L'effet de la rémunération au rendement sur la motivation au travail, la santé psychologique et la satisfaction à l'égard de la rémunération

Rapport de recherche

Une étude réalisée auprès des membres du
Syndicat des employées et employés professionnels-les et de bureau - Québec
SEPB section locale 575
Mouvement Desjardins
DGOPP et Caisse Centre Est de la Métropole

Julie Cloutier, professeure
École des sciences de la gestion (ESG)
Université du Québec à Montréal (UQAM)

Février 2015

Table des matières

Les faits saillants 1
L'objectif de la recherche
Les participants
Les principaux résultats

Introduction 3

1. Cadre théorique 6

1.1 L'effet de la rémunération au rendement sur la satisfaction à l'égard de la rémunération..... 7

1.2 L'effet de la rémunération au rendement sur la motivation au travail..... 9

1.3 L'effet de la rémunération au rendement sur la détresse psychologiqu..... 11

1.3.1 Le modèle des exigences et du contrôle (Karasek, 1979) 12

1.3.2. Le modèle du déséquilibre effort-récompense (Siegrist, 1996)..... 13

1.3.3. Le modèle intégrateur – les déterminants de la motivation au travail et de la détresse psychologique 14

2. Cadre méthodologique..... 18

2.1 La population cible et l'échantillon 18

2.2 La technique de collecte de données 19

2.3 Les instruments de mesure 21

3. Les résultats

3.1 Les résultats descriptifs 31

3.2 Les résultats statistiques 43

3.2.1 Les déterminants de la satisfaction à l'égard de la rémunération 43

3.2.2 Les déterminants de la motivation au travail 45

3.2.3 Les déterminants de la détresse psychologique 47

Conclusion 49

Références 51

Les faits saillants

L'objectif de la recherche

L'objectif de cette étude consiste à déterminer dans quelle mesure la rémunération liée au rendement, et plus spécifiquement les augmentations de salaire, exerce une influence sur la motivation au travail, la détresse psychologique et la satisfaction à l'égard de la rémunération.

Les participants

Cette étude a été menée chez *Desjardins*, auprès de membres du SEPB (575), à savoir les 509 employés de Desjardins Gestion des Opérations des Produits de Placements (DGOPP) et les 108 employés de la Caisse Centre Est de la Métropole. Au total, 205 personnes ont répondu au questionnaire en ligne, pour un taux de réponse de 33% (205 / 617). Le taux de réponse pour les employés de DGOPP s'élève à 28%, alors que celui obtenu pour la Caisse Centre Est se chiffre à 57%.

Les principaux résultats

Les résultats descriptifs permettent de dresser un portrait de la situation sur le plan des perceptions des employés :

- Le taux de satisfaction à l'égard de la rémunération est relativement faible : 41% des employés sont satisfaits de leur rémunération globale, et 40% des employés sont satisfaits de leur salaire. C'est la satisfaction à l'égard des augmentations de salaire qui présente les plus faibles taux de satisfaction : 40% des employés de DGOPP se disent satisfaits de leur augmentation de salaire comparativement à seulement 20% des employés de la Caisse.

- Environ la moitié des employés jugent que leur salaire est équitable quand ils le comparent aux salaires versés pour d'autres emplois dans l'organisation (49%) et quand ils le comparent au salaire versé par les employeurs concurrents (52%). Toutefois, les employés de la Caisse sont plus nombreux proportionnellement à trouver leur salaire inéquitable à l'externe (40% contre 58% pour les employés de DGOPP).

- Seulement le tiers des répondants (33%) considère équitable l'augmentation de salaire reçue.

- Un peu plus de la moitié des répondants (55%) juge que les objectifs à atteindre pour obtenir une augmentation de salaire sont réalistes (65% des employés de DGOPP vs 34% des employés de la Caisse).

- Environ la moitié des répondants jugent avoir suffisamment d'autonomie (57%) et les ressources nécessaires (56%) pour réaliser leurs tâches et atteindre leurs objectifs de rendement.

- Seulement le tiers des répondants (37%) considère que le processus d'évaluation du rendement est juste et équitable;

- Environ la moitié des répondants (56%) jugent qu'ils reçoivent la reconnaissance qu'ils méritent de la part de leur supérieur immédiat (47% des employés de DGOPP vs 72% des employés de la Caisse).

Sur le plan des états psychologiques :

- La plupart des répondants se dit motivé au travail;
- Plus des trois-quarts des répondants se dit satisfaits au travail;
- Près du tiers des répondants souffre d'un niveau élevé de détresse psychologique.

En s'appuyant sur les modèles théoriques pertinents, les résultats des analyses statistiques ont permis de parvenir aux conclusions suivantes en ce qui concerne les facteurs à l'origine des états psychologiques :

- Les perceptions de justice et d'équité influencent la satisfaction des employés à l'égard du montant du salaire et de l'augmentation de salaire, ainsi que la satisfaction à l'égard de la rémunération globale;

- Le montant de l'augmentation de salaire n'est pas lié à la motivation au travail;

- Le caractère réalisable des objectifs de rendement agit sur la motivation au travail;

- Les augmentations de salaire ont pour effet d'accroître le niveau de détresse psychologique parce que les objectifs à atteindre pour recevoir l'augmentation paraissent difficilement réalisables, notamment en raison du manque d'information, d'autonomie et de ressources;

- Le manque de considération et l'insuffisance de reconnaissance de la part du supérieur immédiat contribuent à augmenter les risques de souffrir de détresse psychologique.

Introduction

La rémunération basée sur le rendement consiste à fixer une partie de la rémunération en fonction du degré de réalisation des objectifs de rendement (Cloutier, Morin et Renaud, 2010; Gerhart, Rynes et Fulmer, 2009; St-Onge et Thériault, 2006). Les études sur le sujet montrent que ces régimes de rémunération constituent des pratiques de gestion des ressources humaines de première importance, car ils contribuent à améliorer la motivation des employés à faire des efforts et à augmenter leur rendement (pour une recension des écrits voir : Bucklin et Diskinson, 2001; Dixon, Hayes et Stack, 2003; Gerhart, Rynes et Fulmer, 2009; Honeywell-Johnson et Dickinson, 1999; Werner et Ward, 2004. Pour des mata-analyse voir: Guzzo, Jette et Katzell, 1985; Jenkins, Mitra, Gupta et Shaw, 1998; Stajkovic et Luthans, 2003). Ce n'est donc pas un hasard si ces régimes sont très répandus. En effet, plus du tiers des entreprises canadiennes avait au moins un régime de rémunération variable en 2010 (Cloutier, Morin et Renaud, 2010).

Si nous en connaissons beaucoup au sujet des effets de ces régimes sur la motivation et le rendement, on ne peut pas en dire autant de leurs effets sur la satisfaction à l'égard de la rémunération et la santé psychologique. Notre recension des écrits scientifiques révèle l'existence d'un certain nombre d'études portant sur l'influence qu'exerce la rémunération variable sur la satisfaction à l'égard de la rémunération (Gomez-Mejia et Balkin, 1989; Green et Heywood, 2008; Heywood et Wei 2006; McCausland, Pouliakas et Theodossiou, 2005; Petrescu et Simmons, 2008; Welbourne et Cable, 1995). Cependant, ces études présentent des résultats contradictoires. En effet, certaines montrent que la rémunération variable individuelle (rémunération à la pièce, commission, bonus) produit un effet positif sur la satisfaction à l'égard de la rémunération (Heywood et Wei, 2006; Petrescu et Simmons, 2008) alors que d'autres n'ont pas pu établir ce lien (Gomez-Mejia et Balkin, 1989; Green et Heywood, 2008; McCausland, Pouliakas et Theodossiou, 2005). Les résultats sont également contradictoires en ce qui concerne la rémunération variable collective. En effet, les études montrent que les régimes de partage des gains de productivité (*gainsharing*) (Welbourne et Cable, 1995) et les régimes de participation aux bénéfices (Green et Heywood, 2008; Heywood et Wei, 2006; Petrescu et Simmons, 2008) sont liés positivement à la satisfaction à l'égard de la rémunération, contrairement à ce que montre l'étude qu'ont réalisée Gomez-Mejia et Balkin (1989). Afin d'expliquer l'incohérence de ces résultats, Cloutier, Morin et Renaud (2013) se sont penchés sur le mécanisme par lequel les régimes de rémunération variable agissent sur la satisfaction à l'égard de la rémunération. En utilisant une banque de données

nationales (EMTE) fournie par *Statistique Canada*, ils ont montré que la capacité des régimes de rémunération variable à susciter la satisfaction à l'égard de la rémunération dépend de la manière dont ils sont gérés. Par ailleurs, à notre connaissance, il n'existe aucune étude à ce jour portant sur l'influence que les régimes de rémunération variable sont susceptibles d'exercer sur la santé psychologique des employés.

