

Université de Montréal

**Les impacts de la satisfaction envers les régimes de rémunération
variable sur l'engagement organisationnel des travailleurs**

par
Émilie Lavoie

École de relations industrielles
Faculté des arts et sciences

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

Août 2011

© Émilie Lavoie, 2011

Identification du jury

Université de Montréal
Faculté des arts et sciences

Mémoire intitulé :
Les impacts de la satisfaction envers les régimes de rémunération variable sur
l'engagement organisationnel des travailleurs

Présenté par :
Émilie Lavoie

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Jean-Michel Cousineau	Président-rapporteur
Stéphane Renaud	Directeur de recherche
Alain Marchand	Membre du jury

Sommaire

Ce mémoire a pour objectif de comprendre l'impact de la satisfaction envers les régimes de rémunération variable sur l'engagement organisationnel des travailleurs. Pour étudier cette question, nous avons utilisé trois hypothèses basées sur la théorie des attentes ainsi que sur la théorie de l'agence. La première hypothèse stipule que la satisfaction envers les régimes de bonus fait augmenter le niveau d'engagement organisationnel des travailleurs. La deuxième hypothèse est que la satisfaction envers les régimes de partage des bénéfices fait augmenter le niveau d'engagement organisationnel des travailleurs. La troisième hypothèse stipule que la satisfaction envers les régimes d'actionnariat fait augmenter le niveau d'engagement organisationnel des travailleurs.

Nous avons utilisé une base de données provenant d'une enquête plus large portant sur « *les liens entre la rémunération, la formation et le développement des compétences et l'attraction et la rétention d'employés clés* ». L'entreprise où les données ont été collectées œuvre dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC). Les nouveaux employés embauchés dans cette entreprise établie à Montréal ont été interrogés.

Nos résultats nous permettent de confirmer deux de nos hypothèses, soit celle qui concerne les régimes de bonus et celle qui concerne les régimes d'actionnariat. Nos résultats indiquent que les individus satisfaits à l'égard des régimes de rémunération variable, plus précisément envers les régimes de bonus et les régimes d'actionnariat, présentent de plus hauts niveaux d'engagement organisationnel. Le soutien organisationnel perçu est également un facteur important dans le développement de l'engagement organisationnel.

Finalement, nous concluons ce mémoire avec l'implication de nos résultats pour les différents acteurs en relations industrielles.

Mots-clés :

Engagement organisationnel

Engagement affectif

Régime de rémunération variable

Satisfaction envers les régimes de rémunération variable

Summary

The objective of this study is to understand the impact of the satisfaction with variable pay plans on organizational commitment of workers. To investigate this question, we used three hypotheses based on the theory of expectations and on the agency theory. The first hypothesis states that satisfaction with bonus plans increases the level of affective organizational commitment of workers. The second hypothesis is that satisfaction with profit-sharing plans increases the level of affective organizational commitment of workers. The third hypothesis states that satisfaction with stock ownership plans increases the level of affective organizational commitment of workers.

We used a database from a wider survey on "*the links between compensation, training and skills development and attracting and retaining key employees.*" The company where the data was collected is in the field of information technology and communications. New employees hired in this company based in Montreal were interviewed.

Our results allow us to confirm two of our hypotheses. Our results indicate that individuals satisfied with variable pay plans, more precisely towards the bonus plans and stock ownership plans, have higher levels of organizational commitment. Perceived organizational support is also an important factor in the development of organizational commitment.

Finally, this study concludes with the implication of our results for the different actors in industrial relations.

Key words :

Organizational Commitment

Affective commitment

Variable pay plan

Satisfaction with variable pay plans

Remerciements

Je tiens à remercier mon directeur de mémoire, M. Stéphane Renaud, pour ses conseils, son support et ses encouragements tout au long de la réalisation de ce mémoire et qui m'ont permis de mener ce projet à terme. Merci pour le temps investi sur mon projet.

Je tiens également à remercier M. Jean-Michel Cousineau et M. Alain Marchand, évaluateurs, pour leurs judicieux commentaires et recommandations qui ont permis d'améliorer cette recherche.

Un merci particulier à mon conjoint pour sa patience, son support et ses encouragements tout au long de mes études. Merci de ton soutien dans les moments plus difficiles. Merci également à ma famille et à mes amis pour leurs encouragements tout au long de mon parcours.

Table des matières

Sommaire	iii
Summary	v
Remerciements	vi
Table des matières	vii
Introduction	1
Chapitre 1 : Revue de la littérature	6
1.1 Le concept de l'engagement organisationnel	7
1.1.1 Engagement affectif	9
1.1.2 Engagement de continuité	9
1.1.3 Engagement normatif	10
1.1.4 Conclusion	10
1.2 Définition des régimes de rémunération variable	11
1.2.1 Types de régimes de rémunération variable	12
1.2.2 Régimes basés sur le rendement individuel	13
1.2.3 Régimes basés sur le rendement collectif à court terme	14
1.2.4 Régimes basés sur le rendement collectif à long terme	16
1.2.5 Conclusion	18
1.3 Le concept de la satisfaction envers les régimes de rémunération variable	18
1.3.1 Conclusion	20
1.4 Les facteurs explicatifs de l'engagement organisationnel	21
1.4.1 Facteur individuel	21
1.4.2 Facteur lié aux expériences de travail vécues	28
1.4.3 Facteur lié aux caractéristiques organisationnelles	34
1.4.4 Conclusion sur l'ensemble des facteurs explicatifs de l'engagement organisationnel	37
1.5 Études portant sur le lien entre la rémunération variable et l'engagement organisationnel	38
1.5.1 Buchko (1992)	38
1.5.2 Buchko (1993)	39
1.5.3 Chang (2006)	40
1.5.4 Coyle-Shapiro et al. (2002)	41
1.5.5 Culpepper et al. (2004)	42
1.5.6 Fiorito et al. (2007)	43

1.5.7 Florkowski et Schuster (1992)	44
1.5.8 Kinnie et al. (2005)	45
1.5.9 Klein (1987)	46
1.5.10 Purcell et Hutchinson (2007)	47
1.5.11 Sweins et Kalmi (2008).....	47
1.5.12 Synthèse des études portant sur le lien entre la rémunération variable et l'engagement organisationnel	48
1.5.13 Conclusion et problématique.....	53
1.6 Cadre théorique sur le lien entre la satisfaction envers les régimes de rémunération variable et l'engagement organisationnel	54
Chapitre 2 : Modèle d'analyse	59
2.1 Modèle conceptuel	60
2.2 Cadre opératoire	61
2.2.1 Variables indépendantes.....	61
2.2.2 Variable dépendante.....	62
2.2.3 Variables de contrôle.....	63
2.3 Hypothèses	64
Chapitre 3 : Méthodologie	66
3.1 Données.....	67
3.2 Mesures	68
3.3 Analyses statistiques	72
Chapitre 4 : Résultats et discussion.....	75
4.1 Analyses descriptives	76
4.2 Analyses bivariées.....	79
4.3 Analyses multivariées longitudinales.....	83
4.4 Conclusion	91
Chapitre 5 : Conclusion.....	92
Bibliographie.....	98

Liste des tableaux

<i>Tableau I. Tableau-synthèse des études portant sur le lien entre la rémunération variable et l'engagement organisationnel</i>	<i>49</i>
<i>Tableau II. Opérationnalisation des variables indépendantes</i>	<i>62</i>
<i>Tableau III. Opérationnalisation de la variable dépendante</i>	<i>63</i>
<i>Tableau IV. Opérationnalisation des variables de contrôle</i>	<i>64</i>
<i>Tableau V. Statistiques descriptives.....</i>	<i>76</i>
<i>Tableau VI. Matrice de corrélations.....</i>	<i>80</i>
<i>Tableau VII. Analyses longitudinales basées sur des régressions linéaires avec méthodes XTREG (coefficients non standardisés)</i>	<i>84</i>

Liste des figures

Figure I. Modèle conceptuel 60

Introduction

Dans les dernières années, le contexte de mondialisation a accru l'ouverture des marchés et a généré une compétition forte, poussant les entreprises à trouver des solutions afin de rester compétitives (St-Onge et Thériault, 2006). Ce contexte incite plusieurs entreprises à adopter un régime de rémunération variable. St-Onge et Thériault (2006) indiquent que certaines pressions ont poussé les entreprises à allouer une importance croissante à la rémunération variable. Les auteurs ajoutent que la présence de la rémunération variable est une tendance à la hausse dans les entreprises depuis quelques années. Il s'agit d'une pratique répandue. En effet, 35,5% des entreprises canadiennes rapportent avoir minimalement un régime de rémunération variable mis en place à l'intention de leurs employés (Cloutier, Morin et Renaud, 2010).

Les régimes de rémunération variable comportent de nombreux avantages qui poussent une entreprise à adopter de telles pratiques de gestion des ressources humaines pour une catégorie d'employés ou pour l'ensemble de ses travailleurs. La rémunération variable serait utilisée afin de contrôler les coûts de main-d'œuvre, d'augmenter le rendement en liant la rémunération de l'individu à sa performance, et de récompenser des comportements et attitudes recherchés chez les employés (Cloutier et al., 2010 ; Institut de Recherche et d'Information sur la Rémunération (IRIR), 1996b ; St-Onge et Thériault, 2006). La rémunération variable permettrait également d'améliorer la performance et la productivité d'une entreprise (IRIR, 1996b ; St-Onge et Thériault, 2006).

La mise en place d'un régime de rémunération variable « *permet en outre d'attirer et de retenir les meilleurs employés* » (Cloutier et al., 2010 : p.31). La rétention est cruciale pour les entreprises qui veulent demeurer compétitives. Les départs volontaires sont coûteux pour une organisation, tant au niveau financier qu'au niveau des compétences-clés. Avec la raréfaction de la main-d'œuvre, les entreprises mettent en œuvre des pratiques de gestion des ressources humaines, dont les régimes de rémunération variable, afin de retenir et fidéliser les employés. En lien avec la rétention, les entreprises souhaitent développer l'engagement organisationnel des

individus. Il s'agit d'un phénomène qui reçoit de l'attention depuis plusieurs années. Les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) et de Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky (2002) indiquent que les individus présentant de plus hauts taux d'engagement organisationnel seraient moins enclins à avoir l'intention de quitter ou à quitter leur organisation. Les entreprises auraient tout intérêt à favoriser le développement de cette attitude chez leurs employés afin de favoriser la rétention.

Plusieurs chercheurs se sont intéressés au phénomène dans les dernières années. L'importance des expériences de travail vécues par les individus ressort fortement dans le développement de l'engagement organisationnel. En effet, ce sont les facteurs les plus fortement liés à l'engagement organisationnel (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et al., 2002). Plus particulièrement, les individus qui présentent une satisfaction globale élevée à l'égard de leur emploi ont de plus hauts niveaux d'engagement organisationnel. Ce type de satisfaction étant lié fortement au développement de l'engagement organisationnel (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et al., 2002), l'effet de la satisfaction envers les régimes de rémunération variable est toutefois méconnu. Il y a un vide empirique à cet égard. C'est pourquoi nous posons la question de recherche suivante :

Quels sont les impacts de la satisfaction envers les régimes de rémunération variable sur l'engagement organisationnel des travailleurs?

L'entreprise peut exercer une influence sur les expériences de travail vécues par les individus, alors qu'elle n'a pas de pouvoir sur les caractéristiques propres aux individus telles que l'âge ou le sexe. Elle a le choix du type de régime de rémunération variable qu'elle souhaite implanter. Ceux-ci sont nombreux et peuvent prendre diverses formes. Que ce soit des régimes basés sur le rendement individuel tels que les régimes à la pièce ou à la commission, des régimes basés sur le rendement collectif à court terme comme les régimes de partage des profits ou les primes d'équipes, ou encore des régimes basés sur le rendement collectif à long terme tels que les régimes d'achat ou d'octroi d'actions, de nombreuses options

s'offrent aux entreprises qui mettent en place des régimes de rémunération variable. On ne peut toutefois pas conclure sur quel type de régime procure la plus grande satisfaction et a le plus grand effet sur l'engagement organisationnel, lesquels sont les plus valorisés par les individus, d'où l'intérêt de notre projet. Les effets de la satisfaction envers les régimes de rémunération variable n'ont pas été comparés à l'heure actuelle à notre connaissance.

À notre connaissance, très peu d'auteurs se sont intéressés à la satisfaction envers les régimes de rémunération variable et l'engagement organisationnel. Nous disposons de seulement trois études qui touchent le sujet, celle de Buchko (1993), celle de Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton et Swart (2005) et celle de Sweins et Kalmi (2008). Quelques auteurs ont mis en lien la présence de tels régimes et leur effet sur l'engagement organisationnel (Buchko, 1992 ; Buchko, 1993 ; Chang, 2006 ; Coyle-Shapiro, Morrow, Richardson et Dunn, 2002 ; Culpepper, Gamble et Blubaugh, 2004 ; Fiorito, Bozeman, Young et Meurs, 2007 ; Florkowski et Schuster, 1992 ; Kinnie et al., 2005 ; Klein, 1987 ; Purcell et Hutchinson, 2007 ; Sweins et Kalmi, 2008). Toutefois, il s'agit de la présence et non de la satisfaction envers les régimes de rémunération variable qui a été mise en lien avec l'engagement organisationnel dans la majorité des cas. Par ailleurs, les études qui ont abordé le lien entre rémunération variable et engagement organisationnel n'ont mis en lien qu'un seul régime à la fois avec l'engagement organisationnel. La présence d'un régime de rémunération est différente de la satisfaction à son égard. Les caractéristiques des régimes sont constantes pour tous les employés d'une même entreprise, tandis que l'appréciation par les individus varie. La satisfaction à l'égard des régimes de rémunération variable est propre à chacun des individus. Il y a donc un intérêt pour les entreprises, de plus en plus nombreuses à mettre en place des régimes de rémunération variable de toutes sortes, de connaître quels régimes suscitent le plus de satisfaction et par conséquent ont une incidence sur le niveau d'engagement organisationnel, particulièrement chez les employés clés. Notre projet permettra également de connaître l'évolution dans le temps de l'engagement organisationnel en lien avec la satisfaction envers les régimes de rémunération variable, chose que

les études antérieures ne permettent pas de connaître. Pour ces raisons, nous apporterons des contributions au champ des relations industrielles. Une meilleure connaissance de l'impact de la satisfaction envers les régimes de rémunération variable sur l'engagement organisationnel des travailleurs permettra d'éclairer les décisions en matière de rémunération dans les entreprises et de mieux saisir la portée de ces décisions, en particulier lors de l'implantation d'un régime de rémunération variable. Notre question de recherche est pertinente pour les relations industrielles puisqu'elles s'intéressent aux pratiques de gestion des ressources humaines.

Ce mémoire se divise en cinq chapitres. Le prochain chapitre introduit la revue de la littérature. Ce chapitre présente les définitions ainsi que l'état des connaissances actuelles sur les régimes de rémunération variable et sur l'engagement organisationnel. Il précise également la problématique de recherche. Le chapitre deux comporte le modèle d'analyse qui est utilisé pour l'étude ainsi que les hypothèses formulées à partir de notre question de recherche. Le troisième chapitre présente la méthodologie. Ce chapitre décrit les données qui seront utilisées, les mesures des variables et les analyses statistiques des données auxquelles nous procéderons. Le quatrième chapitre présente les résultats et la discussion de ceux-ci. Enfin, le cinquième chapitre est la conclusion de ce mémoire.

Chapitre 1 : Revue de la littérature

Ce chapitre a pour objectif de définir les concepts de l'engagement organisationnel, de la rémunération variable et de la satisfaction envers les régimes de rémunération variable à partir de la littérature existante. De plus, il identifie des variables associées dans la littérature à l'engagement organisationnel. La littérature existante sur le lien entre la satisfaction envers les régimes de rémunération variable et l'engagement organisationnel est abordée. Enfin, ce chapitre se termine par la problématique.

1.1 Le concept de l'engagement organisationnel

La forme d'engagement retenue ici est celle que manifeste un individu pour l'organisation à laquelle il appartient, soit l'engagement organisationnel. L'engagement organisationnel est un concept qui peut être défini de plusieurs façons. Les études qui portent sur l'engagement organisationnel sont divisées entre deux courants, soit deux définitions principalement utilisées par les auteurs. Chacune des définitions a un questionnaire qui s'y rattache afin de mesurer l'engagement organisationnel dans les diverses études.

Une première définition de l'engagement organisationnel utilisée par plusieurs auteurs correspond à celle de Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974) tel que rapporté dans certaines études (Bateman et Strasser, 1984 ; Buchko, 1992 ; Buchko, 1993; Buchko, Weinzimmer et Sergeyeve, 1997; Chew et Chan, 2008 ; Cohen, 1992; Fiorito et al., 2007; Klein, 1987 ; Klein et Hall, 1988 ; Luthans, Baack et Taylor, 1987; Mathieu et Zajac, 1990; Porter et al., 1974 ; Steers, 1977 ; Whitener, 2000). La définition de l'engagement organisationnel de Porter et al. (1974) correspond à : « *la force relative de l'identification d'un individu et son implication à une organisation particulière* » (1974 : p. 604, traduction libre). Trois aspects sont reliés à l'engagement organisationnel dans cette définition, comme le soulignent Porter et al. (1974) : « *une forte croyance dans les objectifs et valeurs de l'organisation, la volonté de faire des efforts supplémentaires au nom de l'entreprise, et un fort désir de maintenir sa citoyenneté organisationnelle* » (1974 : p. 604, traduction libre).

L'individu s'identifie non seulement à une organisation, mais il partage également les valeurs et les objectifs véhiculés par celle-ci et le maintien de sa citoyenneté organisationnelle est défini comme provenant de la volonté de l'individu en question. L'engagement est un phénomène vécu par l'individu par rapport à une organisation. Ce sont ces éléments qui entrent en jeu dans le maintien du lien entre l'individu et l'organisation, selon la définition de Porter et al. (1974). Plus un individu s'identifie à une organisation, plus son engagement organisationnel devrait être élevé. Il s'agit d'une définition qualifiée d'essentiellement unidimensionnelle par les auteurs qui adhèrent à l'autre courant de la littérature. En effet, elle ne considère pas les facettes sous-jacentes à l'engagement organisationnel.

Les auteurs qui n'adhèrent pas à la définition de Porter et al. (1974) de l'engagement organisationnel proposée ci-dessus utilisent généralement la définition et le questionnaire élaborés par Allen et Meyer (1990) (Allen et Meyer, 1990 ; Allen et Meyer, 1996 ; Chang 2006 ; Conway et Monks, 2009 ; Culpepper et al., 2004 ; Dorenbosch, de Reuver et Sanders, 2006 ; Finegan, 2000 ; Guerrero et Herrbach, 2009 ; Meyer et Allen, 1991 ; Meyer, Allen et Smith, 1993 ; Meyer et al., 2002 ; Sweins et Kalmi, 2008 ; Vandenberghe et Tremblay, 2008). Allen et Meyer (1990) considèrent également que l'engagement organisationnel est un état psychologique vécu par un individu et que cet état lie l'individu à une organisation. L'engagement organisationnel a un effet sur la décision de l'individu de poursuivre ou non la relation d'emploi (Allen et Meyer, 1990 ; Allen et Meyer, 1996 ; Meyer et al., 1993). La définition d'Allen et Meyer (1990) diffère de celle de Porter et al. (1974) en ce sens qu'elle propose que l'engagement est un concept multidimensionnel. Il s'agit de la distinction majeure entre les deux définitions. Allen et Meyer (1990) décomposent le concept de l'engagement organisationnel en trois sous-concepts, soit l'engagement affectif, l'engagement de continuité et l'engagement normatif, tandis que Porter et al. (1974) ne distinguent pas les trois concepts, ils le considèrent comme un seul élément unidimensionnel. L'engagement affectif, l'engagement de continuité et l'engagement normatif ne sont pas nécessairement vécues

simultanément par un individu, ni de la même façon par les individus selon Allen et Meyer (1990).

1.1.1 Engagement affectif

L'engagement affectif se caractérise par : « *le désir d'un individu de poursuivre la relation d'emploi* » (Allen et Meyer, 1990 : p.3, traduction libre). La relation d'emploi se perpétue parce que l'employé le veut (Allen et Meyer, 1990). L'engagement affectif se caractérise chez l'individu par : « *un attachement émotif envers l'organisation, l'identification avec l'organisation et l'implication dans l'organisation* » (Allen et Meyer, 1990 : p.1, traduction libre). L'individu qui manifeste de l'engagement affectif vit un sentiment d'appartenance à l'organisation, d'identification à celle-ci comme dans la définition de Porter et al. (1974). Il s'agit de l'aspect de l'engagement organisationnel le plus étudié, le plus souvent mesuré par les chercheurs (Allen et Meyer, 1990 ; Chang 2006 ; Conway et Monks, 2009 ; Culpepper et al., 2004 ; Dorenbosch et al., 2006 ; Finegan, 2000 ; Guerrero et Herrbach, 2009 ; Meyer et al., 1993 ; Meyer et al., 2002 ; Sweins et Kalmi, 2008 ; Vandenberghe et Tremblay, 2008).

1.1.2 Engagement de continuité

L'engagement de continuité est vécu par un individu lorsque : « *l'individu a besoin de poursuivre la relation d'emploi* » (Allen et Meyer, 1990 : p.3, traduction libre). L'engagement de continuité est caractérisé par : « *un engagement basé sur les coûts associés au départ de l'organisation par les employés* » (Allen et Meyer, 1990 ; p.1, traduction libre). L'individu poursuit la relation d'emploi avec l'organisation afin d'éviter d'être pénalisé par les coûts associés au départ. Ces coûts de départ sont liés à : « *la perception par un employé des alternatives disponibles et l'importance des investissements réalisés* » (Allen et Meyer, 1990 : p.13, traduction libre). Cela signifie que l'individu poursuit la relation d'emploi s'il ne perçoit pas d'autres alternatives, ou si la perte potentielle d'un investissement réalisé est importante (Meyer et al., 1993).

1.1.3 Engagement normatif

Cette dimension de l'engagement se manifeste lorsque : « *l'individu ressent le devoir de poursuivre la relation d'emploi* » (Allen et Meyer, 1990 : p.1, traduction libre). L'engagement normatif est associé avec des sentiments d'obligation qui sont éprouvés par l'individu en question (Meyer et al., 1993). Ce sentiment d'obligation découle de : « *résultats d'expériences de socialisation qui mettent l'emphase sur le fait qu'il est approprié de demeurer loyal à un employeur ou par l'obtention de bénéfices qui créent un sens d'obligation de réciprocité* » (Meyer et al., 1993 : p.539, traduction libre). Un individu peut donc décider de poursuivre la relation d'emploi avec une organisation dû à ses expériences de socialisation ou encore en réponse aux bénéfices reçus. Il s'agit du troisième aspect de l'engagement organisationnel mis de l'avant par Allen et Meyer (1990). Toutefois, l'engagement normatif demeure la forme la moins mesurée et étudiée des trois dimensions de l'engagement organisationnel dans les études menées par les chercheurs.

1.1.4 Conclusion

Deux définitions sont utilisées dans la littérature sur l'engagement organisationnel. Ces définitions ont un point en commun, il s'agit d'un phénomène psychologique vécu par un individu et qui lie celui-ci à une organisation. La première définition est celle de Porter et al. (1974). Cette définition de l'engagement organisationnel est globale et indique qu'un individu engagé s'identifie à l'organisation, partage les valeurs et objectifs de l'organisation et souhaite maintenir sa citoyenneté organisationnelle. La deuxième définition, d'Allen et Meyer (1990), est plus complexe puisqu'elle comporte trois dimensions : l'engagement affectif, l'engagement de continuité et l'engagement normatif. Dans le premier cas, la relation d'emploi se perpétue puisque l'individu le désire. Dans le deuxième sous-concept, c'est par obligation que la relation se poursuit et finalement, dans le cas de l'engagement normatif, c'est à cause du sentiment de devoir. La définition d'Allen et Meyer (1990) intègre dans le sous-concept de l'engagement affectif les éléments de la définition de Porter et al. (1974). La définition est toutefois très différente puisque les auteurs ajoutent, par les autres sous-concepts, des dimensions que Porter et al.

