

Université MUSTAPHA Stambouli
Mascara



جامعة مصطفى إسمطبولي
معسكر

Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion.

Département de sciences de gestion

Laboratoire d'Analyse, de Prospective et de Développement des emplois et des compétences (LAPDEC)

THESE de DOCTORAT de 3^{ème} cycle

Spécialité : sciences de gestion.

Option : Management des Hommes et des Organisations

Intitulée

**L'influence des nouvelles pratiques salariales sur
l'engagement organisationnel.**

Présentée par : Debbat Madani Hamza

Le...../...../20.....

Devant le jury :

Président	Benabou Djilali	Professeur	Université M. S. de Mascara
Examineur	Bachounda Rafik	Professeur	Université de SBA
Examineur	Djemili Ahmed	Professeur	Université de Bouira
Examineur	Souar Youcef	Professeur	Université de Saida
Examineur	Hacini Ishak	Maitre de conférences A	Université M. S. de Mascara
Encadreur	Tabeti Habib	Professeur	Université de M. S. de Mascara

Remerciements

عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: (مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ) رواه الترمذي

En clôturant ce travail de thèse, je voudrais d'abord remercier ALLAH pour Son accompagnement permanent tout au long de ces années passées et de celles encore à venir. Ensuite, j'aimerais exprimer mes humbles et chaleureux remerciements à toutes les personnes qui de près ou de loin et chacun à sa manière, m'ont aidé et soutenu dans ce parcours doctoral, aussi long et ardu que passionnant, dans cette tranche de vie.

*En premier lieu, je souhaite adresser de sincères et vifs remerciements à mon directeur de thèse, M. le Professeur **Tabeti Habib**, pour avoir dirigé cette recherche doctorale. Nos entrevues ont toujours été constructives, inspirantes et très agréables. Je le remercie infiniment pour son soutien et pour sa disponibilité constamment démontrés, et aussi pour la qualité de nos fructueuses relations et de ses sages conseils.*

Je souhaite adresser également mes chaleureux remerciements aux membres du Jury : Mr Benabou Djilali, Mr Bachounda Rafik, Mr Djemili Ahmed, Mr Souare Youcef et Mr Hacini Ishak qui ont bien voulu participer à l'évaluation de ce travail

Mes remerciements les plus affectueux vont à mes parents. Hbib et Hbiba je ne saurais jamais exprimer l'immense amour que je vous porte, ni la profonde gratitude que je vous témoigne pour tous les efforts et les sacrifices que vous n'avez jamais cessé de consentir pour mon instruction et mon bien-être. J'espère avoir répondu à une part de l'espoir que vous avez fondé sur moi. Je vous rends hommage par ce modeste travail en guise de ma reconnaissance éternelle et de mon infini amour.

Je remercie aussi ma femme qui a toujours cru en moi. Sa patience, son soutien et ses encouragements étaient la source d'énergie qui me boosté dans les moments les plus difficiles, de souffrance et de solitude. Je te prie de trouver dans ce travail l'expression de mon estime et mon sincère attachement. Je prie dieu le tout puissant pour qu'il te donne bonheur et prospérité.

Je tiens à exprimer à cette occasion ma profonde reconnaissance à mes chers frères et sœurs pour leurs soutiens, leurs encouragements et leurs prières. En souvenir d'une enfance dont nous avons partagé les meilleurs moments. Pour toute la complicité et l'entente qui nous réunissent. Ce travail est un témoignage de mon attachement et de mon amour pour vous : Tkie Eddine, Zoubida, Mostapha et Asmaa.

Je remercie également, toute personne qui a contribué de loin ou de près dans la réussite de ce travail. Un remerciement spécial pour mon ami, mon collègue et mon frère Mr Boukhaloua Mohammed qui a toujours accepté de m'aider dans des moments critiques, merci pour ton aide et ta coopération.

Je ne peux oublier d'exprimer ma vive reconnaissance à Mr Youcef Nacib qui a pris le temps de corriger mon expression écrite et ma rédaction en général. J'exprime ma reconnaissance aussi à Mr Sofi Mohammed Chrif de m'avoir emprunté des livres et encourager pour finaliser mon travail doctoral.

Je remercie toute ma famille pour leurs soutiens encouragements et prières, à leur tête ma grande mère (Mama Zoubida) de m'avoir toujours soutenu et encouragé je la remercie pour ces prières qui m'ont toujours accompagnés. Sans oublié mes cousins mes cousines mes oncles et mes tentes, merci à vous tous.

Sommaire

Introduction générale.....	1
----------------------------	---

Première partie :

Cadre théorique et revue de littérature sur la rémunération et son lien avec l'engagement organisationnel

Chapitre 1 : Revue de littérature sur la rémunération dans l'entreprise.

Introduction chapitre 1.....	1
Section 01 : le cadre conceptuel de la rémunération.....	2
1. Précision du vocabulaire : salaire, rémunération et rémunération globale.....	2
2. Les théories fondamentales de la détermination de salaire.....	8
3. Les composantes de la rémunération globale.....	16
Section 02 : la conception de la rémunération dans l'entreprise.....	19
1. Les déterminants d'un système de rémunération équilibré.....	20
2. L'évaluation des emplois.....	28
Section 03 : Tendances et évolutions significatives des systèmes salariaux.....	36
1. La dimension stratégique de la rémunération.....	38
2. L'individualisation des salaires.....	40
3. Les nouvelles pratiques salariales retenues dans notre recherche.....	43
Conclusion du chapitre 1.....	49
Chapitre 2 : l'engagement organisationnel : ces déterminants et ces dimensionnalités	
Introduction chapitre 2.....	51
Section 01 : Investigations et éclairage autour du concept de l'engagement organisationnel...	52
1. Définition de l'engagement organisationnel et ses concepts voisins.....	53
2. L'évolution du concept d'engagement organisationnel	60
Section 02 : L'approche tridimensionnelle de l'engagement organisationnel.....	63
1. L'engagement affectif.....	65
2. L'engagement calculé.....	68
3. L'engagement normatif	71
Section 3 : les déterminants de l'engagement organisationnel.....	75
1. les caractéristiques individuelles	77
2. les caractéristiques organisationnelles.....	82
3. Quelques études antérieures sur la relation entre les pratiques de rémunération et l'EO.....	88
Conclusion du chapitre 2.....	96

Deuxième partie :
Le cadre opérationnel de la recherche et les effets perçus des nouvelles pratiques
salariales sur l'EO des employés

Chapitre 3 : la spécification du cadre opérationnel de la recherche

Introduction du chapitre 3.....	97
Section 01 : Positionnement épistémologique et choix méthodologique.....	98
1. Positionnement épistémologique et construction du modèle d'analyse.....	99
2. Méthodologie de recherche et la construction de l'instrument de mesure.....	111
Section 02 : purification de l'instrument de mesure et recueil des donnés.....	119
1. Fiabilité - Fidélité de chaque échelle du questionnaire utilisé.....	119
2. Analyse de la structure factorielle de l'instrument de mesure.....	124
3. Le mode d'administration du questionnaire.....	131
Conclusion du chapitre 3.....	134

Chapitre 4 : analyse et discussion des résultats.

Introduction du chapitre 4.....	135
Section 01 : analyse des résultats.....	135
1. L'analyse des données sociodémographiques et firmographiques.....	135
2. Analyse des statistiques descriptives des variables explicatives et de la variable à expliquer.....	139
3. Analyse liée aux hypothèses.....	145
Section 02 : discussion des résultats.....	158
1. l'effet perçu de la rémunération variable sur l'engagement organisationnel.....	159
2. La rémunération des compétences et son impact sur l'EO.....	162
3. La reconnaissance non monétaire et son impact sur l'EO.....	163
Conclusion du chapitre 4.....	166
Conclusion générale.....	168
Liste des tableaux.....	176
Liste des figures.....	177
Bibliographie	
Les annexes	
Table des matières	

INTRODUCTION GENERALE

Aujourd'hui, face aux différentes mutations économiques, sociologiques, technologiques et culturelles, les entreprises sont confrontées à plusieurs problèmes managériaux qui sont en lien direct avec l'aspect humain, ces problèmes posent des soucis importants pour la gestion des ressources humaines. On note par exemple, les problèmes d'attraction, de rétention, d'absentéisme, de gestion de carrière, de motivation, de turnover et d'engagement qui se sont accentués encore plus avec l'introduction des TIC, le développement de l'employabilité chez les salariés et l'atrocité de la concurrence. Parmi les soucis récurrents et dont les organisations souffrent souvent, on trouve ce que l'on appelle le départ des employés et leur désengagement. C'est ce qui a été affirmé par la World Federation of People Management Associations dans son enquête (WFPMA, 2010) qui révèle que l'engagement des salariés a souffert de manière importante pendant la récession économique des dernières années (Casoinic, A.D, 2001). Une autre étude faite par le professeur Isaac Getz (2011) auprès de plus de deux cents entreprises dans le monde a révélé que :

- Seulement, 11% des salariés sont « engagés » dans l'entreprise, c'est-à-dire qu'ils n'attendent pas qu'on leur demande pour entreprendre des choses et faire ce qu'ils ont à faire dans l'entreprise.
- 61% des salariés sont « désengagés » dans l'entreprise, c'est-à-dire qu'ils viennent, font ce qui leur est demandé et regarde souvent l'heure en attendant avec impatience le moment de partir.
- 28% sont « activement désengagés », c'est-à-dire que, non seulement ils n'ont aucune motivation pour leur travail, mais en plus, ils passent leur temps à détruire la motivation des autres.

Cette réalité enregistrée par ces études et autres dans les entreprises européennes et américaines est en contradiction avec la loyauté indéfectible des salariés chinois et japonais, responsable en grande partie de l'essor prodigieux de leur économie. Cette différence d'engagement entre les occidentaux et les orientaux est expliquée par les liens entre les orientations culturelles et les types de contrat psychologique (Thomas & Ravlin2003). C'est pour cela que l'engagement organisationnel a, depuis longtemps, suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs et praticiens ; il est considéré comme un objectif important de la gestion

contemporaine des ressources humaines qui vise constamment à trouver des moyens efficaces pour améliorer la relation des employés avec leur organisation et régler des problèmes tels que l'absentéisme, l'intention de départ et le turnover. Pour Ouimet (1992), le remède aux cinglants problèmes économiques qui ont assailli le monde industriel est l'engagement organisationnel. En effet, dans une économie de savoir caractérisée par une concurrence atroce, l'engagement organisationnel permet aux acteurs de tenir tête à la criticité et d'éviter les ruptures organisationnelles (Bourion, 2011). Stewart, Bing, Gruys & Helford (2007), considèrent l'engagement organisationnel comme étant un très bon indicateur de la qualité de vie au travail.

Aujourd'hui, la performance organisationnelle repose en grande partie sur les ressources internes des organisations et sur leur engagement dans les projets de développement. Les employés sont la ressource interne la plus importante de l'organisation, ils détiennent les compétences qui font d'eux des partenaires d'action et pas seulement des facteurs de production. L'homme au sein de l'entreprise est un actif qu'il convient d'entretenir et de gérer (Louart, 1996). Si cet actif est engagé, rien ne peut rivaliser ses effets positifs sur l'entreprise. Voilà pourquoi, « Agir pour la mobilisation afin de développer l'engagement des salariés est devenu courant dans les organisations publiques ou privées. C'est l'engagement qui fait qu'un salarié travaille plus efficacement qu'un autre, apporte à l'entreprise des solutions innovantes, continue à défendre l'image de l'entreprise en dehors de son temps de présence, s'investit complètement dans les projets. Cette notion constituée d'affect d'intérêt bien compris et d'enthousiasme fait toute la différence entre deux salariés dans un même contexte. » (Bernard Martory, 2009, p.04). Dans un tel environnement de travail, dynamique, complexe, marqué par l'avènement de l'économie du savoir et l'évolution rapide des technologies de l'information et de communication (TIC) et une concurrence intense, la plupart des entreprises qui sont soucieuses de créer un avantage compétitif durable et de s'assurer de position concurrentielle favorable, ont pris conscience que cela ne peut être réalisé que si leurs salariés sont engagés. C'est pourquoi le phénomène d'engagement organisationnel est devenu une préoccupation importante des chercheurs depuis ces trente dernières années ainsi que d'un intérêt grandissant pour les organisations elles-mêmes, étant donné que l'engagement est reconnu pour avoir des répercussions importantes sur la performance organisationnelle (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et Allen, 1997 ; Paillé, 2004). Ajoutant à cela que la force des organisations ne dépend plus du capital financier ou technologique, comme ce fut le cas dans le passé mais davantage de ses

ressources humaines, la raison pour laquelle elles feraient mieux de soigner l'engagement organisationnel de ces derniers (Lee, 2000).

À partir de ce constat, la nécessité de repenser les pratiques de GRH est apparu pour s'orienter vers des pratiques qui augmentent l'engagement organisationnel des employés appelées « *High Commitment Resource Practices* ». Parallèlement, le monde de management en générale et celui de la gestion des ressources humaines en particulier ont subi de nombreuses d'autres mutations telles que la mutation technologique, mutation sociologique, évolution démographique, mondialisation et concurrence, la montée de la génération Y et le développement de l'employabilité...etc. Ces mutations forcent les entreprises à chercher constamment une plus grande productivité, et cela nécessite un changement important dans les attitudes et les comportements des employés. Les gestionnaires de ressources humaines doivent donc développer des pratiques adaptées à ce contexte. Les quelques pratiques de développement et de responsabilisation, s'avèrent insuffisantes et ne constituent souvent pas une forme de récompense pour motiver et engager les employés, ce qui a placé la rémunération comme le moyen le plus attractif dans le contexte actuel. La rémunération devient l'un des piliers fondamentaux de la relation de travail, et un déterminant essentiel de la qualité de l'engagement. Vu le nouveau contexte dont nous avons évoqué dans les paragraphes ci-dessus, la gestion de rémunération, à son tour a subi des changements qui lui sont appropriés. Elle se base de plus en plus sur l'équité, les compétences, le rendement, le côté intrinsèque et la reconnaissance. Les systèmes traditionnels qualifiés de bureaucratiques, de rigides (Sire & Tremblay, 1999) et qui exigent une analyse détaillée des fonctions par la mise en place d'un système d'évaluation des emplois sont dépassés et s'avèrent incapables de répondre aux exigences des entreprises en matière de performance et aux exigences des employés en matière d'épanouissement, de motivation et d'engagement. La rémunération avec ses nouvelles formes et nouvelle logique est devenue un outil stratégique dans la mesure où elle influence la compétitivité, la création de valeurs et la performance de l'entreprise par ses effets sur les attitudes et les comportements des salariés. C'est devenu le cœur même de toute stratégie en matière de ressources humaines. C'est ce qui nous affirme Peretti (2013) dans son livre « Ressources Humaines » lorsqu'il dit que la gestion des rémunérations est au cœur de la recherche de la compétitivité par les ressources humaines. D'autres travaux, comme ceux de Welbourne et Andrews (1996) et Gerhart et Milkovich (1990), ont révélé que certaines pratiques de rémunération étaient associées au

taux de survie des organisations et à l'accroissement de leur rentabilité. D'où la nécessité de repenser les pratiques salariales.

Tous ces impératifs orientent vers la problématique des pratiques de rémunération des employés dans l'objectif, non pas de motivation ou de satisfaction au travail (Roussel, 1994), mais plutôt d'engagement organisationnel.

➤ **problématique et intérêt de la recherche :**

L'intérêt de notre recherche s'articule autour de l'idée qui vise à trouver des solutions via les systèmes de rémunération pour augmenter l'engagement organisationnel des employés. Repérer les points forts d'intervention au niveau des pratiques salariales qui influencent les comportements et les attitudes des employés pour plus de performance organisationnelle est devenue une question de vie ou de mort pour les organisations. À titre d'exemple, la reconnaissance et la valorisation du potentiel de compétences, l'attribution du pouvoir, les bonus et les stock-options qui sont accordés sont à la base des pratiques de GRH les plus prisées (Meyer et al, 2002 ; El Akremi & Trabelsi 2003), pour un plus grand engagement et une rémunération efficace. Les enquêtes menées en Algérie concernant la structure des rémunérations montrent que ces dernières sont quasiment inappropriées avec le nouveau contexte cité ci-dessus. L'office national des statistiques (ONS) en mai 2014 a révélé que le salaire, qui correspond au montant effectivement perçu par le salarié, prend en compte le salaire de base, les primes et indemnités ainsi que les différentes retenues (IRG, sécurité sociale et retraite). Le salaire de base reste la principale composante de la rémunération brute totale à hauteur de 63%, alors que les primes et indemnités en représentent 37%. Sachant que les primes et les indemnités prises en compte n'ont généralement aucun lien avec les compétences ou le rendement, le caractère incitatif qui retient les employés et influence positivement leur comportement et quasi inexistant. Certes, cette révélation ne reflète pas la réalité de quelques entreprises multinationales, privées et leaders dans le domaine des hydrocarbures qui ont sus repenser leurs systèmes de rémunération dès le début des années 2000 afin d'éviter les départs massifs de leurs employés vers les entreprises concurrentes (étrangères surtout) et d'éviter la catastrophe et surtout de fidéliser et retenir des employés encore plus engagés pour plus de performance.

Sur le plan théorique une telle investigation permettra une meilleure compréhension du thème de l'engagement organisationnel des employés algériens en lien avec la structure et les pratiques de rémunération les mieux perçues et les mieux adaptées à leurs attentes. À

notre connaissance très peu d'études sur les pratiques salariales ont été menées dans un contexte algérien ou maghrébin, notamment dans leurs effets sur l'engagement organisationnel des employés. Notre étude contribuera à éclaircir et mettre ces effets en relief.

En effet, plusieurs recherches antérieures ont mis en relief l'engagement organisationnel en tant que moyen susceptible de relever les multiples défis des organisations dont notamment la mobilisation des comportements discrétionnaires conduisant à la performance organisationnelle et à la rétention de ces ressources clés en vue d'assurer la continuité de leurs activités et la protection de leur capital humain (Kinnear & Sutherland, 2000; Tremblay & al., 2000; Horwitz & al., 2003; Sutherland & Jordaan, 2004; Paré & Tremblay, 2007). Il s'avère que la mobilisation de telles attitudes et comportements nécessite une meilleure compréhension des antécédents ou déterminants de l'engagement organisationnel.

Au-delà de la relation contractuelle entre l'employé et l'organisation, l'engagement organisationnel signifie un « lien psychologique » qui se tisse et se consolide à travers le temps par l'effet d'une loyauté réciproque. Il est le moteur fondamental de nombreuses formes de coopération. Critère de stabilité de toute relation, qu'elle soit fondée sur un attachement affectif, ou une obligation morale, ou encore un calcul opportuniste, l'engagement est une réalité. En tant que lien fort, il se forme via un sentiment interne, d'une croyance et d'intentions qui poussent l'individu à s'attacher à l'organisation et au travail, et à ne plus souhaiter les quitter ou les perdre. C'est un état qui traduit tout autant l'attitude que le comportement (El Akremi et Trabelsi, 2003). L'engagement réapparaît aujourd'hui comme un lien bénéfique à une époque où certains repères se perdent.

L'intérêt que nous avons accordé à l'étude des déterminants de l'engagement organisationnel est de ce fait justifié par trois constats importants :

- 1) Un enthousiasme pour le lien entre l'engagement organisationnel et la performance qui est motivé par un souhait d'empêcher l'absentéisme, l'intention de départ et le turnover et par la volonté à certaines attitudes de mobilisation ;
- 2) la manière sommaire dont le construit de l'engagement organisationnel est souvent abordé sans aucune attention particulière accordée à ses sous-

dimensions qui souffrent encore de problèmes de conceptualisation et de difficultés de mesure en raison de la diversité des variables aussi bien individuelles qu'organisationnelles liées à ce concept.

- 3) la rareté des traitements de ce construit chez les employés algériens, d'ailleurs les spécificités de leur travail, de leurs expériences et leurs relations envers l'organisation sont aussi rarement étudiées.

Le désengagement et le départ volontaire des employés engendrent des coûts élevés pour les organisations surtout lorsque le désengagement est manifesté par des individus qui ont le potentiel de créer la valeur ajoutée. La nécessité d'éviter ces coûts mérite une réflexion approfondie sur la problématique de valorisation et d'incitation des employés en termes de stimuli rémunérateurs surtout que la logique de l'évaluation de l'emploi s'est avérée inappropriée. L'étude de la rémunération est incontournable pour quiconque souhaite éclairer les ressorts de toute action- transaction. La rémunération définit la relation du salarié avec son organisation et la qualité de l'engagement ; elle fixe sa propre valeur dans l'organisation par rapport au marché ; elle symbolise les niveaux de contribution et d'évolution professionnelle ; elle fournit les moyens d'assurer le bien-être ; elle constitue un bon levier pour encourager l'accomplissement personnel.

Dans un contexte économique basé sur le savoir et la compétence, continuer d'aborder la rémunération selon une vision traditionnelle s'avère inapproprié et génère des répercussions négatives sur l'organisation. Aujourd'hui l'étude de la rémunération exige des postulats nouveaux plus en phase avec la nature et le rôle des ressources humaines dont l'entreprise est en disposition. Les systèmes de rémunération basés sur la compétence se démarquent des systèmes de rémunération traditionnels basés sur le poste par un intérêt accru à la notion « compétence » qui est défini selon les objectifs stratégiques de l'organisation. Dans ces nouveaux systèmes de rémunération, la gestion de carrière et l'évolution des salaires sont basées sur l'expérience et non pas sur l'ancienneté, l'efficience des processus et des résultats prime sur l'accomplissement des tâches, la part variable du salaire est de plus en plus importante que la part fixe et un engagement où les valeurs d'identification, d'attachement, de devoir moral, d'implication, d'investissement, et de reconnaissance remplacent les règles formelles d'autorité et de contrôle. Les tendances actuelles en matière de rémunération sont, en faveur de plus d'individuelles, plus de variable, et en particulier plus de variable individuelle et plus de considération à la manière d'occuper le poste. L'idée d'une évolution des référentiels de rémunération dans une logique

rétribution/contribution s'impose progressivement (Martory & al, 2013). Ces nouvelles pratiques salariales sont en adéquation avec les attentes de différents profils d'employés, elles ont un pouvoir prédictif très significatif sur leur engagement organisationnel (Al-Waqfi, 2003) et favoriseraient des relations durables entre les travailleurs et leurs organisations.

À partir de ces constats l'idée centrale de ma thèse est de trouver le lien entre l'engagement organisationnel et la gestion de la rémunération comme étant une pratique fondamentale dans la GRH, plus précisément comment faire pour augmenter l'engagement des salariés via les pratiques salariales ? Quelle pratique salariale faut-il appliquer ou crée s'il le faut pour tirer profit de salariés ? Je m'intéresse surtout aux nouvelles pratiques salariales d'où l'intitulé de ma thèse : « l'influence des nouvelles pratiques salariales sur l'engagement organisationnel ». Vu le contexte de notre recherche, trois nouvelles pratiques ont été retenues : la rémunération variable, la rémunération des compétences et la reconnaissance non monétaire. La problématique qui relie les nouvelles pratiques salariales avec l'engagement organisationnel et répond aux objectifs de notre recherche est formulée comme suite : **les nouvelles pratiques salariales constituent elles un mode de rémunération permettant d'augmenter l'engagement organisationnel des employés ?**

➤ **les hypothèses :**

En se basant d'un côté, sur l'existence des études antérieures réalisées dans le but d'étudier les systèmes salariaux et leur effet sur les comportements des individus dans l'organisation notamment sur leur engagement organisationnel, et d'un autre côté sur le contexte de notre terrain d'investigation (les entreprises algériennes), trois pratiques salariales ont été retenues à savoir : la rémunération variable, la rémunération des compétences et la reconnaissance non monétaire. C'est selon ces trois pratiques que nos hypothèses ont été formulées.

La revue de la littérature spécialisée témoigne l'existence de certains travaux portant tout particulièrement sur les régimes incitatifs de rémunération variable tels que l'intéressement légal (Commerias, 1998), ou l'actionnariat salarié (Neveu, 2000), ou encore les stock-options (Poulain-Rehm, 2004 ; Guillot-Soulez, 2009) en lien avec l'engagement organisationnel. St-Onge et Thériault (2006) nous signalent que les entreprises adoptent de plus en plus des régimes collectifs de rémunération variable, qui récompensent les employés sur la base du rendement, afin de les encourager à s'engager envers leur organisation. Kinnear et Sutherland (2000) ont étudié les déterminants de l'EO chez les knowledge workers et définissent la rémunération variable comme un déterminant d'EO en lien avec les

besoins d'individualisme, d'indépendance et d'accomplissement personnel. Face à ces études encourageantes, nous postulons **la première hypothèse principale suivante : la rémunération variable influence positivement l'engagement organisationnel des employés.**

Plusieurs autres études ont attribué à la rémunération des compétences plusieurs effets positifs sur les comportements des salariés. Murray et Gerhart (1998) affirment que les caractéristiques de cette forme de rémunération, favorise l'adoption d'attitudes souhaitables. D'autres études de cas au sein d'entreprises ayant adopté un tel régime de rémunération (Ledford, Tyler & Dixey 1991 ; Jenkins, Gupta, Ledford, & Doty, 1992 ; St-Onge et Péronne-Dutour 1998) constatent que ce dernier réduit le taux de roulement du personnel, améliore les attitudes des salariés vis-à-vis de leur salaire, de leur emploi et de leur organisation. Suite à ces résultats, nous postulons **la deuxième hypothèse principale suivante : la rémunération des compétences influence positivement l'engagement organisationnel des employés.**

André Savard, associé dans une firme de consultations en ressources humaines et en organisation, dit que : « Le salaire est important, mais ce qui motive les gens au travail, c'est la reconnaissance. Les gens veulent se faire dire qu'ils font un bon boulot et ils veulent avoir du feed-back. Cela ne coûte rien et ça fonctionne. Quand le gestionnaire voit quelque chose qu'il apprécie, il doit le dire à ce moment précis », il ajoute que «La fierté motive les êtres humains. Quand un patron prend la peine de parler a un employé et de le féliciter, ce dernier se sent valoriser. Il s'agit d'une source de motivation énorme.» (St-Onge, Audet, Haines & Andre, 2004). La reconnaissance non monétaire est définie en termes d'estime et de soutien de la part du supérieur ou des collègues, mais également en termes d'adéquation du salaire, de possibilité de promotion et de sécurité d'emploi (Siegrist, 1996). Elle est également perçue comme un moyen de dynamiser et de fidéliser les salariés (Brun & Dugas, 2005) qui augmenterait le rendement et la rétention du personnel (St-Onge, HainesIII, Aubin, Rousseau & Lagassé, 2005). Et ce sont ces affirmations et études qui nous ont menés à considérer la reconnaissance non monétaire comme une nouvelle pratique salariale qui mérite d'être étudiée dans nos entreprises (algérienne) d'où **la troisième hypothèse principale : la reconnaissance non monétaire influence positivement l'engagement organisationnel des employés.**

➤ **La posture épistémologique :**

L'épistémologie est qualifiée comme une théorie de la connaissance et que dans les investigations épistémologiques, nous réfléchissons sur les critères auxquels une connaissance véritable devrait se conformer (Harre, 1984). Pour aboutir à un travail épistémique, le chercheur est appelé à suivre un paradigme épistémologique approprié. Un paradigme épistémologique est un modèle à suivre qui, pour un temps, fait autorité, puis sera remplacé par un autre (Juignet, 2015). C'est un ensemble de règles qui orientent la recherche scientifique, pour un certain temps et fournissent sur la base de connaissances universellement reconnues, des façons de poser les problèmes, d'effectuer des recherches et de trouver des solutions.

Après une bonne lecture des débats traditionnels et des tendances épistémologiques actuelles et suite à une immersion dans les champs des paradigmes, nous opterons pour un paradigme néopositiviste compte tenu des spécificités de notre objet de recherche. Ce positionnement suggérera une méthodologie qui ne s'accommode ni d'observation directe de la réalité objective, ni de la reconstruction artificielle de celle-ci, mais d'une lecture logique et analytique des perceptions des gens sur le terrain. Le paradigme néopositiviste consiste à prédire et expliquer des faits pour donner une vision logique de la réalité. Les hypothèses de causalité permettent de décrire et d'expliquer la cause de ses conséquences. Il implique un raisonnement du type **hypothético-déductif** qui consiste à élaborer des hypothèses et de les soumettre à l'épreuve.

➤ **le positionnement méthodologique :**

Pour aboutir à mes objectifs et mener à bien mon travail, j'ai eu recours au questionnaire pour le recueil des données à travers les entreprises qui ont accepté ma présence pour faire mon enquête (des entreprises publics, privées et multinationales). Pour la construction de notre instrument de mesure, nous avons fidèlement emprunté à Meyer et Allen (1991,1997) l'échelle de références mesurant l'engagement organisationnel, largement testée et validée par des travaux de recherche antérieurs. Nous avons aussi emprunté l'échelle de mesure de la reconnaissance non monétaire attribuée à Amar Fall (2015) apparue dans la Revue européenne de psychologie appliquée. Pour ce qui est des deux autres pratiques salariales (la rémunération variable et la rémunération des compétences), une approche méthodologique basée sur le paradigme de Churchill a été suivie. L'exploitation des questionnaires et le traitement des données par les logiciels spécialisés (comme le SPSS)

introduisent une part d'objectivité aux résultats obtenus qu'une analyse du contenu des entretiens ne peut assurer compte tenu des biais subjectifs dus à l'interprétation. Il nous semble également qu'une approche qualitative ne permet pas, compte tenu de la spécificité du modèle étudié et des contraintes de temps, d'évaluer les influences respectives des variables de la rémunération sur les dimensions de l'engagement organisationnel. En revanche, une approche quantitative renforce la contrôlabilité sur le processus de recherche et permet par là même de réduire le risque de "dissolution" du phénomène étudié (El-Akrehi, 2000). Pour l'avancement de notre projet, nous aurons recours à trois (3) types de recherche : Recherche exploratoire, recherche descriptive et recherche analytique.

➤ **La structure de la recherche**

Pour étudier l'impact perçu de la rémunération variable, la rémunération des compétences et la reconnaissance non monétaire sur l'engagement organisationnel des employés dans les entreprises algériennes, nous adopterons une subdivision de chapitre, même si dans cette recherche, les quatre (04) chapitres sont répartis à part égale entre les parties : théorique et empirique.

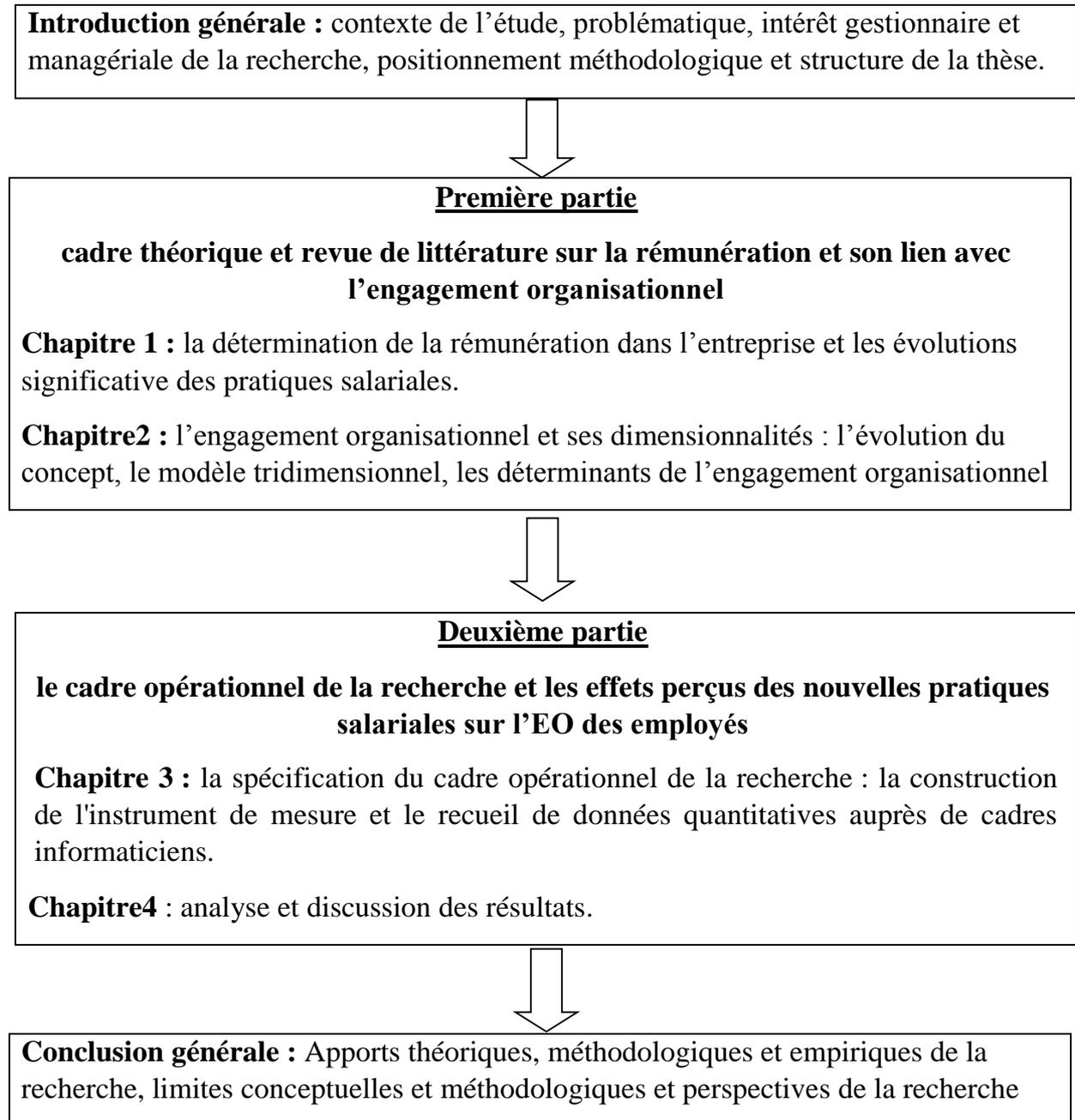
La partie théorique sera réservée à la spécification du cadre conceptuel de la recherche en vue de définir les construits clés, à savoir la rémunération, les nouvelles tendances en matière de cette dernière, et l'engagement organisationnel avec ces trois dimensions et mettre en évidence leurs relations. Cette partie comportera deux (02) chapitres. **Le premier chapitre** est dédié à la rémunération, ses dimensionnalités et son pilotage dans l'entreprise. On donnera dans la première section une clarification générale à propos de la rémunération et de ses composantes, avec une brève présentation survolant ses théories pour donner une base de réflexion sur le sujet. La deuxième section traitera la conception de la rémunération à travers la prise en compte de ses différents déterminants et de l'évaluation des postes et des personnes. Enfin, la troisième section abordera les tendances actuelles en matière de rémunération, elle présentera aussi à travers quelques études précédentes, les effets perçus des nouvelles pratiques salariales retenues dans notre recherche sur l'engagement organisationnel des employés. **Le deuxième chapitre** a pour objectif d'identifier les déterminants spécifiques à l'engagement organisationnel. Ceci nous amènera, tout d'abord, à clarifier la nature protéiforme de l'engagement organisationnel, son évolution et ses différentes formes selon une revue de la littérature centrée sur trois principales approches unie, bi et tridimensionnelle (Section I), même si notre choix portera

sur le modèle de Meyer et Allen (1991 ; 1997) dont l'explication sera étendue aux dimensions sous-jacentes (Section II). La troisième section sera dédiée à un certain nombre de caractéristiques individuelles et organisationnelles généralement reconnues comme des déterminants de l'engagement organisationnel, nous citerons à la fin les quelques études antérieures recensées qui ont mis en évidence les relations entre les pratiques de rémunération et l'engagement organisationnel, sachant que ces études sont quasi inexistantes dans le contexte algérien.

La partie empirique est dédiée à l'exploration des relations entre les variables choisies. Nous y mesurons les perceptions des employés dans des différentes entreprises algériennes des pratiques rémunératoires retenues et testons leurs effets sur leur engagement organisationnel. **Le troisième chapitre** a pour objectif de baliser le parcours à entreprendre dans le cadre de cette recherche scientifique, la démarche à suivre et les choix épistémologiques et méthodologiques. Il est composé de deux sections. La posture épistémologique, le modèle d'analyse, les choix méthodologiques et la construction de l'instrument de mesure sont abordés dans la première. (Une posture positiviste logique, une démarche hypothético-déductive, et une méthodologie quantitative basée sur des questionnaires et l'utilisation des logiciels spécialisés pour l'analyse). La seconde section explicitera la purification des différents instruments de mesure utilisés dans notre recherche, ainsi que notre processus de recueil des données et notre unité d'analyse. **Le quatrième chapitre** sera dédié à la présentation et à la discussion des résultats obtenus. Nous testerons notre modèle et les hypothèses afin de soulever les liens de causalité entre les pratiques salariales et l'engagement des employés. D'abord une analyse descriptive aux différents variables sera présentée, ensuite on procédera à des calculs de régressions, corrélations afin de tester la significativité des liens entre les variables explicatives et les variables à expliquer.

En guise de conclusion générale, une synthèse des principaux apports de la recherche, aussi bien théoriques, méthodologiques et empiriques sera effectuée avec analyse de certaines limites et esquisse de quelques voies futures de recherche.

Figure 0 : Schéma générale de la recherche



Première partie :
Cadre théorique et revue de littérature sur
la rémunération et son lien avec
l'engagement organisationnel

Premier chapitre : revue de littérature sur la rémunération dans l'entreprise

Introduction du chapitre 1 :

« La question de la rémunération se situe, par nature, au fondement même des pratiques de gestion du personnel. Aussi peu développée soit-elle, toute gestion des ressources humaines s'organise à partir du contrat de travail et de l'échange qu'il établit entre travail fourni et rémunération attribuée : c'est le salaire qui fait le salarié » (Roman, 2010, p.01). Le sujet de la rémunération est le sujet de la gestion des ressources humaine au sein des organisations. La rémunération touche à la fois les problématiques de coûts, la recherche de performance et le développement du capital humain. Elle devient l'instrument de gestion central de l'engagement et de la motivation et un levier puissant de la stratégie de l'entreprise (Cavaliero, 2015). Peretti (2013) nous signale que l'importance de la politique de rémunération dans l'entreprise tient au poids des frais de personnel dans la valeur ajoutée de l'entreprise et à l'influence de la rétribution sur la motivation, la fidélisation et les comportements des salariés et sur l'attractivité de l'entreprise dans un contexte de guerre de talents. Il ajoute que : « Désormais, rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, fidéliser les salariés performants, les compétences clés, les potentiels dont la contribution est indispensable à la réussite durable de l'entreprise. La rémunération est devenue une composante essentielle et reconnue de la stratégie Ressources humaines. » (Peretti, 2013, p.297). Dans cette perspective, plusieurs auteurs recommandent une nouvelle approche stratégique de la rémunération permettant de rétablir des relations interrompues entre le capital humain et la performance organisationnelle (Schuster & Zingheim, 1993). Le passage d'une administration rigide de la rémunération à une nouvelle vision audacieuse où l'intégration des objectifs stratégiques et d'autres systèmes organisationnels constitue le point de départ pour la conception d'une stratégie de rémunération adéquate et efficace.

Le présent chapitre est consacré uniquement à la rémunération, ses dimensionnalités et de son pilotage dans l'entreprise. On donnera dans la première section une clarification générale à propos de la rémunération et de ses composantes, avec une brève présentation survolant ces théories pour donner une base de réflexion sur le sujet. La deuxième section traite la conception de la rémunération à travers la prise en compte de ses différents déterminants et de l'évaluation des postes et des personnes. Pour finir le chapitre, la troisième section aborde les tendances actuelles en matière de rémunération et ses éléments devenus stratégiques, elle présente aussi à travers quelques études précédentes, les effets perçus des

nouvelles pratiques salariales retenues dans notre recherche sur l'engagement organisationnel des salariés.

Section1 : le cadre conceptuel de la rémunération.

Cette section est consacrée à l'éclaircissement du concept de rémunération, elle est vue comme une initiation au vrai sujet qui est les nouvelles pratiques salariales. Il sera d'abord utile de donner une précision du vocabulaire utilisé pour faire référence à la rémunération, ensuite nous passons aux théories fondamentales du salaire et nous terminons avec la rémunération globale et ses composantes.

1. Précision du vocabulaire : salaire, rémunération et rémunération globale :

Le salaire est couramment considéré comme semblable à la rémunération (Coutier & Morin, 2006), à partir de ce constat on utilise les termes « salaire » et « rémunération » pour faire référence à un seul sens. On trouve Cette idée chez Cadin, Guerin & Piglyre (2012), lorsqu'ils disent que malgré la distinction faite entre « salaire » et « rémunération » par quelques auteurs, « salaire » pour ouvrier et rémunération pour cadre ou que le terme « rémunération » offre une définition plus large que celui du salaire, ils considèrent que ces deux termes sont synonymes et cette distinction n'est pas décisive au point d'en envisager une règle. Même si cette distinction existait déjà, « aujourd'hui cette distinction s'estompe et le terme « salaire » englobe tous les éléments de rémunération soumis aux cotisations sociales » (Peretti, 2011, p.225). Aujourd'hui, dans les entreprises développées, on utilise le terme « rémunération globale » parce qu'on a conclu que la rémunération a une acceptation plus large et peut inclure toutes sortes de rétributions répondant aux besoins et attentes des salariés (Cavaliero, 2015).

1.1. Salaire et rémunération :

En effet, le mot salaire est issu du mot latin « salarium », dérivé de « sal », c'est-à-dire le sel qui représentait la source essentielle pour conserver la viande. Au début il désignait la ration du sel donnée aux soldats romains, puis désigna l'indemnité en argent versée pour acheter le sel et autres vivres (salarium) (Fourastié, 1970). C'est cette notion qui s'est développée avec le temps, pour apparaître aux yeux des personnes qui louent leurs force de travail physique et/ou intellectuelle comme le revenu permettant de subvenir au besoin de la vie courante (Boutaleb, 2013).

En revenant Au dictionnaire français LAROUSSE, le salaire au sens strict, « c'est une somme d'argent convenue d'avance et versée régulièrement à un employé par son employeur

en vertu d'un contrat de travail. Certains salaires portent un nom spécifique ; c'est le cas du traitement (salaire d'un fonctionnaire) et de la solde (salaire d'un militaire). D'autres rémunérations, qui ne font pas l'objet d'un contrat de travail, ne constituent pas des salaires au sens strict du terme ». Cette définition est validée et reprise à un certain point par quelques auteurs qui désignent le salaire comme le montant d'argent qu'un employé reçoit pour son travail sur une base annuelle, mensuelle, hebdomadaire ou horaire (St-Onge, Audet, Haines & Andre, 2004). Le salaire est donc « la rémunération de l'activité du travailleur liée par un contrat de travail » (Martory & Crozet, 2013, p.127). Dans cette optique, le mot « salaire » prend une place bien caractérisée par ; d'abord le versement en espèce de la rémunération, c'est-à-dire une somme d'argent convenue d'avance, la régularité dans le versement, c'est-à-dire sur base annuelle, mensuelle, quotidienne ou horaire, le tout est déterminé en vertu d'un contrat et dont le bénéficiaire est un ouvrier ou un employé. En deuxième lieu, la rémunération est définie comme « le prix d'un travail fourni, un service rendu » (Larousse, 1985) cette définition est très proche de celle du salaire dans la mesure où elle englobe que la stricte contrepartie du travail et désigne les prestations financières que le salarié perçoit de la part de son employeur. On peut dire que c'est le sens strict du salaire qui est évoqué dans cette définition et c'est l'une des raisons qui permet d'utiliser alternativement les deux termes.

Cependant ce sens limité du salaire et de rémunération ne représente pas l'unique revenu du salarié. Des compléments comme les services tangibles et les avantages sociaux qui tiennent compte de la situation familiale viennent s'y ajouter au gain financier. C'est ce salaire réellement perçu, qui conditionne la répartition des richesses entre les diverses classes de la société qu'on appelle « rémunération » (Boutaleb, 2013). Ainsi la rémunération se caractérise par sa valeur générique et englobe la rétribution en espèce et en nature, une chose qui permet de dire que le salaire et le traitement ne sont que deux formes de rémunération (Comité de terminologie française de l'Ordre des comptables agréés du Québec, 1986). Le sens générique de ce terme est visible dans la définition de la rémunération donnée par L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE, 2013), « la rémunération des salariés recouvre le total des rémunérations en espèce ou en nature versées aux salariés et comprend les traitements et salaires ainsi que la valeur des cotisations sociales acquittées par les employeurs ».

En générale la rémunération est la contrepartie du travail du salarié, déterminée dans le contrat de travail et comporte un salaire fixe, des éléments variables, des éléments différés,

des avantages monétaires et en nature (Peretti, 2011). La rémunération implique une proportion rigoureuse entre le travail fourni et la compensation sans périodicité de versement, il est possible de réunir : émoluments qui représente un paiement à l'acte d'un officier ministériel (huissier par exemple), jetons de présence qui sont versés aux administrateurs pour chaque réunion du conseil d'administration à laquelle ils assistent, cachet pour les artistes, honoraires pour les professions libérales, vacation, pour les experts témoignant devant les tribunaux et commission pour les vendeurs sur les ventes effectuées. (Comité de terminologie française de l'Ordre des comptables agréés du Québec, 1986). Pour résumer la rémunération est caractérisée par : sa valeur générique, le salaire n'est qu'une forme et/ou une part d'elle, son caractère abstrait lui permet d'englober la rétribution en nature et en espèce et elle englobe les primes et les avantages sociaux.

A partir de ce qui a été écrit et en revenant à la documentation, on peut dire qu'en générale, salaire et rémunération sont deux termes qui désignent le prix versé par l'employeur à l'employé en retour du travail de ce dernier, mais quelques caractéristiques les distinguent l'un par rapport à l'autre, comme le résume le tableau 01.

Tableau 01 : Quelques caractéristiques de distinction entre « salaire » et « rémunération »

Prix versé en retour d'un travail	Salaire	Rémunération
Les caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> • Versé en espèce • Base horaire, quotidienne ou hebdomadaire, ou proportionnelle à la production • Régi par un contrat • Bénéficiaire : ouvriers ou employé 	<ul style="list-style-type: none"> • Valeur générique • Versé en nature ou en espèce • Englobe primes et avantages sociaux • Bénéficiaire : cadre

Sources : élaboré par le chercheur.

1.2. La rémunération globale :

Après avoir montré les points de convergence et de divergence entre salaire et rémunération, on passe à la notion de « rémunération globale » ou « rétribution globale », utilisée aujourd'hui dans le langage courant des entreprises pour faire référence à la contrepartie du travail fourni, elle révèle la combinaison des variables monétaires et non monétaires désormais constitutives d'une rétribution qui permettrait d'atteindre les objectifs

de l'organisation (Benchemam & Galindo, 2006). La notion de la rémunération globale permet de mettre en place des pratiques qui garantissent la flexibilité économique tout en assurant un engagement suffisant des salariés (Cadin, Guerin & Pigeyre, 2002).

En effet la rémunération globale est « l'ensemble des composantes de la rémunération incluant les éléments monétaires et non monétaires, versés immédiatement ou de manière différée, par l'employeur à ses salariés. Ces éléments sont le salaire et les primes fixes, y compris les primes d'ancienneté ou celles liées à la performance individuelle ou collective, la rémunération variable à court terme, les avantages en nature, la rémunération variable à long terme (souvent sous forme de stock-option ou d'actions, la participation et l'intéressement et le Plan d'épargne entreprise) et enfin, la retraite et la prévoyance complémentaires. Sans oublier le temps, attribué sous forme de congés supplémentaires, temps partiel, et formation, qui est de plus en plus souvent valorisé et inclus en tant que tel dans la rémunération globale. » (Taïeb, 2007, p.264). Selon St-Onge & al (2004), la rémunération globale comprend l'ensemble des rétributions reçues par les employés pour leurs services ou leurs travaux, elle peut être subdivisée en deux grandes composantes, la rémunération directe et la rémunération indirecte. Le tableau 2 indique les deux composantes de la rémunération globale :

Tableau 2 : les deux composantes de la rémunération globale

Rémunération directe	Rémunération indirecte
Salaire et primes d'inconvénients	Avantages sociaux (régime privé et public de retraite et d'assurances collectives) et temps chômé (jours de vacance et de congé)
Rémunération variable (primes, commission, actions, option d'achat d'action, etc.)	Avantage complémentaires (gratification comme une automobile, le stationnement, etc.) et conditions de travail (nombres d'heures de travail par semaine, congés sans solde, etc.)

Source : Selon St-Onge & al (2004, p, 418)

On distingue deux formes majeures de salaire ou de rémunération :

1.2.1. Rémunération directe (salaire de rendement) :

C'est un salaire et un avantage pécuniaire ou en nature directement perçus par le salarié (Peretti, 2011), appelé aussi salaire de rendement vue sa liaison avec la participation du travailleur au processus de production, c'est-à-dire sa contribution productive au sein de l'entreprise (Boutaleb, 2013). « La rémunération directe inclut les salaires, primes d'inconvénient et rémunération variables » (St-Onge & al, 2004, p.418). La rémunération

variable couvre toutes les formes pécuniaires de reconnaissance les primes ou les montants forfaitaires (les bonis), c'est-à-dire les primes à la quantité du travail, primes à la vente, primes à la production dans le cas de dépassement de niveau de production fixé à l'avance, prime de rendement, les commissions, les actions et les options d'achat d'actions que l'employé peut recevoir en vertu de régimes de rémunération qui tiennent compte du rendement individuel et/ou collectif. La forme collective de la rémunération directe ou du salaire de rendement permet d'accentuer la solidarité des travailleurs et de développer l'esprit d'équipe et l'initiative ouvrière (Boutaleb, 2013)

Les primes d'inconvénients, concernent les employés qui travaillent dans des conditions dangereuses ou particulières, c'est des montants forfaitaires versés aux employés après avoir réalisé leur travail dans la nuit, dans des endroits éloignés ou ils travaillent des heures supplémentaires, à la fin de semaine ou lors du congé.

En fin, le salaire déjà définit un peu plus haut comme la somme d'argent qu'un employé reçoit en contre partie de son travail sur une base annuelle, mensuelle, quotidienne ou horaire. Il peut être présenté sous deux principales modalités : le salaire aux pièces ou à la tâche et le salaire au temps. Le premier, c'est un modèle qui est apparu dès la fin du XIX^e siècle et correspond au prix convenu entre le patron et l'ouvrier pour des travaux à réaliser, quel que soit le temps passé (Cadin, Guerin, Pigeys & Pralong, 2012). On comprend que c'est un salaire qui a comme but de tendre la force des ouvriers et d'augmenter le profit des patrons sans avoir beaucoup de mal à gérer et contrôler. En réalité l'idée de salaire aux pièces est introduit par les capitalistes afin d'impulser une hausse du rythme dans les ateliers, mais c'est le rôle de Taylor qui va rendre ce système concret et plus sophistiqué en lui ajoutant les principes de l'OST (l'organisation scientifique du travail) comme la division du travail, la séparation du travail intellectuel et manuel, la sélection scientifique, la décomposition des tâches en tâches élémentaires et la rémunération proportionnelle aux performance. (Boutaleb, 2013 ; Cavagnol & Roule, 2009).

Il est considérable que le salaire au rendement (salaire aux pièces ou à la tâche) imaginé par F.W. Taylor dans un système d'organisation rationnelle (OST) est la forme la plus élémentaire du salaire individualisé (Cadin & al, 2012). Ce modèle qui a connu une large application dans les industries mais avec le temps les syndicats et les ouvriers ont commencé à contester contre ce système ; en 1938 à la Grande Bretagne spécialement seulement 25% des ouvriers pour les salaires aux pièces et le pourcentage était devenu 29% en octobre 1949.

Quant au salaire au temps consiste à rémunéré l'employé au temps passé à l'entreprise c'est-à-dire c'est un salaire qui est payé à l'heure ou à la journée, à la semaine ou au mois et il est facile à appliquer. Il contient quelques inconvénients, comme la démunissions du rendement, c'est l'avis de Sellier & Tiano lorsqu'ils affirment que « le salarié rémunéré à l'heure est payé de son rythme de travail pourvu qu'il satisfasse à la norme minimum qui est implicitement présente dans les essais et le contrat de travail lui-même. Par contre son salaire est proportionnel au nombre d'heures travaillées. » (Cité par Boutaleb, 2013, p.22). C'est ce modèle de salaire qui a était présenter par les syndicats comme un acquis fondamental des luttes sociales selon le principe bien connu « à travail égal, salaire égale ».

1.2.2. La rémunération indirecte (salaire sociale) :

Appelé aussi la rémunération différée, elle tient compte à l'extension de la reconnaissance au force de travail et refuse de soumettre la dynamique du salaire à de purs déterminismes économiques (Saillard, 2002). Si le salaire direct représente un prix de la force de vente, le salaire indirect n'en est pas un. Lautier et Tortajada (2013, p.69) nous affirment que « Le salaire indirect, lui, n'est pas un prix. En fait, il mêle des prestations monétaires (sécurité sociale, allocations, etc.) et l'usage des équipements collectifs (usage qui n'est pas assorti d'un prix). Si la notion de salaire direct a un certain degré de pertinence, celle de salaire indirect n'en a pas, car elle n'est pas définie dans le même champ conceptuel que la précédente. »

Contrairement à la rémunération directe (le salaire du rendement), la rémunération indirecte connue aussi sous le terme de salaire disjoint ou sociale, est un revenu qui n'est pas versé en espèce et ne se lie pas directement à l'activité réelle du travailleur. Comme le montre le tableau précédent, cette rémunération comprend, d'une part, les avantages sociaux et le temps chômé et, d'autre part, les avantages complémentaires et les conditions de travail. Le salaire indirect est le résultat de développement socio-économique qui s'est traduit par une amélioration sensible des conditions des salariés, il prend en considération la personne humaine du travailleur, sa situation familiale et sociale, l'opération qui constitue la rémunération indirect (salaire social) est assurée par la sécurité sociale et l'état en faisant un prélèvement systématique sur le montant du salaire directe du travailleur pendant toute sa vie active (Boutaleb, 2013). Ce processus aura comme bute, la couverture sociale qui prend en charge la pension de retraite et le recouvrement contre les risques personnels tels que la

mortalité, l'invalidité ou la maladie dans l'objectif de satisfaire le besoin humains (Roussel, 1994 ; St-Onge & al, 2004).

Le temps chômé consiste dans les jours de vacances et les congés payés offerts aux employés en vertu de la loi sur les normes du travail ou encore, très souvent, en sus des exigences de cette dernière par exemple, (des congés accordés lors de jours fériés, des congés octroyés pour des raisons personnelles, des congés de maladie, de maternité, de paternité, de décès ou de mariage). Les avantages complémentaires offerts aux employés comprennent les gratifications ou les dépenses remboursées par l'employeur, comme les dépenses liées à une automobile, à une place de stationnement, à des repas, à des frais de scolarité des conseils financiers ou à des programmes d'aide aux employés. Les conditions de travail ont trait, quant à elles, aux heures de travail ainsi qu'aux congés sans solde qui ont un impact direct et indirect sur la rémunération du temps travaille (St-Onge & al, 2004).

2. Les théories fondamentales de la détermination de salaire :

La détermination des salaires a fait l'objet d'intérêt de plusieurs théoriciens de l'économie ainsi que divers courants de théories managériales. Comme pour les mécanismes du marché du travail (l'offre et la demande d'emploi, le chômage), les théoriciens de l'économie se sont aussi penchés sur la question du salaire et de la rémunération (Roman, 2010 ; Cavaliero, 2015). Tandis que les secondes cherchaient à trouver comment mieux rémunérer pour motiver, impliquer et satisfaire les employés toute en réalisant des avantages pour les employeurs et créer de la valeur dans l'entreprise.

On présentera ici un aperçu des théories fondamentales de la rémunération, c'est-à-dire l'important de ces dernières afin de donner une base de réflexion sur le sujet. Connues sur le nom de « théories du salaire » ont de leur côté tenté, chacune dans leur perspective d'ensemble, d'expliquer les mécanismes de formation et de détermination des niveaux de salaires. (Roman, 2010).

2.1. Les théories économiques fondamentales :

Chacune des théories abordées dans ce point, a essayé d'identifier les facteurs déterminants qui président à la fixation du niveau des salaires.

2.1.1. La théorie classique :

Cette théorie fait référence à la pensée de l'école économique classique en matière de rémunération, en particulier les contributions d'Adam Smith (1723-1790) et David Ricardo (1772-1823). Les économistes classiques considèrent le salaire comme un prix, on

l'occurrence le prix du travail, donc ce dernier est soumis aux mécanismes du marché du travail et s'établit en effet naturellement au point d'équilibre entre l'offre des détenteurs d'outils de production cherchant à employer et la demande de travailleurs cherchant à s'employer (Boutaleb, 2013 ; Cavaliero, 2015 & Roman, 2010). Pour Adam Smith, la rémunération du facteur travail est désignée par le « salaire naturel », ce salaire correspond au minimum de subsistances et permet aux ouvriers de se procurer différents biens dont l'essentiel est d'origine agricole et constituent la majorité des biens achetés nécessaires à l'entretien de l'ouvrier et de sa famille d'où son appellation « salaire de subsistance », il permet aussi un renouvellement de la force de travail. Les salaires négociés entre les « maître » et les ouvriers ne peuvent en aucun cas descendre en dessous de salaire naturel (Reynaud, 1994).

David Ricardo enrichit l'idée d'A. Smith en faisant la distinction entre prix naturel et prix courant. Dans son livre « des principes de l'économie politique et de l'impôt », il cite : « le travail a un prix naturel et un prix courant. Le prix naturel du travail est celui qui fournit aux ouvriers, en général, les moyens de subsister et de perpétuer leur espèce sans accroissement ni diminution. Le prix courant du travail est le prix que reçoit réellement l'ouvrier, d'après les rapports de l'offre et de la demande, le travail étant cher quand les bras sont rares, et à bon marché lorsqu'ils abondent. Quand le prix courant du travail est au-dessous de son prix naturel, le sort des ouvriers est déplorable, la pauvreté ne leur permettant plus de se procurer les objets que l'habitude leur a rendus absolument nécessaires. Ce n'est que lorsque à force de privation le nombre des ouvriers se trouve réduit, ou que la demande de bras accroît, que le prix courant du travail remonte de nouveau à son prix naturel » (Cité par Boutaleb, 2013, p.57). Ainsi, le salaire est déterminé par le jeu de l'offre et de la demande et il varie entre le prix naturel et le prix courant du marché (Sandretto, 1993).

2.1.2. La théorie marxiste :

Karl Marx (1818-1883), fait la distinction entre le travail et la force de travail. Pour l'analyse marxiste, le salaire constitue l'expression monétaire de la valeur de la force de travail. Marx, dans son livre « Salaires, prix et profit », précise que « ce que l'ouvrier vend ce n'est pas directement son travail, mais sa force de travail, dont il cède au capitaliste la disposition momentanée » (cité par Lautier & Tortajada, p.58). Pour lui, il s'agit d'une marchandise particulière appelé « force de travail » que le capitaliste achète afin d'accroître la valeur connue sur le terme « plus-value ». Le travailleur ne vend pas son travail mais il met en location sa force de travail qui désigne « l'ensemble des capacités physiques et

intellectuelles qui existent dans le corps d'un homme, dans sa personnalité vivante et qu'il doit mettre en mouvement pour produire des choses utiles » (Marx, 1975. Cité par Boutaleb, 2013, p.66) au capitaliste pour en obtenir une valeur d'échange nécessaire à sa propre survie.

Donc, l'analyse marxiste n'élabore pas une théorie à part du salaire mais toutes ces idées sont traitées par k. Marx dans le cadre de la théorie de l'exploitation, que Deleplace et Laviolle (2008) l'expliquent par : « le produit du travail et, en particulier, la plus-value que le travailleur crée au-delà de son salaire ne lui appartient pas : il y a l'exploitation, non pas en vertu d'un vol, mais du fait que le salariat est un échange. Appropriée par le capitaliste, la plus-value devient profit. »

2.1.3. L'analyse des néoclassique et l'analyse keynésienne :

Le modèle de base de l'analyse néoclassique est la théorie d'équilibre, cela veut dire que le marché du travail est un marché comme un autre. Il se trouve en situation de concurrence pure et parfaite et obéit à la loi de l'offre et de la demande. La confrontation de l'offre et de la demande de travail va permettre de déterminer le salaire d'équilibre ainsi que le volume d'emploi d'équilibre (Perrot, 1992).

Les offreurs d'emplois sont des agents rationnels cherchant à offrir leur force de travail pour augmenter leur satisfaction et intérêt, ils sont amenés à réaliser un arbitrage entre travail et loisir, et seront donc d'autant plus enclins à travailler que les salaires sont élevés, et d'autant plus à rester chez soi que les salaires sont faibles. Tandis que les demandeurs d'emplois c'est-à-dire les employeurs cherchent toujours à maximiser leurs profits tout en tenant compte des contraintes liées à la production qu'elle doit réaliser. Le volume optimal d'emploi pour l'entreprise (le meilleur, le plus favorable à son activité) est celui qui est nécessaire à la production d'une quantité optimale de biens. Comme la productivité marginale du travail est décroissante, chaque salarié supplémentaire embauché va rapporter moins que le précédent en matière de valeur ajoutée ; et l'entreprise arrêtera d'embaucher lorsque la valeur ajoutée apportée par le dernier salarié (sa productivité marginale) sera égale au salaire. À ce stade l'entreprise n'aura plus intérêt à embaucher car l'emploi d'un salarié supplémentaire lui coûtera plus qu'il ne lui rapporte. Ainsi, tous les salariés sont rémunérés à la productivité marginale la plus faible, c'est-à-dire celle du dernier salarié embauché. Il en résulte une fonction de demande de travail décroissante par rapport au salaire réel : plus le salaire réel est élevé, plus la demande de travail est faible et inversement. Le salaire d'équilibre est déterminé par l'égalité entre la demande de travail des entreprises et l'offre des salariés, à ce salaire toutes

les offres et toutes les demandes sont réalisées et satisfaites. Cet équilibre est un équilibre de plein emploi qui est stable (lorsque le système s'éloigne de sa position d'équilibre, des forces internes au système tendront à le ramener à l'équilibre) (Boutaleb, 2013 ; L'Héritier, 1992).

John Maynard Keynes (1883-1946), a publié, en 1936, sa théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie, où il exprime son désaccord avec les conclusions de la théorie néoclassique. Deleplace & Lavialle (2008) nous résumant la théorie générale en trois points :

- a) le niveau de l'emploi n'est pas déterminé par l'équilibre sur le marché du travail, mais par les anticipations des entreprises sur le niveau de la demande globale ;
- b) la demande globale peut être insuffisante pour susciter un produit global assurant le plein-emploi et cette déficience résulte principalement de la faiblesse des investissements des entreprises ;
- c) la monnaie joue un rôle central dans l'existence de l'équilibre de sous-emploi, à travers la façon dont est satisfaite la préférence pour la liquidité.