L'objectif de cette étude consiste à déterminer dans quelle mesure la rémunération liée au rendement, et plus précisément les augmentations de salaire, exerce une influence sur la motivation au travail, la détresse psychologique et la satisfaction à l'égard de la rémunération.

Il s'avère particulièrement important de s'intéresser aux conséquences des régimes de rémunération au rendement sur la satisfaction à l'égard de la rémunération et la santé psychologique puisque ces deux états psychologiques sont intimement liés à l'absentéisme et aux départs volontaires. En effet, il a été démontré que la satisfaction à l'égard de la rémunération exerce une influence sur l'absentéisme (Williams, McDaniel et Nguyen, 2006), l'intention de quitter l'organisation et les départs volontaires (Currall, Towler, Judge et Kohn, 2005**,** DeConinck et Stilwell, 2004; Lum, Kervin, Clark, Reid et Sirola, 1998; Weiner, 1980; pour une méta-analyse voir : Griffeth, Hom et Gaertner, 2000; Williams, McDaniel et Nguyen, 2006). On sait également que la santé psychologique constitue un important déterminant de l'absentéisme (Burton, Schultz, Chen et Edington, 2008; Deery, Iverson et Walsh, 2002; Hardy, Woods et Wall, 2003; Kohler et Mathieu, 1993; Swider et Zimmerman, 2010), de l'intention de quitter l'organisation (Babakus, Cravens, Johnston et Moncrief, 1999; Boyd, Lewin et Sager, 2009; Cole, Bernerth, Walter et Holt, 2010; Cropanzano, Rupp, et Byrne, 2003; Glazer et Beehr, 2005) et des départs volontaires (de Croon, Sluiter, Blonk, Broersen et Frings-Dresen, 2004; Podsakoff, LePine et LePine, 2007; Swider et Zimmerman, 2010; Tuten et Neidermeyer, 2004; Wright et Cropanzano, 1998).

La question se révèle d'autant plus importante que le rendement et la rétention des employés sont liés par la performance à long terme de l'organisation. En effet, la rémunération variable permet d'accroître et de maintenir à long terme le rendement des employés et la performance de l'organisation uniquement à condition que les employés demeurent à l'emploi de l'organisation et s'y présentent pour y offrir leur prestation de travail. Dans le cas contraire, les absences de longue durée et les départs volontaires entraîneraient une perte de compétences pour l'organisation, ce qui serait susceptible de nuire temporairement à la qualité de ses produits/services et de réduire sa capacité de production,

provoquant également une surcharge de travail pour les employés en fonction. S'ajouteraient à cela les coûts liés au remplacement des employés, notamment les coûts de dotation (recrutement, sélection) et de formation, sans compter les difficultés d'attirer des candidats de la qualité désirée (compte tenu du contexte actuel et futur de rareté de la main-d'œuvre). Bref, dans la mesure où les régimes de rémunération au rendement réduiraient la satisfaction au travail des employés et mineraient leur bien-être psychologique, les avantages liés à ces régimes se verraient limités, voire annulés. Ces régimes pourraient même entraîner une réduction de la performance des organisations à long terme, les coûts reliés à la gestion des ressources humaines surpassant les hausses de rendement que démontrent les employés sur place.

1. Cadre théorique

La rémunération basée sur le rendement consiste à fixer une partie de la rémunération en fonction du degré de réalisation des objectifs de rendement (Cloutier, Morin et Renaud, 2010; Gerhart, Rynes et Fulmer, 2009; St-Onge et Thériault, 2006). La rémunération au rendement peut être fixe ou variable. La rémunération fixe correspond aux augmentations de salaire. Ce sont des montants d'argent qui sont calculés en fonction du rendement de l'employé au cours d'une période et qui sont incorporés à son salaire. Ainsi, une fois gagné, le montant que représente l'augmentation de salaire est versé à l'employé pendant les années subséquentes.

La rémunération variable concerne la portion de la rémunération qui est accordée en fonction du rendement des individus ou de la performance d'une équipe, d'une unité ou de l'organisation (Cloutier, Morin et Renaud, 2010; Gerhart, Rynes et Fulmer, 2009; St-Onge et Thériault, 2006). Contrairement aux augmentations de salaire, le montant de la rémunération variable (qui est calculé en fonction du rendement obtenu au cours de la période) est versé une seule fois. Les employés doivent donc mériter la rémunération variable année après année pour l'obtenir (Cloutier, Morin et Renaud, 2010; Gerhart, Rynes et Fulmer, 2009; St-Onge et Thériault, 2006).

Les sections suivantes sont consacrées aux différents cadres théoriques qui expliquent les mécanismes par lesquels la rémunération liée au rendement, à savoir les augmentations de salaire, sont susceptibles d'influencer les états psychologiques des employés. Nous verrons d'abord la *Théorie des écarts* (Lawler, 1971) et la *Théorie de l'équité* (Adams, 1965) qui expliquent le lien entre l'équité de la rémunération et la satisfaction à l'égard de la rémunération. Nous verrons ensuite, à l'aide de la *Théorie des attentes* (Vroom, 1964), les conditions sous lesquelles la rémunération au rendement est susceptible de motiver les employés à redoubler d'efforts pour réaliser leurs objectifs de rendement. Nous nous pencherons ensuite sur la question de la détresse psychologique. Deux modèles seront mobilisés afin de comprendre le lien susceptible d'exister entre la rémunération au rendement et la détresse psychologique. Il s'agit du *Modèle des exigences et du contrôle liés à l'emploi* (Karasek, 1979) et le *Modèle du déséquilibre effort – récompense au travail* (Siegrist, 1996).

1.1 L'effet de la rémunération au rendement sur la satisfaction à l'égard de la rémunération

La satisfaction à l'égard de la rémunération découle de l'écart entre les attentes des employés en matière de rémunération (ce qu'ils devraient recevoir, selon eux) et ce qu'ils ont reçu (Lawler, 1971). Ainsi, les employés sont satisfaits de leur rémunération lorsqu'elle correspond à leurs attentes. Pour comprendre les facteurs à l'origine de la satisfaction à l'égard de la rémunération, il est donc nécessaire de se pencher sur la formation de ces attentes.

Le modèle des écarts développé par Lawler (1971) constitue l'un des principaux modèles permettant d'expliquer l'origine des attentes en matière de rémunération. La validité de ce modèle a été largement démontré (Dyer et Thérault, 1976; McFarlin et Rice, 1992; Rice *et al.*,1990; pour méta-analyse, voir : Williams *et al.*, 2006). Ce modèle s'appuie sur la *Théorie de l'équité* de Adams (1965) et repose donc sur le principe selon lequel les employés évaluent les contributions qu'ils apportent à l'organisation (ex. les efforts, les résultats) ainsi que les rétributions qu'ils obtiennent en retour. Ce ratio rétributions / contributions est alors comparé avec le ratio rétributions / contributions d'autres personnes (c.-à-d. des référents). Cela permet à l'employé de déterminer 1) le montant des rétributions qui devrait être reçue compte tenu de ses contributions, et 2) s'il existe un écart entre le montant des rétributions qui devrait être reçu et le montant effectivement reçu. Plus l'écart perçu par l'employé est important, plus il considère sa rémunération inéquitable et plus il éprouve de l'insatisfaction à l'égard de sa rémunération.

Selon Heneman et Schwab (1979), la satisfaction à l'égard de la rémunération est un concept multidimensionnel. Le niveau de satisfaction des employés à l'égard de leur rémunération globale résulterait de la combinaison de leur niveau de satisfaction à l'égard des différentes facettes de la rémunération (Heneman *et al.*, 1988; Judge, 1993; pour une méta-analyse voir Williams *et al.*, 2006) :

1. La satisfaction à l'égard du salaire;
2. La satisfaction à l'égard de l'augmentation de salaire;
3. La satisfaction à l'égard de la rémunération variable;
4. La satisfaction à l'égard des avantages sociaux.

Or, pour évaluer dans quelle mesure ces facettes de la rémunération sont satisfaisantes, les employés choisissent des référents variés, notamment en fonction de la facilité à établir des comparaisons (Levine et Moreland, 1987; Goodman, 1974, 1977). La **Figure 1** identifie les référents (interne, externe et

individuelle, collective) qui sont associés à la satisfaction à l'égard des diverses facettes de la rémunération. Rappelons que la présente étude concerne uniquement le salaire et les augmentations de salaire.