(1974) ne proposent pas. Par exemple, Allen et Meyer (1990) parlent du manque d'alternatives perçues par les individus ou encore du sentiment d'obligation. Dans le cadre de ce mémoire, nous retiendrons la définition de l'engagement organisationnel proposée par Allen et Meyer (1990) puisqu'elle est plus globale. Elle intègre les aspects présentés dans la définition de Porter et al. (1974) ainsi que plusieurs autres dimensions.

1.2 Définition des régimes de rémunération variable

La rémunération variable peut prendre différentes formes. Il existe différents types de régimes de rémunération variable employés par les entreprises. Cette section présente les définitions issues de la littérature du concept de rémunération variable.

L'Institut de Recherche et d'Information sur la Rémunération (IRIR) propose la définition suivante de la rémunération variable :

« 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, 1996a : p.5).

St-Onge et Thériault (2006) rapportent la définition suivante :

« La rémunération variable couvre toutes les formes de reconnaissance que l'employé peut recevoir s'il est admissible à des régimes de rémunération qui tiennent compte du rendement à court terme ou à long terme de

la personne, de l'équipe, de l'unité administrative ou de l'entreprise » (St-Onge et Thériault, 2006 : p.6).

Les auteurs ajoutent que la rémunération variable peut être versée sous forme de régimes divers. Ces régimes peuvent prendre la forme de régime de prime individuelle, de régime de rémunération à la pièce, de régime de rémunération à la commission, de régime de prime collective, de régime de partage du succès, de régime de partage des gains de productivité, de régime de participation aux bénéfices, de régime d'octroi ou d'achat d'action, ou encore de régime d'option d'achat d'actions.

Miceli et Heneman (2000) pour leur part proposent la définition suivante : « *La rémunération variable procure un paiement en argent sous forme de bonus, et ce bonus est lié à une mesure de performance d'équipe, d'unité d'affaires ou organisationnelle* » (Miceli et Heneman, 2000 : p.290, traduction libre).

Ces définitions ont en commun que la rémunération variable dépend d'une mesure de performance qui peut se situer à plusieurs niveaux de l'organisation. Un régime de rémunération variable peut être individuel ou collectif et dépend d'objectifs préalablement établis tel que rapporté par les définitions ci-haut. Toutefois, la définition de l'IRIR (1996a) ajoute deux éléments importants. La rémunération variable est distincte du salaire de base, elle s'y additionne et elle n'est pas constante d'un versement à un autre. Nous retiendrons cette définition puisqu'elle est plus complète car elle englobe les principaux éléments des autres définitions, en plus d'y ajouter d'autres éléments importants.

1.2.1 Types de régimes de rémunération variable

Plusieurs types de régimes de rémunération variable existent, tel que rapporté par la littérature. La prochaine section définit et classe ces régimes. La classification suivante est tirée de St-Onge et Thériault (2006). Les auteurs proposent trois catégories de régimes de rémunération variable : les régimes basés sur le rendement

individuel, les régimes basés sur le rendement collectif à court terme et les régimes basés sur le rendement collectif à long terme.

1.2.2 Régimes basés sur le rendement individuel

Les régimes basés sur le rendement individuel consistent en un montant qui est octroyé à un individu seul et ce montant est basé sur la performance de cet individu (Cloutier et al., 2010 ; IRIR, 1996a). L'élément sur lequel se base le montant octroyé à l'individu diffère d'un régime à un autre. Les régimes de rémunération variable individuels comportent trois formes de régimes, soit :

- les primes individuelles;
- les commissions¹;
- la rémunération à la pièce.

1.2.2.1 Primes individuelles

« Une prime correspond à un montant forfaitaire versé en plus du salaire » (St-Onge et Thériault, 2006 : p.430). Les primes individuelles sont octroyées sur la base du rendement individuel (Cloutier et al., 2010 ; IRIR, 1996a ; St-Onge et Thériault, 2006). Elles peuvent prendre la forme d'un boni au mérite tel que le définit l'IRIR : « montant non récurrent correspondant au 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 1996a : p.8). Tel que mentionné dans la définition de la rémunération variable, les primes individuelles sont basées sur une mesure de performance, individuelle dans ce cas-ci.

1.2.2.2 Commissions

Les commissions sont un régime de rémunération variable individuel généralement mis en place pour le personnel de vente (Cloutier et al., 2010 ; IRIR, 1996a ; St-

¹ Le plus souvent, les commissions sont des régimes individuels à court terme, bien que parfois elles peuvent être un régime collectif à court terme. (Cloutier et al., 2010).

Onge et Thériault, 2006). Les commissions consistent en la formule suivante : « *une partie du revenu de la vente est remise au représentant (vendeur) sous forme d'un pourcentage quelconque ou d'un montant fixe* » (IRIR, 1996a : p.8). Ce peut donc être un pourcentage des ventes ou un montant par unité vendue (IRIR, 1996a ; St-Onge et Thériault, 2006). L'IRIR (1996) ajoute : « *son versement est souvent conditionnel à l'atteinte d'un quota préétabli* » (IRIR 1996a : p.8). Comme il s'agit d'une forme de rémunération variable, le montant consenti est établi à partir de mesures de performances.

1.2.2.3 Rémunération à la pièce

La rémunération à la pièce est également basée sur un rendement individuel, soit le nombre d'unités produites par un individu (Cloutier et al., 2010 ; IRIR, 1996a ; St-Onge et Thériault, 2006). Il s'agit plus précisément d'un « *montant de rémunération fixé pour chaque unité produite ou assemblée sans défaut ou erreur* » (IRIR 1996a : p.8). La rémunération varie non seulement en fonction du nombre d'unités produites, mais également sur la base de critères de qualité (Cloutier et al., 2010 ; IRIR, 1996a).

1.2.3 Régimes basés sur le rendement collectif à court terme

Les régimes de rémunération variable collectifs, à l'inverse des régimes individuels, concernent un groupe d'individu ou encore l'organisation dans son entièreté (Cloutier et al., 2010 ; IRIR, 1996a ; St-Onge et Thériault, 2006). Il existe deux catégories de régimes basés sur le rendement collectif. La première catégorie comprend les régimes basés sur le rendement collectif à court terme. Selon St-Onge et Thériault, « *les régimes à court terme se basent sur le rendement annuel de l'organisation, d'une unité administrative ou d'un groupe* » (2006 : p.441). Les régimes basés sur le rendement collectif à court terme comprennent les régimes suivants :

- Les primes d'équipe
- Le partage des gains de productivité

- Le partage du succès
- La participation aux bénéfices

1.2.3.1 Primes d'équipe

Les primes d'équipes sont des primes collectives qui octroient un même montant à tous les individus d'un groupe ciblé pour l'atteinte des objectifs d'équipe (Cloutier et al., 2010 ; IRIR, 1996a ; St-Onge et Thériault, 2006). St-Onge et Thériault (2006) ajoutent que ces primes concernent la performance d'une équipe ou d'un groupe de travail. Les primes d'équipe peuvent prendre plusieurs formes : « *le régime de partage du rendement de l'équipe, le régime de rendement de l'équipe et le régime de contribution au rendement de l'équipe* » (St-Onge et Thériault, 2006 : p.464). Le montant accordé par ce type de régime varie donc en fonction de la performance d'un groupe d'individus.

1.2.3.2 Partage des gains de productivité

Les régimes de partage des gains de productivité sont des régimes de rémunération variable qui « *visent à mesurer l'amélioration de la productivité d'une entreprise et à partager ce résultat entre les employés et l'entreprise en accordant des primes calculées à l'aide d'une formule préétablie* » (St-Onge et Thériault, 2006 : p.451). Les plans Scanlon, Rucker et Improshare sont différentes formules de partage des gains de productivité (Dixon, Hayes et Stack, 2003 ; IRIR, 1996a ; St-Onge et Thériault, 2006). Ce type de régime offre donc un montant aux employés lorsqu'il y a des gains de productivité dans l'entreprise. Le montant fluctue selon l'atteinte des objectifs.

1.2.3.3 Partage du succès

Les régimes de partage du succès sont pour leur part liés à différents indicateurs dans l'entreprise, par exemple : « *une réduction des coûts, des accidents ou de l'absentéisme, ou encore une amélioration de la qualité, du service ou de la satisfaction des clients* » (St-Onge et Thériault, 2006 : p.460). Un montant est

associé et octroyé dans le cas où les objectifs préalablement établis par l'entreprise sont atteints (St-Onge et Thériault, 2006). Ce type de régime de rémunération variable récompense collectivement « *la réalisation des objectifs d'affaires* » (St-Onge et Thériault, 2006 : p.459).

1.2.3.4 Participation aux bénéfices

St-Onge et Thériault (2006) définissent les régimes de participation aux bénéfices de la façon suivante : « *une portion des bénéfices de l'organisation entière ou d'une unité d'affaires est partagée entre tous les employés ou une catégorie d'employés et versée en plus de leur salaire, immédiatement ou à terme* » (St-Onge et Thériault, 2006 : p.448). La définition de l'IRIR (1996a) insiste également sur les éléments suivants : il s'agit d'un versement en plus du salaire de base, et selon le régime mis en place, le versement peut être ponctuel ou différé. La participation aux bénéfices est un régime collectif qui dépend de la performance financière de l'organisation. Les versements varient d'une période à une autre.

1.2.4 Régimes basés sur le rendement collectif à long terme

Les régimes basés sur le rendement collectif à long terme constituent la deuxième catégorie de régimes collectifs. Ils sont constitués de régimes de rémunération variable d'actionnariat où les individus peuvent obtenir des actions de l'organisation (Cloutier et al., 2010 ; IRIR, 1996a ; St-Onge et Thériault, 2006). Cette catégorie de régimes comporte trois types de régimes principaux :

- Les régimes d'octroi ou d'achat d'actions
- Les régimes d'option d'achat d'actions
- Les « *employee stock ownership plans* »

1.2.4.1 Régimes d'octroi ou d'achat d'actions

« *Un régime d'achat d'actions permet aux employés d'acheter des actions de l'organisation qui les emploie* » (IRIR, 1996a : p.14). Les actions sont parfois

vendues aux employés à un prix avantageux (Cloutier et al., 2010 ; IRIR, 1996a ; St-Onge et Thériault, 2006). Selon St-Onge et Thériault (2006), l'entreprise encadre l'achat d'actions que peuvent se procurer les employés.

Dans le cas des régimes d'octroi d'actions, ce sont des régimes où des actions sont données à tous les individus ou à une partie des individus qui œuvrent au sein d'une entreprise (IRIR, 1996a ; St-Onge et Thériault, 2006). Les actions doivent généralement être détenues par les employés pendant une période minimale : « *Dans la plupart des cas, les personnes ne peuvent vendre les actions ainsi acquises pendant une période déterminée (habituellement de quatre ou cinq ans)* » (St-Onge et Thériault, 2006 : 472). Ce sont des régimes basés sur le rendement collectif à long terme puisqu'ils sont basés sur le marché boursier. De plus, il peut y avoir plusieurs années entre l'acquisition d'actions et le droit de levée.

1.2.4.2 Régimes d'option d'achat d'actions

Les régimes d'option d'achat d'actions sont des régimes de rémunération variable où « *des personnes ont le droit (l'option) d'acheter des actions de leur entreprise à un prix fixé d'avance (le « prix de levée ») durant une période déterminée (généralement 5 à 10 ans)* » (St-Onge et Thériault, 2006 : p.474). Ils devront conserver ces actions jusqu'au moment prédéterminé de la levée des actions, généralement plusieurs années (IRIR, 1996a ; St-Onge et Thériault, 2006). Il s'agit donc d'un régime basé sur le rendement collectif à long terme puisque le rendement boursier de l'entreprise entière est concerné.

1.2.4.3 « Employee stock ownership plans » (ESOP)

Les « *Employee stock ownership plans* », communément appelés « *ESOP* » dans la littérature, sont des régimes d'actionnariat (Dion, 1986). C'est un plan différé par lequel les employés acquièrent des actions de l'entreprise et les « *Employee stock ownership plans* » tiennent généralement lieu de régime de retraite » (IRIR, 1996a : p.15). C'est une forme d'actionnariat présente surtout aux États-Unis où les

employés touchent leur part au moment de la retraite ou du départ de l'entreprise (IRIR, 1996a).

1.2.5 Conclusion

Plusieurs régimes de rémunération variable peuvent être mis en place dans une même organisation (Cloutier et al., 2010). Cloutier et al. (2010) rapportent que les régimes individuels sont les plus répandus alors que les régimes d'actionnariat sont les moins répandus dans les entreprises canadiennes. Les auteurs ajoutent que les gestionnaires sont plus souvent visés par les régimes de rémunération variable que les autres groupes d'emplois. Chaque type de régime se base sur des mesures de performance qui varient selon le régime mis en place. Les définitions des régimes de rémunération variable de l'IRIR (1996a), St-Onge et Thériault (2006) et Miceli et Heneman (2000) rapportent que ceux-ci peuvent être basés sur le rendement individuel, sur le rendement collectif à court terme ou encore à long terme. Nous retiendrons la définition de l'IRIR (1996a) puisqu'elle précise, contrairement aux définitions de St-Onge et Thériault (2006) et de Miceli et Heneman (2000), que les régimes de rémunération variable n'offrent pas des versements constants et que ces versements sont en sus du salaire de base. De plus, pour les besoins de l'étude, nous regrouperons les régimes par leur nature. Par exemple, les régimes de bonis seront regroupés, les régimes d'actionnariat également, ainsi de suite. Nous ne retiendrons pas les grandes catégories de régimes de rémunération variable proposées par St-Onge et Thériault (2006).

1.3 Le concept de la satisfaction envers les régimes de rémunération variable

La satisfaction envers les régimes de rémunération variable est l'un des concepts retenus pour notre étude. Bien que plusieurs types de satisfactions ont été l'objet d'études dans la littérature, nous retiendrons la satisfaction d'un individu envers les régimes de rémunération variable. Afin de mieux comprendre ce type de satisfaction, il faut préalablement définir ce qu'est la satisfaction au travail d'un

individu plus généralement puisque la satisfaction envers les régimes de rémunération variable est une facette de la satisfaction au travail. Plusieurs définitions de la satisfaction au travail existent dans la littérature. La première définition est celle de Locke (1976). La satisfaction au travail est « *un état émotionnel agréable et positif résultant de l'identification d'un travailleur avec son emploi qui est aussi fonction d'une ancienne expérience agréable ou négative selon le cas* » (Bariteau, 2006 : p.7). Locke (1976) complète cette définition en associant certaines dimensions à la satisfaction au travail. Les dimensions qu'il associe à la satisfaction au travail sont le niveau de salaire, l'équité salariale, les politiques en lien avec le temps supplémentaire, la distribution des bonis et les augmentations de salaire (Locke, 1976). Les attitudes des individus à l'égard de ces dimensions composent la satisfaction au travail.

Une seconde définition est celle de Pierce, O'Driscoll et Coghlan (2004). Dans cette définition, la satisfaction au travail est définie comme « *le résultat positif d'un état affectif qu'un employé ressent envers son entreprise* » (Bariteau, 2006 : p.8). Cette définition contient tous les éléments liés à la satisfaction, elle est globale puisque c'est envers l'entreprise en général et non uniquement l'emploi ou un événement que l'état affectif se manifeste. La définition suivante est celle de Dolan, Lamoureux et Gosselin (1996). Dans ce cas-ci, « *la satisfaction au travail se définit comme un état émotif et positif qui résulte de l'opinion personnelle d'un travailleur envers son travail ou envers le climat de travail dans lequel il évolue* » (Bariteau, 2006 : p.8). On peut donc conclure que la satisfaction peut résulter de l'emploi en soi ou du climat de travail, selon le cas.

La définition de Herzberg (1966), qui est la suivante, permet de distinguer deux dimensions à la satisfaction, soit la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque. Deux groupes de facteurs sont liés à la satisfaction. Les facteurs extrinsèques², par exemple le salaire, les conditions de travail, les politiques organisationnelles, sont liés à la satisfaction extrinsèque alors que les facteurs de

² Herzberg (1966) identifie cette catégorie sous le nom « facteurs d'hygiène »

motivation, tels que les possibilités d'accomplissement et l'autonomie sont liés à la satisfaction intrinsèque (IRIR, 1996b). La présence de facteurs extrinsèques, selon Herzberg, « *ne fait que diminuer l'insatisfaction alors que les facteurs de motivation sont des éléments qui améliorent la satisfaction au travail* » (IRIR, 1996b : p.8). La dernière définition est celle de Larouche (1977). Celui-ci va plus loin qu'Herzberg (1966) en identifiant les facteurs intrinsèques et les facteurs extrinsèques liés aux deux dimensions de la satisfaction. Dans ce cas-ci, « *la satisfaction au travail d'un individu se définit selon plusieurs facteurs intrinsèques et extrinsèques relatifs à l'emploi* » (Bariteau, 2006 : p.9). Les facteurs intrinsèques identifiés par Larouche (1977) sont : « *l'affectation du personnel, l'altruisme, l'attrait au travail, l'autonomie, l'autorité, le niveau de communication avec le patron et les collègues, les conditions de travail, le degré de responsabilité, l'innovation, les politiques de l'organisation, le type et le niveau de supervision humaine et technique, l'utilisation des habiletés et la variété* » (Bariteau, 2006, p.9). « *Les possibilités d'avancement, l'évaluation du travail, la reconnaissance, le salaire et la sécurité d'emploi* » (Bariteau, 2006 : p.9-10) sont les facteurs extrinsèques issus de la définition de Larouche (1977).

1.3.1 Conclusion

Les définitions de la satisfaction au travail ont en commun qu'il s'agit d'un état émotif positif vécu par un individu à l'égard de son travail ou d'une expérience liée au travail. Toutefois, la définition de Larouche (1977) est plus précise que les précédentes puisqu'elle permet de distinguer deux dimensions à la satisfaction, la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque, ainsi que les facteurs qui s'y rapportent. Comme nous nous intéressons à la satisfaction envers les régimes de rémunération variable, nous retiendrons cette définition puisqu'elle précise plus en détail les facteurs liés à la satisfaction, en plus de distinguer les deux dimensions de la satisfaction, soit la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque.

La satisfaction envers les régimes de rémunération variable entre dans la catégorie de la satisfaction extrinsèque puisque « *la satisfaction intrinsèque est reliée à*

l'emploi en lui-même alors que la satisfaction extrinsèque est reliée à ce que la personne reçoit pour son travail » (Prince, 2006 : p.11). Quelques auteurs se sont intéressés à la satisfaction des individus envers les régimes de rémunération variable (Buchko, 1993 ; Kinnie et al., 2005 ; Sweins et Kalmi, 2008). Sweins et Kalmi (2008) utilisent le niveau d'appréciation des individus d'une entreprise des régimes de rémunération variable dont ils bénéficient comme définition. Il s'agit de la définition retenue dans le cadre de ce mémoire.

1.4 Les facteurs explicatifs de l'engagement organisationnel

Les facteurs explicatifs de l'engagement des individus avancés par les chercheurs sont nombreux. Ils peuvent être liés à des caractéristiques de l'individu lui-même, aux expériences de travail vécues³ par l'individu, ou encore ils peuvent découler de l'organisation. Cette section présente les principaux facteurs en lien avec l'engagement organisationnel présentés dans des méta-analyses, celle de Mathieu et Zajac (1990) et celle de Meyer et al. (2002), ainsi que les études subséquentes à ces méta-analyses.

1.4.1 Facteur individuel

Un premier groupe d'antécédents liés à l'engagement organisationnel sont des variables en lien avec les caractéristiques individuelles. Ce sont des caractéristiques propres à l'individu et ces caractéristiques varient d'un individu à un autre.

1.4.1.1 Âge

Une première variable en lien avec l'engagement organisationnel recensée dans les méta-analyses et les études subséquentes est l'âge. Les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) ainsi que de Meyer et al. (2002) indiquent un lien positif entre l'engagement organisationnel et l'âge. Cette relation signifie que plus un individu est âgé, plus grand est son engagement organisationnel. Plus précisément, Meyer et al.

³ Traduit de l'anglais « *work experiences* »

(2002) ont trouvé un lien significatif mais faible entre l'âge et les trois composantes de l'engagement organisationnel, soit l'engagement affectif, l'engagement de continuité et l'engagement normatif. Ce lien est plus fort entre l'âge et l'engagement de continuité dans le cadre des études réalisées hors de l'Amérique du Nord. Mathieu et Zajac (1990) avancent trois explications pour expliquer la relation entre l'engagement organisationnel et l'âge. Premièrement, les individus plus âgés sont plus susceptibles d'être satisfaits de leurs emplois. Deuxièmement, il est probable que les individus plus âgés détiennent de meilleures positions dans les organisations. Finalement, il est possible que les individus qui sont plus âgés aient développé une justification cognitive pour demeurer dans l'organisation.

Certaines études subséquentes à ces méta-analyses ont également mis en lien l'âge et l'engagement organisationnel. L'étude de Chew et Chan (2008) rapporte une association positive entre l'âge et l'engagement organisationnel. Par contre, les études de Coyle-Shapiro et al. (2002), Guerrero et Herrbach (2009), Kinnie et al. (2005) ainsi que de Purcell et Hutchinson (2007) n'ont pas trouvé de corrélation significative entre l'âge et l'engagement organisationnel.

Bien que l'association soit faible, il existe un consensus dans la littérature. L'âge et l'engagement organisationnel sont liés de façon positive tel que le rapporte les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) et Meyer et al. (2002) ainsi que l'étude de Chew et Chan (2008). Plus un individu est âgé, plus il est susceptible d'avoir un engagement organisationnel élevé.

1.4.1.2 Niveau de scolarité

Une variable qui compose le facteur individuel en lien avec l'engagement organisationnel est le niveau de scolarité. Plusieurs études mettent en lien le niveau de scolarité et l'engagement organisationnel. La plupart des études rapportent un lien négatif. En effet, la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) fait ressortir un lien négatif entre le niveau de scolarité et l'engagement organisationnel. Les auteurs expliquent cette relation de deux façons : les individus plus scolarisés disposent de

plus d'options sur le marché du travail, et il est possible que ceux-ci aient des attentes élevées envers l'organisation, attentes que l'organisation peut rencontrer plus difficilement (Mathieu et Zajac, 1990). Meyer et al. (2002) ont également mené une méta-analyse dans laquelle ils ont trouvé de faibles liens entre les variables démographiques et leur impact dans le développement de l'engagement organisationnel. Plus précisément, les auteurs ont trouvé une corrélation faible et négative entre les composantes de l'engagement organisationnel et le niveau de scolarité, particulièrement en regard de l'engagement de continuité (Meyer et al., 2002).

Sweins et Kalmi (2008) rapportent une association négative entre la scolarité et l'engagement organisationnel dans leur étude. Ce lien négatif indique que plus le niveau de scolarité est élevé, moins le niveau d'engagement organisationnel risque d'être élevé. Toutefois, les études de Conway et Monks (2009), Chang (2006), Fiorito et al. (2007) ainsi que Su, Baird et Blair (2009) n'ont pas trouvé d'association significative entre le niveau de scolarité et l'engagement organisationnel.

Les études s'entendent sur la relation qui existe entre le niveau de scolarité et l'engagement organisationnel. La relation présente dans les études indique que le niveau de scolarité a un impact négatif sur l'engagement organisationnel des individus. Plus le niveau de scolarité est élevé, moins grand est l'engagement organisationnel des individus. Les méta-analyses (Mathieu et Zajac, 1990; Meyer et al., 2002) en particulier font ressortir ce lien.

1.4.1.3 Sexe

Le sexe est une variable mise en lien avec l'engagement organisationnel dans les méta-analyses et les études qui leurs sont subséquentes. Mathieu et Zajac (1990) ont trouvé une faible relation entre le sexe et l'engagement organisationnel. L'association rencontrée dans leur étude rapporte que les femmes sont plus engagées que les hommes. Meyer et al. (2002) ont trouvé un lien semblable dans leur méta-

analyse. Mathieu et Zajac (1990) rapportent que les femmes doivent franchir plus de barrières dans les entreprises que les hommes, ce qui contribuerait au fait que celles-ci ont un plus grand engagement organisationnel que les hommes. Toutefois, c'est une explication qui doit être nuancée selon les auteurs étant donné qu'elle date des années 1960, soit avant l'entrée massive des femmes sur le marché du travail.