Pour Keynes, le chômage peut être involontaire et pas nécessairement volontaire comme chez les conclusions des néoclassiques. Il fait la distinction entre salaire réel et salaire nominal. Le premier est exprimé en termes monétaires et le deuxième est la quantité de biens et de services que le salarié peut se procurer avec son salaire nominal, c'est-à-dire le salaire réel est le pouvoir d'achat du salaire nominal (Reynaud, 1994). Les keynésiens rajoutent que les salaires ne sont pas soumis aux mécanismes de marché mais sont le résultat de rapports de forces et de négociations collectives. « Le niveau des salaires doit être négocié dans l'entreprise avec les partenaires sociaux. Cette théorie rejoint celle, plus ancienne, de certains philosophes du Moyen Âge, selon laquelle le salaire est, avant toute chose, synonyme de revenu. De ce fait, il sera surtout un élément déterminant du niveau de vie et donc un levier de la consommation des ménages. » (Cavaliero, 2015, p.27).

Les auteurs que l'on vient de citer sont les pères de la pensée économique : notamment les théories d'emploi, les théories du chômage, l'analyse des marchés des biens et du travail et les théories du salaire. Leurs idées constituent la base de toute autre théorie économique qui s'est intéressée à la notion du salaire ou la rémunération en général. Plusieurs d'autres théories sont émergées, mais qu'on ne peut pas toutes les cités. À titre d'exemple, on note la **théorie de la segmentation des marchés** de Doeringer et Piore, elle a été expliquée dans leur ouvrage

« commun Internal labor markets and manpower analysis » en 1971. On a aussi les théories **du salaire d'efficience** qui se sont développées principalement aux Etats-Unis pendant les années quatre-vingt et qui précisent que les salaires ne sont pas déterminés par la confrontation de l'offre et de la demande, mais seulement par les entreprises en fonction de leurs objectifs d'efficience et la productivité ne détermine plus le salaire, c'est le salaire qui détermine la productivité.

2.2. Les théories managériales :

C'est vrai que la rémunération a pris des évolutions significatives tout au long du XX siècle, de l'entreprise taylorienne jusqu'à nos jours, mais il faut rappeler que le salaire était traité même à l'antiquité. On le voit chez le sixième roi de la première dynastie babylonienne qui exerçait du salaire au mérite sans vraiment le savoir et un peu plus tard c'est à Rome que l'on voit la première forme variable du salaire : le *salarium* n'était autre que la somme versée aux soldats pour acheter leur sel et cette somme variait en fonction de leur engagement guerrier (Chenaux, 1998). La question du salaire a aussi occupé une place importante dans la religion islamique et cela se voit clairement lorsque le Messenger d'Allah Mohammed, paix soit sur lui nous dit : « Remettez au travailleur son salaire avant que ses sueurs sèches » rapporté par Ibn Majah (2443).

On présente ici une rétrospective, assez rapide, sur les différentes théories managériales les plus importantes qui ont marqué l'évolution des politiques de rémunération. Comme ces théories sont nombreuses, la sélection de celles que l'on présente repose sur la proportion de l'influence de ces dernières sur les salaires, que l'on a constaté après une revue de littérature en management.

2.2.1. Le salaire chez l'OST :

La plupart des théoriciens en GRH disent que la rémunération à la pièce est probablement le plus ancien système qui a existé. Au 18^{ème} siècle, les forgerons connaissaient déjà le salaire aux pièces avec un bonus pour la totalité de la production. Au 19^{ème} siècle, on assiste à l'apparition du salaire à la tâche, il s'agit d'une forme de salaire collectif consistant en un contrat en vertu duquel un exécutant prend à forfait un travail, organise ce travail à sa guise et répartit la recette entre les travailleurs en respectant la règle du salaire minimum (Chenaux, 1998). À cette époque le salaire a pris une connotation négative et les problèmes liés à ces modes de rémunération n'ont pas tardé pour apparaître.

La période d'entre la fin du XIX^e siècle et le début du XX^e siècle s'est caractérisée par une prolifération industrielle et commerciale. À l'époque les entreprises progressaient rapidement, la production passe de la manufacture à l'entreprise organisée par fonction et la croissance s'accélère. Des questions telles que l'organisation du travail et la gestion des ressources commencent à s'imposer et les modes de rémunération citées ci-dessus s'avèrent inappropriées. C'est dans ce contexte que l'organisation scientifique du travail fait son apparition, son précurseur est *Frederic Winslow Taylor* (1856-1915). Son projet repose sur l'idée que le principal objectif des gestionnaires est d'assurer le maximum de prospérité aussi bien pour l'employeur que pour l'employé et il a expliqué les principes de l'OST dans son ouvrage intitulé : *Principles of Scientific Management* paru en 1911 (Rouleau, 2007). L'entreprise taylorienne a instauré le salaire au rendement avec la fixation d'une rémunération à la pièce afin d'obtenir une meilleure performance. Le postulat est que l'argent constitue le principal intérêt des salariés et que ceux-ci chercheront à accroître leurs performances s'ils obtiennent en échange une meilleure rémunération. Pour que ce système de rémunération parvienne à aider l'entreprise de garder les coûts de production bas et les salaires des ouvriers élevés, Taylor a d'abord défini scientifiquement qu'est-ce qu'une journée loyale de travail et la meilleure façon de faire les choses, on la nommant « *the one best way* » pour faire d'elle une norme et augmenter les salaires proportionnellement aux rendements obtenus à partir de cette norme. Cela permettrait d'éliminer la flânerie systématique chez les uns et la tricherie chez les autres (Chenaux, 1998 ; Guillots-Soulez, 2014 & Rouleau, 2007). Par la suite c'est Henry Ford (1841-1925) qui fut le premier à appliquer à grande échelle les principes du taylorisme en y ajoutant deux autres dimensions : la mécanisation des tâches et un mode de gestion qui associe rémunération élevée et travail peu qualifié. Son système « five dollars a day » a transformé les ouvriers en client de l'entreprise et il a également réduit le fort taux d'absentéisme en accordant ces avantages à ceux qui respectaient l'horaire. (Rouleau, 2007). « le fordisme, a défini à ce niveau les modèles de partage de la valeur ajoutée, de répartition et d'extension du salariat qui ont alimenté le modèle de consommation de masse et de croissance économique régulière et équilibrée. » (Roman, 2010).

2.2.2. L'école des RH et les théories de motivation :

OST a favorisé l'essor industriel durant le début du XX^e siècle, mais dans les années 1920, des effets néfastes de cette théorie s'aperçoivent sur la dimension humaine des ouvriers et ces derniers ne tarderont pas à former des ghettos ouvriers dans les villes et des grèves improvisées. De plus, la crise des années 1930 a poussé les dirigeants à s'interroger sur les

manières possibles pour soutenir la croissance. Ce contexte a fait émerger le domaine des relations humaines avec les travaux d'Elton Mayo aux usines Hawthorne de Western Electric, de 1927 à 1934. Selon cette école, il n'y a pas que les conditions matérielles de travail qui compte pour accroître la production, le salaire n'est pas le seul moteur qui pousse les ouvriers à travailler, mais il en existe le facteur psychologique et relationnel que l'on doit lui donner plus d'importance, vu ses effets positifs sur le comportement des salariés d'un côté et sur la production d'un autre côté (Rouleau, 2007 ; St-Onge, Audet, Haines & Andre, 2004).

C'est le mouvement des Relations Humaines qui a fait découler de nombreuses théories de motivation en commençant par celle de Maslow jusqu'à la théorie d'équité d'Adams en passant par tous les idées de la motivation chez psychosociologues. C'est d'abord Maslow, en 1940, qui développe la théorie des besoins symbolisée par sa pyramide et plus tard c'est Alderfer qui simplifie le travail de Maslow en ne définissant qu'une pyramide à trois niveaux. Pour ces deux auteurs chaque individu est motivé par la satisfaction des besoins de différents niveaux. Le salaire est là pour contribuer à combler certains besoins, entre autres de reconnaissance et d'estime de soi. Par la suite, Herzberg vient relativiser très fortement l'influence du salaire sur le comportement de l'individu au travail par sa théorie bi-factorielle. Il a fait la distinction entre deux classes de besoins, les facteurs de motivation et se sont : les accomplissements, la reconnaissance des accomplissements, l'objet du travail, la responsabilité, l'avancement et la possibilité de développement. Les facteurs d'hygiène sont le supérieur, la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération et les facteurs de vie personnelle. D'après Herzberg, la rémunération est un facteur qui agit à court terme ; s'il parvient à effacer l'insatisfaction, comme dans le cas d'une augmentation de salaire, son effet à long terme est nul. En tant que facteur d'hygiène, la rémunération ne concourt pas à la motivation des salariés ni à l'enrichissement du travail. (Chenaux, 1998 ; Maugeri 2013). Le tableau 03 récapitule les trois théories de motivation.

Tableau03 : Hiérarchie des besoins selon Maslow, Alderfer et Herzberg.

Maslow	Alderfer	Herzberg
<i>Réalisation de soi</i>	<i>Besoin de croissance</i>	<i>Facteurs de motivation</i>
<i>Estime de soi</i>	<i>Besoin de sociabilité</i>	
<i>Appartenance</i>	<i>Besoin d'existence</i>	<i>Facteurs d'hygiène</i>
<i>Sécurité</i>		
<i>Besoins physiologiques</i>		

Dans le même contexte et le même paradigme plusieurs d'autres théories de motivation ont vu le jour, comme, par exemple : la théorie X et la théorie Y de Douglas McGregor, en 1960, et pleins d'autres théories qu'on ne peut pas toutes les citer.

2.2.3. Quelques théories contemporaines :

Un peu plus tard on commence à s'intéresser aux processus susceptibles de motiver les salariés, d'où l'appellation « théories du processus » « théories cognitives » (Proulx, 2008). La première théorie qui a relancé l'intérêt porté aux formes de rémunération lié au rendement est la théorie des attentes de Vic Vroom (1964). Elle repose sur trois paramètres importants qui jouent un rôle essentiel dans le processus de la motivation. Il s'agit de l'instrumentalité, de l'expectation et de la valence, d'où le nom de « modèle VIE ». Le principe est que tout comportement motivé est un choix bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées. Chaque salarié aura tendance à entreprendre une action à du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixé et notamment, les récompenses qu'il attend (Aubret, Amoureux, Hoffmann, Leboutin & Taillardat, 1997). La figure 01 nous résume le principe de cette théorie.

L'autre théorie est celle de l'équité, développée par d'Adams en 1975. Elle soutient que les employés évaluent subjectivement ce qu'ils retirent de leur travail (rétribution) à ce qu'ils investissent (contribution), puis ils comparent ce ratio avec celui d'un référent, si ce ratio est inférieur à celui du référent, ils cherchent à corriger l'inégalité en étant démotivés. « L'équité, c'est la perception que tous et chacun peuvent avoir d'être bien traités, dans la mesure où leurs efforts sont reconnus à leur juste valeur. Ce n'est donc pas l'égalité. L'équité reconnaît, en principe, que les efforts et les résultats sont différents et que l'on devrait en tenir compte, particulièrement en gestion. » (Proulx, 2008). Le salaire ou bien la rémunération dans

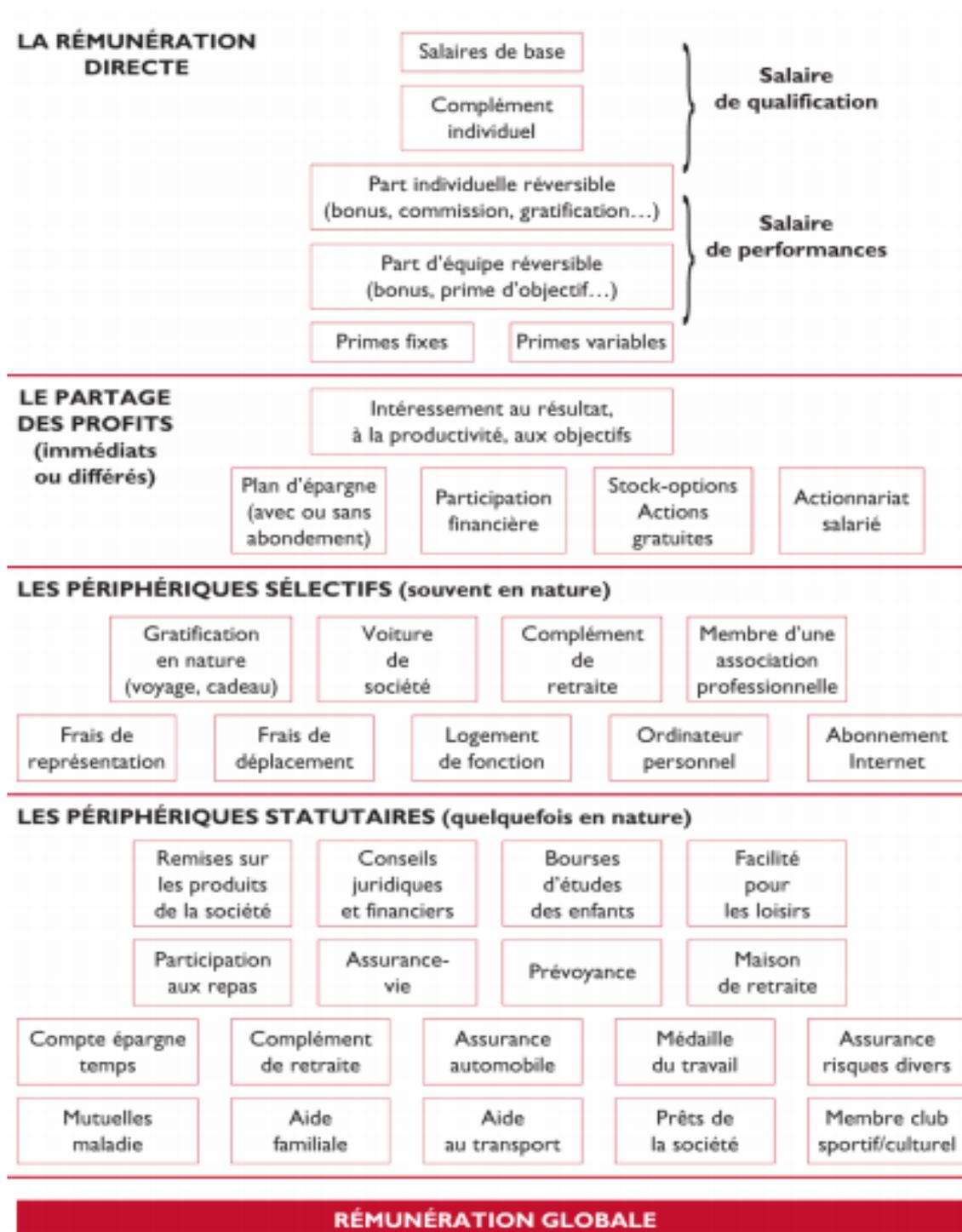
ces théories contemporaines est vu comme un moyen qui traduit le lien entre l'effort et la performance ainsi que réduire ou accroître l'équité perçue chez les employés. C'est en se basant sur ses théories que les auteurs Porter et Lawler, ont proposé leur modèle de la rémunération au mérite. Pour ses auteurs la rémunération peut-être un facteur soit de motivation, soit de satisfaction ou les deux à la fois à condition que : les employés soient attirés de manière forte à la rémunération, la bonne performance se traduit par une augmentation de rémunération, la qualité du travail est quelque chose de contrôlable, les résultats positifs sont plus importants que les résultats négatifs et faire un bon travail doit être considéré comme le meilleur comportement (Chenaux, 1998).

Les théories qu'on vient de les citer, sont celles qu'on a jugé pertinentes après une bonne revue de littérature, elles ont contribué d'une manière importante dans l'évolution des salaires d'un point de vue managérial et organisationnel, mais cela ne veut pas dire qu'elles sont les seules qui ont un lien avec le salaire et les rémunérations. Beaucoup d'autres théories ont apparu dans le même domaine telle que ; le salaire au mérite, le management participatif, competency based pay...etc. dont vous pouvez en revenir à la bibliographie pour plus de détail.

3. Les composantes de la rémunération globale :

La rétribution totale ou la rémunération globale, est un ensemble des composantes fixes et variables, immédiates et différées, individuelles et collectives, monétaires et non monétaires perçues par le salarié pour son travail (Roman, 2010 ; Peretti, 2011). Parler de la rémunération globale, c'est inclure toutes sortes de rétributions répondant aux besoins et attentes des salariés. L'inventaire des éléments qui composent la rémunération globale est mis en perspective par Gérard Donnadieu, sous la forme d'une pyramide des rémunérations, des différentes formes de rémunération (directe et différée, individuelle et collective, monétaire et en nature...) (Peretti, 2013). Dans cette pyramide (**figure 01**), on trouve quatre rubriques, allant progressivement du plus visible au moins visible.

Figure01: la pyramide de la rémunération globale.



Source: DONNADIEU G., Du salaire à la rétribution, 1997.cité par Peretti, 2013.

3.1.La rémunération directe :

La rémunération directe comporte donc deux composantes essentielles plus les diverses primes. La première composante est celle du salaire de qualification, ce salaire correspond au poste occupé, généralement appelé salaire de base et parfois salaire de compétences (Peretti,

2013). Pour l'élaborer l'entreprise passe par quatre phases : étude de poste et description des postes, évaluation des postes, classification des postes pour en arriver au prix des fonctions, l'échelle des salaires et fourchette par fonction. Le salaire de qualification contient le salaire de base et les compléments individuels. Tandis que salaire de performance, la deuxième composante de la rémunération directe contient à son tour une part individuel et une autre collective les deux parts sont réversibles et le troisième composant c'est les diverses primes que ce soit fixe ou variable. Le salaire de qualification constitue la garantie minimale pour les salariés.

3.2.Le partage des profits :

Le partage des profits peut être, monétaire, immédiat ou différés. Il se présente sous forme de :

- L'intéressement : souvent calculé sur les bénéfices ou le chiffre d'affaires ou bien encore sur la productivité. L'intéressement est un système de rémunération qui vise à associer les salariés aux résultats ou performances de l'entreprise, en leur versant une prime. Il permet aux salariés d'intégrer leurs collectifs de travail (Peretti, 2013)

- Le plan d'épargne d'entreprise PEE : « Système d'épargne collectif ouvrant, aux salariés de l'entreprise, la faculté de participer, avec l'aide de celle-ci, à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières. Autrement dit, le plan d'épargne entreprise est destiné à favoriser l'épargne salariale avec l'aide de l'entreprise » (Taïeb, 2007)

- Participation financière : il s'agit d'une réserve spéciale, constituée de fonds bloqués pendant cinq ans. la participation est déductible du bénéfice et n'entraîne pas de cotisations ni d'impôt sur revenu (Campoy, Maclouf, Mazouli & Neuveu, 2008)

- Les stock-options : Les stock-options sont des options d'achat ou de souscription d'actions à un prix fixe distribué généralement aux gestionnaires d'une entreprise pour leur donner un intérêt direct à l'accroissement de la valeur d'entreprise. L'accord de ces titres peut donc être analysé comme un moyen de résoudre les conflits d'agence entre actionnaires et gestionnaires (www.lesechos.fr). « L'effet attendu en matière de management est d'inciter le salarié à s'investir dans son travail pour contribuer à la performance de l'entreprise, et donc à la croissance de la valeur de l'action dont il deviendra le détenteur » (Peretti, 2013).

3.3. Les périphériques sélectifs et les périphériques statutaires :

On distingue entre deux types de périphériques majeurs, les périphériques sélectifs et les périphériques statutaires. Les premiers renvoient aux gratifications en nature (voyage, cadeau, etc.), voiture de société, complément de retraite personnalisé, cotisation personnelle à une organisation professionnelle, frais de représentation, frais de déplacement, logement de fonction, téléphone personnel. On les appelle « sélectifs » parce qu'ils sont attribués sans critères particuliers (Campoy, Maclouf, Mazouli & Neuveu, 2008). Ils sont donc des signes de reconnaissance attribués dans le cadre du système de reconnaissance de l'organisation. Ils peuvent également élargir les espaces de choix offerts chez salarié (Peretti, 2013). Les seconds sont liés à un statut particulier (employé, cadre, statut de la famille, etc.) et sont attribués obligatoirement à l'ensemble des bénéficiaires de la catégorie : mutuelle maladie, prévoyance, assurance risques divers, assurance automobile, aide familiale, maison de retraites... etc.

Les enquêtes menées en Algérie concernant la structure des rémunérations montrent que cette dernière est différente de la structure de la rémunération globale citée ci-dessus. L'enquête annuelle sur les salaires réalisées par l'office national des statistiques (ONS) en mai 2014 auprès des entreprises algériennes hormis les entreprises d'agriculture et d'administration, a révélé que le salaire, qui correspond au montant effectivement perçu par le salarié, prend en compte le salaire de base, les primes et indemnités ainsi que les différentes retenues (IRG, sécurité sociale et retraite). Le salaire de base reste la principale composante de la rémunération brute totale à hauteur de 63%, alors que les primes et indemnités en représentent 37%. (www.algerie1.com). On constate que nombreuses sont les composantes qui ne figurent pas dans la structure de salaire algérien et que le salaire de base demeure la principale composante de la rémunération brute totale.

Section 02 : la conception de la rémunération dans l'entreprise.

Trouver la meilleure façon pour payer les employés, a toujours été une question phare dans le domaine de management des ressources humaines. La conception des systèmes de rémunération n'est pas quelque chose de facile, elle constitue un défi majeur pour les responsables d'une entreprise. Elle intègre des objectifs multiples, des contraintes diverses et renouvelées telles que le développement de la performance, l'évitement des conflits, l'aller dans le sens de la stratégie, ne pas compromettre les équilibres financiers, etc. (Martoy, 2009 ;

Peretti, 2013). Si la question de la rémunération est cruciale, et qu'elle se situe, par nature au fondement même des pratiques de gestion du personnel (Roman, 2010), sa conception doit respecter quelques principes et suivre des démarches objectives qui permettent de rendre le système acceptable socialement et rentable économiquement. La rémunération est d'une importance stratégique qui se mesure par son influence sur la compétitivité, sur la création de valeurs et sur la performance de l'entreprise par ses effets sur les attitudes et les comportements des salariés nous l'affirment Gerhart et Rynes(2003).

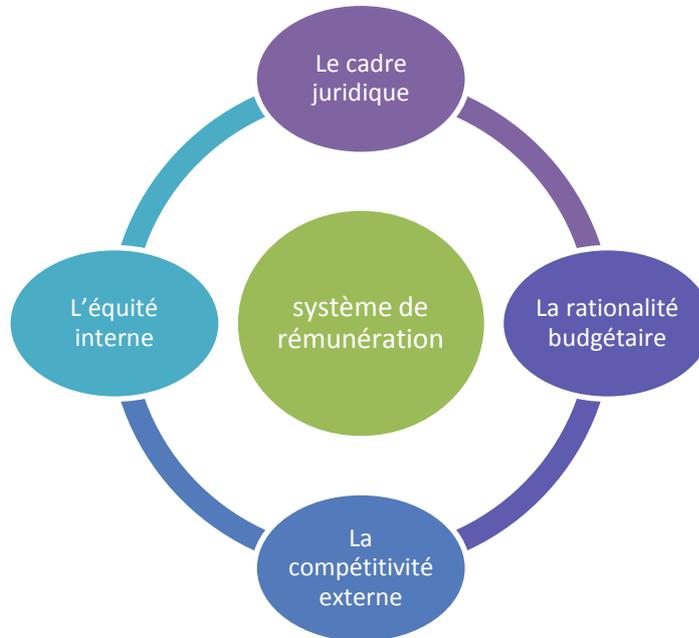
Vue la place importante occupée par la rémunération au sein de l'entreprise, son élaboration est soumise à des facteurs internes et externes que les responsables ne doivent pas les négliger afin d'éviter des erreurs qui peuvent coûter cher. Une simple revue de littérature en matière de rémunération nous révèle l'importance des aspects économiques, concurrentiels, sociaux et légaux dans la détermination des rémunérations. Ainsi, l'arbitrage entre rémunération du poste et rémunération de la façon d'occuper le poste est crucial et pose le problème d'évaluation des emplois, sachant que l'évaluation des emplois comme l'affirment Armstrong, Cummins, Hastings et Wood (2003) joue un rôle crucial dans la de fourniture d'une base pour la conception et la maintenance d'une structure salariale rationnelle et équitable et dans la réalisation de l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale. Cette section mettra la lumière dans un premier temps sur les déterminants d'un système de rémunération équilibré, ensuite on passera à l'évaluation des emplois pour citer quelques méthodes classiques et modernes utilisées dans l'évaluation des postes ou les personnes qui occupent les postes.

1. Les déterminants d'un système de rémunération équilibré :

Tout système de rémunération doit impérativement réussir à se positionner convenablement entre trois piliers bien distincts qui font la base de toute politique salariale, il doit être compétitif et capable d'attirer les meilleurs talents, être motivant pour les salariés déjà présents dans l'entreprise et être budgétairement rationnel. Ce sont l'équilibre interne, l'équilibre externe et l'équilibre financier qui vont orienter les décisions à prendre en matière de rémunération (Chaput & Wolff, 2008 ; Guillot Soulez & Cloet, 2010 ; Martoy, 2009 ; Peretti, 2013). En plus de ces trois facteurs souvent cités dans les ouvrages de la GRH, on pourra ajouter aussi l'élément du cadre légale vu son importance dans l'encadrement du salaire. « La rémunération est librement fixée sous réserve de respecter des Obligations légales, des dispositions conventionnelles et contractuelles. » (Peretti, 2013, p.102).

Donc, tout système de rémunération est déterminé par les facteurs suivants : 1. Le cadre juridique 2. La rationalité budgétaire 3. La compétitivité externe 4. L'équilibre interne comme le montre la figure 02.

Figure 02 : Les déterminants d'un système de rémunération



1.1.La rationalité budgétaire :

La rationalité budgétaire consiste à rendre le système de rémunération économiquement rentable, deux enjeux prédominent cette opération ; il s'agit de la fixation des niveaux des salaires et la maîtrise de la masse salariale. Il faut savoir que « le versement des salaires constitue dans la plupart des cas le poste le plus important des engagements financiers des entreprises ; aussi le niveau de la masse salariale constitue-t-il une variable décisive de la politique financière de l'unité. Des réflexions prospectives sur l'évolution de la masse salariale peuvent contribuer à clarifier les choix en matière de dépenses totales consacrées aux ressources humaines » (Martory & Crozet, 2013, p. 127). En effet, cette réalité est confirmée par quelques auteurs qui estiment que les versements des rémunérations représentent en moyenne 60% de la valeur ajoutée des quelques entreprises, aussi la fixation des rémunérations et leur évolution constitue un réel casse-tête et une source des conflits en matière de la répartition de la richesse entre les apporteurs de différents facteurs de production (Guillot Soulez, 2014).

« La masse salariale désigne les ressources financières que l'entreprise consacre à la rémunération de ses salariés, c'est-à-dire les salaires bruts versés (salaires nets et cotisations sociales « salariées », c'est-à-dire supportées par les salariés eux-mêmes) et les charges sociales patronales qu'elle supporte. » (Cadin, & al, 2012, p.272). La masse salariale est appréciée sur l'année civile correspondant à la période de référence pour élaborer le bilan, elle varie selon plusieurs éléments tels que le niveau des salaires individuels, le niveau des effectifs et la structure des qualifications. Sa maîtrise est une nécessité pour les entreprises afin d'assurer la mise en conformité la masse avec les possibilités de trésorerie à court terme et avec les ressources financières à plus long terme. (Martoy, 2009). Un système de rémunération financièrement équilibré est celui qui maîtrise le ratio masse salariale/valeur ajoutée et fait de la masse salariale un outil de performance et de réussite.

Le volume de la masse salariale ne doit pas dépasser le niveau possible des engagements financiers de l'entreprise. Sachant que la masse salariale a connu une progression substantielle et devient problématique, de fait que cette progression engendre des effets connus sous le nom glissement-vieillesse-technicité (GVT)

- L'effet glissement : concerne les augmentations accordées dans un même poste (mérite performance) ou qui sont dues à un changement de poste ou de classification.
- L'effet vieillesse : L'évolution de la rémunération est ici due à l'augmentation individuelle des taux de prime d'ancienneté ou à l'application d'une grille d'augmentations automatiques liées à l'ancienneté.
- L'effet de technicité : concerne les augmentations associées au remplacement de poste de travail peu qualifié par des postes qui exigent des qualifications supérieures.

L'évolution de la masse salariale résulte des décisions prises qui sont les conséquences des modifications quantitatives ou qualitatives de la population de l'entreprise entre deux périodes de référence : effet d'effectif effet de structure, effet de noria. Ces effets infléchissent l'évolution de la masse salariale (que ce soit en niveau ou en masse) et l'on doit les neutraliser si l'on désire faire une analyse de l'évolution des rémunérations moyennes (Peretti, 2013). L'effet de noria mesure l'effet du remplacement, aux mêmes postes, de salariés âgés par des salariés plus jeunes. Ces derniers, en général moins bien payés (en raison de leur manque d'expérience ou de leur faible ancienneté), permettent à l'entreprise de dépenser moins : on parle d'effet de noria positif. Un effet de noria négatif se produit si l'on intègre des salariés plus âgés ou plus qualifiés. Effet d'effectif est directement lié au nombre de salariés de

l'entreprise. S'il augmente, la masse salariale augmente et vice versa. Cela explique pourquoi le recours à des suppressions d'emplois est aisément pratiqué afin de voir la masse salariale diminuer. Enfin on a l'effet de structure qui se manifeste lorsque des changements interviennent dans la structure des qualifications de l'entreprise. Par exemple, si l'acquisition d'un nouvel équipement entraîne le remplacement d'un salarié peu qualifié par un salarié très qualifié, la masse salariale s'accroîtra sous un effet de structure (Cadin, & al, 2012).

D'autres frais de personnel à ne pas négliger quand on parle de la rationalité budgétaire, comme les charges fiscales, les formations professionnelles, médecine de travail, et d'autres coûts de fonctionnement liés à la gestion du personnel telle que les coûts de recrutement, de communication et du fonctionnement du service RH. D'une manière générale le budget est un outil qui affecte tous les aspects d'une entreprise et joue un rôle important dans la coordination et la communication, la gestion prévisionnelle, d'implémentation des stratégies, prévision et évaluation financière stricte, planification des ressources, mesure de la performance, apprentissage et motivation (Bouquin, 2001 ; Berland, 1999 ; Brunce, Fraser & Woodcock, 1995 ; Barrett & Fraser, 1977). Et c'est pour cela qu'une rationalisation budgétaire est primordiale dans la détermination des rémunérations.

1.2.La compétitivité externe :

L'équité externe est l'un des concepts d'organisation utilisés pour définir la structure et la forme d'un système de rémunération traditionnelle fondé sur l'emploi. La compétitivité externe fait référence aux taux de rémunération des emplois d'une organisation par rapport aux taux de rémunération de ses concurrents. Ainsi, contrairement à la notion d'équité interne, l'équité externe concerne les taux de rémunération relatifs entre les organisations (Milkovich et Newman, 1993: 190). L'idée classique est que la limite inférieure d'un taux de rémunération propre à l'emploi est fixée par le marché du travail (ce qui est le point en dessous duquel il est impossible d'attirer les nouveaux arrivants à l'organisation) et la limite supérieure reflète la concurrence sur le marché du produit. La gestion de l'ensemble de taux de rémunération a des limites basées sur des choses telles que le souci de l'équité interne, la nécessité de contrôler les coûts de main d'œuvre, et la capacité de l'organisation à payer. Un taux de rémunération très compétitif serait fixé dans une tentative d'augmenter des choses telles que le nombre et la qualité des candidats et la probabilité que des personnes qualifiées accepteront les offres d'emplois, et de contrôler le roulement volontaire (Williams et Dreher, 1992).

La rémunération est un attribut de travail important et elle a une influence significative sur l'attractivité de l'emploi et sur les décisions de choix d'emploi ultérieures (Rynes, 1987 ; Rynes, Schwab, & Heneman, 1983). Les organisations doivent offrir des rémunérations compétitives par rapport aux autres organisations qui visent le même marché de travail, afin d'attirer et fidéliser les employés dont elle a besoin. Selon St-Onge & al (2005) Avoir des pratiques de rémunération avantageuses peut donc procurer une longueur d'avance à l'employeur en ce qui a trait à l'attraction de candidats potentiels, mais aussi provoquer la mobilisation des ressources humaines. C'est pour cela qu'il y a des recherches qui se sont penchées sur la relation entre les systèmes de rémunération et l'attractivité d'emploi que ce soit en matière de niveau de salaire ou des composantes de rémunération (Barber, 1991; Gerhart & Milkovich, 1992). En outre, les systèmes de rémunération peuvent agir en tant que dispositifs de signalisation aux demandeurs d'emploi, ce qui affecte l'emploi et l'attractivité de l'organisation en fournissant des informations sur les attributs organisationnels moins visibles (Gerhart & Milkovich, 1992). Du coup plusieurs facteurs externes influencent la politique de rémunération mise en œuvre par une entreprise : la concurrence sur le marché du travail, la concurrence sur le marché des produits parce que les coûts salariaux influencent directement le prix et la culture nationale (Guillot Soulez, 2014).

« Compte tenu d'un état de marché du travail pour chaque type de qualification, toute unité proposant des rémunérations qui, à qualification égale, s'avèreraient durablement et significativement inférieures à ce qui est proposé sur le marché du travail, s'expose à deux dysfonctionnements graves : son recrutement devient malaisé, elle a des difficultés à maintenir ses salariés dans leur poste » (Martory & Crozet, 2012, p.127). En effet, pour un emploi donné, il n'est pas envisageable de verser des rémunérations sensiblement inférieures à celles qui sont proposées sur le marché du travail. Une entreprise qui ne tiendrait pas compte des impératifs de la compétitivité externe n'assurerait plus un recrutement de qualité et verrait certains salariés la quitter. On constate, en l'occurrence, que ce sont toujours les meilleurs d'entre eux qui partent les premiers (Martory, 2009).

1.3.L'équité interne :

Différents facteurs internes influencent la détermination du mix rémunération de l'entreprise : la culture d'entreprise, l'organisation du travail, la motivation, l'équité, la justice organisationnelle et le développement des compétences (Guillot Soulez, 2014). Tout cela pour

assurer l'équilibre social au sein de l'entreprise et favoriser l'équité interne. « L'équilibre des rémunérations au sein de l'unité repose sur deux composantes :

- un sentiment de justice et d'équilibre vis-à-vis des salaires, compte tenu des responsabilités telles qu'elles sont ressenties dans l'unité. Le secret des rémunérations qui est maintenu dans bon nombre d'entreprises n'est qu'un palliatif équivoque à l'absence d'équilibre ;

- le caractère incitatif de la rémunération : elle doit obligatoirement encourager chaque salarié à améliorer sa performance ; c'est dire qu'un système « général » doit être de nature à favoriser des efforts « individuels », ce qui explique les difficultés de sa mise en place. » (Martory & Crozet, 2012, p.128).

En effet Sire et Tremblay (1999) affirment que la justice perçue en matière de rémunération est une condition importante à l'engagement organisationnel. Le sentiment de la justice favorise l'équité et la rémunération est juste quand on rémunère chaque employé en fonction de ce qu'il apporte à l'entreprise. Et pour donner à la rémunération le caractère incitatif, cette dernière n'est plus uniquement ajustée à un poste précis ou à la qualification, mais semble répondre à une logique de plus en plus individualisée et être associée aux performances des salariés (Marsden, Belfield, & Benhamou, 2008). Plusieurs auteurs en management classent l'équité interne comme l'élément le plus signifiant dans le rétablissement de l'équilibre interne ; le terme d'équité est aujourd'hui revendiqué, « La quasi-totalité des politiques de rémunération l'exprime explicitement : « Rémunérer avec équité » (Cochet, 2003), « respecter le principe d'équité interne » (Seltzer, 2003) » (Peretti, 2004).

Tout salarié a dans sa tête ce que l'on appelle un *ratio d'équité*, ce dernier représente le rapport fait par le salarié entre l'ensemble des avantages qu'il reçoit de son entreprise et des contributions qu'il lui apporte. Ce ratio rétribution sur contribution est calculé en permanence par le salarié afin de caractériser sa relation d'échange avec son employeur. En plus de cette évaluation, il procèdera à une opération de comparaison de son ratio d'équité avec celui ou ceux qu'il a retenus comme référentiel et ressent un sentiment d'équité ou de non équité. Ce n'est pas la différence entre les évaluations de sa contribution et de sa rétribution qui engendre le sentiment d'équité ou de non équité. C'est la différence relative entre son ratio d'équité et celui de son référent (Peretti, 2004). C'est pour cela qu'un système de rémunération doit être ressenti comme juste par les employés de l'organisation parce que tout sentiment d'injustice

ressenti par ces derniers est porteur de conflits. « L'équité doit en outre être prise en compte comme une contrainte dynamique : le système doit encourager chacun à progresser dans son poste et au sein de la hiérarchie des postes. C'est un double équilibre qui est extrêmement délicat à mettre en œuvre : il faut qu'un système «collectif» soit efficace pour chaque individu pris isolément, et cela de façon très durable et pour une hiérarchie complète de rémunérations » (Martory, 2009, p. 17).

1.4.Le cadre juridique :

Les systèmes de rémunération doivent respecter les obligations légales en matière de normes de travail, de droit de la personne, d'égalité de la rémunération, d'assurance-emploi, de retraite ou de prestation de retraite, de relation de travail, et de santé et sécurité au travail. Quelques dispositions légales déterminent le champ du possible en matière de rémunération, aussi bien dans la fixation des salaires que dans les rapports avec les partenaires sociaux. Pour Martory (2009) et Peretti (2013) Les règles les plus importantes concernent : L'obligation de négocier, le respect des salaires minimaux et l'obligation de verser, à travail égal, un salaire égal sans discrimination de sexe.

Du point de vue juridique, le rapport salarial en Algérie a connu, ces quinze dernières années, une évolution remarquable. La nouvelle législation de travail marque une rupture complète avec l'ancien dispositif du SGT et de la GSE6 (Gestion socialiste des entreprises), dans la mesure où, d'une façon générale, elle introduit une plus grande flexibilité dans le fonctionnement du marché du travail. Elle est structurée essentiellement autour des lois adoptées, en 1990, et en 1994, à savoir : Loi n°90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail ; Loi n°90-14 du 02 juin 1990 relative aux modalités d'exercice du droit syndical ; Loi n°90-02 du 06 février 1990 relative au règlement des conflits collectifs ; décret législatif n°94-09 du 26 mai 1994 ; décret n°94-10 du 26 mai 1994 ; décret n°94-11 du 26 mai 1994 et le décret n°97-473 du 08 décembre 1997 (Bellal, 2014). L'ensemble des dispositions légales du titre 04 de la loi 90-11 du 21 Avril 1990, relative aux relations de travail, intitulé : la rémunération du travail s'articule autour de trois chapitres : les obligations des employeurs en matière de salaire, le salaire national minimum garanti et les privilèges et garanti consacré à la rémunération.

1.4.1. Les obligations des employeurs :

La rémunération, étant l'un des trois éléments fondamentaux dans la formation de la relation de travail ou du contrat de travail, constitue la contrepartie d'un travail fourni par le

salarié, qu'il soit manuel ou intellectuel, dans le respect de l'organisation de travail mise en place par l'employeur. Elle peut être servie par l'employeur soit en termes de salaire, de revenu proportionnel aux résultats de travail ou d'une rémunération combinée (salaire fixe+ revenu) (Benkrama, 2015). Le salaire est composé de trois éléments :

- ✓ **Le salaire de base** qui comporte le salaire de base, tel qu'il résulte de la classification professionnelle de l'organisme employeur,
- ✓ **Les indemnités** versées en raison de l'ancienneté, les heures supplémentaires ou des conditions particulières de travail notamment : le travail posté, les nuisances, l'astreinte, le travail de nuit et l'indemnité de zone.
- ✓ **Les primes liées aux résultats et à la productivité** dépendent, essentiellement des résultats enregistrés par rapport à des normes et à des objectifs préalablement définis entre les deux parties.

Les revenus proportionnels sont la rémunération au rendement, notamment : à la tâche, à la pièce ou au chiffre d'affaires. Par ailleurs, les frais engagés par les salariés à l'occasion des missions commandées, et dans le cadre de l'utilisation du véhicule personnel pour les besoins de service ou alors imposées par des sujétions similaires. Tels sont les éléments qui constituent des obligations à respecter, sachant que ce qui est fixée de la loi, constitue un minimum légal, puisqu'il peut être enrichi par des dispositions conventionnelles plus favorables (Benkrama, 2015). On ajoute à cela, que l'employeur est tenu d'assurer pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les travailleurs sans aucune discrimination. La rémunération est monétaire et les éléments qui la composent figurent nommément dans la fiche de paie.

1.4.2. Le salaire national minimum garanti (SNMG) :

Le SNMG institué par l'ordonnance n°74-2 du 16 janvier 1974 et qui avait, en 1963, pour dénomination le salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG), avait été instauré pour assurer aux travailleurs dont les rémunérations sont les plus faibles, la garantie d'un minimum de leur pouvoir d'achat. Il est applicable dans les secteurs d'activité, après consultation des associations syndicales de travailleurs et d'employeurs les plus représentatives. Pour la détermination du SNMG, il est tenu compte de l'évolution de la productivité moyenne nationale enregistrer, de l'indice des prix à la consommation et de la conjoncture économique générale (Benkrama, 2015 ; Boutaleb, 2013).

1.4.3. Privilèges et garanties :

Ce chapitre à son tour contient trois articles qui obligent l'employeur à verser régulièrement à chaque travailleur et à terme échu la rémunération qui lui est due. Les rémunérations ou les avances sur rémunération sont payées par préférence à toute autre créance, y compris celle du trésor et de la sécurité sociale, et ce, quelles que soient la nature, la validité et la forme de la relation de travail. Le troisième article de ce chapitre (art 90 de la loi n°90-11 du 21 avril 1990) dicte que les rémunérations contenues dans les sommes dues par l'employeur ne peuvent être frappées d'opposition, de saisie ni être retenues pour quelque motif que ce soit, au préjudice des travailleurs auxquels elles sont dues. (Boutaleb, 2013).

2. L'évaluation des emplois :

L'évaluation des emplois est un processus systématique pour définir la valeur relative ou la taille des emplois au sein d'une organisation afin d'établir les relativités internes et servir de base à la conception d'une catégorie et de structure de rémunérations équitables, le classement des emplois dans la structure et la gestion de relativité. L'évaluation des emplois peut être analytique ou non analytique (Armstrong, & al, 2003). Une simple revue de littérature en gestion des ressources humaines révèle qu'une grande partie des pratiques RH est fondée sur la définition des emplois et leur évaluation, ce processus est à l'origine de toute décision concernant le recrutement, la définition des actions de formation, le suivi de l'évolution des métiers, pour la fixation des rémunérations...etc.

L'évaluation des emplois est évoquée ici dans le cadre de la fixation des rémunérations, à savoir que « La structure des rémunérations, leur niveau et leur hiérarchie se sont construits autour de l'évaluation des fonctions exercées selon une série de critères et de prérequis nécessairement détenus par le titulaire. » (Roman, 2010, p. 19). Cette pratique s'inscrit dans la question de comment payer le « juste prix », c'est-à-dire de rémunérer le travail d'une façon équitable, qui remonte au XVIII^e siècle avec l'avènement de la pensée économique classique et du concept de marché (Cadin, et al, 2012). Malgré le rôle incontournable et fondamental de cette étape pour structurer ou remettre à plat les systèmes de rémunération, une question essentielle qui se pose de façon récurrente à tout responsable d'entreprise concerne la base du système de rémunération : faut-il payer l'emploi qui est confié au salarié, c'est-à-dire les exigences déterminées par l'organisation du travail, ou plutôt payer la contribution que chaque personne apporte au fonctionnement de l'entreprise (Cadin, et al, 2012 ; Roman, 2010). La raison pour laquelle on abordera en deux temps, la rémunération de l'emploi (dans une vision

plus restrictive, le poste) et la rémunération de la façon d'occuper le poste (la personne). Le tableau suivant fait apparaître les objets d'évaluation faisant référence respectivement à la personne et au poste.

Tableau 04 : Les principaux objets de la rémunération : la personne et le poste

Objets faisant référence à la personne	Objets faisant référence au poste
Capacités démontrées Potentiel et capacités estimées Compétence Performance	Poste (fonction ou emploi) Travail exécuté (rémunération à la pièce) Mission (exemple : expert indépendant)

Source: Roman, 2010, p. 35.

2.1.La rémunération du poste, les méthodes d'évaluation :

Dans le but d'atteindre une équité interne, les organisations s'assurent d'offrir une rémunération équivalente pour des emplois de même valeur et une rémunération différente pour des emplois de valeurs différentes. Il s'agit d'évaluer la valeur ou l'importance relative des emplois, et non pas les titulaires des emplois. Autrement dit on cherche à rémunérer l'emploi ou le grade dans lequel se trouve la personne sans tenir compte de la nature réelle du travail effectué. L'évaluation des emplois consiste à hiérarchiser les emplois à l'intérieur d'une organisation, en fonction de leurs exigences relatives, de façon à accorder des salaires de base proportionnels aux exigences des emplois (St-Onge, et al, 2004). Dans cette logique taylorienne, c'est l'emploi qui détermine les qualités de celui qui l'occupe. Bien que ce schéma soit insuffisant soit inadapté à certaines activités, il reste fondamental pour structurer et définir les rémunérations au sein d'une organisation. Il est irremplaçable pour rationaliser et les responsabilités et les niveaux d'exigences attachés à chaque position au sein de l'organisation et pour les hiérarchiser (Roman, 2010). Il existe deux grandes catégories de méthodes permettant d'évaluer les emplois : les méthodes globales qui procèdent directement de la dénomination de l'emploi à son évaluation, et les méthodes analytiques qui introduisent une étape intermédiaire d'analyse à partir de critères définis au préalable.

2.1.1. Les méthodes globales

Les méthodes globales consistent à évaluer les emplois directement à partir de leur intitulé, pour constituer une hiérarchie fondée sur l'importance des postes dans l'obtention des objectifs et sur les comparaisons entre eux au sein de chaque division. On dit que ce sont des méthodes qui n'ont pas de fondement scientifique explicite et qu'elles sont plutôt fondées sur

un consensus interne, et mettent à jour la hiérarchie des emplois tels que se la représentent le management et le corps social. En d'autres termes, elle extériorise les classements implicites présents dans les esprits (Cadin, et al, 2012 ; Martory, 2009 ; & Roman, 2010). Cinq méthodes globales sont souvent répétées.

- **Le rangement des emplois :**

Consiste à effectuer les définitions des postes de l'entreprise puis à réunir une commission qui procédera comme ci-dessous :

- rangement les postes dans l'ordre qui va du moins payer au plus payé, sans se préoccuper à cette étape de la valeur des différences entre postes ;

- la détermination directe du salaire de cinq à six postes répartis entre le minimum et le maximum, en les choisissant en général de façon à ce qu'il s'agisse des postes bien connus dans l'entreprise et qu'il existe un salaire du marché vis-à-vis duquel l'entreprise puisse se positionner en fonction de sa politique de rémunération ;

- la commission établit ensuite la valeur des autres postes par tâtonnement, de façon telle qu'elle respecte l'ordre entre les postes établis dans la première étape ;

- décision des mesures transitoires et de mise en œuvre de la nouvelle grille.

Cette méthode très simple rencontre vite ses limites pour les entreprises dont l'effectif ou le nombre de fonctions sont importants (Romelaer, 1993)

- **la méthode de comparaison par paires :**

la comparaison par paires est la plus connue. Elle consiste à positionner un emploi A relativement à un emploi B, puis successivement à un emploi C, puis D, etc. Il s'agit d'élaborer un classement en termes de « est supérieur à ». On procède ensuite de la même manière avec l'emploi B, comparé à son tour à C, D, etc. Une version simplifiée d'une comparaison par paire est illustré à la figure 03.

Figure 03 : version simplifiée d'une comparaison par paire.

Est supérieur à ↗	Secrétaire du directeur	Réceptionniste	Pupitreur	Vendeur	Responsable pay	Résponsable sécurité.	Total
Sécrétaire du directeur		×	×				2
Réceptionniste			×				1
Pupitreur							0
Vendeur	×	×	×				3

Responsable pay	×	×	×	×			4
Résponsable sécurité.	×	×	×	×	×		5

Source : Cadin, Guérin et Pigeys, (2002)

Dans cet exemple, le poste de la secrétaire du directeur est jugé supérieur au poste de réceptionniste et de pupitreur. Une croix est donc portée dans chacune des deux cases concernées. On procède de même pour chacun des emplois suivants. Le score final de chacun est obtenu par la somme des croix. On peut alors en déduire, l'ordre croissant des emplois : pupitreur (0 point), réceptionniste (1 point), secrétaire du directeur (2 points), vendeur (3 points), responsable paye (4 points), responsable sécurité (5 points) (Cadin, et al, 2012).

- **La classification des emplois :**

Cette méthode consiste à définir des classes d'emplois correspondant différents niveaux d'exigence et à ranger chaque emploi dans la classe qui reflète le mieux son niveau d'exigence. Par exemple, à une extrémité, la classe A pourrait se lire ainsi : « travail simple, très répétitif, effectué sous une direction étroite, nécessitant peu de formation, peu de responsabilité ou peu d'initiative ». À l'autre extrémité, la classe 5 serait définie de cette façon : « travail complexe et varié effectué sous une direction générale. Haut niveau d'habilités requis. L'employé est responsable de l'équipement et de la sécurité ; fait régulièrement preuve d'une grande initiative ». (St-Onge, et al, 2004).

- **La comparaison avec le marché**

Cette méthode consiste à estimer la valeur relative d'emploi repère en fonction de leur rémunération respective sur le marché (benchmarking externe) et à ranger les autres emplois de l'entreprise en fonction de ces résultats. Elle n'est toutefois pas une véritable mesure de la cohérence dans la rémunération relative accordée aux emplois au sein de l'entreprise ; elle représente plutôt une façon d'évaluer la compétitivité des salaires. (St-Onge, et al, 2004).

2.1.2. Les méthodes analytiques :

Les méthodes analytiques analysent de façon systématique, sur la base de critères prédéfinis, les caractéristiques de chaque poste, puis calculent un coefficient qui permet de comparer, de classer les postes et, le cas échéant, de calculer un salaire associé (Campoy, Maclouf, Mazouli, & Neuveu, 2008). Grâce au caractère plus « scientifique » de ces méthodes les auteurs et les praticiens les considèrent comme plus objectives que les méthodes globales.

On peut donc trouver plusieurs méthodes analytiques, qui se différencient entre elles selon les critères et les facteurs d'évaluation retenus dans chaque entreprise, jugés utiles au bon fonctionnement du poste. Les critères souvent proposés sont : autonomie, responsabilité, type d'activité, connaissances requises, les dimensions relationnelles, formation et l'expérience...etc. L'une des méthodes analytiques les plus connues c'est la méthode HAY, élaborée par le cabinet Hay, qui consiste à conférer des poids précis aux différents postes en fonction de leur niveau de contribution. Trois principaux critères sont pris en compte pour cela : le critère **Compétences**, correspondant au niveau de connaissances et au niveau d'expériences requises pour occuper le poste, le critère **Finalités**, correspondant au niveau d'impact du poste mesuré en termes financiers et le critère **Initiative créatrice**, correspondant à la complexité des problèmes que le poste est en général amené à résoudre (Aubret, & al, 1997).

Tableau 05 : les critères de la méthode HAY

Critères	Définition	Sous-critères	Nombre de niveaux
Compétence	Que faut-il savoir et maîtriser pour occuper la fonction ?	connaissances	8 (d'élémentaires à éminentes)
		Management	5 (d'exigences non significatives de la direction sur un ensemble très large, hétérogène et diversifié)
		Relation humaines	3 (normale, importante et indispensable)
Initiative créatrice	Quel est le degré de difficulté des problèmes à résoudre ?	Cadres de réflexion	8 (de routine stricte à cadre définie par de très larges orientations)
		Exigence des problèmes	5 (de simple mémoire sélective à penser créatrice)
Finalités	A quoi sert la fonction ?	Latitudes d'action	9 (de consignes directes détaillées et contrôle étroit à objectifs généraux)
		Ampleur du champ d'action	5
		Impact	4

Source : E.CAMPOY, E.MACLOUF., K.MAZOULI., V.NEUVEU, 2008, p27

Des tables préétablies indiquent des valeurs de points correspondant aux niveaux sur lesquels les trois critères sont mesurés. Au total, un nombre global de points est attribué à chaque emploi par addition des points obtenus sur chacun des critères. Ce total aboutit à un classement des emplois entre elles, traduit ensuite en classification. Cette méthode est une

méthode multi-critérielle : elle se propose d'analyser et de « peser » les postes à travers plusieurs critères différents ayant chacun une, plus ou moins forte, pondération (Roman, 2010).

D'autres méthodes analytiques étaient développées par des cabinets de conseil, suivent toutes le même principe, c'est-à-dire la définition des critères d'appréciation des postes, puis l'attribuer d'une pondération à ces critères de façon à déterminer aussi objectivement que possible le poids de chaque poste. On cite la méthode des **degrés d'autonomie**, fondée sur la mesure d'un seul et unique critère : le degré d'autonomie. Dans son principe, elle repose sur la réponse à une question du type : quel est le délai maximum pour que le supérieur hiérarchique s'aperçoive que le travail n'est pas fait ? Ce temps s'allonge avec le niveau de difficulté de l'emploi : un ouvrier dispose d'un degré d'autonomie d'une journée, un employé de quelques jours, un cadre de plusieurs mois, et un dirigeant de dix-huit mois ou plus. Cette méthode se révèle difficile à mettre en œuvre, car il s'agit d'appréhender une réalité, l'autonomie, qui est par nature subjective et non homogène. La méthode renseigne en fait davantage sur la réalité des pratiques de décentralisation de l'autorité que sur la valeur des emplois (Cadin, et al, 2012).

2.2.La rémunération de la façon d'occuper le poste :

Les modèles classiques de gestion de salaire, qui se reposaient sur la définition des postes et le regroupement des postes de même niveau, en tenant compte à la fois des normes de marché et des normes réglementaires, restent à l'œuvre dans la plupart des organisations. Cependant, ces modèles semblent insuffisants pour les entreprises qui cherchent à développer la performance individuelle et d'assurer une meilleure intégration des salariés, d'où l'importance accrue à la rémunération de la façon d'occuper le poste. « Le contour des emplois et des postes est de plus en plus évolutif et les changements fréquents d'organisation montrent de façon éclatante que le véritable support de la compétence sur lequel l'entreprise peut investir, c'est l'homme et pas la fonction » (Zarifian, 1988, cité par Roman, 2010), il rajoute Roman (2010) que « L'évolution des organisations, la croissance des qualifications et la spécialisation bousculent et rendent insuffisant le modèle classique fondé sur la fonction exercée. L'individu, acteur ou contributeur, est désormais le chaînon ultime et pertinent de la création de performance. Son rôle ne s'identifie et ne s'évalue plus seulement à travers le prisme stable et standardisé de la fonction exercée par son profil et sa contribution. ». Dans les pays développés, on constate ce genre de démarche, notamment en France et en Grande-Bretagne où la rémunération n'est plus uniquement ajustée à un poste précis ou à la

qualification, mais semble répondre à une logique de plus en plus individualisée et être associée aux performances des salariés (Marsden, & al, 2008).

L'évaluation des salariés est utilisée pour répondre à plusieurs objectifs en matière de GRH, elle est le fondement de la gestion des carrières et de toutes les politiques de promotion. C'est avec l'évaluation des personnes que les besoins de formation s'apparaissent et constituent de ce fait le préalable à la mise en place d'une politique de formation ; elle représente le point de départ de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ; et enfin elle constitue le fondement d'un système de rémunération incitatif (Martory, 2009). Pour procéder à l'évaluation, les dirigeants ont à leur disposition l'embarra du choix, ils peuvent avoir recours à l'observation, aux entretiens, à la réalisation des objectifs, la méthode 360°...etc. pourvue que l'entreprise tienne au moins une caractéristique individuelle, comme les années de service, le rendement, les compétences ou l'expérience. Par exemple, pour un groupe de travailleurs, qui occupent un même emploi, les salaires individuels peuvent varier en fonction de leur ancienneté, de leurs compétences et de leur expérience. Le but est donc, de déterminer la valeur professionnelle, ce que l'on regroupe sous le terme compétence et de mesurer la contribution et les résultats obtenus ce que l'on regroupe sous le terme de performance (Roman, 2010). C'est selon les critères individuels retenus que la rémunération va être déterminée.

2.2.1. Compétence et élément de la personnalité :

Les éléments de la personnalité et des compétences expriment des critères humains et des critères professionnels, sensiblement de même poids. Gilbert et Parlier (1992, cité par Roman, 2010) définissent la compétence comme un ensemble de connaissances, de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type donné de situations.

Tableau 06 : Critères humains et Critères professionnels

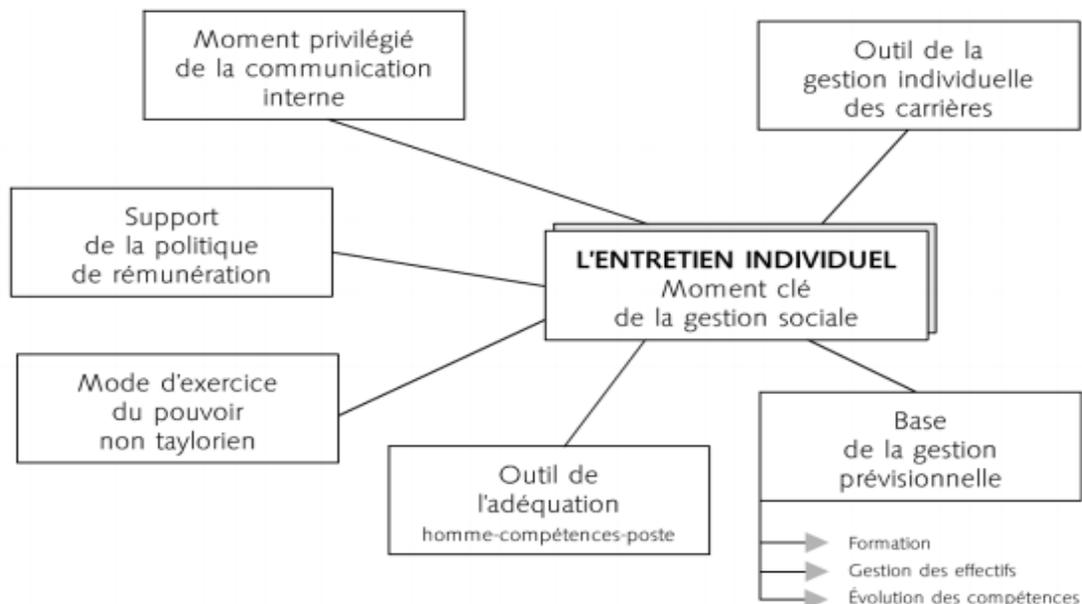
Critères humains	Critères professionnels
Qualité de relations interpersonnelles. Capacité d'encadrement. Comportement. Motivation. Aptitude à la communication.	Capacité d'autonomie. Créativité. Compétence. Résultats. Sens de l'organisation. Sens commercial. Aptitude aux décisions.

Source : Martory, 2009

2.2.2. La performance

La performance « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès » (Bourguignon, 1995). Généralement on définit la performance à travers le ratio : Résultats obtenus / Moyens mis en œuvre pour les obtenir. Un objectif doit être précis, valorisé si possible et accompagné d'un échéancier de réalisation. Les objectifs retenus doivent être multiples mais pas trop nombreux : trois est un chiffre courant cinq un maximum. Ils sont définis sur la base de la description de poste qui fixe les objectifs permanents de ce poste et sur la base de la déclinaison des objectifs de l'organisation au niveau des sous-unités puis au niveau individuel (Martory, 2009)

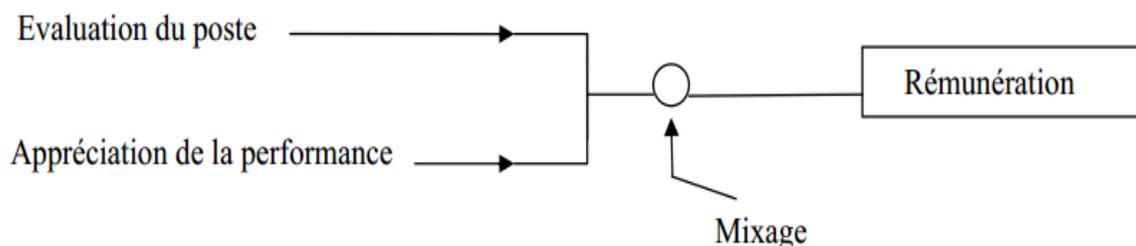
Figure 04 : L'entretien individuel : un moment clé



Source : Martory, 2009, contrôle de gestion sociale.

Avec l'évaluation du poste et l'appréciation de la performance on obtient une rémunération qui rémunère et l'emploi et la personne qui occupe l'emploi.

Figure05 : Système poste/Performance



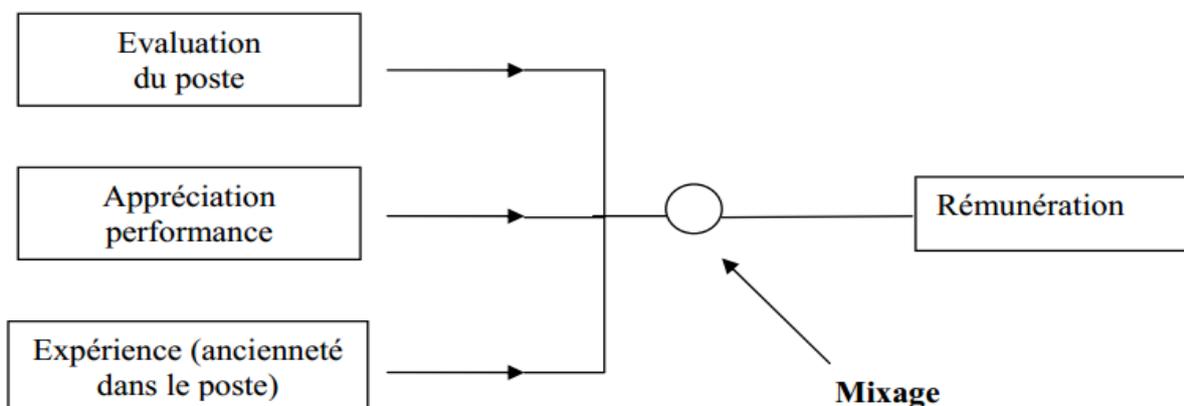
Source : Donnadiou. G, « du salaire à la rétribution », Ed. Liaison, DL 1997, P153.

2.2.3. Le potentiel :

D'après les évaluateurs, apprécier le potentiel, c'est «porter un jugement sur les aptitudes que possède un individu, en vue d'établir ce qu'il pourra faire dans l'avenir». Cette définition est ambiguë et sous-tend des difficultés d'appréciation ; il est possible d'en retenir au moins deux aspects : 1) on raisonne dans une dynamique en retenant les capacités d'évolution du salarié sur son poste. 2) L'expression du potentiel est toujours le produit d'un savoir, dépendant des qualités intrinsèques d'un individu et d'un vouloir d'expression de sa motivation (Martory, 2009).