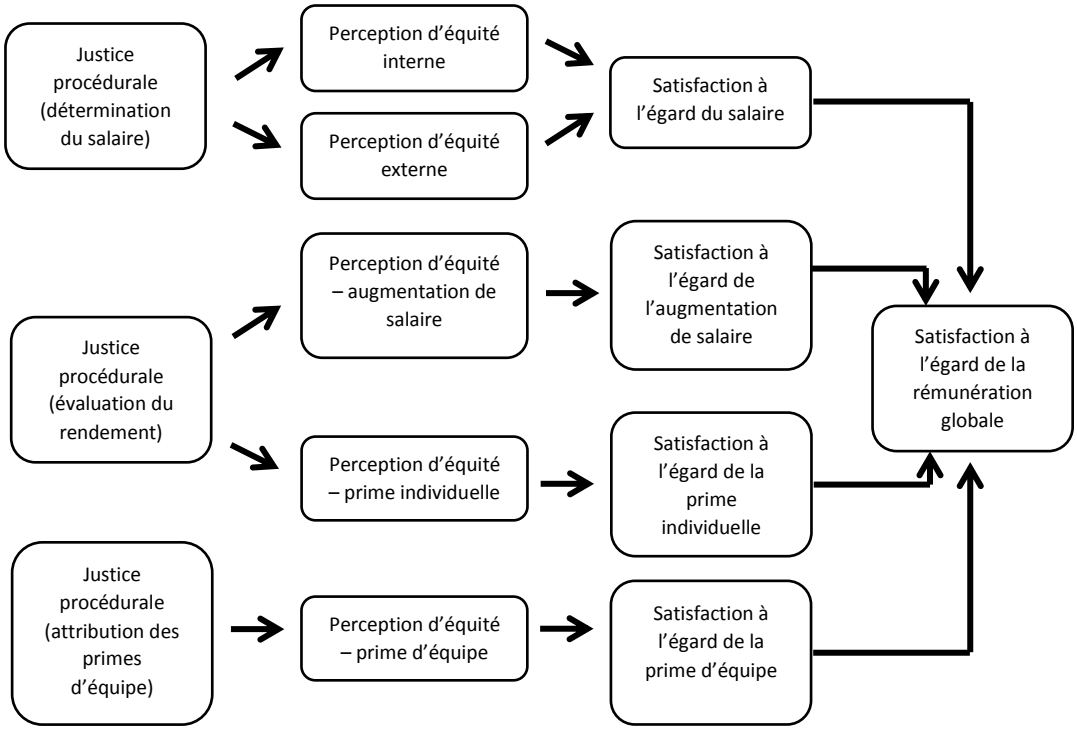


Figure 1 : Les facteurs déterminants de la satisfaction à l'égard de la rémunération

Par ailleurs, il a été démontré que la perception de justice à l'égard du processus d'attribution des rétributions joue un rôle dans la formation des perceptions d'équité. La justice du processus, également désignée par le terme justice procédurale, fait référence à la perception de justice que forment les employés au sujet de la manière dont les décisions ont été prises. En d'autres termes, il s'agit de la perception de justice à l'égard des règles et des procédures qui ont été utilisées pour déterminer la rémunération (Colquitt, 2001; Cropanzano et Greenberg, 1997; Konovsky, 2000; Sweeney et McFarlin, 1993). Selon la perspective instrumentale de la justice, les employés se fieraient à leur perception concernant la justice procédurale pour déterminer si ce qu'ils ont obtenu est équitable (Leventhal, 1980, Thibaut et Walker, 1975). En d'autres termes, les employés ont tendance à croire que si toutes les

étapes du processus de détermination de la rémunération sont justes, le montant qui en résulte est forcément équitable. Plusieurs études montrent qu'il existe effectivement un lien solide entre la perception de justice procédurale et la perception d'équité (Hauenstein *et al.*, 2001, Robbins *et al.*, 2000, pour méta-analyses, voir : Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt *et al.*, 2001).

En somme, la satisfaction à l'égard de la rémunération globale provient de la satisfaction à l'égard des différentes facettes de la rémunération. La satisfaction à l'égard de chacune de ces facettes découle de la perception d'équité (c.-à-d. dans quelle mesure la rémunération qu'a obtenue l'employé reflète les contributions visées par la facette concernée). Enfin, ces perceptions d'équité sont largement influencées par les perceptions de justice à l'égard des processus suivis pour déterminer le montant des différentes facettes de la rémunération globale (**Figure 1**).

1.2 L'effet de la rémunération au rendement sur la motivation au travail

La *Théorie des attentes* développée par Vroom (1964) constitue la principale théorie permettant de comprendre de quelle façon la rémunération liée au rendement agit sur la motivation au travail. Cette théorie stipule que la motivation au travail résulte d'un calcul rationnel (coûts – bénéfices) fondé sur la relation perçue entre 1) les efforts à déployer (coûts), 2) le niveau de rendement possible (probabilité des bénéfices) et, 3) la valeur de la récompense (bénéfices). Bref, les employés font un calcul coûts – bénéfices qui leur permet de déterminer la probabilité que leurs efforts soient récompensés à leur juste valeur (Vroom, 1964).

La *Théorie des attentes* fait intervenir quatre concepts :

1. La motivation : la volonté de faire des efforts en vue d'atteindre les objectifs fixés;
2. Les attentes : la probabilité perçue que les efforts vont se traduire par le niveau de rendement souhaité;
3. L'instrumentalité : la probabilité perçue que le niveau de rendement atteint procurera la récompense désirée;
4. La valence : la valeur qu'accorde l'individu à la récompense.

En d'autres termes, les employés sont motivés à réaliser leurs tâches et à atteindre leurs objectifs de rendement dans les conditions suivantes (**Figure 2**):

1. **Le caractère réalisable des objectifs (les attentes) :** Les employés sont motivés lorsqu'ils estiment qu'il est possible de réaliser leurs objectifs de rendement en fournissant les efforts nécessaires : plus ils mettront des efforts au travail, plus leur rendement augmentera. Au contraire, lorsque les employés ne disposent pas des ressources nécessaires (ex. information, équipement) ou qu'ils font face à des contraintes (manque d'autonomie, absence de collaboration des collègues), ils en viennent à la conclusion qu'il ne sera pas possible de réaliser leurs objectifs à travers l'effort. Les efforts qu'ils fourniraient s'avèrerait alors inutiles parce que, quel que soit l'intensité de ces efforts, ils ne réussiront pas à réaliser leurs objectifs de rendement. En somme, les employés doivent percevoir que les objectifs de rendement sont réalisables.

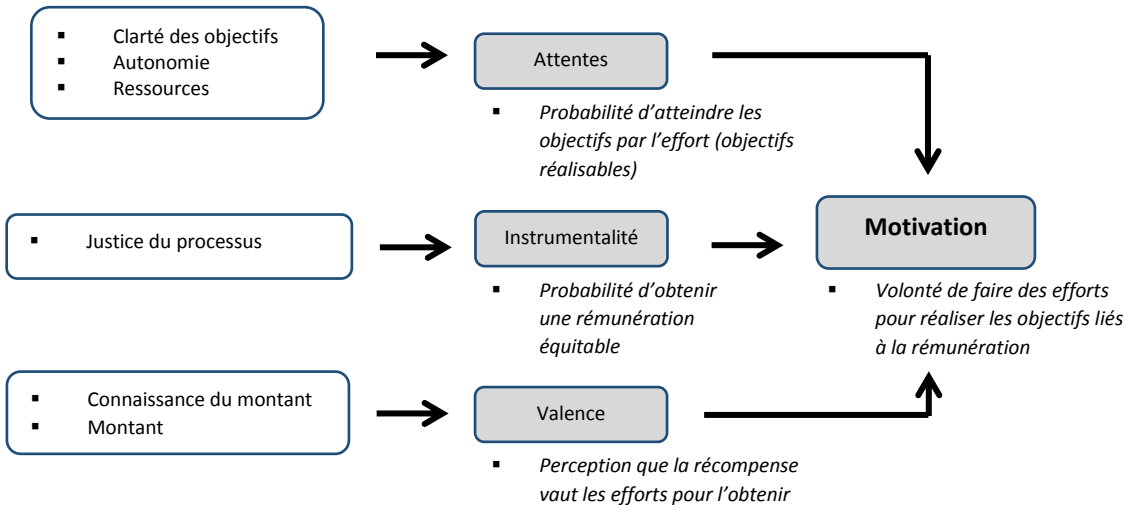


Figure 2. La *Théorie des attentes* (Vroom, 1964)

2. **L'équité de la rémunération (l'instrumentalité):** Les employés sont motivés lorsqu'ils croient que leur rémunération sera proportionnelle à leur niveau de rendement. Ils s'attendent donc à une rémunération équitable (plus le niveau de leur rendement sera élevé, plus leur rémunération augmentera).