La majorité des études subséquentes à ces méta-analyses, soit les études de Chew et Chan (2008), Coyle-Shapiro et al. (2002), Fiorito et al. (2007), Guerrero et Herrbach (2009), Kinnie et al. (2005), Purcell et Hutchinson (2007) ainsi que Su et al. (2009) n'ont pas trouvé de relation significative entre le sexe et le niveau d'engagement organisationnel. Seuls Sweins et Kalmi (2008) ont trouvé une relation significative qui va dans le même sens que les méta-analyses, soit que les femmes sont plus engagées que les hommes. Chang (2006) a obtenu un résultat marginal dans son étude, c'est-à-dire qu'il a obtenu un coefficient significatif qui indique que les hommes sont plus engagés que les femmes. L'auteur n'apporte toutefois pas d'explication à ce résultat.

La littérature sur cette variable est partagée. Bien que les femmes semblent avoir une propension à avoir un engagement organisationnel plus grand que les hommes, le lien rapporté par les méta-analyses est faible. L'association entre le sexe et l'engagement organisationnel n'est pas significative dans la grande majorité des études. Il semble qu'il s'agisse d'une variable qui a un effet limité sur l'engagement organisationnel.

1.4.1.4 État civil

L'état civil est une variable qui fait partie des caractéristiques individuelles mise en lien avec l'engagement organisationnel dans les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) et Meyer et al. (2002). Une faible relation est rapportée par ces études. Les résultats indiquent les individus qui vivent en couple sont plus engagés que les individus qui ne sont pas dans cette situation. Mathieu et Zajac (1990) avancent comme explication que les individus qui vivent en couple sont susceptibles d'avoir

plus de responsabilités financières. Par contre, ils mentionnent que peu de travaux théoriques ont été faits pour expliquer la relation entre l'état civil et l'engagement organisationnel.

L'état civil n'a pas été mis en lien avec l'engagement organisationnel dans les études subséquentes dont nous disposons. De plus, dans les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) et Meyer et al. (2002), les échantillons sont limités. En effet, la première compte seulement cinq études pour l'état civil et la deuxième neuf études. L'état civil ne semble donc pas une variable très documentée, en plus d'avoir un effet faible sur l'engagement organisationnel. Cette variable apparaît ne pas être un bon prédicteur de l'engagement organisationnel.

1.4.1.5 Ancienneté

Deux types d'ancienneté sont traités dans la littérature, soit l'ancienneté dans le poste et l'ancienneté dans l'organisation. Le premier type d'ancienneté, l'ancienneté dans le poste, est mis en lien avec l'engagement organisationnel dans plusieurs études. Celle-ci a un faible lien positif dans les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) et Meyer et al. (2002). Plus précisément, dans la méta-analyse de Meyer et al. (2002), les auteurs rapportent un lien faible mais positif entre l'ancienneté dans le poste et les trois composantes de l'engagement organisationnel, soit les dimensions affective, normative et de continuité. Cette relation signifie que l'engagement organisationnel augmente avec l'ancienneté d'un individu dans son poste. Mathieu et Zajac (1990) expliquent ce lien en indiquant que les individus, après plusieurs années passées dans un poste, développeraient un attachement psychologique à l'organisation.

L'étude de Kinnie et al. (2005) ne rapporte pas de lien significatif entre l'ancienneté dans le poste pour deux des trois groupes d'employés étudiés. Dans le cas du troisième groupe, il y a une corrélation positive. Purcell et Hutchinson (2007) ont obtenu une corrélation négative entre l'ancienneté dans le poste et l'engagement organisationnel. Il s'agit d'un résultat marginal que les auteurs n'expliquent pas.

Le deuxième type d'ancienneté dans la littérature est l'ancienneté dans l'organisation. Mathieu et Zajac (1990) ainsi que Meyer et al. (2002) mettent en lien cette variable avec l'engagement organisationnel dans leurs études. La première méta-analyse rapporte une relation faible, bien que plus forte que celle entre l'ancienneté dans le poste et l'engagement organisationnel. Meyer et al. (2002) rapportent également une corrélation positive faible. Plus précisément, les auteurs rapportent que l'ancienneté dans l'organisation est associée de façon positive aux trois dimensions de l'engagement organisationnel. Plus grande est l'ancienneté d'un individu au sein d'une organisation, plus cet individu a un engagement organisationnel élevé. Mathieu et Zajac (1990) expliquent cette relation par le fait que plus un individu passe d'années dans une organisation, plus il accumule de bénéfices, par exemple, un régime de retraite lierait davantage un travailleur à son organisation.

Certaines études subséquentes ont également mis en lien l'ancienneté dans l'organisation et l'engagement organisationnel. Chang (2006) rapporte un coefficient positif dans son étude. Conway et Monks (2009) soulignent une corrélation positive entre l'ancienneté dans l'organisation et deux des trois dimensions de l'engagement organisationnel, soit l'engagement affectif et l'engagement de continuité. Sweins et Kalmi (2008) rapportent également un lien positif et significatif entre l'ancienneté dans l'organisation et l'engagement organisationnel. Plusieurs études, soit celles de Coyle-Shapiro et al. (2002), Kinnie et al. (2005), Purcell et Hutchinson (2007), Fiorito et al. (2007) ainsi que celle de Su et al. (2009) n'ont toutefois pas rapporté de corrélation entre ces éléments.

La majorité des études ont trouvé un lien entre l'ancienneté dans l'organisation et l'engagement organisationnel. Il y a un consensus sur ce lien dans la littérature. Il en va de même quant à la relation entre l'ancienneté dans le poste et l'engagement organisationnel, il y a également un consensus dans la littérature. Dans le cas des deux types d'ancienneté, il y a un lien positif, bien que faible, rapporté dans la

littérature. Plus un individu a de l'ancienneté, plus son engagement organisationnel est grand. Ce lien est plus fort pour l'ancienneté dans l'organisation que pour l'ancienneté dans l'emploi.

1.4.1.6 Niveau hiérarchique

Le niveau hiérarchique est mis en lien avec l'engagement organisationnel à plusieurs reprises dans les études. La méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) rapporte un lien positif entre le niveau hiérarchique et l'engagement organisationnel. Cette relation signifie que plus un individu occupe un emploi à un niveau hiérarchique élevé, plus grand est son engagement organisationnel. Les auteurs n'apportent toutefois pas d'explication à ce lien. L'étude subséquente de Sweins et Kalmi (2008) a trouvé une relation dans le même sens que celle de la méta-analyse. Les individus qui ont des emplois de superviseurs ont un plus grand engagement organisationnel. Toutefois, les études de Conway et Monks (2009) et de Su et al. (2009) n'ont pas trouvé de lien entre le niveau hiérarchique de l'emploi d'un individu et l'engagement organisationnel.

La relation entre le niveau hiérarchique et l'engagement organisationnel rapportée dans la littérature est la même dans les études concernées. Cette relation entre les variables est positive. Plus le niveau hiérarchique de l'individu est élevé, plus grand est son engagement organisationnel.

1.4.1.7 Conclusion

Plusieurs variables qui ont trait à des caractéristiques individuelles ont été mises en lien avec l'engagement organisationnel dans les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) et de Meyer et al. (2002), ainsi que dans les études subséquentes. La majorité des liens entre les variables liées aux caractéristiques individuelles et l'engagement organisationnel sont faibles. Meyer et al. (2002) concluent que les caractéristiques individuelles jouent un rôle mineur dans le développement de l'engagement organisationnel. Leurs résultats vont dans le même sens que ceux obtenus par

Mathieu et Zajac (1990). Les caractéristiques individuelles ne sont pas de bons prédicteurs de l'engagement organisationnel puisque les relations sont faibles, elles n'ont pas le plus grand impact sur l'engagement organisationnel.

1.4.2 Facteur lié aux expériences de travail vécues

Un deuxième groupe d'antécédents liés à l'engagement organisationnel sont des variables en lien avec les expériences de travail vécues par l'individu. Ce sont des expériences que l'individu vit dans son milieu de travail.

1.4.2.1 Soutien organisationnel perçu

Une première variable en lien avec l'engagement organisationnel recensée dans les méta-analyses et les études subséquentes est le soutien organisationnel perçu par les individus. Meyer et al. (2002) rapportent que cette variable a une forte corrélation positive avec l'engagement organisationnel. Il s'agit de la plus forte corrélation positive avec l'engagement affectif parmi les expériences de travail vécues dans leur étude. La corrélation avec l'engagement normatif est également plus forte dans les études réalisées hors de l'Amérique du Nord. Meyer et al. (2002) expliquent théoriquement cette relation de la façon suivante : lorsque les entreprises démontrent leur engagement à leurs employés, les individus développent un plus grand engagement affectif en retour. Les entreprises démontrent leur engagement en procurant aux individus un environnement de travail adéquat.

Les études subséquentes de Guerrero et Herrbach (2009) et Su et al. (2009) rapportent un lien positif et significatif entre le soutien organisationnel perçu et l'engagement organisationnel. Le niveau d'engagement organisationnel augmente avec le niveau de soutien organisationnel perçu.

Il y a un consensus dans la littérature sur la relation entre le soutien organisationnel perçu et l'engagement organisationnel. Les corrélations sont fortes entre les deux

variables. Le soutien organisationnel perçu a une influence très importante sur l'engagement organisationnel, plus particulièrement l'engagement affectif tel que rapporté dans la méta-analyse de Meyer et al. (2002).

1.4.2.2 Implication au travail

Une variable qui compose le facteur des expériences de travail vécues en lien avec l'engagement organisationnel est l'implication des individus au travail. La méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) ainsi que celle de Meyer et al. (2002) ont trouvé un lien positif entre l'implication au travail et l'engagement organisationnel. Plus précisément, l'étude de Meyer et al. (2002) rapporte un lien plus fort entre l'implication au travail et l'engagement affectif qu'avec les autres dimensions de l'engagement, soit l'engagement de continuité et l'engagement normatif. Les auteurs n'expliquent pas théoriquement ce résultat. Mathieu et Zajac (1990) précisent que l'implication au travail correspond à l'attachement d'un employé à son emploi, alors que l'engagement organisationnel concerne l'organisation et non seulement l'emploi. Les études subséquentes dont nous disposons n'ont pas mis en lien l'implication au travail et l'engagement organisationnel.

Les méta-analyses obtiennent les mêmes résultats sur la relation entre l'implication au travail et l'engagement organisationnel. Les résultats sont significatifs et positifs dans les deux méta-analyses. Dans la littérature, il y a un consensus sur la relation. Plus grande est l'implication au travail, plus grand est l'engagement organisationnel.

1.4.2.3 Satisfaction avec l'emploi

Plusieurs composantes de la satisfaction sont mesurées dans les méta-analyses et dans les études postérieures. La satisfaction globale avec l'emploi est une variable mise en lien avec l'engagement organisationnel dans les méta-analyses et les études qui leurs sont subséquentes. Il s'agit de la forme de satisfaction la plus documentée dans ces études et dans les méta-analyses. La méta-analyse de Meyer et al. (2002) s'appuie sur soixante-neuf études et celle de Mathieu et Zajac (1990) sur quarante-

trois études pour analyser la satisfaction globale avec l'emploi alors que les auteurs ne disposent que de quelques études pour les autres dimensions. Les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) et Meyer et al. (2002) ont trouvé une relation positive entre la satisfaction avec l'emploi et l'engagement organisationnel. Plus la satisfaction avec l'emploi est élevée, plus grand est l'engagement organisationnel. Dans l'étude de Meyer et al. (2002), la relation entre la satisfaction avec l'emploi et l'engagement affectif est la plus forte des trois dimensions de l'engagement organisationnel. Cette corrélation est la plus forte de sa catégorie. Les études réalisées en Amérique du Nord ont également trouvé une corrélation plus forte avec l'engagement organisationnel que les autres études. Les résultats ne sont pas expliqués théoriquement par les auteurs. Toutefois, Meyer et al. (2002) précise qu'il n'y a pas de consensus sur la direction du lien causal entre la satisfaction avec l'emploi et l'engagement organisationnel.

Les études subséquentes de Fiorito et al. (2007) ainsi que de Su et al. (2009) rapportent un lien positif et significatif entre la satisfaction avec l'emploi et l'engagement organisationnel. Dans l'étude de Fiorito et al. (2007), la relation est forte. Dans le cas de Su et al. (2009), les auteurs apportent une explication théorique. Les employés sont plus enclins à vouloir faire des efforts supplémentaires et à travailler de longues heures pour l'organisation lorsqu'ils sont satisfaits.

La littérature rapporte un lien positif et fort entre la satisfaction avec l'emploi et l'engagement organisationnel. Plus un individu est satisfait avec son emploi, plus son engagement organisationnel est grand, particulièrement son engagement affectif selon Meyer et al. (2002). La direction du lien causal n'est toutefois pas connue. Nous développerons plus loin sur la satisfaction puisqu'il s'agit de la variable indépendante de notre étude.

1.4.2.4 Ambiguïté dans le rôle

L'ambiguïté dans le rôle est une variable mise en lien avec l'engagement organisationnel dans les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) et Meyer et al.

(2002) qui fait partie des expériences de travail vécues. Les méta-analyses rapportent un lien négatif entre l'ambiguïté dans le rôle et l'engagement organisationnel. Cette relation signifie que plus l'ambiguïté dans le rôle est grande, plus faible est l'engagement organisationnel. Ce lien est plus fort avec la composante affective de l'engagement dans la méta-analyse de Meyer et al. (2002). Cette relation est également plus forte dans les études réalisées en Amérique du Nord que celles réalisées hors de l'Amérique du Nord. Mathieu et Zajac (1990) rapportent que peu de travaux théoriques ont été réalisés sur le lien entre l'ambiguïté dans le rôle et l'engagement organisationnel. Les perceptions d'un individu de son environnement de travail affectent toutefois la réponse affective.

Les études subséquentes n'ont pas mis en lien l'ambiguïté dans le rôle et l'engagement organisationnel. Il y a un consensus dans la littérature existante sur le lien ces variables. Les méta-analyses ont mis en lien ces variables et ont trouvé une corrélation négative.

1.4.2.5 Défi dans l'emploi

Mathieu et Zajac (1990) mettent en lien le défi dans l'emploi⁴ avec l'engagement organisationnel dans leur méta-analyse. Le lien entre le défi dans l'emploi et l'engagement organisationnel est positif, c'est-à-dire que plus le niveau de défi est élevé, plus grand est l'engagement organisationnel. Ils rapportent qu'il n'y a pas de modèle théorique qui permet d'expliquer cette relation. Les auteurs avancent que ce lien positif pourrait concerner principalement les employés qui ont un grand désir de développement. Toutefois, la relation entre le défi en emploi et l'engagement organisationnel n'a pas été testée directement. Il n'y a pas d'explication théorique avancée pour l'instant.

L'étude de Chew et Chan (2008) mesure la relation entre le défi dans l'emploi et l'engagement organisationnel. Les auteurs ont également rapporté un lien positif et

⁴ Mathieu et Zajac (1990) utilisent l'expression « job challenge » alors que Chew et Chan (2008) utilisent l'expression « challenging assignments »

significatif entre le défi dans l'emploi et l'engagement organisationnel. Ce lien est conséquent avec le résultat de Mathieu et Zajac (1990). Les auteurs, Chew et Chan (2008), disent que les entreprises qui assignent des tâches comportant un défi à leurs employés peuvent créer un engagement auprès des employés qui désirent utiliser leurs compétences et habiletés.

La littérature rapporte une corrélation positive entre le défi et l'engagement organisationnel. Toutefois, l'échantillon de Mathieu et Zajac (1990) est limité et une seule étude subséquente confirme ce résultat. D'autres études sont nécessaires pour confirmer le lien entre le défi en emploi et l'engagement organisationnel.

1.4.2.6 Autonomie dans les tâches

Mathieu et Zajac (1990) ont mis l'autonomie dans les tâches et l'engagement organisationnel en lien dans leur méta-analyse. Les auteurs rapportent une faible corrélation positive entre les variables. Ce lien signifie que plus l'autonomie dans les tâches est élevée, plus grand est l'engagement organisationnel. Mathieu et Zajac (1990) n'expliquent pas théoriquement cette relation et précisent qu'il s'agit d'un lien très peu documenté. Une seule étude subséquente a mesuré le lien entre l'autonomie dans les tâches et l'engagement organisationnel. L'étude de Fiorito et al. (2007) a mesuré le lien entre l'autonomie dans les tâches et l'engagement organisationnel. Son étude porte sur deux échantillons, un premier composé de travailleurs, un deuxième composé d'employeurs, chacun des groupes ayant répondu à un questionnaire. Fiorito et al. (2007) rapporte un lien positif dans le premier échantillon et un non significatif dans le deuxième cas.

La méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) dispose d'un échantillon limité sur le lien entre l'autonomie dans les tâches et l'engagement organisationnel. De plus, une seule étude ultérieure a testé ce lien, en plus d'obtenir un résultat partagé. D'autres études sont nécessaires pour mesurer la relation entre l'autonomie dans les tâches et l'engagement organisationnel.

1.4.2.7 Conflit dans le rôle

Le conflit dans le rôle et l'engagement organisationnel sont des variables mises en lien dans les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) ainsi que de Meyer et al. (2002). Les deux études rapportent un lien négatif. Ce lien signifie que plus le conflit dans le rôle est élevé, plus faible est l'engagement organisationnel. Les résultats de Meyer et al. (2002) indiquent que le lien est plus fort entre le conflit dans le rôle et l'engagement affectif que pour les autres dimensions de l'engagement organisationnel. Ce lien est également plus fort avec l'engagement affectif et l'engagement de continuité pour les études réalisées en Amérique du Nord. Mathieu et Zajac (1990) rapportent que peu de travaux théoriques ont été faits pour expliquer le lien entre le conflit dans le rôle et l'engagement organisationnel, mais que les perceptions de l'environnement affectent les réponses affectives des individus.

Les études ultérieures aux méta-analyses n'ont pas mis en lien le conflit dans le rôle et l'engagement affectif. Il y a toutefois un consensus dans la littérature quant au lien entre le conflit dans le rôle et l'engagement organisationnel. Les méta-analyses rapportent un lien négatif. Ce lien touche plus précisément l'engagement affectif développé par les individus.

1.4.2.8 Adhésion syndicale

Plusieurs études mettent en lien l'adhésion syndicale et l'engagement organisationnel. Aucun lien n'a été trouvé entre ces variables dans l'étude de Kinnie et al. (2005). Purcell et Hutchinson (2007) ont trouvé un lien positif et significatif entre l'adhésion syndicale et l'engagement organisationnel. Ce lien signifie que les membres du syndicat présentent de plus forts taux d'engagement organisationnel que les non-membres. Les auteurs n'expliquent pas théoriquement cette relation. Cependant, l'alternative démission-expression proposée par Freeman et Medoff (1984) permet d'éclairer ce lien. Freeman et Medoff (1984) indiquent que ce sont les meilleures conditions de travail qui règnent dans le secteur syndiqué qui engageraient davantage les travailleurs syndiqués à leur organisation.

Quelques études ont mis en lien l'adhésion syndicale et l'engagement organisationnel. Cette variable ne se retrouve pas dans les méta-analyses. Les études sont partagées sur la relation entre l'adhésion syndicale et l'engagement organisationnel. D'autres études sont nécessaires pour confirmer l'existence d'un lien ou non entre l'adhésion syndicale et l'engagement organisationnel.

1.4.2.9 Conclusion

Les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) ainsi que Meyer et al. (2002) et les études ultérieures mettent en lien avec l'engagement organisationnel des variables qui ont trait aux expériences de travail vécues par les individus. Les corrélations rapportées par la littérature sont fortes entre ces variables et l'engagement organisationnel, particulièrement dans les méta-analyses (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et al. 2002). Meyer et al. (2002) arrivent à la conclusion que les expériences de travail vécues par les individus sont des variables qui influencent le développement de l'engagement organisationnel, en particulier l'engagement affectif. Les auteurs ajoutent que ces liens sont beaucoup plus forts que pour les caractéristiques individuelles. Les expériences de travail vécues par les individus sont donc de bons prédicteurs de l'engagement organisationnel puisque les corrélations sont fortes.

1.4.3 Facteur lié aux caractéristiques organisationnelles

Un troisième groupe d'antécédents liés à l'engagement organisationnel sont des variables en lien avec les caractéristiques organisationnelles. Ce sont des caractéristiques que possède une l'organisation et qui sont misent en lien avec l'engagement organisationnel des individus.

1.4.3.1 Taille de l'entreprise

La taille de l'entreprise est une variable mise en lien avec l'engagement organisationnel dans la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990). Les auteurs

rappellent une relation négative très faible entre la taille de l'entreprise et l'engagement organisationnel. Cette relation signifie que l'engagement organisationnel diminue lorsque la taille de l'entreprise augmente. Mathieu et Zajac (1990) s'attendaient à une relation positive car selon les auteurs, les entreprises de plus grande taille offrent plus de chances d'avancement et de promotion, ainsi que la possibilité d'avoir plus d'interactions interpersonnelles pour les individus. Or, cette explication n'est pas soutenue par les résultats empiriques obtenus dans la méta-analyse. Su et al. (2009) ont mené une étude postérieure à la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990). Les auteurs mettent en lien la taille de l'entreprise et l'engagement organisationnel et rapportent également un résultat négatif.

Les études rapportent que l'engagement organisationnel est plus élevé dans les organisations de petite taille. Toutefois, les résultats de Mathieu et Zajac (1990) sont peu documentés, l'échantillon utilisé étant limité. De plus, le lien rapporté par les auteurs est très faible. Une seule étude subséquente étudie le lien entre la taille de l'organisation et l'engagement organisationnel. D'autres études sont nécessaires pour confirmer ce lien.

1.4.3.2 Industrie

Une variable mise en lien avec l'engagement organisationnel dans plusieurs études est le type d'industrie. Les études de Chew et Chan (2008) et de Fiorito et al. (2007) n'ont pas trouvé de lien entre le type d'industrie et l'engagement organisationnel des individus. Kinnie et al. (2005) rapportent un lien négatif pour les professionnels dans le secteur des services, un lien négatif pour les managers et les professionnels dans le secteur de la fabrication, un lien positif pour les professionnels ainsi qu'un lien négatif pour les managers dans le secteur du détail. Les auteurs n'expliquent pas théoriquement ces résultats. Les méta-analyses n'ont pas étudié le lien entre le type d'industrie et l'engagement organisationnel.

La majorité des études ne rapportent pas de lien entre l'industrie et l'engagement organisationnel. Peu d'études ont mis en lien ces variables, mais il semble que le

type d'industrie n'influence pas le niveau d'engagement organisationnel d'un individu. Quelle type d'industrie a le plus grand effet sur l'engagement organisationnel n'est pas connu.

1.4.3.3 Pratiques de gestion des ressources humaines

Les pratiques de gestion des ressources humaines sont nombreuses. Nous examinerons celles qui sont le plus fréquemment étudiées dans la littérature. Certaines pratiques sont mesurées en lien avec l'engagement organisationnel dans plusieurs études. Les études de Chew et Chan (2008), Conway et Monks (2009), Fiorito et al. (2007) ainsi que Kinnie et al. (2005) ont mesuré le lien entre les pratiques de formation et de développement de carrière et l'engagement organisationnel. Aucune de ces études n'a rapporté de lien entre ces variables.