On rappelle que les critères cités ci-dessous sont que des exemples parmi des dizaines d'autres que l'entreprise peut les prendre en compte afin d'élaborer une rémunération équitable qui prend en compte la nature des postes et la contribution individuelle pour établir des échelles ou des fourchettes salariales faisant en sorte que les salaires individuels des titulaires d'emplois d'une même classe progressent d'un point minimal à un point maximal selon leur ancienneté ou leur rendement (St-Onge, 2004). On peut trouver une combinaison entre poste performance et ancienneté.

Figure 06 : Système poste/Performance/Ancienneté.



Source : Donnadieu. G, « du salaire à la rétribution », Ed. Liaison, DL 1997, P153

Section 03 : Tendances et évolutions significatives des systèmes salariaux.

Dans la présente section, on tente de donner une vision générale sur les tendances actuelles en matière de rémunération et de mettre la lumière sur les transformations majeures générées sous l'effet de concurrence, de technologie et de la mondialisation sur les organisations et la GRH. Le tableau ci-dessous résume les différentes évolutions significatives en cours qui ont touché les systèmes de rémunérations qu'on a constaté après consultation de plusieurs livres et articles spécialisés ainsi que des enquêtes menées dans le monde sur les

rémunérations par des organisations et des associations telle que APEC en 2006 et 2010, CEGOS en 2002 et l'OCDE en 2011.

Tableau 07 : Différences de principes entre les tendances actuelles de rémunération et la rémunération traditionnelle.

La rémunération traditionnelle	Tendance actuelle de rémunération
Rémunération liée à l'emploi et sa définition	Rémunération liée à la personne et ses compétences
La rémunération est fonction d'occuper un poste à un moment donné dans le temps	La rémunération est fonction de la capacité de maîtriser les habiletés
Salaires fixes plus partie variable pour certaines catégories (managers, commerciaux, dirigeants), sur bases résultats économiques	Augmentation de la partie variable, extension à d'autres catégories d'employés, critères plus nombreux : économiques et autres (satisfaction client, etc.)
Évaluation du personnel par supérieur (un ou deux)	Évaluation cohérente avec organisation par processus et projets et clients internes, évaluations multicritères par supérieurs, pairs, clients, fournisseurs et collaborateurs (360°Feed-back)
Valorisation des performances individuelles	Valorisation des performances individuelles et d'équipes
Discordance entre rémunérations et nouvelles valeurs : le message apporté par le salaire contredit les intentions affichées	Mise en ligne progressive des systèmes et politiques salariales avec nouvelles organisations, nouveaux rôles et nouvelles valeurs
Penser bulletin de salaire et le net à payer en fin de mois	Penser en termes de rétribution globale
Satisfaire les besoin de l'entreprise	Prendre en compte les attentes des collaborateurs
des pratiques de rémunération de manière séquentielle, sans cohérence avec la vision et les valeurs de l'organisation	Adopter une perspective stratégique en matière de rémunération
On rémunère un travail spécifique	On rémunère un répertoire d'habiletés pour chaque emploi

Source : élaboré par le chercheur.

On remarque l'adoption des systèmes qui rémunère l'effort et les contributions des collaborateurs et non pas les fonctions. En plus les rémunérations ont pris une dimension stratégique au sein de la gestion des RH qui se mesure par son influence sur la compétitivité, sur la création de valeurs et sur la performance de l'entreprise par ses effets sur les attitudes et les comportements des salariés (Gerhart & Rynes, 2003), on remarque l'apparition des pratiques en matière de rémunération qui accordent plus d'importance aux éléments de

rémunération individuels, variables, différés et aux rémunérations liées aux compétences.(Peretti, 2013).

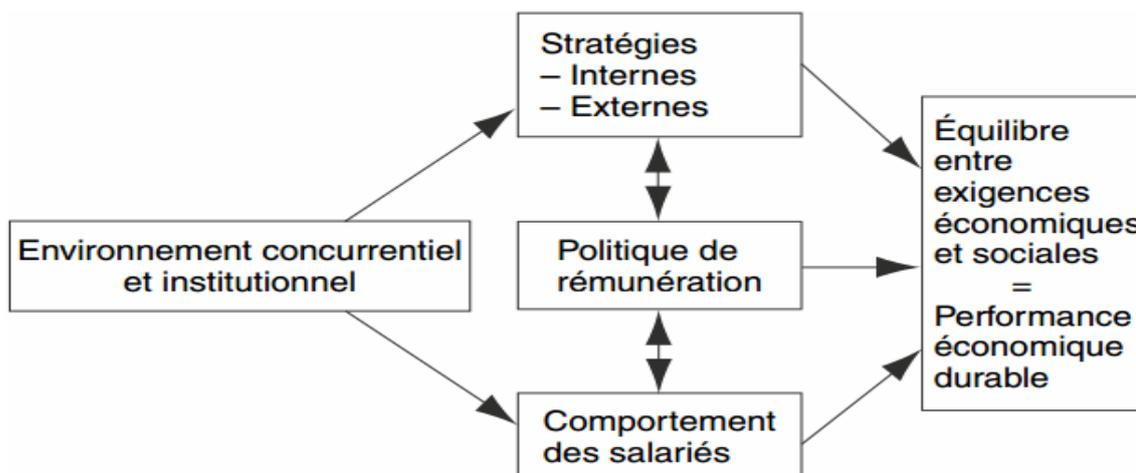
1. La dimension stratégique de la rémunération :

Dans un contexte de compétitivité toujours accrue, la capacité à attirer, motiver et fidéliser les collaborateurs, devient une composante clé favorisant l'alignement de la stratégie de rémunération sur la performance de l'entreprise. La rémunération est de plus en plus recentrée sur des critères individuels et professionnels, en ligne directe avec les performances et les résultats, elle prend une dimension stratégique (Roman, 2010). « Comme le précise B. Sire (1999), parler de gestion stratégique des rémunérations, c'est prendre en compte trois éléments essentiels : l'impact économique du système de rémunération, le comportement des salariés et l'équilibre de l'organisation. C'est donc se poser la question de la performance du système mis en place, aussi bien sur le plan économique (maîtrise des coûts) que sur le plan social (effectivité des comportements recherchés). Par leurs enjeux à la fois économiques et sociaux, les politiques de rémunération se situent bien au cœur d'un équilibre à réaliser entre objectifs et contraintes. » (Cité par Cadin, et al, 2012, p.289)

1.1.La rémunération au cœur de la stratégie d'entreprise :

Si les orientations stratégiques des entreprises dépendent du diagnostic de l'environnement interne et externe, dans lequel, leurs activités sont exercées et d'une analyse de ses ressources et de ses besoins, les politiques de rémunération se situent aujourd'hui au cœur de ses démarches et influencent les stratégies internes et externes de l'entreprise et les comportements des salariés (Sire & Tremblay, 2000). Cette idée nous la rappelle Roman (2010) quand il dit que : « La rémunération instrumentalise la stratégie RH et la positionne au cœur du système d'objectifs et de contraintes de l'organisation. Les systèmes de rémunération s'élaborent sur la base d'une analyse de l'environnement, interne et externe, et du comportement des salariés ». La figure 07 résume cette idée.

Figure07: Environnement, stratégie et politique de rémunération



Source : B.Roman « bâtir une stratégie de rémunération », DUNOD édition, 2010, p 115.

On ne peut pas nier le lien entre : politique de rémunération, stratégie d'entreprise et environnement d'entreprise. Certains facteurs comme le contexte fiscal et politique, les lois en ressources humaines, les modes de représentation et de négociation de convention collective, de même que la culture et les valeurs nationales peuvent concourir à limiter le degré de congruence entre les politiques de rémunération et le contexte stratégique de la firme (Milkovich, 1988). Faisant aussi référence à la contingence, les entreprises de haute technologie doivent adopter, en matière de rémunération, une approche différente des organisations traditionnelles (Sire & Tremblay, 1999)

1.2. Les enjeux des systèmes de rémunération dans la stratégie RH :

Dans un contexte de compétitivité toujours accrue, la capacité à attirer, motiver et fidéliser les collaborateurs, devient une composante clé favorisant l'alignement de la stratégie de rémunération sur la performance de l'entreprise et sa stratégie de RH. Selon Roman (2010), la stratégie RH peut être représentée selon deux grands axes et missions de la gestion des ressources humaines : l'acquisition et le développement des compétences et le management de la performance. La réalisation de ces deux axes dépend des techniques et systèmes RH adoptés au sein de l'entreprise. Le système de rémunération globale tient donc une place centrale dans l'efficacité de l'organisation. Selon Emeriaud (2007), « la compétitivité et la performance de l'entreprise reposent en grande partie sur la motivation de ses salariés ». En ce sens, la mise en place de pratiques de rémunération peut influencer sur la motivation des employés « à travers la reconnaissance des efforts et des résultats et des récompenses concrètes de ces derniers » (OCDE, 2005). Avoir des pratiques de rémunération avantageuses peut donc

procurer une longueur d'avance à l'employeur en ce qui a trait à l'attraction de candidats potentiels, mais aussi provoquer la mobilisation des ressources humaines et leur engagement (augmentation de la productivité, moral à la hausse, motivation intrinsèque due à la reconnaissance des contributions au travail) (St-Onge et al, 2005).

Les perspectives stratégique et contingente en matière de ressources humaines suggèrent que chaque entreprise doit adopter, en matière de rémunération une approche qui lui est appropriée. Dans ce sens l'établissement d'une structure de salaire exige souvent une analyse détaillée des fonctions et la mise en place d'un système d'évaluation des emplois. Cette approche traditionnelle, qualifiée par plusieurs de bureaucratique et de rigide (Sire & Tremblay, 1999), serait davantage adaptée à des organisations qui baignent dans des environnements et des technologies stables (Saura Diaz & Gomez-Mejia, 1997). Or les entreprises de haute technologie doivent être suffisamment flexibles pour réagir rapidement aux pénuries de ressources humaines, à la vive concurrence pour l'acquisition de personnel technique fortement convoité et aux importantes fluctuations salariales sur le marché.

Dans un contexte organisationnel fortement concurrentiel où une bonne partie de l'avantage concurrentiel tire sa source dans la quantité et la qualité des ressources humaines disponibles, plusieurs arbitrages sont faits par les DRH en matière de rémunération selon les objectifs stratégiques poursuivis, l'arbitrage entre rémunération collective et rémunération personnalisée, l'arbitrage entre rémunération fixe et rémunération variable, l'arbitrage entre rémunération immédiate et rémunération différée, l'arbitrage entre équité interne et équité externe (Peretti, 2013).

2. L'individualisation des salaires :

L'autre tendance qui se manifeste ces trente dernières années est celle de l'individualisation ou la personnalisation des rémunérations (Brilman & Hérard, 2006 ; Peretti, 2013). La concurrence accrue exige aux entreprises une adaptation rapide à leur environnement. Afin de répondre à ce contexte l'entreprise doit être réactive et reconfigurer ses ressources de production et avoir la capacité à répondre rapidement aux exigences des clients. Il est alors nécessaire d'impliquer beaucoup plus les individus, ce qui a justifié la mise en place de l'individualisation de la GRH pour atteindre cet objectif (Pralong & Peretti, 2014). C'est dans cette réalité d'innovation organisationnelle que l'individualisation des rémunérations est apparue. C'est une politique salariale d'entreprise souhaitant motiver les salariés en rémunérant leurs performances individuelles. On peut dire que le salaire est

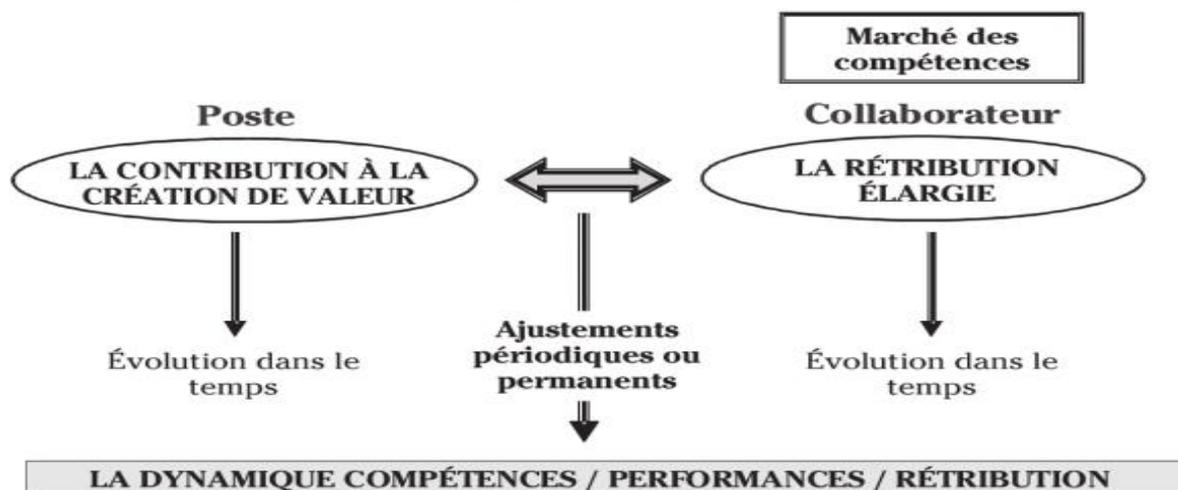
individualisé lorsque chaque salarié sait à l'avance et avec précision ce que l'entreprise attend de lui et comment sera mesurée sa performance en vue d'une éventuelle évolution de sa rémunération (Martory & al, 2013). Notons que, « la logique compétence » s'inscrit dans le mouvement le plus vaste de l'individualisation des rémunérations. Aujourd'hui, l'intelligence et la créativité de l'homme sont des ressources primordiales pour les entreprises, les compétences sont stratégiques et la mission d'attirer, de fidéliser, de développer et préserver les compétences est devenue le but ultime de tout système de rémunérations pour contribuer à la création de l'avantage concurrentiel. Deux approches sont mises en avant et traduisent le mouvement de l'individualisation des salaires, il s'agit de l'équilibre rétribution/contribution et la rémunération des compétences (voir Martory & al, 2013 ; Peretti, 2013 ; Roman, 2010).

2.1. L'évolution des systèmes de rémunération vers l'équilibre rétribution / contribution :

La contribution englobe tout ce que l'on apporte à l'entreprise et sous toutes ses formes, (par exemple, son travail quotidien, les heures passées, son savoir via ses diplômes et expériences professionnelles) mais cela va beaucoup plus loin pour ne citer que sa motivation ou sa capacité à se surpasser pour essayer d'atteindre l'excellence dans ce que l'on fait (www.opentoblog.com). Tandis que la **rétribution** consiste à intégrer toutes les formes de reconnaissance que l'entreprise peut proposer aux collaborateurs ; cela inclut naturellement la rémunération, mais également les systèmes de gestion et de motivation des hommes dans l'entreprise : promotion, mutation, formation, niveau de délégation et d'autonomie laissés aux collaborateurs (Aubret, Amoureux, Hoffmann, Lebouin-Gelbert & Taillardat, 1997). C'est la théorie des attentes et celle de l'équité qui ont fait émerger les systèmes de rémunération qui visent à trouver le juste équilibre entre la contribution des salariés et leurs rétributions chez les entreprises. Chaque employé évalue ce qu'il apporte, ses contributions au profit de l'entreprise tels que ses efforts, ses compétences, ses résultats. En même temps, il évalue ce qu'il reçoit, sa rétribution, les avantages qu'il en retire en termes de rémunération, de reconnaissance ou de statut. Il calcule un ratio rétribution/contribution, appelé « ratio d'équité », qu'il compare avec sa perception du ratio concernant d'autres salariés, dans l'entreprise ou en dehors. Cette comparaison entraîne soit un sentiment d'équité, soit un sentiment de non-équité (Peretti, 2013). Les entreprises ont pu comprendre ce raisonnement des employés et elles ont opté pour l'équilibre rétribution/contribution qui se repose sur une recherche d'équilibre entre le poste et la façon de l'occuper par chaque collaborateur et la rémunération

de ce collaborateur. Le principe de l'équilibre et des ajustements du modèle est décrit par la figure ci-après.

Figure 08 : Le modèle dynamique: contribution-rétribution



Source : B, Martory, « Contrôle de gestion sociale salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances », Vuibert, 2009, p, 84.

C'est selon le ratio rétribution/contribution que l'employé calcule implicitement ou explicitement sera son comportement dans l'entreprise. Meignant (2000) nous affirme que : « Si l'équilibre lui paraît défavorable, il pourra quitter l'entreprise ou se mettre en situation de ce que certains sociologues appellent le « congé intérieur », dans ce cas, on est présent, mais on en fait le moins possible, ou du moins le minimum de ce que l'on estime juste en échange de ce que l'on reçoit sans en courir le risque. On n'est pas loin de la fameuse tendance à la flânerie, supposée potentiellement présente chez tout salarié selon Taylor. ». Les entreprises qui souhaitent développer leur système de rémunérations vers l'équilibre R/C, sont-elles qui ont compris l'efficacité de l'homme dans sa fonction, sa contribution à l'organisation et son potentiel d'évolutions.

2.2.L'adoption de la logique des compétences :

Le Boterf affirme : « le marché, les processus de production et les nouvelles formes d'organisation imposent la compétence ». (Le Boterf, 1994, cité par Oiry & d'Iribarne, 2001, p.59). En effet, le marché à changer, des nouvelles technologies sont apparues pour répondre à ces nouvelles exigences, ce qui nécessite un changement d'organisation de travail. Pour répondre à ces nouvelles exigences, la notion de poste de travail doit être remplacée par la notion compétence, ce qui exige un nouveau rapport salarial. (Oiry & al, 2001). C'est pour cela qu'il semble d'abord, nécessaire de définir la notion « compétence ». Durand (2006)

signale que malgré le nombre des auteurs qui ont essayé de définir cette notion, ces définitions restent pour le moins insuffisantes et incomplètes. Parmi les définitions qui lui ont été attribuées, on trouve celles qui lient la compétence à l'intelligence et la résolution des problèmes, c'est-à-dire la capacité à résoudre un problème dans un contexte donné (Michel & Lerdu, 1991). Le Boterf (1997) la considère comme la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donné. Elle est souvent définie autour du triptyque : savoir, savoir-faire et savoir-être, comme le montre Déjoux (2013.p.10) quand il dit qu'il s'agit de « la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir –faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé».

Aujourd'hui, les organisations considèrent leur capital humain comme une source d'avantage compétitif (Tremblay et al, 2000), et ce qui caractérise ce capital est sa possession des compétences, ce qui mène à dire que la logique compétence s'inscrit dans le mouvement le plus vaste de l'individualisation des rémunérations. Aujourd'hui, l'intelligence et la créativité de l'homme sont des ressources primordiales pour les entreprises, les compétences sont stratégiques et la mission d'attirer, de fidéliser, de développer et préserver les compétences est devenue le but ultime de tout systèmes de rémunération pour contribuer à la création de l'avantage concurrentiel. On comprend pourquoi la logique de postes a cédé la place à la logique de compétences, aujourd'hui « La logique de compétences répond à l'évolution des entreprises qui ont besoin de salariés capables de mobiliser des savoirs opérationnels dans des postes aux frontières fluctuantes. Cette logique constitue un élément de la tendance à l'individualisation de la GRH, à laquelle n'échappe pas la question des salaires » (B. Sire et S. Barthe, 2006, cité par Brochard, 2008).

3. Les nouvelles pratiques salariales retenues dans notre recherche

On a vu un peu plus haut que les tendances actuelles en matière de rémunération sont, en faveur de plus d'individuelles, plus de variable, et en particulier plus de variable individuelle et plus de considération à la manière d'occuper le poste. L'idée d'une évolution des référentiels de rémunération dans une logique rétribution/contribution s'impose progressivement (Martory & al, 2013). D'autres éléments ont trouvé leurs places dans la rémunération globale suite à la prise en compte de la diversité des attentes et des contributions individuelles c'est le cas du « hors salaire », qui est attribué discrétionnairement à certains salariés par quelques entreprises comme signe de reconnaissance dans le cadre du système de rémunération globale. À partir de ce constat et aux pratiques salariales observés au niveau des

entreprises algériennes, trois pratiques fars ont été retenues vu qu'elles illustrent bien les évolutions significatives et les tendances actuelles en matière de rémunération. Ces pratiques sont : la rémunération variable, la rémunération des compétences et la reconnaissance non monétaire.

3.1. La rémunération variable et son effet perçu sur l'engagement organisationnel.

Plusieurs termes sont utilisés lorsque le sujet est sur cette forme de rémunération (Institut de la statistique du Québec [ISQ], 2000) néanmoins, en général la rémunération variable rémunère la performance et les résultats obtenus, c'est un compliment indispensable à la rémunération fixe et représente un outil privilégié et unique pour répondre à une série d'objectifs de l'entreprise. Peretti (2011) la définit comme une part de la rémunération globale dont le montant n'est pas fixe et dépend du niveau de performance collective ou individuelle. Son caractère flexible et incitatif fait d'elle un moyen utile pour faire face aux défis et opportunités lancés par la stratégie de rémunération. Pour Zingheim et Schuster (1995) la rémunération variable est aussi un outil de communication qui sert à véhiculer les valeurs et les objectifs stratégiques de l'organisation à travers ses différentes formes. Il s'agit aussi d'un système incitatif souvent source d'énergie positive déterminante de la relation entre succès de l'organisation et la volonté d'en rester membre (Zingheim et Schuster, 2007).

La relation entre la rémunération variable et les comportements des employés et leur engagement organisationnel, a fait l'objet de plusieurs études. Carón, Ben Ayed et Vandenberghe (2013), ont examiné le lien entre les caractéristiques des régimes collectifs de rémunération variable à court terme (lesquels octroient une prime aux employés sur une base annuelle ou sur une plus courte période) et les deux dimensions de l'engagement organisationnel affectif et calculé vu leur incidence sur le désir d'appartenance et les perceptions quant au coût d'un départ éventuel (Meyer et Allen, 1997). Ils ont utilisé les perceptions de la justice organisationnelle comme variables médiatrices et entamé leur recherche à partir de l'hypothèse qui dit que la justice organisationnelle médiate une relation positive entre les caractéristiques des régimes collectifs de rémunération variable et l'engagement organisationnel (affectif et de continuité). Les résultats montraient qu'effectivement les régimes collectifs de la rémunération variable favorisent le développement de l'engagement calculé et l'engagement affectif des salariés par le biais de la justice organisationnelle et qu'une communication claire augmente la prise de conscience du coût d'un départ éventuel et le sens d'appartenance.

La rémunération variable possède l'effet incitatif sur les comportements discrétionnaires, grâce au lien performance/récompense. Pfeffer et Davis-Blake (1992), en examinant comment la quantité de dispersion dans la répartition des salaires d'une organisation et l'emplacement d'une personne dans cette distribution affectent le turnover, ils sont parvenus à un résultat qui permet de dire que les formes de rémunération variables se révèlent être des déterminants évidents de l'engagement affectif, et en particulier le sentiment d'identification aux valeurs et aux objectifs de l'organisation. La rémunération variable semble être le moyen préféré des travailleurs du savoir et de ceux qui possèdent des compétences élevées. Kinnear et Sutherland (2000) ont étudié les déterminants de l'EO chez les *knowledge workers* et définissent la rémunération variable comme un déterminant d'engagement en lien avec les besoins d'individualisme, d'indépendance et d'accomplissement personnel de ceux-là. Afin de connaître l'impact de la rémunération variable sur l'engagement des employés, Lavoie, Renaud et Morin (2012) ont effectué une étude auprès des nouveaux employés embauchés par une entreprise du secteur des nouvelles technologies d'envergure internationale. Des questionnaires ont été distribués pour mesurer d'un côté la satisfaction des employés envers trois régimes de rémunération offerts par l'entreprise soit : les régimes de bonis, les régimes de partage des bénéfices et les régimes d'actionnariat et d'un autre l'engagement affectif. Les résultats révèlent qu'il y a une relation significative et positive entre les deux régimes de la rémunération variable à savoir : les régimes de bonis les régimes d'actionnariat et l'engagement des employés au sein de cette entreprise. Aucun lien significatif entre la satisfaction envers les régimes de partage des bénéfices et l'engagement organisationnel affectif n'a été indiqué. Les résultats indiquent que les liens entre l'effort fourni par l'employé, la performance qu'il atteint dans le cadre de son travail et la récompense qui en résulte doivent être clairs et explicites aux yeux des salariés si l'on veut favoriser le développement de l'engagement organisationnel.

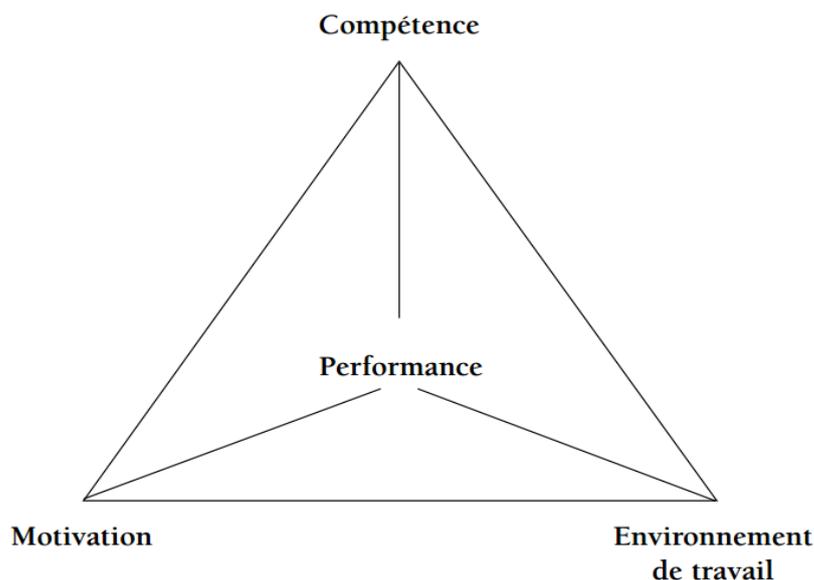
3.2. La rémunération des compétences :

La rémunération des compétences est une rémunération propre à chaque salarié qui vise la reconnaissance et la valorisation des compétences individuelles tout en veillant à l'équité globale de la politique de rémunération afin de renforcer l'engagement des salariés et les pousser à développer leurs compétences et donc à s'impliquer d'avantage pour en obtenir des retombées pécuniaires (Lecœur, 2008). Elle dépend du nombre et du niveau des aptitudes professionnelles, acquises par un salarié, l'individu est prioritaire dans ce système de rémunération et pas l'emploi, cette priorité est traduite par la reconnaissance de

l'apprentissage et la progression. Les employés sont rémunérés en fonction du nombre des aptitudes différentes, qu'ils peuvent appliquer (Hellriegel & Slocum, 2006). Cette forme de rémunération améliore la polyvalence la créativité, la motivation, la satisfaction, l'engagement et la rétention des salariés dans l'entreprise. Ces impacts sur les attitudes et les comportements des employées entraîneraient du coup pour les organisations, une qualité accrue des produits et des services, une grande flexibilité et une productivité supérieure (Saint-Onge & Peronne-Dutour, 1998).

Il existe un lien qu'on ne peut nier entre la rémunération variable, qui est faite en fonction de performance et la rémunération, qui est déterminé en fonction de compétence. Roman (2010) dit qu' « en réalité la rémunération des compétences doit être complétée par la rémunération de la performance ». D'autres auteurs font de la compétence une des composantes essentielles de la performance. C'est le cas chez Hérard & Brilman (2006) qui disent que la performance résulte en effet, d'une triple conjonction illustrée par le triangle suivant :

Figure 09 : La triple conjonction de la performance



Source : Hérard et Brilman (2006). « Les meilleures pratiques de management ».

Plusieurs recherches ont montré que les démarches de valorisation des compétences ont émergé dans un contexte de recherche de performance. Par exemple, l'étude empirique réalisée par Marbach (1996) sur une entreprise spécialisée dans la production de carton ondulé, nous fait savoir que cette entreprise a introduit la reconnaissance des compétences dans son

système de rémunération, pour améliorer la flexibilité de la main d'œuvre, diminuer les coûts du travail, améliorer la qualité des produits et favoriser la productivité. Les enquêtes menées aux Etats-Unis et en Europe sur le thème de la gestion des compétences par Geffroy et Tijou (2002), révèlent que l'adoption d'une politique de reconnaissance et de valorisation des compétences s'explique essentiellement par une recherche de performance organisationnelle. D'un autre côté, plusieurs études ont attribué à la rémunération des compétences plusieurs effets positifs sur les comportements des salariés. Murray et Gerhart (1998) affirment que les caractéristiques de cette forme de rémunération, favorise l'adoption d'attitudes souhaitables (on a vu que l'engagement organisationnel en fait partie). D'autres études de cas au sein d'entreprises ayant adopté un tel régime de rémunération (Ledford, Tyler & Dixey 1991 ; Jenkins, Gupta, Ledford, & Doty, 1992 ; St-Onge et Péronne-Dutour 1998) constatent que ce dernier réduit le taux de roulement du personnel, améliore les attitudes des salariés vis-à-vis de leur salaire, de leur emploi et de leur organisation et offre une possibilité de carrière accrue avec un plus grand contrôle personnel sur les salaires. Ces effets là et autres, sont des déterminants de l'engagement organisationnel comme on a vu dans le chapitre précédent d'où notre hypothèse : la rémunération des compétences influence positivement l'engagement organisationnel.

3.3.La reconnaissance non monétaire :

La reconnaissance est une : " Réaction constructive et personnalisée, exprimée à court terme par une personne ou une organisation à la suite d'une action ou d'une attitude, particulière ou globale, qui constitue un effort méritant d'être relevé à ses yeux. C'est ce que l'on donne (argent, distinction, trophée, service, félicitation) à un salarié pour reconnaître sa contribution » (Peretti, 2011). Cette définition englobe la forme monétaire (l'argent) et non monétaire (distinction, trophée, service, félicitation) de la reconnaissance. Nous insisterons ici sur la deuxième forme, c'est une rétribution qui se traduit par diverses pratiques, autres que les régimes officiels de rémunération directe visant à reconnaître de manière tangible ou intangible les performances individuelles et collectives (St-Onge & Thériault, 2006). La reconnaissance non monétaire peut être classée dans ce que Peretti (2013) l'appelle le « hors salaire », sous forme d'avantages personnalisés concernant : les voyages, la détente (participation à un club sportif, mise à disposition d'une résidence de vacances de l'entreprise, invitation à des manifestations sportives ou culturelles), la santé (remise en forme, couverture maladie), les prêts, les cadeaux aux salariés, des félicitations, les trophées...etc. et qui ne cesse de se développer (Peretti, 2013). Il est vrai que le salaire est important pour les employés afin

de les motiver, les retenir et les impliquer. Mais est-il suffisant à leurs yeux des pour qu'ils restent toujours motivés, performants et engagés ou faut-il introduire une reconnaissance non monétaire qui vise le coté sociale et affectif des salariés. Cette idée trouve ses origines dans l'école des relations humaines qui selon elle, s'il existe des problèmes entre la direction et les salariés, c'est d'abord parce qu'on ne se donne pas la peine de considérer les besoins psychologiques des salariés et ensuite parce qu'on n'accorde pas suffisamment d'importance à des pratiques de gestion caractérisées par le leadership, les communications, la reconnaissance et le respect des personnes. Suivant cette logique, St-Onge & al (2004) affirme que la rétribution des employés ne peut être efficace que si elle est couplée à des formes personnalisées de reconnaissance, comme les remerciements, les encouragements, les félicitations ou l'écoute. Ces dernières formes ont l'avantage d'être peu coûteuses et de ne pas nécessiter un chambardement des politiques de l'organisation. Sous cette optique la reconnaissance non monétaire se rapporte aussi à l'attention personnelle transmise verbalement à travers des expressions attentives, l'approbation et l'appréciation pour un travail bien fait (Stajkovic & Luthans, 2001). Elle est aussi définie comme : « la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'évaluation » (Renault, 2004, cité par Amar, 2015. p. 190). Elle se définit aussi en termes d'estime et de soutien de la part du supérieur ou des collègues, mais également en termes d'adéquation du salaire, de possibilité de promotion et de sécurité d'emploi (Siegrist, 1996).

Beaucoup d'académiciens et de praticiens approuvent les avantages et l'importance de ce type de reconnaissances, c'est le cas d'Andre Savard associé dans une firme de consultations en ressources humaines et en organisation, qui dit que : « Le salaire est important, mais ce qui motive les gens au travail, c'est la reconnaissance. Les gens veulent se faire dire qu'ils font un bon boulot et ils veulent avoir du feed-back. Cela ne coûte rien et ça fonctionne. Quand le gestionnaire voit quelque chose qu'il apprécie, il doit le dire à ce moment précis », il ajoute que «La fierté motive les êtres humains. Quand un patron prend la peine de parler a un employé et de le féliciter, ce dernier se sent valoriser. Il s'agit d'une source de motivation énorme.» (St-Onge & al 2004). Denis Chenevert, professeur adjoint en ressources humaines aux HEC Montréal, explique que La reconnaissance non monétaire est plus puissante que les mécanismes monétaires parce qu'elle est immédiate alors que les mécanismes monétaires, comme les bonis, sont annuels (St-Onge & al 2004). Des études ont montré les biens faits de la reconnaissance sur les comportements des employés. Pour Siegrist (1996),

appréhendée comme une importante source de mobilisation des ressources humaines et un important déterminant de l'engagement organisationnel (Tremblay, 2002 ; Stajkovic & Luthans, 2001). Elle est également perçue comme un moyen de dynamiser et de fidéliser les salariés (Brun & Dugas, 2005) qui augmenterait le rendement et la rétention du personnel (St-Onge et al., 2005). Ce sont ces affirmations et études qui nous ont menés à considérer la reconnaissance non monétaire comme une nouvelle pratique salariale qui mérite d'être étudiée dans nos entreprises (algérienne) d'où l'hypothèse : la reconnaissance non monétaire influence positivement l'engagement organisationnel des employés.

Conclusion du chapitre :

Les questions de rémunération sont aujourd'hui plus déterminantes que jamais, elles prennent une dimension stratégique au cœur des problématiques de transformation et de compétitivité. Dans un contexte de pression compétitive les contrats salariaux sont affaiblis et les questions d'engagement et de motivation deviennent un élément-clé des politiques de ressources humaines et ce, au-delà de la stratégie des organisations d'où l'importance des systèmes de rémunération et leurs pratiques qui sont devenus des instruments de gestion centrale de l'engagement, de la motivation et un levier puissant de la stratégie de l'entreprise. Un tel contexte nécessite le dépassement des pratiques de récompenses traditionnelles fondées sur la logique taylorienne souvent rigide, peu flexible et non incitative. Les chercheurs confirment à travers leurs études que des systèmes de rémunération basés sur les compétences et l'équilibre contribution / rétribution où la flexibilité est favorisée et les efforts des employés sont reconnus d'une façon monétaire ou non monétaire sont les plus adaptés à ce nouveau contexte d'affaire.

Nous avons passé du terme salaire, au terme « rémunération », qui est l'acte de paiement de ce salaire et nous avons conclu que cette rémunération a une acceptation plus large. Elle peut inclure toutes sortes de rétributions répondant aux besoins et attentes des salariés. Nous parlons alors de rémunération globale. Il faut savoir que beaucoup de courants économiques et managériaux ont contribué à l'évolution des rémunérations et que cette dernière n'est qu'une sorte de réponses aux différentes exigences sur le plan économique, sociologique, technologique, politique et culturel. Le salaire au mérite, la logique compétence, le côté relationnel, les conditions de travail, la décentralisation, la flexibilité, la communication

et les félicitations, l'individualisation et l'incitation sont devenues les critères d'un bon système de rémunérations.

Notre intérêt s'est porté sur trois nouvelles pratiques salariales qui répondent aux exigences externes et internes des organisations actuelles (environnement dynamique, complexe et concurrentiel) et que d'après plusieurs auteurs constituent des pratiques qui favorisent la rétention, la motivation et l'engagement des salariés. La rémunération variable, la rémunération des compétences et la reconnaissance non monétaire sont extrêmement recommandées par les consultants en ressources humaines et en organisation. Ce sont des pratiques fondées sur la personne et ce qu'elle apporte à l'entreprise, les compétences et la performance sont reconnues et valorisées d'une manière pécuniaire ou non pécuniaire ce qui génère des avantages pour les salariés en répondant à leurs attentes et pour les organisations en augmentant leurs performances et en créant l'avantage concurrentiel.

**Deuxième chapitre : l'engagement
organisationnel : ses déterminants et ses
dimensionnalités**

Introduction chapitre 2 :

Comprendre les comportements des employés au sein de leurs organisations et déchiffrer la nature de la relation entre un individu et son organisation sont devenu plus qu'importants pour les dirigeants et les managers afin de lutter contre le phénomène de départ des employés renforcé par l'employabilité développée chez ces derniers. En plus de cela quelques études menées récemment montrent la baisse de l'engagement organisationnel chez les salariés ; on cite, par exemple, l'enquête qui a été réalisée par la World Federation of People Management Associations (WFPMA, 2010) qui révèle que l'engagement des salariés a souffert de manière importante pendant la récession économique des dernières années (Casoinic, D.A, 2011). Une autre étude menée par le professeur Isaac Getz auprès de plus de deux cents entreprises dans le monde, révèle que 31% des salariés sont activement désengagés, 61% d'entre eux ne sont présents que pour le salaire et seulement 11% des salariés sont engagés et heureux dans leur travail. Cette baisse d'engagement constitue un réel problème pour les entreprises, surtout quand elle touche les acteurs impliqués dans le processus de management comme les cadres intermédiaires.

C'est pour cela que l'engagement organisationnel a, depuis longtemps, suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs et praticiens ; il est considéré comme un objectif important de la gestion contemporaine des ressources humaines qui vise constamment à trouver des moyens efficaces pour améliorer la relation des employés avec leur organisation et régler des problèmes tels que l'absentéisme, l'intention de départ et le turnover. L'engagement organisationnel est donc considéré par plusieurs auteurs comme étant un très bon indicateur de la qualité de vie au travail (Stewart, Bing, Gruys & Helford, 2007).

Aujourd'hui les termes du contrat psychologique ne sont plus les mêmes, les cadres ont remplacé la sécurité d'emploi et la fidélité à l'organisation par l'employabilité ; ce qui laisse à dire que la rétention des employés (les cadres surtout) est un indice d'efficacité de la GRH et un défi stratégique pour les organisations soucieuses de tirer profits de ses employés. L'engagement est « considéré comme un élément important de la gestion contemporaine des ressources humaines » (Trudel, Saba & Guérin., 2005, p. 408). Les organisations devront dorénavant opérer avec un personnel réduit au minimum, les employés restants seront appelés à faire plus et à prendre plus de responsabilités. Les organisations devront compter sur ce personnel réduit pour demeurer compétitives dans des marchés de plus en plus encombrés, ce

qui les poussera à s'assurer que les cadres restants sont bien engagés envers l'organisation (Meyer et Allen, 1997) et prêts à fournir des performances supérieures.

Le présent chapitre tente de nous donner à comprendre l'engagement organisationnel chez les employés, sa nature, ses limites et ses dimensionnalités. La première section offre d'abord une définition du concept d'engagement organisationnel ainsi qu'une présentation de son évolution au fil du temps. Ensuite la seconde section traite de l'approche tridimensionnelle de Meyer et Allen (1997) avec ses trois composantes : affective, calculée et morale à laquelle on porte un intérêt particulier puisque elle constitue le modèle que nous adopterons dans notre travail empirique. Enfin la troisième section sera dédiée à un certain nombre de caractéristiques individuelles et de caractéristiques organisationnelles généralement reconnues comme des déterminants de l'engagement organisationnel.

Section 01 : Investigations et éclairage autour du concept de l'engagement organisationnel

Après les mutations remarquables intervenues dans la nature des relations salarié-employeur ces dernières trente-cinq années, l'engagement organisationnel est de plus en plus recherché dans les organisations de par son impact positif sur l'atteinte des résultats organisationnels et sur la rétention de la main d'œuvre (Tremblay, Guay et Simard, 2000). Il comporte des facettes psychologiques, comportementales et émotionnelles qui éveillent chez l'individu un sentiment de responsabilité face à l'organisation (Meyer, Stanley, Herscovith & Topolnytsky, 2001). L'Engagement organisationnel est très précieux. Des études ont mis en évidence que l'engagement a un grand impact sur la performance d'une organisation. En effet, un employé très engagé permettra d'identifier les objectifs et les valeurs de l'organisation, il a un fort désir d'appartenir à l'organisation et il est prêt à afficher une plus grande citoyenneté envers l'organisation et une volonté d'aller au-delà de ses missions requises. Si les ressources humaines sont dites les plus grands atouts d'une organisation, alors les ressources humaines engagées devraient être considérées comme un avantage concurrentiel d'une organisation (Nehmeh, 2009)

Considérant l'importance entourant le concept d'engagement organisationnel dans un contexte de travail constamment en mouvement et la diversité de définition qui le caractérise,

il apparaît indiqué d'offrir une explication du concept de l'engagement organisationnel. L'objectif de cette section est de familiariser le lecteur avec le concept d'engagement organisationnel en mettant l'accent sur :

1. Ses définitions tout en essayant de lever la confusion existante entre l'EO et d'autres termes voisins.
2. l'évolution de ce concept tout au long des années en s'appuyant sur ses théories et courants fondateurs.

1. Définition de l'engagement organisationnel et ses concepts voisins :

Au fil des années, l'engagement organisationnel a constitué un sujet de recherche important pour plusieurs disciplines (psychologie, sociologie, psychosociologie, GRH), où chacune tente de lui apporter une lecture propre, ce qui explique en partie la difficulté de trouver une définition universelle pour ce terme. Nous avons relevé également dans la littérature d'autres concepts voisins de l'engagement organisationnel mais qui ne sont pas à proprement parler des formes d'engagement. A partir de ces deux constats, il apparaît indiqué d'offrir une explication du concept de l'engagement organisationnel. On commence donc cette section du chapitre avec une définition de l'engagement organisationnel ainsi qu'une précision de vocabulaire, afin d'éviter toute confusion

1.1. Définition de l'engagement organisationnel :

D'abord, dans notre définition du concept d' « engagement organisationnel », nous faisons référence à la notion américaine « d'organizational commitment » tout en sachant bien que ce terme cache tout de même des nuances : implication, attachement, identification, loyauté, mobilisation...etc. On a aussi réalisé que dans la littérature en Gestion de Ressources Humaines, deux courants interprètent la notion de « commitment » de la même façon (il s'agit d'une attitude) mais la traduisent différemment : certains diront « engagement » et d'autres, « implication » (Peretti J.M.2012)

Malgré l'utilisation large de la notion d'engagement organisationnel, ce dernier concept a reçu peu d'analyses formelles. Il contient une explication implicite comme mécanisme de comportement humain cohérent et produit. Ainsi, La popularité croissante du concept d'engagement dans le débat sociologique et les différentes manières de l'aborder lui donnent une diversité de définitions (Backer H.S. 1960). « L'engagement organisationnel, étroitement lié à la satisfaction au travail, représente lui aussi un construit qualifié de « flou »

Deuxième chapitre : L'engagement organisationnel : ses déterminants et ses dimensionnalités

(Morrow, 1983 ; Brief, 1998). Ce constat n'est sans doute pas sans raison. De nombreuses définitions du construit ont été proposées au fil des décennies, sans pour autant permettre une définition universellement adoptée à l'unanimité par les chercheurs s'intéressant à cette dimension du comportement organisationnel. » (Casoinic, D.A, 2008). Les recherches sur le terme d'engagement organisationnel ont connu une évolution importante au cours des années soixante-dix et quatre-vingts auprès des psychologues, des sociologues et des gestionnaires du comportement organisationnel (Mowday, Porter & Steers, 1982 ; Mathieu & Zajac, 1990 ; Mayer & Allen, 1997). Le regain d'intérêt pour ce concept est dû à l'incapacité des études sur la motivation, d'expliquer la relation des individus avec leurs organisations (Brigitte C.P & Wang.Z.2002)

À partir de ce constat, on donnera ici quelques définitions issues de plusieurs auteurs spécialisés afin de mieux cerner le concept d'engagement organisationnel, délimiter ses frontières et ne pas se perdre dans l'allusion et le confus par rapport à d'autres termes voisins. En termes de définition, on a voulu revenir au sens propre du mot « engagement », et ce que disent les dictionnaires à propos de ce terme. Selon le dictionnaire français « Larousse », engager, c'est : « Recruter, enrôler quelqu'un pour une tâche quelconque, pour participer à une action quelconque », c'est aussi « Pousser, inciter fortement quelqu'un à faire quelque chose, à avoir telle attitude l'y exhorter de manière pressante ». Pour le même dictionnaire l'engagement c'est un acte par lequel on s'engage à accomplir quelque chose ; promesse, convention ou contrat par lesquels on se lie.

Concernant maintenant le concept d'« engagement organisationnel », dans la littérature, il est envisagé suivant deux approches : l'approche comportementale de l'engagement (actions passées qui lient l'individu à l'organisation) et l'approche attitudinale (sentiment d'appartenance de l'individu à son organisation) mais l'approche attitudinale est la plus répondue ; à titre d'exemple, Porter, Steers et Mowday (1979) définissent l'engagement organisationnel comme un attachement psychologique et une identification du salarié à son entreprise. Cette définition repose sur une vision attitudinale. C'est l'attitude qui est sollicitée le plus dans les études sur les comportements des individus dans leurs entreprises comme la motivation, la satisfaction et l'engagement, elle est définie par Rokeach (1968) comme « une organisation durable des croyances à propos d'un objet ou d'une situation prédisposant un individu à répondre d'une manière préférentielle ». L'attitude est aussi considérée comme une structure composée de trois éléments : affectif, cognitif et conatif (Fishbein et Ajzen, 1975).

Deuxième chapitre : L'engagement organisationnel : ses déterminants et ses dimensionnalités

Elizur (1996), nous rappelle que l'EO a été étudié sous divers angles au fil des années, soit en tant que variable expliquée par rapport à des antécédents comme l'âge, l'ancienneté, le sexe ou l'éducation (Ferris et Aranya, 1983 ; Luthans et al, 1985), soit en tant que variable explicative de l'intention de quitter (Farris et Aranya, 1983) ou de l'absentéisme (Ivancevich, 1985). Pas étonnant donc de ne pouvoir trouver une définition type et reconnue fédérant tous les chercheurs. L'objectif est de citer quelques définitions pour le concept d'engagement organisationnel attribuées à différents auteurs et chercheurs à travers le temps. Le tableau (08) ci-dessous regroupe quelques définitions qu'on a trouvées après avoir passé une revue de revue littérature sur le sujet.

Tableau 08 : quelques définitions de l'EO.

Auteurs	Période	Définition
Becker	1960	C'est un comportement humain cohérent qui se caractérise par un rejet des alternatives envisageables sur une période relativement longue et quantifiable
Buchanan	1974	L'intensité avec laquelle un individu s'identifie et s'engage envers une organisation, par la disposition à fournir des efforts considérables pour l'organisation.
Mowday, Porter, Steers et Boulian	1979	La force avec laquelle l'individu s'identifie à une organisation particulière, ainsi que sa participation à celle-ci trois facteurs sont alors nécessaires : <ul style="list-style-type: none">• Une croyance forte et totale les buts et les valeurs de l'organisation• Une volonté avérée d'exercer un effort considérable pour le compte de l'organisation.• Un désir ferme de rester membre de l'organisation.
Gélinier	1986	« L'insertion des énergies individuelles dans les enjeux organisationnels »

Kundi et Saleh	1993	« la tendance, basée sur les forces cognitives, normatives et affectives de l'individu, à se conduire de sorte à placer en toute priorité la promotion et la protection des intérêts de l'organisation par opposition aux préoccupations immédiates ou directes des intérêts personnels ou de sous-groupes »
Allen et Meyer	1996	« un lien psychologique entre l'employé et son organisation dont l'existence avérée diminue la probabilité qu'un employé quitte cette organisation »
Wils, Labelle, Guérin, Tremblay	1998	« Une attitude découlant d'un processus d'attachement ou d'identification à une unité poussant l'individu à se mettre au service de cette entité et à déployer des efforts supérieurs à la normale pour assurer son succès »
Meyer et Herscovitch	2001	« force liant un individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles. »

Source : élaboré par le chercheur.

Donc, Pour la plupart de ces auteurs, l'engagement organisationnel contient trois composantes : la normative se rapporte à la réciprocité entre l'individu et l'organisation, la cognitive, aux éléments qui poussent l'individu à se sentir responsable des activités organisationnelles et l'affective, au processus d'identification de l'individu à l'organisation. C'est un lien psychologique qui correspond à un sentiment de l'employé envers son organisation.

1.2. Concepts voisins :

Comme cité ci-dessus, le terme de l'engagement organisationnel est qualifié de flou, vu sa liaison avec la satisfaction au travail (Morrow, 1983 ; Brief, 1998); aussi de nombreuses recherches de type empirique ou conceptuel ont vu le jour dans le but de comprendre la relation entre l'engagement organisationnel et l'identification (Buchanan, 1974 ; Kidron,1978 ; Mowday, Steers, Porter, 1979 ; Wiener, 1982 ; Reichers, 1986; Caldwell, Chatman, O'Reilly, 1990; Cohen, 1993 ; Lincoln, Kalleberg, 1996). Il est souvent associé à des concepts voisins

comme la motivation, l'attachement et la fidélité (Charl, Nguyen, 2010). On précise ici le vocabulaire, afin d'éviter toute confusion.

Concernant **la satisfaction** au travail, Selon Le Robert, la satisfaction est : «Le sentiment de bien-être, le plaisir qui accompagne l'accomplissement de ce qu'on attend, ce qu'on désire, ce qu'on souhaite». C'est une réaction « affective, émotionnelle qui résulte de l'évaluation par l'individu de ses activités, de son travail, et du constat que les résultats obtenus sont conformes à ses attentes, à ses aspirations, à ce qu'il en attendait, comme à ses valeurs. » (Maugeri, 2013, p.13). La satisfaction est liée à la situation de travail, c'est la conséquence de la comparaison que fait l'employé entre deux types de perceptions à propos des différents aspects de l'emploi. Selon le principe de la divergence, c'est le degré d'écart perçu par une personne entre ce que devrait être chaque aspect de son travail et ce qu'il est effectivement, en fonction de sa propre évaluation (Roussel P, 1996). C'est un sentiment qui résulte de l'opinion personnelle du travailleur sur son travail ou du climat de travail (Carrière, 1999).

L'idée qui considère que la satisfaction est le degré d'émotion positive d'un individu vis-à-vis de son rôle au travail (Kalleberg, 1977, Currivan, 1999) et celle de Allen et Meyer (1996) sur l'engagement organisationnel qui dit que c'est un lien psychologique qui diminue la probabilité qu'un employé quitte son organisation nous incite à dire que la satisfaction influence positivement l'engagement organisationnel chez les individus. Et c'est une méta-analyse portant sur 50 études réalisées aux États-Unis entre 1980 et 1993, qui nous confirment cela. Hellman (1997 :684) en arrive à la conclusion attendue selon laquelle « plus les employés deviennent insatisfaits, plus ils sont susceptibles de considérer d'autres opportunités d'emplois »

Quant à **l'identification**, Reichers (1986), la définit ainsi : « l'identification existe lorsqu'il y a congruence entre les buts individuels et organisationnels ». Paillé (2005) écrit : « Une personne s'identifie à un objet ou à une cible, lorsqu'elle s'en approprie les attributs, qu'elle juge significatifs et les incorpore à son système cognitif » ; cette idée nous rapproche de composante affective de l'engagement organisationnel. Et c'est ce qui a amené quelques chercheurs à présenter l'identification comme une dimension particulière de l'engagement organisationnel (Buchanan, 1974 ; Mowday, Steers, Porter, 1979 ; O'Reilly, Chatman, 1986) ; d'autres encore la considèrent à la fois comme un processus psychologique distinct et un des déterminants majeurs de l'engagement organisationnel (Wiener, 1982). Donc les deux concepts sont étroitement liés, mais ceci n'empêche pas de distinguer trois positionnements

en termes de liens entre eux. La première est celle de Mayer & Allen, (1991) qui dit que l'identification est un concept explicatif de l'engagement affectif. La deuxième dit que l'identification est un état psychologique distinct de l'engagement affectif mais qui en constitue l'un de ses principaux déterminants Herrbach (2004) et la troisième est contraire à la première, c'est-à-dire que l'engagement organisationnel est le concept explicatif de l'identification puisqu'il peut faciliter la congruence des valeurs et objectifs du salarié aux valeurs et aux objectifs de l'organisation Moynihan et Pandey (2007 : p.808)

Le troisième concept auquel l'engagement organisationnel est souvent associé, c'est **la motivation**, dont la définition est une tâche difficile à faire, et ce en raison de la multitude et de la diversité des théories d'auteurs (la théorie des besoins de Maslow, la théorie des deux facteurs de Herzberg...etc.). Néanmoins, on constate que la plupart des définitions révèlent que c'est une force qui pousse l'individu à agir pour réaliser un but. Amblard et al. (1987) nous le décrit comme la force qui oriente le comportement vers un but dont la réponse procurera une réponse satisfaisante à un besoin ; elle est aussi définie comme l'énergie qui pousse un individu à adopter certains comportements en vue de l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs. (Ryan & Deci, 2000).

Même si la motivation et l'engagement organisationnel sont fortement liés du fait que tous les deux traitent l'individu dans l'organisation, il s'agit de deux concepts distincts. Pour Carrière (1999) l'engagement organisationnel se construit au cours du temps à partir du vécu et de l'expérience alors que la motivation est contingente ou situationnelle, c'est-à-dire qu'elle est un sentiment circonstanciel qui se manifeste une fois les incitations internes (perceptions, besoins, tendances...etc.) ou externes (environnement de travail, le groupe de travail, le salaire...etc.) sont présentes et cette motivation tend à s'éteindre dans l'atteinte des objectifs ou une fois les incitations ne sont pas remplies. C'est bien ce qu'indique la définition de Levy-Leboyer (1984) : « La motivation est un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix : faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire » (cité par Maugeri & Salvatore, 2013, p.12). Morin, dit aussi que : «la motivation correspond aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif, forces qui permettent de maintenir ces comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint. La motivation confère trois caractéristiques à toute conduite : la force, la direction et la persistance» (cité par St-Onge & al, 2004, p. 472)). En revanche, l'engagement organisationnel se consolide dans une relation à

long terme et traduit la force des liens unissant l'individu à son organisation et pour comprendre l'engagement actuel de ses employés, l'employeur se doit d'effectuer une « analyse historique de la relation qui les lie à l'entreprise » (Bentein & Guerrero, 2008, p. 402).

Certains chercheurs et auteurs qui se sont spécialisés dans les questions d'engagement et d'implication expliquent le lien entre la motivation des salariés et leur engagement organisationnel par une relation causale. Thévenet (2002), précise que l'engagement serait à la fois une cause de la motivation et une conséquence de la satisfaction

Parmi les notions qui sont apparemment interchangeable avec l'engagement, on trouve « **l'attachement** ». Même si elles concernent toutes le lien entre le salarié, son emploi et son entreprise, certaines nuances les différencient. L'attachement au travail est défini par Meyssonier (2006) comme « une proximité psychologique qui reflète l'importance que représente l'entreprise pour le salarié. Il désigne un lien positif et étroit, une intimité entre le salarié et son entreprise et correspond à une intensité relationnelle stable et durable avec l'organisation » (p 51). Selon ce même auteur, l'attachement est lié à l'implication mais n'est pas synonyme de celle-ci : l'attachement est une attitude tandis que l'implication est un comportement.

Le concept d'attachement professionnel est constitué de quatre composantes (Chaminade, Benjamin, 2003) :

1. l'implication dans son emploi, ou engagement ;
2. l'implication dans le métier ;
3. l'implication dans les valeurs du travail ;
4. l'implication dans son entreprise, ou implication organisationnelle.

Donc, c'est une notion qui englobe l'engagement organisationnel.

L'engagement organisationnel peut aussi facilement être confondu avec **la fidélité**, qui traduit l'attachement du salarié à son entreprise et sa relation affective avec cette dernière (Galois Isabelle et Lacroux Alain, 2012). Dans ce sens, Chaminade et Benjamin, (2003) définissent la fidélisation ainsi « La fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même. Cette relation d'attachement durable et constant qui lie le salarié à son entreprise est basée sur des valeurs communes et la réponse aux exigences des salariés, dans un échange

renforçant le lien affectif, conatif et cognitif ». Le comportement de fidélité du salarié s'exprime alors par la faible propension à examiner des offres d'emploi sur le marché externe (Peretti, 1999) ; donc c'est un concept qui peut être mesuré par la composante affective de l'engagement organisationnel.

2. L'évolution du concept d'engagement organisationnel :

Le concept d'engagement organisationnel a connu au fil des années des phases importantes qui ont contribué à son fondement théorique et à sa construction conceptuelle telle qu'elle est connue aujourd'hui, par ses trois composantes (calculée, affective, normative). C'est ce qu'on a réalisé après la lecture d'une documentation scientifique consacrée à ce concept (Paillé, P, 2005 ., Casoinic, D.A, 2008. Yosr Zerzeri, 2012, Baret, P et Renaud,E, 2014). Le concept a été étudié selon une variété de perspectives conceptuelle et opérationnelle. La plupart des études portant sur l'engagement organisationnel évoquent une perspective attitudinale ou comportementale. Aussi est-on passé d'une approche unidimensionnelle à une approche multidimensionnelle (Meyer, Irving et Allen, 1998). Mais depuis les années 60 jusqu'aux années 90, trois grands courants et théories prédominent dans la littérature sur l'engagement organisationnel ; la théorie de l'échange dite « side bet » de Becker(1960), l'approche ou le courant affectif par Buchanan (1974) renforcé par les travaux de Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974) et enfin la théorie de la valeur morale par Wiener (1982).

2.1. Becker (1960) et la théorie des « side bets » :

Parmi les approches classiques de l'engagement organisationnel se trouvent l'approche dite de : « l'échange », « la théorie des paris » (Trudel, J ; M, 2005) ou bien « mises en annexes » (Baret, P ; Renaud, E ; 2014) de Becker (1960). La théorie fondatrice des « side bets » fait reposer l'apparition de l'engagement organisationnel chez l'individu sur un sentiment d'avoir effectué divers investissements dans son organisation, qui seraient perdus s'il en partait. Autrement dit, plus une personne a investi dans une organisation, plus elle perçoit un désavantage à la quitter et plus élevé sera son engagement. Becker fait donc reposer l'engagement organisationnel sur la notion de « mises annexes », et ces dernières sont multiples : logique familiale et sociale (les enfants ont des amis à l'école, la famille est insérée dans un réseau social d'amis, de voisins, de collègues ...etc.) ; logique de carrière (il faut faire preuve d'une certaine constance envers une entreprise pour être crédible et bâtir une carrière) ; logique économique (construction ou achat d'un logement, travail du conjoint) etc. (Baret, P, Renaud, E, 2014). Il s'agit d'un calcul rationnel des coûts perçus que devrait supporter le

salarié s'il décidait de quitter définitivement son organisation (Paillé, P, 2005). Cette idée réfère à l'évaluation cognitive des coûts/avantages liés au maintien d'un partenariat avec une organisation.

« Selon Fabi B, Martin Y et Valois P. (1997), la théorie de Becker s'appuie principalement sur les relations d'échange ou de négociation entre un individu et de son organisation ; plus les échanges sont perçus comme favorables par l'individu, plus intense sera son engagement envers le système. De la même manière, plus les récompenses sont perçues comme élevées par rapport aux coûts, plus grand sera l'engagement organisationnel. » (Cité par Trudel, J, M, 2005). De là découle la dénomination d'engagement "calculé". Cette théorie nous renvoie à la perspective comportementale du construit, selon laquelle l'engagement est fondé sur le comportement. Parmi les auteurs qui ont suivi la réflexion de Becker on trouve (Salancik, 1977) ; pour lui, l'engagement organisationnel d'un salarié résulte principalement des désavantages perçus vis-à-vis de sa capacité à quitter l'organisation et des choix liant le salarié à cette dernière. D'autres chercheurs adoptent, tout comme Becker (1960), l'approche d'échange pour expliquer l'engagement organisationnel. Hrebiniak et Alluto (1973) affirment que cette approche peut être considérée en termes d'échanges entre l'individu et l'organisation : plus l'échange est favorable aux yeux de l'individu, plus ce dernier serait attaché à son organisation. A partir des travaux de Becker (1960), Charles-Pauvers (1998) synthétise cette approche et rappelle " que l'engagement représente pour le salarié, une sorte d'investissement dans l'organisation, auquel il attribue une valeur et qui serait perdu pour lui, s'il quittait l'organisation. Ce coût perçu de départ est d'autant plus élevé que le salarié ne perçoit pas de travail pour remplacer ou compenser ses investissements passés ". C'est cette vision, qui préfigure la dimension calculée ou continue de l'engagement organisationnel qu'on évoquera plus loin.

2.2. L'approche affective de 1974 :

Cette approche nous renvoie à l'idée développée par Buchanan (1974), qui suggère que l'engagement organisationnel se manifeste par le désir de partager les objectifs et les valeurs de l'organisation au détriment de considérations ou d'intérêts plus personnels. Cette approche conçoit une attitude complexe divisée en trois composantes : l'identification à l'organisation, l'implication psychologique (adoption des buts et des valeurs) et la loyauté envers l'organisation.

Cette idée a fait émerger la conceptualisation attitudinale du construit, qui visait les mécanismes de développement de l'engagement et ses impacts sur les comportements des individus au sein des organisations (Buchanan, 1974 ; Steers, 1977). De ce fait, selon Steers (1977, p. 46), l'engagement organisationnel représente « la force relative de l'identification d'un individu à une organisation donnée et son implication dans celle-ci. ». Trois composantes caractérisent cette approche : (1) une forte croyance et une acceptation des objectifs et valeurs de l'organisation ; (2) une volonté de déployer des efforts considérables en faveur de l'organisation ; et (3) un réel désir de maintenir son appartenance à l'organisation. (Mowday, Steers et Porter, 1979, Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974). Ce courant avec ses chercheurs nous explique qu'il s'agit d'un lien psychologique entre l'employé et son organisation, qui l'incite à contribuer activement au bien-être de cette dernière. C'est cette perceptive qui favorise la stabilité des employés (Caldwell, Chatman et O'Reilly 1990).

Nombreux sont les auteurs qui insistent sur l'idée que l'engagement est fondé sur la notion d'identification qui se définit comme une « norme subjective », permettant aux employés de rester dans l'organisation même si ailleurs, existent des opportunités intéressantes (Baret, P, Renaud, E, 2014). L'engagement organisationnel se manifeste donc autant dans les croyances et les opinions que dans les gestes manifestés.

Cette approche avait comme but d'enrichir l'analyse sociologique de Becker(1960) qui ne prenait pas en compte l'aspect affectif comme cause d'engagement.

