultats de cette évaluation.

Pour les recherches futures, il serait intéressant d'identifier d'autres facteurs individuels et socio-démographiques ou d'autres facteurs reliés à l'emploi pouvant influencer les bonis au mérite reçus par les employés. Procéder à cette même recherche dans d'autres secteurs du marché du travail serait également pertinent afin de développer nos connaissances ou amener des précisions pertinentes sur le sujet. Les études pourront alors chercher à vérifier s'il existe d'autres facteurs déterminants des bonis au mérite.

Nous espérons que cette recherche a permis de mettre en évidence différents facteurs qui influencent, à différents niveaux, les bonis aux mérite octroyé aux employés. Nous espérons également qu'elle aura contribué à faire avancer les connaissances relatives à l'utilisation des bonis au mérite comme système de rémunération incitative. En dernier lieu, nous souhaitons que cette étude sera source d'inspiration pour les recherches futures qui porteront sur les bonis au mérite.

BIBLIOGRAPHIE

- Agarwal, Naresh, C. "Determinants of Executive Compensation" *Industrial Relations*, Vol. 20, No 1, Winter 1981, p. 36-46
- Baillargeon, G., "Méthodes statistiques", Édition SMG, Trois-rivières, 2001
- Baker, George, P.; Jensen, Michael, C.; Murphy, Kevin, J. "Compensation and Incentives: Practice vs Theory" *The Journal of Finance* Vol. XLIII, No 3, July 1988, p. 593-616
- Bamberger, P.; Meshoulam, I. "Human Resource Strategy, Formulation, Implementation and Impact" Sage Publications, Inc. International Educational and Professional Publisher Thousand Oaks, London, New Delhi, 2000, 214 p.
- Baron, R., M.; Kenny, D., A. "The moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations" *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No.6, 1986, p. 1173-1182
- Bartlett, Robin, L.; Grant, James, H.; Miller, Timothy, I. "Personality Differences and Executive Compensation" *Eastern Economic Journal*, Volume XVI, No. 3, July-September 1990, p. 187-195
- Benjamin, D.; Gunderson, M.; Riddell, W.C. "Labour Market Economics, Theory, Evidence, and Policy in Canada" McGraw-Hill Ryerson, 5th Edition, 2002, 642p.
- Booth, Patricia L. "Paying for performance: the growing use of incentives and bonus plans" Ottawa: Conference Board of Canada 1987 35 p.
- Brown, Charles "Firm's choice of method of pay" *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 43, Special Issue, February 1990, p. 165-s - 182-s
- Cardwell, Lucy, A.; Rosenzweig, Mark, R. "Economic Mobility, Monopsonistic Discrimination and Sex Differences in Wages" *Southern Economic Journal* Vol. 46 No 4, 1979, p. 1102- 1117
- Christofides, L.N.; Swidinsky, R. "Wage Determination by Gender and Visible Minority Satus: Evidence from the 1989 LMAS" *Canadian Public Policy*, Vol. 20, 1994, p. 34-51
- Cooke, William, N. "Employee participation programs, group-based incentives, and company performance: a union-nonunion comparison", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 47, No. 4 , July, 1994, p. 594-609
- Deckop, John R. "Determinants of chief executive Officer Compensation" *Industrial and Labor Relations Review* 41 (2), January 1988, p. 215-226

- Dong-One, Kim "Factors influencing organizational performance in gainsharing programs" *Industrial Relations* 35 (2), April 1996, p. 227-244
- Douglas, Evan, J.; Santerre, Rexford, E., "Incentive Contracts and Stockholder Monitoring: Substitute Sources of Executive Compliance", *Quarterly Review of Economics and Business*, Vol. 30, No. 2, Summer 1990, p. 24-31
- Dyer, Lee; Schwab, Donald, P.; Thériault, Ronald, D. "Managerial Perceptions Regarding Salary Increase Criteria" *Personnel Psychology* 29, Summer 1976, p. 233-242
- Ermish, John, F.; Wright, Robert, E. "Wage Offers and Full-time and Part-time Employment by British Women" *Journal of Human Resources*, 28 (1), Winter 1993, p. 111-133
- Ferland, Gilles "Modes de rémunération et structures de salaire au Québec (1980-1992)" *Relations industrielles*, Vol. 51, no 1, 1996, p. 120 -135
- Freeman, R.B.; Medoff, J.L. "What Do Unions Do?" New York: Basic Books, 1984
- Garen, John, E. "Executive Compensation and Principal-Agent Theory" *Journal of Political Economy*, Vol. 102, No. 6, 1994, p. 1175-1199
- Gibbons, Robert; Murphy, Kevin, J. "Relative Performance Evaluation for Chief Executive Officers" *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 43, Special Issue, February 1990, p. 30s-51s
- Gomez-Mejia, Luis, R.; Tosi, Henry; Hinkin, Timothy "Managerial control, performance and executive compensation", *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 1, 1987, p. 51-70
- Guy, Frederick "CEO Pay, Shareholder Returns, and Accounting Profits", *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 7, No. 3, 2000, p. 263-274
- Harley, Ryan, E., Jr.; Wiggins, Roy A., III "The influence of firm and manager specific characteristics on the structure of executive compensation" *Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization*; 7 (2) , June 2001, p. 101-123
- Heneman, Robert L. "Pay for performance: Exploring the Merit System", *Work in America Institute, Inc., Pergamon Press*, 1984, 64 p.
- Hersch, Joni; Viscusi, Kip, W. "Gender Differences in Promotions and Wages" *Industrial Relations*, Vol. 35, No 4, October 1996, p. 461-472