Les études de Chew et Chan (2008), Fiorito et al. (2007), Kinnie et al. (2005), Muhlaü et Lindenberg (2006), Purcell et Hutchinson (2007) ainsi que de Sweins et Kalmi (2008) ont mesuré le lien entre les pratiques de rémunération et l'engagement organisationnel. Muhlaü et Lindenberg (2006) ainsi que Sweins et Kalmi (2008) ont mis le salaire individuel et l'engagement organisationnel en lien. Les deux études n'ont rapporté aucun lien entre le salaire et l'engagement organisationnel. Kinnie et al. (2005), Purcell et Hutchinson (2005) ont mesuré l'effet de la rémunération incitative sur l'engagement organisationnel. Fiorito et al. (2007) ont mesuré la rémunération incitative en lien avec l'engagement organisationnel. Kinnie et al. (2005) ainsi que Fiorito et al. (2007) n'ont trouvé aucune relation alors que Purcell et Hutchinson (2007) ont trouvé une corrélation positive entre les variables. Chew et Chan (2008), pour leur part, rapportent un lien positif entre les pratiques de rémunération et de reconnaissance et l'engagement organisationnel.

Dans la littérature consultée, il ne semble pas y avoir de lien entre les pratiques de formation et de développement de carrière et l'engagement organisationnel. La littérature n'est pas unanime sur le lien entre les pratiques de rémunération et l'engagement organisationnel. La majorité des auteurs n'ont pas trouvé de lien entre

ces variables, mais certains auteurs ont trouvé une relation positive. D'autres études sont nécessaires pour confirmer ce lien.

1.4.3.4 Conclusion

Les caractéristiques organisationnelles sont mises en lien avec l'engagement organisationnel dans plusieurs études. Mathieu et Zajac (1990) rapportent que les corrélations sont généralement faibles entre les caractéristiques organisationnelles et l'engagement organisationnel des individus. Les auteurs rapportent que leur effet n'est pas direct sur l'engagement organisationnel. En effet, la majorité des études n'ont pas trouvé de lien entre les variables liées aux caractéristiques organisationnelles et l'engagement organisationnel. Ces caractéristiques ne semblent pas être de bons prédicteurs de l'engagement organisationnel.

1.4.4 Conclusion sur l'ensemble des facteurs explicatifs de l'engagement organisationnel

Les caractéristiques individuelles, les expériences de travail vécues par les individus et les caractéristiques organisationnelles sont trois catégories de variables mises en lien avec l'engagement organisationnel dans la littérature. Les caractéristiques individuelles ont des liens faibles avec l'engagement organisationnel. Mathieu et Zajac (1990) ainsi que Meyer et al. (2002) soutiennent que les caractéristiques individuelles ont de faibles corrélations avec l'engagement organisationnel des individus, ce ne sont pas les meilleurs prédicteurs. Les caractéristiques organisationnelles est une catégorie constituée de variables qui n'ont pas de lien avec l'engagement organisationnel en grande majorité. Une seule variable a obtenu une corrélation faible.

Les variables les plus fortement corrélées avec l'engagement organisationnel sont celles qui relèvent des expériences de travail vécues par les individus, tel que le démontre la littérature. Meyer et al. (2002) arrivent à cette conclusion dans leur méta-analyse. La plupart des variables contenues dans cette catégorie ont de fortes corrélations avec l'engagement organisationnel. Meyer et al. (2002) rapportent que

ces variables sont fortement corrélées avec l'engagement affectif. La satisfaction globale avec l'emploi est une variable qui obtient une forte corrélation avec l'engagement organisationnel dans la méta-analyse de Meyer et al. (2002). Cette corrélation est encore plus forte avec l'engagement affectif. Le soutien organisationnel perçu est la variable qui le plus fort lien avec l'engagement affectif dans la catégorie des expériences de travail vécues dans la méta-analyse Meyer et al. (2002). Ces deux variables sont de bons prédicteurs de l'engagement organisationnel.

1.5 Études portant sur le lien entre la rémunération variable et l'engagement organisationnel

La rémunération variable et l'engagement organisationnel sont des variables qui ont été misent en lien dans plusieurs études (Buchko, 1992 ; Buchko, 1993 ; Chang, 2006 ; Coyle-Shapiro et al., 2002 ; Culpepper et al., 2004 ; Fiorito et al., 2007 ; Florkowski et Schuster, 1992 ; Kinnie et al., 2005 ; Klein, 1987 ; Purcell et Hutchinson, 2005 ; Sweins et Kalmi, 2008). Cette section présente un résumé des études trouvées.

1.5.1 Buchko (1992)

Buchko (1992) a constaté dans les études précédentes un manque d'études longitudinales et de résultats représentatifs aux États-Unis. Ces constats ont incité l'auteur à mener une étude afin d'examiner la relation entre la présence un régime d'actionnariat, plus particulièrement un « *ESOP* », les attitudes des employés et les départs volontaires. L'engagement organisationnel fait partie des attitudes des employés qui sont les variables dépendantes mesurées. L'auteur utilise des données obtenues par questionnaire. Les répondants, qui sont au nombre de 218, sont issus du secteur des médias aux États-Unis. Les données recueillies ont fait l'objet d'analyses de régression hiérarchique, ainsi que d'une régression logistique.

Buchko (1992) parvient à montrer l'importance des bénéfices dérivés d'un régime d'actionnariat sur les attitudes des employés. Il rapporte une relation positive entre la valeur financière de l'actionnariat, l'influence perçue et l'engagement organisationnel. Les employés qui perçoivent une plus grande influence et une plus grande valeur financière découlant du régime de rémunération variable sont plus engagés envers l'organisation. Ses résultats sont cohérents avec ceux obtenus par Klein (1987) avant lui. Les conclusions de Buchko (1992) sont toutefois difficilement généralisables. L'échantillon est limité à une seule entreprise, donc à un régime particulier de rémunération variable et le nombre de répondants est limité. Les caractéristiques des régimes d'actionnariat varient d'une entreprise à une autre. De plus, l'échantillon d'individus sélectionnés à titre de répondants n'est pas aléatoire. Finalement, l'étude repose sur des données en coupe transversale. Ainsi, on ne peut inférer le sens de la relation.

1.5.2 Buchko (1993)

À partir d'un sous-échantillon de l'étude de 1992, Buchko (1993) a mené une autre étude mettant en lien un régime de rémunération variable et l'engagement organisationnel. Dans ce cas-ci, l'objectif poursuivi par l'auteur est de développer un modèle théorique qui intègre la recherche existante, toujours sur les régimes de rémunération variable d'actionnariat. L'auteur note que ce type de régime est en hausse aux États-Unis. Comme dans l'étude précédente, l'objet d'étude est le lien entre le régime d'actionnariat et les attitudes et comportements des employés.

Le traitement des données a été réalisé dans cette étude par matrice de corrélations, régression par étapes (stepwise regression) et par analyse du cheminement de la causalité (path analysis). L'auteur rapporte à partir des résultats obtenus que l'influence perçue par les individus a un plus grand effet que la valeur financière du régime d'actionnariat sur l'engagement organisationnel. Buchko (1993) ajoute que la satisfaction découlant du régime de rémunération a également un lien positif avec l'engagement organisationnel. Cela signifie qu'un individu satisfait du régime de rémunération est plus engagé envers l'organisation. À la lumière de ces résultats,

Buchko (1993) soutient que les ESOP génèrent plusieurs bénéfices outre la valeur financière. Les limites de l'étude demeurent les mêmes que pour l'étude de 1992.

1.5.3 Chang (2006)

L'étude de Chang (2006) a pour objectif de vérifier les effets sur les comportements des individus des pratiques de rémunération incitative individuelle mises en place par les entreprises coréennes dans un cadre où : « *ces employés ont des valeurs collectivistes* » (Chang, 2006 : p.377, traduction libre). Les comportements ciblés par l'étude, soit les variables dépendantes, sont l'engagement affectif et l'effort au travail. L'auteur situe son étude en Corée du Sud puisque peu d'études empiriques ont été réalisées sur les attitudes des employés dans cette région du globe. De plus, au cours des dernières années, les entreprises ont modifié leurs pratiques de gestion des ressources humaines en Corée du Sud pour se tourner vers des pratiques moins traditionnelles. Les données collectées par l'auteur proviennent de 37 entreprises de secteurs variés établies dans le pays ciblé par l'auteur. Les données ont été recueillies par le biais d'un questionnaire distribué aux individus œuvrant au sein des entreprises sélectionnées, pour un échantillon composé de 925 individus.

Contrairement à ses attentes, l'auteur n'a pas trouvé de relation négative entre la présence de rémunération incitative individuelle et l'engagement organisationnel. Chang (2006) rapporte que la présence de rémunération incitative individuelle a un effet positif sur l'engagement organisationnel lorsqu'elle est jumelée à des pratiques de gestion des ressources humaines, telles la formation ou encore les politiques concernant la sécurité d'emploi, ces pratiques remplissant un contrat psychologique entre l'employé et l'organisation. Les données obtenues sont traitées par une régression hiérarchique linéaire pour tester les hypothèses. Toutefois, tel que le mentionne l'auteur, le nombre d'entreprises incluses dans la collecte de données est limité et ne peut être représentatif de l'ensemble du pays. De plus, l'étude a été réalisée en Corée du Sud, ce qui n'est pas représentatif de l'Amérique du Nord. Dans la collecte de données, Chang (2006) rappelle qu'un seul informateur par entreprise documente les pratiques de gestion des ressources humaines. L'effet spécifique de

chacune des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel n'est pas précisé dans l'étude. Également, l'auteur suppose dans son étude que les employés partagent une culture collectiviste, ce qui n'est pas nécessairement le cas dans la réalité. L'auteur ne contrôle pas cela dans son étude. Certaines variables en lien avec l'engagement organisationnel ont été omises dans les variables de contrôle, soit des caractéristiques des individus et de l'équipe. Finalement, comme les études de Buchko (1992; 1993), les données sont en coupe transversale.

1.5.4 Coyle-Shapiro et al. (2002)

Coyle-Shapiro et al. (2002) ont mené une étude comportant deux objectifs. Le premier objectif est de répondre à la question de recherche suivante : « *dans quelle mesure le partage des profits augmente la confiance dans le management et l'engagement organisationnel?* » (Coyle-Shapiro et al., 2002 : p.424, traduction libre). Le deuxième objectif des auteurs est de savoir quels sont les mécanismes de cette relation. Afin de répondre à ces questions, les auteurs ont collecté des données à l'aide d'un questionnaire auprès de 141 individus. La particularité de l'étude réside dans le fait qu'il s'agit d'une étude quasi-expérimentale étalée sur deux ans et demi, où les mesures ont été prises avant et après l'implantation d'un régime de partage des profits. La collecte de données s'est effectuée au Royaume-Uni, dans une entreprise de l'industrie aérospatiale et auprès de toutes les catégories d'employés de l'entreprise.

Les données ont été traitées par des analyses de régression hiérarchique. Les auteurs rapportent que : « *les plans qui engendrent des perceptions positives conduisent à de plus hauts niveaux de confiance dans le management et d'engagement organisationnel* » (Coyle-Shapiro et al., 2002 : p.433, traduction libre). L'engagement organisationnel a augmenté entre la première collecte de données et la deuxième, celle-ci réalisée après l'implantation du régime de partage des profits⁵. Les résultats indiquent que le régime de rémunération variable de partage des

⁵ L'étude ne révèle pas des résultats en cas d'un contexte de pertes financières de l'entreprise.

profits, s'il est perçu positivement par les employés, conduit à de plus hauts niveaux d'engagement organisationnel. Également, dans les résultats liés aux variables, la capacité de contribuer des individus est significativement liée à l'engagement organisationnel. Coyle-Shapiro et al. (2002) rapportent que lorsque le partage des profits est perçu comme un acte de réciprocité par les individus, l'engagement organisationnel augmente. La collecte de données a été effectuée dans une seule entreprise et il n'y avait pas de groupe de contrôle d'inclus. Les résultats ne peuvent donc pas être comparés ou généralisés. Coyle-Shapiro et al. (2002) mentionnent à titre de limite que le questionnaire n'incluait pas de possibilité de réaction négative au régime de partage des profits. Il s'agit de la seule étude longitudinale dont nous disposons.

1.5.5 Culpepper et al. (2004)

Comme d'autres auteurs l'ont constaté auparavant, Culpepper et al. (2004) rapportent que les « *ESOP* » sont de plus en plus populaires dans les entreprises aux États-Unis. L'étude réalisée par Culpepper et al. (2004) a été menée afin d'enquêter sur le lien entre les caractéristiques d'un régime d'actionnariat, plus précisément un « *ESOP* », et l'engagement organisationnel des individus. Pour ce faire, les auteurs ont recueilli des données dans l'industrie de l'aviation aux États-Unis. Les données ont été collectées auprès d'un échantillon de pilotes de ligne membres du syndicat national, pour un total de 321 répondants provenant de trois compagnies aériennes. Les auteurs mesurent l'engagement de continuité et l'engagement normatif dans leur étude puisque les études antérieures ne mesurent que l'engagement affectif à partir de l'échelle d'Allen et Meyer (1990) ou l'engagement organisationnel à partir de l'échelle de Mowday Steers et Porter (1979; dans Culpepper et al., 2004), mesure qui se rapproche de l'engagement affectif selon les auteurs. Culpepper et al. (2004) ont constaté un vide dans la littérature, c'est pourquoi ils ont choisi de mesurer les autres dimensions de l'engagement organisationnel. Ces dimensions n'ont pas été mises en lien avec la présence d'un régime de rémunération variable dans les études antérieures.

Les données ont fait l'objet d'analyses par équations structurelles (LISREL). Culpepper et al. (2004) rapportent une relation positive entre l'autonomisation liée au régime d'actionnariat et l'engagement normatif. Cette relation signifie que les individus percevant une plus grande autonomie liée au régime d'actionnariat ont un plus grand niveau d'engagement normatif. Les auteurs obtiennent également comme résultat une relation négative entre la valeur financière du régime d'actionnariat et la composante « peu d'alternatives » de l'engagement de continuité. Les données sont une coupe transversale de l'engagement organisationnel, comme la majorité des études abordées. L'étude ne permet pas de suivre l'évolution de l'engagement organisationnel. L'échantillon de Culpepper et al. (2004) est limité puisqu'une seule industrie et un seul type d'emploi ont été analysés. Comme les répondants proviennent tous du même syndicat, il y a peu de variance dans la rémunération des pilotes, les caractéristiques du régime sont les mêmes pour tous. Les pilotes ont tous une rémunération semblable, soit un salaire élevé et une part similaire dans le « *ESOP* ». Les auteurs reconnaissent également avoir mis de côté certaines variables réputées dans la littérature pour avoir un lien avec l'engagement organisationnel, par exemple la satisfaction avec la paie.

1.5.6 Fiorito et al. (2007)

Fiorito et al. (2007) avaient pour objectif de tester des hypothèses à propos de l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines et des caractéristiques organisationnelles sur l'engagement organisationnel. Les auteurs ont sélectionné plusieurs pratiques, dont la présence d'un régime de rémunération incitative mis en place par les entreprises à l'intention des individus. Ils ont utilisé des données provenant d'une base de données réalisée à la suite de deux enquêtes par questionnaires réalisées en 1991, l'une auprès des employés, l'autre auprès des employeurs. Il s'agit de la National Organizations Survey (NOS). La base de données permet de faire correspondre les réponses des employés et des employeurs à l'enquête. Fiorito et al. (2007) disposent de près de 400 cas où les employeurs et employés ont des questionnaires correspondants. Ce sont les données qui sont utilisées pour cette étude.

Les données ont fait l'objet de régressions à partir de la méthode des moindres carrés. L'hypothèse des auteurs à l'égard de la rémunération incitative et son effet sur l'engagement organisationnel n'est pas soutenue. La présence d'un régime de rémunération incitative individuelle n'a pas de lien avec l'engagement organisationnel des individus. Quelques pratiques de gestion des ressources humaines, comme la procédure de règlement des griefs et l'implication des employés sont liées positivement à l'engagement organisationnel. L'étude de Fiorito et al. (2007) comporte quelques limites. Les auteurs mentionnent que comme il s'agit de données secondaires, certaines mesures comme l'implication directe des employés n'ont pas pu être intégrées dans l'étude. De plus, les données sont âgées. Il s'agit également de données en coupe transversale, ce qui ne permet pas de connaître l'évolution de l'engagement organisationnel dans le temps.

1.5.7 Florkowski et Schuster (1992)

Le régime de rémunération variable de partage des profits constitue la variable indépendante de l'étude de Florkowski et Schuster (1992). Les auteurs enquêtent sur les attitudes et comportements des individus, dont l'engagement organisationnel, en réponse à un régime de partage des profits. Florkowski et Schuster (1992) ont recueilli leurs données dans trois entreprises ayant un régime de partage des profits en place. Au total, les données provenant de 160 répondants ont été utilisées. Il s'agit une fois de plus de données collectées à un seul moment dans le temps, ce qui exclu une étude longitudinale des attitudes et comportements des individus.

Des analyses par équations structurelles (LISREL) ont été utilisées pour effectuer le traitement statistique des données. Florkowski et Schuster (1992) concluent dans leur étude que : « *les entreprises peuvent augmenter l'engagement organisationnel avec le partage des profits si le plan est construit pour rencontrer certaines attentes des employés* » (Florkowski et Schuster, 1992 : p.518, traduction libre). Les variables de l'équité dans la paie et de soutien au régime de partage des profits sont liées positivement à l'engagement organisationnel. Bien que l'objectif de la

recherche était de combler un vide dans la littérature sur les attitudes et comportements des individus dans un cadre où ils ont accès à un régime de partage des profits, certaines limites à l'étude demeurent. Certaines variables, comme l'appui du syndicat et de l'employeur au régime de partage des profits n'ont pas été contrôlées.

1.5.8 Kinnie et al. (2005)

Kinnie et al. (2005) ont mené une étude afin de comprendre les liens entre la satisfaction à l'égard de pratiques de gestion des ressources humaines et l'engagement organisationnel des individus en fonction de trois groupes d'emplois : des professionnels, des gestionnaires de premier niveau et des travailleurs. Les auteurs constatent que la plupart des études mettent en lien la présence de ces pratiques plutôt que la satisfaction à leur égard. Puisqu'il y a un vide empirique, ils ont décidé de mettre en lien la satisfaction envers les pratiques de gestion des ressources humaines en lien avec l'engagement organisationnel. Les données utilisées sont secondaires et proviennent de deux projets de recherche antérieurs qui sont liés. Une première entrevue a été réalisée avec un représentant de l'employeur, souvent un conseiller senior en ressources humaines. Un échantillon aléatoire d'employés a par la suite été sélectionné pour une interview. L'interview se déroulait en suivant un questionnaire structuré. Les individus d'une douzaine d'entreprises composent l'échantillon. L'étude comprend un volet qualitatif et un volet quantitatif.

Des modèles de régressions linéaires ont été utilisés pour procéder aux analyses statistiques. Kinnie et al. (2005) ne rapportent aucun lien entre la satisfaction envers la rémunération incitative individuelle et l'engagement organisationnel pour les trois catégories de travailleurs. La satisfaction envers les pratiques de gestion des ressources humaines suivantes est liée à l'engagement organisationnel pour les trois catégories d'employés : récompenses et reconnaissance, communication et équilibre travail-famille. Les auteurs expliquent ces résultats par le fait que ce sont des pratiques qui génèrent un sentiment d'équité chez les individus. Certaines limites à

l'étude de Kinnie et al. (2005) demeurent. Les auteurs ne rapportent pas la variation de l'engagement organisationnel dans le temps, il s'agit d'une coupe transversale du phénomène. De plus, l'échantillon étant limité puisque les auteurs ont procédé par des interviews pour recueillir les données, les résultats de l'étude ne sont pas généralisables.

1.5.9 Klein (1987)

Klein (1987) a mené une étude dans le but de comprendre la relation entre les caractéristiques d'un régime d'actionnariat, un « ESOP », et les attitudes des employés qui bénéficient d'un tel régime de rémunération. L'étude de Klein (1987) est importante dans la littérature puisqu'il s'agit de la première étude à grande échelle mettant en lien ces variables. Klein (1987) a effectué une collecte de données aux États-Unis. Un total de 2084 participants, répartis dans 37 entreprises sélectionnées au hasard, de différents secteurs et de différentes régions des États-Unis constituent l'échantillon utilisé pour l'étude. Les données ont d'abord été colligées par des entrevues pour connaître les caractéristiques du régime de rémunération en place, puis un questionnaire a servi à recueillir les autres données.

Les données recueillies ont fait l'objet d'analyses de variance (ANOVA). Klein (1987) tire plusieurs conclusions à partir de ses résultats. L'auteure rapporte que la relation entre l'engagement organisationnel des individus et les variables suivantes est positive : *« quand l'entreprise fait de grandes contributions, lorsque le management est hautement engagé envers le régime d'actionnariat, et quand il y a un programme de communication sur l'« ESOP »* (Klein, 1987 : p.327, traduction libre). Klein (1987) ajoute que les variables liées aux dividendes, aux droits de vote liés aux actions et à la raison de la mise en place du plan n'ont pas de lien avec l'engagement organisationnel. Deux principales limites ressortent de la présente étude. L'étude ne porte que sur la présence et les caractéristiques d'un seul type de régime d'actionnariat. Or, d'autres formes d'actionnariat existent. Les résultats ne concernent pas les autres formes de rémunération variable non plus, soit les régimes collectifs tels le partage des profits, ou encore les régimes individuels.

1.5.10 Purcell et Hutchinson (2007)

L'étude de Purcell et Hutchinson (2007) avait pour objectif d'examiner l'effet de la satisfaction des individus à l'égard des pratiques de gestion des ressources humaines et les comportements de leadership des gestionnaires sur les attitudes des employés. Les données utilisées proviennent de la même base de données que l'étude de Kinnie et al. (2005). Il s'agit des mêmes douze entreprises qui avaient été sélectionnées pour leurs pratiques de gestion des ressources humaines mises en place. Purcell et Hutchinson (2007) disposaient de 609 interviews dans leur base de données.

Les données recueillies par les questionnaires lors des interviews ont fait l'objet d'analyses de régression. Purcell et Hutchinson (2007) rapportent un lien positif entre l'efficacité perçue par les employés de la rémunération incitative individuelle et l'engagement organisationnel des employés. Les auteurs n'expliquent toutefois pas ce résultat. La satisfaction envers la rémunération incitative individuelle est incluse dans la variable « satisfaction envers les pratiques de gestion des ressources humaines » des auteurs. Les auteurs ne rapportent pas l'effet isolé de la satisfaction envers la rémunération incitative individuelle. La perception des comportements de leadership a un effet sur l'engagement organisationnel des individus selon les auteurs. Les limites de l'étude sont semblables à celle de Kinnie et al. (2005). Les auteurs ne rapportent pas la variation de l'engagement organisationnel dans le temps, il s'agit d'une coupe transversale du phénomène. De plus, l'étude de Purcell et Hutchinson (2007) ne permet pas d'inférer le sens des liens de causalité entre les variables. La taille de l'échantillon est également une limite étant donné que les auteurs ont procédé par des interviews pour recueillir les données.

1.5.11 Sweins et Kalmi (2008)

Le premier objectif de l'étude de Sweins et Kalmi (2008) est d'étudier la relation entre la communication, la rétroaction sur la performance, la durée de l'adhésion au programme de rémunération variable et les connaissances sur le partage des profits. Dans un deuxième temps, l'objectif est d'étudier la relation entre les connaissances sur le partage des profits et les variables suivantes : la satisfaction envers le régime

de partage des profits et l'engagement organisationnel. Afin d'étudier ces relations, les auteurs ont collecté des données dans plusieurs entreprises de différents secteurs industriels en Finlande. Les données ont été recueillies par des questionnaires et par des entrevues.

Des analyses de régressions ont été effectuées pour traiter les données recueillies. Les auteurs rapportent que la satisfaction envers le régime de partage des profits intervient comme variable médiatrice entre les connaissances à propos du régime de partage des profits et l'engagement organisationnel. La satisfaction envers le régime de rémunération est corrélée positivement à l'engagement organisationnel, alors que les connaissances du régime ne sont pas liées à la variable dépendante. Sweins et Kalmi (2008) rapportent quelques limites à leur étude. La première limite provient du fait qu'un seul item figurait au questionnaire afin de mesurer la communication à propos du régime de partage des profits. Les auteurs ajoutent que l'engagement organisationnel est mesuré à partir de l'auto-évaluation des répondants. Ajoutons à ces limites le fait qu'il s'agit une fois de plus de données en coupe transversale, comme la majorité des études dont nous disposons.