2.3. Approche de Wiener (1982) « la valeur morale » :

Et enfin on a Wiener (1982) selon lequel une bonne explication du comportement individuel au sein des organisations nécessitait d'intégrer la composante « morale ». Wiener (1982, p.421) définit l'engagement comme «la totalité des pressions normatives intériorisées pour agir dans le sens d'une rencontre des objectifs et des intérêts organisationnels », et « les salariés exposent ces comportements parce qu'ils croient que c'est la chose juste et morale à faire ». Selon lui ce sont les valeurs de l'individu qui le maintiennent en poste. Dans ce cas, il ne s'agit ni d'une stratégie de type « coûts perçus », comme chez Becker, ni, en tant que tel, d'un sentiment d'identification comme chez Buchanan. Dans cette perspective il y a une sorte d'obligation qui veut que l'employé se sente obligé de développer des conduites loyales envers son organisation en adhérant notamment à ses normes. Ces propos ont été évoqués dans une approche de Dubin, Champoux et Porter (1975) qui considère le travail comme une valeur morale tirée de l'éthique protestante où l'organisation serait l'endroit de choix pour satisfaire cette valeur. Selon cette approche, les employés ayant un centre d'intérêt de vie dirigé vers le

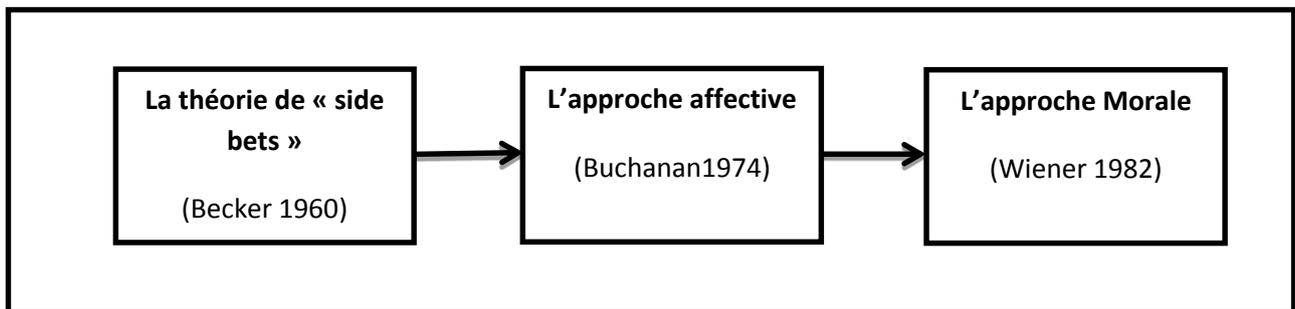
travail (central life interest in work) auraient un niveau d'engagement organisationnel plus élevé comparativement à d'autres ayant un autre type de centre d'intérêt.

L'autre idée évoquée par Wiener est que les standards de la conduite morale d'un individu sont influencés par les attentes des autres. A cet effet, l'engagement organisationnel est « la totalité des pressions normatives internalisées dirigeant le comportement [d'un individu], de sorte à concilier les intérêts et les objectifs organisationnels. » (Wiener, 1982, p. 421).

Cette approche s'apparente à celle de l'approche affective, tout en distinguant puisqu'elle s'explique davantage par les antécédents sociaux et familiaux de l'individu qui s'engage dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation et dans l'intérêt général de celle-ci. Cette approche a inspiré ultérieurement les travaux d'Allen et Meyer (1990), 1991, 1997) qui ont développé ce qu'on appelle aujourd'hui l'« engagement organisationnel normatif ».

La figure 10 résume le déroulement chronologique des théories fondatrices de l'engagement organisationnel :

Figure 10 : l'évolution des théories fondatrices de l'engagement organisationnel



Source : élaboré par le chercheur.

Section 2 : l'approche tridimensionnelle de l'engagement organisationnel

Après avoir exposé les différentes théories qui ont étudié l'évolution du construit de l'engagement organisationnel et la logique avec laquelle chacune de ces théories voyait le concept, soit de le traiter d'un seul angle, ou lui donnant une conceptualisation sous forme de structure unie ou bidimensionnelle. Revenant aux travaux d'Allen et Meyer (1991, 1997) ; Ces travaux ont synthétisé tout ce qui a été écrit et considèrent l'engagement affectif, calculé et moral comme étant des composantes de l'engagement organisationnel au lieu de les considérer comme des types distincts. Cette conceptualisation est certainement la plus dominante ; l'avis d'Allen et Meyer postule trois façons dont les individus peuvent être liés à

Deuxième chapitre : L'engagement organisationnel : ses déterminants et ses dimensionnalités

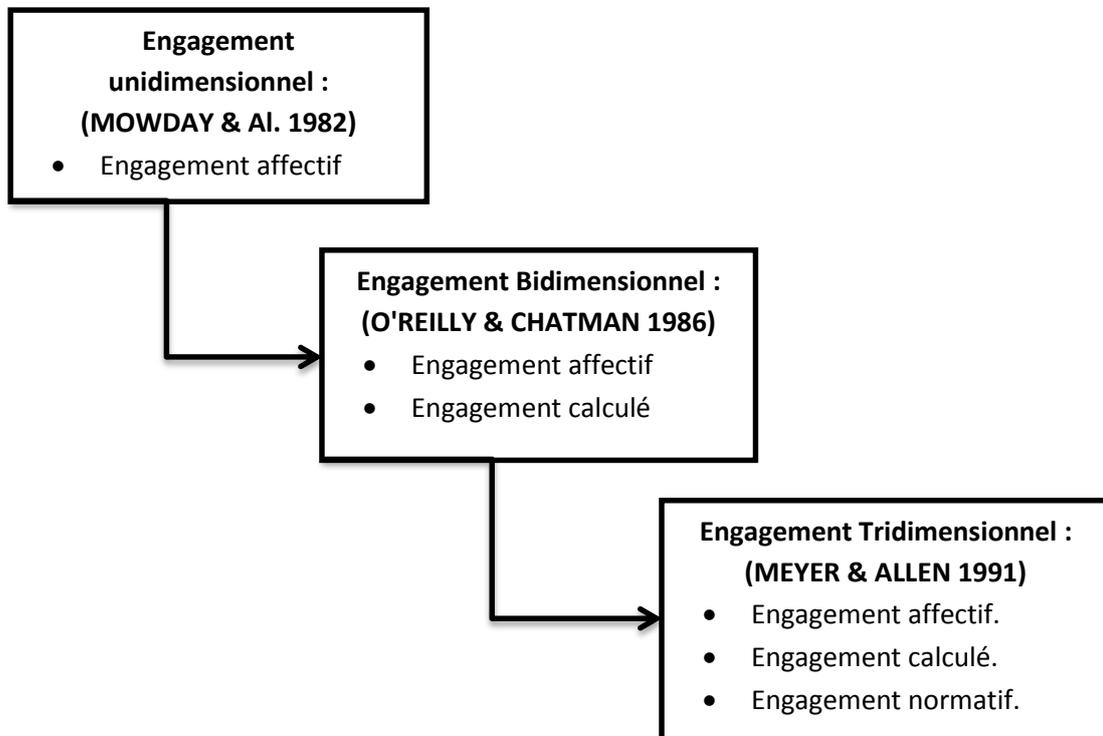
des organisations. L'engagement affectif (EA) est un désir d'appartenir à l'organisation, le calculé (EC) est basé sur la croyance de dire que quitter l'organisation sera coûteux et l'engagement normatif (EN) est un sens d'obligation envers l'organisation. Bergman (2006) ; (Meyer & Allen, 1984, 1990, 1991) ; (Meyer, Allen & Smith, 1993) ont développé l'échelle de mesure pour les trois composantes de l'engagement organisationnel.

La présente section accordera plus d'attention à l'approche tridimensionnelle de l'engagement organisationnel, puisque c'est la plus utilisée dans les recherches et c'est le modèle qu'on va retenir pour mesurer l'engagement organisationnel des salariés. On abordera donc :

1. L'engagement affectif avec ses sous dimensions.
2. L'engagement calculé.
3. L'engagement normatif.

La figure suivante présente un aperçu sur le développement de conceptualisation d'engagement organisationnel selon sa forme de structure, depuis sa première acception comme étant un concept unidimensionnel Mowday & autres (1982), jusqu'à sa forme tridimensionnelle grâce aux travaux de Meyer & Allen (1991, 1997).

Figure 11 : la multi-dimensionnalité de l'engagement organisationnel



Source : élaboré par le chercheur.

1. l'engagement affectif :

L'engagement affectif appartient à une tradition de pensée qui conçoit l'engagement organisationnel dans une perspective attitudinale (Mowday et autres, 1982). C'est la dimension de l'engagement organisationnel la plus connue et la plus importante au regard des organisations en raison de son impact positif sur les attitudes et les comportements humains dans l'organisation. Les études empiriques montrent que l'engagement affectif fait ressortir de façon importante une corrélation forte constante avec les résultats souhaités par les organisations comme la rétention des employés, la performance, l'assiduité au travail et les comportements de bon citoyen. Selon Morrow (2011) plus les salariés sont affectivement engagés, plus élevées seraient leurs performances, leurs productivités et ils seront moins susceptibles à quitter l'organisation. En revanche, l'absentéisme, le retard sur les horaires et le comportement contre-productif au travail tels que l'agression, le sabotage et bien d'autres incidents encore, c'est ce qui caractérise les salariés les moins engagés affectivement (Luchak et Gellatly, 2007 ; Meyer et Allen, 1997). L'individu est prêt à s'investir à fond et à faire des efforts plus élevés que la moyenne pour le bien être de son organisation s'il est doté d'un fort lien affectif avec cette dernière (Meyer et Allen, 1997).

Une méta-analyse menée sur l'engagement organisationnel, tel que défini dans sa nature tridimensionnelle, montre que c'est l'engagement affectif qui est le plus associé à l'intention de quitter l'organisation et au turnover (Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002). D'autres travaux conduits par des chercheurs ont ainsi montré une corrélation positive entre la dimension affective de l'engagement et la performance au travail (Mathieu et Zajac 1990 ; Riketta 2002). Dans le même contexte, Vandenberghe et autres (2009) affirment que de multiples travaux menés dans le champ de l'engagement organisationnel suggèrent que l'engagement affectif reste la forme d'engagement la plus fortement liée aux résultantes comportementales.

L'engagement affectif est défini comme une force psychologique qui pousse un individu à adopter un comportement vis-à-vis d'un objet (Meyer et Herscovitch 2001 ; Meyer et al. 2006). Il est aussi conceptualisé comme « la force de l'identification et de l'attachement d'un individu à une organisation. Il se caractérise par 1. Une forte adhésion aux objectifs et aux valeurs de l'organisation ; 2. Le désir d'exercer un effort considérable au profit de l'organisation 3. Un fort désir de rester membre de l'organisation. » (Mowday et al. 1979, p. 226). Meyer et Allen (1991) nous signalent que toutes les définitions sur l'engagement organisationnel font référence à l'état psychologique qui caractérise le lien d'un individu avec

son organisation et à des implications sur sa décision de maintenir son contrat avec cette organisation.

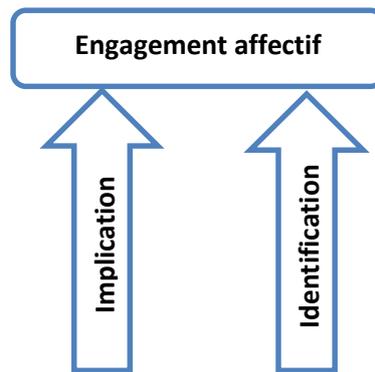
D'autres définitions dédiées à l'engagement affectif attribuées à divers auteurs ont été retenues par Meyer et Allen (1997) et présentées dans le tableau 09 suivant :

Tableau 09 : L'engagement affectif : des définitions

Auteurs	Définitions
(Kanter, 1968, p. 507)	« L'allégeance du bagage affectif et émotionnel d'un individu à son groupe »
(Sheldon, 1971, p. 143)	« Une attitude ou une orientation envers l'organisation qui lie ou attache l'identité d'une personne à l'organisation »
(Hall, Schneider et Nygren, 1970, pp.176-7)	« Le processus selon lequel les buts d'une organisation et ceux d'un individu deviennent de plus en plus intégrés et congruents »
(Buchanan II, 1974, p.533)	« Un attachement partisan et affectif aux buts et valeurs d'une organisation, à son rôle en relation avec ces buts et valeurs, et à l'organisation indépendamment de sa valeur instrumentale »
(Mowday, Porter et Steers, 1982, p. 27)	« La force relative de l'identification d'un individu à une organisation et son implication dans une organisation en particulier »

Ce qui frappe l'esprit, c'est que dans la plupart des définitions concernant l'engagement affectif, les notions les plus répétées sont l'implication et l'identification ; on comprend tout de suite que ce genre d'engagement est fondé sur ces deux notions. Allen et Meyer (1991) considèrent l'identification et l'implication comme les piliers sur lesquels repose l'engagement affectif, elles représentent les dimensions sous-jacentes de ce dernier. La figure (12) suivante illustre les deux dimensions de l'EA.

Figure 12 : les dimensions sous-jacentes de l'engagement affectif



Source : élaboré par le chercheur.

Bien que l'engagement et l'**identification** soient souvent abordés d'une manière indifférenciée, il s'agit en réalité de deux concepts distincts comme signalé dans la section un de ce chapitre. L'identification organisationnelle est communauté par la question « Qui suis-je par rapport à l'organisation ? » (Pratt, 1998). L'identification se réalise lorsqu'il y a une intégration de la culture, c'est-à-dire les normes, les croyances, les valeurs et les objectifs de l'organisation dans l'identité du salarié. A ce sens, Herrbach et al. (2004) ajoutent : « l'identification organisationnelle se produit lorsque les croyances de l'individu à propos de son organisation deviennent auto-référentes ou auto-définissantes de sa propre image de soi ». Mowday, Steers et Porter (1979) résument l'identification dans la parfaite harmonie entre les buts et les valeurs de l'individu et ceux de l'organisation. D'autres auteurs définissent l'identification organisationnelle en termes d'appartenance et de loyauté. C'est le cas de Lee (1971) qui rapporte que le concept d'identification est en quelque sorte "le degré d'appartenance et de loyauté" manifesté à l'égard de l'organisation.

L'autre dimension sous-jacente de l'engagement affectif est l'**implication**, déterminée dans un premier temps par des attributs tels que l'image de soi et la valeur de travail, et dans une seconde position par des caractéristiques de travail et les expériences de vie (Moynihan & Pandey, 2007). L'implication au travail « est réservé à ce qui, dans l'investissement au travail, relève de la psychologie des individuelles et traits de personnalité » Bellier (1998 : p.46) cité par Yosr Zerzeri, 2006. « L'implication au travail (Job Involvement) désigne l'adéquation homme/emploi. Le travail est une source d'implication ; tandis que l'organisation est un lieu d'engagement. L'implication au travail fait ainsi référence à la mesure dans laquelle le salarié s'identifie à son travail, y participe activement et le considère comme une source importante

de satisfaction de ses besoins individuels, mais aussi valorisant son image de soi. » (Zerzeri, 2006, p.78).

2. L'engagement calculé :

L'engagement calculé est la mesure dans laquelle une personne a besoin de rester avec l'organisation, en raison des coûts du renoncement aux avantages associés à l'investissement individuel dans l'organisation (Allen & Meyer, 2000 ; McGee & Ford, 1987). « Aussi appelé engagement de convenance ou encore engagement raisonné, cette composante montre l'individu demeurant employé de l'organisation parce qu'il ne peut se permettre de faire autrement » Jean M. Trudel (2005) ou bien appelé 'Continuance Commitment' par Meyer et Allen (1984), soit en français « l'engagement continue » vue l'importance du facteur « temps » c'est un type d'attachement qui s'augmente avec l'ancienneté d'un employé (Dunham et autres, 1994). C'est l'engagement dont la source principale est un raisonnement rationnel fait par le salarié en comparant ce qu'il a acquis dans l'organisation et ce qu'il risque de perdre s'il décide de quitter cette dernière ; c'est le rapport d'échange qui se manifeste le plus dans ce genre d'engagement, et les employés attachés par continuité demeurent dans l'organisation car ils en ressentent le besoin, comme le soulignent Meyer et Allen (1997). Le fondement essentiel de cet engagement est la perception des coûts qui seraient issus de la décision de la part de l'employé de quitter définitivement l'organisation dont il fait partie (coûts financiers, sociaux, etc.) (Paillé, 2004). Les travaux concernant l'engagement calculé ont été inspirés de l'idée de H.S Becker développée dans sa théorie de « side bets », comme le souligne Meyer & Allen (1997).

Pour Becker (1960, p.32) « les engagements naissent au moment où une personne, en faisant un side bet, relie les intérêts externes avec une ligne d'action cohérente ». Simard reprend la définition de Becker et en fait une formulation récente de l'engagement calculé : «cette approche met en évidence la propension des salariés à inscrire les choix relatifs à leur emploi dans une équation qui valorise les acquis de la continuité et la cohérence dans les actions. C'est une approche qui compare les avantages à demeurer membre dans une organisation aux pertes associées au fait de la quitter » (cité par Zerzeri, 2006, P.82). Théoriquement, EC devrait être lié au turnover et aux intentions de turnover, mais pas à des comportements (par exemple, citoyenneté) au-delà de celles requises pour maintenir l'adhésion (Meyer & Allen, 1991 ; 1997). Ce point de vue est soutenu empiriquement (Meyer et al. 2002).

Donc le salarié est en quelque sorte en train de faire une analyse de ce que l'organisation lui offre comme avantages et de ce qu'il y a en dehors de cette dernière comme opportunités et alternatives. La même chose pour l'engagement calculé, Mayer et Allen (1997) lui ont retenu quelques définitions attribuées à divers auteurs et qui sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 10 : l'engagement calculé : des définitions.

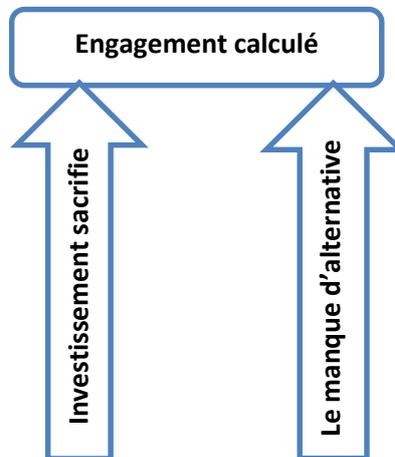
Auteur	Définition
Becker (1960, p.32)	« L'engagement se matérialise lorsqu'une personne, en faisant un pari, lie des intérêts externes à une ligne d'activité constante »
Kanter (1968, p. 504)	« Le profit associé à une participation continue et le «coût» associé au départ »
Hrebiniak et Alutto (1973, p. 556)	« Un phénomène structurel qui survient comme suite à des transactions individu-organisation et à des modifications apportées aux paris ou aux investissements dans le temps »

Le besoin de rester avec l'organisation qui est senti par l'individu est l'explication principale de l'engagement calculé (Meyer et al. 2002) ; ce besoin est influencé par la relation contribution/rétribution, car une personne accepte de participer à un travail et à s'engager dans une organisation en échange d'une rétribution (Autissier, 2012). Les rétributions à leur tour peuvent être le salaire pour subvenir aux besoins, des avantages sociaux et affectifs comme l'intégration d'un groupe et le fait d'être avec des personnes que l'on apprécie et techniques ou politiques comme la participation dans des projets qui nous intéressent techniquement ou à des grandes causes. En termes d'exemple, les résultats d'une étude menée par Kwon et Banks (2004), démontrent que les employés qui ont l'assurance d'être reconnus par leur organisation, auraient un degré d'engagement calculé plus élevé envers leur compagnie. Encore, ce sont les bénéfices comme le salaire et les avantages sociaux générés par l'emploi qui rendent l'employé plus engagé d'une façon raisonnée et plus persistante dans son emploi (Johnson & Chang, 2006)

Après une exploitation de la documentation concernant l'engagement organisationnel calculé ou bien raisonné et ses définitions, on constate qu'en réalité deux facteurs sont à la base de l'engagement calculé ; ce sont l'investissement fait par l'individu dans l'organisation et les alternatives d'emploi qu'il perçoit sur le marché du travail. Les deux facteurs :

investissements et opportunités sur le marché du travail sont étroitement corrélés (Meyer et Allen, 1997). C'est l'effet distinct de ces deux dimensions sous-jacentes sur l'engagement calculé qui leurs porte un intérêt justifié (Bentein & al ; 2004).

Figure 13 : les dimensions sous-jacentes de l'engagement calculé.



Source : élaboré par le chercheur.

L'investissement sacrifié occupe une place importante dans l'engagement calculé. Une personne accepte de s'engager dans l'organisation parce qu'elle a mis du temps, de l'énergie, des efforts et de l'argent pour avoir des acquis tels que les compétences, les formations, un réseau social d'amis et une carrière. Dans ce sens, l'investissement est défini en termes d'effort déployé, de compétences acquises, de formation, de retour monétaire ou de contributions à un plan de pension. L'individu qui manifeste ce type d'attachement à l'organisation évaluerait les pertes possibles advenant lors de son départ éventuel. Il s'agit d'un engagement basé sur les sacrifices perçus en cas de départ de l'organisation

Le manque d'alternative perçue dépend des facteurs externes, telles que les offres d'emploi disponibles sur le marché, face auxquelles le salarié est plutôt passif. Il s'agit d'une décision subie et non choisie (Bentein et al 2004). On parle d'un engagement par crainte ou par défaut basé sur la perception de chaque employé du manque d'alternatives d'emplois disponibles. Selon Meyer et Allen (1997, p. 57) « les salariés croyant qu'ils ont plusieurs alternatives séduisantes, développeront un engagement calculé plus faible que ceux qui n'en ont pas ». Dans ce sens, un point important est signalé par Yosr Trabelsi (2012) concernant la difficulté d'identification des déterminants relatifs aux perceptions des alternatives disponibles. En plus des facteurs externes évoqués par Bentein (2004) qui influencent la perception du manque comme le climat économique et le taux d'emploi, d'autres déterminants

peuvent émaner du salarié en personne comme par exemple quand il compare l'employabilité de ses propres compétences par rapport à celles demandées par les concurrents.

D'après Bentein et autre. (2004), ces deux sous dimensions de l'engagement calculé son corrélées, mais distinctes. Les pertes ne se résument pas seulement au manque à gagner pécuniaire après tant d'investissement fait par le salarié, mais aussi à un manque d'alternatives d'emploi sur le marché du travail. En fait, " C'est la menace de ces pertes qui retient l'individu dans l'organisation " (Meyer & Allen, 1984). D'ailleurs, les éléments qui influencent un travailleur à montrer un fort engagement raisonné pour son organisation sont les suivants : une grande sécurité d'emploi, un soutien important de la part des superviseurs et des employés, un bas niveau de demandes relatives à l'emploi et un haut niveau d'application des compétences dans l'organisation (Yamada, Sugisawa, Sugihara et Shibata, 2005).

3. l'engagement normatif :

Il s'agit de la composante la plus récente introduite par les chercheurs Meyer et Allen au début des années quatre-vingt-dix(1990) comme cité ci-dessus dans les théories fondatrices de l'EO. C'est un aspect sous- étudié dans la documentation scientifique par rapport au deux autres formes d'engagements ; il représente la mesure dans laquelle une personne est obligée de rester avec l'organisation (Meyer & Allen, 1991 ; 1997) et c'est un engagement né d'un sentiment d'obligation qui combine chez un employé les concepts de loyauté et de moralité à l'égard de sa relation avec son employeur. Le peu d'intérêt reçu par cette composante est dû à l'ambiguïté autour de sa définition au point où elle a changé depuis sa création (Allen, 2003). Appelé aussi l'engagement moral, il est initialement basé sur les travaux de Wiener (1982) sur l'internalisation des normes sur la loyauté envers l'organisation. Meyer et Herscovitch (2001) ajoutent le principe de réciprocité envers l'organisation lorsque l'employé se sent gratifié par cette dernière.

Malgré les essais et les éclaircissements apportés par les chercheurs depuis Wiener (1982) jusqu'aux travaux d'Allen (2003) en passant par Allen et Meyer(1990) et Angle et Lawson (1993) et d'autres études repérées, dans la littérature spécialisée, cette forme d'engagement est un sujet de controverse ayant de nombreuses similitudes avec l'engagement affectif. Nombre de chercheurs estiment qu'elle ne se distingue guère de ce dernier, tandis que d'autres la considèrent comme une composante à part entière et essentielle de l'engagement organisationnel (Paillé, 2005). Cette similitude avec l'EA et l'ambiguïté qui caractérisent l'engagement normatif, on fait que son autonomie est souvent remise en cause

aussi bien sur le plan conceptuel qu'empirique (paillé, 2002 ; Herrbach, 2005). Selon des travaux récents de Meyer et Parfyonova (2010), la forte corrélation les engagements affectif et normatif est liée aux expériences positives vécues qui peuvent générer les mêmes effets sur l'un ou l'autre. Herrbach (2005) ajoute deux autres arguments explicatifs à cette forte corrélation les deux dimensions de l'engagement organisationnel. Le premier argument suggère que la formulation qui désigne les items de l'engagement normatif est faite de telle manière qu'il serait difficile d'y répondre favorablement si l'employé n'est pas également engagé affectivement envers l'organisation ou envers l'un de ses constituants. le second se réfère à la coexistence de deux formes d'engagement qui fait qu'un employé avec un niveau d'engagement normativité élevé peut éprouver simultanément un sentiment affectif vis-à-vis de l'un des constituants de l'organisation et s'engager envers celle-ci par devoir moral. Fourcher & al. (2004) attribuent cette relation à la prédominance de l'engagement affectif et à ses effets compensatoires sur l'engagement normatif dans l'influence de la motivation.

Même si les différents et nombreux points de convergence entre les deux engagements, normatif et affectif rendent la tâche de conceptualisation difficile et source de confusion pour le lecteur, dans notre travail on s'appuie sur le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991) qui fait la distinction entre les deux formes engagement et on prend la normative comme une dimension à part entière qui s'ajoute à l'affective et la raisonnée afin de donner l'engagement organisationnel global. Ces formes ont été succinctement résumées comme : vouloir (EA), qui a besoin (EC) et être obligé (EN) de rester avec l'organisation. (M. E. Bergman, 2006). Comme dans les cas des composantes précédentes et afin de clarifier encore plus le concept d'engagement morale ou normatif, nous reproduisons cette fois au tableau 11, les définitions retenues par Meyer et Allen (1997) sur la composante moral attribuée à divers auteurs en lui rajoutant deux autres définitions celle de Kanter (1968), considérée comme la plus ancienne et celle de Paillé (2004) comme une des plus récentes définitions du terme:

Tableau 11 : quelques définitions données à l'engagement normatif.

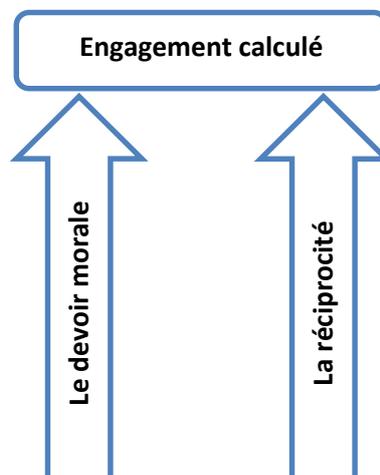
Auteurs	Définitions
Kanter (1968)	« une internalisation des normes, valeurs et conviction intérieures du salarié qui l'obligent à agir par moralité »
(Wiener et Gechman, 1977, p. 48)	« Les comportements de l'engagement sont des comportements socialement acceptés qui excèdent les

	attentes formelles et/ou normatives en lien avec l'objet d'engagement »
(Marsh et Mannari, 1977, p. 59)	« L'employé engagé considère qu'il est moralement indiqué de demeurer au sein de l'organisation, indépendamment de l'accroissement de statut ou de niveau de satisfaction que la firme lui procure au fil des années »
(Wiener, 1982, p. 421)	« La totalité des pressions normatives intérieures à agir de telle façon à satisfaire les buts et intérêts de l'organisation »
Paillé (2004)	« un sentiment d'obligation développé suite au résultat d'internalisation des normes de socialisation, la réception de bénéfices, ce qui inclut le besoin de réciprocité et/ou l'acceptation des termes du contrat psychologique »

Source : élaboré par le chercheur.

Les dimensions sous-jacentes de l'engagement normatif : Comme constaté, le motif de l'EN est lié à un devoir de faire ce qui est considéré aux yeux de l'employé comme juste. Selon Meyer et Allen (1991 : p.78), ce devoir est traduit soit par un sentiment d'obligation voulu soit par un sentiment d'obligation subi, le premier représente le devoir morale et le second est la réciprocité.

Figure 14 : les dimensions sous-jacentes de l'engagement normatif :



Source : élaboré par le chercheur.

Le devoir moral c'est le résultat de processus de socialisation à la fois culturels, familiaux et organisationnels qui poussent l'employé à être « loyal » ou agir par moralité de façon à répondre aux objectifs et aux intérêts de l'organisation (Wiener 1982 : p. 421). Ce sont les normes et pressions socialement intériorisées avant l'entrée dans l'organisation, ou au cours d'une socialisation, qui sont à l'origine de ce sentiment de devoir et de responsabilité morale. C'est normes sont des règles implicites ni écrites ni dites, qui dictent la conduite d'un employé et interfèrent dans sa façon de penser, de parler et d'agir en communauté (Valeau, 2012 : p.36). Selon Cohen (2007), les processus de socialisation sont influencés par les valeurs personnelles, les croyances et les attentes vis-à-vis de l'emploi, et des expériences antérieures. D'après ces auteurs l'engagement normatif ainsi que le comportement de l'employé dans l'organisation sont nettement influencés par l'intériorisation des normes sociales auxquelles il se réfère.

Ces diverses interprétations ont en commun le sentiment d'obligation qui découle de l'intériorisation d'influences normatives. Plus l'engagement normatif est fort, plus l'employé est prédisposé à être guidé dans ses actions par de telles normes intériorisées. Meyer et Allen (1997) expliquent que les employés ayant un fort engagement normatif resteront dans l'organisation, non pas par intérêt personnel, mais en vertu de leurs croyances que cela relève un devoir moral vis-à-vis d'elle. Ces employés sont plus heureux, plus satisfaits, plus autogérés, plus épanouis, plus engagés et plus susceptibles d'offrir des efforts discrétionnaires, que quand ils restent dans l'organisation par obligation. Par conséquent, ce sentiment de devoir moral (voulu) a un plus fort impact sur les comportements positifs tels que ceux de citoyenneté, de satisfaction et de réalisation d'objectifs.

En deuxième lieu, on a **la réciprocité** issue du sentiment d'obligation subis comme évoqué ci-dessus. L'employé qui demeure dans l'organisation par devoir peut aussi se sentir redevable envers cette organisation et il intériorise une norme de réciprocité. Pour des chercheurs comme Gouldner (1960), cette norme pouvait être à la base d'un échange durable puisque la présence des actions favorables réciproques renforce la relation entre les deux parties. Il s'agit d'un besoin de cohérence avec des comportements passés comme le décrit Carrière (1999), qui pousse l'employé à développer des attitudes d'implication et l'oblige à le faire pour que son action ait un sens et une logique. Scholl (1981) introduit la notion de norme

de réciprocité en le définissant comme une sorte de dette. L'employé est ainsi redevable à l'organisation jusqu'à ce qu'il s'acquitte de sa dette.

« Cette notion de norme de réciprocité est intégrée dans le modèle de l'engagement organisationnel proposé par (Meyer & Allen 1991) comme déterminant de l'engagement normatif. Pour (Meyer & Herscovitch 2001), il s'agit de la réciprocité des bénéfices qui se produit suite à la perception d'un contrat psychologique reposant sur le principe de l'équilibre des échanges, c'est-à-dire le respect des obligations réciproques. Ce contrat est ainsi basé sur la confiance mutuelle qui s'avère fondamentale pour la continuité de cette relation d'échange. L'obligation morale et la réciprocité des bénéfices sont deux mécanismes inter reliés. » (Yosr Zerzeri, 2012).

D'après ces définitions et les dimensions sous-jacentes de l'engagement normatif, il est plus au moins clair qu'il y a une différence entre ce dernier et l'engagement affectif. Il faut aussi noter que l'élément culturel influence ce type d'engagement organisationnel et constitue le facteur le plus important dans l'apparition et la détermination de l'EN (Bergman, 2006). (Meyer & al 2012) attirent l'attention sur les effets des valeurs et pratiques culturelles sur la relation entre l'engagement normatif et l'intention de départ volontaire.

On pourra conclure que si la composante affective était la plus étudiée et reconnue comme la plus susceptible d'apporter des résultats positifs pour l'organisation, il ne faut pas perdre de vue que la plupart des études empiriques généralement reconnues se sont déroulées dans un contexte nord-américain où une culture individualiste domine. Dans un contexte Japonais par exemple, où la culture collectiviste domine, l'engagement normatif pourrait représenter un meilleur prédicteur de rétention des employés ou encore de performance.

Section 3 : les déterminants de l'engagement organisationnel :

Le taux élevé du turnover et les coûts générés par des départs intentionnels des employés, exigent aux organisations une meilleure compréhension des déterminants de l'engagement organisationnel. Quelques auteurs comme (Mowday & al 1982) ont fait le lien entre l'engagement organisationnel et la nature des rapports entre les employés et l'organisation. En fait, l'adhésion des employés aux valeurs et buts de l'organisation est rendue possible par des pratiques de gestion aidant ces employés à

Deuxième chapitre : L'engagement organisationnel : ses déterminants et ses dimensionnalités

satisfaire certaines de leurs attentes. En échange, ces employés sont plus disposés à endosser le point de vue de l'organisation et travailler à son succès (Guérin & al 1999). D'autres chercheurs comme Mottaz (1988) ont lié les déterminants de l'engagement organisationnel principalement à la théorie d'échange qui dit qu'un individu s'engage envers une organisation en retour de certaines considérations de cette dernière.

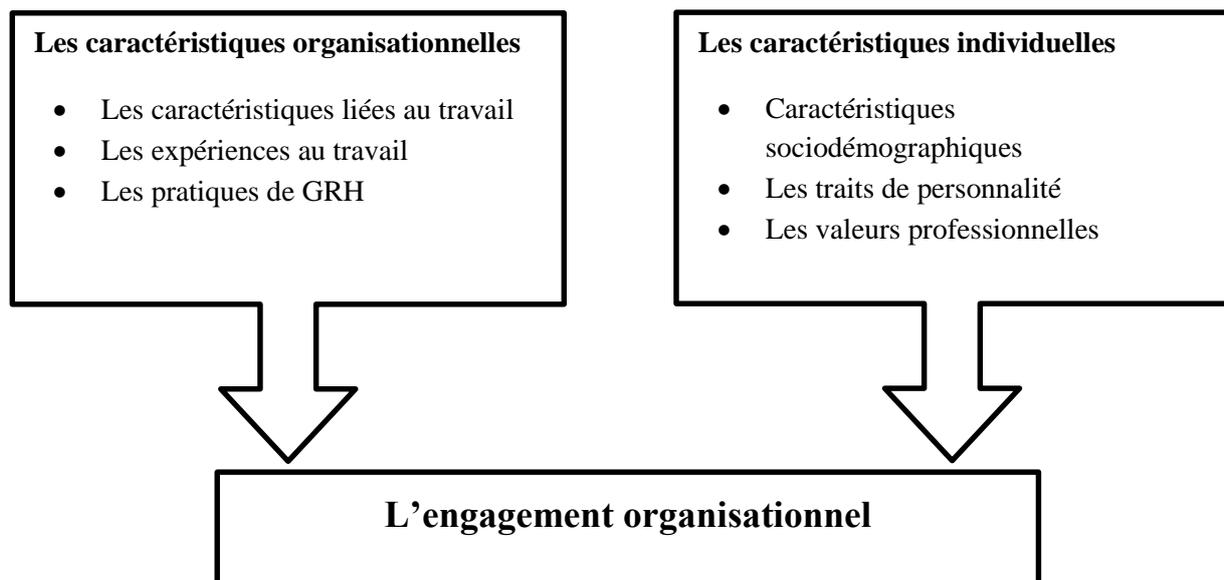
L'engagement organisationnel est étroitement lié aux attentes des employés et aux possibilités de réaliser ces attentes dans l'organisation (Oliver, 1990 & Zeffane, 1994). Dans les écrits anglais on trouve les termes « work values » et « work rewards » pour désigner respectivement les termes « attentes des employés » et « les avantages tirés » du travail (Kalleberg, 1977). Les attentes représentent ce que les employés recherchent, désirent et veulent dans leurs travail. Ce sont les standards utilisés par les employés pour mesurer une situation de travail (Locke, 1976. Kalleberg, 1977 & Mottaz, 1988). Ces attentes ne sont pas toutes corrélées de la même façon et/ou au même type d'engagement ; on trouve la dimension affective de l'engagement liée plus aux attributs individuels et aux expériences liés au travail, et la dimension normative liée aux valeurs et pratiques de socialisation, de soutien organisationnel et de contrat psychologique. Quant à la dimension calculée, ses attentes se réfèrent aux rapports coûts/bénéfices et pertes/gain. Deci et Ryan (2002), concluent que les attentes influencent l'EO : responsabilisation, travail intéressant, avancement, participation à la prise de décision, utilisation de ses habiletés, reconnaissance seraient les plus corrélées à l'engagement affectif. Quant aux attentes extrinsèques salaire, avantages sociaux, sécurité d'emploi, conditions de travail, aménagement des horaires de travail, elles seraient corrélées positivement à l'engagement raisonné.

Les « work rewards » ou bien « les avantages tirés », représentent les bénéfices intrinsèques et extrinsèques que les personnes reçoivent pour leur travail (Herzberg, 1966 ; Kalleberg, 1977). Ces bénéfices peuvent être un travail intéressant et stimulant, un support reçu des collègues et des supérieurs hiérarchiques ou bien les reconnaissances organisationnelles, elles sont d'ordre extrinsèque et rassemblent des facteurs tangibles et visibles comme les promotions, les avantages sociaux, la sécurité d'emploi et les conditions de travail.

Un des avantages que retiennent ces approches et travaux qui ont tenté d'apporter des explications à ce qui peut attirer, motive et retenir les employés et surtout développer leurs engagements est qu'ils focalisent l'attention sur les deux caractéristiques autant individuelles

qu'organisationnelles plutôt que de se limiter à une facette au détriment de l'autre (Mottaz, 1988). Ce sont ces caractéristiques individuelles et organisationnelles qui jouent un rôle fondamental dans l'influence des attentes recherchées à travers l'engagement des employés envers l'organisation comme le démontre la figure 15 qu'on va étudier dans cette section. Les caractéristiques individuelles renvoient aux caractéristiques sociodémographiques, aux traits de personnalité et aux valeurs professionnelles. En ce qui concerne les caractéristiques organisationnelles, Fabi & al. (1997) proposent une liste importante qui comprend entre autres, la catégorie occupationnelle, le niveau hiérarchique, les perceptions du rôle, le climat et la culture organisationnelle, la taille organisationnelle et départementale, la nature des activités et du système de production, les pratiques de gestion des ressources humaines, le leadership et le style de gestion, les modes de communication de même que la centralisation et la formalisation du pouvoir. Nous présentons quelques-unes de ces variables, dont les caractéristiques liées au travail et aux expériences au travail, les pratiques de GRH.

La figure 15 : les déterminants de l'engagement organisationnel.



Source : élaboré par le chercheur.

1. Les caractéristiques individuelles :

On revenant à la documentation on observe que, les caractéristiques individuelles susceptibles d'influencer l'engagement organisationnel et ses diverses dimensions ont fait l'objet de plusieurs vérifications empiriques. Selon certaines expériences dont celle de (Meyer

& al, 1991, 1997) on constate que ces caractéristiques individuelles sont souvent associées à la compréhension de l'engagement affectif et qu'il y a une relation positive entre les deux variables. Les caractéristiques individuelles englobent des facteurs sociodémographiques, des traits de personnalité et des valeurs professionnelles

1.1. Les facteurs sociodémographiques :

Les facteurs sociodémographiques retenus par plusieurs auteurs sont l'âge, le sexe, l'ancienneté, le niveau d'instruction et la situation familiale (Mowday & al, 1982 ; Mathieu & Zajac, 1990 ; Meyer & Smith, 2001). Même si les relations entre les caractéristiques sociodémographiques et l'engagement organisationnel n'ont pas toujours donné des résultats corrélationnels très élevés, leur importance ne peut pour autant être arbitrairement escamotée (Fabi & al. 1997). Heshizer (1994), a rapporté que l'âge, l'ancienneté, la responsabilité familiale, le niveau d'instruction et le niveau de salaire sont directement liés à l'engagement organisationnel. Même si une relation positive est constatée entre les facteurs sociodémographiques et l'engagement organisationnel, les auteurs comme Meyer & Allen (1997) & Simard (2000) critiquent tout de même le caractère faible, occasionnel, indirect et inconsistant de ces facteurs, mais malgré cette critique l'importance des facteurs tels que l'âge, le sexe, l'ancienneté, la profession et le niveau d'instruction devraient être intégrés dans les stratégies de rétention des employés en réponse à leurs besoins individuels (Kinnear & Sutherland , 2000).

1.1.1. Le facteur de sexe :

Le sexe comme prédicteur de l'engagement organisationnel ne semble pas faire l'unanimité des travaux antérieurs dans la mesure où leurs résultats sont incohérents en ce qui concerne la nature de l'engagement. Certaines recherches concluent à une relation positive entre les deux variables (Angle & Perry, 1983), déclarant que les femmes sont plus engagées que les hommes puisqu'elles ont à surmonter de plus nombreux obstacles pour mériter leurs positions respectives dans l'organisation (Carrière, 1999) ; c'est un engagement raisonné qui est manifesté par les femmes en raison des barrières à l'embauche. Les résultats d'une étude de (Marsden & al, 1993) affirment que les hommes seraient un peu plus engagés que les femmes étant donné que ces dernières auraient à subvenir aux lourdes tâches des responsabilités familiales. Enfin, des études attribuées à (Powell & al, 1984 & Mottaz ,1986) s'inscrivent dans la même ligne de pensée et n'apportent pas vraiment d'éclaircissement additionnel à la discussion en soutenant qu'il existe des différences entre les valeurs féminines et masculines, mais que les similarités l'emportent. Peut-être une partie de la réponse se

trouve-t-elle dans les travaux de (Elizur ,1984 & Fumham ,1984) qui soutiennent que les hommes font état de plus d'indépendance, maîtrise, dominance, compétitivité, et objectifs de carrière à long terme alors que les femmes feraient surtout montre de besoins d'affiliation, d'approbation sociale, et d'objectifs de carrière à court terme. Autrement dit, les hommes et les femmes ne font pas preuve à la base des mêmes attentes et comme les attentes sont de bons prédicteurs de l'engagement organisationnel, l'organisation devrait trouver des moyens pour assurer une certaine congruence entre les principales attentes des deux sexes d'employés et la possibilité de les réaliser (Elizur & Koslowsky, 2001).

Certains chercheurs comme (Chelte & Tausky ,1986) arrivent à la conclusion que le sexe est un faible déterminant pour expliquer la variance de l'engagement organisationnel et d'autre comme (El Akremie,2006) iront plus loin lorsqu'ils affirment que le sexe et l'engagement sont sans rapport, et de ce fait, il n'y aurait aucune différence entre les deux sexes et même si elle existe ses effets seraient très subtils.

1.1.2. Le facteur d'âge :

Contrairement au sexe, l'âge comme prédicteur de l'engagement organisationnel semble avoir une certaine unanimité des travaux antérieurs dans la mesure où leurs résultats sont souvent cohérents. Il y a suffisamment de résultats significatifs fournis par les études qui affirment que l'engagement organisationnel augmente avec l'âge (Rosen & Jerdee, 1988 ; Meyer & al. 1989 ; Madsen & al. 2005). Cette relation positive entre les deux variables est approuvée par (Meyer & al, 2002) qui considèrent l'âge comme un bon indicateur d'investissement personnel dans l'organisation, dans la mesure où les plus âgés ont tendance à développer un engagement calculé plus élevé. Les séniors semblent plus satisfaits et mieux engagés envers l'organisation que les juniors, et ce en manifestant un taux d'absentéisme plus faible (Rhodes, 1983). C'est engagement calculé puisque les plus âgés réalisent que leurs opportunités d'emplois diminuent en raison du départ proche à la retraite, donc ils préfèrent s'investir d'avantage dans leur emploi actuel.

1.1.3. Le facteur de niveau d'instruction :

S'inspirant de l'étude de Fabi & al (1997), l'influence négative et significative du niveau de scolarité sur le degré d'engagement organisationnel (Luthans & al, 1987 ; Glisson & Durick, 1988 ; Meyer & Allen, 1988 ; Putti & al., 1989 ; Smith & Hoy, 1992) a été souvent confirmée. D'autres études vont dans le même sens en avançant que les cadres plus scolarisés entretiennent des attentes plus élevées et sont donc plus facilement désengagés si les

possibilités de réalisation ne se matérialisaient pas (Cherrington & al ; 1979 ; Blakeslee, 1984 ; Tapia, 1994). Trevor (2001) constate que le niveau d'instruction, la capacité cognitive et la formation spécifique à une fonction, sont tous corrélés positivement avec le turnover. Au contraire, plus le niveau d'instruction est faible, plus les employés sont susceptibles de compenser cette faiblesse par un fort engagement organisationnel.

1.1.4. Le facteur de situation familiale :

On trouve deux résultats différents à-propos de la relation entre le facteur de situation familiale et l'engagement organisationnel, certaines études concluent que plus le salarié est familialement responsable plus son engagement sera élevé et d'autre affirment le contraire et que les charge familiales lourdes posent un réel problème d'engagement. A titre d'exemple O'Leary (2003) pense que les femmes mariées sont relativement plus engagées que les célibataires, elles comptent davantage sur le soutien, l'organisation et notamment sur les moyens financier. De même avis l'étude de Marsden & al (1993) avancent que les cadres avec leurs conjoints seraient plus engagés envers l'organisation et que cet engagement augmenterait en fonction du nombre de personnes à charge, ce que supporterait aussi l'étude de Chelte et Tausky (1986). En revanche, selon Lee et Maurer (1999), les responsabilités parentales constituent un frein à l'engagement organisationnel. De plus actuellement la génération Y accorde une grande importance à la qualité de vie au travail et hors travail c'est-à-dire l'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle.

1.1.5. Le facteur d'ancienneté :

L'ancienneté veut dire le nombre d'années passées dans une organisation. C'est un facteur très présent dans les études sur l'engagement organisationnel. Les conclusions concernant l'impact de l'ancienneté sur l'EO ne sont pas unanimes. Parmi les études appuyant l'ancienneté comme étant un impact positif sur l'engagement organisationnel se trouvent les études de Luthans & al (1987) et Mottaz (1988). Des chercheurs suggèrent que le nombre élevé d'années de service au sein d'une même organisation réduit la mobilité organisationnelle de l'individu étant donné que l'expérience acquise n'a pas nécessairement la même utilisée dans deux organisations différentes (Steers, 1977 ; Angle et Perry, 1983). Une étude de Dunham & al (1994) ferait de l'ancienneté un facteur qui accentue l'engagement raisonné. Par ailleurs, les études de Blakeslee (1984) et Wanous et al. (1992) font valoir que l'engagement original perçu chez les nouveaux employés peut s'estomper quelque peu avec le temps. Après l'engouement des premiers mois envers son organisation, les individus réalisent mieux les

possibilités de réalisation concrètes de leurs attentes qui s'offrent à eux dans l'organisation et ajustent leur niveau d'engagement en conséquence.

1.2. Les traits de personnalité :

Les traits de personnalités peuvent constituer une base à l'engagement et agir comme un déterminant important du comportement humain (Penney & al, 2011). Fabi & al (1997) soutiennent qu'il semble tenu pour vrai qu'au cours d'une association entre l'individu et l'organisation, des attributs personnels puissent être la source première de l'engagement organisationnel. Parmi les modèles qui s'intéressaient aux traits de personnalités est le modèle de « big five », il est souvent utilisé dans le but d'explorer les liens entre la personnalité et d'autres variables (Charles-Pauvres & al, 2007) dont l'engagement organisationnel (Ardheima & al 2006). Il se présente sous forme d'une taxonomie opposant les individus : 1. ouverts d'esprit/borné, 2.consciencieux/négligent, 3. extravertis/introvertis, 4. agréable/égide, 5. stable émotionnellement/anxieux.

Ces traits de personnalités affichent des rapports différents à l'engagement organisationnel. La juxtaposition du modèle « big five » et l'EO permet à Ardheima & al (2006) de conclure à l'effet positif de l'extraversion qui désigne les individus sociables et communicatifs sur les dimensions d'engagement affectif et normatif, mais aussi à son effet contraire sur l'engagement raisonné puisque ils savent construire leur propre réseau professionnel et trouver des alternatives d'emploi. Les personnes introverties ont du mal à développer leur propre réseau relationnel, du coup les perspectives professionnelles sont réduites donc elles manifestent plus d'engagement organisationnel une fois installé dans l'organisation.

1.3.Les valeurs individuelles :

Les valeurs sont souvent assimilées aux croyances, aux attitudes, aux intérêts, aux besoins ou encore à des normes sociales des individus. D'après Dalmas (2008), les valeurs internalisées par l'individu s'inspirent d'un type de système de croyances et se traduisent par un état ou une conduite idéale, de nature abstraite, positive ou négative, tout contrairement aux attitudes qui sont plutôt liées à des objets ou situation particulières. Les valeurs reflètent également la traduction consciente des besoins psychologiques et sociologiques de l'être humain qui deviennent socialement désirables et défendables. Les traits de personnalité et les valeurs sont étroitement liés et c'est ce que Roccas & al (2002) défendent, ils constatent que l'extraversion est liée aux valeurs d'accomplissement, de stimulation et du confort ;

l'ouverture intellectuelle est associée aux valeurs d'universalisme, d'autonomie et de stimulation, mais elle s'oppose à celle de conformité de sécurité et de tradition. L'agrabilité quant à elle renvoie aux soins apportés aux autres en termes de bienveillance. Enfin, la droiture s'exprime à travers des valeurs d'accomplissement, de conformisme et de sécurité. Ceci justifie pourquoi quelques chercheurs confondent les traits de personnalité et les valeurs individuelles.

D'après Meyer et Allen (1997), les employés les plus compétents disposent d'une très forte prédisposition aux valeurs de qualité, ce qui peut en retour influencer leur degré d'engagement affectif. Dans ce sens, il semble que les valeurs de convivialité interpersonnelle, ou de développement des compétences ou encore de volontarisme ont un effet positif sur l'attitude de l'employé à l'égard de l'organisation et prédisent une performance globale au travail. Ou au contraire, des valeurs centrées sur l'autorité, le contrôle, le respect des règles de la hiérarchie peuvent agir négativement sur la qualité du travail (Goodman & Svyantek, 1999).

2. Les caractéristiques organisationnelles :

Les caractéristiques organisationnelles sont d'une importance capitale pour l'engagement organisationnel par unanimité des chercheurs, les organisations et les managers ne doivent pas compter que sur les caractéristiques individuelles pour aboutir à un meilleur engagement affectif, raisonné et moral, c'est ce que affirment Herrach & al (2002) on signalant que : « la performance ne repose pas uniquement sur les caractéristiques des salariés, mais aussi sur la capacité des organisations à mobiliser collectivement les salariés. Il est donc nécessaire de mobiliser, d'engager les attitudes des salariés pour qu'elles produisent des effets en termes de comportement et de performance ». Ainsi les caractéristiques organisationnelles et les pratiques de GRH ont un effet sur les comportements de citoyenneté et l'intention de départ (Scott & al autre, 2007).

Les organisations d'aujourd'hui comptent beaucoup sur des systèmes de travail centré sur un fort engagement (high commitment Work Systems). De là des modèles de mesures mieux appropriées testent l'influence et l'efficacité des caractéristiques de organisationnelles dans la prédiction de l'engagement organisationnel (Meyer et Allen, 1997 ; Meyer et Smith, 2000 ; Tremblay et autre, 2000 ; Meyer et autre 2001). Les caractéristiques de travail, les expériences au travail et les pratiques de GRH sont les plus importantes variables organisationnelles qui peuvent prédire l'engagement organisationnel.

2.1. Les caractéristiques de travail :

La perception du défi au travail, la nature cognitive du travail, la flexibilité du travail, la charge au travail, l'environnement de travail, l'accès permanent aux nouvelles technologies, l'ouverture sur les réseaux relatifs aux domaines de compétences et plein d'autres caractéristiques liées au travail ont un impact reconnu sur les attitudes et l'engagement organisationnel (Mathieu et Zajac, 1990). C'est l'amplitude du travail qui déterminera le degré d'engagement chez les employés et chaque caractéristique telle que les aptitudes en termes de connaissances et de compétences requises, l'autonomie, la responsabilisation le confort et les récompenses a un impact précis sur l'engagement. A titre d'exemple, selon Amato et Hertzfeldt (2008) les jeunes managers qui ont une forte orientation vers l'apprentissage, manifestent un faible engagement organisationnel si cette attente n'est pas satisfaite, donc un travail qui n'ouvre pas voie à l'apprentissage n'aura pas un impact positif sur les comportements des employés et surtout sur leur engagement.

De même les employés préfèrent un environnement de travail qui leur permet l'accomplissement personnel ; ce qui est plus à même de favoriser des attitudes et les comportements positifs en termes d'engagement organisationnel. Cela a été confirmé par Bayona Séaz & al (2009) lorsqu'ils affirment l'impact positif de l'environnement de travail sur le développement de l'engagement affectif. Thompson et Heron, (2002) dans leur étude aux comportements des employés de savoir ou de connaissance (les knowledge workers) signalent que la gestion de l'ensemble de ces caractéristiques relatives aussi bien au contenu qu'à l'environnement du travail est perçue comme une forme de reconnaissance ou de récompense non monétaire qui ont un impact significatif sur l'engagement affectif des employés de ce genre.

En résumant, il est important d'aménager le travail dans le but de lui donner des caractéristiques congrues avec les attentes individuelles pour que cette congruence ait un impact positif sur la satisfaction au travail, la mobilité perçue et l'intention de départ. Par conséquent une faible congruence induit un faible niveau de satisfaction au travail et une plus forte intention de départ si l'employé dispose d'autres alternatives perçues d'emploi.

2.2. Les expériences au travail.

La construction des expériences au travail est faite grâce à la socialisation de l'employé dans son organisation et aux relations d'échange qui peuvent se produire entre eux en termes de rôle. C'est pourquoi les perceptions de telles expériences et l'attention portée par

l'organisation peuvent agir sur le degré et la nature de son engagement organisationnel (Meyer et al., 2002) ; donc, deux facteurs sont à l'origine des expériences au travail ; la perception du rôle et des relations d'échange.

Les perceptions du rôle et le stress qui lui est associé seraient liés à l'engagement organisationnel (Stevens & al, 1978). Les deux dimensions de stress liées au rôle sont le conflit de rôle et l'ambiguïté de rôle (House et Rizzo, 1972 ; Mowday et al, 1982). On peut dire que l'ambiguïté de rôle veut dire le manque de clarté relative aux attentes en termes de rôle et un désaccord avec les normes, alors que la deuxième dimension est définie comme un état dans lequel les attentes de rôle sont contradictoires. Bon nombre de travaux ont mis ces variables en relation avec l'engagement organisationnel sans toutefois toujours en arriver aux mêmes conclusions : Morris et Sherman (1981), observent que le conflit de rôle est significativement et négativement corrélé à l'engagement organisationnel, part contre l'ambiguïté du rôle ne l'est pas. D'autres considèrent les deux facettes comme étant liées négativement à l'engagement organisationnel (Hrebiniak et Alutto, 1973 ; Stevens & al. 1978 ; Jamal, 1990). Enfin, d'autres auteurs concluent à une forte relation négative entre l'ambiguïté du rôle et l'engagement affectif et moral (Allen et Meyer, 1990 ; Reilly et Orsak, 1991 ; Lee, 1992)

Quant à la qualité des relations d'échange peut être expliquée à travers deux facteurs qui sont le contrat psychologique et le soutien organisationnel. Le premier renvoie à une dimension psychologique décrivant les relations d'emploi qui ne peuvent être contenues dans un contrat classique (Argyris, 1960) cité par Yosr Zerzeri en 2012. La perception du contrat psychologique joue un rôle important dans la détermination des relations d'échange entre les employés et l'organisation qui conduiront en suite à l'engagement organisationnel, ou au contraire à l'intention de quitter l'organisation. Ce concept trouve ses origines dans la théorie de l'équilibre (Barnard, 1938), dans le postulat avantage-rétribution (March & Simon, 1958) et la théorie de l'échange sociale (Blau, 1964), et repose sur la norme de réciprocité (Gouldner, 1960). L'établissement de ce type de contrat se fait inconsciemment entre les employés et l'organisation en réponse à leurs attentes mutuelles. C'est en terme de contribution / rétribution que le contrat psychologique prend la forme d'échange réciproque entre les deux parties. Paillé (2004) nous signale que les relations d'échanges sont soutenues par une croyance d'obligation de réciprocité non spécifiées, mais qui sont basées sur des promesses implicites ou explicites ou des arrangements vagues laissées à l'appréciation des principaux intéressés. Enfin, on peut dire que l'un des principaux facteurs influençant les comportements des employés est le

contrat psychologique qui se base sur l'équilibre des échanges afin de maintenir la relation de réciprocité et par conséquent l'engagement organisationnel.

D'après plusieurs auteurs le soutien organisationnel se considère comme un déterminant de l'engagement organisationnel, l'une de ses définitions est celle d'Eisenberger & al (1986) qui a encadré tous les aspects de ce concept on le définit comme « la croyance globale d'un salarié à propos du degré de soin et d'attention que l'entreprise lui porte et de la façon dont elle valorise ses contribution et se soucie de son bien-être». L'importance et l'attention accordées par l'organisation envers ses employés en termes de rétribution monétaire ou non monétaire, directe ou indirecte et en termes de valorisation de leurs investissements personnels au travail, influence leurs attitudes et comportement. L'engagement d'un employé est influencé par la perception du soutien organisationnel, dont il fait l'expérience au sein de l'organisation. Dans cette perspective, plusieurs études attestent de l'influence positive du support organisationnel apporté par le chef hiérarchique ou les mentors sur le niveau d'engagement affective (Meyer & al ; 2002 ; Paillé, 2007 ; Chen, 2010)

2.3. Les pratiques de GRH :

La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. Les activités en question sont le recrutement, la rémunération, l'appréciation, la mobilité et la gestion des carrières, la formation, la négociation collective...etc. (Cadin & al, 2012). La GRH considère que les hommes ont des ressources et que sa mission est de développer et mobiliser les compétences des salariés. (Peretti, 2013). Les organisations cherchent à se doter de pratiques de gestion de ressources humaines (GRH) favorisant un climat cohérent avec les objectifs organisationnels de même qu'avec les attentes des employés qui font partie de l'organisation, afin de constituer et renforcer l'engagement organisationnel des employés.

Plusieurs auteurs auraient proposé des grappes de pratiques de GRH susceptibles d'introduire des comportements discrétionnaires ou mobilisateurs (Trudel, Saba & Guérin, 2005). Parmi les modèles les plus connues, on trouve Le modèle conceptuel de gestion participative de Lawler & al (1993) qui suggère l'existence de quatre ensembles de pratiques pouvant accroître la participation et l'engagement organisationnel, ces groupe de pratiques sont : le partage de l'information, le partage du pouvoir, les systèmes de reconnaissance et le

développement des compétences. Ce modèle est un pat important à l'évolution contemporaine de la gestion stratégique des RH (Tremblay, Guay & Simard, 2000).

Le partage de l'information est un processus qui regroupe l'ensemble des pratiques mises en place par les organisations pour diffuser et recevoir de l'information. Selon Tremblay et al. (2000), les pratiques de partage d'information s'assurent d'une part que l'employé va mobiliser ses compétences et s'impliquer dans son travail s'il comprend bien ce qu'on attend de lui, ce qu'il a à faire, comment le faire, quand il doit le faire et pourquoi il doit le faire. D'autre part, il sera d'autant plus engagé envers son organisation, s'il a l'impression que celle-ci écoute ses préoccupations, ses opinions et ses recommandations. Tandis que **le partage du pouvoir** réfère à la prise de décision dans l'organisation. Il concerne l'ensemble des pratiques visant à un aménagement du travail satisfaisant et utile pour l'individu. Ces pratiques accordent aux individus la possibilité de participer au processus de décision par la mise en œuvre d'unités de travail favorisant l'autonomie d'action (Tremblay & al ; 2000). Accordant L'argument de base par la participation des employés qui est en soi intrinsèquement valorisante et recherchée. Des études ont d'ailleurs permis de prouver l'existence d'une relation positive entre la participation aux décisions (Fiorito, Bozeman, & Young; 1997 ; Rodwell & al ; 1998), l'autonomie au travail (Dillon et Flood, 1992 ; Cohens & al ; 1996) et l'engagement organisationnel.

Les systèmes de reconnaissance visent à signifier de façon tangible l'appréciation de l'organisation à l'égard des individus de l'organisation. Ces appréciations peuvent être de nature monétaire ou encore de nature intangible comme des félicitations du supérieur immédiat ou des récompenses symboliques (Tremblay & al ; 2000). Des études suggèrent une relation entre les systèmes de reconnaissance ou les la structure des rémunérations et l'engagement organisationnel. On note par exemple l'étude de Fiorito & al (1997), qui informe l'existence d'une relation positive entre la satisfaction à l'égard des avantages sociaux et l'engagement raisonné. D'autres études soutiennent que les pratiques de rémunération peuvent agir positivement sur l'engagement organisationnel. L'étude de Steers (1977) sur les antécédents et les conséquences de l'engagement organisationnel prétend qu'un salaire individuel élevé montre que l'organisation apprécie l'individu, ce qui peut se traduire par un niveau d'engagement plus élevé. Par ailleurs, des études montrent que les facteurs extrinsèques comme les salaires et autres pratiques à incidence monétaire, sont des déterminants moins importants de l'engagement organisationnel et que des facteurs

intrinsèques comme les possibilités d'avancement et les pratiques de réorganisation du travail ont des effets plus positifs (Mottaz, 1988).

Pour ce qui est du **développement des compétences**, les efforts déployés à ce niveau, signalent aux employés que l'organisation considère son capital humain comme une source d'avantage compétitif (Tremblay et al, 2000). Cet investissement dans les compétences lance également le message que l'employeur désire d'établir un contrat de type relationnel à long terme avec les employés. Pour ces derniers, des actions de formation et de développement peuvent signifier de meilleures opportunités de carrière, une meilleure sécurité d'emploi et une plus grande employabilité. Pour que ces pratiques aient une influence sur l'engagement organisationnel, il faut aussi qu'elles puissent être utilisées dans le cadre des fonctions du cadre hiérarchique. On rapporte que Smith (1995) aurait trouvé une forte relation positive entre les possibilités de formation et de développement individuel en milieu de travail et l'engagement affectif.

Il faut noter que l'intérêt porté à l'étude des relations entre les pratiques de GRH et l'engagement organisationnel n'est pas récent. Ogilvie (1986) soutient les systèmes d'évaluation équitable comme la perception du niveau du salaire, l'évaluation au mérite, l'équité des promotions et la similarité des avantages. D'autres auteurs comme Gaertner et Nollen (1989) ont accordé un intérêt particulier aux pratiques de gestion de carrière, c'est-à-dire la promotion interne, la formation, le perfectionnement et la sécurité d'emploi.