3. **La valence de la rémunération** : Les employés sont motivés lorsqu'ils pensent que le montant de la rémunération sera suffisamment élevé pour compenser les efforts qu'ils auront fournis pour l'obtenir. En d'autres termes, pour les employés, le montant doit valoir la peine de faire des efforts pour le gagner. Les employés doivent donc connaitre dès le départ le montant qu'ils recevront s'ils réussissent à réaliser leurs objectifs de rendement. Ce montant doit également être suffisamment élevé pour que les employés soient intéressés à faire les efforts nécessaires pour l'obtenir.

1.3 L'effet de la rémunération au rendement sur la détresse psychologique

La détresse psychologique est un état psychologique désagréable caractérisé par :

1. L'anxiété : des inquiétudes et des craintes par anticipation (concernant les événements qui pourraient éventuellement se produire);
2. L'irritabilité : une sensibilité accrue et une forte réaction aux stimuli de l'environnement;
3. La tristesse : une sensation pénible;
4. Le découragement : un manque d'énergie, un sentiment d'impuissance et de désespoir face à l'avenir;
5. La dévalorisation de soi : un sentiment d'incompétence dans divers domaines (technique, relationnel) et le sentiment de ne pas avoir de valeur aux yeux des autres (Hardy, Woods et Wall, 2003; Ilfeld, 1976; Massé, 2000).

La détresse psychologique découle de l'exposition plus ou moins prolongé à un niveau élevé de stress. Deux principaux modèles mettent en évidence les facteurs à l'origine du stress et de la détresse psychologique. Il s'agit d'abord du *Modèle des exigences et du contrôle liés à l'emploi* (*Job demand–Control Model*) que l'on doit à Karasek (1979). Ce modèle s'appuie sur le principe selon lequel l'organisation du travail est responsable de la détresse psychologique des employés. Le second modèle est le *Modèle du déséquilibre effort-récompense au travail* (*Model of effort – reward imbalance at work*) développé par Siegrist (1996). Selon ce deuxième modèle la détresse psychologique est engendrée par l'insuffisance des récompenses par rapport aux efforts fournis. Les deux prochaines sections sont consacrées à ces modèles.

1.3.1 Le Modèle des exigences et du contrôle liés à l'emploi (*Job demand–Control Model*) – Karasek (1979)

Le modèle que propose Karasek (1979) se situe dans le prolongement des travaux de Lazarus et Folkman (1984) portant sur le stress. Selon ces derniers, le stress fait référence à un état de tension engendré par un écart entre les demandes provenant de l'environnement et les ressources que possède individu. Ainsi, le niveau de stress s'avère élevé lorsque ce qui est exigé des individus excède ce qu'ils sont capables d'accomplir. Le stress est donc une tension provoquée par l'incapacité ou la difficulté de répondre aux demandes.

Dans cet ordre d'idées, le *Modèle des exigences et du contrôle liés à l'emploi* (Karasek, 1979) stipule que les demandes psychologiques du travail – la charge quantitative et la charge qualitative - exercent une pression sur l'employé qui le pousse à faire des efforts pour y répondre. Cette pression est le stress. Plus la charge de travail est élevée, et plus l'employé subit une pression élevée. Toutefois, lorsque qu'il est en mesure d'agir de manière à répondre à la demande, la pression (c.-à-d. le stress) est continuellement évacuée, ce qui la maintient à un niveau relativement bas (**Figure 3**). Au contraire, lorsque l'employé n'a pas la possibilité d'agir de manière à faire face à la demande, il se trouve dans l'impossibilité de répondre à la demande et de libérer la pression qu'il éprouve. Par conséquent, la pression s'accumule et l'employé risque de souffrir de la détresse psychologique à plus ou moins long terme.

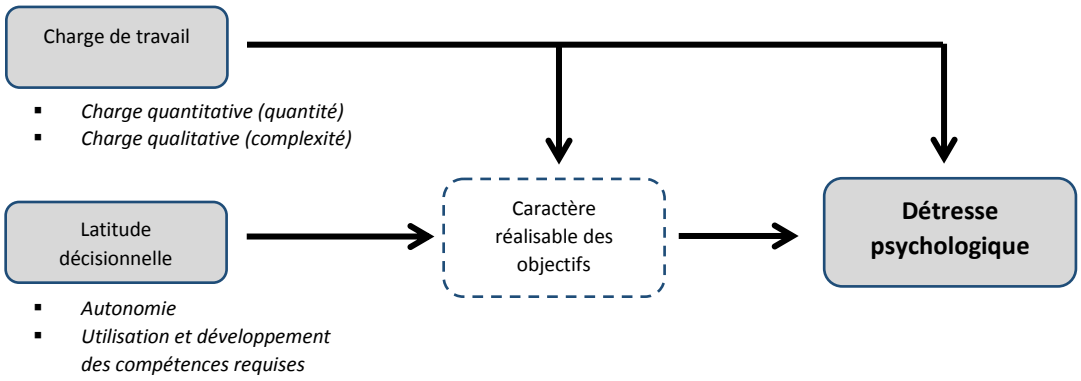


Figure 3 : le modèle des exigences et du contrôle liés à l'emploi (Karasek, 1979)

Le modèle de Karasek (1979) met en évidence deux contraintes qui empêchent l'employé de faire les efforts nécessaires pour répondre à la demande. Ces deux contraintes constituent les deux dimensions de ce qui est désigné par le terme « latitude décisionnelle », laquelle fait référence à la liberté ou la possibilité d'agir. Les deux dimensions sont les suivantes :

1. L'autonomie au travail : la possibilité de prendre des décisions concernant la manière de réaliser les tâches de l'emploi;
2. L'utilisation et le développement des compétences : la possibilité d'utiliser ses compétences et d'en développer de nouvelles de manière à réaliser correctement les tâches de l'emploi.

Selon le modèle de Karasek (1979), les employés les plus à risque de souffrir de détresse psychologique sont ceux dont la charge de travail est élevée et dont la latitude décisionnelle est faible. Il s'agit donc des employés qui ressentent l'impossibilité de répondre à une demande élevée. Pour ces travailleurs, les objectifs que traduit la charge de travail sont difficilement réalisables.

1.3.2. Le Modèle du déséquilibre effort-récompense au travail (*Model of effort – reward imbalance at work) – Siegrist (1996)*

Le *Modèle du déséquilibre effort - récompense* de Siegrist (1996) repose sur le principe selon lequel les employés valorisent une relation d'échange réciproque avec leur employeur. Ils désirent donc que leur force de travail soit récompensée à sa juste valeur (**Figure 4**). En d'autres termes, les employés s'attendent à ce que les efforts qu'ils déploient au travail soient récompensés par un niveau suffisant de récompenses économiques (argent, sécurité d'emploi, promotions) et de récompenses sociales (considération, reconnaissance). Lorsque les employés pensent qu'ils donnent davantage à leur employeur que ce qu'ils reçoivent en retour, ils ont l'impression que l'employeur déprécie leurs efforts et ils se sentent dévalorisés. À plus ou moins long terme, ces menaces à l'estime de soi conduisent les employés à souffrir de détresse psychologique. Bref, selon ce modèle, les employés les plus susceptibles d'éprouver de la détresse psychologique sont ceux qui croient que leurs efforts au travail sont plus importants que les récompenses qu'ils obtiennent en retour. Ici, il est important d'insister sur le fait que, selon le modèle de Siegrist (1996), les employés s'attendent non seulement à être récompensés pour

leurs résultats (c.-à-d. en fonction de leur rendement), mais également pour les efforts qu'ils ont déployés et ce, qu'ils aient ou non réalisé leurs objectifs de rendement.

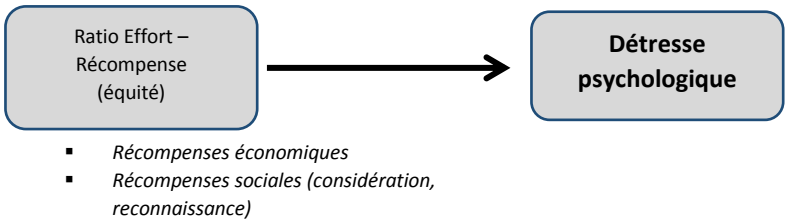


Figure 4. Le *Modèle du déséquilibre effort – récompense au travail* (Siegrist, 1996)

1.3.3. Le modèle intégrateur – les déterminants de la motivation au travail et de la détresse psychologique

Nous avons présenté les postulats de la *Théorie des attentes* (Vroom, 1964), du *Modèle des exigences et du contrôle* (Karasek, 1979) et du *Modèle du déséquilibre effort – récompense* (Siegrist, 1996). Ces théories et modèles partagent certains concepts qui sont toutefois désignés par des termes différents. Afin d'élaborer un modèle intégrateur qui permette d'expliquer l'effet de la rémunération liée au rendement sur la motivation et la détresse psychologique, il convient de se pencher plus avant sur la signification de ces concepts (**Figure 5**).