1.5.12 Synthèse des études portant sur le lien entre la rémunération variable et l'engagement organisationnel

Le tableau suivant constitue une synthèse des études trouvées sur le lien entre la rémunération variable et l'engagement organisationnel. Il présente les variables indépendantes et les variables dépendantes mesurées dans les études, ainsi que les principaux résultats obtenus par les chercheurs.

Tableau I. Tableau-synthèse des études portant sur le lien entre la rémunération variable et l'engagement organisationnel

Auteur(s)	Données	Variable(s) indépendante(s)	Variable(s) dépendante(s)	Résultats
Buchko (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • Pays : États-Unis • Secteur d'activité: médias et communications • Année des données: 1987 • Taille de l'échantillon : 218 individus • Estimateur : analyses de régressions hiérarchiques • Résultats : valeur financière (+), influence perçue (+) 	<ul style="list-style-type: none"> • Valeur financière des droits détenus par l'employé • Influence perçue par l'employé, résultant de l'actionnariat 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement organisationnel • Satisfaction envers le régime d'actionnariat • Intention de quitter 	<ul style="list-style-type: none"> • Une plus grande valeur financière et une plus grande influence perçue par les employés, découlant du programme d'actionnariat, sont liées positivement à l'engagement organisationnel
Buchko (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Pays : États-Unis • Secteur d'activité : médias et communications • Année des données : 1987 • Taille de l'échantillon : 181 individus • Estimateur : régression par pas (stepwise regression) et par analyse du cheminement de la causalité (path analysis) • Résultats : influence perçue (+), valeur fin. (pas de lien), satisfaction envers le régime (+), satisfaction avec l'emploi (+) 	<ul style="list-style-type: none"> • Valeur financière des droits détenus par l'employé • Satisfaction envers le régime d'actionnariat • Influence perçue par l'employé dans les décisions, résultant de l'actionnariat • Satisfaction avec l'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement organisationnel • Intention de quitter • Départ volontaire 	<ul style="list-style-type: none"> • L'influence perçue par l'actionnariat a plus d'effet que la valeur financière des droits sur les attitudes des employés • La valeur financière du régime n'est pas liée à l'engagement organisationnel • La satisfaction envers le régime d'actionnariat est positivement liée à l'engagement organisationnel • L'influence perçue par l'actionnariat est liée positivement à l'engagement organisationnel
Chang (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Pays : Corée du Sud • Secteur d'activité : varié • Année des données : 2000-2001 • Taille de l'échantillon : 925 individus 	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération incitative individuelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement affectif • Effort au travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Lorsque jumelé avec des pratiques de gestion des ressources humaines axées sur l'engagement organisationnel, la rémunération incitative individuelle augmente

Auteur(s)	Données	Variable(s) indépendante(s)	Variable(s) dépendante(s)	Résultats
	<ul style="list-style-type: none"> Estimateur : modèle de régression hiérarchique linéaire Résultats : (+) 			l'engagement organisationnel
Coyle-Shapiro et al. (2002)	<ul style="list-style-type: none"> Pays : Royaume-Uni Secteur d'activité : aérospatial Année des données : 2000-2002 environ Taille de l'échantillon : 141 individus Estimateur : analyses de régression hiérarchiques Résultats : capacité individuelle de contribution (+), réciprocité (+) 	<ul style="list-style-type: none"> Capacité individuelle de contribution Réciprocité organisationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> Engagement organisationnel Confiance dans la gestion 	<ul style="list-style-type: none"> Les plans qui engendrent des perceptions positives conduisent à de plus hauts niveaux d'engagement organisationnel et de confiance dans la gestion La capacité de contribuer est significativement reliée à l'engagement organisationnel Lorsque les employés perçoivent que le partage des profits comme un acte de réciprocité, l'engagement organisationnel augmente
Culpepper et al. (2004)	<ul style="list-style-type: none"> Pays : États-Unis Secteur d'activité : compagnies aériennes Année des données: 2004 Taille de l'échantillon : 321 individus Estimateur : analyses par équations structurelles (LISREL) Résultats : (+) 	<ul style="list-style-type: none"> Autonomisation perçue Engagement de l'employeur Valeur financière perçue de l'ESOP Grosseur de la contribution de l'employeur 	<ul style="list-style-type: none"> Engagement organisationnel de continuité et normatif 	<ul style="list-style-type: none"> La relation entre l'autonomisation du régime d'actionariat (ESOP) et l'engagement normatif est positive
Fiorito et al. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> Pays : États-Unis Secteur d'activité : varié Année des données : 1991 Taille de l'échantillon : environ 400 individus Estimateur : régressions à partir de la méthode des 	<ul style="list-style-type: none"> Présence de pratiques de gestion des ressources humaines Caractéristiques organisationnelles 	<ul style="list-style-type: none"> Engagement organisationnel 	<ul style="list-style-type: none"> La rémunération incitative n'est pas liée à l'engagement organisationnel La procédure de règlement des griefs et l'implication des employés sont des variables liées positivement à l'engagement organisationnel

Auteur(s)	Données	Variable(s) indépendante(s)	Variable(s) dépendante(s)	Résultats
	<ul style="list-style-type: none"> moindres carrés Résultats : rémunération incitative (pas de lien) 			
Florkowski et Schuter (1992)	<ul style="list-style-type: none"> Pays : États-Unis Secteur d'activité : non précisé Année des données : environ 1992 Taille de l'échantillon : 190 individus Estimateur : LISREL Résultats : support pour le partage des profits (+), équité (+) 	<ul style="list-style-type: none"> Support pour le partage des profits Équité dans la rémunération Possibilités de récompenses pour la performance 	<ul style="list-style-type: none"> Engagement organisationnel 	<ul style="list-style-type: none"> Le partage des profits permet d'augmenter l'engagement organisationnel si l'élaboration du régime rencontre certaines attentes des individus Le partage des profits contribue à un sentiment d'équité général
Kinnie et al. (2005)	<ul style="list-style-type: none"> Pays : Royaume-Uni Secteur d'activité : varié Année des données : 2000-2003 Taille de l'échantillon : 766 individus Estimateur : modèle de régression linéaire Résultats : satisfaction envers la rémunération incitative individuelle (pas de lien) 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfaction envers des pratiques de gestion des ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> Engagement organisationnel 	<ul style="list-style-type: none"> Pas de lien entre la satisfaction envers la rémunération incitative individuelle et l'engagement organisationnel pour les trois catégories de travailleurs Certaines pratiques sont liées à l'engagement organisationnel : récompenses et reconnaissance, communication et équilibre travail-famille
Klein (1987)	<ul style="list-style-type: none"> Pays : États-Unis Secteur d'activité : varié Année des données : 1982-1984 Taille de l'échantillon : 2804 individus Estimateur : analyses de variance (ANOVA) Résultats : grandes contributions de 	<ul style="list-style-type: none"> Caractéristiques du régime d'actionnariat (ESOP) 	<ul style="list-style-type: none"> Engagement organisationnel Satisfaction envers le régime d'actionnariat Intention de quitter 	<ul style="list-style-type: none"> Les employés sont plus engagés dans les situations suivantes : lorsque les entreprises font de grandes contributions, quand le management est fortement engagé dans l'actionnariat pour les employés et quand il y a un programme de communication sur le régime de

Auteur(s)	Données	Variable(s) indépendante(s)	Variable(s) dépendante(s)	Résultats
	l'entreprise (+), fort engagement du management (+), programme de communication sur le régime (+)			<p>rémunération variable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les dividendes, la philosophie du programme d'actionnariat, le droit de vote et la raison de la mise en place du régime n'ont pas de lien avec l'engagement organisationnel
Purcell et Hutchinson (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Pays : Royaume-Uni • Secteur d'activité : varié • Année des données : 2000-2003 • Taille de l'échantillon : 609 individus • Estimateur : analyses de régression • Résultats : satisfaction envers les pratiques de ressources humaines (+) 	<ul style="list-style-type: none"> • Perceptions des comportements de leadership • Processus de gestion des ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement organisationnel • Autonomie dans l'emploi • Sentiment d'accomplissement dans l'emploi • Défi dans l'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> • Il existe un lien positif entre l'efficacité perçue par les employés de la rémunération incitative individuelle et l'engagement organisationnel
Sweins et Kalmi (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Pays : Finlande • Secteur d'activité : varié • Année des données : 2000 • Taille de l'échantillon : 753 individus • Estimateur : analyses de régressions • Résultats : satisfaction envers régime de rémunération variable (+) 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication • Rétroaction • Connaissances à propos du régime de partage des profits 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement affectif • Satisfaction envers le régime de partage des profits 	<ul style="list-style-type: none"> • La relation entre les connaissances à propos du régime de partage des profits et l'engagement organisationnel n'est pas directe : la satisfaction envers le régime de rémunération est un médiateur

1.5.13 Conclusion et problématique

Quelques études ont abordé la relation entre les régimes de rémunération variable et l'engagement organisationnel et des constats émergent de la littérature existante. D'abord, la littérature permet de constater les effets de la présence ou encore des caractéristiques de régimes de rémunération variable sur l'engagement organisationnel. Toutefois, la présence d'un régime de rémunération variable est une chose, le régime de rémunération étant le même pour tout le monde. L'appréciation du régime en est une autre, elle diffère d'un individu à un autre selon l'importance accordée par chacun au programme de rémunération. Cet aspect est peu documenté dans la littérature par rapport aux régimes de rémunération variable. La satisfaction envers les régimes de rémunération variable est rarement mise directement en lien avec l'engagement organisationnel dans les études dont nous disposons, contrairement à la présence des régimes de rémunération variable. C'est pourquoi la présente étude porte sur **les impacts de la satisfaction envers les régimes de rémunération variable sur l'engagement organisationnel des travailleurs**. Comme notre étude ne portera que sur une seule entreprise, afin d'obtenir une variance dans les résultats, nous mesurerons l'effet de la satisfaction envers les régimes de rémunération variable sur l'engagement organisationnel chez les travailleurs de cette entreprise. De plus, les facteurs liés aux perceptions des individus et aux expériences de travail vécues ont le plus grand impact sur l'engagement organisationnel tel que le montre la revue de la littérature. Il est d'autant plus pertinent de vérifier la satisfaction envers les régimes de rémunération plutôt que leur simple présence.

Un autre constat majeur à propos de la littérature est le manque d'études longitudinales. À l'exception de Coyle-Shapiro et al. (2002), les études portant sur le lien entre la présence de rémunération variable ou la satisfaction envers les régimes de rémunération variable et l'engagement organisationnel utilisent des données en coupe transversale du phénomène. Les études dont nous disposons ne permettent pas de mesurer l'évolution du niveau d'engagement organisationnel dans le temps. C'est

pourquoi dans notre étude, nous effectuerons des analyses longitudinales du niveau d'engagement organisationnel. Également, tous les auteurs qui ont mené une étude sur le lien entre la présence de régimes de rémunération variable ou la satisfaction envers les régimes de rémunération variable et l'engagement organisationnel n'ont étudié qu'un seul type de régime précis à la fois. Plusieurs régimes de rémunération variable n'ont pas été étudiés simultanément dans une même étude. De plus, le type de régime utilisé à titre de variable indépendante est limité dans la littérature. En effet, toutes les études dont nous disposons, à l'exception de Chang (2006), Kinnie et al. (2005) et Purcell et Hutchinson (2007), se sont intéressées soit à la présence de régimes de partage des profits, soit à la présence de régimes d'actionnariat précis, les « *ESOP* ». C'est pourquoi nous incluons à titre de variable indépendante la satisfaction à l'égard plusieurs types de régimes de rémunération variable tel que présenté au prochain chapitre, dans le modèle d'analyse.

1.6 Cadre théorique sur le lien entre la satisfaction envers les régimes de rémunération variable et l'engagement organisationnel

Plusieurs théories permettent d'éclairer le lien entre la satisfaction envers les régimes de rémunération variable et l'engagement organisationnel. Parmi les théories recensées dans la littérature, il y a la théorie de l'échange social, la théorie de l'équité, la théorie des attentes, la théorie de l'agence, le modèle de la satisfaction intrinsèque, le modèle de la satisfaction extrinsèque et le modèle de la satisfaction instrumentale. Nous retenons dans le cadre de cette étude la théorie des attentes ainsi que sur la théorie de l'agence pour expliquer le lien théorique entre la satisfaction envers les régimes de rémunération variable et l'engagement organisationnel puisque ce sont les théories les plus souvent utilisées pour étudier ces problématiques.

La théorie des attentes est l'une des principales théories utilisées dans la littérature pour expliquer la présence d'un régime de rémunération variable, la satisfaction envers ces régimes de rémunération variable et l'engagement organisationnel

(Chang, 2006 ; Coyle-Shapiro et al., 2002 ; IRIR, 1996b ; St-Onge et Thériault, 2006 ; Sweins et Kalmi, 2008). Elle stipule qu'un individu perçoit la relation entre l'effort, la performance et la récompense obtenue. Plus précisément, la théorie dit que :

« Une personne agira : 1) si elle perçoit une relation entre ses efforts et un niveau de performance donné (attentes); 2) si elle perçoit qu'un certain niveau de performance est associé à une forme de récompense (instrumentalité) et 3) si elle accorde de la valeur à la récompense (valence positive) » (IRIR, 1996b : p.9).

Donc, un individu sera motivé à agir s'il croit que ses efforts seront suffisants pour atteindre la performance attendue, que cette performance est atteignable et que la récompense a une valeur suffisante (McShane et Benabou, 2008 ; St-Onge et Thériault, 2006). Selon St-Onge et Thériault (2006) : *« les attitudes et les comportements au travail des employés résulteraient en partie d'analyses coûts/bénéfices plus ou moins conscientes »* (St-Onge et Thériault, 2006 : p.377). La valence doit être positive, c'est-à-dire que la récompense doit être valorisée par l'individu pour que celui-ci agisse. Un régime de rémunération variable suppose qu'un individu obtiendra sa rémunération en fonction du rendement atteint. Le succès d'un régime de rémunération variable dépend fortement du lien établi par les individus entre les efforts requis, le rendement attendu et la récompense offerte (Cloutier et al., 2010 ; St-Onge et Thériault, 2006). Cloutier et al. (2010) mentionne que ce lien doit être direct et doit se résumer comme suit : *« plus le niveau de rendement est élevé, plus le montant de la récompense doit être élevé »* (Cloutier et al., 2010 : p.42).

Les perceptions liées aux attentes, à l'instrumentalité et à la valence sont à la base du fonctionnement d'un régime de rémunération variable. Dans le cadre d'un régime de rémunération, l'effort mène à une performance qui mène à son tour à une rémunération variable rattachée à la performance. Une valence positive accordée à la

récompense signifie que l'individu valorise la façon dont il est rémunéré. Si l'instrumentalité, c'est-à-dire le lien entre la performance et la récompense est perçu clairement par l'individu et qu'il valorise la récompense, celui-ci sera disposé à déployer plus d'efforts pour augmenter sa rémunération. La théorie des attentes permet de croire que les individus les plus satisfaits à l'égard des régimes de rémunération variable sont ceux qui perçoivent bien les liens entre leurs efforts, la performance et la récompense. En se basant sur les principes de la rémunération variable, il est plausible de penser que plus le niveau de satisfaction de l'individu est élevé, plus celui-ci manifestera un niveau élevé d'engagement organisationnel. En lien, Sweins et Kalmi (2008) ont obtenu comme résultat que les individus qui étaient plus satisfaits avec le régime de rémunération variable en place étaient en retour plus engagés envers l'organisation. Les auteurs ajoutent que la compréhension du processus des régimes de rémunération variable augmente la satisfaction envers les régimes, la satisfaction augmentant à son tour l'engagement organisationnel. Cette étude fait ressortir l'importance du lien entre l'effort, la performance et une récompense qui comble les attentes. Coyle-Shapiro et al. (2002) mentionnent que les régimes de rémunération variable qui engendrent des perceptions positives conduisent à de plus hauts niveaux d'engagement organisationnel chez les individus. Il est plausible de penser que ces études viennent appuyer le lien entre la satisfaction envers les régimes de rémunération variable et l'engagement organisationnel.

Afin d'expliquer la présence d'un régime de rémunération variable, la satisfaction envers ces régimes de rémunération variable et l'engagement organisationnel, une autre théorie utilisée dans la littérature est la théorie de l'agence (Chang 2006 ; Cousineau, 2005 ; Coyle-Shapiro et al., 2002 ; IRIR, 1996b ; St-Onge et Thériault, 2006). La théorie stipule qu'il existe un conflit d'intérêts entre le principal et l'agent, chacun cherchant à maximiser ses propres intérêts (Cousineau, 2005 ; IRIR, 1996b). Le principal représente l'organisation tandis que l'agent représente l'employé. L'intérêt de l'agent est de récolter la plus grande rémunération possible tout en travaillant le moins possible, tandis que le principal veut le plus de travail pour le moins de rémunération. Pour atténuer le conflit entre l'agent et le principal, deux

solutions sont possibles. La première possibilité pour réduire le conflit d'intérêts est le recours à la supervision de l'agent par le principal (IRIR, 1996b). Il s'agit pour le principal de mettre en place un système de supervision des agents. Les superviseurs s'assurent que les agents effectuent le travail pour lequel ils sont rémunérés. Cette approche est coûteuse pour le principal. Afin d'éviter ces coûts, le principal peut recourir à la deuxième possibilité qui consiste à trouver des mécanismes pour atténuer le conflit d'intérêts entre les parties. La théorie de l'agence dit qu'il existe « *un rapport contractuel entre un principal (organisation) et un ou plusieurs agents (employés), chaque agent étant embauché par le principal afin d'exécuter un certain mandat* » (IRIR, 1996b : p.8). Un contrat optimal entre les parties permet de réconcilier les intérêts des parties (Cousineau, 2005). La rémunération variable permet de « *rapprocher les intérêts de l'agent des siens (le principal) en reliant la rémunération versée aux résultats de l'agent* » (IRIR, 1996b : p.8). Cette alternative remplace le besoin de supervision.

La rémunération variable permet d'harmoniser les intérêts de l'agent et du principal, de réunir les intérêts des parties (Cousineau, 2005 ; Fiorito et al., 2007 ; St-Onge et Thériault, 2006). La rémunération varie en fonction du rendement de l'individu. Cette solution est dans l'intérêt du principal puisque l'agent doit travailler plus pour récolter plus d'argent. Dans le cas de l'agent, celui-ci a la possibilité de maximiser sa rémunération. En se basant sur la théorie de l'agence, il est probable que l'individu est satisfait à l'égard du régime de rémunération variable puisqu'il a la perception d'un contrat plus optimal. Selon les prémisses de la rémunération variable, il est plausible de croire que les travailleurs qui ont de hauts niveaux de satisfaction envers les régimes de rémunération variable manifesteront un plus haut niveau d'engagement organisationnel. Cette manifestation d'une plus grande satisfaction de la part de l'individu témoigne probablement d'une perception d'un contrat optimal. Lorsque la satisfaction de l'individu augmente, cela signifie que celui-ci comble ses intérêts. Il est donc vraisemblable de penser qu'un contrat, s'il est perçu de façon optimale par un individu, générera de l'engagement organisationnel. Par extension, il est plausible de penser que l'étude de Coyle-

Shapiro et al. (2002) vient renforcer ce lien. Coyle-Shapiro et al. (2002) ont utilisé la théorie de l'agence dans le cadre de leur étude et leurs résultats indiquent que l'alignement des objectifs, quand il est perçu favorablement par les individus, augmente l'engagement organisationnel et incite les individus à fournir les efforts requis pour atteindre le rendement attendu. Ce rendement conduit à une récompense qui s'inscrit dans le cadre d'un régime de rémunération variable.

En résumé, nous pouvons penser que la satisfaction envers les régimes de rémunération variable est liée positivement à l'engagement organisationnel. Il est probable que les individus qui sont fortement satisfaits par les régimes de rémunération variable en place présentent de plus hauts niveaux d'engagement organisationnel. Deux théories nous permettent d'anticiper cette relation, la théorie des attentes et la théorie de l'agence. Donc, dans le prochain chapitre, nous présenterons les hypothèses élaborées à partir de ces théories, ainsi que le modèle d'analyse utilisé pour tester ces hypothèses.

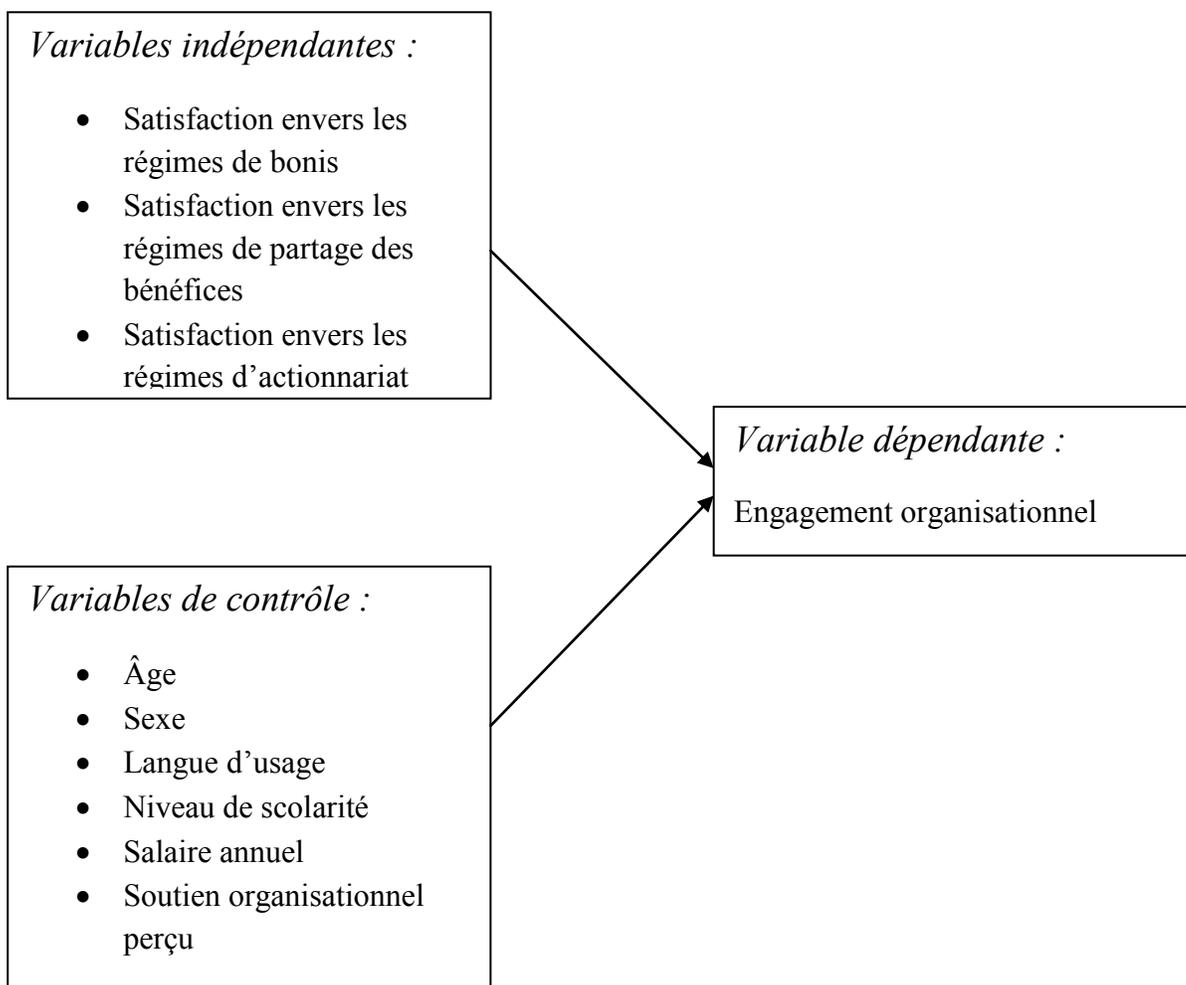
Chapitre 2 : Modèle d'analyse

Ce chapitre présente le modèle d'analyse qui est utilisé aux fins de la recherche. Il présente le modèle conceptuel, le cadre opératoire ou l'opérationnalisation des concepts et des indicateurs. Finalement, les hypothèses en lien avec la question de recherche sont présentées.