Les pratiques citées ci-dessus ne constituent qu'un modèle parmi les plusieurs modèles qu'on a pu recenser à travers les écrits, il faut savoir que chaque organisation et chaque type d'employé lui faut des pratiques appropriées ; par exemple pour les employés du savoir (les knowledge worker), Kinnear et Sutherland (2000) détectent par ordre de préférence trois pratiques de GRH favorisant l'engagement organisationnel chez ce type d'employés « les packages de rémunération compétitifs, les opportunités de développement et l'accès aux pôles technologiques ». Aujourd'hui, une nouvelle tendance s'oriente vers certaines pratiques de GRH plus ciblées et segmentées en fonction de la population étudiée, mais aussi vers des objectifs visés de motivation, de satisfaction et d'engagement organisationnel (Igalens & Roussel, 1996 ; Trabelsi & Berre, 2009).

3. Quelques études antérieures sur la relation entre les pratiques de rémunération et l'EO :

Les études ayant traité des liens entre les pratiques de rémunération et l'engagement organisationnel sont rares. Même chose pour les pratiques de GRH, malgré leur importance dans la détermination de l'engagement organisationnel comme on a vu dans les paragraphes ci-dessus. Les études empiriques sur la relation entre les pratiques de GRH et l'EO demeurent limitées nous signalent Meyer et Smith (2000) et ils ajoutent qu'il est important de savoir comment ces pratiques influencent l'engagement organisationnel des employés. À travers une revue de la littérature on a pu résumer quelques études précédentes qui cherché à savoir comment l'EO est influencé par les pratiques salariales. Mais comme ces dernières demeurent rares, les études suivantes portent donc sur les pratiques de rémunération ou de GRH au sens large.

Tremblay, Guay et Simard (2000) ont réalisé une étude auprès de 536 salariés et cadres québécois pour examiner l'influence perçus de quatre grappes de pratique de GRH qui sont : le partage d'information, le partage du pouvoir, les compétences et la reconnaissance sur l'engagement organisationnel et la mobilisation de comportements discrétionnaires au travail. Les quatre grappes ont pu être appréhendées à l'aide de huit facteurs clairs (Autonomie dans le travail, Influence/utilisation des compétences, Développement/reconnaissance des compétences, Maîtrise des compétences, Partage d'information, Justice distributive, Justice procédurale et Reconnaissance non-monétaire). Les données ont été recueillies au moyen d'un questionnaire structuré auprès de la population visée. L'analyse de régression linéaire montre que toutes les grappes de pratiques de GRH, à l'exception de la maîtrise des compétences, exercent une influence significative sur l'engagement affectif. Les pratiques les plus déterminantes de l'EA sont : Les pratiques associées à l'influence et l'utilisation des compétences, au développement des compétences, au partage d'information et à l'autonomie au travail. Par contre Les pratiques de rémunération, à savoir les pratiques reliées à la justice procédurale, à la justice distributive et à la reconnaissance du supérieur apparaissent avoir une détermination moins importante de l'engagement affectif. En ce qui concerne l'engagement calculé, seulement trois grappes de pratiques sont significatives. Dans les trois cas, le coefficient de régression se révèle négatif, ce qui suggère qu'une forte reconnaissance de la part du supérieur immédiat, un sentiment élevé de justice procédurale et une perception forte

de pouvoir développer ses compétences ont pour effet de réduire le sentiment d'engagement calculé. En ce qui concerne les pratiques de rémunération, dans cette étude trois facettes ont pu être évaluées : la justice distributive, la justice procédurale et la reconnaissance non monétaire. Les résultats montrent que l'engagement affectif peut être renforcé lorsque les procédures de rémunération sont perçues comme justes et quand la reconnaissance non-monnaire est pratiquée dans les organisations. En revanche, la justice distributive aurait une faible influence sur l'engagement affectif.

El Akremi et Trabelsi (2003), ont mené une recherche sur les travailleurs intellectuels « Knowledge workers » qui avait comme but de répondre à la question centrale suivante : Comment les pratiques de GRH influent-elles sur l'engagement des travailleurs intellectuels en vers leurs organisations ? Les knowledge workers sont «le cœur, le cerveau et les mains de l'organisation» comme le disaient Meyer & al (1997), ils offrent aux organisations des services intellectuels personnalisés de haute valeur. Les travailleurs intellectuels considèrent le travail comme une source de valorisation personnelle qui donne un sens à leur vie mais ces services demeurent subordonnés de la qualité de leur rétribution, leur degré d'autonomie et des signes de reconnaissance qui leur sont témoignés (El akremi & al, 2003). En se référant aux études antérieures sur l'EO des KW, Les chercheurs ont retenu quatre grappes de pratiques de GRH qui semblent les plus appropriés et qui sont les suivants : l'attraction, le développement des compétences, la responsabilisation et la rémunération (cette dernière nous concerne le plus). 285 informaticiens travaillant dans le secteur bancaire et des assurances du contexte tunisien ont constitué l'échantillon final de l'enquête réalisé via un questionnaire, ce dernier a été élaboré en trois parties avec des échelles de likert à 5 points. Une partie porte sur l'EO, une deuxième sur les pratiques de GRH constituées par six catégories de variables (recrutement, gestion de carrière, formation, systèmes d'information et de communication, participation à la prise de décision et rémunération) et la troisième partie est relative à l'identification du répondant. L'analyse des liens de «causalité» entre les variables du modèle a été effectuée par les méthodes d'équations structurelles sous lisrel 8.5. Les résultats ont montré que l'engagement affectif est positivement influencé par la gestion des carrières et les pratiques de responsabilisation. L'engagement normatif et positivement influencé par les pratiques de recrutement et négativement influencé par les pratiques de rémunération. L'engagement calculé est positivement influencé par les pratiques de participation et négativement par les pratiques de formation.

La particularité de cette recherche est que les pratiques de rémunérations étudiées par les items qui décrivent les perceptions positives des informaticiens à l'égard des pratiques spécifiques d'intéressement accordées par leurs entreprises, notamment les stocks options et les participations aux bénéfices, n'ont aucun lien avec l'EC et influence négativement l'EN. Ce résultat peut être expliqué par la redevabilité des informaticiens tunisiens vis-à-vis de leurs entreprises en raison des divers avantages qu'elles procurent, manifestent un sentiment d'obligation morale, désintéressé de tout opportunisme pécuniaire. Il semble aussi que dans les cultures collectivistes, telles qu'africaines ou asiatiques, les normes sociales réprouvent la réception de récompenses financières pour les comportements basés sur un devoir moral, explique El akremi & al, (2003).

Carón, Ben Ayed et Vandenberghe (2013), ont examiné les relations entre les caractéristiques des régimes collectifs de rémunération variable à court terme (lesquels octroient une prime aux employés sur une base annuelle ou sur une plus courte période), la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel. On se basant sur la littérature et les observations de terrain, les auteurs ont retenue quatre composantes importantes qui concernent les caractéristiques des régimes collectifs de rémunération variable : le lien d'instrumentalité perçu (perception d'un lien entre rendement et rémunération), la prime versée, l'intensité de la communication organisationnelle et les communications entre l'employé et son supérieur concernant la gestion du régime. Quant à l'engagement organisationnel, les auteurs se sont penchés que sur ses deux dimensions : affectif et calculé vue leur incidence sur le désir d'appartenance et les perceptions quant au coût d'un départ éventuel (Meyer et Allen, 1997). Les auteurs ont introduit la variable de la justice organisationnelle entre les caractéristiques des régimes collectifs de rémunération variable et l'engagement organisationnel car elle constitue le mécanisme d'action intermédiaire. Quatre dimensions de la justice sont reconnues dans la littérature (Colquitt & al., 2001) : les dimensions distributive, procédurale, informationnelle et interpersonnelle.

La problématique été donc de vérifier l'incidence des caractéristiques de ces régimes sur l'engagement en utilisant les perceptions de justice comme variables médiatrices. Plusieurs hypothèses ont été développée dont on peut les résumer dans une seule hypothèse centrale qui est la suivante : la justice organisationnelle médiatise une relation positive entre les caractéristiques des régimes collectifs de rémunération variable et l'engagement organisationnel (affectif et de continuité). Un questionnaire composé de trois volés a été

adressé aux membres de trois ordres professionnels du Québec au printemps 2009. Bien sûr les participants étaient assujettis à un régime de rémunération variable à court terme octroyant une prime basée sur le rendement individuel et collectif ou sur le rendement collectif seulement. Les résultats de l'analyse factorielle ainsi que l'étude de corrélation montrent que Les communications relatives aux régimes de rémunération variable ont un effet indirect sur l'engagement affectif par le biais de la justice informationnelle. Le lien d'instrumentalité et les primes n'ont pas de relation indirecte avec l'engagement de continuité par l'entremise de la justice distributive. Les informations et les explications fournies par l'organisation et le supérieur clarifient les attentes à l'égard du travail. Ces communications génèrent un sentiment de justice informationnelle qui, à son tour, stimule l'engagement affectif des employés. Dans cette optique, le régime de rémunération variable constitue une condition favorable au développement de l'engagement affectif. Notons enfin que ces résultats montrent que la communication organisationnelle agit indirectement sur l'engagement de continuité par le biais de la justice procédurale alors que la communication du supérieur agit sur cette même variable par le biais de la justice interpersonnelle. Dans les deux cas, une communication claire augmente la prise de conscience du coût d'un départ éventuel

Lavoie, Renaud et Morin (2012) ont effectué une étude auprès des nouveaux employés embauchés entre avril et septembre 2009 par une entreprise du secteur des nouvelles technologies d'envergure internationale, située à Montréal, afin de connaître l'impact de la rémunération variable sur l'engagement des employés. Des questionnaires ont été distribués pour mesurer d'un côté la satisfaction des employés envers trois régimes de rémunération offerts par l'entreprise soit : les régimes de bonis, les régimes de partage des bénéfices et les régimes d'actionnariat et d'un autre la dimension affective de l'engagement. L'analyse de données recueillies a confirmé lien de causalité entre la satisfaction envers les trois régimes de rémunération variable et l'engagement affectif des employés. Les résultats révèlent qu'il y a une relation significative et positive entre les deux régimes de la rémunération variable à savoir : les régimes de bonis les régimes d'actionnariat et l'engagement des employés au sein de cette entreprise. Aucun lien significatif entre la satisfaction envers les régimes de partage des bénéfices et l'engagement organisationnel affectif n'a été indiqué. Les résultats suggèrent que les liens entre l'effort fourni par l'employé, la performance qu'il atteint dans le cadre de son travail et la récompense qui en résulte doivent être clairs et explicites aux yeux des salariés si l'on veut favoriser le développement de l'engagement organisationnel.

Toujours dans la même logique qui s'intéresse aux incidences des pratiques de GRH sur l'engagement organisationnel, **Trudel, Saba et Guérin** ont examiné en **2005** l'influence de deux modes de pratiques de GRH sur les trois dimensions de l'engagement organisationnel (affectif, calculé et normatif) des cadres hiérarchiques. Dans leur étude, les auteurs ont démarré à partir des résultats antérieurs portant sur l'influence des pratiques de RH issue d'une stratégie de valeur ajoutée sur l'engagement organisationnel d'une part et d'autre part l'influence des pratiques issue d'une stratégies de réduction des coûts sur la même variable. Plusieurs études privilégiaient l'adaptation des modes de gestion fondés sur une stratégie de valeur ajoutée pour favoriser l'engagement des employés, à leur tête le modèle participative de Lawler. (1993). Les auteurs ont aussi cité les résultats de Laflamme (1997) qui insiste sur le besoin de partager avec l'employé le succès d'un programme d'engagement par un appui aux actions entreprises par les individus et par une certaine forme de reconnaissance des effets positifs de leurs actions. Mais le contexte dont lequel Jean M. Trudel, Tania Saba et Gilles Guérin ont mené leur étude c'est-à-dire le système québécois de la santé et des services sociaux a fait l'objet de profondes transformations dans le but de freiner les dépenses dans le réseau de la santé et des services sociaux d'où la problématique des chercheurs qui vise la comparaison des deux modes de gestion sur l'engagement organisationnel des cadre hiérarchiques. Ils ont procédé à une enquête par questionnaire portant sur les pratiques de valeur ajoutée, les pratiques de réduction de coûts et la variable de l'engagement organisationnel. Le nombre de répondants s'est élevé à 980 ce qui équivaut à un taux de réponse de 26%. Les résultats de l'analyse multivariée révèlent que les pratiques de GRH issues d'une stratégie de valeur ajoutée influencent de façon plus significative les trois composantes de l'engagement organisationnel. Trois groupes expliquent un haut niveau d'engagement organisationnel :

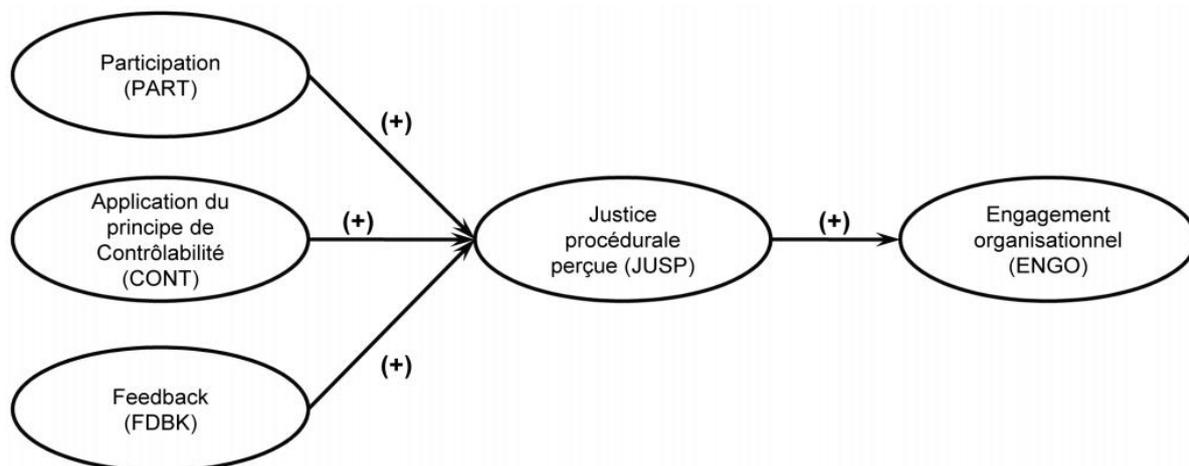
- la gestion de la carrière, la possibilité de jouer de nouveaux rôles et l'évaluation du rendement ;
- l'information et la communication (communications d'informations opérationnelles et diffusion d'informations stratégiques ;
- le style de gestion de l'organisation (code d'éthique, gestion des conflits)

Dans une autre étude qu'on peut la considéré comme une sorte de source d'inspiration a notre recherche puisqu'elle traite l'aspect de l'évaluation des performances qui est à son tour en lien directe avec les nouvelles pratiques salariales, les professeurs **Langevin et Mendoza**

(2014), ont étudié l'influence du contrôle par les résultats quand il est perçus comme juste sur l'engagement affectif des managers. Il y a eu donc trois variables à étudier. On ce qui concerne le système du contrôle par les résultats, les auteurs ont retenu trois composantes essentielles qui interviennent à trois moments différents du processus de contrôle à savoir : la possibilité de participer à la fixation des objectifs, l'application du principe de contrôlabilité Le principe de contrôlabilité qui veut dire que les managers devraient être évalués uniquement en fonction d'éléments qu'ils peuvent contrôler (Giraud & al. 2008. Cité par Langevin et Mendoza, 2014, p.22), et la communication d'un feedback en cours et en fin d'année.

Le bute été de testé l'effet médiateur de la justice perçus entre le contrôle par les résultats et l'engagement organisationnel, ce qui conduit les deux professeurs à formuler plusieurs hypothèses suivant leur modèle théorique présenté dans la figure suivante.

Figure 16 : le modèle théorique.



Pour tester leurs hypothèses et leur modèle théorique, ils ont utilisé un modèle d'équations structurelles basé sur les covariances avec AMOS 17. Concernant la collecte des données, ils ont distribué un questionnaire auprès d'une population de managers ayant a priori un niveau de responsabilité impliquant des objectifs et une performance mesurée périodiquement par comparaison à ces objectifs. À partir d'une analyse quantitative auprès de 320 managers, l'étude a montré que les trois composantes de contrôle analysées - participation des managers à la fixation de leurs objectifs, application du principe de contrôlabilité et feedback reçu par les managers sur leur performance - ont un effet positif et significatif sur la justice procédurale perçue. Les résultats ont vérifié également que l'engagement organisationnel affectif augmente avec la justice procédurale perçue. Enfin, les analyses ont montré que la justice procédurale perçue est une variable médiatrice de la relation entre les trois composantes du système de contrôle et l'engagement affectif. La médiation est totale

concernant l'application du principe de contrôlabilité et le feedback sur la performance, alors qu'elle n'est que partielle concernant la participation.

Vigan, Godonou et Tidjani (2014) ont mené une étude au niveau de l'administration publique Béninoise, dans le but de mesurer d'une part l'influence perçue des pratiques de GRH sur les engagements affectif et calculé, et d'autre part, l'influence de l'engagement (affectif et calculé) des agents de l'Etat sur leur performance au travail. L'étude ressemblait dans son ensemble à celle de J. M. Trudel(2005) mais le contexte est différent (contexte africain là où la politique a pris le pas sur l'administration et le développement) et la focalisation été sur l'aspect affectif et calculé de l'EO. D'abord les auteurs se sont basés sur les études fars antérieurs comme celles de Lawler et al (1993), Saba et al (1998) et Trudel et al. (2005) pour parvenir a constitué sept grappe de pratiques à savoir : la communication interne, la formation, la rémunération, la gestion des carrières, l'évaluation du rendement, les conditions de travail et les relations de travail en cours dans l'administration publique béninoise. Puis ils ont formulé trois hypothèses qui sont les suivantes : H1 : Les pratiques GRH influencent positivement et significativement l'engagement (affectif et calculé) des agents, H2 : Plus un salarié est affectivement engagé envers l'administration publique, plus il est performant au travail et H3 : Il n'existe pas de relation significative entre l'engagement calculé et la performance au travail des agents de l'Etat. L'étude est réalisée au niveau des ministères de l'éducation, de la santé et de l'agriculture, du Bénin. On s'appuyant sur une démarche hypothético-déductive, Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire suivant une échelle de Likert à cinq points, variant de « totalement en désaccord » (0) à « totalement d'accord » (4) pour toutes les variables. Et pour compléter les données de l'enquête quantitative, les auteurs ont réalisé des entretiens avec différents responsables.

Les informations recueillies ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS. Puis une analyse de corrélation et de régression entre les variables a permet aux chercheurs de dire que Seules les grappes de pratiques de GRH centrées sur l'aménagement des conditions de travail, et sur les relations de travail déterminent positivement et significativement l'engagement affectif des agents des services publics. Leur étude a montré aussi que, plus les salariés de l'Etat perçoivent qu'ils sont rémunérés en fonction de leur performance, moins ils sont affectivement attachés à la fonction publique. Par contre l'EC a un lien positif et significatif avec les pratiques de la rémunération des performances. Cette étude indique que, plus un agent de l'Etat est affectivement attaché à l'administration publique, plus il est performant. Il n'existe pas

Deuxième chapitre : L'engagement organisationnel : ses déterminants et ses dimensionnalités

d'association significative entre l'engagement calculé et la performance des agents. Leurs résultats montrent aussi qu'une pratique de rémunération des performances n'est pas forcément une solution miracle pour accroître la performance puisque l'EC ne détermine pas cette dernière dans l'administration publique.

Conclusion du chapitre :

L'engagement organisationnel représente un thème essentiel pour celui qui veut comprendre les aspects dynamiques qui orientent le comportement des employés. La synthèse de principaux travaux fait tout de suite remarquer qu'il n'en existe pas de définition universelle et unitaire. Toutefois, un certain consensus se construit autour de l'idée décrivant trois profils d'employés engagés : ceux qui s'engagent en se fiant à leurs affects (l'engagement affectif), d'autre parle le sens du devoir (l'engagement normatif) ou encore par un calcul d'alternatives (l'engagement raisonné).

Les formes d'engagement des employés se présentent ainsi : l'engagement affectif des employés peut se renforcer grâce à la construction de leur identité personnelle, professionnelle et organisationnelle ; leur engagement calculé est fortement influencé par l'investissement personnel en termes d'avantages acquis dans l'organisation et au manque d'alternatives perçue qui décourage aussi les employés à quitter l'organisation ; quant à leur engagement normatif, il paraît que les normes de socialisation et les valeurs d'éthique au travail sont à l'origine de sa détermination.

L'étude des déterminants spécifiques à l'engagement organisationnel est importante afin d'identifier les variables d'action sur lesquelles il est possible d'intervenir. Il s'avère ainsi nécessaire d'ignorer les stimuli génériques, et de se concentrer pour sur la compréhension des traits de personnalité, de renforcer les systèmes de valeurs et de tenir compte des variables sociodémographiques. Néanmoins, certaines variables ne révèlent qu'une prédisposition générale à l'engagement organisationnel et n'informe pas sur la relation particulière qui se tisse entre les deux parties ; alors que les caractéristiques organisationnelles sont nettement plus explicatives de la variance du degré et de la nature de l'engagement, et offrent à l'organisation un large éventail de possibilités en matière de pratiques GRH. Les études qui se sont penchées sur le lien entre l'EO et les pratiques de GRH (qu'on a cité dans la troisième section de ce chapitre) nous révèlent la forte corrélation entre les deux variables. Il en ressort que le système de rémunération répond à de multiples objectifs, dont notamment celui d'assurer la cohérence interne et externe tout en orientant l'engagement organisationnel des employés. C'est sur cette pratique de GRH que portera notre attention afin de connaître plus explicitement quelles variables d'action ont un pouvoir prédictif sur l'engagement organisationnel des employés.

Deuxième partie :

**Le cadre opérationnel de la recherche et les
effets perçus des nouvelles pratiques
salariales sur l'EO des employés**

Troisième chapitre : la spécification du cadre opérationnel de la recherche

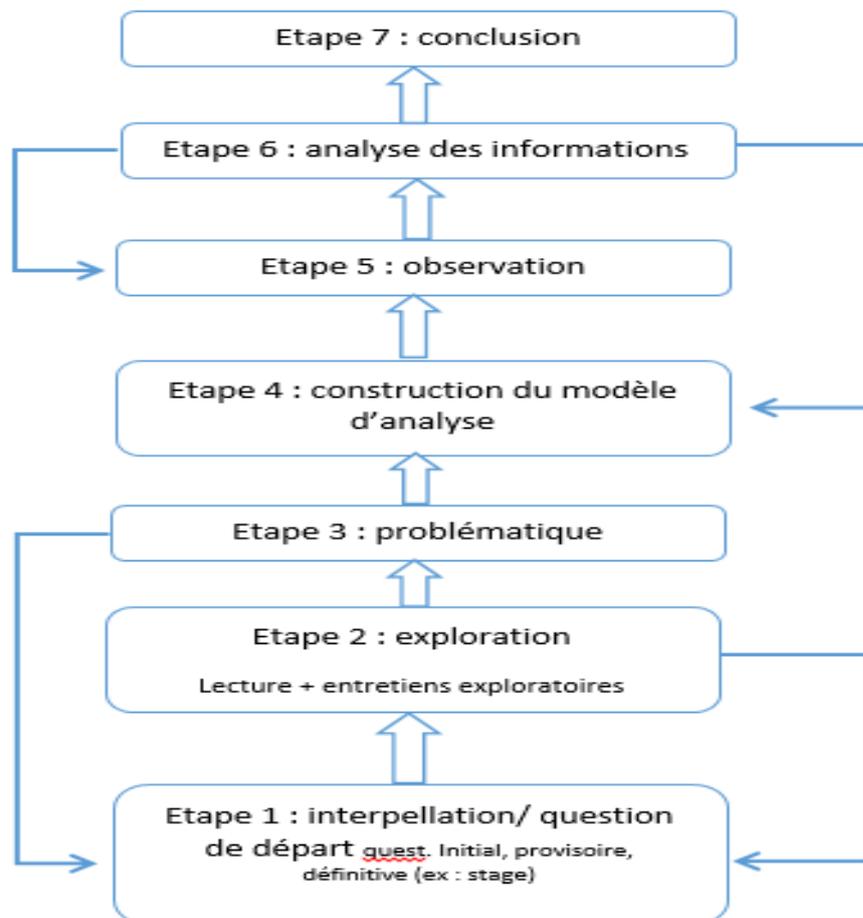
Introduction chapitre 3 :

Dans la première partie de cette thèse, nous avons développé le cadre théorique en réponse à la problématique de la rétention des employés. Nous l'avons abordé à partir du concept d'engagement organisationnel qui apparaît le plus à même de comprendre les sentiments d'attachement ou au contraire les intentions de départ. Nous nous sommes appuyés sur les nouvelles pratiques salariales appropriées au nouveau contexte de travail et adaptées aux différents profils d'employés et à leurs attentes. La plupart des écrits proposent une liste ou une grappe de pratiques de GRH dont la rémunération fait partie intégrante (Kinnerar & Sutherland, 2000 ; Meyer & Smith, 2000). Certains travaux antérieurs se sont intéressés aux différentes formes de la rémunération variable comme l'actionnariat salarié (Neveu, 2000), l'intéressement légal (Commerias, 1998) ou encore les stock-options (Poulain-Rehm, 2004 ; Guillot-Soulez, 2009) et à la rémunération des compétences et la reconnaissance non monétaire (St-Onge & Thériault, 2006). Cependant, à notre connaissance peu de travaux en Algérie ont étudié la rémunération abordée selon ces nouvelles pratiques notamment la rémunération variable (rémunération des performances), la rémunération des compétences et la reconnaissance non monétaire en lien avec le concept d'engagement organisationnel. L'objectif est de déterminer l'impact perçu de ces variables d'action sur l'engagement organisationnel des employés algériens.

Ce chapitre discute les choix épistémologiques et méthodologiques adaptés aux objectifs de la recherche. Toutefois, sachant l'absence d'échelles de mesure spécifiques aux nouvelles pratiques salariales, une pré-enquête exploratoire est menée auprès d'un échantillon de salariés (Lafarge) dans la volonté d'assurer la "neutralité" de l'instrument de mesure, d'affiner le choix des variables explicatives relatives aux nouvelles pratiques salariales, et d'ajuster le modèle de recherche. Le chapitre est composé de deux sections. La posture épistémologique, le modèle d'analyse, les choix méthodologiques et la construction de l'instrument de mesure sont abordés dans la première. (Une posture positiviste logique, une démarche hypothético-déductive, et une méthodologie quantitative fondée sur des questionnaires et l'utilisation des logiciels spécialisés pour l'analyse). La seconde section explicitera la purification des différents instruments de mesure utilisés dans notre recherche ainsi que notre processus de recueil des données et notre unité d'analyse.

Rappelons que l'objectif de ce chapitre est de préciser notre statut de chercheur, notre projet de connaissance et le processus suivi lors du recueil des données, pour répondre aux objectifs précités de notre recherche.

Figure 17 : les étapes d'une recherche scientifique en GRH.



Source : Van Campenhoudt, Quivy, 2011. Manuel de recherche en sciences sociales,

Section 1 : Positionnement épistémologique et choix méthodologique

« Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre ou expliquer. Une explication de ces présupposés épistémologiques permet de contrôler la démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable» (Perret, V & Séville, M, 2003, p.13). Le positionnement épistémologique et le choix méthodologique sont le point de départ de toute recherche scientifique, autrement dit si la finalité de tout travail de recherche est la production de connaissances comme le disaient Baumard & Ibert (1999), cette finalité amène le chercheur à

s'interroger sur plusieurs aspects. Qu'est-ce que la connaissance ? Quel type de relation entre le chercheur et le terrain de recherche ? Quels sont les critères que la communauté scientifique peut utiliser au regard des réponses apportées sur les deux questions précédentes ? Ces trois questions sont abordées dans l'épistémologie. Cette dernière influence directement ou indirectement les orientations méthodologiques du chercheur à un point qu'une méthodologie sans épistémologie n'est qu'une ruine de la réflexion. C'est pour cette raison que le présent chapitre est initié par ses deux aspects qui sont, en premier lieu le positionnement épistémologique et le paradigme suivi pour mener à bien cette recherche et en deuxième lieu la méthodologie de recherche que nous avons adaptée et finir par la construction de l'instrument de mesure.

1. Positionnement épistémologique et construction du modèle d'analyse :

Dans les passages suivants nous allons exposer le positionnement épistémologique de notre recherche et le paradigme qu'on a choisi parmi les trois types les plus connus : le positivisme, interprétativisme et le constructivisme, afin de garantir la valeur de notre démarche scientifique et la légitimer. Autrement dit, nous nous sommes interrogés sur notre positionnement par rapport aux différents paradigmes scientifiques existant en explicitant le mode de collecte de données, le lien entre la théorie et la pratique ainsi que la valeur scientifique des connaissances produites ou des résultats attendus. Ensuite nous expliquerons comment nous avons procédé pour vérifier les hypothèses de recherche en identifiant ses dernières dans un modèle valide qui sera testé empiriquement, il s'agit donc de la construction du modèle d'analyse.

1.1. Le positionnement épistémologique de la recherche :

Dans le dictionnaire français Larousse (1985), l'épistémologie est une étude, d'un point de vue philosophique, de la science, ses méthodes, ses principes et sa valeur pour l'esprit humain. *«...L'épistémologie est, étymologiquement, la théorie de la science. Bien que la forme anglaise du vocable ait existé avant que le français ne l'assimile, c'est pourtant avec le sens différent et plus large de « théorie de la connaissance » qu'il est généralement utilisé par les Anglo-Saxons. Le mot français lui-même renvoie à deux styles de théorie de la science : l'un, plus proche de la philosophie d'obédience américaine ou britannique, met l'accent sur les processus les plus généraux de la connaissance, sur leur logique, leur fondement. L'autre, assez caractéristique des épistémologues français, et même*

continentaux depuis la fin du XIX^e siècle, privilégie volontiers l'étude spécifique des sciences, voire du développement historique concret de leurs problèmes ». (« épistémologie », Encyclopédie Universalis, 1995. Cité par Bertacchini, 2009, p.28). Il s'agit donc d'un terme philosophique dont la discussion sur sa nature sera trop longue. On préférera citer quelques définitions types attribuées aux différents auteurs et éclairer ce terme.

Harre (1984), qualifie l'épistémologie comme une théorie de la connaissance et que dans les investigations épistémologiques, nous réfléchissons sur les critères auxquels une connaissance véritable devrait se conformer. Pour Fourez (1988), l'épistémologie est la partie de la philosophie des sciences qui considère la manière dont les savoirs s'organisent. Elle désigne la philosophie des sciences, mais avec un sens plus précis. C'est essentiellement l'étude critique des principes, des hypothèses et des résultats des diverses sciences, destinée à déterminer leur origine logique (non psychologique), leur valeur et leur portée objective (Lalande, 1991). Elle est aussi définie comme : « le retour critique de la connaissance sur elle-même, sur son objet, sur ses conditions de formation et de légitimité » (Aissa, 2001.p.8). Afin de légitimer notre recherche nous sommes appelé à faire ce travail épistémique. Pour commencer, notre problématique est justifier, elle essaie de relier deux termes majeurs et qui ont suscité beaucoup d'intentions de la part des spécialistes en GRH notamment celles de (Stajkovic & Luthans, 2001), (Zingheim & Schuster, 1995), (Pfeffer & Davis-Blake, 1992), (Saint-Onge & Peronne-Dutour, 1998), (Magot & Peretti, 2012) portées sur les rémunérations et celles de (Meyer & Allen, 1997), (Trudel, Saba & Guérin, 2005), (Backer, 1960), (Porter, Steers & Mowday, 1979) et plein d'autres portées sur l'engagement organisationnel. Nous avons montré dans la première partie grâce à la revue de littérature que l'engagement organisationnel et les systèmes de rémunération étaient implicitement ou explicitement liés. Au même temps nous avons signalé la rareté des études portées sur l'influence des salaires sur l'engagement et surtout celle des nouvelles pratiques salariales sur l'EO dans un contexte Algérien, d'où la pertinence de notre recherche.

Pour aboutir à un travail épistémique, nous sommes appelés à suivre un paradigme épistémologique approprié. Le terme de paradigme, mis en avant par Thomas Samuel Kuhn, en 1962 dans « La structure des révolutions scientifiques », est maintenant couramment employé pour désigner une manière de voir ou une méthode à suivre. Pour Kuhn, il s'agit de l'ensemble des principes et méthodes partagés par une communauté scientifique. C'est un modèle à suivre qui, pour un temps, fait autorité, puis sera remplacé par un autre. (Juignet,

2015). Selon Kuhn, "L'utilité d'un paradigme est de renseigner les scientifiques sur les entités que la nature contient ou ne contient pas et sur la façon dont elles se comportent. Ces renseignements fournissent une carte dont les détails seront élucidés par les travaux scientifiques plus avancés. En apprenant un paradigme, l'homme de science acquiert à la fois une théorie, des méthodes et des critères de jugement, généralement en un mélange inextricable". Un paradigme, détermine la légitimité des problèmes et aussi des solutions proposées" (La structure des révolutions scientifiques, p.155, cité par Juignet, 2015). Girod Séville et Perret (1999) identifient trois paradigmes épistémologiques types en gestion : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Plusieurs débats ont mis l'accent sur les points de convergence et de divergence entre ces trois paradigmes. Afin de ne pas se lancer dans une longue discussion sur ces débats, nous allons se contenter d'un bref rappel des caractéristiques des paradigmes et de signaler les nouvelles tendances épistémologiques.

1.1.1. les caractéristiques des paradigmes en sciences de gestion.

Dans les sciences de gestion, on considère souvent que deux ou trois paradigmes épistémologiques s'opposent, entre lesquels il faut choisir : le positivisme d'une part, le constructivisme et l'interprétativisme de l'autre, l'interprétativisme étant souvent présenté comme une variante du constructivisme (Perret & Seville, 1999, cité par Dumez, 2010). Les trois paradigmes (ou les deux puisque l'interprétativisme est vu comme une variante du constructivisme) sont généralement présentés avec des tableaux de différences concernant l'ontologie, les méthodologies, les critères de validité, etc. En générale, le positivisme se caractérise par des hypothèses ontologiques vu l'indépendance totale entre le chercheur (le sujet) et l'objet de recherches. Ce paradigme cherche en science de gestion à prédire, décrire et d'expliquer de façon unique et permanente la réalité. La connaissance produite par les positivistes est objective et contextuelle, dans la mesure où elle correspond à la mise à jour de lois, d'une réalité immuable, extérieure à l'individu, et indépendante du contexte d'interactions des acteurs ». (Girod-Séville & Perret, 1999). Au contraire, sujet et objet de recherches ne sont pas indépendants dans les paradigmes constructivisme et l'interprétativisme. Ces paradigmes cherchent dans les sciences de gestion à expliquer et interpréter des phénomènes observés. Souvent le positivisme est associé aux méthodes quantitatives et adopte un raisonnement déductif avec des teste des hypothèses pour forger une connaissance objective. Alors que le constructivisme est associé aux méthodes qualitatives et adopte un raisonnement inductif impliquant une base de connaissances

subjectives. Le tableau (12) ci-après présente une synthèse des trois positionnements définis par Girod-Séville et Perret (1999) suivant les croyances liées à la nature de la connaissance, au mode de la relation entre le chercheur et les acteurs au cours du processus de production de la connaissance et des critères de validité de la connaissance produite.

Tableau 12 : caractéristiques des trois positionnements épistémologique.

	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Nature la réalité (Ontologie).	La réalité est une donnée objective indépendante des sujets qui observent.	La réalité perçue est interprétée par des sujets connaissant.	La réalité est : -Construction de sujets connaissant qui expérimentent le monde ; - Co-construction de sujets en interaction.
Relation chercheur objet de la recherche (épistémologie).	Indépendance : le chercheur n'agit pas sur la réalité observée.	Empathie : Le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font et qui, eux-mêmes, interprètent l'objet de la recherche.	Interaction : Le chercheur co-construit des interprétations et ou des projets avec les acteurs.
Projet Connaissance Processus de construction des connaissances	Décrire, expliquer, confirmer : Fondé sur la découverte de régularités et causalités.	Comprendre : Fondé sur la compréhension empathique des représentations d'acteurs.	Construire : Fondé sur la conception d'un phénomène /projet
Critères de validité.	Vérifiabilité, Confirmabilité, Réfutabilité	Caractère idiographique ; Caractère empathique	Représentativité Pertinence

Source : adapté d'après Girod-Séville et Perret (1999).

1.1.2. les nouvelles tendances épistémologiques :

Aujourd'hui cette opposition entre les trois paradigmes scientifiques en science de gestion est qualifiée comme une contrainte qui est souvent une source de malaises pour certains chercheurs. Les nouvelles tendances épistémologiques considèrent cette opposition comme un faux débat qu'il faut le dépasser, d'autres chercheurs se demandent même si la distinction classique entre approche qualitative et approche quantitative a toujours un sens. Pour les promoteurs de ce courant, il existe des situations intermédiaires entre les différents paradigmes où il est possible de concilier les apports de chacune de ces postures épistémologiques (Brabet, 1988., Mbengue & Derumez, 1999). Selon Brabet (1988) les frontières entre le qualitatif et le quantitatif sont difficiles à repérer d'où la nécessité de détruire ce mythe de rivalité recherche quantitative-recherche qualitative. D'après les auteurs qui opposent l'opposition entre les paradigmes, le choix de la posture épistémologique ne doit pas dicter aux chercheurs la nature quantitative ou qualitative de l'outil de recherche, mais la façon dont il va mettre en œuvre cet outil. Ils expliquent que les outils quantitatifs peuvent être utilisés dans des recherches constructivistes ou interprétatives, au sein d'une démarche inductive ou la réalité est subjective ou même construite, et que pareil des nombreux outils qualitatifs sont utilisables dans le cadre de recherches positivistes. En combinant l'utilisation de ces différents outils, le chercheur peut accroître la portée de ses résultats et garantir la qualité intrinsèque de sa recherche. Le choix des méthodes ne dépend pas de la posture épistémologique, mais plutôt de l'objectif de la recherche, de l'implication du chercheur et des moyens d'y parvenir.

Pour se positionner épistémologiquement dans le cas de notre recherche, nous avons pris en considération les tendances actuelles en matière d'épistémologie et nous nous sommes référés à la grille proposée par Meredith, Raturi, Amoako-Gyampah et Kaplan (1989) pour s'orienter dans le choix de méthodes et des outils les mieux appropriés à l'objet de notre recherche.

Figure 18 : La Grille de choix d'une méthodologie de recherche

		Source et type d'information utilisée dans la recherche		
		Naturel	Artificiel	
Approche de génération des connaissances.		Observation directe de la réalité	Perception des gens de la réalité	Reconstruction artificielle de la réalité objective
	Rationnel	Posture axiomatique		Raisons/théorèmes logiques- Modélisation normative
		Posture positiviste (empirisme logique)	-Etude sur le terrain -Expériences sur le terrain	-Recherche par questionnaire -Interview structurée
Existentiel	Posture constructiviste	-Recherche action Etude de cas	-Analyse historique - Panel d'experts	-Modélisation conceptuelle

Source : Meredith & al (1989), 'Alternative research paradigms in operations'

L'objectif de notre recherche est de collecter les informations sur la perception des employés de quelques pratiques de rémunérations dans leurs entreprises et de leur engagement dans ces dernières, il s'agit donc, de la perception des gens de leur réalité. Notre recherche s'inscrit ainsi dans un espace épistémologique intermédiaire entre les deux postures axiomatique et constructiviste. Le paradigme choisi s'apparente au positivisme classique, mais il se démarque par une philosophie analytique et un intérêt porté à la logique et aux faits. Il consiste à prédire et expliquer des faits pour donner une vision logique de la réalité. Les hypothèses de causalité permettent de décrire et d'expliquer la cause de ses conséquences.

Notre approche du terrain s'insère parfaitement dans le paradigme positiviste logique. Notre rôle consiste uniquement à sonder les perceptions de notre population cible de leur système de rémunération et de leur engagement organisationnel sans aucune intervention directe de notre part. Ces représentations forment ainsi une illustration de la réalité qui peut être considérée comme objective. En veillant à notre indépendance vis-à-vis de l'objet de la recherche, nous garantissons ainsi l'objectivité des informations utilisées. Il implique un raisonnement du type **hypothético-déductif** qui consiste à élaborer des hypothèses et de les

soumettre à l'épreuve des faits. Le but est de mesurer et de tester empiriquement le modèle d'analyse théorique liant les variables explicatives qui sont les trois pratiques salariales retenues et celles à expliquer relatives aux trois dimensions de l'engagement organisationnel, afin d'en identifier les relations de "cause à effet". Uniquement les relations de causalité les plus significatives devraient être retenues, alors que les autres devraient être éliminées. Il en va de même, les hypothèses sous-jacentes au modèle pourraient être validées et donc retenues, ou au contraire, réfutées et par conséquent rejetées. Ceci nous permettra d'identifier les variables d'action les plus efficaces et d'en définir des stratégies rémunératoires capables d'augmenter l'engagement organisationnel de notre échantillon étudié. Sachant que la scientificité des connaissances produites dépend étroitement de l'indépendance du chercheur vis-à-vis des données collectées, l'enjeu consiste alors à utiliser des mesures fiables et valides qui soient scientifiquement valables ; d'où l'intérêt pour l'étude de terrain et le questionnaire comme un instrument de mesure.

1.2. La construction du modèle d'analyse.

Le but de ces passages est d'aboutir à un schéma conceptuel regroupant les relations entre les différentes variables de notre recherche et qui permettra la compréhension de la réalité après sa validation empirique. Il s'agit donc d'un modèle qui donne « une représentation simplifiée d'un processus ou d'un système, destinée à expliquer et/ ou à stimuler la situation réelle étudiée » (Charreire et Durieux in Thiétart, 2003, p.65, cité par Bertacchini, 2009, p. 104).

Nous avons vu dans la partie théorique de notre travail que la problématique concerne les nouvelles pratiques salariales et leur influence sur l'engagement organisationnel des employés. La revue de littérature nous a permis d'identifier trois nouvelles pratiques salariales largement considérées comme les plus influentes sur les comportements des employés par un nombre important d'auteurs et que nous les avons retenues comme variables explicatives (indépendantes). Ainsi, elle nous a appris que l'engagement organisationnel est un concept à trois dimensions à savoir : dimension affective, dimension raisonnée (calculée) et dimension normative (Meyer & Allen 1991) et qui fera l'objet de la variable à expliquer (dépendante). Pour mieux cerner notre objet de recherche nous avons relié ces variables dans un modèle d'analyse qui illustre bien notre problématique générale qui est la suivante : **Les nouvelles pratiques salariales constituent-elles un mode de rémunération permettant d'augmenter l'engagement organisationnel des employés ?** Et notre hypothèse générale part du fait que

les nouvelles pratiques salariales influencent positivement l'engagement organisationnel des employés.

1.2.1. La variable à expliquer :

La revue de la littérature nous a révélé que l'engagement organisationnel était abordé sous une seule dimension (Porter & al, 1974), ensuite d'autres études ont cherché à comprendre les différentes formes de ce concept, ses antécédents et ses conséquences d'où sa forme bidimensionnelle (O'Reilly & Chatman, 1986) puis les travaux de Meyer et Allen (1990, 1991, 1997) sont apparus et lui ont attribué trois dimensions et qui sont à cet égard les plus célèbres. L'intérêt accordé aux différentes dimensions de l'engagement organisationnel dans les études se diffère d'un chercheur à un autre, alors que certains chercheurs se sont intéressés à la dimension affectif (Langevin & Mendoza, 2014), d'autres ont accordé de l'importance aux deux dimensions affective et calculé de l'engagement dans leurs études (Tremblay, 2000., Vigan, Godonou & Tidjani, 2014., Carón & al, 2013). Un nombre de chercheurs estiment que l'engagement normative ne se distingue pas de l'engagement affectif (Paillé, 2002). Cette différence dans la façon d'appréhender le construit de l'engagement organisationnel est expliquée par la différence entre les contextes et les cultures. Pour notre recherche on a retenu la conception tridimensionnelle de l'engagement organisationnel, les trois dimensions d'engagement seront donc étudiées empiriquement.

1.2.2. Les variables explicatives :

Nous avons expliqué dans la partie théorique les motifs de nos choix concernant les nouvelles pratiques salariales. Le développement technologique et la globalisation des affaires ont éliminé progressivement la logique post dans l'organisation de travail pour en arriver à la logique compétence qui a bouleversé les notions du management et de la GRH. Les systèmes de rémunération sont largement concernés par ces progressions. Les pratiques les plus courantes d'après plusieurs auteurs sont la rémunération variable à base de compétence (Brilman & Hérard, 2006 ; Peretti, 2013 ; Ledford, Tyler & Dixey 1991 ; Jenkins, Gupta, Ledford, & Doty, 1992 ; St-Onge et Péronne-Dutour 1998) ainsi que la montée du non monétaire dans les systèmes de rémunération (Tremblay, 2002 ; Stajkovic & Luthans, 2001). Rappelons que les pratiques qui constitueront les variables explicatives (indépendantes) sont : la rémunération variable, la rémunération des compétences et la reconnaissance non monétaire.

1.2.3. les hypothèses de recherche :

Après avoir déterminé les variables à expliquer et les variables explicatives de notre thèse, les objectifs et la problématique, nous passerons à la formulation des hypothèses. En bref et d'une façon très générale, on peut dire qu'une hypothèse est une supposition que l'on fait d'une chose possible ou non et dont on tire une conséquence, elle doit rester une proposition de relations plausibles entre certaines variables observables ou formellement manipulables (mathématiques par exemple). C'est un point de départ et une idée directrice, une orientation de l'étude (Aktouf, 1987). Notre hypothèse générale part du fait que les nouvelles pratiques salariales influencent positivement l'engagement organisationnel des employés. Cette hypothèse est opérationnalisée à travers trois sous-hypothèses principales H1, H2, H3. Chacune de ces trois hypothèses est ensuite découpée en trois sous-hypothèses comme suite : H1a, H1b, H1c, H2a.... H3a...H3c.

1.2.3.1.Première hypothèse principale :

Plusieurs études ont traité les liens entre l'engagement organisationnel et les régimes de rémunération variable. Pour St-Onge et Thériault (2006) les entreprises adoptent de plus en plus des régimes collectifs de rémunération variable, qui récompensent les employés sur la base du rendement, afin de les encourager à s'engager envers leur organisation. Kinnear et Sutherland (2000) ont étudié les déterminants de l'EO chez les knowledge workers et définissent la rémunération variable comme un déterminant d'EO en lien avec les besoins d'individualisme, d'indépendance et d'accomplissement personnel. En ajoutant ces deux études à d'autres recherches antérieures que nous avons cités dans la partie théorique, nous avons formulé notre première hypothèse est relative à la rémunération variable et l'engagement organisationnel et nous l'avons découpé comme suite :

○ H1 : la rémunération variable influence positivement l'engagement organisationnel des employés

H1a : la rémunération variable a un impact positif sur l'engagement affectif.

H1b : la rémunération variable a un impact positif sur l'engagement calculé.

H1c : la rémunération variable a un impact positif sur l'engagement normatif.

1.2.3.2.deuxième hypothèse principale

Cette hypothèse porte sur la rémunération des compétences et son influence sur l'engagement organisationnel des employés. En effet plusieurs études ont attribué à la rémunération des compétences des effets positifs sur les comportements des salariés. Murray et Gerhart (1998) affirment que les caractéristiques de cette forme de rémunération, favorise l'adoption d'attitudes souhaitables. D'autres études de cas au sein d'entreprises ayant adopté un tel régime de rémunération (Ledford, Tyler & Dixey 1991 ; Jenkins, Gupta, Ledford, & Doty, 1992 ; St-Onge et Péronne-Dutour 1998) constatent que ce dernier réduit le taux de roulement du personnel, améliore les attitudes des salariés vis-à-vis de leur salaire, de leur emploi et de leur organisation. Notre deuxième hypothèse est formulée et découpée comme suite :

○ **H2 : la rémunération des compétences influence positivement l'engagement organisationnel des employés.**

H2a : la rémunération des compétences a un impact positif sur l'engagement affectif.

H2b : la rémunération des compétences a un impact positif sur l'engagement calculé.

H2c : la rémunération des compétences a un impact positif sur l'engagement normatif.

1.2.3.3. la troisième hypothèse principale.

Notre dernière hypothèse concerne la reconnaissance non monétaire et son lien avec l'engagement organisationnel des employés. la reconnaissance non monétaire perçue comme un moyen de dynamiser et de fidéliser les salariés (Brun & Dugas, 2005) qui augmenterait le rendement et la rétention du personnel (St-Onge & al., 2005). La troisième hypothèse est formulée et découpée comme suite :

○ **H3 : la reconnaissance non monétaire influence positivement l'engagement organisationnel des employés.**

H3a : la reconnaissance non monétaire a un impact positif sur l'engagement affectif.

H3b : la reconnaissance non monétaire a un impact positif sur l'engagement calculé.

H3c : la reconnaissance non monétaire a un impact positif sur l'engagement normatif.

Ces trois suppositions sont en quelque sorte une base avancée de ce que l'on cherche à prouver. C'est la formulation pro-forma de conclusions que l'on compte tirer et que l'on va s'efforcer de justifier et de démontrer méthodiquement et systématiquement (Aktouf, 1987).

Le modèle de recherche qui relie ces trois hypothèses et nos variables à expliquer plus les variables explicatives est illustré dans la figure suivante.

Le modèle de recherche :

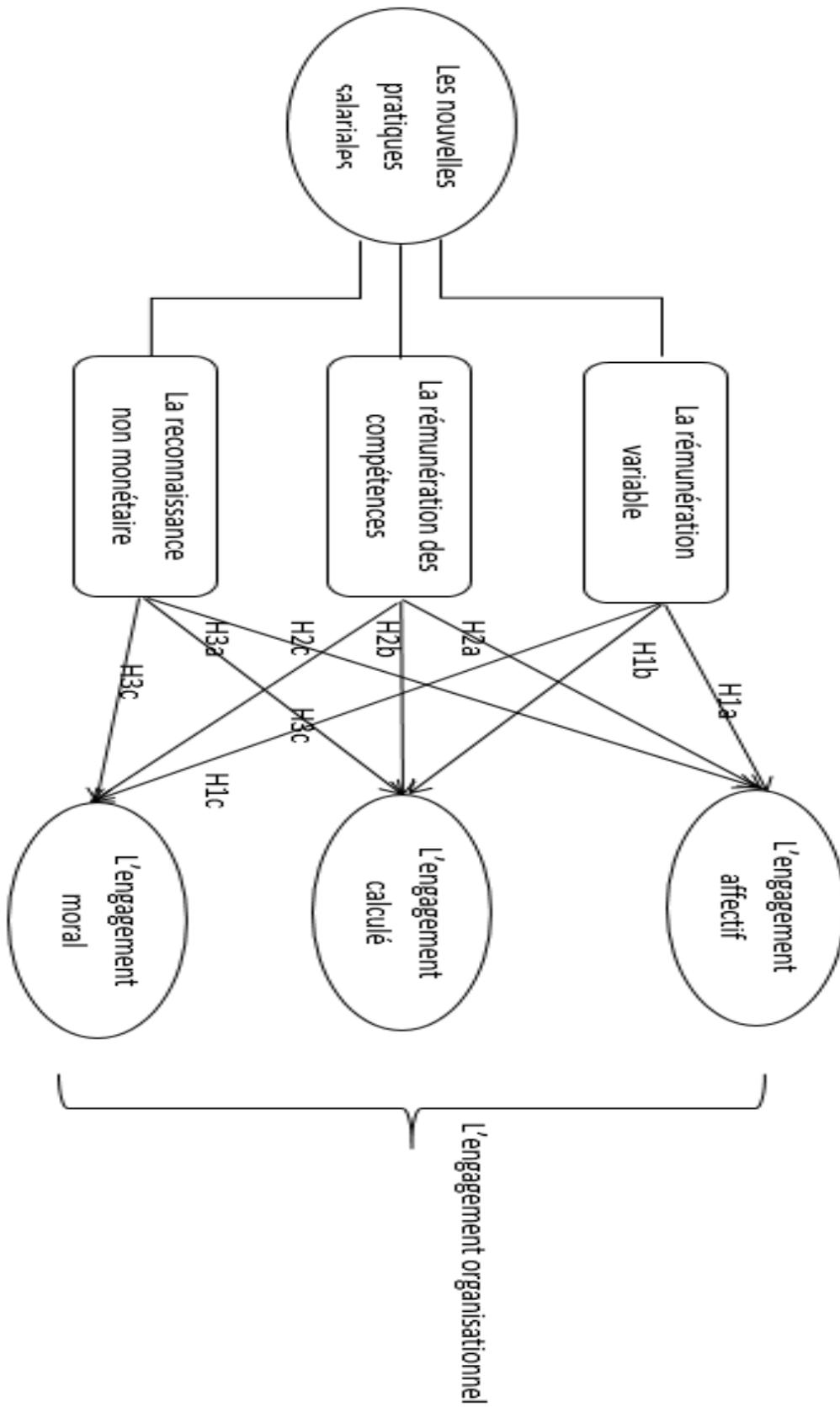


Figure 19 : Le modèle de recherche

2. Méthodologie de recherche et la construction de l'instrument de mesure.

Après avoir démontré notre positionnement épistémologique, formulé les questions de recherche et construis le modèle d'analyse, nous sommes appelés à renseigner notre méthodologie de recherche, c'est-à-dire la manière, les méthodes et les techniques que nous allons utiliser et adapter à notre étude et aux objectifs poursuivis pour finir notre travail. Comme notre recherche s'insère dans le paradigme positiviste logique, un paradigme intermédiaire où les informations sont généralement recueillies par des questionnaires, nous allons aussi procéder minutieusement à l'élaboration de cet instrument de mesure qui nous permettra de répondre et de vérifier les hypothèses de départ de notre recherche reliant les variables explicatives aux variables à expliquer.

2.1.Le positionnement méthodologique de la recherche

Il importe de souligner, qu'il n'y a pas de travail scientifique possible sans méthode et méthodologie. C'est en fait ce qui distingue par exemple le journaliste ou le reporter du chercheur (Aktouf, 1987). Rappelons qu'un peu plus haut nous avons vu que les tendances épistémologiques actuelles supportent l'idée qu'une posture épistémologique n'est pas tranchante dans le choix d'une méthodologie de recherche. Certains auteurs comme Mbengue et Derumez (1999) parlent de la neutralité des méthodologies ce qui signifie l'existence d'une indépendance entre les paradigmes épistémologiques et les méthodologies, autrement dit le choix d'une posture épistémologique ne doit pas dicter aux chercheurs la nature quantitative ou qualitative de l'outil de recherche qui doit utiliser, mais plutôt la façon dont il va mettre en œuvre cet outil. Au même temps il est certainement clair que cette indépendance reste contrôlée et limitée parce que les fondements épistémologiques sont toujours importants pour guider le choix d'une méthodologie de recherche.

On se référant à ce courant de vision et à notre objectif d'étude, l'approche qui prendra le dessus, c'est l'approche quantitative, vu que notre objectif est de vérifier des hypothèses issues de la littérature puis de généraliser les résultats. Notre méthodologie se caractérise essentiellement par le traitement des données recueillies par des questionnaires vu que ces derniers sont très recommandés dans une posture néopositiviste (positiviste logique) qui se démarque du positivisme classique par une philosophie analytique et un intérêt porté à la logique et aux faits. Nous nous sommes basés sur les explications des faits et des résultats pour donner une vision logique à la réalité de notre terrain d'investigation.

2.1.1. Le choix du questionnaire :

Choisir le questionnaire comme outil de collecte des données est une option fortement préconisée dans une posture néopositiviste. Un tel choix s'appuie sur un certain nombre d'arguments. Selon Mbengue et Demurez (1999 : p. 11) « bien souvent, les questionnaires sont rattachés à des études où il existe une indépendance entre le chercheur et l'objet de l'étude. En effet, on confère à cet outil de collecte des vertus de mesurer objectivement des objets ou phénomènes du monde réel ». Il lui est également attribué le mérite de constituer un échantillon large en un temps limité, ou encore, d'établir des éléments de comparaison (Miles & Huberman, 1991). Il obéit à un travail d'opérationnalisation à travers lequel il est possible de traduire les variables de mesure en des représentations, des attitudes, des motivations, de perceptions, mesurées par une échelle d'intervalle de Likert (5 niveaux ou 7 maximum). L'opérationnalisation des variables nous permet de passer du cadre conceptuel de la recherche à celui opératoire. Elle consiste à spécifier ce que nous souhaitons observer afin de procéder à la vérification des hypothèses, et comment, nous comptons les observer et les mesurer. L'objectif est de traduire les variables en termes concrets, observables et mesurables sous forme d'indicateurs ou d'items constituant ensemble une échelle de mesure.

2.1.2. logiciels spécialisés :

L'exploitation des questionnaires et le traitement des données par les logiciels spécialisés introduisent une part d'objectivité aux résultats obtenus qu'une analyse du contenu des entretiens ne peut assurer compte tenu des biais subjectifs dus à l'interprétation. Il nous semble également qu'une approche qualitative ne permet pas, compte tenu de la spécificité du modèle étudié et des contraintes de temps, notamment les difficultés d'une étude longitudinale d'évaluer les influences respectives des nouvelles pratiques de rémunération sur les dimensions de l'engagement organisationnel. En revanche, une approche quantitative renforce la contrôlabilité du chercheur sur le processus de recherche et permet par là même de réduire le risque de "dissolution" du phénomène étudié (El-Akremiti, 2000). Nous avons utilisé le logiciel (SPSS) qui ouvre l'accès à des traitements statistiques relativement sophistiqués tels que les méthodes quantitatives analytiques et des méthodes d'équation structurelle...etc. grâce à de telles méthodes, nous pouvons désormais illustrer des théories par la mise en évidence de corrélation entre les variables étudiées en mesurant le sens et la force de leurs relations. Dans les travaux en GRH, le recours à de tels logiciels spécialisés de traitement des données est fréquent (Meyer & Al, 1997 ; Bartlett, 2001), dans notre cas, ça permet de mesurer

les liens de causalité entre les variables explicatives relatives aux nouvelles pratiques salariales, et les variables à expliquer de l'engagement organisationnel.

2.1.3. le choix du terrain d'investigation :

Le choix du terrain d'investigation doit obéir non seulement aux objectifs de la recherche ; mais aussi à ses contraintes. Notre recherche, vise à étudier l'influence des nouvelles pratiques salariales sur l'engagement organisationnel des employés dans les entreprises algériennes. L'idéale est donc, de choisir des entreprises qui adoptent des pratiques salariales novatrices afin d'en tester leurs impacts sur l'engagement organisationnel des employés. Comme nous ne disposant pas d'une base de données ou d'un manuel qui contient cette information mise à part l'entreprise Sonatrach dont on sait qu'elle dispose d'un système de rémunération (contribution/ rétribution) grâce ses revues en RH publiés mensuellement , nous sommes donc obligés d'investiguer au niveau des différents types d'entreprises et d'essayer de toucher les différents types de secteurs d'activité pour plus de fiabilité de l'étude. Ainsi, notre population doit être composée de tous les types de salariés dans des niveaux hiérarchiques différents, ça peut aller d'un exécutant au cadre supérieur.

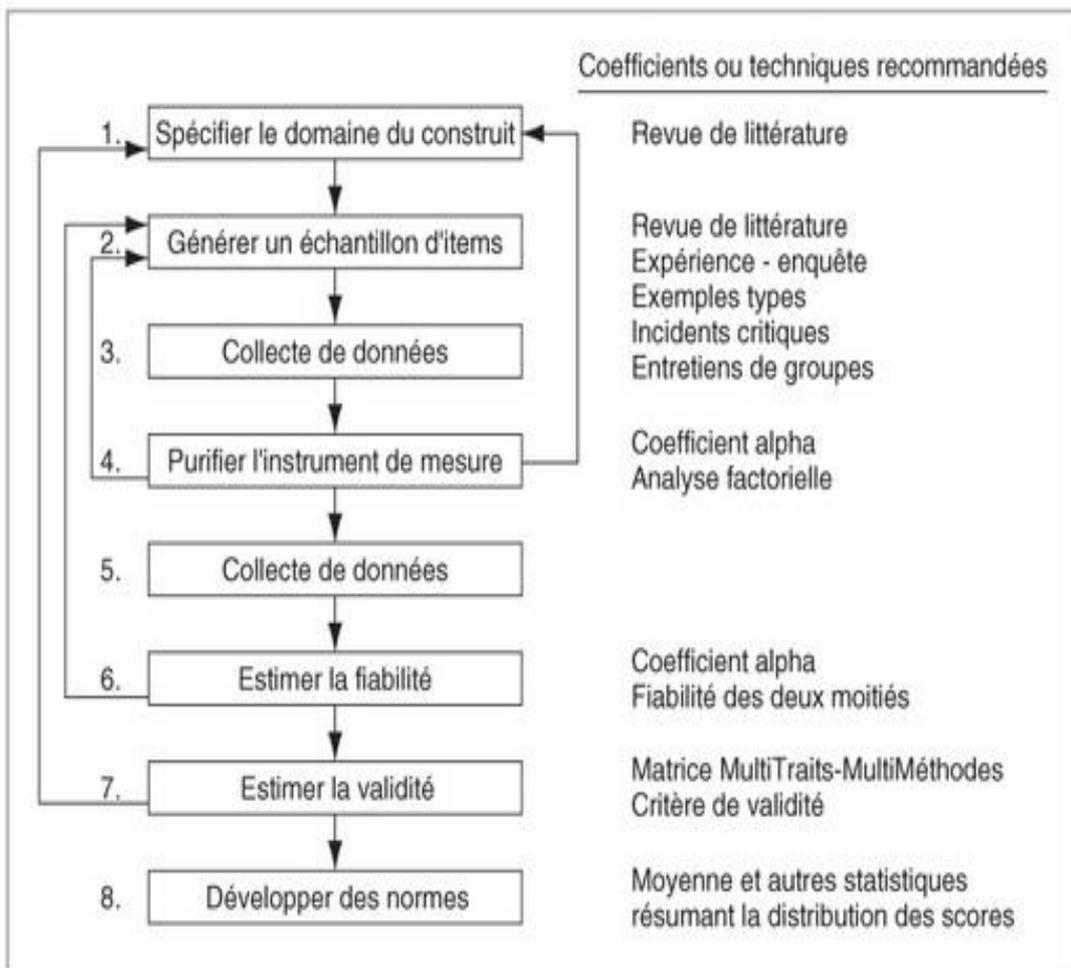
2.2. la construction de l'instrument de mesure :

La construction de l'instrument de mesure est une étape cruciale dans une recherche parce que la qualité de celui-ci conditionne la validité scientifique des connaissances produites. Le questionnaire multi-échelles est l'outil de collecte des données quantitatives à mobiliser dans le cadre de l'étude de terrain. Cette dernière nécessite une préparation minutieuse de l'instrument de mesure servant comme support de l'enquête. Les échelles de mesure des nouvelles pratiques salariales et de l'engagement organisationnel sont dans ce sens déterminant de l'objectivité de notre projet de recherche. Le mieux est de recourir aux échelles de mesures traitant des problématiques semblables (Mbengue & Derumez, 1999). Ainsi, en la présence d'une échelle de références mesurant l'engagement organisationnel, largement testée et validée par des travaux de recherches antérieurs, nous l'avons fidèlement empruntée à Meyer et Allen (1991,1997).