La charge de travail : La charge de travail peut être quantitative ou qualitative. La charge quantitative de travail fait référence à la quantité de travail qui doit être réalisé au cours d'une période définie. Il y a une surcharge quantitative de travail lorsque l'employé n'est pas en mesure de réaliser le travail à un rythme normal dans le temps qui lui est accordé. Pour sa part, la charge qualitative fait référence à la complexité des tâches et au niveau de concentration nécessaire pour les réaliser. Il y a une surcharge qualitative de travail lorsque, par exemple, le travail demande de trop longues périodes de concentration intense. La charge de travail est désignée par le terme « demandes psychologiques » dans le modèle de Karasek (1979) et par le terme « efforts » dans celui de Siegrist (1996).

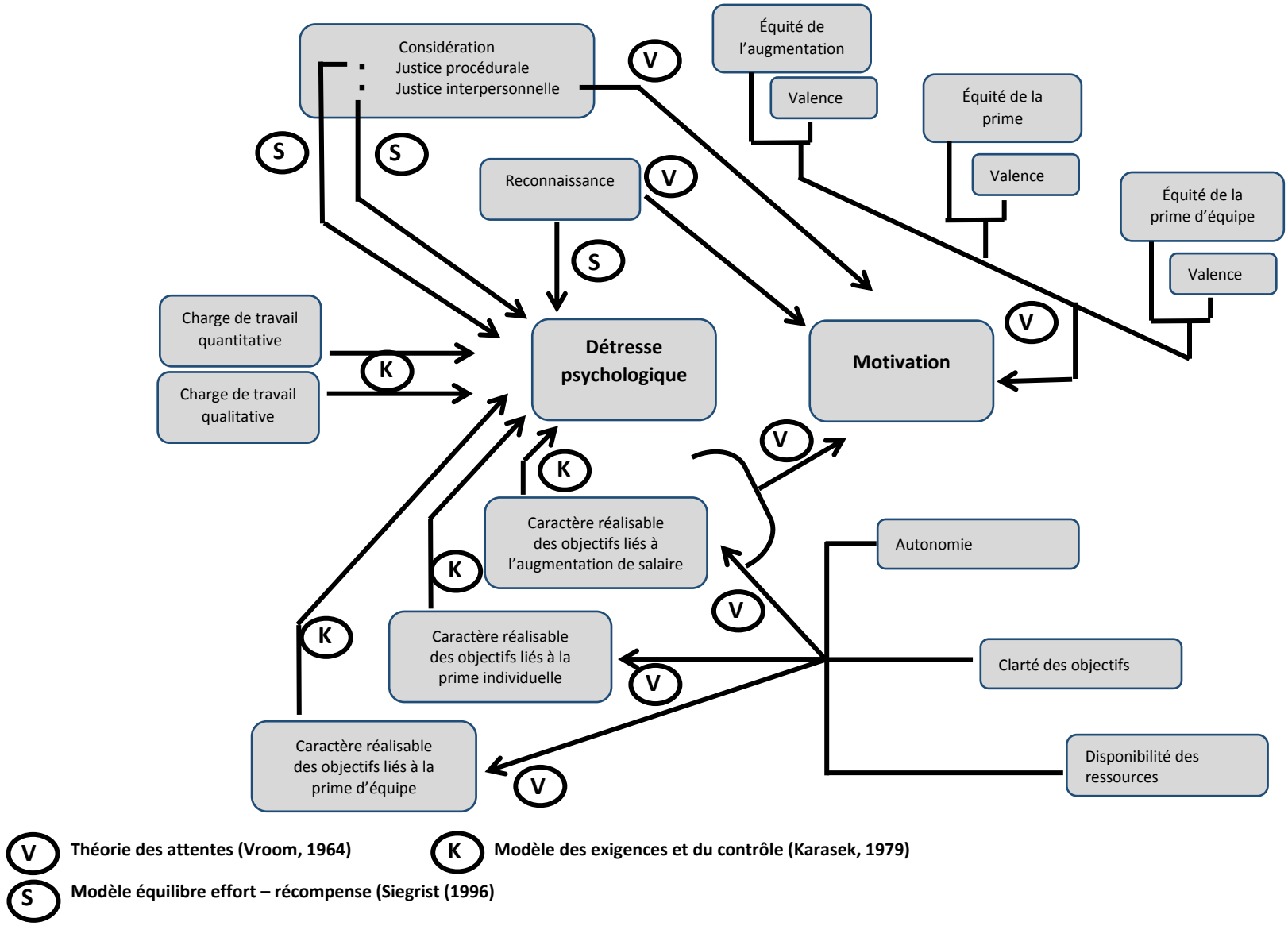
Le caractère réalisable des objectifs: Les objectifs de rendement sont les résultats visés à travers les efforts, les actions. Le caractère réalisable des objectifs de rendement est désigné par le terme

« Attentes » dans le modèle de Vroom (1964), alors qu'il est représenté par la combinaison entre la charge de travail et la possibilité de réaliser cette charge de travail (c.-à-d. la latitude décisionnelle) chez Karasek (1979).

Le ratio effort-récompense : Dans le modèle de Siegrist (1996), la relation d'échange réciproque est exprimée par le ratio effort – récompense, où les efforts représentent la charge de travail et où les récompenses englobent les récompenses économiques et les récompenses sociales. Le terme « effort » fait référence, à la fois, aux efforts qui ont permis de réaliser les objectifs de rendement et les efforts inutiles (qui n'ont pas donné les résultats escomptés). Par conséquent, sur le plan des récompenses économiques, le ratio effort – récompense représente en partie 1) l'équité de la rémunération liée au rendement (ratio rendement – récompense ou instrumentalité) et 2) la valence (ratio effort – récompense), concepts que l'on retrouve dans la *Théorie des attentes* (Vroom, 1964).

La considération : La considération fait référence au respect, à l'estime, à la valeur accordée à un individu pour ce qu'il est fondamentalement (Brun et Dugas, 2005; El Akremi, Sassi et Bouzidi, 2009). Les individus ont besoin d'être apprécié pour ce qu'ils sont et non pas uniquement pour ce qu'ils font pour les autres. La considération de l'organisation pour ses employés consiste donc à leur montrer qu'ils ont de la valeur à titre de personne et non parce qu'ils sont utiles à l'organisation dans la réalisation de ses objectifs de performance. Parmi les facteurs qui ont une influence sur le sentiment d'être considéré figurent notamment la justice interpersonnelle et la justice procédurale. En effet, les employés ont tendance à penser que le fait d'être traité injustement est une preuve du manque de considération de l'organisation à leur égard (Cropanzano et Greenberg, 1997; Lind et Tyler, 1988).

Figure 5. Le modèle intégrateur



La justice interpersonnelle constitue une preuve directe de la considération que l'organisation a pour ses employés (Bies, 1987; Bies et Moag, 1986; Greenberg, 1993; Tyler et Bies 1990 ; Lind et Tyler, 1988). Elle fait référence à la qualité des interactions entre ceux qui prennent les décisions et qui les appliquent et les employés qui sont concernés par ces décisions (Bies, 1987; Bies et Moag, 1986; Greenberg, 1993; Tyler et Bies 1990). Les employés portent un jugement sur la justice interpersonnelle en évaluant s'ils sont traités avec dignité, respect et empathie (Bies, 1987; Bies et Moag, 1986; Greenberg, 1993; Tyler et Bies 1990).

Comme nous l'avons vu, la justice procédurale ou justice du processus concerne la perception de justice des employés en ce qui concerne la manière dont les décisions ont été prises, c'est-à-dire les règles et les procédures qui ont été utilisées pour prendre les décisions (Colquitt, 2001; Cropanzano et Greenberg, 1997; Konovsky, 2000; Sweeney et McFarlin, 1993). Les employés ont tendance à considérer que le processus de prise de décisions est juste 1) lorsque le processus s'est déroulé de façon uniforme (les mêmes règles s'appliquent à tous les employés concernés), 2) lorsque les critères d'évaluation sont pertinents, 3) lorsque les décisions sont prises de façon objective (sans biais, ni favoritisme), et 4) lorsque les décideurs possèdent l'information requise (c.-à-d. exacte et complète) pour prendre les décisions (Leventhal, 1980; Thibaut et Walker, 1975).

La justice procédurale joue deux rôles importants. Comme nous l'avons déjà mentionné, les employés portent un jugement sur la justice procédurale et s'en servent pour déterminer dans quelle mesure leur rémunération est équitable (Leventhal, 1980; Thibaut et Walker, 1975). Pour les employés, si le processus qui a permis de déterminer la rémunération est juste, le montant de la rémunération est nécessairement juste. Ainsi, pour déterminer si leur rémunération est équitable compte tenu de leur rendement, les employés évaluent si leur rendement a été évalué correctement et ce, en portant un jugement sur la justice du processus d'évaluation du rendement et d'attribution de la rémunération.