2.1 Modèle conceptuel

Cette section présente le modèle conceptuel qui s'inspire de la littérature. L'objectif est d'étudier le lien entre la satisfaction envers les régimes de rémunération variable et l'engagement organisationnel. La Figure I présente graphiquement le modèle d'analyse.

Figure I. Modèle conceptuel



Les satisfactions envers les régimes de rémunération variable constituent les variables indépendantes de l'étude alors que l'engagement organisationnel est la variable dépendante de l'étude. Certaines études ont mis en lien ces variables par le passé. Toutefois, ces études ont utilisé à titre de variable indépendante la satisfaction envers un « *ESOP* » (Buchko, 1993), la satisfaction envers un régime de rémunération incitative individuelle (Kinnie et al., 2005) ou encore la satisfaction envers un régime de partage des profits (Sweins et Kalmi, 2008). Nous avons trois variables indépendantes dans notre étude, soit la satisfaction envers les régimes de bonis, la satisfaction envers les régimes de partage des bénéfices et la satisfaction envers les régimes d'actionnariat. Afin d'isoler l'effet réel des variables indépendantes sur l'engagement organisationnel, des variables de contrôle ont été intégrées au modèle. La littérature nous a permis d'identifier des variables de contrôle qui sont réputées avoir une influence sur l'engagement organisationnel, soit l'âge, le sexe, le niveau de scolarité et le soutien organisationnel perçu (Mathieu et Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). La langue d'usage et le salaire annuel ont également été ajoutés à titre de variables de contrôle.

2.2 Cadre opératoire

Cette section présente l'opérationnalisation des concepts de notre modèle d'analyse. L'opérationnalisation permet de mesurer à partir d'indicateurs concrets les concepts retenus dans le modèle d'analyse.

2.2.1 Variables indépendantes

Le Tableau II présente l'opérationnalisation des variables indépendantes de notre étude, soit la satisfaction envers les régimes de bonis, la satisfaction envers les régimes de partage des bénéfices et la satisfaction envers les régimes d'actionnariat. Les variables indépendantes seront mesurées par plusieurs dimensions et plusieurs composantes qui ont trait à ces dimensions. Des indicateurs sont associés aux composantes des concepts. Les variables seront mesurées à trois moments différents.

Tableau II. Opérationnalisation des variables indépendantes

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Satisfaction envers les régimes de bonis	<ul style="list-style-type: none"> • Boni basé sur la performance individuelle • Boni basé sur la performance d'équipe 		<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction des individus envers les bonis basés sur la performance individuelle • Satisfaction des individus envers les bonis basés sur la performance d'équipe
Satisfaction envers les régimes de partage des bénéfices	<ul style="list-style-type: none"> • Boni basé sur le partage des bénéfices de l'entreprise/projet 		<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction des individus envers les bonis basés sur le partage des bénéfices de l'entreprise/projet
Satisfaction envers les régimes d'actionnariat	<ul style="list-style-type: none"> • Régime d'achat d'actions • Régime d'option d'achat d'actions 		<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction des individus envers les régimes d'achat d'actions • Satisfaction des individus envers les régimes d'option d'achat d'actions

2.2.2 Variable dépendante

La littérature a permis d'identifier trois dimensions à l'engagement organisationnel : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité (Allen et Meyer, 1990). Dans cette étude, nous ne retiendrons qu'une seule dimension, soit l'engagement affectif, puisqu'il s'agit de la seule dimension mesurée dans les données dont nous disposons. Les données ont été recueillies à l'aide un questionnaire où ont été intégrés les items développés par Allen et Meyer (1990) dans leur questionnaire pour mesurer l'engagement affectif. Tel que le montre la revue de la littérature, il s'agit d'une mesure qui a souvent été employée et validée dans la littérature.

La variable dépendante sera mesurée à trois moments différents. Tel que présenté dans le Tableau III, une seule dimension de l'engagement organisationnel a été

retenue, soit l'engagement affectif. Le Tableau III présente l'opérationnalisation de la variable dépendante.

Tableau III. Opérationnalisation de la variable dépendante

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Engagement organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> Engagement affectif 		<ul style="list-style-type: none"> J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à l'entreprise L'entreprise représente beaucoup pour moi Je suis fier d'appartenir à l'entreprise Je ne me sens pas affectivement attaché à l'entreprise Je n'ai pas vraiment le sentiment de « faire partie de la famille » chez l'entreprise Je ressens vraiment les problèmes de l'entreprise comme si c'était les miens

2.2.3 Variables de contrôle

Le Tableau IV présente l'opérationnalisation des variables de contrôle incluses dans cette étude. Ces variables sont au nombre de six. Il s'agit de l'âge, le sexe, la langue d'usage, le niveau de scolarité, le salaire annuel et le soutien organisationnel perçu.

Tableau IV. Opérationnalisation des variables de contrôle

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Âge			Années
Sexe			Homme ou femme
Langue d'usage			Anglais ou français
Niveau de scolarité			<ul style="list-style-type: none"> • Diplôme d'études secondaires obtenu • Diplôme d'études collégiales obtenu • Diplôme universitaire de 1^{er} cycle obtenu • Diplôme universitaire de cycles supérieurs obtenu
Salaire annuel			En milliers de dollars
Soutien organisationnel perçu			<ul style="list-style-type: none"> • Je peux avoir de l'aide de mes collègues quand j'ai un problème. • Mes collègues sont vraiment préoccupés par mon bien-être. • L'entreprise me fournit les outils (logiciels, matériel informatique, etc.) nécessaires pour que je performe. • Mes collègues reconnaissent les efforts supplémentaires que je fais. • L'entreprise soutient ses employés. • En général, mes collègues m'offrent un bon soutien. <p>L'entreprise prend en considération les besoins personnels des employés.</p>

2.3 Hypothèses

La théorie des attentes et la théorie de l'agence laissent anticiper que la satisfaction envers les régimes de rémunération variable est liée positivement à l'engagement organisationnel. La perception d'un contrat optimal et la perception de

l'instrumentalité et d'une valence positive sont liées à la satisfaction. Coyle-Shapiro et al. (2002) ainsi que Sweins et Kalmi (2008) mentionnent à propos de leurs études respectives, dans le cadre de la théorie des attentes, que la valence positive augmente les attitudes des employés, et que les individus satisfaits manifestent en retour de l'engagement organisationnel. Empiriquement, ces relations ont été soutenues par certaines études dans la littérature. Sweins et Kalmi (2008) rapportent un lien positif entre la satisfaction envers le régime de partage des profits et l'engagement organisationnel, et Buchko (1993) rapporte un lien similaire concernant les ESOP dans son étude. Plus les individus sont satisfaits envers le régime de rémunération variable en place, plus ils présentent des niveaux d'engagement organisationnel élevés. À la lumière de ces résultats empiriques, nous anticipons une relation similaire entre les variables indépendantes et la variable dépendante de notre étude. Dans la présente étude, ce qui précède nous amène à formuler les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : La satisfaction envers les régimes de bonis fait augmenter le niveau d'engagement organisationnel des travailleurs.

Hypothèse 2 : La satisfaction envers les régimes de partage des bénéfices fait augmenter le niveau d'engagement organisationnel des travailleurs.

Hypothèse 3 : La satisfaction envers les régimes d'actionnariat fait augmenter le niveau d'engagement organisationnel des travailleurs.

Chapitre 3 : Méthodologie

Ce chapitre présente la méthodologie utilisée dans la présente recherche. Nous décrirons les données, les mesures utilisées et les analyses statistiques que nous effectuerons.

3.1 Données

Les données utilisées pour tester empiriquement nos hypothèses proviennent d'une base de données constituée à partir d'une enquête par questionnaire réalisée dans le cadre d'une étude plus large menée par Stéphane Renaud et Lucie Morin, respectivement professeurs à l'Université de Montréal et à l'Université du Québec à Montréal. Leur étude porte sur « *les liens entre la rémunération, la formation et le développement des compétences et l'attraction et la rétention d'employés clés* ». Cette étude comporte trois volets. Pour notre part, nous utiliserons les données du troisième volet. Ces données proviennent d'une enquête menée auprès des employés d'une entreprise mondiale du secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) opérant à Montréal. Plus précisément, la population visée par l'étude est l'ensemble des nouveaux employés embauchés dans cette entreprise de technologies. L'unité d'analyse se situe au niveau individuel. Dans les six mois suivant leur embauche, les nouveaux employés embauchés dans la période entre le 1^{er} avril 2009 et le 30 septembre 2009 ont été invités par courriel à remplir un questionnaire électronique. Un deuxième courriel a été envoyé deux semaines après le premier afin de susciter la participation des individus. Une personne ressource était sur le lieu du travail afin d'inciter les individus à répondre à l'enquête. Afin de répondre à différents éléments, les individus ont complété le questionnaire électronique en ligne sur Survey Monkey à partir de leur poste personnel. Il s'agit d'un site web sécurisé fréquemment utilisé dans les recherches universitaires.

Le questionnaire se divise en cinq sections. La première section concerne les caractéristiques individuelles, la seconde traite des attentes envers diverses pratiques de gestion des ressources humaines, la troisième section touche les perceptions individuelles, la quatrième section interroge les répondants sur leur satisfaction envers diverses pratiques de gestion des ressources humaines dans l'entreprise, et

finalement, la cinquième section, traite de la rétention. Les individus ont été contactés pour remplir le questionnaire électronique une première fois, en octobre 2009, ce qui constitue le temps 1 de notre étude. Suivant les mêmes procédures qu'au temps 1, les participants ont été recontactés en avril 2010 pour répondre une deuxième fois à l'enquête, qui représente le temps 2. Enfin, les participants ont été contactés à nouveau en octobre 2010 pour répondre une troisième fois à l'enquête, suivant les mêmes modalités, ce qui représente le temps 3 de notre étude. Sur un total de 250 individus admissibles à l'étude, 181 ont répondu en octobre 2009. Le taux de réponse est élevé et se chiffre à 72%. De ces 181 répondants, 145 ont répondu à la deuxième vague de l'enquête, toujours électroniquement. Le taux de réponse se situe à 80% pour cette deuxième collecte de données. La troisième vague de l'enquête comporte 141 répondants, pour un taux de réponse de 97%, ce qui est très élevé. Chacun des individus disposait de son propre code d'accès. Le numéro d'employé a été utilisé comme code d'accès, ce qui a permis de relier les questionnaires aux trois périodes de l'enquête. Au total, l'enquête possède 141 répondants.

3.2 Mesures

Les variables indépendantes de notre étude sont au nombre de trois et sont *la satisfaction envers les régimes de bonis, la satisfaction envers les régimes de partage des bénéfices et la satisfaction envers les régimes d'actionnariat*. Ces variables sont mesurées aux trois périodes de l'enquête.

La variable *satisfaction envers les régimes de bonis* est mesurée à l'aide d'une échelle continue. Elle est mesurée aux temps 1, 2 et 3 de l'étude. Les employés devaient indiquer au temps 1 ainsi qu'aux temps 2 et 3 leur niveau de satisfaction envers divers types de régimes de bonis à partir de la question suivante : « Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des éléments suivants chez l'entreprise ? ». Les répondants devaient attribuer une note pour chacun des régimes sur une échelle de type Likert à six ancres construite comme suit : 1) tout à fait insatisfait, 2) assez insatisfait, 3) un peu insatisfait, 4) peu satisfait 5) assez satisfait, 6) extrêmement

satisfait et 9) ne s'applique pas à mon emploi actuel. Les régimes suivants constituent les items du questionnaire liés à la variable : boni basé sur la performance individuelle, boni basé sur la performance d'équipe. Les réponses du temps 1 pour les deux régimes sont additionnées puis divisées par deux afin d'obtenir une variable continue. Il en va de même pour le temps 2 et 3. La consistance interne de l'échelle de mesure est excellente tel que le démontre l'Alpha de Cronbach ($\alpha = 0.90$).

La seconde variable indépendante de notre étude est *la satisfaction envers les régimes de partage des bénéfices*. Un item est lié à cette variable : boni basé sur le partage des bénéfices de l'entreprise/projet. Cette variable est mesurée comme la première, à partir d'une échelle de type Likert à six ancrs où 1) signifie : tout à fait insatisfait, 2) assez insatisfait, 3) un peu insatisfait, 4) peu satisfait 5) assez satisfait, 6) extrêmement satisfait et 9) ne s'applique pas à mon emploi actuel. Les répondants devaient à nouveau indiquer leur niveau de satisfaction à l'égard de l'item à partir de l'échelle.

La satisfaction envers les régimes d'actionnariat constitue la dernière variable indépendante de notre étude. À l'instar des variables précédentes, elle est mesurée à partir d'une échelle de type Likert comportant six ancrs, où 1) représente : tout à fait insatisfait, 2) assez insatisfait, 3) un peu insatisfait, 4) peu satisfait 5) assez satisfait, 6) extrêmement satisfait et 9) ne s'applique pas à mon emploi actuel. Deux items se rapportent à cette variable et les employés devaient indiquer leur niveau de satisfaction à leur égard : régime d'achat d'actions et régime d'option d'achat d'actions. Les items sont additionnés puis divisés par deux afin d'obtenir une variable continue. L'Alpha de Cronbach révèle une excellente consistance interne de l'échelle ($\alpha = 0.97$).

Tel que le présente le cadre opératoire, *l'engagement organisationnel* est la variable dépendante de notre étude. Six énoncés auxquels les répondants devaient attribuer une note servent à mesurer la variable, qui est également mesurée aux trois moments

dans l'enquête. Les énoncés figurant au questionnaire sont les suivants : « J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à l'entreprise »; « L'entreprise représente beaucoup pour moi »; « Je suis fier d'appartenir à l'entreprise »; « Je ne me sens pas affectivement attaché à l'entreprise »; « Je n'ai pas vraiment le sentiment de « faire partie de la famille » dans l'entreprise » et « Je ressens vraiment les problèmes de l'entreprise comme si c'était les miens ». Les items utilisés dans le questionnaire sont ceux développés par Meyer et al. (1990). Tel que rapporté dans la littérature, il y a trois dimensions à l'engagement organisationnel. Seule la dimension affective est retenue pour notre étude, donc l'instrument de mesure est utilisé seulement en partie. Il s'agit d'un instrument de mesure qui a été validé dans de nombreuses études auparavant. À chacun des énoncés, une échelle de type Likert à sept ancres est utilisée afin que les répondants y indiquent leur niveau d'accord, où 1) correspond à *tout à fait en désaccord*, 2) signifie *assez en désaccord*, 3) se traduit par un *peu en désaccord*, 4) est utilisé par les répondants qui ne sont *ni en désaccord, ni en accord*, 5) signifie que les répondants sont *un peu en accord*, 6) signifie *assez en accord*, et finalement 7) signifie *tout à fait en accord*. Dans le cas des deux items négatifs, soit le quatrième et le cinquième item, l'échelle a été préalablement renversée en la soustrayant du chiffre 8. Les scores des six énoncés sont additionnés puis divisés par six afin d'obtenir une variable continue. Nous avons également trois temps de mesure pour cette variable. La consistance interne de l'échelle est excellente ($\alpha = 0.87$).

Nous utilisons six variables de contrôle présentées dans le modèle d'analyse pour l'étude. Ces variables sont l'*âge*, le *sexe*, la *langue d'usage*, le *niveau de scolarité*, le *salaire annuel*, le *soutien organisationnel perçu*. À l'exception du soutien organisationnel perçu, ces variables ne sont mesurées qu'une seule fois, au temps 1, puisqu'elles sont constantes d'une période de mesure à l'autre. L'*âge* est mesuré à l'aide d'une échelle continue, soit le nombre d'années. Le *sexe* est mesuré à l'aide d'une variable dichotomique. La variable HOMME a été codée 1 si le répondant est une homme et 0 si le répondant est une femme. Dans le cas de la langue d'usage, qui est mesurée avec une variable dichotomique, ANGLAIS est codé 1 si le répondant

utilise l'anglais et 0 si le répondant utilise le français. La langue d'usage représente de la langue choisie par le répondant pour répondre au questionnaire. Le *niveau de scolarité* est mesuré à l'aide d'une série de variables dichotomiques. La première variable « diplôme d'études secondaires » a été codée 1 pour les travailleurs qui ont uniquement un diplôme d'études secondaires et 0 autrement. La deuxième variable, « diplôme d'études collégiales », a été codée 1 pour les travailleurs ayant uniquement un diplôme d'études collégiales et 0 autrement. Pour la troisième variable dichotomique, le code 1 a également été attribué pour un répondant détenant un « diplôme universitaire de 1^{er} cycle » a été codé 1 pour ceux qui ont uniquement un diplôme et le code 0 correspond à un individu n'ayant pas obtenu ce niveau de scolarité. La quatrième variable dichotomique est codée de façon similaire. Le code 1 est attribué à un individu qui a un « diplôme universitaire de cycles supérieurs » si le répondant a une maîtrise ou un doctorat et le code 0 est attribué à un individu ne possédant pas ce niveau de scolarité. La variable *salaires annuel* est mesurée à l'aide d'une échelle continue exprimée en dollars, à partir de l'item « Quel est votre salaire de base annuel? » du questionnaire. La réponse est divisée par 10 000. La variable *soutien organisationnel perçu* est mesurée à l'aide de sept items figurant au questionnaire : « Je peux avoir de l'aide de mes collègues quand j'ai un problème », « Mes collègues sont vraiment préoccupés par mon bien-être », « L'entreprise me fournit les outils (logiciels, matériel informatique, etc.) nécessaires pour que je performe », « Mes collègues reconnaissent les efforts supplémentaires que je fais », « L'entreprise soutient ses employés », « En général, mes collègues m'offrent un bon soutien » et « L'entreprise prend en considération les besoins personnels des employés ». Pour chacun des énoncés, les répondants doivent indiquer leur niveau d'accord sur une échelle de Likert à six points d'ancrage établie comme suit : 1) *tout à fait en désaccord*, 2) *assez en désaccord*, 3) *un peu en désaccord*, 4) *un peu en accord*, 5) *assez en accord* et 6) *tout à fait en accord*. Les scores de chacun des items sont additionnés puis divisés par sept afin d'obtenir une échelle continue. Cette mesure a été mesurée aux trois temps de l'enquête puisqu'il s'agit des perceptions des individus. Celles-ci peuvent varier

dans le temps. Cette échelle a une très bonne consistance interne comme le montre l'Alpha de Cronbach ($\alpha = 0.83$).

3.3 Analyses statistiques

Cette section présente les analyses statistiques qui seront effectuées pour vérifier empiriquement nos hypothèses. Nous allons recourir à trois types d'analyses.

Dans un premier temps, nous effectuerons des analyses univariées (statistiques descriptives). Ces statistiques descriptives comprennent les mesures des tendances centrales et des mesures de dispersion. Ces analyses permettront de dresser un portrait de notre échantillon à partir des moyennes et écart-types.

Les secondes analyses des données seront bivariées. Les analyses bivariées permettront de mettre en relation individuellement chacune des variables indépendantes et dépendantes. Nous rapporterons la matrice de corrélations. Cette matrice de corrélations permettra d'identifier les liens entre les variables indépendantes et la variable dépendante, soit l'engagement organisationnel. Cependant, les analyses bivariées ne sont pas suffisantes car elles mettent en relation uniquement deux variables à la fois, sans tenir compte de l'influence des autres variables mesurées. De plus, l'analyse de corrélation n'est pas en mesure de considérer la nature longitudinale des données. C'est pourquoi nous procéderons à des analyses multivariées longitudinales pour mieux tester nos hypothèses.

Les analyses longitudinales sont basées sur des régressions linéaires puisque la variable dépendante, l'engagement organisationnel, est mesurée à l'aide d'une échelle continue. Cette méthode statistique nous permettra d'isoler l'effet des trois variables indépendantes, la satisfaction envers les régimes de bonis, la satisfaction envers les régimes de partage des bénéfices et la satisfaction envers les régimes d'actionnariat sur l'engagement organisationnel, tout en contrôlant pour l'âge, le sexe, la langue d'usage, le niveau de scolarité, le salaire annuel et le support organisationnel perçu. De plus, cette méthode considèrera la nature longitudinale des

données en utilisant les trois temps de l'enquête comme variable temporelle et le numéro d'employé comme variable de panel.

À l'aide du logiciel Stata, nous procéderons aux analyses longitudinales en recourant à la procédure XTREG⁶. La procédure XTREG est une fonction qui permet de faire des analyses longitudinales basées sur des régressions linéaires en déclarant une variable de panel et une variable temporelle. Plus précisément, trois spécifications de régressions seront utilisées. La première est à effets entres (be), la deuxième est à effets fixes (fe) et la troisième est à effets aléatoires (re). La spécification à effets entres (be) permettra d'analyser les données à l'aide d'un estimateur de régression « between ». Cet estimateur est basé sur la méthode des moindres carrés et il optimise les différences entre les caractéristiques des individus dans l'étude. Les régressions linéaires à effets fixes (fe) utilisent un estimateur appelé « within » et cet estimateur est aussi basé sur la méthode des moindres carrés. La spécification à effets fixes (fe) tient constantes les différences entre les individus et optimise les variations chez un même individu à travers le temps. Les régressions linéaires à effets aléatoires (re) permettent d'analyser les résultats à partir d'une moyenne pondérée des estimateurs « between » et « within ». Également dérivé de la méthode des moindres carrés, cet estimateur combine les effets « fixes » et « entres ». Il s'agit de trois estimateurs différents pour les régressions linéaires. Ces trois spécifications ont été retenues par souci de transparence et sont utilisées afin de s'assurer de la robustesse de nos résultats.

Pour chacune des spécifications, il y aura quatre régressions. Dans un premier temps, nous régresserons l'ensemble des variables de contrôle et uniquement la satisfaction envers les régimes de bonis sur l'engagement organisationnel. Dans un deuxième temps, nous régresserons l'ensemble des variables de contrôle et uniquement la satisfaction envers les régimes de partage des bénéfices sur l'engagement organisationnel. Dans un troisième temps, nous régresserons

⁶ Voir le chapitre XTREG dans Stata Longitudinal-Data/Panel-Data Reference Manual (2009) pour plus de détails sur la procédure

l'ensemble des variables de contrôle et uniquement la satisfaction envers les régimes d'actionnariat sur l'engagement organisationnel. Enfin, dans un quatrième temps, nous régresserons les trois variables de satisfaction simultanément avec l'ensemble des variables de contrôle sur l'engagement organisationnel. Au total, il y aura donc douze régressions. Dans le cadre de toutes ces douze régressions, la variable *numéro d'employé* est utilisée à titre de variable de panel. Il s'agit du numéro d'employé du répondant, ce qui nous permet de relier les questionnaires. La variable *sondage* est utilisée à titre de variable temporelle, à trois valeurs, codée 1 pour octobre 2009, 2 pour avril 2010 et 3 pour octobre 2010.

Cette spécification permet à XTREG d'ajuster les coefficients de régression pour les variations résiduelles pour le niveau un, qui est le temps, et pour le niveau deux, qui sont les individus. En effet, le temps est niché dans les individus. Les résultats produits par XTREG calculeront deux valeurs importantes, à savoir epsilon (ϵ) et mu (μ). Epsilon (ϵ) mesure si les résidus de la variable dépendante varient dans le temps. Pour sa part, mu (μ) vérifie si les résidus de la variable dépendante varient au niveau des individus. Epsilon (ϵ) et mu (μ) sont estimés uniquement pour les spécifications à effets fixes (fe) et à effets aléatoires (re).

Chapitre 4 : Résultats et discussion

Ce chapitre présente les résultats et la discussion de nos résultats. Il comprend les analyses descriptives dans un premier temps, des analyses corrélationnelles dans un deuxième temps, puis les résultats des analyses statistiques longitudinales dans un troisième temps.

4.1 Analyses descriptives

Le tableau suivant présente les statistiques descriptives de notre étude, dont le nombre d'observations, la moyenne et l'écart-type de nos variables pour l'ensemble des travailleurs aux trois temps de l'étude (échantillon agrégé).