En revanche, l'absence d'échelle de mesure des nouvelles pratiques salariales, la diversité des nombreuses classifications relatives aux composants de la structure de rémunération globale (Le Berre, 1993 ; Sire, 1993 ; Roussel, 1994, etc.), et le peu d'écrits sur la rémunération variable à base de compétence et sur la reconnaissance non monétaire

gènèrent un manque de consensus théorique flagrant, et par conséquent des hypothèses de recherche peu fondées. Dans ce cas de figure, il est souvent conseillé de compléter les lectures exploratoires par une pré-enquête qui participera à la découverte de la réalité des concepts théoriques, leurs relations éventuelles, et la mise en évidence des aspects à prendre en considération et qui peuvent orienter ou réorienter le terrain d'investigation du chercheur (Quinvy & Van Campendhoudt, 1988). En effet, sachant la difficulté de conception d'instrument de mesure, le recours à une recherche exploratoire est très utile. Celle-ci est d'une grande utilité d'une part pour construire un instrument de mesure mieux adapté à l'objet de la recherche et approprié à un notre échantillon ; et d'autre part pour confronter le modèle de causalité liant les pratiques de rémunération à l'engagement organisationnel, à l'épreuve des faits. Il s'agit d'une démarche basée en partie sur le paradigme de Churchill (1979).

Figure 20 : Procédure proposée pour développer de meilleures mesures selon le paradigme de Churchill (1979)



Source : P.ROUSSEL Méthode de validation de questionnaire en GRH, 1994

2.2.1 Le choix des échelles de mesure des variables explicatives :

Les trois (3) échelles de mesure des pratiques salariales sont construites sur la base des lectures exploratoires.

2.2.1.1. l'échelle de mesure de la reconnaissance non monétaire :

Il suffit d'analyser la littérature organisationnelle sur la reconnaissance pour se rendre compte de l'inexistence d'outils de mesures fiables susceptibles d'évaluer les différentes dimensions de ce concept (Fall, 2015). Malgré l'abondance littérature sur la reconnaissance (Honneth, 2000 ; Thériault & St-Onge, 2000 ; Brun & Dugas, 2002, 2005 ; St-Onge et al, 2005 ; Paquet & al., 2011) , on constate que les instruments de mesure aptes à capturer les différentes dimensions de ce concept, demeurent rares. L'échelle de mesure de la reconnaissance non monétaire attribuée à Amar Fall (2015) apparu sur la Revue européenne de psychologie appliquée, offre au chercheur dans la GRH une possibilité d'étudier ce concept dans des entreprises économiques, contrairement à l'échelle de Paquet et al. (2011) ou celle plus récemment proposée par Brillet et al. (2013) sont de manière générale tous testés sur des salariés travaillant dans le secteur de la santé. Amar Fall (2015) a réalisé deux études transversales dans sa recherche. Les données collectées par questionnaire ont été traitées par les logiciels SPSS17.0 pour les analyses factorielles exploratoires et EQS6.1 pour les analyses factorielles confirmatoires. Les résultats démontrent qu'en milieu organisationnel, il peut y avoir trois sources ou porteurs de la reconnaissance qu'il faut prendre en considération : l'organisation elle-même, les supérieurs hiérarchiques et les collègues. Cette échelle contenait trois dimensions, après une phase exploratoire dans notre terrain d'investigation, nous avons retenu que deux dimensions à savoir : reconnaissance de la part de l'entreprise, reconnaissance de la part des supérieurs hiérarchiques. Cette échelle de mesure comprend huit items qui reprennent les définitions fournies différents auteurs de ses différents composants, elles sont accompagnées par l'échelle du type Likert de cinq niveaux suivante :

Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
----------------------	--------------	--------	----------	----------------------

Tableau 13 : liste des items portant sur la reconnaissance non monétaire.

Type de reconnaissance	Items
reconnaissance de la part de l'entreprise	Mon entreprise me propose des formations assurant le développement de mes compétences.
	Mon entreprise me donne des possibilités d'avancement
	souvent quand j'accomplis efficacement un travail mon entreprise m'attribue des symboles honorifiques (des médailles honorifiques, des trophées, des prix, des titres...etc.)
	Mon entreprise reconnaisse ma contribution au bon fonctionnement du travail par des récompenses non monétaires (smart phone, plus de ressources, véhicule de service...etc.).
reconnaissance de la part des supérieurs hiérarchiques	Mon supérieur m'informe et m'explique ses décisions.
	Mes supérieurs hiérarchiques font preuve de considération à mon égard (salutations, sympathie et attentions agréables).
	Mes supérieurs hiérarchiques me félicitent devant mes collègues et souligne mes réalisations durant les réunions.
	Mes supérieurs hiérarchiques reconnaissent ma valeur en me laissant suffisamment d'autonomie dans mes fonctions.

2.2.1.2.L'échelle de mesure de la rémunération variable et de la rémunération des compétences

Pour ce qui est de la rémunération variable et la rémunération des compétences, en s'appuyant sur la littérature, nous avons généré cinq items pour chacune des variables qui capturent au mieux les caractéristiques des construits étudiés. Après un prétest du questionnaire et une validation de ce dernier par des professeurs en ressources humaines à leur tête le professeur Jean Marie Peretti, un professeur et chercheur français qui enseigne actuellement à l'ESSEC et à l'université de Corse. Les items validés sont retenus et nous avons demandé aux employés d'exprimer leur degré d'accord ou de désaccord envers ces items sur une échelle de Likert à cinq niveaux.

Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
----------------------	--------------	--------	----------	----------------------

Tableau 14 : liste des items portant sur la rémunération variable et la rémunération des compétences.

Les rémunérations	Items
La rémunération variable	Notre système de rémunération accorde un meilleur salaire aux plus performants.
	Mon entreprise m'apporte une reconnaissance monétaire pour la qualité de mon travail (par des augmentations, des primes, des avantages monétaires).
	Mon salaire dépend de la réalisation de mes objectifs fixés par mon entreprise.
	il y a un lien étroit entre mes résultats au travail et mon salaire
	Mon salaire correspond à mes efforts fournis au travail.
La rémunération des compétences.	Mon salaire sera meilleur si mes comportements et mes aptitudes sont identiques à celles requises par l'entreprise.
	Mon salaire est déterminé par le savoir, le savoir-faire et le savoir être que je développe.
	Mon entreprise utilise un système officiel pour évaluer mes compétences.
	Mon salaire est ajusté périodiquement (mensuellement, semestriellement ou annuellement) en fonction du niveau de mes compétences.
	Il y a un lien direct entre les résultats de l'évaluation de mes compétences et mon salaire

2.2.2. Le choix de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel :

La nature protéiforme de l'engagement organisationnel suscite encore des travaux controversés qui cherchent à comprendre les différentes formes d'attachement bidimensionnel (O'Reilly & Chatman, 1986) ou tridimensionnel (Meyer & Allen, 1991), leurs déterminants et leurs conséquences sur les attitudes et les comportements humains au sein de l'organisation. Les travaux de Meyer et Allen (Allen & Meyer, 1990, 1996 ; Meyer & Allen, 1991, 1997) sont à cet égard les plus célèbres. L'adoption de l'approche tridimensionnelle de l'EO d'Allen et Meyer nous a orientés systématiquement vers l'instrument de mesure développée par ces deux auteurs en 1991 et révisée en 1993 (Meyer, Allen & Smith, 1993). Dans sa première version cette échelle comportait huit items, après quelques travaux Meyer et Allen en 1993 ont révisé cet instrument pour qu'il comporte à la fin six items pour chacune des trois dimensions : affective, normative et calculée. Nous avons opté pour une légère modification

de la version originale qu'on a jugée approprié à notre contexte de recherche. En ce qui concerne l'engagement affectif, on a retenu 7 items, pour l'engagement calculé et continu nous avons gardé 6 items de la version révisée pour chaque type. Disposer d'une échelle de mesure fortement reconnue par la communauté scientifique, et largement validée par les études empiriques (Mueller & al., 1992 ; Bartlett, 2001), est d'un apport incontournable pour notre recherche.

Tableau n °15 : liste des items portant sur l'engagement organisationnel

Les rémunérations	Items
Engagement affectif	Je serais très heureux (se) de terminer ma carrière dans cette entreprise.
	Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens.
	J'apprécie de discuter de cette entreprise avec les gens de l'extérieur.
	Je ne me sens pas « émotivement attaché (e) » à cette entreprise. (-)
	Cette entreprise représente beaucoup pour moi.
	J'ai un grand sentiment d'appartenance à cette entreprise.
	Je crois que je pourrais développer un sentiment d'attachement aussi grand pour une autre entreprise que la mienne.
Engagement calculé	Il serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise pour le moment, même si je le voulais.
	Trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je me décidais à quitter cette entreprise.
	En ce moment, je reste dans cette entreprise tant par nécessité que par choix.
	Je pense avoir trop peu de possibilités de travailler ailleurs pour envisager de quitter cette entreprise.
	Je continue de travailler dans cette entreprise, parce qu'aucune autre entreprise ne pourrait m'offrir les mêmes avantages.
	Si je n'avais pas tant donné de moi-même à cette entreprise, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs.
Engagement normatif	Je ne ressens aucune obligation de rester dans mon entreprise actuelle (-).
	Même si c'est à mon avantage de quitter mon entreprise, je ne pense pas qu'il serait correct de ma part de le faire.
	Je sentirais de la culpabilité si je quittais mon entreprise maintenant.
	L'entreprise dans laquelle je suis actuellement mérite ma fidélité.
	Je ne quitterais pas mon entreprise maintenant, car je ressens une obligation envers certaines personnes qui y travaillent.
	Je dois beaucoup à mon entreprise.

Le questionnaire a été soumis à une série d'examens d'évaluation par les chercheurs de l'université de Mascara plus une évaluation du professeur Peretti spécialiste dans la rémunération et l'engagement organisationnel. Les employés sont invités à exprimer leur degré d'accord ou de désaccord sur une échelle de Likert à cinq (5) niveaux.

2.2.3. Les variable de contrôle :

Parmi les critères sociodémographiques les plus étudiés, l'âge, le sexe, le niveau d'instruction et le statut familial. Les critères firmographiques, les critères les plus communément étudiés sont : les secteurs d'activité, la taille de l'entreprise, les types de contrats, le taux de turnover, l'ancienneté (Kinnear & Sutherland, 2000), l'expérience, la catégorie socioprofessionnelle, le domaine de compétence et les types d'entreprise. Nous avons introduit dans notre étude les facteurs de contrôle suivants : l'âge de l'employé, son genre, son ancienneté, sa catégorie socioprofessionnelle et son niveau d'instruction. Cela va nous permettre de comprendre au mieux le poids de causalité entre variables extrapolées sur les différents facteurs de contrôle.

Section 2 : Purification de l'instrument de mesure et recueil des données

La phase de purification a pour but de condenser les échelles multiples du questionnaire, il s'agit de soumettre le questionnaire à un test de fiabilité de cohérence interne et de validité du construit (Roussel & Wacheux, 2005). Une analyse de fiabilité a été réalisée pour toutes les variables (explicatives et à expliquer), le coefficient de cohérence interne alpha de Cronbach a été calculé à l'aide du logiciel SPSS pour l'ensemble des énoncés de chaque variable. Ensuite une analyse factorielle a été réalisée pour l'ensemble des items de chaque variable retenu dans notre recherche.

1. Fiabilité - Fidélité de chaque échelle du questionnaire utilisé :

La fiabilité ou fidélité d'un instrument de mesure représente sa capacité à reproduire des résultats similaires s'il était administré plusieurs fois à une même population. L'objectif est de réduire l'erreur aléatoire (Roussel, 1994). Pour évaluer la fiabilité des échelles du questionnaire de notre recherche, nous avons utilisé la technique la plus répandue, en l'occurrence, la cohérence interne. Cette mesure de la fidélité s'applique aux échelles

multiples où plusieurs énoncés sont répartis dans un questionnaire afin de mesurer une variable. Si les personnes interrogées sont cohérentes dans leurs réponses aux différents items mesurant la variable, l'échelle est fiable. L'indicateur de fidélité entre les items est appelé coefficient de fiabilité de cohérence interne (internal consistency reliability). L'instrument de mesure le plus répandu est le coefficient alpha de Cronbach ou coefficient α (Cronbach, 1951). Ce coefficient permet de vérifier si les items partagent des notions communes, c'est-à-dire si chaque item présente une cohérence avec l'ensemble des autres items de l'échelle. Ça consiste à réduire un grand nombre d'items dans un processus d'itération de conservation/ élimination en fonction de la valeur d'Alpha Cronbach qui varié entre 0 à 1, plus la valeur s'approche du 1 plus la cohérence est forte. Dans le tableau suivant la signification des valeurs d'Alpha de Cronbach :

Tableau 16 : valeur d'alpha de cronbach et sa signification.

Inférieur à 0.6	insuffisant
Entre 0.6 et 0.65	faible
Entre 0.65 et 0.7	Minimum acceptable
Entre 0.7 et 0.8	Bon
Entre 0.8 et 0.9	Très bon
Supérieure à 0.9	Penser à réduire le nombre d'items

Source : Carricanno & al, 2010, p.62

1.1.Fiabilité - Fidélité de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel :

À travers le logiciel SPSS.20, nous avons calculé le coefficient d'Alpha de Cronbach de l'échelle de mesure pour l'engagement organisationnel. Les Dix-neuf items générés ont été prise en considération pour vérifier la fidélité du construit de l'engagement organisationnel. Les tableaux 17 et 18 suivant nous fournissent les résultats du test de la cohérence interne et de la purification de l'échelle.

Tableau 17 : statistiques de totale des éléments de l'EO

Items	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q1	60,5152	56,799	,559	,527	,665
Q2	60,5261	59,487	,453	,455	,678
Q3	60,6109	61,306	,314	,257	,692
Q4	61,6935	70,945	-,229	,253	,739
Q5	60,2913	59,231	,541	,593	,673
Q6	60,4674	59,613	,470	,588	,677
Q7	60,9391	66,951	,001	,191	,720
Q8	60,5913	60,560	,398	,317	,684
Q9	60,8826	61,206	,327	,354	,690
Q10	60,9391	65,809	,048	,182	,718
Q11	61,3522	64,573	,093	,279	,716
Q12	61,1261	61,927	,245	,331	,699
Q13	60,9261	60,827	,352	,276	,688
Q14	61,5391	69,386	-,140	,222	,735
Q15	61,1391	60,970	,331	,432	,690
Q16	61,2587	58,824	,457	,442	,677
Q17	60,4457	60,134	,455	,443	,679
Q18	61,1391	60,464	,377	,338	,685
Q19	60,4696	60,110	,469	,456	,679

Tableau 18 : la fiabilité interne de l'instrument de l'EO.

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,706	,714	19

Suite aux tableaux ci-dessus, le coefficient de cohérence interne Cronbach alpha du construit de l'engagement organisationnel a une bonne signification puisque sa valeur est de 0.706. Ce qui est suffisant pour juger la cohérence interne des échelles de mesure comme acceptable et utilisable pour l'analyse de cette étude. Néanmoins SPSS nous renseigne à partir du tableau de statistiques de totale des éléments de l'EO que quelques énoncés doivent être éliminés pour avoir une cohérence plus élevée. Par exemple si nous éliminons la question Q4 « Je ne me sens pas « émotionnellement attaché (e) » à cette entreprise » de l'échelle nous obtiendrons un coefficient $\alpha = ,739$. Les items qui devront être éliminés s'apparaîtront plus après l'analyse factorielle.

1.2. Fiabilité - Fidélité de l'échelle de mesure des pratiques de rémunération.

1.2.1. La reconnaissance non monétaire :

Tableau 19 : statistiques de totale des éléments de la RNM

Items	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q1	23,8217	36,391	,691	,618	,871
Q2	24,1087	34,184	,811	,731	,858
Q3	24,4261	36,903	,545	,350	,887
Q4	24,1739	35,547	,728	,587	,867
Q5	23,8435	36,921	,701	,544	,871
Q6	24,2565	35,559	,745	,627	,866
Q7	24,0565	36,973	,670	,534	,873
Q8	24,6348	38,563	,440	,245	,897

Tableau 20 : la fiabilité interne de l'instrument de la RNM

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,888	,891	8

Le tableau qui présente les statistiques par item de la reconnaissance non monétaire, indique que le coefficient alpha est en permanence supérieur à la norme de 0,70 quand chaque item est retiré tour à tour de l'échelle. Le coefficient Alpha de Cronbach globale est de 0.888, ce qui signifie que l'échelle de mesure de cette variable à une très bonne cohérence interne, à cet effet aucun des items ne sera enlevé. Cela nous assure aussi pour le choix des items qui sont au nombre de 8.

1.2.2. La rémunération variable :

Nous avons généré cinq items pour l'échelle de la rémunération variable, la fiabilité de cohérence interne est maintenant étudiée pour ces cinq items-là. Les statistiques item par item de l'échelle de RV sont excellentes puisqu'en retirant tour à tour chacun des 5 items, le coefficient reste toujours supérieur à **0,83**. Ceci indique que tous les énoncés partagent une notion commune, c'est-à-dire que chaque item présente une cohérence avec l'ensemble des autres énoncés de l'échelle.

Tableau 21 : statistiques de totale des éléments de la RV

Items	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q1	12,3913	15,511	,691	,489	,854
Q2	12,0413	15,857	,679	,473	,857
Q3	12,2870	14,610	,790	,634	,830
Q4	12,2130	15,545	,705	,512	,851
Q5	12,1457	15,907	,671	,481	,859

Le tableau 22 ci-dessous indique le niveau de la cohérence interne mesurée par le coefficient alpha de Cronbach. Il est excellent et confirme les résultats du tableau précédent. Il s'élève à ,877. Ce qui est supérieur à la norme de 0.70. Ainsi, aucun item de l'échelle ne doit être retiré sur la base du critère de la fiabilité de cohérence interne quelle que soit la méthode de calcul utilisée.

Tableau 22 : la fiabilité interne de l'instrument de la RV.

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,877	,877	5

1.2.3. La rémunération des compétences :

Tableau 23 : statistiques de totale des éléments de la RC

Items	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q1	11,9587	12,833	,632	,486	,765
Q2	12,0652	12,161	,695	,531	,745
Q3	12,1783	13,859	,433	,199	,825
Q4	12,0304	12,234	,665	,455	,754
Q5	12,1761	13,174	,584	,356	,779

À son tour l'échelle de la rémunération des compétences est représentée par cinq items que nous avons générés après une bonne revue de littérature. Les statistiques de totale des éléments de la RC sont satisfaisantes puisqu'en retirant tour à tour chacun des 05 items, le coefficient alpha reste supérieur à **0,74**. On se référant aux résultats du tableau 23, nous remarquons que l'élimination de l'énoncé Q3 : Mon entreprise utilise un système officiel pour évaluer mes compétences, améliorera le score global du coefficient Alpha de Cronbach à **0,82**. Nous pouvons dire que cet item présente une faible cohérence avec l'ensemble des autres énoncés dans ce cas de figure une analyse factorielle nous confirmera la rétention ou l'élimination de cet item.

Tableau 24 : la fiabilité interne de l'instrument de la RC.

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,811	,812	5

Les items relatifs à la rémunération des compétences nous semblent cohérents puisque l'alpha de Cronbach globale est de 0.811 et d'après Carricanno & al, (2010), cette valeur est d'une très bonne signification.

2. Analyse de la structure factorielle de l'instrument de mesure.

Dans cette deuxième procédure d'épuration du questionnaire, l'ensemble des items du questionnaire est soumis à une analyse factorielle. Cette procédure permet de déterminer la structure factorielle d'un instrument de mesure et d'extraire les dimensions sous-jacentes au construit, en retenant les principaux facteurs correspondant aux différentes facettes du construit étudié (Evrard, Pras, & Roux, 2003). Nous avons eu recours à l'analyse factorielle exploratoire afin de : (1) tester la multi-dimensionnalité du concept de l'engagement organisationnel, (2) tester l'unidimensionnalité du construit de et de la reconnaissance non monétaire, la rémunération variable et de la rémunération des compétences, (3) épurer l'instrument de mesure des items qui détériorent la qualité de la structure factorielle (Evrard & al., 2003). L'application de cette analyse exige un choix en termes de méthodes d'extraction et d'interprétation des données. Plusieurs méthodes d'extraction sont proposées le logiciel SPSS. En ce qui concerne notre recherche, nous avons choisi la méthode la plus utilisée, en l'occurrence l'analyse en composantes principales (ACP). Ainsi, l'épuration d'un instrument de mesure par analyse exploratoire peut être réalisée au regard des critères suivants (Evrard, Pras, & Roux, 1993 ; Scarpello, Huber, & Vandenberg, 1988 cité par Amar Fall, 2015) :

- rejet des items dont la saturation factorielle est inférieure à 0,5 sur le même facteur ;
- rejet des items isolés sur un facteur ;
- rejet des items présentant une saturation élevée sur plusieurs facteurs ($> 0,5$)

D'autres critères doivent également être pris en considération lors de cette phase d'épuration (Evrard & al., 2003). C'est notamment le cas de l'indice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), et du test de sphéricité de Bartlett. L'indice KMO donne un aperçu global de la qualité des corrélations inter-items. Un indice KMO élevé ($> 0,70$) indique que la solution factorielle est statistiquement satisfaisante (Evrard & al., 2003). Le test de sphéricité de Bartlett permet de vérifier si l'on peut rejeter l'hypothèse nulle, selon laquelle toutes les corrélations seraient égales à zéro.

2.1.L'analyse factorielle des pratiques de rémunération.

Nous effectuons l'analyse factorielle pour nos trois variables explicatives, à savoir la reconnaissance non monétaire, la rémunération variable et la rémunération des compétences. Ainsi nous testerons l'unidimensionnalité de chacun de ces trois construits, aussi nous vérifierons que la contribution factorielle de chaque item, permet de mesurer de manière satisfaisante le construit en question.

2.1.1. L'analyse factorielle de l'échelle de la rémunération non monétaire.

L'analyse factorielle exploratoire a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS sur l'ensemble des 08 items relatifs à la reconnaissance non monétaire, sans préciser le nombre de facteurs. La méthode d'extraction choisie pour déterminer le nombre de facteurs est l'analyse en composantes principales (ACP). Les premiers résultats, présentés dans le tableau, ont révélé une solution factorielle statistiquement acceptable. L'indice KMO de 0,889 peut être qualifié d'excellent ainsi que le résultat du test de sphéricité de Bartlett est significatif ($p < 0,01$). Nous pouvons donc poursuivre l'analyse.

Tableau 25 : Indice KMO et test de Bartlett pour la reconnaissance non monétaire

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		.889
	Khi-deux approximé	2005.546
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	28
	Signification de Bartlett	.000

Troisième chapitre : La spécification du cadre opérationnel de la recherche

Nous passons maintenant à l'analyse du tableau de la variance totale expliquée. En regardant la deuxième colonne du tableau 26, nous constatons qu'un seul facteur (ou composant) a une valeur propre plus que 1. Nous le conservons donc pour l'analyse. Ce facteur explique à lui seul 57,687% de la variance totale des 8 variables de l'analyse.

Tableau 26 : Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4.615	57.687	57.687	4.615	57.687	57.687
2	.926	11.572	69.260			
3	.675	8.441	77.701			
4	.541	6.763	84.464			
5	.402	5.029	89.493			
6	.378	4.729	94.222			
7	.268	3.356	97.578			
8	.194	2.422	100.000			

L'analyse de la matrice des composantes nous révèle que le premier facteur est fortement corrélé avec tous les items qui représentent une saturation factorielle supérieure à 0.5, ce qui nous confirme avec le teste d'alpha de Cronbach la validité de construit.

Tableau 27 : Matrice des composantes

	Composante
	1
Mon entreprise me propose des formations assurant le développement de mes compétences.	.784
Mon entreprise me donne des possibilités d'avancement.	.876
souvent quand j'accomplis efficacement un travail mon entreprise m'attribue des symboles honorifiques	.625
Mon supérieur m'informe et m'explique ses décisions.	.818
Mes supérieurs hiérarchiques font preuve de considération à mon égard	.794
Mes supérieurs hiérarchiques me félicitent devant mes collègues et souligne mes réalisations durant les réunions.	.826
Mes supérieurs hiérarchiques reconnaissent ma valeur en me laissant suffisamment d'autonomie dans mes fonctions.	.769
Mon entreprise reconnaisse ma contribution au bon fonctionnement du travail par des récompenses non monétaires	.520

2.1.2. l'analyse factorielle de l'échelle de la rémunération variable.

L'indice KMO de 0,828 peut être qualifié d'excellent ou de méritoire. Il nous indique que les corrélations entre les items sont de bonne qualité. Ensuite, le résultat du test de sphéricité de Bartlett est significatif ($p < 0,01$). Les corrélations ne sont donc pas toutes égales à zéro. Nous pouvons donc poursuivre l'analyse.

Tableau 28 : Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		.828
	Khi-deux approximé	868.387
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	10
	Signification de Bartlett	.000

Tableau 29 : Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2.979	59.583	59.583	2.979	59.583	59.583
2	.791	15.816	75.399			
3	.531	10.618	86.017			
4	.399	7.970	93.987			
5	.301	6.013	100.000			

Tableau 30 : Matrice des composantes

Enoncés	Composante
	1
Notre système de rémunération accorde un meilleur salaire aux plus performants.	.809
Mon entreprise m'apporte une reconnaissance monétaire pour la qualité de mon travail (par des augmentations, des primes, des avantages monétaires).	.804
Mon salaire dépend de la réalisation de mes objectifs fixés par mon entreprise.	.870
Il y a un lien étroit entre mes résultats au travail et mon salaire	.536
Mon salaire correspond à mes efforts fournis au travail.	.796

Le tableau de la variance totale expliquée, montre qu'il existe qu'un seul facteur qui domine la représentativité de la variance initiale avec plus de 59%. Les résultats sur le tableau

de la matrice des composantes révèlent que le facteur est fortement corrélé avec tous les items, ce qui nous confirme l'unidimensionnalité du construit de la rémunération variable. En rajoutant ces résultats avec celles du teste de d'Alpha Cronbach, aucun item ne sera éliminé et l'échelle est validée.

2.1.3. l'analyse factorielle du construit de la rémunération des compétences.

Nous procédons maintenant à une analyse factorielle du groupe d'items relatif à la rémunération des compétences. Les tableaux ci-dessus nous résument les résultats obtenus.

Tableau 31 : Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		.813
	Khi-deux approximé	771.989
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	10
	Signification de Bartlett	.000

Sur le **tableau 31**, l'indice KMO 0.814 ainsi que la signification de Bartlett qui est inférieur à 0.001 permettent d'accepter préalablement les résultats de cette analyse. Nous passons au tableau de la variance totale expliquée.

Tableau 32 : Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2.884	57.689	57.689	2.884	57.689	57.689
2	.777	15.530	73.219			
3	.572	11.445	84.664			
4	.440	8.797	93.461			
5	.327	6.539	100.000			

Au tableau 32 de la variance totale expliquée, il est si clair que le facteur 1 explique plus que 57% de la variance initiale. Quant à ce facteur, il est fortement corrélé avec tous les items comme indiqué sur le tableau de matrice des composantes (tableau 33).

Tableau 33: Matrice des composantes^a

	Composante
	1
Mon salaire sera meilleur si mes comportements et mes aptitudes sont identiques à celles requises par l'entreprise.	.793
Mon salaire est déterminé par le savoir, le savoir-faire et le savoir être que je développe.	.838
Mon entreprise utilise un système officiel pour évaluer mes compétences.	.591
Il y a un lien direct entre les résultats de l'évaluation de mes compétences et mon salaire.	.811
Mon salaire est ajusté périodiquement (mensuellement, semestriellement ou annuellement) en fonction du niveau de mes compétences.	.740

Ces résultats nous confirment l'unidimensionnalité du construit de la rémunération des compétences. Cette analyse complète Le test de la fiabilité de cohérence interne et nous permet de valider l'échelle.

2.2.l'analyse factorielle du construit de l'engagement organisationnel.

En ce qui concerne l'échelle de mesure de notre variable à expliquer, à savoir l'engagement organisationnel qui contient le plus grand nombre d'items (19) par rapport aux autres variables de notre recherche, effectuer l'analyse factorielle pour la validité n'est pas d'une grande importance, vue que c'est une échelle de mesure fortement reconnue par la communauté scientifique, et largement validée par les études empiriques (Mueller, al., 1992 ; Bartlett, 2001). Dans ce cas et par contrainte de temps, on va se contenté juste de calculer l'indice de KMO et le test de sphéricité de Bartlett pour vérifier l'existence d'une corrélation entre les items qui permet l'utilisation de l'échelle.

En se référant au résultat de l'analyse de fiabilité, les items Q4 « Je ne me sens pas émotivement attaché (e) à cette entreprise », Q7 « Je crois que je pourrais développer un sentiment d'attachement aussi grand pour une autre entreprise que la mienne. » Q10 « En ce moment, je reste dans cette entreprise tant par nécessité que par choix.» Q11« Je pense avoir trop peu de possibilités de travailler ailleurs pour envisager de quitter cette entreprise » et Q14 « Je ne ressens aucune obligation de rester dans mon entreprise actuelle » qui influençaient négativement le coefficient Alpha de Cronbach ont été écartés puis nous avons effectué

l'analyse des composantes principale puisqu'elle permet d'expliquer une grande partie de la variance avec un minimum de facteurs. Cette méthode nous l'avons choisi afin de vérifier la multi dimensionnalité du construit de l'engagement organisationnel. Les tableaux ci-dessus nous résument les résultats obtenus.

Tableau 34 : Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.803
Test de sphéricité de Khi-deux approximé	1988.049
Bartlett ddl	91
Signification de Bartlett	.000

L'indice KMO de 0,803 peut être qualifié d'excellent. Il nous indique que les corrélations entre les items sont de bonne qualité. Ensuite, le résultat du test de sphéricité de Bartlett est significatif ($p < 0,01$). Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle voulant que nos données proviennent d'une population pour laquelle la matrice serait une matrice d'identité. Les corrélations ne sont donc pas toutes égales à zéro. Nous pouvons donc poursuivre l'analyse

Tableau 35 : Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4.791	34.222	34.222	4.791	34.222	34.222	3.828	27.340	27.340
2	2.042	14.583	48.805	2.042	14.583	48.805	2.370	16.927	44.267
3	1.544	11.027	59.832	1.544	11.027	59.832	1.833	13.092	57.359
4	1.250	8.929	68.762	1.250	8.929	68.762	1.596	11.403	68.762
5	.835	5.962	74.724						
6	.746	5.331	80.055						
7	.587	4.190	84.245						
8	.503	3.591	87.835						
9	.457	3.265	91.100						
10	.363	2.594	93.694						
11	.333	2.380	96.074						
12	.262	1.875	97.948						
13	.245	1.752	99.700						
14	.042	.300	100.000						

En regardant la deuxième colonne du tableau de la variance totale expliqué, nous constatons que quatre facteurs (ou composantes) ont une valeur propre plus élevée que 1. Nous les conservons donc pour l'analyse. Le premier facteur explique à lui seul 34,22 % de la variance totale des 14 variables de l'analyse. Mis en commun, les quatre facteurs permettent d'expliquer 68.762 % de la variance. Comme les facteurs 5 à 14 n'expliquent pas suffisamment de variance, ils ne sont pas retenus.

Cette analyse nous confirme que l'engagement organisationnel est un construit multidimensionnel. Les trois premiers facteurs dominent la représentativité avec plus de 59%. Ce résultat confirme le modèle tridimensionnel de Meyer, Allen (1993) que nous avons adopté. Après avoir éliminé les items : Q4, Q7, Q10, Q11 et Q14 le coefficient de fiabilité a été recalculé et le résultat été de : **0,819** ce qui est largement suffisant pour juger positivement la cohérence interne de notre instrument de mesure.

L'analyse de fiabilité et de validité nous a permis effectivement de s'assurer que chaque groupe d'items retenu est représentatif de la dimension qui lui est associé.

3. Le mode d'administration du questionnaire.

3.1.L'échantillonnage :

Dans le processus de recherche, il n'est pas possible de faire des mesures ou des observations sur l'ensemble des objets ou des personnes concernés par le sujet ; il est nécessaire d'en extraire un échantillon qui veut dire un groupe représentatif qui devra représenter, en miniature, l'ensemble plus vaste concerné par le problème de la recherche (Aktouf, 1987). En général, l'échantillonnage veut dire « la sélection d'une partie de la population en l'occurrence d'un échantillon, il représente l'ensemble des opérations destinées à former un échantillon à partir d'une population donnée » (Dodge, Y, 2007, p159). Donc tout un travail d'échantillonnage nécessite d'abord une détermination précise de la population concernée par l'étude.

Dans notre recherche, on essaye de savoir l'impact des nouvelles pratiques salariales sur l'engagement organisationnel des employés dans les entreprises algériennes à travers le recueil de leurs perceptions quant à leurs systèmes de rémunération et d'en tirer les éventuelles causalités avec leur engagement. Nous sommes donc, censés de se focaliser sur la population des employés dans les différents types d'entreprises et d'essayer de toucher les différents types de secteurs d'activité pour plus de fiabilité de l'étude. Ainsi, notre population doit être

composée de tous les types de salariés dans des niveaux hiérarchiques différents, ça peut aller d'un exécutant au cadre supérieur.

Après la détermination de la population cible, il faut poser une deuxième question aussi importante que la première : combien de répondant à notre questionnaire ? Et pour répondre à cette question, les méthodes d'échantillonnage donnent les différentes marches à suivre pour extraire un échantillon tout en ayant un maximum de garanties quant à sa représentativité. Il existe, en gros, deux grandes méthodes : la méthode empirique ou par quotas, et la méthode probabiliste ou aléatoire. La méthode probabiliste, réputée plus scientifique que la première, s'appuie sur les lois des probabilités et sur les plus grandes chances de représentativité d'éléments tirés au hasard (Aktouf, 1987). Nous avons fait référence à une formule mathématique utilisée dans l'échantillonnage probabiliste pour déduire le nombre suffisant d'élément pour une représentativité de l'échantillon (Tauran-Jamelin, 2002).

$$n = \frac{t^2 N}{t^2 + (2e)^2(N - 1)}$$

Avec :

N : la taille de la population

n : la taille de l'échantillon requise (valeur type de 1,96)

t : seuil de confiance utilisé

e : la marge d'erreur acceptée (valeur type de 0,05)

La première étape consiste donc à recenser exhaustivement l'ensemble des individus touchés par la recherche, autrement dit la taille de la population cible. En Septembre 2016, la population active, a atteint 12.117.000 personnes au niveau national selon l'ONS (office national de statistique). En appliquant la formule de l'échantillonnage probabiliste avec un seuil de confiance de 95 % et une marge d'erreur de 5 %, on obtient un échantillon composé de 385 employés. À cet effet nous devons atteindre ce seuil de répondant pour que notre échantillon soit représentatif.

3.2.le profil des répondants :

Notre but est de toucher le plus grand nombre possible des employés travaillant dans différents secteurs, le candidat parfait pour l'étude est un individu ayant un statut de cadre, cadre supérieur, maitrise ou exécutant et qui reçoit un salaire dans une entreprise en Algérie, cela se fait sur la base des possibilités d'accès offertes par les entreprises. Au final, nous avons

pu accéder à six entreprises situées entre Alger, Oran, Hassi Messaoud, Mascara et Sig et interroger 680 employés de différentes catégories socioprofessionnelles. Dans le tableau ci-dessous la liste des entreprises investiguées avec le nombre des répondants pour chacune.

Tableau 36 : Répartition du nombre de participants à l'étude selon les entreprises investiguées.

Nom de l'entreprise	Nombre de questionnaires distribués	Nombre de répondant	Taux de retours
Lafarge (Sig)	180	150	83.33 %
Cosider (Alger)	180	150	83.33 %
Sonatrach (Alger, Oran, Hassi Messaoud)	180	150	83.33%
Sonelgaz(Mascara)	100	80	53%
SAPTA (Alger)	100	80	80%
ADE (MASCARA)	100	70	70%
total	840	680	80.95%

Nous sommes allés rencontrer les employés pour leur parler du questionnaire et leur expliquer l'objectif de la recherche et les procédures à suivre. Notre questionnaire a été administré par voie directe auprès de notre échantillon. Une telle démarche est appropriée au contexte algérien et elle répond à plusieurs objectifs. Rencontrer les employés pour leur administrer le questionnaire de main à main, nous a permis de les rassurer quant à l'aspect confidentiel et anonyme des questionnaires, de vérifier s'ils ont compris les différentes questions qui mesurent nos différentes variables et de réduire le nombre des données manquantes. Cette démarche, nous a aussi permis un gain de temps et d'argent dans la collecte des questionnaires.

Conclusion du chapitre 3 :

Dans ce chapitre, nous avons mis en avant notre orientation épistémologique et notre positionnement méthodologique, deux choses qui sont indispensables pour tout travail de recherche scientifique. Dans notre cas, l'approche suivie, est l'approche intermédiaire connue sur le nom de néopositivisme où les différents types de recherches (exploratoire, analytique) sont complémentaires. C'est l'approche quantitative avec un raisonnement hypothético-déductif qui a été retenu dans notre recherche. Elle consiste à élaborer des hypothèses et de les soumettre à l'épreuve des faits. Le but est de mesurer et tester empiriquement le modèle d'analyse théorique liant les variables explicatives qui sont les trois pratiques salariales retenus et celles à expliquer relatives au triple dimensions de l'engagement organisationnel, afin d'en identifier les relations de « cause à effet ». Puis nous avons passé à la construction de l'instrument de mesure, étape cruciale pour tous les chercheurs. Le mieux c'est d'avoir recours à l'instrument déjà utilisé et validé dans le milieu scientifique. C'est pour cette raison qu'on a emprunté l'échelle de mesure d'Allen et Mayer (1991, 1997) pour l'engagement organisationnel et l'échelle d'AMAR Fall 2013 pour la reconnaissance non monétaire. Pour les deux autres variables (rémunération variable et rémunération des compétences) on a élaboré un questionnaire suivant le paradigme de Churchill (1974) et en prenant l'avis de plusieurs chercheurs à leur tête le professeur Peretti JM. À l'aide de logiciel SPSS, nous avons effectué les tests d'Alpha de Cronbach et l'analyse factorielle pour chacune de nos échelles afin d'épurer ces dernières et d'en vérifier dans une certaine mesure la qualité psychométrique.

Pour l'administration des questionnaires, on a eu d'énormes difficultés en termes d'accès aux entreprises, mais on a pu avoir un échantillon représentatif de 680 employés. On a eu recours à plusieurs outils statistiques obtenus à l'aide du logiciel SPSS pour procéder à l'analyse descriptive et à celle des hypothèses qu'on va le montrer dans le chapitre quatre.

Quatrième chapitre : analyse et discussion des résultats

Introduction chapitre 4 :

Ce chapitre est dédié à la présentation et à la discussion des résultats obtenus au terme de la démarche méthodologique développée dans le troisième chapitre (premier chapitre de la partie empirique). Il convient dans ce qui suit, de tester notre modèle et les hypothèses proposées afin de soulever les liens de causalité entre les pratiques salariales et l'engagement organisationnel pour identifier les variables ayant un pouvoir à la fois attractif et incitatif sur l'engagement organisationnel des employés dans les entreprises algériennes. D'abord une analyse descriptive aux différentes variables sera présentée, ensuite on procédera à des calculs de régressions et de corrélations afin de tester la significativité des liens entre les variables explicatives et les variables à expliquer. Ainsi, pour donner du sens aux diverses relations de causalité obtenues, nous discuterons dans un premier temps leurs convergences et leurs divergences, puis dans un second temps nous mettrons l'accent sur les relations de causalité validées en les confrontant aux hypothèses de notre recherche, mais aussi aux résultats de recherches antérieures. Ceci nous permettra de soustraire les implications managériales, et de crayonner des stratégies.

Section 1 : analyse des résultats

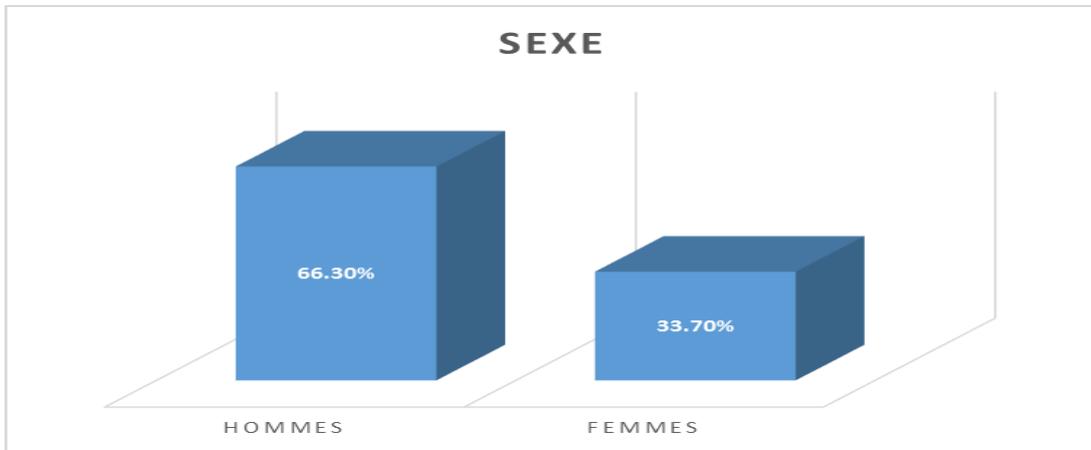
Cette section est réservée aux analyses des résultats. Dans ce qui suit une analyse des données sociodémographiques et firmographiques sera effectuée, ensuite une analyse descriptive des variables explicatives et des variables à expliquer va être réalisé, cela va nous permettre de savoir le degré d'engagement des employés dans les entreprises Algériennes ainsi que l'évaluation de la présence des nouvelles pratiques salariales au niveau des entreprises concernées (publiques et/ou privées) à travers la perception des répondants. Enfin le coefficient de corrélation sera calculé pour donner la force du degré de liaison entre nos variables quantitatives. Ainsi, des analyses de régression linéaire seront effectuées pour observer le degré d'impact des pratiques de rémunération sur l'engagement organisationnel. C'est ainsi que nos hypothèses seront testées

1. L'analyse des données sociodémographiques et firmographiques :

Rappelons que trois caractéristiques sociodémographiques et deux caractéristiques firmographiques ont été retenues dans notre modèle : âge, sexe, catégorie

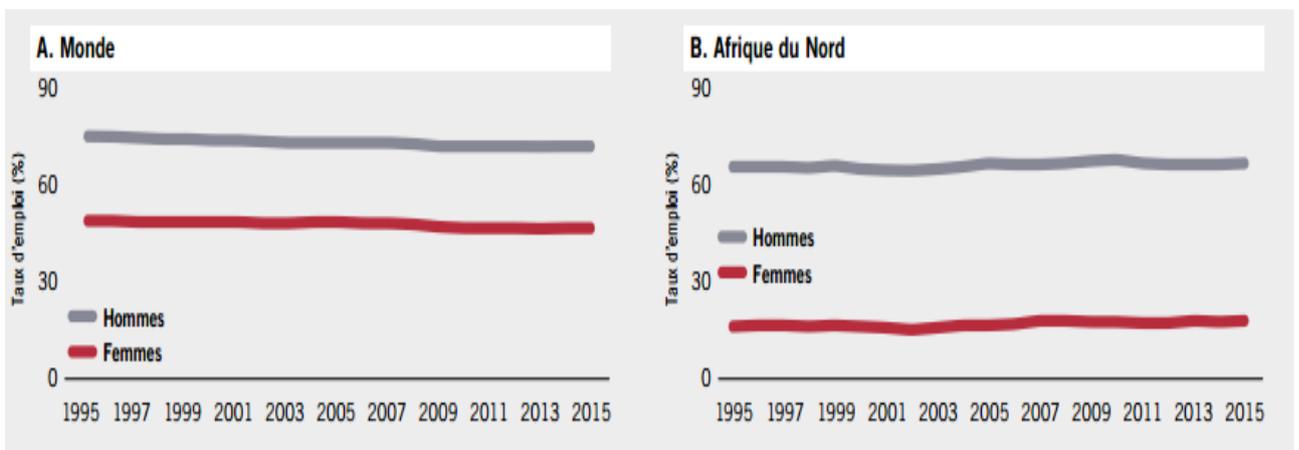
socioprofessionnelle, ancienneté et le niveau d’instruction (diplôme). Nous procéderons à l’analyse de chacune de ses caractéristiques.

Figure 21 : La distribution des répondants selon le sexe.



Notre échantillon est constitué d’une majorité d’hommes 66,3% contre 33,7% de femmes. Comparée aux résultats des enquêtes menées par l’Organisation internationale du travail (OIT, 2016) sur les femmes au travail dans le monde entier, cette tendance se confirme. Selon OIT (2016), en 2015, le taux d’emploi féminin était de 46 pour cent, celui des hommes proche de 72% ; 1,3 milliard de femmes avaient un emploi, contre près de 2 milliards d’hommes. Cet écart est bien plus marqué en Afrique du Nord, dans les États arabes et en Asie du Sud où le taux d’emploi des hommes est plus de trois fois supérieur à celui des femmes.

Figure 22 : Taux d’emploi par sexe et par région, 1995-2015



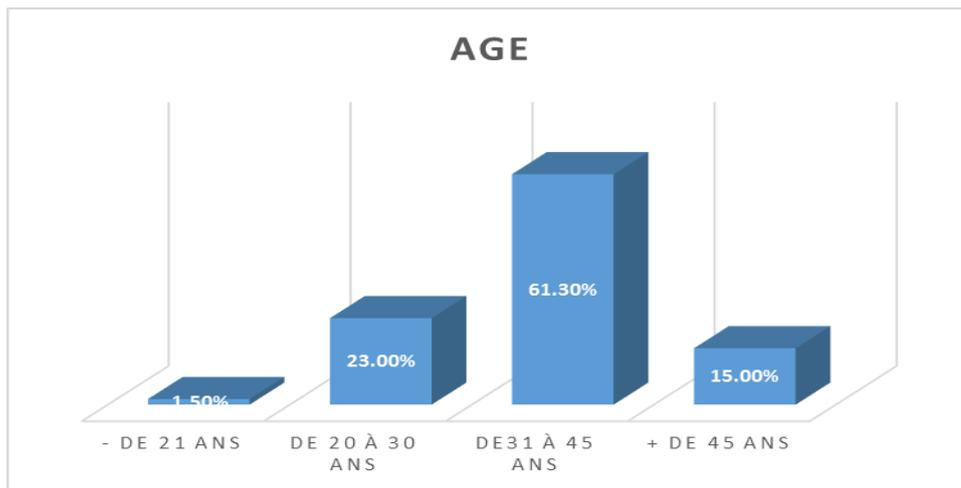
Source : OIT, 2016, les femmes au travail.

L’office national des statistiques (ONS, 2016) rejoint ces tendances lorsqu’il annonce que le volume de la population occupée féminine forme 17,6% de la population occupée

totale. Toutefois, les proportions entre hommes et femmes diffèrent d'un échantillon à un autre et d'un contexte culturel à un autre (Guerrero & Herrbach, 2005). De ce fait, nous pouvons dire que cette majorité masculine est due à la nature de travail et de l'activité elle-même des entreprises de notre étude (une cimenterie, travaux publics, hydrocarbures) caractérisée par des conditions de travail peu supportable par les femmes.

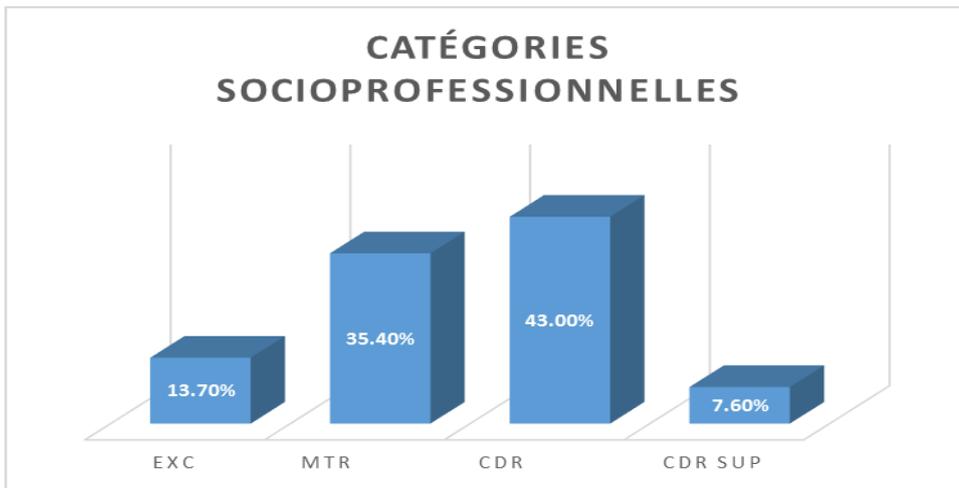
Notre échantillon est constitué d'une population d'employés majoritairement âgés entre 31 et 45 ans, (61.3%) des répondants sont dans cette tranche d'âge (**figure**). (23%) des employés interrogés ont entre 21 ans et 30 ans. (15%) des répondants sont âgés de plus de 45ans. seulement (1.5%) des répondants ont moins de 21ans. Il est donc clair que les entreprises algériennes comptent sur des salariés relativement jeunes pour garder la dynamique et la performance des équipes, et que ces jeunes sont encadrés par des collègues plus âgés pour garder l'équilibre entre les générations.

Figure 23 : La distribution des répondants selon l'âge



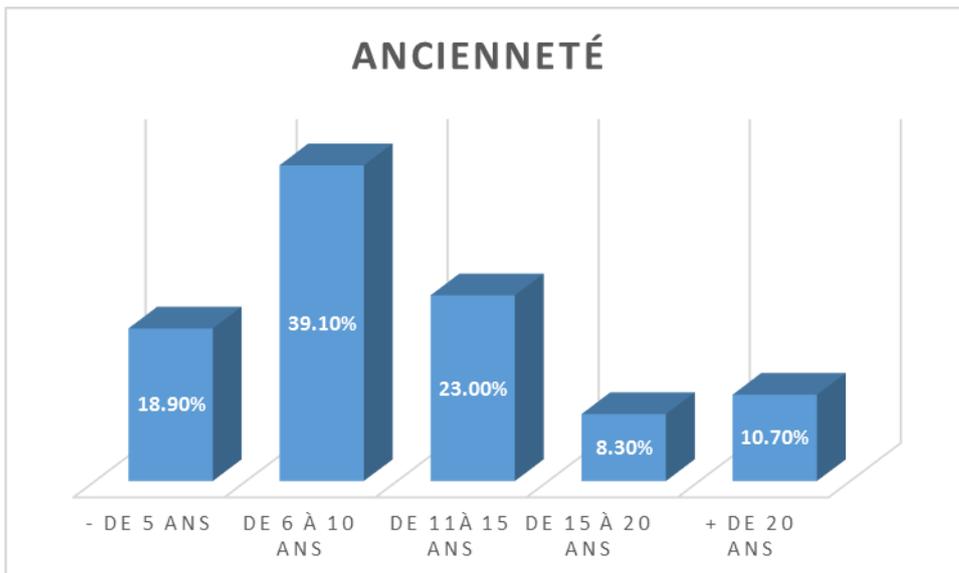
L'analyse des catégories socioprofessionnelles (**figure**), nous révèle que les cadres occupent la part la plus importante avec un taux de (43%), suivie par les maîtrises avec une proportion de (35.4%), tandis que les cadres supérieurs et les exécutants représentent respectivement (7.6%) et (13.7%) de notre échantillon. Il ressort de certains travaux que plus les employés gravitent autour des niveaux hiérarchiques, plus ils prennent de l'assurance au détriment de leur engagement organisationnel (O'Leary, 2003) ce qui laisse présager un défi pour les entreprises algériennes en terme de rétention et d'augmentation d'engagement organisationnel de ses cadres qui représentent selon notre étude 43% de notre échantillon.

Figure 24 : La distribution des répondants selon la catégorie socioprofessionnelle.



En termes d'ancienneté, plus que la moitié des répondants (58%) ont moins de 10 ans de travail au sein de l'entreprise répartie comme suit : 18,9% de répondants ont moins de 5 ans et 39,1% entre 6 ans et 10 ans. 42% des salariés restants font partie de l'entreprise depuis au moins 11 ans avec un taux de 23,0% des répondants qui ont une ancienneté de 11 à 15 ans 10,7% des répondants qui ont plus de 20 ans d'ancienneté et seulement 8,3% déclarent avoir une ancienneté allant de 16 à 20ans.

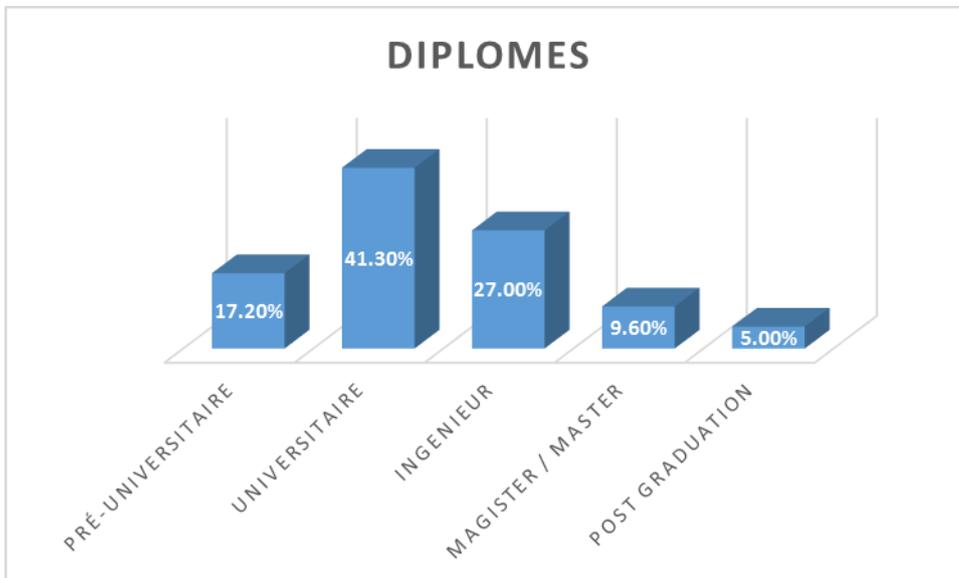
Figure 25 : La distribution des répondants selon l'ancienneté



La **figure 26** fait état de la distribution des répondants selon le plus haut niveau de scolarité déclaré. On constate que 116 répondants (17,2%) ne sont pas des détenteurs d'un diplôme universitaire et d'après les entretiens menés avec eux, ils sont détenteurs d'un

diplôme secondaire ou ils sont issus des centres de formation professionnel (CFPA). La majorité des répondants (82.9%) ont un niveau universitaire avec ses différents cycles (licence, ingéniorat, master, doctorat), le plus grand nombre de répondants soit 281 (41,3) ont un niveau universitaire de premier cycle, alors qu'un autre groupe de 183 (27%) sont des ingénieurs. Soixante-cinq répondants (09,6%) ont dit détenir un master et 5% des employés de notre échantillon soient 34 répondants déclarent avoir un niveau de troisième cycle. ce qui en fait un groupe de répondants fortement scolarisé. cela signifie que les entreprises algériennes donnent de l'importance au niveau d'instruction et à la qualité des connaissances de leurs collaborateurs.

Figure 26 : La distribution des répondants selon le niveau de scolarité.



2. Analyse des statistiques descriptives des variables explicatives et de la variable à expliquer :

Dans ce qui suit, nous visons à présenter les statistiques descriptives des données recueillies par questionnaire à propos des perceptions des employés de l'engagement organisationnel et les trois pratiques salariales retenues dans notre modèle. Pour ce faire, le mode, la moyenne et l'écart-type des valeurs de chaque construit sont présenté afin de permettre l'évaluation de niveau d'engagement des employés dans les entreprises investiguées et de savoir à quel point les pratiques étudiées sont appliquées au niveau de ces dernières. C'est à la lumière de ces résultats qu'il sera possible, de faire ressortir les dimensions de chacune

des variables sur lesquelles il faut intervenir pour améliorer soit l'engagement organisationnel soit les pratiques salariales.

2.1. l'engagement organisationnel :

Rappelons que l'engagement organisationnel est la variable à expliquer dans notre recherche, c'est un construit multidimensionnel que nous avons mesuré par l'utilisation intégrale des indicateurs tirés des nouvelles échelles de Meyer et Allen (1997). Une analyse factorielle a permis de tester les dimensions originales proposées dans le modèle de Meyer et Allen (1997) et de s'assurer que tous les énoncés contribuent de façon significative à renforcer la validité des construits de l'engagement organisationnel. Les résultats nous ont permis de retirer cinq indicateurs de l'ensemble de questionnaires pour avoir une bonne cohérence interne et une bonne validité. La cohérence interne de notre mesure de l'engagement organisationnel repose donc sur quatorze énoncés mesurés par une échelle Likert à cinq points allant de tout à fait en désaccord (1) à tout à fait en accord (5). Nous analysons ce construit à partir de ses trois composantes (affective, calculée et morale) pour lesquelles les statistiques descriptives sont présentées aux tableaux ci-dessous.

Tableau 37 : Statistiques descriptive de l'EA

Statistiques descriptive de l'EA							
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
Moyenne	3,7543	3,7435	3,6587	2,5761	3,9783	3,8022	3,3304
Mode	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00
Ecart-type	1,17085	1,06205	1,11576	1,02511	,94947	1,01728	1,03087

Pour ce qui est de la composante affective, le tableau n°36 montre que, sauf pour un indicateur, les moyennes obtenues pour cette composante sont relativement élevées et se situent autour de 3.5 et 4 sur une échelle maximum de 5,00. En effet, mise à part la variable Q4 «Je ne me sens pas « émotivement attaché (e) » à cette entreprise. » qui obtient une moyenne de 2,5761, les autres se distribuent entre des moyennes très similaires de 3.33 pour la variable Q7 à 3,978 pour la variable Q5. Rappelons que c'est les items Q4 et Q7 que nous avons retiré du questionnaire après les tests de fiabilité et de validité effectués. En s'appuyant sur ses résultats l'ensemble des répondants ont une approbation moyennement élevée pour la variable de l'engagement affectif. Le score de la moyenne la plus élevé est obtenu pour l'item (Q5), le mode nous confirme que la plupart des répondants avouent que leurs entreprises

représentent beaucoup pour eux. Même observation pour les items (Q1, Q2, Q3, Q6, Q7), beaucoup de répondants considèrent les problèmes de l'entreprise comme s'ils étaient les siens, et ils ont un grand sentiment d'appartenance. Pour l'item (Q4) « je ne me sens pas émotivement attaché à cette entreprise », les employés approuvent leur désaccord, ce qui signifie qu'il y a un attachement affectif envers l'entreprise. Nous pouvons dire que les employés des entreprises investiguées intègrent à un certain niveau les normes, les croyances, les valeurs et les objectifs de leurs organisations dans leurs identités. C'est la dimension d'identification qui se manifeste le plus dans la composante affective chez les répondants de notre échantillon.

Tableau 38 : Statistiques descriptive de l'EC.

	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13
Moyenne	3,6783	3,3870	3,3304	2,9174	3,1435	3,3435
Mode	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00
Ecart-type	1,03362	1,09973	1,15260	1,25840	1,20685	1,09438

Quant à la composante calculée de l'engagement organisationnel, les moyennes sont plus basses (tableau 37) qu'elles varient de 2,917 pour l'énoncé Q11 « Je pense avoir trop peu de possibilités de travailler ailleurs pour envisager de quitter cette entreprise » à 3,678 pour l'énoncé Q8 « Il serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise pour le moment, même si je le voulais ». Le tableau ci-dessus nous fait savoir que les salariés approuvent moyennement leur engagement calculé, la majorité estime qu'il serait très difficile pour eux de quitter leur organisation même s'ils le voulaient ($m=3.6783$; $ET= 1.033$). En se référant au mode de chaque item nous constatons que pour l'ensemble des items de l'engagement calculé, il y a une approbation de la part des répondants qui est enregistrée, la majorité d'entre eux pensent avoir trop peu de possibilités de travailler ailleurs pour envisager de quitter cette entreprise. L'engagement calculé des employés des entreprises investiguées semble être marqué par "l'absence d'alternatives perçue.

Pour la composante morale, les cotes moyennes obtenues sont relativement semblables à celles obtenues pour la composante raisonnée avec une moyenne globale s'établissant à 2,63 et excèdent à peine le point milieu de l'échelle Likert à 5 niveaux (**tableau 38**). Plus de dispersion a été enregistré pour les moyennes, les modes et les écarts-type. Pour les moyennes elles varient de 2,73 pour l'indicateur Q14 « Je ne ressens aucune obligation de

rester dans mon entreprise » à 3,823 pour l'indicateur Q17 « L'entreprise dans laquelle je suis actuellement mérite ma fidélité ». De multiples modes ont été aussi obtenus, cela est expliqué par la forme des items proposés pour cette variable, forme en négation (Je ne ressens aucune obligation de rester dans mon entreprise actuelle) et forme en affirmation (L'entreprise dans laquelle je suis actuellement mérite ma fidélité.). Les répondants de notre échantillon sont plutôt en accord avec les variables Q15, Q17 et Q19 relatives aux dimensions sous-jacentes de l'engagement normatif à savoir le devoir moral et à la réciprocité. Cela laisse à dire que quelques employés de notre échantillon sont dans l'entreprise non pas par intérêt personnel, mais en vertu de leurs croyances que cela relève un devoir moral vis-à-vis de leurs organisations (Meyer et Allen 1997). Faisant référence au mode (M=04) obtenu pour l'item Q19 : « Je dois beaucoup à mon entreprise » nous pouvons dire qu'il y a un sentiment de redevabilité envers les organisations investiguées, Il s'agit d'un besoin de cohérence avec des comportements passés qui pousse l'employé à développer des attitudes d'implication et l'oblige à le faire pour que son action ait un sens et une logique (Carrière, 1999). La majorité des répondants sont en désaccord avec le Q1 (Je ne ressens aucune obligation de rester dans mon entreprise actuelle) ce qui signifie l'existence d'une obligation morale qui les empêche de quitter leurs entreprises.

Tableau 39 : Statistiques descriptive de l'EM.

	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19
Moyenne	2,7304	3,1304	3,0109	3,8239	3,1304	3,8000
Mode	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00 ^a	4,00
Ecart-type	1,12078	1,12234	1,13082	,98212	1,08884	,96293

Enfin, nous soulignons que l'engagement organisationnel des employés appartenant au terrain d'investigation de notre recherche, semblent marqués par à la fois un sentiment d'identification, un devoir moral ; et un attachement calculé fortement influencé par "l'absence d'alternatives perçue".

2.2.la reconnaissance non monétaire.