Le second rôle de la justice procédurale se situe sur le plan de la considération (Cropanzano et Greenberg, 1997; Lind et Tyler, 1988). En effet, les employés ont tendance à penser que si l'organisation ne se donne pas la peine de suivre des processus justes et équitables pour récompenser ses employés pour leurs contributions, c'est qu'elle manque de considération à leur égard.

2. Cadre méthodologique

2.1 La population cible et l'échantillon

Cette étude a été menée chez *Desjardins* auprès de 617 membres du SEPB (575). Plus spécifiquement, la population visée par cette étude était constituée des 509 employés de Desjardins Gestion des Opérations des Produits de Placements (DGOPP) et des 108 employés de la Caisse Centre Est de la Métropole. Afin de constituer l'échantillon, nous avons opté pour la technique du recensement. Cette technique consiste à inviter tous les membres de la population à faire partie de l'échantillon. Ainsi les 617 employés visés ont été invités à participer à l'étude. Cette technique présente l'avantage d'éliminer l'erreur aléatoire attribuable au fait d'échantillonner *a priori* une partie seulement de la population à l'étude (Fowler, 1993). Parmi les 509 employés de DGOPP contactés, 143 ont répondu à notre invitation à participer, pour un taux de réponse de 28%. Pour la Caisse Centre Est de la Métropole, 62 des 108 employés ont répondu au questionnaire (57%). Le taux de réponse global s'élève à 33% (205 / 617).

Comme le montre le **Tableau 1**, les femmes représentent 80% de l'échantillon. Le groupe d'âge médian est celui des 45-54 ans, lequel représente le tiers des participants. On constate également que plus de 60% des participants sont âgés entre 35 et 54 ans. En moyenne, les participants ont cumulé 12 ans d'ancienneté.

Tableau 1

Variables socio-démographiques		Nombre de répondants	% des répondants
Sexe			
	Homme	40	20%
	Femme	162	80%
	Non-indiqué	3	-
	Total	*205*	*100%*
Groupe d'âges			
	24 ans et moins	8	4%
	25 - 34 ans	31	15%
	35 - 44 ans	61	30%
	45 - 54 ans (médiane)	66	32%
	55 - 64 ans	39	19%
	Non-indiqué	0	-
Scolarité			
	Aucun diplôme	1	0.5%
	Diplôme d'études secondaires	47	23%
	Diplôme d'études collégiales	56	27,5%
	Certificat universitaire	31	15%
	Baccalauréat	52	25.5%
	Diplôme 2^{ième} cycle	15	7,5%
	Diplôme de 3^{ième} cycle	2	1%
	Non-indiqué	1	
Ancienneté			Statistiques
Moyenne			12,5 ans
Médiane			10 ans
Écart-type			10 ans

2.2 La technique de collecte de données

Les données nécessaires à la réalisation de cette étude ont été collectées à l'aide de la technique du questionnaire électronique. L'invitation à participer à l'étude a été envoyée par courrier électronique à l'ensemble des personnes inscrites sur la liste des membres du *SEPB 575* dans les deux établissements concernés. Les participants étaient invités à se rendre sur la plateforme de sondage en ligne *SurveyMonkey.* Afin de maximiser le taux de réponse, des opérations de rappel ont été lancées.

L'utilisation d'un questionnaire électronique présente plusieurs avantages. D'abord, il permet de collecter des données auprès d'un grand nombre de répondants, ce qui permet d'inviter tous les membres de la population à l'étude à y participer, éliminant ainsi l'erreur aléatoire (Blais, 1992; Fowler, 1993).

Deuxièmement, le questionnaire électronique, comme le questionnaire auto-administré par la poste, permet d'assurer l'anonymat des répondants. Il permet donc de réduire les biais associés à la désirabilité sociale, ce qui favorise la sincérité des réponses (Blais, 1992; Contandriopoulos *et al.,* 1990; Fowler, 1993).

2.3 Les instruments de mesure

Afin de collecter les données pour chacune des variables à l'étude, nous avons utilisé des instruments de mesure dont la validité a été largement éprouvée dans le cadre d'études antérieures. Ces instruments de mesure visent d'abord à connaitre les perceptions des employés :

- Les perceptions d'équité et de justice;
- Les perceptions des employés en ce qui concerne la sécurité d'emploi;
- Les perceptions des employés concernant les caractéristiques du régime d'augmentations de salaire;
- Les perceptions des employés concernant l'organisation du travail et les ressources : le caractère réalisable des objectifs de rendement, la clarté des objectifs, l'autonomie, la charge de travail, la disponibilité des ressources;
- La considération et la reconnaissance accordée par le supérieur immédiat;
- La perception à l'égard du supérieur immédiat;

Des données ont également été collectées au sujet des états psychologiques des employés :

- La satisfaction à l'égard de la rémunération globale, du salaire et des augmentations de salaire;
- La motivation au travail;
- La détresse psychologique.

Enfin, même si notre étude ne s'intéresse pas directement à ces états psychologiques, nous avons collecté des données à leur sujet afin de dresser un portrait plus global de la situation. Nous avons donc collecté des données concernant :

- La satisfaction au travail;
- Le sentiment d'être estimé par l'organisation;
- La colère.

Les instruments de mesure utilisés pour collecter les données sont présentés dans les tableaux qui suivent (**Tableau 2**).

Tableau 2. Instruments de mesure

Variables	Définition	Instrument de mesure[1]
Équité interne	Perception du caractère équitable du salaire lorsqu'il est comparé au salaire versé pour d'autres emplois de l'organisation.	Inspiré de Sheldon et Ruderman (1987), Ronen (1986), Shaw et Gupta (2001) ▪ Mon salaire est équitable si je compare avec d'autres emplois dans mon organisation; ▪ Je suis payé équitablement pour le genre de travail que je fais, si je compare avec des emplois différents dans mon organisation; ▪ Si je me compare avec les gens à l'intérieur de mon organisation, mon salaire de base correspond à mes qualifications et mes responsabilités.
Équité externe	Perception du caractère équitable de la rémunération globale (salaire et avantages sociaux) lorsqu'elle est comparée à ce qu'offrent les autres organisations pour le même type d'emplois.	Inspiré de Sheldon et Ruderman (1987), Ronen (1986), Shaw et Gupta (2001) ▪ Globalement, ma rémunération est équitable si je compare avec les personnes qui font le même travail que moi dans d'autres organisations ▪ Je suis payé équitablement si je regarde ce qui est offert dans d'autres organisations pour le même emploi
Équité individuelle	Perception que la rémunération variable est proportionnelle au niveau du rendement.	Adapté de Folger et Konovsky (1989) et Colquitt (2001) ▪ Je suis payé équitablement compte tenu de ma performance ▪ Ma rémunération reflète bien mon niveau de rendement ▪ Ma rémunération reflète bien ce que je mérite

[1.] Indiquez dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation...
Échelle de mesure : 1=complètement faux, 2= plutôt faux, 3=plus ou moins, 4=plutôt vrai, 5=parfaitement vrai.

...suite

Variables	Définition	Instrument de mesure[1]
Justice du processus de détermination des salaires	Perception de justice à l'égard des règles et des procédures qui ont servi à fixer les salaires.	Williams, Brower, Ford, Williams et Carraher (2008) ▪ Je suis satisfait de la manière dont les salaires sont déterminés ▪ Les procédures et les critères utilisés pour établir les salaires sont justes et équitables
Satisfaction à l'égard du salaire	État psychologique ressenti lorsque le montant du salaire souhaité correspond au montant de salaire effectivement reçu.	Heneman et Schwab (1985) - *Pay Satisfaction Questionnaire* ▪ Je suis satisfait de mon salaire
Satisfaction à l'égard de la rémunération globale	État psychologique ressenti lorsque les attentes sur le plan de la rémunération correspondent à la rémunération effectivement reçue.	Heneman et Schwab (1985) - *Pay Satisfaction Questionnaire* ▪ Je suis satisfait de ma rémunération globale (toutes les sommes d'argent et les avantages sociaux)
Sécurité d'emploi	Perception que la relation d'emploi sera maintenue à long terme.	Oldham, Kulik, Stepina, et Ambrose (1986) ▪ J'ai une bonne sécurité d'emploi ▪ Je pourrai garder mon emploi aussi longtemps que je le souhaite ▪ Quelles que soient les conditions économiques, je vais avoir un emploi dans mon organisation actuelle ▪ Si mon poste était éliminé, mon employeur actuel m'offrirait un autre emploi

[1.] Indiquez dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation...
Échelle de mesure : 1=complètement faux, 2= plutôt faux, 3=plus ou moins, 4=plutôt vrai, 5=parfaitement vrai.