Tableau V. Statistiques descriptives

Variable	Nombre d'observations	Moyenne / proportion	Écart-type
Variable dépendante			
• Engagement organisationnel	458	4,85	1,16
Variabes indépendantes			
• Satisfaction envers les régimes de bonis	330	3,80	1,27
• Satisfaction envers les régimes de partage des bénéfices	306	3,74	1,39
• Satisfaction envers les régimes d'actionnariat	240	3,80	1,31
Variabes de contrôle			
• Âge	447	30,28	6,33
• Sexe (homme = 1)	446	0,87	
• Langue d'usage (anglais =1)	467	0,29	
• Diplôme d'études secondaires	448	0,11	
• Diplôme d'études collégiales	448	0,39	
• Diplôme universitaire 1 ^{er} cycle	448	0,23	
• Diplôme universitaire cycles supérieurs	448	0,26	
• Salaire annuel en 10 000\$	443	5,19	1,90
• Soutien organisationnel perçu	460	4,65	0,71

* Statistiques descriptives pour l'échantillon agrégé

La première variable de notre étude, l'engagement organisationnel, est notre variable dépendante. Le résultat rapporté dans le Tableau V indique que les individus sont en moyenne près d'être « Un peu en accord » avec les énoncés mesurant l'engagement organisationnel ($\mu = 4,85$). Cela signifie que le niveau d'engagement organisationnel des travailleurs est positif en moyenne. Ce résultat est conséquent avec la majorité des études précédentes dont nous disposons qui ont mesuré l'engagement organisationnel avec une échelle à sept ancrés. Celles-ci rapportent des moyennes similaires pour l'engagement organisationnel affectif (Allen et Meyer, 1990 ; Chang, 2006 ; Culpepper et al., 2004).

La variable indépendante « satisfaction envers les régimes de bonis » est la suivante dans le Tableau V. Les résultats indiquent que les travailleurs sont en moyenne « un peu satisfait » ($\mu = 3,80$) envers les régimes de bonis. Deux items se rapportaient à cette variable, soit « boni basé sur la performance individuelle » et « boni basé sur la performance d'équipe ».

« Satisfaction envers les régimes de partage des bénéfices » est la prochaine variable figurant au Tableau V. L'échelle utilisée comportait six ancrés et les résultats indiquent que le niveau de satisfaction des répondants se situe en moyenne à « un peu satisfait » ($\mu = 3,74$) sur l'échelle. Un seul item était lié à cette variable, « boni basé sur le partage des bénéfices de l'entreprise/projet ».

La dernière variable indépendante de notre étude contenue dans le Tableau V est la « satisfaction envers les régimes d'actionnariat ». Deux items se rapportent à cette variable : « régime d'achat d'actions » et « régime d'option d'achat d'actions ». Les résultats que nous avons obtenus indiquent que les répondants sont en moyenne « un peu satisfait » ($\mu = 3,80$) à l'égard de ces items.

Nos résultats montrent que les répondants ont en moyenne 30 ans. L'échantillon est composé à environ 87% ($\mu = 0,87$) d'hommes. Il s'agit d'une entreprise où les

employés sont en forte majorité masculine. Il faut se rappeler qu'il s'agit d'une entreprise qui œuvre dans le secteur des TIC, secteur où il y a une faible concentration de travailleurs féminins. Également, légèrement moins que 30% ($\mu = 0,29$) des répondants de notre échantillon utilisent l'anglais comme langue d'usage. Le dernier diplôme obtenu par environ 11% ($\mu = 0,11$) des répondants est un diplôme d'études secondaires, un diplôme d'études collégiales pour 39% ($\mu = 0,39$), un diplôme universitaire de premier cycle pour 23% ($\mu = 0,23$) et un diplôme universitaire de cycles supérieurs pour 26% ($\mu = 0,26$). La majorité des répondants ont donc un diplôme d'études post-secondaires, ce qui indique que les travailleurs sont fortement scolarisés. Ce résultat n'est pas surprenant puisque les travailleurs sont issus du domaine des technologies de l'information et de la communication. Il s'agit d'un secteur où les travailleurs sont généralement fortement scolarisés.

Le soutien organisationnel perçu est une variable de contrôle et elle est la dernière variable présentée dans le Tableau V. La variable a été mesurée à l'aide de six items avec une échelle de type Likert à six ancrés. Les résultats indiquent que les répondants sont en moyenne « assez en accord » avec les items ($\mu = 4,65$). Les répondants ont une perception positive du soutien organisationnel de la part de leur organisation.

En conclusion, les résultats présentés dans le Tableau V nous permettent de dresser un portrait des répondants. Il semble que les travailleurs soient moins satisfaits par les régimes de partage des bénéfices que par les autres régimes de rémunération variable mesurés. Les régimes de bonis semblent être ceux qui procurent le plus de satisfaction aux travailleurs, bien que la satisfaction envers les régimes d'actionnariat obtienne un résultat très près de la satisfaction à l'égard des régimes de bonis. Cet échantillon est représentatif des nouveaux employés embauchés dans cette entreprise de haute du domaine des technologies de l'information et des communications située à Montréal.

4.2 Analyses bivariées

Les résultats de la matrice de corrélations entre les variables sont présentés au Tableau VI. Cette matrice de corrélations permet d'analyser, en lien avec nos hypothèses, si les variables sont liées linéairement entre elles. Toutefois, comme il s'agit d'analyses bivariées, seulement deux variables à la fois sont mises en relation. L'effet des autres variables n'est pas pris en compte dans ce type d'analyse.

Tableau VI. Matrice de corrélations

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Engagement organisationnel	...												
2. Satisfaction envers les régimes de bonis	0,469**	...											
3. Satisfaction envers les régimes de partage des bénéfices	0,385**	0,743**	...										
4. Satisfaction envers les régimes d'actionnariat	0,427**	0,393**	0,526**	...									
5. Âge	-0,175**	-0,026	0,007	-0,146*	...								
6. Sexe (homme)	0,024	-0,129*	-0,103	-0,155*	0,095*	...							
7. Langue d'usage (anglais)	-0,205**	-0,144**	-0,136*	-0,161*	0,181**	0,162**	...						
8. Diplôme d'études secondaires	-0,047	-0,007	-0,067	-0,038	0,065	0,051	0,136**	...					
9. Diplôme d'études collégiales	0,097*	0,008	0,009	0,241**	-0,236**	-0,056	-0,206**	-0,282**	...				
10. Diplôme universitaire 1 ^{er} cycle	-0,067	0,096	0,034	-0,152*	0,132**	-0,025	0,108*	-0,194**	-0,445**	...			
11. Diplôme universitaire cycles supérieurs	-0,009	-0,088	0,002	-0,097	0,090	0,051	0,028	-0,210**	-0,481**	-0,331**	...		
12. Salaire annuel en 10 000\$	-0,283**	-0,059	0,004	-0,227**	0,647**	0,130*	0,263**	0,025	-0,352**	0,185**	0,195**	...	
13. Soutien organisationnel perçu	0,579**	0,531**	0,457**	0,392**	-0,166**	-0,059	-0,091	-0,011	-0,003	0,064	-0,051	-0,234**	...

*Corrélation significative au niveau 0,05, **corrélation significative au niveau 0,01

L'engagement organisationnel est mis en lien avec la première variable indépendante, la satisfaction envers les régimes de bonis dans le Tableau VI. La matrice de corrélations indique un coefficient positif et significatif ($p < 0,01$). Ce résultat signifie que plus les travailleurs sont satisfaits envers les régimes de bonis, plus leur engagement organisationnel augmente. La satisfaction envers les régimes de bonis est une variable qui n'a pas été mise en lien avec l'engagement organisationnel à ce jour à notre connaissance, ce qui ne nous permet pas de comparer ce résultat. Ce corrélat confirme provisoirement notre Hypothèse 1 qui postule que la satisfaction envers les régimes de bonis fait augmenter le niveau d'engagement organisationnel des travailleurs.

La satisfaction envers les régimes de partage des bénéfices, lorsque mise en lien avec l'engagement organisationnel dans le Tableau VI, indique une corrélation significative et positive ($p < 0,01$). La corrélation obtenue avec la satisfaction envers les régimes de partage des bénéfices est plus élevée que celle obtenue par Sweins et Kalmi (2008) avec les régimes de partage des profits. Tel que proposé dans notre Hypothèse 2, ce corrélat signifie que la satisfaction des travailleurs envers les régimes de partage des bénéfices fait augmenter l'engagement organisationnel. Notre hypothèse 2 est donc provisoirement confirmée par la matrice de corrélations.

L'engagement organisationnel et la satisfaction envers les régimes d'actionnariat obtiennent un coefficient de corrélation positif et significatif ($p < 0,01$) tel que présenté dans le Tableau VI. Cette corrélation est inférieure à celle obtenue par la variable de la satisfaction envers le ESOP de Buchko (1993). Ce résultat confirme provisoirement notre Hypothèse 3 selon laquelle la satisfaction envers les régimes d'actionnariat fait augmenter le niveau d'engagement organisationnel des travailleurs.

La corrélation entre la satisfaction envers les régimes de bonis et l'engagement organisationnel ($r = 0,469$) est la plus grande dans nos analyses bivariées pour les variables indépendantes. La satisfaction envers les régimes d'actionnariat vient

ensuite avec un corrélat de ($r = 0,427$) avec l'engagement organisationnel. La satisfaction envers les régimes de partage des bénéfices arrive troisième pour nos variables indépendantes avec une corrélation de ($r = 0,385$) avec l'engagement organisationnel. Cependant, la variable de contrôle du soutien organisationnel perçu obtient une corrélation ($r = 0,579$) avec l'engagement organisationnel plus forte que nos trois variables indépendantes, ce qui laisse présager qu'il s'agit du plus important prédicteur de l'engagement organisationnel.

Certaines variables de contrôle obtiennent une corrélation significative ($p < 0,01$) avec la variable de l'engagement organisationnel. Lorsque la variable de contrôle de l'âge est mise en lien avec l'engagement organisationnel, le coefficient révèle une relation négative, c'est-à-dire que les travailleurs plus âgés sont moins engagés. Ce résultat est à l'inverse des corrélations obtenues dans la littérature (Mathieu et Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). Dans le cas de la langue d'usage, le coefficient obtenu avec l'engagement organisationnel indique que les travailleurs utilisant l'anglais sont moins engagés que les travailleurs utilisant le français. Ce résultat n'est pas comparable puisque la plupart des études sont réalisées auprès d'une population anglophone. Le coefficient obtenu avec le salaire annuel et l'engagement organisationnel est négatif et indique que les travailleurs percevant un salaire élevé ont de moins hauts niveaux d'engagement organisationnel. Ce résultat est également à l'inverse de la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) qui obtiennent une corrélation positive. Le soutien organisationnel perçu et l'engagement organisationnel obtiennent une corrélation positive, ce qui indique que les travailleurs qui perçoivent un soutien organisationnel sont plus engagés. Ce corrélat est légèrement inférieur à celui obtenu dans la méta-analyse Meyer et al. (2002).

Les analyses bivariées permettent de confirmer provisoirement nos trois hypothèses puisque les trois variables indépendantes, soit la satisfaction envers les régimes de bonis, la satisfaction envers les régimes de partage des bénéfices et la satisfaction envers les régimes d'actionnariat sont liées positivement et significativement à l'engagement organisationnel des travailleurs ($p < 0,01$). Ces conclusions sont

toutefois provisoires puisqu'il s'agit d'analyses bivariées, c'est-à-dire de l'analyse de la relation entre seulement deux variables à la fois. Ce type d'analyse ne tient pas compte de l'influence des autres variables spécifiées dans notre modèle conceptuel. En effet, des variables de contrôle telles que l'âge, la langue d'usage, le salaire et le soutien organisationnel perçu révèlent également des coefficients significatifs avec l'engagement organisationnel dans la matrice de corrélations ($p < 0,01$). Ces résultats indiquent que le choix des variables de contrôle dans le modèle est pertinent étant donné leurs liens avec l'engagement organisationnel. Ces analyses corrélationnelles ne permettent pas de distinguer les trois périodes de temps et ne tiennent pas compte du caractère dynamique et longitudinal des données dont nous disposons. Des analyses supplémentaires sont donc nécessaires pour confirmer nos hypothèses. La section suivante présente les résultats d'analyses multivariées longitudinales.

4.3 Analyses multivariées longitudinales

Cette section présente les résultats des analyses multivariées longitudinales. Nous avons procédé à des analyses longitudinales basées sur des régressions linéaires avec la méthode XTREG proposée par le logiciel Stata. Les régressions permettent d'analyser le caractère dynamique des données. Le Tableau VII présente les résultats de chacune des quatre régressions par spécifications (be, re et fe) qui sont utilisées afin de tester nos hypothèses. Nous avons recours à ces trois spécifications afin de s'assurer de la robustesse des résultats. La première est à effets entres (be) et elle optimise les différences entres les caractéristiques des répondants. La deuxième est à effets aléatoires (re) et elle utilise une moyenne pondérée des estimateurs « between » et « within », ce qui permet d'équilibrer les deux types d'estimateurs. Finalement, la troisième spécification est à effets fixes (fe) et celle-ci optimise les variations chez un individu d'un panel à l'autre.⁷

⁷ Toutes les régressions ont été réalisées en remplaçant les valeurs manquantes par la moyenne échantillonnale et les résultats se maintiennent.

Tableau VII. Analyses longitudinales basées sur des régressions linéaires avec méthodes XTREG (coefficients non standardisés)

Variables	XTREG ⁸			
	Effets entres (be)	Effets aléatoires (re)	Effets fixes (fe)	
• Âge	0,009	0,007		
• Sexe (homme)	0,211	0,239		
• Langue d'usage (anglais)	-0,261	-0,170		
• Diplôme d'études collégiales	0,130	0,119		
• Diplôme universitaire 1er cycle	-0,164	-0,094		
• Diplôme universitaire cycles supérieurs	0,135	0,172		
• Salaire annuel en 10 000\$	-0,093*	-0,128***		
• Soutien organisationnel perçu	0,979***	0,709***	0,582***	
R ²	Within	0,174***	0,175***	0,183***
	Between	0,409***	0,397***	0,357***
	Total	0,386***	0,385***	0,335***
	μ		0,757	0,923
	ε		0,598	0,598
1^{ère} SÉRIE DE RÉGRESSIONS				
• Satisfaction régimes de bonis	0,283***	0,161***	0,083	
R ²	Within	0,220***	0,238***	0,238***
	Between	0,428***	0,418***	0,354***
	Total	0,418***	0,427***	0,362***
	μ		0,725	0,891
	ε		0,577	0,573
2^{ème} SÉRIE DE RÉGRESSIONS				
• Satisfaction régimes de partage des bénéfices	0,171**	0,095**	0,021	
R ²	Within	0,208***	0,218***	0,225***
	Between	0,458***	0,450***	0,369***
	Total	0,438***	0,442***	0,361***
	μ		0,708	0,895
	ε		0,585	0,580
3^{ème} SÉRIE DE RÉGRESSIONS				
• Satisfaction régimes d'actionnariat	0,168**	0,155***	0,146**	
R ²	Within	0,226***	0,225***	0,232***
	Between	0,472***	0,469***	0,424***
	Total	0,438***	0,442***	0,401***
	μ		0,712	0,907
	ε		0,631	0,628
4^{ème} SÉRIE DE RÉGRESSIONS				
• Satisfaction régimes de bonis	0,263*	0,184**	0,152	
• Satisfaction régimes de partage des bénéfices	0,019	-0,043	-0,176	
• Satisfaction régimes d'actionnariat	0,184**	0,092	0,044	
R ²	Within	0,168***	0,218***	0,260***
	Between	0,508***	0,490***	0,379***
	Total	0,431***	0,431***	0,340***
	μ		0,652	0,928
	ε		0,647	0,640

*, **, *** = respectivement significatifs aux niveaux 0,1, 0,05 et 0,01 pour un test aux deux extrémités.

⁸ Variable *sondage* utilise à titre de variable temporelle et variable *numéro d'employé* comme variable de panel

Les résultats de la première série de régressions indiquent qu'il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers les régimes de bonis et l'engagement organisationnel. En effet, deux coefficients de régression sur trois sont significatifs. Cette variable indépendante, de façon isolée, obtient un coefficient significatif ($p < 0,01$) et positif pour les spécifications à effets entres (be) et à effets aléatoires (re). La satisfaction envers les bonis obtient également pour la spécification à effets fixes (fe) un coefficient positif, mais non significatif. Il existe donc un lien entre les variables qui indique que la satisfaction envers les régimes de bonis fait augmenter l'engagement organisationnel. Les résultats de la quatrième série de régressions, c'est-à-dire lorsque les trois variables de satisfaction du modèle sont contrôlées, indiquent un coefficient de régression positif et significatif pour les spécifications à effet entres (be) ($p < 0,1$) et à effets aléatoires (re) ($p < 0,05$). Dans le cas de la spécification à effets fixes (fe), le coefficient de régression est positif mais non significatif. Deux des trois coefficients de régression sont donc significatifs. L'impact positif de la satisfaction envers les régimes de bonis sur l'engagement organisationnel se maintient pour les spécifications à effets entres (be) et à effets aléatoires (re). On peut donc conclure, étant donné que la relation positive se maintient, que la satisfaction des travailleurs envers les régimes de bonis cause une augmentation du niveau d'engagement organisationnel des travailleurs. De plus, il s'agit de la variable indépendante qui obtient le coefficient de régression le plus élevé par rapport aux autres variables indépendantes. Ces résultats nous permettent de confirmer notre Hypothèse 1 qui stipulait que la satisfaction envers les régimes de bonis fait augmenter le niveau d'engagement organisationnel des travailleurs. Toutefois, les études dont nous disposons ne permettent pas de comparer ce résultat puisque la satisfaction envers les régimes de bonis est une variable qui n'a jamais été mise en lien avec l'engagement organisationnel à notre connaissance.

La deuxième série de régressions indique un lien positif et significatif entre la satisfaction envers les régimes de partage des bénéfiques et l'engagement organisationnel. Les résultats présentés au Tableau VII montrent que deux des trois

coefficients de régression entre la satisfaction envers les régimes de partage des bénéfices et l'engagement organisationnel sont significatifs. Les coefficients sont positifs et significatifs ($p < 0,05$) pour les spécifications à effets entres (be) et à effets aléatoires (re). Toutefois, le coefficient de régression n'est pas significatif dans le cas de la spécification à effets fixes (fe). Les coefficients de régression indiquent un lien positif entre les variables signifiant que la satisfaction envers les régimes de partage des bénéfices fait augmenter l'engagement organisationnel des travailleurs. Toutefois, ce lien ne se maintient pas lorsque les autres variables de satisfaction sont contrôlées. En effet, pour la quatrième série de régressions, aucun des coefficients de régression n'est significatif. Le coefficient est négatif mais non significatif pour les spécifications à effets aléatoire (re) et à effets fixes (fe). En ce qui concerne la spécification à effets entres (be), le coefficient est positif mais non significatif. L'impact positif de la satisfaction envers les régimes de partage des bénéfices sur l'engagement organisationnel disparaît donc lorsque les variables de la satisfaction envers les régimes de bonis et la satisfaction envers les régimes d'actionnariat sont également contrôlées. Sur un total de six coefficients, seulement deux sont significatifs et positifs. En présence des autres variables indépendantes de l'étude, l'engagement organisationnel n'obtient pas de coefficient significatif avec la satisfaction envers les régimes de partage des bénéfices. Cette dernière variable a un effet limité sur l'engagement organisationnel. Ceci ne nous permet pas de confirmer notre Hypothèse 2 qui postule que la satisfaction envers les régimes de partage des bénéfices fait augmenter le niveau d'engagement organisationnel des travailleurs. Les liens entre l'effort, la performance et la récompense sont probablement moins perceptibles pour les travailleurs puisque le moment entre l'effort et la récompense est plus espacé dans le temps pour ce type de régime. Dans le cas des autres régimes, le lien est plus direct, même dans le cas des régimes d'actionnariat puisque les relevés réguliers permettent aux travailleurs peuvent de suivre la progression du régime. Ce résultat est différent de celui obtenu par Sweins et Kalmi (2008). Les auteurs ont obtenu un résultat positif et significatif dans leur étude. Ils rapportent que la satisfaction envers un régime de partage des profits est liée à l'engagement organisationnel. Les analyses de régressions indiquent un coefficient obtenu par les

auteurs de 0,220, ce qui est plus élevé que nos coefficients de régression. Il s'agit du comparatif le plus près dont nous disposons, puisqu'il s'agit également d'un régime de rémunération variable collectif à court terme. Cependant, contrairement à nos données, les données de Sweins et Kalmi (2008) ne sont pas longitudinales mais bien transversales. De plus, les auteurs ne mesurent la satisfaction qu'envers un seul type de régime de rémunération variable, ce qui nous porte à croire que la satisfaction envers les régimes de partage des bénéfices a un effet limité sur l'engagement organisationnel puisque nous avons contrôlé plusieurs autres types de régimes simultanément.

Dans la troisième série de régressions, les résultats indiquent un lien positif et significatif entre la satisfaction envers les régimes d'actionnariat et l'engagement organisationnel. Cette variable indépendante obtient des coefficients de régression positifs et significatifs pour les spécifications à effet entres (be) ($p < 0,05$), à effets aléatoires (re) ($p < 0,01$) et à effets fixes (fe) ($p < 0,05$). Il y a donc un lien positif qui indique que la satisfaction envers les régimes d'actionnariat fait augmenter l'engagement organisationnel des travailleurs puisque les trois coefficients obtenus sont positifs et significatifs. Lorsque les autres variables indépendantes de satisfaction sont contrôlées, le coefficient de régression demeure positif et significatif pour la spécification à effets entres (be) ($p < 0,05$). Les coefficients sont positifs mais non significatifs dans la quatrième série de régressions pour les spécifications à effets aléatoires (re) et à effets fixes (fe). L'impact positif de la satisfaction envers les régimes d'actionnariat sur l'engagement organisationnel se maintient. On peut conclure que la satisfaction envers les régimes d'actionnariat cause une augmentation de l'engagement organisationnel des individus. Ceci nous permet de confirmer notre Hypothèse 3 qui stipule que la satisfaction envers les régimes d'actionnariat fait augmenter le niveau d'engagement organisationnel des travailleurs. Ce résultat est en lien avec la littérature. La littérature indique un lien positif entre la satisfaction envers un régime d'actionnariat et l'engagement organisationnel des travailleurs (Buchko, 1993). Il s'agit du comparatif le plus près dont nous disposons. En effet, l'auteur a mesuré la satisfaction envers un ESOP, qui

est une forme de régime d'actionnariat. L'auteur a obtenu un résultat positif et significatif entre la satisfaction envers un ESOP et l'engagement organisationnel. Ses résultats, obtenus par régression par pas (stepwise regression) et par analyse du cheminement de la causalité (path analysis), montrent une corrélation plus élevée que les notre. Buchko (1993) n'a contrôlé la satisfaction qu'envers un seul type précis de régime de rémunération variable, avec des données transversales, ce qui peut expliquer cette différence entre les coefficients. Nos résultats sont en lien avec ceux de la littérature, mais montrent en plus que la satisfaction envers les régimes d'actionnariat fait augmenter l'engagement organisationnel des individus.