Passons maintenant aux variables explicatives relatives aux pratiques des rémunérations retenues pour cette recherche. Nous commençons par la reconnaissance non monétaire. C'est un construit que nous avons mesuré par l'utilisation intégrale des indicateurs

tirés de l'échelle d'Amar Fall (2015) toute les items ont été accompagné d'une échelle de Likert à cinq niveaux. Les statistiques descriptives sont présentées dans le tableau 39.

Tableaux 40 : statistiques descriptives de la reconnaissance non monétaire.

Statistiques								
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
Moyenne	3,7957	3,5087	3,1913	3,4435	3,7739	3,3609	3,5609	2,9826
Mode	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Ecart-type	1,0994 1	1,1798 6	1,25346	1,14288	1,03162	1,12032	1,06366	1,22595

Les résultats sur le tableau 39 renseignent une approbation plutôt positive pour l'ensemble des items relatifs à la reconnaissance non monétaire. Les moyennes varient de 2,98 pour la variable Q8 « mon entreprise reconnait ma contribution au bon fonctionnement du travail par des récompenses non monétaires (smart phone, plus de ressources, véhicule de service...etc. » à 3,795 pour l'indicateur Q1 « mon entreprise me propose des formations assurant le développement de mes compétences. ». le score de moyenne le plus élevé était pour Q1 (M= 3,7957 ; Ecart-type= 1,09941 et Mode= 4). En se référant au mode de chaque variable, nous remarquons qu'en général les employés qui ont répondu à notre questionnaire, trouvent que les entreprises dans lesquelles ils travaillent reconnaissent leur valeur par le biais des programmes de formation et les possibilités d'avancement. Quant à la reconnaissance des supérieurs hiérarchiques, le score le plus élevé est enregistré pour le Q5 (M= 3,7739, ET= 1,03162). Les supérieurs hiérarchiques font preuve de considération à l'égard de leur collaborateur (salutations, sympathie et attentions agréables). Donc si les approbations sont plutôt positives, cela est dû surtout à l'estime et le soutien de la part du supérieur ou des collègues, mais également en termes de possibilité de formation, de possibilité de promotion et de sécurité d'emploi (Siegrist, 1996).

2.3.la rémunération variable.

Cinq items ont été retenus pour l'évaluation des perceptions des employés vis-à-vis la présence d'une rémunération variable dans leurs entreprises. Comme les autres construits de notre recherche, les cinq énoncés sont mesurés par une échelle Likert à cinq points allant de tout à fait en désaccord (1) à tout à fait en accord (5). Les moyennes, les modes et les écarts-

type sont calculé et présentés dans le **tableau 40** pour décrire les points de vu de nos répondants à-propos de la rémunération variable dans leurs organisations.

Tableau 41 : les statistiques descriptives de la rémunération variable.

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Moyenne	2,8783	3,2283	2,9826	3,0565	3,1239
Mode	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Ecart-type	1,19839	1,15944	1,22061	1,17761	1,16216

Les moyennes obtenues pour la rémunération variable sont relativement faibles la moyenne la plus élevée (M=3.22) est enregistrée pour l'énoncé Q2 « Mon entreprise m'apporte une reconnaissance monétaire pour la qualité de mon travail (par des augmentations, des primes, des avantages monétaires) », ce qui nous permet de dire que l'ensemble des salariés ne sont pas tout à fait en accord avec les items relatifs à la rémunération variable. Bien que le score des modes ait un caractère positif (mode= 4), beaucoup d'employé trouve que son salaire ne répond pas de la réalisation de ses objectifs fixés par son entreprise. (m=2.98 ; ET= 1.22). Ce constat est contradictoire avec ce que certains cadres supérieurs (surtout à Sonatrach, Cosider et Lafarge) nous ont révélé à propos de style de management appliqué qui se base sur la fixation des objectifs et la structure salariale incitative (prime de rendement périodique, des reconnaissances monétaires et non monétaires pour les employés qui réalisent des performances remarquables). Cela est peut-être dû soit aux répondants travaillant dans le secteur public (SAPTA, Sonalgaz, et l'ADE) qui ont un management traditionnel, soit à la male compréhension des items ou bien à la situation économique critique que l'Algérie est en train de passer qui empêche les entreprises de verser des primes de rendement.

2.4.la rémunération des compétences :

À son tour la rémunération des compétences est mesurée par cinq items validés et confirmés après l'analyse de fiabilité et l'analyse factorielle que nous avons effectué pour ce construit. Les perceptions des employés de notre échantillon ont été recueillies pour faire l'objet d'une analyse descriptive qui permet d'avoir une vue générale sur la disposition des entreprises algériennes d'une réelle rémunération des compétences ou bien c'est juste du prescrit. Le tableau 41 résume la moyenne, le mode et l'écart-type de chaque variable du construit de la rémunération des compétences.

Tableau 42 : les statistiques descriptives de la rémunération des compétences.

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Moyenne	3,1435	3,0370	2,9239	3,0717	2,9261
Mode	4,00	4,00	2,00	4,00	3,00
Ecart-type	1,12268	1,16631	1,20125	1,18876	1,11973

Presque les mêmes résultats de la rémunération variable ont été obtenus pour l'analyse descriptive de la rémunération des compétences. Sauf que la dispersion au niveau du mode calculé pour les variables est plus importante, mode=3 pour Q5 : « Mon salaire est ajusté périodiquement (mensuellement, semestriellement ou annuellement) en fonction du niveau de mes compétences » ce qui signifie que les employés ne savent pas si les changements dans leurs salaires sont dépendants de leurs niveaux de compétence ou pas, autrement dit la communication des systèmes de rémunération est loin d'être efficace. Mode=2 pour Q3 : « Mon entreprise utilise un système officiel pour évaluer mes compétences » ce qui veut dire que la majorité des entreprises investiguées dans cette recherche n'utilisent pas un système officiel pour évaluer leurs employés afin de d'ajuster leurs salaires. Les entretiens que nous avons mené nous révèlent qu'une différence s'affiche quand il s'agit de l'évaluation des compétences entre le secteur public et le secteur privé ou multinational (Lafarge), les organisations publiques utilisent des systèmes officiels et beaucoup plus sociale que pragmatique et économique tandis que les organisations privées accordent une importance à l'évaluation des compétences et utilisent des systèmes officiels et étudiés pour garantir l'équité et l'incitation. Mode=4 pour Q1 Q2 et Q4. Les répondant approuvent moyennement leurs accord avec le faite que leur salaire sera meilleur si leurs comportements et leurs aptitudes sont identiques à celles requises par l'entreprise. (M=3.1435 : ET= 1.12) avec un mode de 4 (plutôt en accord). Les répondants approuvent leur désaccord avec l'existence d'un système d'évaluation des performances et des compétences selon lequel leur salaire est ajusté périodiquement (M=2.92 ; ET= 1.20). Cela est expliqué par une différence entre le prescrit et la réalité en matière d'application de ces nouvelles pratiques salariales variables et basées sur les compétences.

3. Analyse liée aux hypothèses

Cette partie de travail porte sur la présentation et l'analyse des résultats dans l'optique particulière des neuf hypothèses de recherche. Notre stratégie d'analyse s'oriente vers la

vérification de l'influence des variables explicatives sur la variable à expliquer qu'est l'engagement organisationnel. On note que cette étape est cruciale pour notre recherche elle permet de déterminer l'impact des nouvelles pratiques salariales notamment la reconnaissance non monétaire, la rémunération variable et la rémunération des compétences sur l'engagement organisationnel avec ses trois dimensions. Une analyse de corrélations de Pearson sera effectuée entre la variable à expliquer et les variables explicatives, afin de démontrer la force du degré de liaison entre elles. À la suite de cette analyse de corrélations, des analyses de régression linéaire ont été effectuées pour observer le degré d'impact des pratiques de rémunération sur l'engagement organisationnel. C'est ainsi que nos hypothèses seront testées. Le tableau ci-dessous résume les hypothèses à tester dans notre recherche.

Tableau 43 : liste des hypothèses reliant les variables explicatives au variable à expliquer.

Hypothèses principales	Variable explicatives	Variable à expliquer	Les sous-hypothèses
H1	la rémunération variable	L'engagement affectif L'engagement calculé L'engagement normatif	H1a H1b H1c
H2	La rémunération des compétences	L'engagement affectif L'engagement calculé L'engagement normatif	H2a H2b H2c
H3	La reconnaissance non monétaire	L'engagement affectif L'engagement calculé L'engagement normatif	H3a H3b H3c

Le tableau ci-dessous nous récapitule les différentes corrélations entre nos trois variables explicatives et les trois variables à expliquer.

Tableau 44 : les corrélations entre les variables.

		RNM	RV	RC	E.AF	E.NOR	E.CAL
RNM	Corrélation de Pearson	1	,606**	,590**	,506**	,437**	,185**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
RV	Corrélation de Pearson	,606**	1	,730**	,273**	,326**	,098*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,035
RC	Corrélation de Pearson	,590**	,730**	1	,275**	,356**	,095*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,042
E.AF	Corrélation de Pearson	,506**	,273**	,275**	1	,563**	,321**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
E.NOR	Corrélation de Pearson	,437**	,326**	,356**	,563**	1	,373**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
E.CAL	Corrélation de Pearson	,185**	,098*	,095*	,321**	,373**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,035	,042	,000	,000	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).							

3.1.Hypothèse 1 : la rémunération variable influence positivement l'engagement organisationnel des employés.

Dans la partie théorique de cette recherche nous avons vu que plusieurs études antérieures nous ont poussé à formuler cette hypothèse qui prétend avoir une relation positive entre la rémunération variable et l'engagement organisationnel. On a signalé dans notre modèle de recherche que chaque hypothèse principale sera décomposée en trois sous-hypothèses suivant les dimensions de l'EO. Donc pour tester cette première hypothèse centrale nous allons procéder à l'analyse de corrélation et de régression entre la rémunération variable et les trois composantes de l'engagement organisationnel (affective, calculée et normative).

3.1.1. L'influence de la rémunération variable sur l'engagement affectif

La première sous hypothèse est la suivante H1a : la rémunération variable à un impact positif sur l'engagement affectif, c'est donc la relation entre la pratique de la rémunération variable et la composante affective de l'EO. Déjà dans le tableau 43, les résultats nous informent préalablement à l'existence d'une corrélation significative ($r= 0,273$) entre les deux variables de cette hypothèse. Cela nous permet de passer à l'analyse de régression. La nature de relation entre les deux variables, la significativité et le sens de la corrélation ainsi que proportion de la variabilité de l'engagement affectif causé par la RV sont présentés dans les tableaux ci-dessous.

Tableau 45 : Évaluation de la pertinence du modèle de régression (RV/EA)

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	21.987	1	21.987	36.798	.000 ^b
	Résidu	273.660	458	.598		
	Total	295.647	459			

En plus des résultats du tableau des corrélations entre les variables, Le tableau ANOVA permet de prendre une décision sur l'hypothèse nulle à l'effet qu'il n'y a pas de relation entre la variable à expliquer et la variable explicatives. Cela dit cette étape va juste nous confirmer le rejet de l'hypothèse nulle. Dans notre cas et suivant le tableau 44 la valeur de D est de 36, 798 et significative à $p < 0,0005$ ceci signifie que les probabilités d'obtenir une valeur D de cette taille par hasard sont de moins de 0,05 %. Dans ce cas-ci, nous devons rejeter l'hypothèse nulle. Il y a donc une relation statistiquement significative entre l'engagement affectif et la rémunération variable. Nous pouvons passer au tableau récapitulatif du modèle pour plus d'analyse.

Tableau 46 : Résumé du modèle

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,273 ^a	,074	,072	,77299

La corrélation multiple (R) s'interprète de la même manière que la corrélation simple (r). Elle représente la corrélation combinée de toutes les variables explicatives d'un modèle

avec la variable à expliquer. Comme nous n'avons ici qu'une seule variable explicative, ce coefficient est identique (en valeur absolue) au coefficient de corrélation (r). Une corrélation de ($r=0,273$) a été obtenue pour la rémunération variable et l'engagement affectif. Cela signifie une relation positive, mais elle n'est pas très forte car R s'approche du zéro. Sig est inférieur à 0.01 cela veut dire que cette corrélation est significative. Ces résultats se rapportent à H1a, cependant, il est nécessaire de signaler que la corrélation est loin de 1, ce qui explique une faible relation entre les deux variables.

La valeur de R-deux est le coefficient qui détermine à quel point l'équation de régression est capable de décrire la distribution des points. Dans le tableau 45 le R-deux = 0.074, Nous pouvons donc dire que la rémunération variable peut expliquer 7,4 % de la variation de l'engagement affectif des employés. Cela nous amène à la conclusion suivante :

Il y a une corrélation positive significative entre la rémunération variable et l'engagement affectif mais cette relation est faible. L'hypothèse H1a est comme même confirmée

3.1.2. l'influence de la rémunération variable sur l'engagement calculé

la première étape à faire pour analyser l'hypothèse H 1b : la rémunération variable a un impact positif sur l'engagement calculé, est de voir sur le tableau des corrélations entre les variables pour savoir quel est le niveau de corrélation entre l'engagement calculé et la rémunération variable. Les deux facteurs ont une corrélation positive très faible.

On ce qui concerne la qualité de modèle on fait recours au tableau 46 d'analyse de la variance ANOVA qui nous fournit le résultat suivant :

Tableau 47: Analyse de la variance

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	2.212	1	2.212	4.479	.035 ^b
	Résidu	226.148	458	.494		
	Total	228.359	459			

La valeur $D=4,479$ avec $sig= 0,035 > 0,01$ cela veut dire que cette corrélation n'est pas significative. Si le modèle n'apportait pas d'amélioration significative (si la valeur de D n'était pas accompagnée d'une valeur de p significative), l'interprétation s'arrêterait ici. L'hypothèse

H1b est donc infirmée. Par ce résultat on ne peut qu'infirmier l'hypothèse H1b : la rémunération variable a un impact positif sur l'engagement calculé

3.1.3. l'influence de la rémunération variable sur l'engagement normatif

Le tableau des corrélations montre qu'il y a une corrélation positive entre la rémunération variable et l'engagement normatif, afin de vérifier la pertinence de cette corrélation il faut interpréter les résultats du tableau ANOVA présenté dans le tableau 47.

Tableau 48 : Analyse de la variance pour la RV et EN.

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	24.877	1	24.877	54.410	.000 ^b
Résidu	209.403	458	.457		
Total	234.280	459			

Dans notre cas, la valeur de D est de 54,410 et est significative à $p < 0,01$. Ceci signifie que les probabilités d'obtenir une valeur D de cette taille par hasard sont de moins de 0,05 %. Dans ce cas-ci, nous devons rejeter l'hypothèse nulle à l'effet qu'il n'y a pas de relation entre la rémunération variable et l'engagement normatif. Il y a donc une relation statistiquement significative entre les deux variables.

Nous passons ensuite à l'évaluation des paramètres du modèle, SPSS fournit les résultats dans le tableau 48 récapitulatif du modèle.

Tableau 49 : Résumé du modèle (RV/EN)

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.326 ^a	.106	.104	.67617

L'indice « R » sur le tableau « Récapitulatif du modèle » présente la valeur de la corrélation multiple du modèle. La corrélation multiple (R) s'interprète de la même manière que la corrélation simple (r). Elle représente la corrélation combinée de toutes les variables explicatives d'un modèle avec la variable à expliquer. Comme nous n'avons ici qu'une seule variable explicative (la rémunération variable), ce coefficient est identique (en valeur absolue)

au coefficient de corrélation (r). Une corrélation de ($r=0,326$) a été obtenue pour la rémunération variable et l'engagement normatif. Cela signifie l'existence d'une relation positive, mais elle n'est pas très forte car R s'approche du zéro. $R\text{-deux} = 0.106$, cela veut dire que 10.6% de variance en terme de l'engagement normatif est expliquée par la rémunération variable. Ces résultats se rapportent à H1c qui suppose que la rémunération variable a un impact positif sur l'engagement. Cette dernière est donc confirmée.

Les analyse de corrélation et de régression nous ont permet de déterminer les relations de causalité entre la variable explicative de la rémunération variable et les variable à expliquer de l'engagement organisationnel. Les travaux antérieurs démontrent une relation confirmée, mais qui demeure aléatoire selon les croyances et les perceptions de la population étudiée (Meyer & Allen, 1997). À travers nos analyses nous sommes parvenus aux conclusions suivantes :

Il y a une influence positive et significative de la rémunération variable sur les dimensions affectives ($r=0,273$) et normatives ($r= 326$) de l'engagement organisationnel des employés de notre échantillon, tout contrairement à la dimension calculée qui n'est pas significativement corrélée avec la rémunération variable. Plus les répondants à notre questionnaire perçoivent un rapport équitable entre leurs contributions et leurs rétributions, plus ils développent un engagement affectif et normatif au détriment d'un engagement calculé. Il faut signaler que l'influence positive de la rémunération variable sur les dimensions affective et normative de l'engagement reste faible. Les hypothèses H1a et H1c sont donc confirmées, tandis que H1b est infirmée aucune relation significative entre la RV et l'EC.

3.2.Hypothèse 2 : la rémunération des compétences influence positivement l'engagement organisationnel des employés.

Pour tester cette hypothèse nous allons aussi tester l'influence de la rémunération des compétences sur chacune de dimension de l'engagement organisationnel en utilisant l'analyse de corrélation et de la régression.

3.2.1. L'influence de la rémunération des compétences sur l'engagement affectif.

Les résultats du test de corrélation nous indiquent préalablement que la rémunération des compétences est positivement corrélée avec l'engagement affectif, ce qui nous sert comme une base pour passer à l'analyse de régression pour voir le poids de chaque facteur dans notre model.

Tableau 50 : Évaluation de la pertinence du modèle de régression (RC/EA)

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	22.395	1	22.395	37.537	.000 ^b
Résidu	273.251	458	.597		
Total	295.647	459			

Tableau 51: résumé du model (RC/EA)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.275 ^a	.076	.074	.77241

D’abord, l’interprétation débute par l’évaluation de la qualité du model, cela se base sur les données que fournit SPSS sur le tableau « ANOVA » (tableau 49). La valeur D est de 37,537 avec $p < 0,01$, ce résultat nous amène à rejeter l’hypothèse nulle du non existence de relation significative entre les variables.

Ensuite sur le tableau 50, Une corrélation positive a été enregistré entre les deux variables, la rémunération des compétences et l’engagement organisationnel affectif, cette corrélation n’est pas assez forte ($r=0.275$). R-deux =0,076 signifié que seulement 7.6% de variance en terme d’engagement affectif est expliquée par la rémunération des compétences. L’hypothèse H2a : « la rémunération des compétences a un impact positif sur l’engagement affectif », est confirmée.

3.2.2. L’influence de la rémunération des compétences sur l’engagement calculé

Nous passons maintenant au teste de l’hypothèse H2b formulée comme suite : la rémunération des compétences a un impact positif sur l’engagement calculé. Nous commençons par le tableau de l’analyse de la variance pour évaluer la pertinence de notre modèle. Le tableau 51 présente les résultats obtenus.

Tableau 52 : Évaluation de la pertinence du modèle de régression (RC/EC)

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.063	1	2.063	4.176	.042 ^b
Résidu	226.296	458	.494		
Total	228.359	459			

La valeur $D=4,176$ (très faible) avec $\text{sig}= 0,042 > 0,01$ cela veut dire que cette corrélation n'est pas significative. Si le modèle n'apportait pas d'amélioration significative (si la valeur de D n'était pas accompagnée d'une valeur de p significative), l'interprétation s'arrêterait ici. La relation entre la dimension calculée de l'engagement organisationnel et la rémunération des compétences n'est pas significative. Par ce résultat on ne peut qu'infirmes l'hypothèse H2b : la rémunération des compétences a un impact positif sur l'engagement calculé

3.2.3. l'influence de la rémunération des compétences sur l'engagement normatif.

Le tableau des corrélations indique une corrélation positive entre l'engagement normatif et la rémunération des compétences. Cette corrélation nous sert d'une base pour passer à l'analyse de régression afin de voir le poids de chaque variable dans notre modèle. D'abord une évaluation de la qualité du modèle qui s'effectue sur le logiciel SPSS par l'analyse du tableau ANOVA. Le tableau 52 présente l'analyse de la variance entre l'engagement normatif et la rémunération des compétences.

Tableau 53 : Évaluation de la pertinence du modèle de régression (RC/EN)

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	29.640	1	29.640	66.337	.000 ^b
Résidu	204.640	458	.447		
Total	234.280	459			

La valeur de $D = 66,337$ avec $p < 0,01$, obtenue nous amène l'hypothèse nulle de la non existence de relation significative entre nos deux variables. Passons au tableau 53 qui récapitule le model.

Tableau 54 : résumé du model (RC/EN).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,356 ^a	,127	,125	,66844

Une corrélation de ($r=0,356$) a été obtenue pour la rémunération des compétences et l'engagement normatif. Cela signifie une relation positive, selon les balises de Cohen (1988) l'effet de la variable explicative sur celle à expliquer est de taille moyenne. Ces résultats se rapportent à H2c. R-deux= 0.127, cela veut dire que 12.7% de la variance en terme de l'engagement moral est expliquée par la rémunération des compétences.

Sans préoccuper de la signification des corrélations entre la rémunération des compétences et les trois axes de l'engagement organisationnel, H2a, H2b et H2c ont toutes été affirmée. La rémunération des compétences influence positivement l'engagement organisationnel des employés.

3.3.Hypothèse 3 : La reconnaissance non monétaire influence positivement l'engagement organisationnel des employés.

L'analyse des corrélations entre les variables de la recherche indique l'existence de bonne corrélation entre la pratique de la reconnaissance non monétaire et les trois axes de l'engagement organisationnel. Dans ce qui suit, Nous allons procéder à l'analyse du tableau de la variance pour chaque dimension afin de vérifier la pertinence du modèle puis l'analyse de corrélation et de régression sera présentée.

3.3.1. L'influence de la reconnaissance non monétaire sur l'engagement affectif.

Tableau 55 : Évaluation de la pertinence du modèle de régression (RNM/EA)

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	75.726	1	75.726	157.703	.000 ^b
Résidu	219.921	458	.480		
Total	295.647	459			

Tableau 56 : Résumé du modèle (RNM/EA)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.506 ^a	.256	.255	.69295

Pour la pertinence de notre modèle, on regarde d'abord le **tableau 54** qui fournit la valeur de « D » et de « sig » qui vont nous permettre de connaître d'accepter ou de rejeter l'hypothèse nulle. Dans le tableau « ANOVA », la valeur D= 157,703 avec $p < 0,01$. Ceci signifie que les probabilités d'obtenir une valeur D de cette taille par hasard sont de moins de 0,05 %. Dans ce cas-ci, nous devons rejeter l'hypothèse nulle formulée. Il y a donc une relation statistiquement significative entre la variable à expliquer et la variable explicative.

Sur le tableau 55 fournit par le logiciel SPSS, une corrélation de ($r=0,506^a$) a été obtenue pour la reconnaissance non monétaire et l'engagement affectif. Cela signifie une relation positive, elle est forte car R est supérieure à 0,5 ($r= 0.506$). Ces résultats se rapportent à H3a. R-deux= 0.255, cela veut dire que 25.5% de la variance en terme de l'engagement affectif est expliquée par la reconnaissance non monétaire. Avec ce résultat on ne peut que confirmer l'hypothèse H3a : la reconnaissance non monétaire a un impact positif sur l'engagement affectif.

3.3.2. L'influence de la reconnaissance non monétaire sur l'engagement calculé.

À son tour la dimension calculée de l'engagement organisationnel est positivement corrélé avec la reconnaissance non monétaire suivant le **tableau 43** des corrélations. Pour vérifier si cette relation est significative ou pas on procèdera à l'analyse du **tableau 56** ci-dessous.

Tableau 57 : Évaluation de la pertinence du modèle de régression (RNM/EC)

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7.794	1	7.794	16.185	.000 ^b
Résidu	220.565	458	.482		
Total	228.359	459			

Le tableau indique l'existence d'une relation significative entre la reconnaissance non monétaire et l'engagement calculé car la valeur de D = 16,185 et $P < 0,01$. Pour qu'un modèle

soit pertinent, l'amélioration obtenue avec la variable explicative doit être grande et les résiduels entre les valeurs observées et la droite de régression, faibles. Cela dit que pour notre cas le modèle n'est pas très pertinent vu les valeurs obtenues, mais ça n'empêche de dire que la relation est significative pour passer au tableau récapitulatif du modèle.

Tableau 58 : résumé du modèle (RNM/EC)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.185 ^a	.034	.032	.69396

Le tableau ci-dessus nous fait savoir l'existence d'une relation positive entre les deux variables (R= 0.185), mais cette relation n'est pas très forte. R-deux est égale à 0.034 cela veut dire que seulement 3.4% de variance en terme de l'engagement calculée est expliquée par la reconnaissance non monétaire. Ce résultat confirme l'analyse du tableau « ANOVA », c'est-à-dire que nous ne pouvons pas nier une présence d'une corrélation positive significative entre les deux variables mais l'effet de cette corrélation est de taille petite. H3b est confirmée.

3.3.3. L'influence de la reconnaissance non monétaire sur l'engagement normative.

Sur le tableau des corrélations, nous savons préalablement qu'il y a une corrélation positive entre la reconnaissance non monétaire et l'engagement normative. Pour que ce modèle soit pertinent, l'amélioration obtenue avec la variable explicative doit être grande et les résiduels entre les valeurs observées et la droite de régression, faibles. Pour tester cela, SPSS procède au test de la valeur F et la présente dans le tableau de l'analyse de la variance « ANOVA » (tableau 58).

Tableau 59 : Évaluation de la pertinence du modèle de régression (RNM/EN)

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	44.806	1	44.806	108.305	.000 ^b
1 Résidu	189.474	458	.414		
Total	234.280	459			

Dans notre cas, la valeur de D est de 108,305 et est significative à $p < 0,0005$. Ceci signifie que les probabilités d'obtenir une valeur D de cette taille par hasard sont de moins de 0,05 %. Dans ce cas-ci, nous devons rejeter l'hypothèse nulle de la non-existence de relation significative entre la dimension normative de l'engagement organisationnel et la reconnaissance non monétaire.

Il est possible de quantifier dans quelle mesure le modèle représente bien la dispersion des points dans le graphique. Cette information se trouve dans le tableau « Récapitulatif du modèle » (tableau59) avec l'indice « R ».

Tableau 60 : résumé du modèle (RNM/EN)

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.437 ^a	.191	.189	.64319

Une corrélation de ($R=0,437$) a été obtenue pour la reconnaissance non monétaire et l'engagement normatif. Cela signifie l'existence d'une relation positive, selon les balises de Cohen (1988) l'effet de la variable explicative sur celle à expliquer est de taille plus que moyenne. $R\text{-deux} = 0.191$, cela veut dire que 19.1% de la variance en terme de l'engagement moral est expliquée par la reconnaissance non monétaire. Ces résultats se rapportent à l'hypothèse H2c : la reconnaissance non monétaire a un impact positif sur l'engagement normatif, par conséquent elle est confirmée.

Les trois sous hypothèse sont donc acceptées. H3 est acceptée, la reconnaissance non monétaire influence positivement l'engagement normatif de nos répondants. Il y a une influence positive et significative de la reconnaissance non monétaire sur les dimensions affective ($r=0,506$), calculée ($r= 0,185$) et normative ($r= 437$) de l'engagement organisationnel des employés de notre échantillon. La reconnaissance non monétaire accentue le sentiment de redevabilité chez les employés envers leurs organisations. L'effet est de taille importante pour la dimension affective et normative ce qui nous renvoie d'un côté à l'idée de quelques chercheurs, qui estiment que l'engagement normatif ne distingue guère de l'engagement affectif (voir Paillé, 2002) et d'un autre que ce genre de pratique tisse des liens d'identification et de réciprocité qui contribuent à leur tour dans la rétention des employés. L'engagement

calculé est moins influencé par la reconnaissance, il est plutôt marqué par le manque d'alternative.

L'analyse liée aux hypothèses nous a permis de vérifier le sens et le degré d'influence des trois pratiques salariales retenues dans cette étude sur les trois dimensions de l'engagement organisationnel. Sans se préoccuper de la signification des relations entre nos variables, les trois hypothèses H1, H2 et H3 sont confirmées. On regardant de plus près les deux hypothèses, H1b et H2b n'ont pas été validés car elles ne sont pas significatives. Pour nos répondants, la rémunération variable et celle des compétences n'ont pas une relation significative avec l'engagement calculé. C'est la reconnaissance non monétaire qui s'est avéré significativement et positivement corrélée avec l'engagement organisationnel. Plus les répondants sont reconnus par leurs entreprises ou leurs supérieurs, plus ils sont engagés envers leurs organisations.

Section 2 : discussion des résultats.

Cette recherche avait pour principal objectif d'examiner l'influence d'un certain nombre de pratiques salariales sur l'engagement organisationnel. Dans cette section, on tente de répondre à la question de recherche en commentant les conclusions les plus importantes de notre recherche. Celles-ci sont comparées aux conclusions des écrits scientifiques ayant traité de l'engagement organisationnel et de ses déterminants. Nous avons présenté une description des résultats obtenus (corrélation, régression) dans le cadre de notre étude effectuée auprès de six entreprises algériennes. Les résultats des analyses quantitatives concernant les variables de notre recherche ont confirmé la tridimensionnalité de l'engagement organisationnel et ce en dépit du faible niveau de significativité de l'engagement calculé, et de la forte corrélation entre l'engagement affectif et l'engagement normatif. Cette structure décrit des sentiments d'identification de l'employé algérien renforcés par un devoir moral. Quant à l'engagement calculé de nos répondants, il est marqué par l'absence d'alternatives perçue. L'unidimensionnalité des autres variables a été confirmée

La mesure des nouvelles pratiques qui représentent la variable explicative a été effectuée à travers trois facteurs qui sont : la rémunération variable, la rémunération des compétences et la reconnaissance non monétaire. Pour notre variable à expliquer, nous nous

sommes inspirés des recherches de Meyer et Allen (1997) sur l'engagement organisationnel. On y distingue une dimension affective (identification aux buts et valeurs de l'organisation), une dimension calculée (tendance de l'individu à calculer le coût pour maintenir ses liens avec l'organisation), et une dimension normative (sentiment de devoir moral que peut ressentir l'individu envers l'organisation). Les résultats des analyses des hypothèses via la régression et la corrélation nous ont permis d'accréditer les relations de causalités obtenues en vue de les interpréter et de les discuter en toute confiance. Le tableau 60 suivant synthétise les résultats de la validation des hypothèses de notre modèle.

Tableau 61 : résultats de validation des hypothèses.

Variables explicatives	Variables à expliquer	Les hypothèses	résultats
La rémunération variable	Engagement affectif	H1a	Confirmée
	Engagement calculé	H1b	Infirmée
	Engagement normatif	H1c	Confirmée
La rémunération des compétences	Engagement affectif	H2a	Confirmée
	Engagement calculé	H2b	Infirmée
	Engagement normatif	H2c	Confirmée
La reconnaissance non monétaire	Engagement affectif	H3a	Confirmée
	Engagement calculé	H3b	Confirmée
	Engagement normatif	H3c	Confirmée

Dans ce qui suit, on discutera les différents résultats liés à nos neuf hypothèses affichés sur ce tableau.

1. l'effet perçu de la rémunération variable sur l'engagement organisationnel :

À la lumière des résultats obtenus, on peut affirmer l'existence d'une corrélation positive entre la variable à expliquer : l'engagement organisationnel et la variable explicative : la rémunération variable. Le choix de la rémunération variable comme substitut aux augmentations générales ou individualisées et à la rémunération fixe a un impact positif sur l'engagement bidimensionnel des employés (affectif et normatif). Les analyses nous ont révélé que plus les perceptions des employés à-propos des pratiques de rémunération variable sont positives, plus leur engagement affectif est élevé (R=0,273). Cette relation a été constatée

auparavant par plusieurs chercheurs. Le modèle de Trudel et al (2005), révèle que les pratiques de GRH issues d'une stratégie de valeur ajoutée dont la rémunération flexible en faisant partie influencent de façon plus significative les trois composantes de l'engagement organisationnel. Ainsi l'étude de Lavoie, Renaud et Morin (2012), a confirmé le lien de causalité entre la satisfaction envers les régimes de rémunération variable et l'engagement affectif des employés. À l'instar de la théorie de Vroom (1964), la rémunération variable répond aux attentes des employés en termes de perception du rapport Effort-Performance. Autrement dit, quand les employés perçoivent que leurs contributions à la performance sont reconnus et appréciés à leur juste valeur, ils développent un sentiment de reconnaissance se traduisant par un attachement affectif et une volonté d'appartenir à l'entreprise (Meyer & Allen, 2001). Cette interprétation converge avec la position de Beyssac et Peretti (2000) quant à la rémunération fixe qui d'après eux, se limite à rémunérer les qualifications et les compétences individuelles exigées par la fonction. Même les augmentations individualisées censées récompenser l'accroissement de leurs compétences, se révèlent de plus en plus inappropriées pour rémunérer la capacité des salariés les moins performants ou encore pour répondre aux attentes des plus performants en situation de plafonnement de salaire. . Selon la théorie des attentes, il s'agit là de la perception du lien d'instrumentalité du rapport **contribution-rétribution**, considéré comme un prédicteur fiable des attitudes et des comportements liés au travail (Roussel, 1999). D'après nos résultats, il semble également susceptible de prédire les prédispositions des employés à l'engagement affectif.

Il nous semble aussi de signaler que l'effet positif de la rémunération variable sur l'engagement affectif de nos répondants est en contradiction avec l'idée qui prétend que souvent la plupart des salariés privilégient la rémunération fixe et les augmentations salariales, plutôt qu'être payés selon une base incitative variable (Le Blanc & Mulvey, 1998 ; Roussel, 1999). D'après une étude de Cable et Judge (1994), les salariés préfèrent généralement la sécurité, la certitude et le caractère irréversible de la rémunération fixe. Dans le même ordre d'idées, cette relation entre l'engagement affectif et la rémunération variable a été étudié dans un contexte africain avec Vigan, Godonou et Tidjani (2014) au niveau de l'administration publique Béninoise ils ont affirmé une relation négative entre l'engagement affectif et les régimes de rémunération variable. Ces constats nous les avons ressentis durant nos enquêtes effectuées dans les entreprises publiques. Les employés de ce secteur privilégient la sécurité, la stabilité et la certitude de leurs salaires que la flexibilité des salaires liée aux résultats réalisés ou les objectifs atteints. En regardant le coefficient de corrélation entre la

rémunération variable et l'engagement affectif et à quel point la rémunération variable prédit l'engagement affectif, nous constatons que cette relation n'est pas très forte ($R= 0,273$, $R\text{-deux}= 0,074$). Cela est expliqué par les perceptions des travailleurs dans les entreprises publiques (ADE, SONALGAZE, SAPTA).

La rémunération variable semble avoir un effet positif et significatif sur la dimension normative de l'engagement organisationnel ($R=0,326$). Ce résultat réaffirme les conclusions de Roux & Dussault, (2007) qui consistent que la rémunération variable dans ses divers aspects, partageant les normes et valeurs personnelles, morales et sociales, peuvent favoriser la fidélité. Si par exemple, les primes individuelles envoient un message de valorisation des compétences, les régimes de participation et d'intéressement communiquent une valeur de partage, et les plans d'actionnariat invitent à la socialisation, l'engagement normatif peut se développer envers l'entreprise. Notre résultat s'accorde aussi avec les résultats de Commeiras & al. (2000), Paillé, (2004) qui affirment que la rémunération selon la performance via les régimes de participation et d'intéressement, perçue comme un outil de cohésion sociale, une valeur de partage et un contrat moral, peut avoir respectivement un pouvoir explicatif des engagements affectif et normatif. La rémunération variable attendue en contrepartie des efforts, investissements et contributions participe activement à instaurer une norme de réciprocité. Les employés expriment un sentiment d'obligation morale envers l'entreprise quand ils perçoivent la réciprocité des bénéficiaires suite aux régimes de rémunération variable.

La corrélation positive entre l'engagement calculé et la rémunération variable n'est pas significative, ce résultat est en conformité avec les travaux antérieurs sur l'engagement où aucune des grappes de pratiques de GRH n'exerce une influence significative au seuil de 0,05 sur l'engagement calculé. Cette forme d'engagement serait plutôt influencée par des variables sociodémographiques telles que l'âge et l'ancienneté (Tremblay, & al, 2000). Dans notre cas la majorité des répondants pensent avoir trop peu de possibilités de travailler ailleurs pour envisager de quitter cette entreprise. L'engagement calculé des employés des entreprises investiguées semble être marqué par « l'absence d'alternatives perçue ». Ce genre de résultat a été observé dans des études précédentes où on enregistre des relations positives mais pas trop significative, c'est le cas du modèle de Trudel et al., (2005), où les pratiques de rémunération ont un effet qualifié de « tendance » sur l'engagement affectif ; c'est-à-dire que cet effet n'est pas tout à fait significatif mais s'en rapproche. La même chose a été enregistrée pour la corrélation entre la rémunération variable et la dimension calculée de l'engagement

organisationnel dans notre recherche, c'est-à-dire l'existence d'une relation positive mais une détermination moins importante de l'engagement calculé. Ce qui s'accorde avec les conclusions de Tremblay, Guay et Simard (2000) qui suggère que l'engagement affectif et l'engagement calculé peuvent être renforcé lorsque les procédures de rémunération sont perçues comme justes et quand la reconnaissance non-monétaire est pratiquée dans les organisations.

2. La rémunération des compétences et son impact sur l'EO :

Nos résultats nous ont montré que seulement les deux corrélations de la rémunération des compétences avec l'engagement affectif et l'engagement normatif étaient positives et significatives, l'autre corrélation avec l'engagement calculé n'était pas du tout significative car cette forme d'engagement serait plutôt influencée par des variables sociodémographiques telles que l'âge et l'ancienneté.

la relation positive entre la rémunération des compétences et l'engagement affectif et calculé obtenue dans notre recherche est en cohérence avec les conclusions de Sutherland et Jordaan, (2004) qui font savoir que, la relation positive entre l'engagement bidimensionnel (normatif et affectif) repose sur la perception de la reconnaissance des compétences et celle des résultats. Ces résultats rejoignent aussi l'étude **d'El Akremi et Trabelsi (2003)**, sur l'influence des pratiques de GRH sur les travailleurs de savoir. La particularité de cette recherche est que les pratiques de rémunérations étudiées par les items qui décrivent les perceptions positives des informaticiens à l'égard des pratiques spécifiques d'intéressement accordées par leurs entreprises, notamment les stocks options et les participations aux bénéfices, n'ont aucun lien avec l'EC et influence négativement l'EN. Ce résultat peut être expliqué par la redevabilité des informaticiens tunisiens vis-à-vis de leurs entreprises en raison des divers avantages qu'elles procurent, manifestent un sentiment d'obligation morale, désintéressé de tout opportunisme pécuniaire. Il semble aussi que dans les cultures collectivistes, telles qu'africaines ou asiatiques, les normes sociales réprouvent la réception de récompenses financières pour les comportements basés sur un devoir moral, explique El akremi & al, (2003). Nos résultats se rapportent aussi aux études de Murray et Gerhart (2000) qui affirment que les caractéristiques de rémunération des compétences, favorise l'adoption d'attitudes souhaitables (on a vu que l'engagement organisationnel en fait partie). D'autres études de cas au sein d'entreprises ayant adopté un tel régime de rémunération (Ledford, Tyler & Dixey 1991 ; Jenkins, Gupta, Ledford, & Doty, 1992 ; St-Onge & Péronne-Dutour 1998)

constatent que ce dernier réduit le taux de roulement du personnel, améliore les attitudes des salariés vis-à-vis de leur salaire, de leur emploi et de leur organisation et offre une possibilité de carrière accrue avec un plus grand contrôle personnel sur les salaires. La rémunération des compétences s'inscrit dans le registre des pratiques de développement des compétences et les liens positifs observés dans notre recherche entre cette pratique salariale l'engagement organisationnel bidimensionnel (affectif et normatif) avaient été observé par Smith (1995). L'investissement dans les compétences des salariés signale que les ressources humaines sont considérées comme une source d'efficacité (Fiorito & al., 2007) et une source d'avantage compétitif (Barney, 1991). Notre hypothèse est confirmée ; il y a une relation positive entre l'engagement organisationnel et la rémunération des compétences cette dernière contribue dans l'amélioration des comportements organisationnels comme cela a été montré dans l'étude de Ledford (1992) qui confirme que l'implantation d'un régime de rémunération des compétences améliore, sur une période de deux années, les attitudes des salariés vis-à-vis de leur salaire, de leur emploi et de leur organisation.

Les faibles corrélations des trois dimensions de l'engagement organisationnel avec la rémunération variable et celle des compétences peut être expliquée par l'existence d'autres facteurs explicatifs qui réagissent comme étant des variables médiatrices ou modératrices entre la rémunération et l'EO, comme démontré par Tremblay, Guay et Simard (2000) que trois facettes: la justice distributive, la justice procédurale et la reconnaissance non monétaire peuvent renforcer l'influence positive des pratiques.

3. La reconnaissance non monétaire et son impact sur l'EO :

La reconnaissance non monétaire est une pratique salariale moderne très bénéfique, elle ne coûte pas trop à l'entreprise et elle peut générer des comportements souhaités par l'entreprise qui à leur tour augmentent la performance globale de l'entreprise. Dans notre étude c'est la seule pratique qui a enregistré des relations positives avec les trois dimensions de l'engagement organisationnel et les trois relations sont significatives. La corrélation de la reconnaissance non monétaire avec la dimension affective était de $R= 0,506$, avec la dimension calculé été de $R=0,185$ et avec la dimension normative était de $R=0,437$. Les relations positives que nous avons obtenues dans notre recherche sont similaires aux conclusions de Meyer et Allen (1997) indiquant que les relations entre les employés et leurs supérieurs influencent le développement de l'engagement affectif, en ce sens que les travailleurs qui sont autorisés à participer à la prise de décision, et qui sont traités de façon

juste et avec respect, présentent un engagement plus élevé. Meyer et al (2002) interprètent cela comme un signe que les organisations qui font preuve de soutien, qui traitent les employés de façon juste et qui assurent un leadership solide créeront de l'engagement. Beaucoup d'autres études ont enregistré cette relation positive entre l'engagement organisationnel et la reconnaissance non monétaire. Certaines études auraient mis en évidence l'existence d'une relation positive entre le feed-back (sur le travail, la performance) et l'engagement organisationnel (Cohen & al., 1996; Allen & Meyer, 1990; Dillon & al., 1992), pour Siegrist (1996), la reconnaissance non monétaire est appréhendée comme une importante source de mobilisation des ressources humaines et un important déterminant de l'engagement organisationnel (Tremblay, 2002 ; Stajkovic & Luthans, 2001). Elle est également perçue comme un moyen de dynamiser et de fidéliser les salariés (Brun & Dugas, 2005) qui augmenterait le rendement et la rétention du personnel (St-Onge & al., 2005).

La faible corrélation avec la dimension calculée n'est pas si étrange quand on sait que Meyer et al, (2002) affirment que cette dimension est beaucoup plus corrélée avec les caractéristiques personnelles que professionnel ou organisationnel. En plus cette dimension de l'engagement est plutôt expliquée par le manque d'alternatives perçues. La corrélation positive et significative entre la reconnaissance non monétaire et l'engagement normatif que nous avons trouvé dans cette recherche est en cohérence avec les études de Meyer et Allen (1997) qui expliquent ainsi, quand les employés apprécient la valorisation professionnelle et la reconnaissance sociale manifestée par l'entreprise à leur égard, ils sont plus enclins à se sentir redevables envers elle, et à s'engager par un sentiment d'obligation morale. Sur ce registre, l'investissement en formation, par exemple, donne aux employés la possibilité de se réaliser dans leur travail et d'y accroître leurs chances d'ascension à un statut meilleur. D'après Al-Waqfi (2003 :p.37), l'implication et les opportunités de formation dans le cadre d'une reconnaissance non monétaire ou d'un système Competency-based pay sont perçues comme un déterminant d'engagement organisationnel. Nous rappelons aussi que la relation positive et forte entre la reconnaissance non monétaire et l'engagement affectif confirme les résultats de certains travaux sur le rôle de la rétroaction et du renforcement positif (Dillon & Flood, 1992 ; Smith, 1995 ; Cohen & al., ,1996). Les efforts de reconnaissance seraient perçus par les employés comme des preuves tangibles d'appréciation et de support organisationnel. Ces marques de reconnaissance (de la part des entreprises et des supérieures hiérarchiques) seraient d'autant plus appréciées qu'elles revêtent un caractère non obligatoire par les représentants de l'employeur. Ce sont ces affirmations et études qui nous ont menés à

considérer la reconnaissance non monétaire comme une nouvelle pratique salariale qui mérite d'être étudiée dans nos entreprises (algérienne) et mise en pratique.

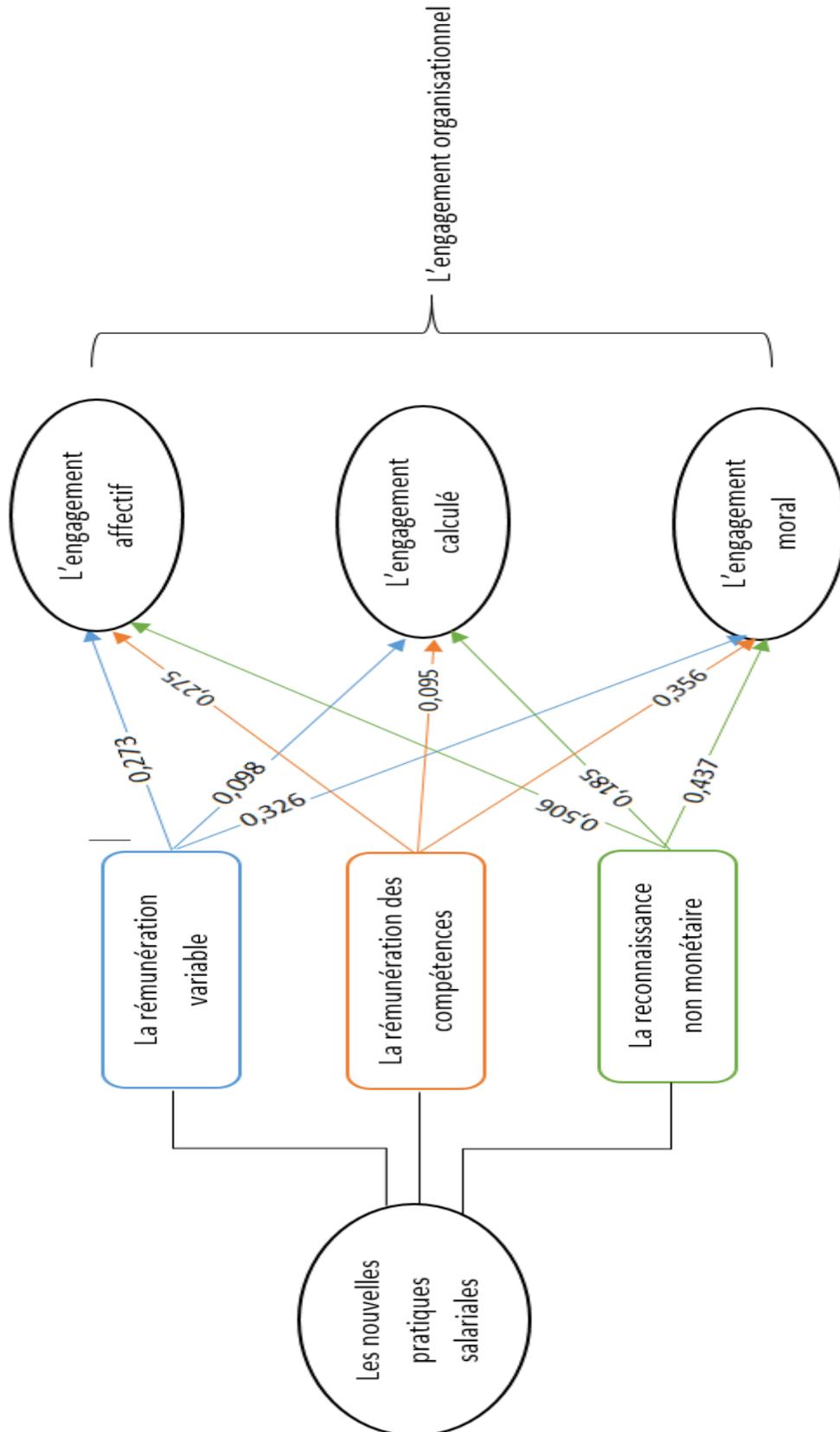


Figure 27 : validation des hypothèses du modèle global de la recherche.

Conclusion du chapitre 4 :

Sans se préoccuper du degré de signification de la corrélation des variables explicatives en l'occurrence la rémunération variable, la rémunération des compétences et la reconnaissance non monétaire avec les trois dimensions de la variable à expliquer en l'occurrence l'engagement organisationnel, notre analyse (descriptif, corrélation et régression) a confirmé l'existence d'une relation positive. Quant à l'engagement organisationnel des répondants, sa structure tridimensionnelle est validée en dépit de quelques réserves statistiques concernant la forte corrélation entre la forme affective et normative. L'engagement organisationnel des répondants semble marqué par à la fois un sentiment d'identification à leurs organisations, un devoir moral vis-à-vis d'elles ; et un attachement calculé fortement influencé par "l'absence d'alternatives perçue". Les trois nouvelles pratiques retenues dans le cadre de cette recherche exercent une influence positive sur les comportements des employés notamment leur engagement organisationnel tridimensionnel, ce qui est en cohérence avec les travaux antérieurs de Meyer & Allen, (1997) qui démontrent une relations de causalité entre les variables explicatives de la rémunération globale et les variables à expliquer de l'engagement organisationnel. Même si les trois pratiques sont des variables d'action qui ont un pouvoir attractif et incitatif de l'engagement organisationnel des employés, ces derniers sont susceptibles de développer un attachement affectif et un sentiment de devoir moral envers leurs organisations quand les récompenses monétaires et non monétaires sont en adéquation avec leurs performances et leurs compétences que de développer un engagement calculé dans un contexte comme le nôtre. La variable d'action la plus influente et qui permet de prédire l'engagement organisationnel est la reconnaissance non monétaire. L'attrait à cette forme de rémunération révèle un besoin prononcé d'accomplissement personnel chez les employés, dont la satisfaction s'alimente de la formation, de remerciement et de considération.

Il est donc nécessaire pour les dirigeants d'introduire de tels systèmes dans leurs politiques salariales afin de développer les attitudes souhaitables notamment l'engagement organisationnel, comme souligné par plusieurs études précédentes (Ledford, Tyler & Dixey 1991 ; Jenkins, Gupta, Ledford, & Doty, 1992 ; St-Onge & Péronne-Dutour 1998). Selon les entretiens menés auprès des employés, ces pratiques auront plus d'influence positive si elles sont encadrées par la justice organisationnelle. Dans ce sens d'idées, Trudel, Saba et Guérin

ont examiné en 2005 l'influence de deux modes de pratiques de GRH sur les trois dimensions de l'engagement organisationnel (affectif, calculé et normatif) ils ont constaté que Trois groupes expliquent un haut niveau d'engagement organisationnel :

□ La gestion de la carrière, la possibilité de jouer de nouveaux rôles et l'évaluation du rendement ;

□ L'information et la communication (communications d'informations opérationnelles et diffusion d'informations stratégiques ;

□ le style de gestion de l'organisation (code d'éthique, gestion des conflits)

D'où l'importance de signaler que la réussite des pratiques de rémunération variable ou celle des compétences doit être renforcée par un environnement de transparence et de justice pour que les attitudes et les comportements souhaités comme l'engagement organisationnel se développent rapidement et efficacement.

CONCLUSION GENERALE :

En conclusion de ce travail, nous allons présenter une synthèse de notre recherche, ses principaux apports sur les plans théorique, méthodologique et empirique, ainsi que ses limites et les perspectives générales de recherche qu'elle ouvre.

Synthèse :

L'engagement organisationnel a préoccupé différentes disciplines dans la GRH. Ce concept est devenu aujourd'hui un défi stratégique pour les entreprises qui ont pris conscience que les ressources humaines sont les principaux déterminants de leur réussite organisationnelle. Si en général, la rémunération constitue pour les individus le premier motif pour faire partie d'une organisation et d'en rester membre, elle peut aussi être la cause de retrait et de départ volontaire si elle ne correspond pas à leurs attentes et qu'elle n'est pas en adéquation avec l'environnement externe et interne du travail. Il y a donc, exigence de choix de pratiques salariales en phase avec les attentes des employés et qui permettent la gestion, la rétention et la fidélisation des employés tout en assurant l'avantage compétitif de l'entreprise.

Cette recherche propose une lecture explicite de nouvelles pratiques salariales comme variables d'actions susceptibles de répondre au mieux d'un côté aux objectifs stratégiques des entreprises en matière de RH et d'un autre aux attentes des employés en vue de développer leur engagement organisationnel. Trois pratiques salariales ont été mobilisées dans cette recherche à savoir : la rémunération variable, la rémunération des compétences et la reconnaissance non monétaire. Nous avons testé leur lien avec l'engagement organisationnel. Ce dernier a été étudié selon l'approche tridimensionnelle développée par Allen et Meyer (1991, 1997) reconnue dans le milieu scientifique et largement validé dans différents contextes de recherche.

La problématique ainsi posée a requis de structurer notre thèse en quatre chapitres répartis équitablement entre deux parties. Une première partie théorique dans laquelle nous avons présenté le cadre conceptuel de chacun des concepts-clés, la rémunération, les nouvelles pratiques salariales et l'engagement organisationnel, avec la mise en évidence des relations qui existent entre eux, en vue d'esquisser le modèle finale de la recherche. La deuxième partie était consacrée à l'étude quantitative portant sur la rémunération variable, la rémunération des compétences et la reconnaissance non monétaire dans l'objectif de savoir à quel point elles

disposent d'un pouvoir prédictif significatif sur l'engagement organisationnel des employés de différents profils. L'étude a été effectuée dans six entreprises en Algérie avec un échantillon de 680 répondants. Les résultats obtenus soutiennent que l'engagement organisationnel tridimensionnel dépend avec des proportionnalités différentes de trois nouvelles pratiques salariales qui sont : la rémunération variable, la rémunération des compétences et la reconnaissance non monétaire. Il en ressort aussi que la rémunération variable et celle des compétences sont des variables d'action prédictives que pour l'engagement affectif et normatif, alors que la reconnaissance non monétaire a un impact positif pour les trois dimensions de l'engagement organisationnel.

Les apports de la recherche :

Bien que l'engagement organisationnel soit considéré comme un élément important de la gestion contemporaine des ressources humaines (Trudel & al., 2005, p. 408) et qu'il soit influencé par les pratiques de gestion de ressources humaines, les études reliant les pratiques de GRH avec l'engagement organisationnel demeurent rares en Algérie. En effet, les gestionnaires réalisent que les changements nécessaires pour rendre les organisations plus concurrentielles et efficaces requièrent, non seulement des investissements au plan du capital et de la technologie, mais aussi des transformations dans la façon dont les organisations sont structurées, et la manière dont les individus sont gérés (Alhbrant, Lean & Murell, 1992). De nombreuses perspectives suggèrent que de «bonnes pratiques de GRH» ne peuvent qu'entraîner des effets positifs pour les organisations (Pfeffer & Veiga, 1999), notamment sur l'engagement organisationnel des employés qui à son tour présente l'antécédent de plusieurs profits pour les organisations. Un grand nombre d'entreprises ont cherché à introduire de nouvelles pratiques salariales, la plupart des études montrent que les modalités de rémunération ont pris des formes multiples, quelle que soit par ailleurs leur ampleur réelle (Reynaud 1992). Un retard considérable est marqué dans le champ académique, théorique et pratique relatif aux nouvelles pratiques salariales et au concept d'engagement organisationnel, peu d'études sont consacrées à ces thèmes en Algérie. À partir de ces constats, notre étude constitue une contribution modeste sur le plan théorique, pratique et elle esquisse un champ d'implication managériale.

Sur le plan théorique notre recherche contribue d'une façon intéressante dans l'enrichissement du champ académique qui porte sur les pratiques de rémunération et l'engagement organisationnel. D'après notre connaissance, notre étude est parmi les

premières en Algérie qui porte sur la relation entre les nouvelles pratiques salariales et l'engagement organisationnel. Le contenu de notre recherche est issu d'une revue de littérature spécialisée et relativement récente facilitant, ainsi l'accès aux informations et aux connaissances pertinentes qui sont d'actualité pour le lecteur ou le chercheur. Une telle investigation permettra une meilleure compréhension du thème de l'engagement organisationnel des employés algériens en lien avec la structure et les pratiques de rémunération les mieux perçus et les mieux adaptées à leurs attentes.

Notre recherche a aussi renouvelé la réflexion sur l'engagement organisationnel des employés en le reliant avec la reconnaissance non monétaire. Nous avons constamment veillé à définir la reconnaissance non monétaire et à recenser les études qui l'ont mis en lien avec les comportements organisationnels notamment l'engagement organisationnel. Notre apport théorique est de repenser la manière dont on rémunère les employés et de reconsidérer le rôle de certaines pratiques salariales en fonction de leur pouvoir prédictif de l'engagement organisationnel.

L'autre apport théorique de cette recherche est la construction de deux échelles de mesure. En effet l'absence d'échelles de mesure adaptées, pour la rémunération variable et la rémunération des compétences, nous a obligé de retourner vers la revue de littérature spécialisée et de s'inspirer de quelques échelles telles que l'échelle de Roussel, (1994, 1999) pour générer des items appropriés, puis de passer par une phase exploratoire et adopter le paradigme de Churchill pour construire à la fin une échelle de mesure pour la rémunération des compétences et une autre pour la rémunération variable. Ces deux échelles de mesure, constituent une vraie initiative pour d'autres chercheurs qui souhaitent mesurer les perceptions des employés vis à vis leurs systèmes de rémunération, ou qui souhaitent tout simplement construire des échelles de mesure pour les pratiques salariales ou la rémunération globale.

Méthodologiquement parlant, le cadrage épistémologique démontré dans notre thèse est d'une importance primordiale. Nous avons mis le point sur les différents paradigmes épistémologiques dans les recherches en sciences de gestion et rappelé les tendances actuelles dans le domaine pour justifier le paradigme positiviste logique appelé aussi le néo-positivisme. Cette démarche qui est rarement présente dans les thèses algériennes avait comme but, la valorisation et la validation des méthodes suivies dans notre recherche et de rappeler les chercheurs qu'il est presque insensé de mener un travail scientifique sans prendre

le positionnement épistémologique. Nous aurons recours à trois (3) types de recherche servant chacun à l'avancement de notre projet : Recherche exploratoire, recherche descriptive et recherche analytique. La première nous a permis de bien cerner nos construits et de formaliser en détail la problématique et déterminer les sources qu'il sera nécessaire d'exploiter. La seconde a avant tout donné une représentation exacte des événements sans essayer de les analyser, elle nous a renseignés sur les perceptions des employés sur leurs engagements et sur les pratiques salariales concernées par notre étude. Quant à l'étude analytique, elle nous a permis de déterminer les liens de causalité entre nos différents variables et de supporter ou réfuter les hypothèses de notre recherche. Bien sûr, les échelles de mesure étaient minutieusement analysées. La contribution des coefficients d'Alpha de Cronbach (supérieur à 0,7) et l'analyse des composantes principales a permis la validation psychométrique de nos échelles de mesure. Nos résultats de l'étude pratique apportent une contribution et une initiative aux recherches sur les pratiques salariales monétaires ou non monétaires, fondées sur les compétences et la performance dans les entreprises algériennes. Surtout quand on sache que ces recherches demeurent rares dans notre contexte.

Les apports pratiques de la présente recherche sont également importants. Le développement fait dans le cadre de cette recherche, confronté à des travaux précédents, démontre la relation significative entre les pratiques salariales et l'engagement organisationnel. Il révèle l'importance d'adapter les pratiques de rémunération au contexte compétitif des entreprises et aux attentes de leurs employés. L'interprétation primordiale qui doit être retenue est qu'un système de rémunération qui introduit les dimensions de compétence, de performance et de reconnaissance a de forte chance d'augmenter l'engagement organisationnel de ces employés. Trois principaux enseignements peuvent être tirés :

Premièrement, les rémunérations monétaires qui sont variables et basées sur les compétences induisent un effet positif sur l'engagement affectif et normatif des employés. Cela corrobore avec les études de Commeiras & al. (2000), Paillé, (2004), de de Lavoie, Renaud et Morin (2012), Paillé, (2004). Ces deux pratiques salariales n'ont aucun lien significatif avec l'engagement calculé.

Deuxièmement, les attentes à l'égard de la reconnaissance non monétaire se sont exprimées à travers l'impact positif de celle-ci sur les trois dimensions de l'engagement organisationnel. Cette variable d'action est pertinente et révèle clairement que la rémunération

ne se limite pas à récompenser financièrement les performances et les compétences ; elle suppose aussi d'améliorer la qualité de vie au sein de l'entreprise, de proposer des formations, d'échanger des remerciements et de communiquer un climat de respect mutuel et un feedback positive qui inspire de la considération et la valorisation.

Troisièmement, l'engagement calculé est en générale moins influencé par les pratiques salariales par rapport à l'engagement affectif et l'engagement normatif. Ce dernier serait plutôt influencé par les traits de personnalité ou par d'autres facteurs externes tels que le manque d'alternatives perçus.

Implication managériale de la recherche :

Les implications de tels enseignements pratiques sont très intéressantes. En effet les résultats obtenus renseignent que l'engagement organisationnel des employés dépend en quelque partie de leurs perceptions des pratiques salariales exercées au niveau de leurs entreprises. Parallèlement, les DRH doivent contribuer à la durabilité du lien social entre l'organisation et les employés. La compréhension de la relation causale entre les pratiques salariales et l'engagement organisationnel doterait les DRH et les manager des moyens et dispositifs appropriés permettant d'éviter l'effritement des employés, surtout ceux qui détiennent les compétences clés. Elle permet aussi de planifier des stratégies de rétention qui répondent aux attentes des employés et aux besoins organisationnels. Les apports managériaux de cette recherche peuvent être illustrés en deux idées principales en réponse à notre problématique :

Tout d'abord, cette recherche offre aux DRH sur le terrain algérien une vision renouvelée sur les pratiques de la rémunération globale. En effet, elle part sur le plan théorique qu'une rémunération traditionnelle qui ne prend pas en compte les apports des employés et qui n'est pas fondée sur les compétences risque de faire perdre aux entreprises ces employés les plus compétents. Contrairement aux rémunérations de performance et des compétences qui ont une attraction significative et qui développent les attitudes organisationnelles souhaitables par les organisations. À l'issue de notre étude quantitative, cette recherche a abouti à une relation de causalité entre les rémunérations variables à base de compétence et l'engagement organisationnel. Plus concrètement, cette recherche met l'accent sur les variables d'action sur lesquelles les DRH devraient assoir leurs stratégies de rémunération pour agir et influencer favorablement l'engagement organisationnel des employés. En effet,

suite à nos résultats, les DRH sont appelés à ne plus miser sur les pratiques de rémunération uniformes basées sur l'évaluation de l'emploi, et de les orienter vers le choix des pratiques salariales fondées sur les performances, les compétences et la reconnaissance, au risque de voir partir ces employés ailleurs.