...suite

Variables	Définition	Instrument de mesure[1]
Équité de l'augmentation de salaire	Perception que l'augmentation de salaire est proportionnelle au niveau du rendement.	Folger et Konovsky (1989) ▪ Ma dernière augmentation de salaire était équitable ▪ Ma dernière augmentation de salaire correspond vraiment au montant que je mérite
Caractère réalisable des objectifs liés à l'augmentation de salaire	La perception que les objectifs de rendement liés à l'augmentation de salaire puissent être réalisés à travers l'effort.	Développé en suivant les recommandations de Van Eerde et Thierry (1996) ▪ Mes objectifs sont presque impossibles à atteindre (R) ▪ Mes objectifs de rendement sont trop élevés (R) ▪ Même en faisant de mon mieux, je n'arriverais pas à atteindre mes objectifs (R)
Valence des augmentations de salaire	Le caractère attrayant de l'augmentation de salaire.	Inspiré de Ilgen, Nebeker et Pritchard (1981) ▪ Ça vaut la peine de faire plus d'efforts compte tenu du montant de l'augmentation de salaire que je pourrais recevoir ▪ Je suis prêt à faire de mon mieux pour obtenir le montant maximum d'augmentation de salaire ▪ Le montant de l'augmentation de salaire est suffisamment élevé pour que j'essaie d'atteindre mes objectifs
Qualité de la communication concernant les augmentations de salaire	Compréhension du fonctionnement du régime d'augmentations de salaire.	Shaw et Gupta (2007) et Williams et Levy (1992) ▪ Je sais exactement quel résultat je dois atteindre pour obtenir une augmentation de salaire ▪ Je comprends comment fonctionne l'attribution des augmentations de salaire ▪ Je connais les critères qu'utilise mon superviseur pour évaluer mon rendement ▪ Je comprends parfaitement comment mon dernier résultat d'évaluation du rendement a été déterminé
Satisfaction à l'égard de l'augmentation de salaire	État psychologique ressenti lorsque l'augmentation de salaire attendue correspond à l'augmentation de salaire effectivement reçue.	Heneman et Schwab (1985) - *Pay Satisfaction Questionnaire* ▪ Je suis satisfait de ma dernière augmentation de salaire

[1] Indiquez dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation...
Échelle de mesure : 1=complètement faux, 2= plutôt faux, 3=plus ou moins, 4=plutôt vrai, 5=parfaitement vrai
(R) : L'échelle a été inversée pour les fins d'analyse.

...suite

Variables	Définition	Instrument de mesure[1]
Autonomie	La possibilité de prendre des décisions concernant la manière de réaliser les tâches de l'emploi.	Karasek (1979) ▪ Mon travail me permet de prendre des décisions moi-même ▪ J'ai la liberté de décider de comment je fais mon travail ▪ J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail ▪
Charge quantitative de travail	Quantité de travail à réaliser dans une période de temps.	Karasek (1979) Dans quelle mesure... ▪ ... votre emploi vous demande de travailler rapidement ? ▪ ... votre emploi exige d'accomplir beaucoup de travail ? ▪ ... manquez-vous de temps pour faire votre travail ? ▪ ... votre charge de travail est trop lourde ?

[1.] Échelle de mesure : 1=Très peu, 2= Assez peu, 3=Moyennement, 4=Largement, 5=Très largement
(R) : L'échelle a été inversée pour les fins d'analyse.

...suite

Variables	Définition	Instrument de mesure[1]
Charge qualitative de travail	La complexité du travail et le niveau de concentration qu'impliquent des demandes contradictoires.	Karasek (1979) ▪ Mon travail me demande beaucoup d'attention et d'application ▪ Mon travail me demande de longues périodes de concentration intense ▪ Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être terminées. Je dois donc les reprendre plus tard. ▪ On me demande souvent des tâches imprévues ▪ Mon travail est souvent ralenti car je dois attendre après d'autres personnes.
Clarté des objectifs	Compréhension des résultats à atteindre.	Rizzo, House et Lirtzman (1970) ▪ Je sais exactement ce qu'on attend de moi ▪ Je connais mes responsabilités ▪ Mes objectifs sont clairs
Disponibilité des ressources	La perception que les ressources nécessaires à la réalisation du travail sont disponibles.	Fox et Spector (1999) ▪ Souvent, je n'ai pas l'information dont j'ai besoin pour faire mon travail (R) ▪ Généralement, je n'ai pas le matériel et les fournitures nécessaires pour faire mon travail (R) ▪ Les outils et l'équipement dont j'ai besoin pour faire mon travail sont souvent inadéquats ou non disponibles (R) ▪ Il est souvent difficile d'obtenir des autres l'aide nécessaire pour faire mon travail (R) ▪ Je dois constamment compter sur des personnes qui ne sont pas bien formées (R)

1. Indiquez dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation...
Échelle de mesure : 1=complètement faux, 2= plutôt faux, 3=plus ou moins, 4=plutôt vrai, 5=parfaitement vrai
(R) : L'échelle a été inversée pour les fins d'analyse.

... suite

Variables	Définition	Instrument de mesure[1]
Justice du processus d'évaluation du rendement	Perception de justice à l'égard des règles et des procédures qui ont servi à mesurer le niveau de rendement.	Adaptation de Colquitt (2001) Dans quelle mesure... ▪ ...avez-vous pu exprimer vos opinions et sentiments au cours de votre évaluation du rendement ? ▪ ...avez-vous eu une influence sur votre résultat d'évaluation du rendement ? ▪ ...les standards de performance sont les mêmes pour tous les employés ? ▪ ...votre superviseur évalue votre rendement sans préjugés ni favoritisme ▪ ...votre évaluation de rendement est basée sur des informations exactes? ▪ ...est-il possible de faire modifier la décision de votre superviseur ?
Justice interpersonnelle	La perception d'être traité avec respect et dignité.	Colquitt (2001) Dans quelle mesure votre superviseur... ▪ ... vous parle poliment ? ▪ ... vous traite avec dignité (sans être hautain, sans vous dénigrer ni vous humilier) ? ▪ ... vous traite avec respect ? ▪ ... se retient de faire des remarques déplacées
Justice informationnelle	La perception que les décisions prises sont justifiées (les explications des décisions sont claires, adéquates, logiques, vraies)	Colquitt (2001) Dans quelle mesure votre superviseur... ▪ ... est franc avec vous ? ▪ ... explique entièrement les procédures qu'il suit pour prendre ses décisions ? ▪ ... vous donne des explications logiques et raisonnables concernant ses décisions ? ▪ ... vous communique les informations au bon moment ?

[1.] Échelle de mesure : 1=Très peu, 2= Assez peu, 3=Moyennement, 4=Largement, 5=Très largement
(R) : L'échelle a été inversée pour les fins d'analyse.

...suite

Variables	Définition	Instrument de mesure[1]
Reconnaissance	Perception que le supérieur immédiat est consciente des résultats obtenus par l'employé et qu'il les apprécie.	Podsakoff (1984) ▪ Mon superviseur me fait toujours des commentaires positifs lorsque j'ai un bon rendement ▪ Mon superviseur me manifeste une reconnaissance hors de l'ordinaire lorsque mon rendement est particulièrement bon ▪ Mon superviseur me félicite quand je fais un travail de meilleure qualité que la moyenne ▪ Mon superviseur me complimente personnellement quand je fais un travail remarquable
Les préoccupations du supérieur immédiat pour le bien-être de ses employés	La perception que le bien-être des employés figure parmi les priorités du supérieur immédiat.	Adaptation de Eisenberger, Huntington, Hutchinson et Sowa (1986) ▪ Mon superviseur se préoccupe réellement de mon bien-être ▪ Mon superviseur fait ce qu'il peut pour favoriser ma satisfaction au travail ▪ Mon superviseur tient compte de mes intérêts quand il prend des décisions qui m'affectent

[1.] Indiquez dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation...
Échelle de mesure : 1=complètement faux, 2= plutôt faux, 3=plus ou moins, 4=plutôt vrai, 5=parfaitement vrai
(R) : L'échelle a été inversée pour les fins d'analyse.