Le Tableau VII présente également la variance expliquée de l'engagement organisationnel par nos variables intégrées au modèle. Nos résultats, pour la première série de régressions, indiquent que la satisfaction envers les régimes de bonis explique 3,2% (R^2 total = 0,418) de la variance de l'engagement organisationnel pour la spécification à effets entres (be). Dans le cas de la spécification à effets aléatoires (re), ce chiffre grimpe à 4,2% (R^2 total = 0,427). La variance expliquée de l'engagement organisationnel se situe à 2,7% (R^2 total = 0,362) dans le cas de la spécification à effets fixes (fe). Pour la deuxième série de régressions, la variance expliquée de l'engagement organisationnel par la satisfaction envers les régimes de partage des bénéfices se chiffre à 5,2% (R^2 total = 0,438) pour la spécification à effets entres (be), à 5,7% (R^2 total = 0,442) pour la spécification à effets aléatoires (re) et à 2,6% (R^2 total = 0,362) pour la spécification à effets fixes. La troisième série de régressions a une variance expliquée de l'engagement organisationnel pour la satisfaction envers les régimes d'actionnariat de 5,2% (R^2 total = 0,438) pour la spécification à effets entres (be). La satisfaction envers les régimes d'actionnariat explique la variance de l'engagement organisationnel à 4,6% (R^2 total = 0,442) pour la spécification à effets aléatoires (re) et à 6,6% (R^2 total = 0,401) pour la spécification à effets fixes. Les R^2 de la quatrième série de régressions expliquent la variance de l'engagement organisationnel de 4,5% (R^2 total = 0,431) pour la spécification à effets entres (be), 4,6% (R^2 total = 0,431) pour la spécification à effets aléatoires (re) et finalement

0,5% (R^2 total = 0,340) pour la spécification à effets fixes (fe). Les variables de contrôle expliquent 39% (R^2 total = 0,386) de la variance de l'engagement organisationnel pour la spécification à effets entres (be) et également 39% (R^2 total = 0,385) pour la spécification à effets aléatoires. Ce chiffre se situe à 34% (R^2 total = 0,335) pour la spécification à effets fixes. Donc, la satisfaction envers les régimes de rémunération variable semble influencer l'engagement organisationnel des travailleurs, principalement la satisfaction envers les régimes d'actionnariat. Les variables de contrôle expliquent une grande partie de la variance l'engagement organisationnel, dans une proportion légèrement moins importante que les variables de satisfaction.

Les variables indépendantes de notre étude n'ont pas toutes le même effet sur l'engagement organisationnel des travailleurs. Dans les analyses bivariées, la variable de contrôle de soutien organisationnel perçu obtient la plus forte corrélation avec l'engagement organisationnel. Les variables indépendantes viennent ensuite, la satisfaction envers les régimes de bonis ayant la plus forte corrélation des trois variables indépendantes, suivi de la satisfaction envers les régimes d'actionnariat et finalement de la satisfaction envers les régimes de partage des bénéfices. Les analyses multivariées confirment ces résultats puisque l'ordre d'importance des variables, pour leur effet sur l'engagement organisationnel, demeure le même. Le meilleur prédicteur de l'engagement organisationnel est donc le soutien organisationnel perçu, suivi de la satisfaction des individus envers les régimes de bonis.

Les variables de contrôle ont également fait l'objet d'analyses multivariées. Les résultats présentés au Tableau VII indiquent que seules les variables salaire annuel et le soutien organisationnel perçu obtiennent des coefficients significatifs. Les résultats indiquent un lien négatif entre le salaire annuel en 10 000\$ et l'engagement organisationnel, et un lien positif entre le soutien organisationnel perçu et l'engagement organisationnel. Le salaire annuel obtient des coefficients de régression négatifs et significatifs pour les régressions à effets entres (be) ($p < 0,1$) et

à effets aléatoires (re) ($p < 0,01$). Les deux coefficients de régression présentés au Tableau VII sont donc négatifs et significatifs. Ce lien indique que les individus ayant un plus haut salaire sont moins engagés. Ce lien n'est pas incompatible avec les résultats observés dans la littérature. Ce résultat nous permet de croire que plus les travailleurs ont un salaire élevé, plus ils ont conscience de leur valeur sur leur marché et sont par conséquent moins engagés envers leur organisation. Dans le cas du soutien organisationnel perçu, les coefficients de régression sont élevés, positifs et fortement significatifs pour les trois types de régressions ($p < 0,01$), soit à effets entres (be), à effets aléatoires (re) et à effets fixes (fe). Ce résultat signifie que les travailleurs qui perçoivent un plus grand support provenant de leur organisation ont de plus hauts niveaux d'engagement organisationnel. Dans la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990), le salaire annuel obtient une corrélation faible mais positive. Nos coefficients de régression indiquent une relation négative, ce qui va à l'encontre de ce qui est rapporté dans la littérature. Cependant, le lien positif entre le support organisationnel perçu et l'engagement organisationnel dans notre étude est similaire à celui rapporté dans la littérature. Il s'agit de notre variable la plus fortement corrélée avec l'engagement organisationnel, tout comme dans la méta-analyse de Meyer et al. (2002). Meyer et al. (2002) expliquent cette relation de la façon suivante : les individus font preuve d'engagement lorsque l'entreprise fait de même à leur égard, lorsqu'il y a un sentiment de réciprocité. Le lien que nous avons trouvé entre le soutien organisationnel perçu et l'engagement organisationnel est le même que dans la littérature. Il cause une augmentation de l'engagement organisationnel. Les autres variables de contrôle montrent des liens avec l'engagement organisationnel similaires à ceux relevés dans la littérature. Les variables en lien avec les caractéristiques des individus, en l'occurrence l'âge, le sexe, la langue d'usage et le niveau de scolarité, obtiennent des corrélations faibles dans les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) et de Meyer et al. (2002). Ces variables ne sont donc pas les meilleurs prédicteurs de l'engagement organisationnel, ce qui nous permet de confirmer les conclusions de notre revue de littérature.

4.4 Conclusion

Ce chapitre a présenté les résultats des analyses univariées, bivariées et multivariées. Les résultats indiquent que les variables indépendantes de l'étude, respectivement de la satisfaction envers les régimes de bonis et de la satisfaction envers les régimes d'actionnariat, sont associés avec une augmentation sur l'engagement organisationnel. À l'exception de la variable de contrôle de soutien organisationnel perçu par les travailleurs qui a une grande influence sur l'engagement organisationnel, nos résultats indiquent également que les autres variables de contrôle n'ont pas de lien significatif avec l'engagement organisationnel, tel que relevé dans la littérature. Les variables en lien avec les caractéristiques personnelles des individus ne sont donc pas de bons prédicteurs de l'engagement organisationnel, alors que les variables liées aux expériences de travail, dont le soutien organisationnel perçu et la satisfaction sont de bons prédicteurs de l'engagement organisationnel. Le prochain chapitre présente notre conclusion et fera un retour sur nos résultats, et discutera des limites de notre étude et des pistes de recherches futures.

Chapitre 5 : Conclusion

Notre étude avait pour objectif de comprendre les impacts de la satisfaction envers les régimes de rémunération variable sur l'engagement organisationnel des travailleurs. Les régimes de rémunération variable touchent une grande proportion de travailleurs de toutes catégories. À ce jour, la littérature a majoritairement mis en lien la présence d'un régime de rémunération variable en lien avec l'engagement organisationnel. La plupart des études, à notre connaissance, ont utilisé des données en coupe transversale de l'engagement organisationnel. L'effet de la satisfaction envers ces régimes de rémunération variable sur l'engagement organisationnel est très peu connu. En effet, le type de régime de rémunération variable procurant aux individus le plus de satisfaction et ayant le plus grand impact sur l'engagement organisationnel est méconnu. C'est pourquoi nous avons choisi d'étudier l'impact de la satisfaction envers les régimes de rémunération variable sur l'engagement organisationnel. Également, la littérature nous a permis de constater que le développement de l'engagement organisationnel est influencé par les variables en lien avec les expériences de travail vécues par les individus.

Nous avons formulé trois hypothèses à partir de la théorie de l'agence et de la théorie des attentes. Afin de mesurer la satisfaction envers les régimes de rémunération variable et son impact sur l'engagement organisationnel, nous avons utilisé des données provenant d'une enquête réalisée auprès des nouveaux employés d'une entreprise de hautes technologies établie à Montréal. Les données dont nous disposons nous ont permis d'effectuer des analyses longitudinales basées sur des régressions linéaires, avec les méthodes XTREG, puisque les employés ont répondu à l'enquête à trois moments. Cela nous a permis de comprendre le lien causal entre l'engagement organisationnel et la satisfaction envers les régimes de rémunération variable. Ces mêmes données nous ont également permis de tester les hypothèses de recherche que nous avons élaborées à partir de la littérature.

Nos résultats nous ont permis de constater que la satisfaction envers les régimes de bonis fait augmenter l'engagement organisationnel des travailleurs. Il s'agit de la variable indépendante de notre étude qui détient la plus forte corrélation avec

l'engagement organisationnel dans les analyses bivariées. Les analyses multivariées confirment ce résultat, ainsi que notre Hypothèse 1, puisque la relation entre les variables se maintient. La satisfaction envers les régimes de bonis fait augmenter l'engagement organisationnel plus que les autres formes de rémunération variables mesurées dans notre étude. Ce résultat n'est toutefois pas comparable puisqu'à notre connaissance aucune étude antérieure n'a mis en lien l'engagement organisationnel avec la satisfaction envers les régimes de bonis.

Le lien entre la satisfaction envers les régimes de partage des bénéfices et l'engagement organisationnel des travailleurs est moins fort dans notre étude. Cette variable est celle qui obtient la corrélation la moins élevée parmi nos variables indépendantes avec l'engagement organisationnel dans les analyses bivariées. Dans le cas des analyses multivariées, la relation avec l'engagement organisationnel ne se maintient pas, rejetant ainsi notre deuxième hypothèse de recherche. La satisfaction envers les régimes de partage des bénéfices ne fait pas augmenter l'engagement organisationnel des travailleurs dans notre étude. Ce résultat va à l'encontre de celui obtenu par Sweins et Kalmi (2008). Les auteurs ont trouvé une relation positive entre les variables. Il faut toutefois noter que leur étude, contrairement à la notre, utilise des données transversales alors que nous utilisons des données longitudinales.

La satisfaction envers les régimes d'actionnariat présente elle aussi un lien positif avec l'engagement organisationnel des travailleurs. Ce lien se maintient pour les analyses bivariées et les analyses multivariées que nous avons réalisées. Cela nous permet de confirmer notre Hypothèse 3 à l'effet que la satisfaction envers les régimes d'actionnariat fait augmenter l'engagement organisationnel des travailleurs. Ce lien est similaire à celui obtenu par Buchko (1993) qui a pour sa part, à partir de données transversales, testé le lien entre un ESOP et l'engagement organisationnel.

Les théories utilisées pour bâtir les hypothèses s'avèrent également pertinentes pour expliquer les résultats de notre étude. En effet, les résultats nous permettent de croire que la valence, que comme le stipule la théorie des attentes, est plus valorisée par les

individus dans le cas des régimes de bonis. Le lien entre l'effort, la performance et la valence est également perçu plus clairement par l'individu dans le cadre des régimes de bonis que dans le cadre des autres régimes de notre étude. Les individus sont par conséquent plus satisfaits. La théorie de l'agence pour sa part nous permet de croire que les individus sont plus satisfaits envers les régimes de bonis car ils ont la perception d'un contrat plus optimal, plus près de leurs intérêts que dans le cas des autres types de régimes de notre étude, soit les régimes de partage des bénéfices ou des régimes d'actionnariat.

La satisfaction envers les régimes de bonis a le plus grand impact positif sur l'engagement organisationnel des travailleurs, suivi par la satisfaction envers les régimes d'actionnariat. La satisfaction envers les régimes de partage des bénéfices pour sa part a un effet limité sur l'engagement organisationnel. Ce n'est donc pas tous les types de régimes qui procurent le même effet sur l'engagement organisationnel. Certains régimes sont donc plus efficaces que d'autres pour les entreprises qui souhaitent développer cette attitude chez leurs employés. Notre étude permet également pour les entreprises de constater que le soutien organisationnel perçu tient un rôle important dans le développement de l'engagement organisationnel.

Notre étude comporte certaines limites. Tout d'abord, nos données proviennent d'une seule entreprise, d'un domaine précis et d'une population ciblée au sein de cette entreprise. Nous ne pouvons donc pas généraliser les résultats et les conclusions à l'ensemble des travailleurs du Québec. Notre étude devra être répétée dans d'autres entreprises afin de vérifier si nos conclusions se maintiennent. Une autre limite de notre étude est que seuls certains types de régimes de rémunération variable ont été testés. Nous n'avons pas pu tester avec notre modèle tous les types de régimes recensés dans la revue de littérature. Des variables telles que les régimes de commissions ou encore les régimes de partage des gains de productivité, pour ne citer que ces exemples, pourraient être ajoutées au modèle ultérieurement afin de valider nos conclusions. De plus, l'effet de la satisfaction envers plusieurs types de

régimes de rémunération variables n'a pas été testé simultanément auparavant, les conclusions pourraient donc être provisoires. Ajoutons que les effets fixes du temps n'ont pas été évalués dans le cadre de ce mémoire. Aussi, la fluctuation entre les mesures de la satisfaction envers les régimes de rémunération variable n's pas été évaluée dans le temps, ce qui pourrait constituer une piste de recherche future pour les chercheurs.

Cependant, notre étude est la première à notre connaissance à mesurer simultanément les effets de la satisfaction envers plusieurs régimes de rémunération variable et l'impact sur l'engagement organisationnel. Il s'agit de la première étude à notre connaissance qui permet de comparer l'effet de la satisfaction envers plusieurs régimes de rémunération variable. De plus, les variables retenues dans notre modèle pour ce mémoire n'ont pas été mises en lien à notre connaissance dans les études en antérieures. Il s'agit généralement de la présence des régimes de rémunération variable qui est mise en lien avec l'engagement organisationnel, et non de la satisfaction à leur égard. Notre étude constitue donc un point de départ pour les chercheurs qui s'intéressent à l'impact de la satisfaction envers les régimes de rémunération variable sur l'engagement organisationnel. Une autre originalité de notre étude consiste en l'emploi de données longitudinales afin de mesurer la relation entre nos variables dans le temps. Aucune étude à notre connaissance n'a utilisé des données longitudinales sur l'engagement organisationnel et la satisfaction envers les régimes de rémunération variable. Ceci nous a permis d'établir le sens du lien causal entre nos variables. Cela pourrait constituer un point de départ pour des études futures, celles-ci pourraient vérifier l'impact de la satisfaction envers les régimes de rémunération variable sur l'engagement organisationnel dans d'autres contextes et sur plusieurs catégories d'employés. Cette étude et les résultats empiriques de cette étude sont importants pour les acteurs en relations industrielles puisqu'il s'agit de la seule étude en ce genre à notre connaissance. Les résultats permettront aux acteurs de prendre de décisions éclairées en matière de pratiques de gestion des ressources humaines et de pratiques de rémunération et cette étude ouvre de nouvelles portes de recherche pour les chercheurs. Le support organisationnel

perçu demeure un facteur important et lié positivement à l'engagement organisationnel. Les régimes de rémunération variables contribuent également significativement à renforcer l'engagement organisationnel des individus.

Bibliographie

- ALLEN, N.J et MEYER, J.P. (1990). « *The measurement and antecedents of affective, continuence and normative commitment to the organization* », Journal of Occupational Psychology, volume 63, numéro. 1, p. 1–18
- ALLEN, N.J et MEYER, J.P. (1996). « *Affective, continuance and normative commitment to the organization : An examination of construct validity* », Journal of vocational behavior, volume 49, numéro 3, p. 252–276
- BARITEAU, E. (2006). « *La présence de rémunération variable et la satisfaction au travail des employés syndiqués du secteur privé au Québec* », Université de Montréal, 123 p.
- BATEMAN, T.S. et STRASSER, S. (1984). « *A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment* », Academy of Management Journal, volume 27, numéro 1, p. 95-112
- BUCHKO, A.A. (1992). « *Employee ownership, attitudes, and turnover: an empirical assessment* », Human Relations, volume 45, numéro 7, p. 711–733
- BUCHKO, A.A. (1993). « *The effects of employee ownership on employee attitudes: an integrated causal model and path analysis* ». Journal of Management Studies, volume 30, numéro 4, p. 633–657
- BUCHKO, A.A., WEINZIMMER, L.G. et SERGEVEY, A.V. (1997). « *A comparative analysis of organizational commitment between workers in the United States and Russia* », Journal of managerial issues, volume 9, numéro 2, p. 204-215

- CHANG, E. (2006). « *Individual pay for performance and commitment HR practices in South Korea* », *Journal of World Business*, volume 41, numéro 4, p. 368-381
- CHEW, J. et CHAN, C. (2008). « *Human resource practices, organizational commitment and intention to stay* », *International Journal of Manpower*, volume 29, numéro 6, p. 503-522
- CLOUTIER, J., MORIN, D. et RENAUD, S. (2010). « *Les régimes de rémunération variable : Comment les choisir et les gérer?* », *Gestion*, volume 35, numéro 1, p. 31-44
- COHEN, A. (1992). « *Antecedents of organizational commitment across occupational groups : a meta-analysis* », *Journal of Organizational Behavior*, volume 13, numéro 6, p. 539-558
- CONWAY, E., et MONKS, K.. (2009). « *Unravelling the complexities of high commitment: an employee-level analysis* », *Human Resource Management Journal*, volume 19, numéro 2, p. 140-158
- COUSINEAU, J.-M. (2005). « *Emploi et salaire* », Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 396 p.
- COYLE-SHAPIRO, J.A.-M., MORROW, P.C., RICHARDSON, R. et DUNN, S.R. (2002). « *Using profit sharing to enhance employee attitudes: a longitudinal examination of the effects on trust and commitment* », *Human Resource Management*, volume 41, numéro 4, p. 423-439
- CULPEPPER, R.A., GAMBLE, J.E. et BLUBAUGH, M.G. (2004). « *Employee stock ownership plans and three-component commitment* », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, volume 77, numéro 2, p. 155-170

- DION, G. (1986). *Dictionnaire canadien des relations du travail*, 2^e édition, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 993 p.
- DOLAN, L., LAMOUREUX, G. et GOSSELIN, E. (1996). « *Psychologie du travail et des organisations* », Montréal, Édition Gaétan Morin, 500 p.
- DORENBOSCH, L., DE REUVER, R. et SANDERS, K. (2006). « *Getting the HR message across : The linkage between line – HR consensus and « commitment strength among hospital employees* », *Management revue*, volume 17, numéro 3, p. 274-290
- DIXON, M., HAYES, L. et STACK, J. (2003). « *Changing conceptions of employee compensation* », *Journal of organizational behavior management*, volume 23, numéro 2 et 3, p. 95-116
- EISENBERG, R., FAOLO, P. et DAVIS-LA MASTRO, V. (1990). « *Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation* », *Journal of applied psychology*, volume 75, numéro 1, p. 51-59
- FINEGAN, J.E. (2000). « *The impact of person and organizational values on organizational commitment* ». *Journal of occupational and organizational psychology*, volume 73, numéro 2, p. 149-169
- FIORITO, J., BOZEMAN, D.P., YOUNG, A. et MEURS, J.A. (2007). « *Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics* », *Journal of Managerial Issues*, volume 19, numéro 2, p. 186-207
- FLORKOWSKI, G.W., SCHUSTER, M.H. (1992). « *Support for profit sharing and organizational commitment : a path analysis* », *Human relations*, volume 45, numéro 5, p. 507-524

FREEMAN, R.B. et MEDOFF, J. L. (1984). *What do unions do?*, Basic Books Inc., New York, 293 p.

GUERRERO, S. et HERRBACH, O. (2009). « *Manager organizational commitment : a question of support or image?* », *The International Journal of Human Resources Management*, volume 20, numéro 7, p. 1536-1553

HERZBERG, F. (1966). « *Work and the nature of man* », New York, World Publishing Co., 203 p.

INSTITUT DE RECHERCHE ET D'INFORMATION SUR LA RÉMUNÉRATION (IRIR) (1996a). « *Rémunération variable : description et tendances* », Montréal, 24 p.

INSTITUT DE RECHERCHE ET D'INFORMATION SUR LA RÉMUNÉRATION (IRIR) (1996b). « *Rémunération variable : fondements et impacts* », Montréal, 33 p.

KINNIE, N., HUTCHINSON, S., PURCELL, J. et RAYTON, B. et SWART, J. (2005). « *Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all* », *Human Resource Management Journal*, volume 15, numéro 4, p. 9-29

KLEIN, K.J. (1987). « *Employee stock ownership and employee attitudes: A test of three models* », *Journal of Applied Psychology*, volume 72, numéro 2, p. 319–332

KLEIN, K.J. et HALL, R.J. (1988). « *Correlates of employee satisfaction with stock ownership: who likes an ESOP most?* », *Journal of Applied Psychology*, volume 73, numéro 4, p. 630–638

LAROCHE, V. (1977). «*Inventaire de satisfaction au travail: validation* » École des relations industrielles, Université de Montréal, Tiré à part 16

LOCKE, E. (1976). «*The Nature and causes of job satisfaction*», Dunnette, University of Maryland, p.1297-1343

LUTHANS, F., BAACK, D. et TAYLOR, L. (1987). « *Organizational commitment : analysis of antecedents* », Human relations, volume 40, numéro 4, p. 219-236

MATHIEU, J.E. et ZAJAC, D.M. (1990). « *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment* », Psychological Bulletin, volume 108, numéro 2, p. 171-194

MCSHANE, S.L. et BENABOU, C. (2008). « *Comportement organisationnel : Comportements humains et organisations dans un environnement complexe* », Montréal, Chenelière éducation, Chenelière McGraw-Hill, 827 p.

MEYER, J.P. et ALLEN, N.J. (1991). « *A three-component conceptualization of organizational commitment* », Human resources management review, volume 1, numéro 1, p. 61-89

MEYER, J.P., ALLEN, N.J. et SMITH, C.A. (1993). « *Commitment to organizations and occupations : Extension and test of a three-component conceptualization* », Journal of applied psychology, volume 78, numéro 4, p. 538-551

MEYER, J.P., STANLEY, D.J., HERSCOVITCH, L. et TOPOLNYTSKY, L. (2002). « *Affective, continuance, and normative commitment to the organization : a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences* », Journal of Vocational Behavior, volume 61, numéro 1, p. 20-52

MICELI, M.P. et HENEMAN, R.L. (2000). « *Contextual determinants of variable pay plan design: a proposed research framework* », *Human Resource Management Review*, volume 10, numéro 3, p. 289–305

MICELI, M.P. et MULVEY, P. (2000). « *Consequences of satisfaction with pay systems: Two field studies* », *Industrial Relations*, volume 39, numéro 1, p. 62-87

MÜLHAU, P. et LINDENBERG, S. (2003). « *Efficiency wages : signals or incentives? An empirical study of the relationship between wage and commitment* », *Journal of Management and Governance*, volume 7, numéro 4, p. 385-400

PIERCE, J.L., O'DRISCOLL, M.P. et COGHLAN, A.M. (2004). « *Work environment structure and psychological ownership: the mediating effects of control* », *Journal of social psychology*, volume 144, numéro 4, p. 507-534

PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. T. et BOULIAN, P.V. (1974). « *Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians* », *Journal of applied psychology*, volume 59, numéro 5, p. 603-609

PRINCE, J. (2006). « *La présence de gestion flexible des avantages sociaux et la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux* », Université de Montréal, 111 p.

PURCELL, J. et HUTCHINSON, S. (2007). « *Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence* », *Human Resource Management Journal*, volume 17, numéro 1, p. 3-20

REICHER, A.E. (1985). « *A review and reconceptualization of organizational commitment* », *Academy of management review*, volume 10, numéro 3, p. 465-476

SAINT-ONGE, S., et THÉRIAULT, R. (2006). *Gestion de la rémunération : Théorie et pratique*, Montréal, Gaétan Morin éditeur, 708 p.

STATA LONGITUDINAL-DATA/PANEL-DATA REFERENCE MANUAL (2009). 11^{ième} édition. 563 p.

SU, S., BAIRD, K. et BLAIR, B. (2009). « *Employee organizational commitment : the influence of cultural and organizational factors in the Australian manufacturing industry* », The International Journal of Human Resources Management, volume 20, numéro 12, p. 2494-2516

SWEINS, C. et KALMI, P. (2008). « *Pay knowledge, pay satisfaction and employee commitment : evidence from Finnish profit sharing schemes* », Human resources management journal, volume 18, numéro 4, p. 366-385

VANDENBERGHE, C., et TREMBLAY, M. (2008). « *The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study* », Journal of Business and Psychology, volume 22, numéro 3, p. 275-286

WHITENER, E.M. (2001). « *Do “high commitment” human resources practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling* », Journal of management, volume 27, numéro 5, p. 515-53