Ensuite, cette recherche est révélatrice d'une nouvelle réalité peu prouvée dans le contexte algérien. Elle dévoile de nouvelles exigences, voir même de nouvelles attentes exprimées par les employés. En fait, au-delà de l'idée directrice de cette recherche défendant les nouvelles pratiques salariales, il ressort que les pratiques non monétaires qui valorisent l'employé et lui offre de l'estime ont plus d'influence sur son engagement organisationnel que les pratiques monétaires. Si les deux autres pratiques s'avèrent non influentes sur l'engagement calculé des employés, la reconnaissance non monétaire exprimée par des formations, des remerciements, des trophées et des félicitations influence significativement l'engagement organisationnel tridimensionnel. Ces résultats qui sont en accord avec les résultats de St-Onge (2003) estiment que cette forme de rémunération rarement vue et constatée dans les entreprises algériennes possède les atouts suivants :

Elles entraînent moins de coûts, elles sont plus flexibles, c'est-à-dire plus faciles à implanter, à modifier et à abandonner. Elles peuvent être plus personnalisées, elles peuvent être octroyées plus rapidement après la réalisation en question, elles risquent moins d'être perçues comme des droits acquis, Elles peuvent mieux symboliser les valeurs des dirigeants. Elles sont plus perçues comme ayant une valeur de «trophées» qu'on peut faire valoir. Elles sont appropriées à toutes les catégories de personnel et à toutes les organisations, quel que soit le secteur d'activité économique. Elles peuvent avoir une incidence directe sur la famille des employés (par exemple, le choix de biens dans un catalogue, l'offre d'une sortie, d'un forfait ou d'un voyage).

Limites de la recherche :

Les apports de notre recherche ne doivent pas faire oublier certaines limites aussi bien théoriques que méthodologiques.

Au niveau théorique, compte tenu de l'insuffisance d'une littérature portant sur l'impact perçu des pratiques salariales sur l'engagement organisationnel, contrastée à l'abondance des travaux relatifs aux pratiques de GRH, le choix de variables d'actions étudiées part surtout d'un consensus théorique que d'un modèle spécifique. Nous signalant

aussi qu'à notre connaissance, les recherches sur ce domaine (les nouvelles pratiques salariales et l'engagement organisationnel) en Algérie demeurent inexistantes, ce qui nous a poussés à retourner vers les références qui n'ont pas peut-être le même contexte et la même culture

Au niveau méthodologique, on doit dire que les instruments de mesures utilisés dans le cadre de cette recherche sont issus d'un contexte culturel différent du nôtre. Il s'agit notamment de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel et de la reconnaissance non monétaire. Cette caractéristique peut entraîner une mauvaise compréhension des items surtout après les avoir traduits de l'anglais en français et en arabe ce qui cause des répercussions négative sur les résultats finaux. L'échelle de la rémunération variable et de la rémunération des compétences était juste une initiative à ce champ de recherche ce qui justifie ses items généralistes qui reflètent juste à quoi consiste une rémunération variable et une rémunération des compétences sans se préoccuper des modalités et des formes de ce genre de rémunérations. L'absence des conventions entre notre université et les entreprises nous a posé des problèmes au niveau du recueil des données. La chasse aux employés n'était pas une mince tâche facile à faire compte tenu des difficultés d'accès aux entreprises.

Enfin, les mécanismes intermédiaires, comme la médiation (partielle ou complète), n'ont pas été considérés comme intervenants dans la relation entre les pratiques de rémunération retenues et l'engagement organisationnel. Par exemple, l'équité, la justice organisationnelle ou encore la satisfaction au travail peuvent être invoquées comme des variables médiatrices de la relation entre la rémunération globale et l'engagement organisationnel (Paré & Tremblay, 2007).

Les perspectives futures de la recherche :

Les perspectives ouvertes par cette recherche sont multiples et prometteuses. Premièrement, il serait intéressant d'approfondir les résultats obtenus à travers une autre étude analysant les modes de rémunération variable à base de compétence qu'ils soient collectifs ou individuelles, ou encore immédiate ou différée, avec l'engagement organisationnel. Il serait aussi, intéressant d'analyser les préférences des employés entre part variable et part fixe de leurs rémunérations. Selon Peretti & Savigny (1994 :p. 669), « les stratégies de rémunération en fonction du pourcentage de part variable par rapport à la part fixe et du pourcentage provenant d'objectifs à long terme par rapport au court terme sont des approches encore rares

», il serait donc, intéressant d'explorer les interrelations de ces stratégie de rémunération avec l'engagement organisationnel.

Deuxièmement, il serait pertinent d'étudier les variables de contrôle comme le statut familial, l'ancienneté et l'expérience professionnelle et leurs interrelations avec les variables d'action des pratiques salariales, et d'en connaître les effets combinés sur l'engagement organisationnel des employés algériens.

Finalement, la variable d'action de la reconnaissance non monétaire devrait constitue un centre d'intérêt pour les futures recherches en science de gestion des ressources humaines, afin d'en savoir plus sur les attentes des employés aux différents profils et de développer des échelles de mesure cohérentes avec notre culture et notre contexte pour mieux contrôler cette pratique et retenir encore plus les employés surtout les talentueux pour garantir l'avantage concurrentiel.

Liste des tableaux

Tableau 01 : Quelques caractéristiques de distinction entre « salaire » et « rémunération »..	04
Tableau 02 : les deux composantes de la rémunération globale	05
Tableau 03 : Hiérarchie des besoins selon Maslow, Alderfer et Herzberg.....	15
Tableau 04 : Les principaux objets de la rémunération : la personne et le poste	29
Tableau 05 : les critères de la méthode HAY	32
Tableau 06 : Critères humains et Critères professionnels.....	34
Tableau 07 : Différences de principes entre les tendances actuelles de rémunération et la rémunération traditionnelle	37
Tableau 08 : quelques définitions de l'EO.....	55
Tableau 09 : L'engagement affectif : des définitions	66
Tableau 10 : l'engagement calculé : des définitions.....	69
Tableau 11 : quelques définitions données à l'engagement normatif.....	72
Tableau 12 : caractéristiques des trois positionnements épistémologique.....	102
Tableau 13 : liste des items portant sur la reconnaissance non monétaire.....	116
Tableau 14 : liste des items portant sur la reconnaissance non monétaire.....	117
Tableau 15 : liste des items portant sur l'engagement organisation.....	118
Tableau 16 : valeur d'alpha de cronbach et sa signification	120
Tableau 17 : statistiques de totale des éléments de l'EO.....	121
Tableau 18 : la fiabilité interne de l'instrument de l'EO.....	121
Tableau 19 : statistiques de totale des éléments de la RNM	122
Tableau 20 : la fiabilité interne de l'instrument de la RNM	122
Tableau 21 : statistiques de totale des éléments de la RV	123
Tableau 22 : la fiabilité interne de l'instrument de la RV.....	123
Tableau 23 : statistiques de totale des éléments de la RC.....	123
Tableau 24 : la fiabilité interne de l'instrument de la RC.....	124
Tableau 25 : Indice KMO et test de Bartlett pour la reconnaissance non monétaire.....	125
Tableau 26 : Variance totale expliquée	126
Tableau 27 : Matrice des composantes	126
Tableau 28 : Indice KMO et test de Bartlett	127
Tableau 29 : Variance totale expliquée	127
Tableau 30 : Matrice des composantes:.....	127
Tableau 31 : Indice KMO et test de Bartlett	128
Tableau 32 : Variance totale expliquée	128
Tableau 33 : Matrice des composantes.....	129
Tableau 34 : Indice KMO et test de Bartlett.....	130
Tableau 35 : Variance totale expliquée.....	130
Tableau 36 : Répartition du nombre de participants à l'étude selon les entreprises investiguées.....	133
Tableau 37 : Statistiques descriptive de l'EA.....	140
Tableau 38 : Statistiques descriptive de l'EC.....	141
Tableau 39 : Statistiques descriptive de l'EM.....	142
Tableau 40 : statistiques descriptives de la reconnaissance non monétaire.....	143
Tableau 41 : les statistiques descriptives de la rémunération variable.....	144

Tableau 42 : les statistiques descriptives de la rémunération des compétences.	145
Tableau 43 : liste des hypothèses reliant les variables explicatives au variable à expliquer.	146
Tableau 44 : les corrélations entre les variables.	147
Tableau 45 : Évaluation de la pertinence du modèle de régression (RV/EA).	148
Tableau 46 : Résumé du modèle	148
Tableau 47 : Analyse de la variance.	149
Tableau 48 : Analyse de la variance pour la RV et EN.	150
Tableau 49 : Résumé du modèle (RV/EN).	150
Tableau 50 : Évaluation de la pertinence du modèle de régression (RC/EA)	152
Tableau 51 : résumé du model (RC/EA)	152
Tableau 52 : Évaluation de la pertinence du modèle de régression (RC/EC).	153
Tableau 53 : Évaluation de la pertinence du modèle de régression (RC/EN).	153
Tableau 54 : résumé du model (RC/EN).	154
Tableau 55 : Évaluation de la pertinence du modèle de régression (RNM/EA).	154
Tableau 56 : Résumé du modèle (RNM/EA)	155
Tableau 57 : Évaluation de la pertinence du modèle de régression (RNM/EC).	155
Tableau 58 : résumé du modèle (RNM/EC).	156
Tableau 59 : Évaluation de la pertinence du modèle de régression (RNM/EN).	156
Tableau 60 : résumé du modèle (RNM/EN).	157
Tableau 61 : résultats de validation des hypothèses.	159

Liste des figures

Figure 00 : Schéma générale de la recherche	
Figure 01 : la piramide de la rémunération globale.	17
Figure 02 : Les déterminants d'un système de rémunération.	21
Figure 03 : version simplifiée d'une comparaison par paire.	30
Figure 04 : L'entretien individuel : un moment clé.	35
Figure 05 : Système poste/Performance.	35
Figure 06 : Système poste/Performance/Ancienneté.	36
Figure 07 : Environnement, stratégie et politique de rémunération.	39
Figure 08 : Le modèle dynamique : contribution-rétribution.	42
Figure 09 : La triple conjonction de la performance.	46
Figure 10 : l'évolution des théories fondatrices de l'engagement organisationnel.	63
Figure 11 : la multi-dimensionnalité de l'engagement organisationnel	64
Figure 12 : les dimensions sous-jacentes de l'engagement affectif.	67
Figure 13 : les dimensions sous-jacentes de l'engagement calculé.	70
Figure 14 : les dimensions sous-jacentes de l'engagement normatif.	73
Figure 15 : les déterminants de l'engagement organisationnel.	77
Figure 16 : le modèle théorique.	93
Figure 17 : les étapes d'une recherche scientifique en GRH.	98

Figure 18 : La Grille de choix d'une méthodologie de recherche.....	104
Figure 19 : Le modèle de recherche.....	110
Figure 20 : Procédure proposée pour développer de meilleures mesures selon le paradigme de Churchill (1979).....	114
Figure 21 : La distribution des répondants selon le sexe.....	136
Figure 22 : Taux d'emploi par sexe et par région, 1995-2015.....	136
Figure 23 : La distribution des répondants selon l'âge.....	137
Figure 24 : La distribution des répondants selon la catégorie socioprofessionnelle.....	138
Figure 25 : La distribution des répondants selon l'ancienneté.....	138
Figure 26 : La distribution des répondants selon le niveau de scolarité.....	139
Figure 27 : validation des hypothèses du modèle global de la recherche.....	165

BIBLIOGRAPHIE

- Al-Waqfi A.M. (2003), *"The effects of a Skill-based pay system on organizational commitment and role orientation"*, A Dissertation in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Michael G. DeGroote Scholl of Business, McMaster University, Hamilton, Ontario, June, 123pgs.
- Amblard. H, Abramovick N.B & Livian. (1987), *Management des ressources humaines*, Eyrolles
- Armstrong, M., Cummins, A., Hastings, S., & Wood, W. (2003). *Job evaluation: A Guide to Achieving Equal Pay*. London. Kogan Page.
- Aubret, N., Amoureux, G., Hoffmann, M., Leboutin, C., & Taillardat J. (1997). *Diriger et motiver : secrets et pratiques*. Paris : Edition d'organisation.
- Backer H.S. (1960) « note on the concept of commitment », *the american journal of sociology*, 66, pp, 32-40
- Baret Pierre et Renaud Emmanuel, « Un modèle tridimensionnel d'engagement organisationnel pour appréhender la fidélité au CHU des anesthésistes ? », *Question(s) de management*, 2014/1 n° 5, p. 33-45. DOI : 10.3917/qdm.141.0033
- Barney J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of management*, Vol.17, 1, pp.99-120.
- Barrett M.E., Fraser L.B. (1977), « conflict roles in budgeting for operations », *Harvard Business Review*, July-August, 137-146. trad : les contradictions du contrôle budgétaire, Harvard l'expansion, été 1978, 110-119
- Baumard P. & Ibert, J. (1999), « *Quelles approches avec quelles données ?* », in R.-A. Thiéart *Méthodes de Recherche en Management*, Paris : Dunod, pp. 81-103.
- Ben Aissa H. (2001), « Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? », *Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec.
- Benchemam, F & Galindo, G. (2006). « *Gestion des ressources humaines* », Galion Editeur, France.
- Bertacchini, Y. (2009), « *Petit Guide à l'usage de l'Apprenti-Chercheur en Sciences Humaines & Sociales* », Coll les ETIC, Presses Technologiques, Toulon.
- Beyssac T., Peretti J.-M. (2000), « *Evolution des politiques de rémunération : aperçu international* », in Les rémunérations. Politiques et pratiques pour les années 2000, Coordonné par J.-M. Peretti et P. Roussel, Vuibert, Paris, pp. 35-47.
- Bouquin H. (2001), *Le contrôle de gestion*, 5e éd., PUF, Paris
- Bourguignon, A., (1996). *Définir la performance : une simple question de vocabulaire ?* in *Performance et Ressources Humaines*, Fericelli, A.M., Sire, B., éd., Paris, Economica, p.18-31.
- Bourion C. (2010), « L'ère des talents », *Revue Internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2011/41 (Vol.XVII), p376.
- Boutaleb, K. (2013). « *politique des salaires, fondements théoriques et analyses empiriques de l'expérience Algérienne* ». Algérie : Office des publications universitaires.

- Brabet J. (1988), Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ?, in *Recherche et Applications en Marketing*, Vol 3, n°1. /88, pp.75-89
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brigitte C.P & Wang.z. (2002) "Organizational Commitment Examining the Case of China" *MIR : Management International Review*, Vol. 42. pp. 155-168
- Brillman, J., Hérard, J, (2006). *Les meilleures pratiques de management*, éditions d'organisation, France.
- Brun J-P & Dugas N. 2005. La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. in : *Gestion. HEC Montréal*, vol.30, n°2. DOI : 10.3917/riges.302.0079.
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : Analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79–88. <http://dx.doi.org/10.3917/riges.302.0079>
- Brunce P., Fraser R. & Woodstock L. (1995), « Advanced budgeting: a journey to advanced management systems », *Management accounting research*, n°6, 253-265.
- Bruno L, Ramón T, « La force de travail comme marchandise particulière », *Revue Tiers Monde* 2013/2 (n°214), p. 57-77. DOI 10.3917/rtm.214.0057
- Buchanan II B. (1974), « Government Managers, Business Executives, and Organizational Commitment », *Public Administration Review*, pp. 339-47.
- Cable D.M. & Judge T.A. (1994), "Pay preference and job search decisions : A person-organization fit perspective", *Personnel Psychology*, Vol. 47, pp. 317-348.
- Cadin L, Guerin F & Pigeyre F. (2002), « *gestion des ressources humaines pratique et élément de théorie* », DUNOD, Paris
- Cadin, L., Guerin F., & Piglyre, F. (2008) « *Gestion des ressources humaines* ». Paris : Dunod.
- Cadin, L., Guerin, F., Piglyre, F & Pralong, J (2012). *GRH : Gestion des ressources humaines (4è éd)*.Paris : Dunod.
- Caldwell D.F., Chatman J.A. et O'Reilly C.A. (1990), Building organizational commitment: A multifirm study », *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 245-61.
- Campoy, E., Maclouf, E., Mazouli, K., & Neveu, V. (2008), *Gestion des ressources humaines : synthèses de cours, exercices corrigés*, Ed. Pearson Education, France.
- Caron, I., Ben Ayed, A.K & Vandenberghe, C. (2013). Régimes collectifs de rémunération variable, justice organisationnelle et engagement. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, Vol. 68, No. 1 (WINTER 2013), pp. 95-119.
- Carré P., Fenouillet F., « *Traité de la psychologie de la motivation* », Ed. Dunod, Paris, 2009, P 192.
- CASOINIC, D.A, 2008 ; THÈSE Pour obtenir le grade de DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE GRENOBLE, Leadership et diversité démographique dans les organisations L'influence de l'âge sur les relations LMX, le leadership transformationnel, la satisfaction au travail et l'engagement affectif, L'UNIVERSITÉ DE GRENOBLE
- Cavaliero, S. (2015). *Compensation & Benefits Rémunérations et avantages sociaux : Outils et perspectives des RH*. France : Gereso.
- Chaput, H., & Wolff, L «16. L'évolution des politiques salariales dans les établissements français : des combinaisons de plus en plus complexes de pratiques », in Thomas

- Amossé et al. Les relations sociales en entreprise, La Découverte « Recherches », 2008 (), p. 355-375
- Chenaux, J.P. (1998). *Salaires au mérite : la compétence prime*. Suisse. Centre patronal.
 - Cohens, L., Ledford, G., Spreitzer, G., 1996. «A Predictive model of Self-Managing Work Team Effectiveness», *Human Relations*, 49, 5, 644-674.
 - Comité de terminologie française de l'Ordre des comptables agréés du Québec. (1986), « rémunération, salaire, traitement », *terminologie comptable*, Vol. 2, n° 12-1
 - Commeiras N. & Naro G. (2000) « *Contrôle de gestion et système de rémunération dans les nouvelles formes d'organisation* » in Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000, Chapitre 6, pp.81-99. Edition Vuibert, Août.
 - Commeiras, N. (1998), « L'intéressement légal, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle : les résultats d'une étude de perception », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°25, pp. 3-21.
 - Coutier, J & Morin, D. (2006), « *les enjeux de la rémunération* » *observatoire de gestion stratégique des ressources humaines*, Ed, McGraw-Hill Ryerson, Canada.
 - Dejoux, C. (2013). *Gestion des compétences et GPEC*. Paris : Dunod.
 - Deleplace, G., & Laviolle, C. (2008). *Maxi fiches d'Histoire de la pensée économique*. Paris : Dunod.
 - Dillon, A., Flood, P. «Organizational Commitment : Do Human Resource Management Practices Make a Difference», *Irish Business and Administration Research*, 1992, 13, 48-60.
 - Dubin R, Champoux J.E. ET Porter L.W. (1975), « Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers », *Administrative Science Quarterly*, 20, pp. 411-21.
 - Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion* 2006/1 (n : 160), p. 261-292. DOI 10.3166/rfg.160.261-292.
 - Eisenberger, R., Hungtington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
 - Eisenberger, R., Hungtington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507
 - El Akremi A. & Trabelsi Y. (2003), « Rôle des pratiques de GRH dans le développement de l'engagement organisationnel des travailleurs intellectuels : Applications au cas des informaticiens », *Acte de l'Agrh Grenoble 2003*, pp.1031-1061, www.reims-ms.fr.
 - El Akremi A. & Trabelsi Y. (2003), « Rôle des pratiques de GRH dans le développement de l'engagement organisationnel des travailleurs intellectuels : Applications au cas des informaticiens », *Acte de l'Agrh Grenoble 2003*, pp.1031-1061, www.reims-ms.fr.
 - El Akremi, A & Trabelsi, Y. (2003). Rôle des pratiques de GRH dans le développement de l'engagement organisationnel des travailleurs intellectuels : applications au cas des informaticiens. *Acte de l'AGRH Grenoble 2003*, pp.1031-1061.
 - Elizur D. (1996), « Work values and commitment », *International Journal of Manpower*, 17:3, pp. 25-30.

- Enkins, G.D., N. Gupta, G.E. Ledford Et D.H. Doty. 1992. *Skill-Based Pay : Practices, Payoffs, Pitfalls and Prescriptions*. Scottsdale, Arizona : American Compensation Association, 57 p.
- Fabi B, Martin Y et Valois P. (1997), « l'engagement organisationnel : voie d'avenir de la mobilisation en milieu hospitalier québécois », dans mobilisation et efficacité au travail, Laflamme R : (dir), Collection Gestion des paradoxes dans les organisations, tome 6, AIPTLF ? Actes de 9eme Congrès, pp. 47-64
- Ferris K.R. et Aranya N. (1983), « A comparison of two organizational commitment scales », *Personnel Psychology*, 36, pp. 87-98
- Fiorito J., Bozeman D.P., Young A. & Meurs J.A. (2007), "Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics", *Journal of Managerial Issues*, Vol.XIX, N°2, Summer, pp.186-207.
- Fiorito, J., Bozeman, D., & Young, A. (1997), *Organizational Commitment : Human Resource Policies and Organizational Characteristics*, College of Business, Florida State University
- Fourastié J (1970). « pourquoi nous travaillons », Chap V et VI, Collect Que sais-je ? no 818, PUF Paris.
- Fourez, G. (1990). *La construction des sciences : Les logiques des inventions scientifiques*. Canada. De Boeck.
- Gerhart, B.A., & Rynes, S.L. (2003). *Compensation: theory, evidence and strategic implications*, Thousand Oaks. Sage Publications
- Girod-Seville, M., & Perret, V. (1999). « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiéart R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp 13-33.
- Guérin G, Carrière J. et Wils T. (1999a), « Facteurs explicatifs de la démobilité chez les diplômés universitaires récemment embauchés », *Relations Industrielles*, 54:4, pp. 643-72.
- Guerrero S., Herrbach O. & Mignonac K. (2005), « *L'engagement organisationnel des jeunes cadres : une question de soutien ou d'image* », <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2005>.
- Guillot Soulez, C., & Cloet H. (2010). *Exercice de gestion des ressources humaines. France*. Lextenso Edition.
- Guillots-Soulez, C. (2014). *La gestion des ressources humaines*. France. Gualino.
- Harre, R (1984) : *The philosophies of science. An introductory survey*, Oxford University Press.
- Hellman C.M. (1997), "Job satisfaction and intent to leave", *Journal of Social Psychology*, 137, 6, 677-689.
- Hellriegel, D., & Slocum, J.W. (2006). *Management des organisations*. Bruxelles : boeck université.
- Herrbach O. Mignonac k. & Sire B. (2004) « Identification ou implication organisationnelle. Enjeux théorique et de mesure pour la recherche en GRH », act de l'AGRH, la GRH mesurée !, tome1, pp973-984.
- Horwitz, F.M., Heng, C. T. and Quazi, H.A. (2003) Finders, Keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers, *Human Resource Management Journal* 13:4, pp 23 – 44

- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/engager/29511#jJDussupsDIzjtlw.99>
- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/salaire/70629/difficulte> 16/01/2016. 14 :31.
- Ivancevich J.M. (1985), « Predicting absenteeism from prior absence and work attitudes », *Academy of Management Journal*, 28: 1, pp. 219-28
- Jenkins, G.D., Gupta, N., Ledford, G.E., & Doty, D.H. (1992). *Skill-Based Pay: Practices, Payoffs, Pitfalls and Prescriptions*. Scottsdale, Arizona: American Compensation Association.
- Juignet, P. Les paradigmes scientifiques selon Thomas Kuhn. Philosophie, science et société [en ligne]. 2015. <https://philosciences.com/Pss/philosophie-et-science/methode-scientifique-paradigme-scientifique/113-paradigme-scientifique-thomas-kuhn>
- Kinnear L. & Sutherland M. (2000), "Determinants of organizational commitment amongst knowledge workers", *Sud African Journal Business Management*, Vol.31(3), pp. 106-112.
- L'heritier J.L., « Les déterminants des salaires » in revue de l'INSEE, N° 257, septembre 1992.
- Lalande, A. (1991). *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*. Paris. Quadrige.
- Langevin, P & Mendoza, C. (2014). L'effet du contrôle par les résultats sur l'engagement organisationnel affectif : Le rôle médiateur de la justice procédurale perçue. *Comptabilité -Contrôle - Audit* 2014/1 (Tome 20), p. 13-42.DOI 10.3917/cca.201.0013
- Lavoie, E., Renaud, S & Morin, L. (2012). Impact de la rémunération variable sur l'engagement des employés. *Effectif*, volume 15, numéro
- Le Blanc P.V. & Mulvey P.W (1998) "How American workers see the rewards of work", *Compensation and Benefits Review*, Vol. 30, pp. 1-6.
- Le Boterf, G. (1997). *De la Compétence à la Navigation Professionnelle*. Paris. les éditions d'organisation.
- Lecœur, E. (2008). *Gestion des compétences*. Bruxelles : boeck université
- Ledford G.E. (1991), « Three Case Studies On Skill-Based Pay: An Overview", *Compensation and Benefits review*, Vol.23, N°2, pp.11-23.
- Ledford, G., W.R. Tyler Et W.B. Dixey. 1991. « Skill-Based Pay Case Number 3 : Honeywell Ammunition Assembly Plant ». *Compensation and Benefits Review*, vol. 23, n° 2, 57–77.
- Lee S. H., (2000), « A managerial perspective of the objectives of HRM practices in Singapore: An exploratory study", *Management Review*, Vol 22 (1), pp.65-82.
- Louart. P. 1996. « *Enjeux et mesures d'une GRH performante* », dans *Performances et ressources humaines*, (sous la dir. de) A-M. Fericelli et B. Sire, Paris, Economica.
- Luthans F., McCaul H.S. & Dodd N.G. (1985), « Organizational commitment: a comparison of American, Japanese, and Korean employees », *Academy of Management Journal*, 28:1, pp. 213-9.

- Marsden, D., Belfield, R., & Benhamo, S., « 18. Rémunérations incitatives et modèle salarial en France et en GrandeBretagne », in Thomas Amossé et al., *Les relations sociales en entreprise*, La Découverte « Recherches », 2008 (), p. 399-421
- Martory B & Crozet D. (2013). « Gestion des ressources humaines : pilotage sociale et performance », Ed Dunod, Paris.
- Martory, B. (2009). *Contrôle de gestion sociale : salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances*. Vuiber. Paris.
- Mathieu J.P., & Zajac D., (1990), « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment », *Psychological Bulletin*, Vol. 108, pp. 171-194.
- Maugeri, S. (2013). *Théories de la motivation au travail*. Paris. Dunod.
- Mbengue A., & Vandangeon-Derumez I. (1999), « Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique », *15ème conférence de l'aims*, www.strategie-aims.com
- Meignant, A. (2000). *Ressources humaines : Déployer la stratégie*. Paris : édition liaisons,
- Meredith, J.R., Raturi, A., Amoako-Gyampah, K. and Kaplan, B. (1989), 'Alternative research paradigms in operations', *Journal of Operations Management*, Vol. 8, No. 4, pp. 297-326.
- Meyer J.P. & Allen N. (1991), "A Three component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management review*, vol.1, Number1, pp.61-89.
- Meyer J.P. & Parfyonova N.M. "Normative commitment in the workplace: a theoretical Analysis and re-conceptualization" *Human Resource Management Review*, n°20, 2010, p.283-294
- Meyer J.P. ET Allen N.J. (1997), « *Commitment in the Workplace* », SAGE Publications, Thousand Oaks, C.A.
- Meyer J.P., Stanley D., Herscovith L. & Topolnytsky L. (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.61, pp.20-52.
- Meyer, J. P., ET Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Irving, P., ET Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 19-52.
- Milkovich, G. T. & Newman, J. M. 1993. *Compensation* (4th ed.), Homewood, IL: Irwin. Montréal : Éd. Gaëtan Morin.
- Morrow P; (1983), "concept redundancy in organizational research: the case of work commitment", *Academy of Management Review*, Vol. 8, 486-500. Cité par Mueller C.W; Wallace J.E & Price J.L; (1992), « Employee Commitment », *Work and Occupation*, Vol. 19 N°.3, August.
- Mottaz, C.J. (1988), Determinants of Organizational Commitment, *Human Relations*, 41:6, pp. 467-82.

- Mowday, R. T., Porter, L. W., ET Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, Academic Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., ET Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, Academic Press.
- Murray B. & Gerhart B. (2000), "Skill-based pay and skill seeking", *Human Resource Management Review*, Vol.10, issue 3, Autumn, pp.271-287.
- MURRAY, B. et B. GERHART. 1998. « An Empirical Analysis of a Skilled Based Pay Program and Plant Performance Outcomes ». *Academy of Management Journal*, vol. 41, n°1, 68–78.
- Neveu V. (2000), « Les effets de l'actionnariat salarié sur les attitudes des salariés, implication organisationnel et influence perçue », *Les cahiers du CERGOR*, N°00/01- Octobre, pp.3-18. <http://cergor.univ-parisl.fr/docsatelecharger/crgr0001.pdf>
- Oaks: Sage
- OCDE. (2012), « rémunération des salariés », dans panorama des comptes nationaux 2011, édition OCDE. http://dx.doi.org/10.1787/na_glance-2011-17-fr
- Ogilvie, J. R. (1986). The Role of Human Resource Practices in Predicting Organizational Commitment. *Group and Organization Studies*, vol 11, 335-359.
- O'Leary S.P. (2003) « *Organizational commitment and technical workers in a department of defense activity center: a correlation study* », A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix, Arizona, September, pp.1-198.
- Ouimet G., (1992), «Polymorphie de l'engagement organisationnel», 3e Congrès de l'AGRH, Lille, pp. 284-289.
- Paillé P. (2004) "Examen empirique sur le caractère multidimensionnel de l'engagement normatif et sur les liens avec les engagements affectif et continu », *Psychologie du travail et des organisations*, Vol. 10, Issue 4, Décembre, pgs 327-339.
- Paillé Pascal, « Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique », *Bulletin de psychologie*, 2005/6 Numéro 480, p. 705-711. DOI : 10.3917/bupsy.480.0705
- Paré G. & Trembaly M. (2007), "The influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenships Behaviors on Information Technology Professionals "Turnover Intentions", *Group Organization Management*, June, Vol.32, (3), pp.326à357.
- PERETTI J.M. (2012) « Quelques recherches et publications sur l'engagement », *Question(s) de management*, 2012/2 N° 1, p. 139-145.
- Peretti, J.M. (1999). *Dictionnaire des Ressources Humaines*. Vuibert, Paris.
- Perrot, A. (1992). *Les nouvelles théories du marché de travail*. Paris : La découverte.
- Pertti, J.M. (2011). « dictionnaire des ressources humaines », Ed. Vuibert, Paris.
- Porter L.W., Steers R.M. et Mowday R.T. (1979), « The Measurement of Organizational Commitment », *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-47
- Pralong, J., & Peretti, M. (2014). L'individualisation Des Parcours Au Risque De La Mesure De La Qualité De Carrière. In S. Frimousse, J. Igalens, J. Orsoni & M. Thévenet

- (Eds), Ressources humaines et responsabilités sociétales : Mélanges en l'honneur du Professeur Jean-Marie Peretti (pp. 95-100). France : Ems éditions.
- Pratt, Michael G. (1998). "To be or not to be: central questions in organizational identification." In Whetten, David A., and Paul C. Godfrey (eds.), Identity in organization, 171-207. Thousand
 - Proulx, D. (2008). Management des organisations Publiques : Théorie et applications. Québec. Presses de L'Université du Québec
 - Reynaud B., « Les théories du salaire », Ed. La découverte, Paris, 1994
 - ROKEACH M. (1968) « Beliefs, Attitudes and Values», Jossey Bass Inc, San Francisco, cité dans COMMEIRAS N. (1994)
 - Rokeach, M. (1968). A Theory of Organization and Change Within Value-Attitude Systems, *Journal of Social Issues* Volume 24, Issue 1, pages 13
 - Roman, B. (2010). *Bâtir une stratégie de rémunération : Systèmes de rémunérations et management de la performance*. Paris. Dunod.
 - Romelaer, P. (1993), *Gestion des ressources humaines*, Armand Colin, France.
 - Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec. Presses de l'université de Québec.
 - Roussel P. (1999), "Une évaluation de l'efficacité de la rémunération sur la motivation et la satisfaction des salariés », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°29-30, Décembre/Janvier, pp.3-23.
 - Roussel P., « Rémunération, motivation et satisfaction », Ed. Economica, Paris 1996.
 - Roussel, P. (1994). Méthode de validation de questionnaire en GRH : l'exemple du QSR en phase exploratoire - Questionnaire de Satisfaction à l'égard de la Rémunération, *Actes du 5^e congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines*, Montpellier, p.638-652.
 - Roussel. P (2000), « La Motivation au travail- Concepts et Théories », Note n°326, Lirhe, Toulouse, Octobre
 - Roux S. & Dussault M. (2007), « Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle », *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, Vol.10, n°2, pp.151-164.
 - Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
 - Rynes SL, Schwab DP, Heneman HG. (1983). The role of pay and market pay variability in job application decisions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31, 353-364.
 - Rynes SL. (1987). Compensation strategies for recruiting. *Topics in Total Compensation*, 2, 185-196.
 - Samir Bellal, « Rapport salarial et régulation économique en Algérie », *Revue Tiers Monde* 2014/1 (n° 217), p. 199-215.
 - Siegrist, J. (1996). Adverse health effects on high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>.

- Smith, C.A., 1995, «*Human Resource Practices and Policies as Antecedents of Organizational Commitment*», Thèse de doctorat, Western University, 175p.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 580–590. <http://dx.doi.org/10.2307/3069372>.
- Steers R.M. (1977), Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 46-56.
- Stewart, Bing, Gruys & Helford (2007) Men, women, and perceptions of Work Environments, Organizational Commitment, and Turnover Intentions. *Journal of business and public affairs*, 1
- Stewart, S. M., Bing, M. N., Gruys, M. L., & Helford, M. C. (2007). Men, women, and perceptions of work environments, organizational commitment, and turnover intentions. *Journal of Business & Public Affairs*.
- St-Onge S, Audet M, Haines V & Andre P, (2004) : « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », Gaetan Morin Editeur, Canada.
- St-Onge, S. Et M.A. Péronne-Dutour. 1998. « Les perceptions de justice à l'égard d'un système de rémunération basée sur les compétences : une étude auprès des employés d'une entreprise de France ». *Association internationale de psychologie du travail de langue française*. Actes du 9^e congrès, tome 6, 113–124.
- St-Onge, S., Haines III, V.I., Aubin, I., Rousseau, C., & Lagassé, G., « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », *Gestion* 2005/2 (Vol. 30), p. 89-101.
- St-Onge, S., Thériault, R. (2006). *Gestion de la rémunération : théorie et pratique*. Gaëtan Morin éditeur. Montréal. 2e édition.
- Sutherland M. & Jordaan W. (2004), "Factors affecting the retention of Knowledge workers", *SA Journal of Human Resource Management*, Vol.2 (2), pp.55-64.
- Sutherland M. & Jordaan W. (2004), "Factors affecting the retention of Knowledge workers", *SA Journal of Human Resource Management*, Vol.2 (2), pp.55-64.
- Taïeb, J.P. (2007). *Dictionnaire des RH*. Paris : Dunod.
- Thomas, D. C., Au, K., & Ravlin, E. C. (2003). Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 451-471.
- Trembay M., Guay P. & Simard G. (2000), "L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines », *Série Scientifique*.
- Tremblay, M. (2002). Mobiliser les troupes : Un défi stratégique complexe. *Effectif*, 5(5), 18–25.
- Tremblay, M., Guay, Ph & Simard, G. (2000). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines. *Publications du CIRANO*, 24, 1-24.
- Tremblay. M., & Sire B. (1999), Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? , *Revue Française de Gestion*, n°126, p.129-139.
- Trudel, J., M., Saba, T., Guérin, G. (2005), « L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au

travail », *Revue internationale sur le travail et la société*, Octobre 2005, Vol. 3, n° 2, pp. 406-435

- Trudel, J., M., Saba, T., Guérin, G. (2005). L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail. *Revue internationale sur le travail et la société*, Octobre 2005, Vol. 3, n° 2, pp. 406-435.
- Valeau (2012), *Jugement socioprofessionnel. Innovation et efficacité au travail, association international de psychologie du travail de langue française*, Le Harmattan.
- Vigan, A., Godonou, C.K & Tidjani, B. (2014). Engagement organisationnel et performance au travail dans la fonction publique béninoise : quelle place pour la GRH ? *Revue africaine de gestion* N° 5-NS, février 2014
- Williams, M.L., & Dreher, G.F. (1992) Compensation System Attributes and Applicant Pool Characteristics, *The Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 3 (Aug., 1992), pp. 571-595.
- Yves Saillard, « Le salaire indirect », in Robert Boyer et al, *Théorie de la régulation, l'état des savoirs, La Découverte « Recherches »*, 2002 (), p. 153-161.
- Zerzeri, Y. (2012). La rémunération des "Knowledge workers" et l'engagement organisationnel : une mesure des effets perçus par des cadres informaticiens. Thèse de doctorat en business administration. Université de Grenoble, 2012. French.

Annexes

Questionnaire :

Dans le cadre de la réalisation d'une thèse de doctorat en sciences de gestion spécialité «Management des hommes et des organisations », ayant pour thème : «l'influence des nouvelles pratiques salariales sur l'engagement organisationnel». Voici une série d'énoncés à propos de votre emploi actuel, Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire en cochant votre degré d'accord ou de désaccord vis-à-vis des affirmations proposées. Vos réponses sont et demeureront absolument confidentielles. Elles ne seront traitées que globalement et sous forme statistique. En aucun temps vos réponses personnelles ne seront communiquées à quiconque autre que vous.

Age :

- de 21 ans
- 21- 30
- 31- 45
- + de 45ans

Sexe :

- Homme
- Femme

La catégorie socioprofessionnelle :

- Exécutant
- Maitrise
- cadre
- cadre supérieur

Ancienneté :

- de 5 ans
- 6 -10 ans
- 11-15 ans
- 16 - 20 ans
- + de 20 ans

Diplôme :

- Pré-universitaire
- universitaire
- Ingénieur
- Magister / Master
- Post graduation

N°	énoncés	Totalement en désaccord	plutôt en désaccord	indécis	plutôt en accord	Totalement en accord
L'engagement organisationnel						
1	Je serais très heureux (se) de terminer ma carrière dans cette entreprise.					
2	Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens.					
3	J'apprécie de discuter de cette entreprise avec les gens de l'extérieur.					
4	Je ne me sens pas « émotivement attaché (e) » à cette entreprise. (-)					
5	Cette entreprise représente beaucoup pour moi.					
6	J'ai un grand sentiment d'appartenance à cette entreprise.					
7	Je crois que je pourrais développer un sentiment d'attachement aussi grand pour une autre entreprise que la mienne.					
8	Il serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise pour le moment, même si je le voulais.					
9	Trop de chose seraient dérangées dans ma vie si je me décidais à quitter cette entreprise.					
10	En ce moment, je reste dans cette entreprise tant par nécessité que par choix.					
11	Je pense avoir trop peu de possibilités de travailler ailleurs pour envisager de quitter cette entreprise.					
12	Je continue de travailler dans cette entreprise, parce qu'aucune autre entreprise ne pourrait m'offrir les mêmes avantages.					
13	Si je n'avais pas tant donné de moi-même à cette entreprise, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs.					
14	Je ne ressens aucune obligation de rester dans mon entreprise actuelle (-).					
15	Même si c'est à mon avantage de quitter mon entreprise, je ne pense pas qu'il serait correct de ma part de le faire.					
16	Je sentirais de la culpabilité si je quittais mon entreprise maintenant.					

N°	Enoncés	Totalement en désaccord	plutôt en désaccord	indécis	plutôt en accord	Totalement en accord
17	L'entreprise dans laquelle je suis actuellement mérite ma fidélité.					
18	Je ne quitterais pas mon entreprise maintenant, car je ressens une obligation envers certaines personnes qui y travaillent.					
19	Je dois beaucoup à mon entreprise.					
Les pratiques salariales.						
1	Mon entreprise me propose des formations assurant le développement de mes compétences.					
2	Mon entreprise me donne des possibilités d'avancement.					
3	souvent quand j'accomplis efficacement un travail mon entreprise m'attribue des symboles honorifiques (des médailles honorifiques, Des trophées, des prix, des titres...etc.)					
4	Mon supérieur m'informe et m'explique ses décisions.					
5	Mes supérieurs hiérarchiques font preuve de considération à mon égard (salutations, sympathie et attentions agréables).					
6	Mes supérieurs hiérarchiques me félicitent devant mes collègues et souligne mes réalisations durant les réunions.					
7	Mes supérieurs hiérarchiques reconnaissent ma valeur en me laissant suffisamment d'autonomie dans mes fonctions.					
8	Mon entreprise reconnaisse ma contribution au bon fonctionnement du travail par des récompenses non monétaire (smart phone, plus de ressources, véhicule de service...etc.).					
9	Notre système de rémunération accorde un meilleur salaire aux plus performants.					
10	Mon entreprise m'apporte une reconnaissance monétaire pour la qualité de mon travail (par des augmentations, des primes, des avantages monétaires).					
11	Mon salaire dépend de la réalisation de mes objectifs fixés par mon entreprise.					
12	Il y a un lien étroit entre mes résultats au travail et mon salaire					
13	Mon salaire correspond à mes efforts fournis au travail.					
14	Mon salaire sera meilleur si mes comportements et mes aptitudes sont identiques à celles requises par l'entreprise.					
15	Mon salaire est déterminé par le savoir, le savoir-faire et le savoir être que je développe.					
16	Mon entreprise utilise un système officiel pour évaluer mes compétences.					
17	Il y a un lien direct entre les résultats de l'évaluation de mes compétences et mon salaire.					
18	Mon salaire est ajusté périodiquement (mensuellement, semestriellement ou annuellement) en fonction du niveau de mes compétences.					

Table des matières :

Introduction générale.....	1
----------------------------	---

Première partie : Cadre théorique et revue de littérature sur la rémunération et son lien avec l'engagement organisationnel

Chapitre 1 : Revue de littérature sur la rémunération dans l'entreprise.

Introduction chapitre 1.....	1
------------------------------	---

Section 01 : le cadre conceptuel de la rémunération.....2

1. Précision du vocabulaire : salaire, rémunération et rémunération globale.....	2
1.1. Salaire et rémunération.....	2
1.2. La rémunération globale.....	4
1.2.1. Rémunération directe (salaire de rendement).....	5
1.2.2. La rémunération indirecte (salaire sociale).....	7
2. Les théories fondamentales de la détermination de salaire.....	8
2.1. Les théories économiques fondamentales.....	8
2.1.1. La théorie classique.....	8
2.1.2. La théorie marxiste.....	9
2.1.3. L'analyse des néoclassique et l'analyse keynésienne.....	10
2.2. Les théories managériales.....	12
2.2.1. Le salaire chez l'OST.....	12
2.2.2. L'école des RH et les théories de motivation.....	13
2.2.3. Quelques théories contemporaines.....	15
3. Les composantes de la rémunération globale.....	16
3.1. La rémunération directe.....	17
3.2. Le partage des profits.....	18
3.3. Les périphériques sélectifs et les périphériques statutaires.....	19

Section 02 : la conception de la rémunération dans l'entreprise.....19

1. Les déterminants d'un système de rémunération équilibré.....	20
1.1. La rationalité budgétaire.....	21
1.2. La compétitivité externe.....	23
1.3. L'équité interne.....	24
1.4. Le cadre juridique.....	26
1.4.1. Les obligations des employeurs.....	26
1.4.2. Le salaire national minimum garanti (SNMG).....	27
1.4.3. Privilèges et garanties.....	28
2. L'évaluation des emplois.....	28
2.1. La rémunération du poste, les méthodes d'évaluation.....	29
2.1.1. Les méthodes globales.....	29
2.1.2. Les méthodes analytiques.....	31
2.2. La rémunération de la façon d'occuper le poste.....	33
2.2.1. Compétence et élément de la personnalité.....	34
2.2.2. La performance.....	35

2.2.3. Le potentiel.....	36
Section 03 : Tendances et évolutions significatives des systèmes salariaux.....	36
1. La dimension stratégique de la rémunération.....	38
1.1. La rémunération au cœur de la stratégie d'entreprise.....	38
1.2. Les enjeux des systèmes de rémunération dans la stratégie RH.....	39
2. L'individualisation des salaires.....	40
2.1. L'évolution des systèmes de rémunération vers l'équilibre rétribution/contribution.....	41
2.2. L'adoption de la logique des compétences.....	42
3. Les nouvelles pratiques salariales retenues dans notre recherche.....	43
3.1. La rémunération variable et son effet perçu sur l'engagement organisationnel....	44
3.2. La rémunération des compétences.....	45
3.3. La reconnaissance non monétaire.....	47
Conclusion du chapitre 1.....	49
Chapitre 2 : l'engagement organisationnel : ces déterminants et ces dimensionnalités	
Introduction chapitre 2.....	51
Section 01 : Investigations et éclairage autour du concept de l'engagement organisationnel... 52	
1. Définition de l'engagement organisationnel et ses concepts voisins.....	53
1.1. Définition de l'engagement organisationnel.....	53
1.2. Concepts voisins.....	56
2. L'évolution du concept d'engagement organisationnel	60
2.1. Becker (1960) et la théorie des « side bets ».....	60
2.2. L'approche affective de 1974.....	61
2.3. Approche de Wiener (1982) « la valeur morale ».....	62
Section 02 : L'approche tridimensionnelle de l'engagement organisationnel..... 63	
1. L'engagement affectif.....	65
2. L'engagement calculé.....	68
3. L'engagement normatif	71
Section 3 : les déterminants de l'engagement organisationnel..... 75	
1. les caractéristiques individuelles	77
1.1. Les facteurs sociodémographiques.....	78
1.1.1. Le facteur de sexe.....	78
1.1.2. Le facteur d'âge.....	79
1.1.3. Le facteur de niveau d'instruction.....	79
1.1.4. Le facteur de situation familiale.....	80
1.1.5. Le facteur d'ancienneté.....	80
1.2. Les traits de personnalité.....	81
1.3. Les valeurs individuelles.....	81
2. les caractéristiques organisationnelles.....	82
2.1. Les caractéristiques de travail.....	83
2.2. Les expériences au travail.....	83

2.3. Les pratiques de GRH.....	85
3. Quelques études antérieures sur la relation entre les pratiques de rémunération et l'EO.....	88
Conclusion du chapitre 2.....	96

Deuxième partie : Le cadre opérationnel de la recherche et les effets perçus des nouvelles pratiques salariales sur l'EO des employés

Chapitre 3 : la spécification du cadre opérationnel de la recherche

Introduction du chapitre 3.....	97
---------------------------------	----

Section 01 : Positionnement épistémologique et choix méthodologique..... 98

1. Positionnement épistémologique et construction du modèle d'analyse.....	99
1.1. Le positionnement épistémologique de la recherche.....	99
1.1.1. les caractéristiques des paradigmes en sciences de gestion.....	101
1.1.2. Les nouvelles tendances épistémologiques	103
1.2. La construction du modèle d'analyse.....	105
1.2.1. La variable à expliquer.....	106
1.2.2. Les variables explicatives.....	106
1.2.3. Les hypothèses de recherche.....	107
1.2.3.1. Première hypothèse principale.....	107
1.2.3.2. deuxième hypothèse principale.....	108
1.2.3.3. la troisième hypothèse principale.....	108
2. Méthodologie de recherche et la construction de l'instrument de mesure.....	111
2.1. Le positionnement méthodologique de la recherche.....	111
2.1.1. Le choix du questionnaire.....	112
2.1.2. logiciels spécialisés.....	112
2.1.3. Le choix du terrain d'investigation.....	113
2.2. la construction de l'instrument de mesure.....	113
2.2.1 Le choix des échelles de mesure des variables explicatives.....	115
2.2.1.1. L'échelle de mesure de la reconnaissance non monétaire.....	115
2.2.1.2. L'échelle de mesure de la rémunération variable et de la rémunération des compétences.....	116
2.2.2. Le choix de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel.....	117
2.2.3. Les variable de contrôle.....	119

Section 02 : purification de l'instrument de mesure et recueil des donnés..... 119

1. Fiabilité - Fidélité de chaque échelle du questionnaire utilisé.....	119
1.1. Fiabilité - Fidélité de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel....	120
1.2. Fiabilité - Fidélité de l'échelle de mesure des pratiques de rémunération.....	122
1.2.1. La reconnaissance non monétaire.....	122
1.2.2. La rémunération variable.....	122
1.2.3. La rémunération des compétences.....	123
2. Analyse de la structure factorielle de l'instrument de mesure.....	124
2.1. L'analyse factorielle des pratiques derémunération.....	125

2.1.1. L'analyse factorielle de l'échelle de la rémunération non monétaire.....	125
2.1.2. L'analyse factorielle de l'échelle de la rémunération variable.....	127
2.1.3. L'analyse factorielle du construit de la rémunération des compétences.....	128
2.2. L'analyse factorielle du construit de l'engagement organisationnel.....	129
3. Le mode d'administration du questionnaire.....	131
3.1. L'échantillonnage.....	131
3.2. Le profil des répondants.....	132
Conclusion du chapitre 3.....	134
Chapitre 4 : analyse et discussion des résultats.	
Introduction du chapitre 4.....	135
Section 01 : analyse des résultats.....	135
1. L'analyse des données sociodémographiques et firmographiques.....	135
2. Analyse des statistiques descriptives des variables explicatives et de la variable à expliquer.....	139
2.1. L'engagement organisationnel.....	140
2.2. la reconnaissance non monétaire.....	142
2.3. la rémunération variable.....	143
2.4. La rémunération des compétences.....	144
3. Analyse liée aux hypothèses.....	145
3.1. Hypothèse 1 : la rémunération variable influence positivement l'engagement organisationnel des employés.....	147
3.1.1. L'influence de la rémunération variable sur l'engagement affectif.....	148
3.1.2. L'influence de la rémunération variable sur l'engagement calculé.....	149
3.1.3. L'influence de la rémunération variable sur l'engagement normatif.....	150
3.2. Hypothèse 2 : la rémunération des compétences influence positivement l'engagement organisationnel des employés.....	151
3.2.1. L'influence de la rémunération des compétences sur l'engagement affectif...151	
3.2.2. L'influence de la rémunération des compétences sur l'engagement calculé...152	
3.2.3. L'influence de la rémunération des compétences sur l'engagement normatif.153	
3.3. Hypothèse 3 : La reconnaissance non monétaire influence positivement l'engagement organisationnel des employés.....	154
3.3.2. L'influence de la reconnaissance non monétaire sur l'engagement calculé...155	
3.3.3. L'influence de la reconnaissance non monétaire sur l'engagement normative.....	156
Section 02 : discussion des résultats.....	158
1. l'effet perçu de la rémunération variable sur l'engagement organisationnel.....	159
2. La rémunération des compétences et son impact sur l'EO.....	162
3. La reconnaissance non monétaire et son impact sur l'EO.....	163
Conclusion du chapitre 4.....	166
Conclusion générale.....	168
Liste des tableaux.....	176

Liste des figures.....	177
Bibliographie	
Les annexes	
Table des matières	

Table des matières :

Introduction générale.....	1
----------------------------	---

Première partie : Cadre théorique et revue de littérature sur la rémunération et son lien avec l'engagement organisationnel

Chapitre 1 : Revue de littérature sur la rémunération dans l'entreprise.

Introduction chapitre 1.....	1
------------------------------	---

Section 01 : le cadre conceptuel de la rémunération.....2

1. Précision du vocabulaire : salaire, rémunération et rémunération globale.....	2
1.1. Salaire et rémunération.....	2
1.2. La rémunération globale.....	4
1.2.1. Rémunération directe (salaire de rendement).....	5
1.2.2. La rémunération indirecte (salaire sociale).....	7
2. Les théories fondamentales de la détermination de salaire.....	8
2.1. Les théories économiques fondamentales.....	8
2.1.1. La théorie classique.....	8
2.1.2. La théorie marxiste.....	9
2.1.3. L'analyse des néoclassique et l'analyse keynésienne.....	10
2.2. Les théories managériales.....	12
2.2.1. Le salaire chez l'OST.....	12
2.2.2. L'école des RH et les théories de motivation.....	13
2.2.3. Quelques théories contemporaines.....	15
3. Les composantes de la rémunération globale.....	16
3.1. La rémunération directe.....	17
3.2. Le partage des profits.....	18
3.3. Les périphériques sélectifs et les périphériques statutaires.....	19

Section 02 : la conception de la rémunération dans l'entreprise.....19

1. Les déterminants d'un système de rémunération équilibré.....	20
1.1. La rationalité budgétaire.....	21
1.2. La compétitivité externe.....	23
1.3. L'équité interne.....	24
1.4. Le cadre juridique.....	26
1.4.1. Les obligations des employeurs.....	26
1.4.2. Le salaire national minimum garanti (SNMG).....	27
1.4.3. Privilèges et garanties.....	28
2. L'évaluation des emplois.....	28
2.1. La rémunération du poste, les méthodes d'évaluation.....	29
2.1.1. Les méthodes globales.....	29
2.1.2. Les méthodes analytiques.....	31
2.2. La rémunération de la façon d'occuper le poste.....	33
2.2.1. Compétence et élément de la personnalité.....	34
2.2.2. La performance.....	35

2.2.3. Le potentiel.....	36
Section 03 : Tendances et évolutions significatives des systèmes salariaux.....	36
1. La dimension stratégique de la rémunération.....	38
1.1. La rémunération au cœur de la stratégie d'entreprise.....	38
1.2. Les enjeux des systèmes de rémunération dans la stratégie RH.....	39
2. L'individualisation des salaires.....	40
2.1. L'évolution des systèmes de rémunération vers l'équilibre rétribution/contribution.....	41
2.2. L'adoption de la logique des compétences.....	42
3. Les nouvelles pratiques salariales retenues dans notre recherche.....	43
3.1. La rémunération variable et son effet perçu sur l'engagement organisationnel....	44
3.2. La rémunération des compétences.....	45
3.3. La reconnaissance non monétaire.....	47
Conclusion du chapitre 1.....	49
Chapitre 2 : l'engagement organisationnel : ces déterminants et ces dimensionnalités	
Introduction chapitre 2.....	51
Section 01 : Investigations et éclairage autour du concept de l'engagement organisationnel... 52	
1. Définition de l'engagement organisationnel et ses concepts voisins.....	53
1.1. Définition de l'engagement organisationnel.....	53
1.2. Concepts voisins.....	56
2. L'évolution du concept d'engagement organisationnel	60
2.1. Becker (1960) et la théorie des « side bets ».....	60
2.2. L'approche affective de 1974.....	61
2.3. Approche de Wiener (1982) « la valeur morale ».....	62
Section 02 : L'approche tridimensionnelle de l'engagement organisationnel..... 63	
1. L'engagement affectif.....	65
2. L'engagement calculé.....	68
3. L'engagement normatif	71
Section 3 : les déterminants de l'engagement organisationnel..... 75	
1. les caractéristiques individuelles	77
1.1. Les facteurs sociodémographiques.....	78
1.1.1. Le facteur de sexe.....	78
1.1.2. Le facteur d'âge.....	79
1.1.3. Le facteur de niveau d'instruction.....	79
1.1.4. Le facteur de situation familiale.....	80
1.1.5. Le facteur d'ancienneté.....	80
1.2. Les traits de personnalité.....	81
1.3. Les valeurs individuelles.....	81
2. les caractéristiques organisationnelles.....	82
2.1. Les caractéristiques de travail.....	83
2.2. Les expériences au travail.....	83

2.3. Les pratiques de GRH.....	85
3. Quelques études antérieures sur la relation entre les pratiques de rémunération et l'EO.....	88
Conclusion du chapitre 2.....	96

Deuxième partie : Le cadre opérationnel de la recherche et les effets perçus des nouvelles pratiques salariales sur l'EO des employés

Chapitre 3 : la spécification du cadre opérationnel de la recherche

Introduction du chapitre 3.....	97
---------------------------------	----

Section 01 : Positionnement épistémologique et choix méthodologique..... 98

1. Positionnement épistémologique et construction du modèle d'analyse.....	99
1.1. Le positionnement épistémologique de la recherche.....	99
1.1.1. les caractéristiques des paradigmes en sciences de gestion.....	101
1.1.2. Les nouvelles tendances épistémologiques	103
1.2. La construction du modèle d'analyse.....	105
1.2.1. La variable à expliquer.....	106
1.2.2. Les variables explicatives.....	106
1.2.3. Les hypothèses de recherche.....	107
1.2.3.1. Première hypothèse principale.....	107
1.2.3.2. deuxième hypothèse principale.....	108
1.2.3.3. la troisième hypothèse principale.....	108
2. Méthodologie de recherche et la construction de l'instrument de mesure.....	111
2.1. Le positionnement méthodologique de la recherche.....	111
2.1.1. Le choix du questionnaire.....	112
2.1.2. logiciels spécialisés.....	112
2.1.3. Le choix du terrain d'investigation.....	113
2.2. la construction de l'instrument de mesure.....	113
2.2.1 Le choix des échelles de mesure des variables explicatives.....	115
2.2.1.1. L'échelle de mesure de la reconnaissance non monétaire.....	115
2.2.1.2. L'échelle de mesure de la rémunération variable et de la rémunération des compétences.....	116
2.2.2. Le choix de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel.....	117
2.2.3. Les variable de contrôle.....	119

Section 02 : purification de l'instrument de mesure et recueil des donnés..... 119

1. Fiabilité - Fidélité de chaque échelle du questionnaire utilisé.....	119
1.1. Fiabilité - Fidélité de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel....	120
1.2. Fiabilité - Fidélité de l'échelle de mesure des pratiques de rémunération.....	122
1.2.1. La reconnaissance non monétaire.....	122
1.2.2. La rémunération variable.....	122
1.2.3. La rémunération des compétences.....	123
2. Analyse de la structure factorielle de l'instrument de mesure.....	124
2.1. L'analyse factorielle des pratiques derémunération.....	125

2.1.1. L'analyse factorielle de l'échelle de la rémunération non monétaire.....	125
2.1.2. L'analyse factorielle de l'échelle de la rémunération variable.....	127
2.1.3. L'analyse factorielle du construit de la rémunération des compétences.....	128
2.2. L'analyse factorielle du construit de l'engagement organisationnel.....	129
3. Le mode d'administration du questionnaire.....	131
3.1. L'échantillonnage.....	131
3.2. Le profil des répondants.....	132
Conclusion du chapitre 3.....	134
Chapitre 4 : analyse et discussion des résultats.	
Introduction du chapitre 4.....	135
Section 01 : analyse des résultats.....	135
1. L'analyse des données sociodémographiques et firmographiques.....	135
2. Analyse des statistiques descriptives des variables explicatives et de la variable à expliquer.....	139
2.1. L'engagement organisationnel.....	140
2.2. la reconnaissance non monétaire.....	142
2.3. la rémunération variable.....	143
2.4. La rémunération des compétences.....	144
3. Analyse liée aux hypothèses.....	145
3.1. Hypothèse 1 : la rémunération variable influence positivement l'engagement organisationnel des employés.....	147
3.1.1. L'influence de la rémunération variable sur l'engagement affectif.....	148
3.1.2. L'influence de la rémunération variable sur l'engagement calculé.....	149
3.1.3. L'influence de la rémunération variable sur l'engagement normatif.....	150
3.2. Hypothèse 2 : la rémunération des compétences influence positivement l'engagement organisationnel des employés.....	151
3.2.1. L'influence de la rémunération des compétences sur l'engagement affectif...151	
3.2.2. L'influence de la rémunération des compétences sur l'engagement calculé...152	
3.2.3. L'influence de la rémunération des compétences sur l'engagement normatif.153	
3.3. Hypothèse 3 : La reconnaissance non monétaire influence positivement l'engagement organisationnel des employés.....	154
3.3.2. L'influence de la reconnaissance non monétaire sur l'engagement calculé...155	
3.3.3. L'influence de la reconnaissance non monétaire sur l'engagement normative.....	156
Section 02 : discussion des résultats.....	158
1. l'effet perçu de la rémunération variable sur l'engagement organisationnel.....	159
2. La rémunération des compétences et son impact sur l'EO.....	162
3. La reconnaissance non monétaire et son impact sur l'EO.....	163
Conclusion du chapitre 4.....	166
Conclusion générale.....	168
Liste des tableaux.....	176

Liste des figures.....	177
Bibliographie	
Les annexes	
Table des matières	

الملخص

نهدف من خلال هذا العمل الى دراسة تأثير الممارسات الاجرية الجديدة على مواقف وسلوكيات العمال اثناء العمل ولا سيما على التزامهم التنظيمي. نود دراسة كيفية تصور، تقييم، وتفاعل العمال مع هذه الممارسات الاجرية الجديدة المطبقة داخل المؤسسات الجزائرية وكيف يمكن أن تؤثر هذه التصورات على التزام الموظفين. نظرياً، من أجل تحقيق اهداف الدراسة اهتمنا بالدراسات السابقة المتعلقة بالأجور المتغيرة عتى أساس الكفاءات والاشكال الجديدة لدفع أجور العمال من أجل تحديد معالم نموذج البحث، وهذا بهدف دراسة كيفية إدراك وتصور العمال للتطبيقات الاجرية داخل مؤسساتهم ومدى تأثيرها على التزامهم التنظيمي. من الناحية التطبيقية قمنا بإجراء دراسة ميدانية شملت 680 موظف من قطاعات مختلفة. نتائج الدراسة أكدت لنا وجود علاقة ايجابية وبنسب مختلفة بين ممارسات الأجور الجديدة والتي هي الأجر المتغير، ومكافآت المهارات (الكفاءات)، والاعتراف غير النقدي وبين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة.

Résumé :

Nous nous intéressons dans le cadre de ce travail, aux nouvelles pratiques salariales, en examinant leurs influences sur les comportements et les attitudes des salariés au travail, notamment l'engagement organisationnel. Nous voulons étudier comment les salariés perçoivent, évaluent et réagissent aux nouvelles pratiques salariales mises en œuvre par les entreprises algériennes et comment ces perceptions peuvent avoir l'impact sur l'engagement des employés.

Théoriquement, pour examiner cette relation, les travaux portant sur la rémunération variable à base de compétences et les nouvelles formes de payer les employés sont très intéressants pour formuler notre modèle de recherche. Empiriquement une enquête a été menée auprès d'un échantillon de 680 employés de différents secteurs d'activité. Les résultats nous ont confirmé avec des proportions différentes l'existence de relation positive entre les nouvelles pratiques salariales notamment la rémunération variable, la rémunération des compétences et la reconnaissance non monétaire et les trois dimensions de l'engagement organisationnel.

Abstract :

In this work, we focus on new wage practices by examining their influence on workplace behaviors and attitudes, including organizational commitment. We want to study how employees perceive, evaluate and respond to new wage practices implemented by Algerian companies and how these perceptions can have an impact on employee engagement.

Theoretically, in order to examine this relationship, work on variable skill-based compensation and newly trained employees to pay is a very interesting way to formulate our research model. Empirically, a survey was conducted among a sample of 680 employees from different sectors of activity. The results confirmed that the positive relationship between new wage practices, such as variable remuneration, compensation for skills and non-monetary recognition, and the three dimensions of organizational commitment, were positively correlated.