- Hogan, Timothy, D.; McPheters, Lee, R. "Executive Compensation: Performance Versus Personal Characteristics" *Southern Economic Journal*, 46 (4), April 1980, p.1060-1068
- Holzer, Harry, J. "Wages, Employer Costs, and Employee Performance in the Firm" *Industrial and Labor Relations Review*, Vol., 43, Special Issue February 1990, p. 147-s - 164-s
- Institut de recherche et d'information sur la rémunération (IRIR), "Dossier: Rémunération variable: Description et tendances" 1996 a, 24 p.
- Institut de recherche et d'information sur la rémunération (IRIR), "Dossier: Fondements et impacts " 1996 b, 33 p.
- Jensen, M.C.; Meckling, W.J. "Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, 1976, p. 305-360
- Kahn, Lawrence M.; Peter D. Sherer "Contingent pay and managerial performance" *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 43, Special Issue February 1990, p. 107-s - 120-s
- Lawler III, Edward E. "Pay and Organizations Effectiveness: A Psychological View" New York; McGraw-Hill, 1971, 327 p.
- Lawler III, Edward E. "Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy", Jossey-Bass Publishers, San Fransisco, 2000, 327 p.
- "Le Petit Larousse 2003" Larousse / VUEF 2002, 1818 p.
- Martocchio, J.J. "Strategic Compensation, A Human Ressource Management Approach" Institute of Labor and Industrial Relations University of Illinois at Urbana-Champaign, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, Second Edition, 2001, 372p.
- McKnight Phillip J. "An Explanation of Top Executive Pay: A UK Study" *British Journal of Industrial Relations*; 34 (4), December 1996, p. 557-566
- McKnight Phillip J.; Tomkins, C. "Top executive pay in the United Kingdom: A corporate governance dilemma " *International Journal of the Economics of Business*; 6 (2), July 1999, p. 223-243
- Medoff, James, L.; Abraham, Katharine, G. "Experience, Performance, and Earnings" *The Quarterly Journal of Economics*, December 1980, p. 703-736

- Morin, D.; Renaud, S. "The effect of organisational context on the motivation of raters to provide lenient appraisals", *International Journal of Administrative Sciences*, Vol. 66, No. 4, 2000, p. 637-654
- Morin, D.; Renaud, S. "The Effect of Performance Appraisal Purpose on Rater Motivation to be Lenient: A Study in an Organizational Setting", *International Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, 2001, p. 120-133
- Murphy, Kevin, J. "Corporate Performance and managerial Remuneration: An empirical Analysis" *Journal of Accounting and Economics*; 7, April 1985, p. 11-42
- Norusis, M.J., "SPSS-X Advanced Statistics Guide", Deuxième édition, Chicago, SPSS Inc, 1988
- Organ, D.W.; Ryan, K. "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior" *Personnel Psychology*, Vol. 74, 1995, p. 34-40.
- Ortin-Angel, P.; Salas-Fumas, V. "Agency-Theory and Internal-Labor Market Explanations of Bonus Payments: Empirical Evidence from Spanish Firms", *Journal of Economics and Management Strategy*; 7 (4), winter 1998, p. 573-613
- Parent, D. "Survol des contributions théoriques et empiriques liées au capital humain" Université de Montréal, Centre de recherche et développement en économie, cahier 0695, 1995, 67 p.
- Peretti J-M.; Roussel, P. "Les rémunérations, Politiques et pratiques pour les années 2000", *Série Vital Roux*, 2000, p.81-97
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Hui, C. "Organizational Citizenship Behaviors and Managerial Evaluations of Employee Performance : A review and suggestions for future research" *Research in personnel and Human Resources management*, Vol. 11, 1993, p. 1-40
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Paine, J.B.; Bachrach, D.G. "Organizational Citizenship Behaviors : A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research" *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, 2000, p. 513-563
- Quivy, R.; L. Van Campenhoudt "Manuel de recherche en sciences sociales" deuxième édition, Paris: Dunod, 1995, 248 p.
- Renaud, Stéphane "Unions, Wages and Total Compensation in Canada" *Relations Industrielles*, Vol. 53 No 4, 1998, p. 710-729

- Rose, Nancy, L.; Shepard, Andrea "Firm diversification and CEO compensation: managerial ability or executive entrenchment?" *Rand Journal of Economics*, Vol. 28, No. 3, Autumn 1997, p. 489-514
- Roth, K.; O'Donnell, S. "Foreign Subsidiary Compensation Strategy: An Agency Theory Perspective" *Academy of Management Journal*, 39, 1996, p. 678 - 703
- Schwab, Donald P; Olson Craig A. "Merit pay practices: implications for pay-performance relationships" *Industrial and Labor Relations Review* 43 (3), Special Issue February 1990, p. s-237 - s-255
- Statistiques Canada "Information population active" No 71-001-PPB au catalogue / ISSN 0708-3157, 40 p.
- Thériault, Roland "Guide Mercer sur la gestion de la rémunération, théorie et pratique" Gaëtan Morin éditeur, 1991, 579 p.
- Thériault, Roland; St-Onge, Sylvie "Gestion de la rémunération, Théorie et pratique" Gaëtan Morin éditeur, 2000, 780 p.
- Tosi, Henry, L.; Werner, Steve; Katz, Jeffrey, P.; Gomez-Mejia, Luis, R., "How Much Does Performance Matter? A Meta-Analysis of CEO Pay Studies", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 2, 2000, p. 301-339