...suite

Variables	Définition	Instrument de mesure[1]
Satisfaction au travail	État psychologique ressenti lorsque les rétributions attendues dans le milieu de travail correspondent aux rétributions reçues.	Cammann, Fichman, Jenkins et Klesh (1983) ▪ Tout bien considéré, je suis satisfait de mon emploi ▪ Dans l'ensemble, j'aime mon emploi ▪ En général, j'aime travailler ici
Motivation	L'énergie, la force qui pousse les employés à fournir des efforts, à poser des actions.	Adaptation de Brown (1996) ▪ Je mets beaucoup d'énergie dans mon travail ▪ Je me donne pleinement dans mon travail ▪ Je fais tout ce que je peux pour atteindre mes objectifs de rendement ▪ Je fais de mon mieux pour faire du bon travail ▪ Je veux vraiment donner un bon rendement

[1.] Indiquez dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation...
Échelle de mesure : 1=complètement faux, 2= plutôt faux, 3=plus ou moins, 4=plutôt vrai, 5=parfaitement vrai
(R) : L'échelle a été inversée pour les fins d'analyse.

... suite

Variables	Définition	Instrument de mesure
Sentiment d'être estimé par l'organisation	Sentiment d'avoir une valeur pour l'organisation.	Pierce, Gardner, Cummings et Dunham (1989) Quand je suis au travail… ▪ J'ai le sentiment qu'on me fait confiance ▪ J'ai l'impression de valoir quelque chose ▪ Je me sens important ▪ Je sens qu'on croit en moi ▪ Je me sens valorisé ▪ Je me sens utile Échelle de mesure : 1=complètement faux, 2= plutôt faux, 3=plus ou moins, 4=plutôt vrai, 5=parfaitement vrai
Détresse psychologique	État psychologique désagréable marqué par l'anxiété, l'irritabilité, la tristesse, le découragement et la dévalorisation de soi.	Indice de détresse psychologique de Santé Québec (IDPSQ) Indiquez à quelle fréquence AU COURS DU DERNIER MOIS vous avez éprouvé ses sensations[1] : ▪ Je me suis senti nerveux ▪ Je me suis senti désespéré ▪ Je me suis senti triste ou déprimé ▪ J'avais l'impression que tout était un effort ▪ Je me sentais bon à rien ▪ Je me sentais agité ou ne tenant pas en place
Colère	État émotionnel négatif marqué par l'agressivité.	Goldman (2003) Indiquez à quelle fréquence AU COURS DU DERNIER MOIS vous avez éprouvé ses sensations : ▪ Je me suis senti frustré ▪ Je sentais que j'allais exploser ▪ J'étais enragé ▪ J'éprouvais du ressentiment et de la rancœur ▪ Je ressentais de la colère

[1] Échelle de mesure : 1=jamais, 2=rarement, 3= parfois, 4= la plupart du temps, 5= tout le temps

3. Les résultats

Cette section est consacrée aux résultats de la recherche. Dans un premier temps, il sera question des résultats descriptifs. Nous présenterons donc la distribution des réponses obtenues pour chacune des variables. Nous présenterons également les résultats des tests de différences de moyennes (*t-test*). Ces résultats révèlent les différences en fonction du groupe, à savoir les employés de DGOPP et les employés de la Caisse Centre Est de la Métropole.

Dans un deuxième temps, nous présenterons les résultats relatifs à la vérification des liens entre les variables. Cela nous permettra d'identifier les variables qui influencent la satisfaction à l'égard de la rémunération, la motivation au travail et la détresse psychologique.

3.1 Les résultats descriptifs

Les résultats descriptifs sont présentés sous forme de tableaux. Dans la colonne de gauche, nous avons inscrit le nom de la variable et sa définition. Nous avons également présenté un des énoncés utilisés pour collecter les données de façon à assurer une meilleure compréhension. Dans la deuxième colonne se trouve la proportion totale de répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé. Selon la variable, cette proportion peut représenter le taux d'accord, le taux de satisfaction, etc.. Dans les deux dernières colonnes, nous avons inscrit les résultats obtenus, respectivement, pour les employés de DGOPP et les employés de la Caisse Centre Est de la Métropole.

Tableau 3

Les perceptions d'équité à l'égard de la rémunération	Pourcentage des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé[1]		
	Échantillon total	**DGOPP**	**Caisse Centre Est**
Équité interne Perception du caractère équitable du salaire lorsqu'il est comparé au salaire versé pour d'autres emplois de l'organisation ▪ Ex. Mon salaire est équitable si je compare avec d'autres emplois dans mon organisation	49%	48%	58%
Équité externe Perception du caractère équitable de la rémunération globale (salaire et avantages sociaux) lorsqu'elle est comparée à ce qu'offrent les autres organisations pour le même type d'emplois. ▪ Ex. Je suis payé équitablement si je regarde ce qui est offert dans d'autres organisations pour le même emploi	52%	**58%**	**40%**
Équité individuelle Perception que la rémunération variable est proportionnelle au niveau du rendement. ▪ Ex. Je suis payé équitablement compte tenu de ma performance	32%	34%	27%

[1] Le % des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé regroupe les répondants ayant indiqué à titre de réponse les catégories suivantes « plutôt d'accord » et « en accord ».

- Seulement la moitié des répondants considèrent que leur salaire est équitable lorsqu'ils le comparent avec le salaire d'autres employés de l'organisation (équité interne). Il n'y a pas de différence statistiquement significative entre les deux groupes de répondants. Cela signifie que si tous les employés de DGOPP et les employés de la Caisse Centre Est de la Métropole avaient répondu au questionnaire, les résultats présenteraient un taux d'environ 49% dans chacun des deux groupes.

- Seulement la moitié des répondants estiment que leur salaire est équitable lorsqu'ils le comparent aux salaires offerts par les employeurs concurrents. De plus, les employés de la Caisse Centre Est de la métropole sont plus nombreux proportionnellement à considérer leur salaire inéquitable (t=3,067, p=0,003).

- La plus grande iniquité ressentie par les répondants se situe sur le plan individuel. Seulement le tiers des répondants (32%) considère qu'ils sont rémunérés équitablement compte tenu de leur rendement.

Tableau 4

La perception relative à la sécurité d'emploi	**Pourcentage des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé[1]**		
	Échantillon total	**DGOPP**	**Caisse Centre Est**
Sécurité d'emploi Perception que la relation d'emploi sera maintenue à long terme ▪ Ex. J'ai une bonne sécurité d'emploi	64%	**71%**	**51%**

[1] Le % des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé regroupe les répondants ayant indiqué à titre de réponse les catégories suivantes « plutôt d'accord » et « en accord ».

- Près des trois-quarts des employés de DGOPP (71%) considèrent avoir une bonne sécurité d'emploi.

- Les employés de la Caisse Centre Est de la Métropole ont une perception très différente des employés de DGOPP en ce qui concerne la sécurité d'emploi (t=3,208; p=0,002). Seulement la moitié des employés de la Caisse considère avoir une bonne sécurité d'emploi.

Tableau 5

Satisfaction à l'égard de la rémunération	Taux de satisfaction[1]		
	Échantillon total	**DGOPP**	**Caisse Centre Est**
Satisfaction à l'égard de la rémunération globale État psychologique ressenti lorsque les attentes sur le plan de la rémunération monétaire correspondent à la rémunération globale effectivement reçue. ▪ Ex. Êtes-vous satisfait de votre rémunération globale (toutes les sommes d'argent et les avantages sociaux) ?	41%	44%	33%
Satisfaction à l'égard du salaire État psychologique ressenti lorsque le montant du salaire souhaité correspond au montant de salaire effectivement reçu. ▪ Ex. Je suis satisfait de mon salaire	40%	44%	32%
Satisfaction à l'égard des augmentations de salaire État psychologique ressenti lorsque l'augmentation de salaire attendue correspond à l'augmentation de salaire effectivement reçue. ▪ Ex. Je suis satisfait de ma dernière augmentation de salaire	33%	**40%**	**20%**

[1] Le % des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé regroupe les répondants ayant indiqué à titre de réponse les catégories suivantes « plutôt d'accord » et « en accord ».

- Moins de la moitié des répondants (41%) se dit satisfait de la rémunération globale reçue. Il n'y a pas de différence significative entre les employés de DGOPP et les employés de la Caisse Centre Est de la Métropole.

- Le taux de satisfaction à l'égard du salaire est également faible, soit 40%. Aucune différence n'a été décelée entre les deux groupes.

- C'est le montant de l'augmentation de salaire qui engendre la plus grande insatisfaction. Seulement le tiers des employés (33%) est satisfait de l'augmentation de salaire reçue. De plus, les employés de la Caisse sont beaucoup plus nombreux proportionnellement à être insatisfaits de leur augmentation de salaire (80% des employés de la Caisse vs 60% des DGOPP; t=2,919; p=0,004).

Tableau 6

Les perceptions relatives aux augmentations de salaire	Pourcentage des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé[1]		
	Échantillon total	DGOPP	Caisse Centre Est
Équité de l'augmentation de salaire Perception que l'augmentation de salaire est proportionnelle au niveau du rendement ▪ Ex. Ma dernière augmentation de salaire était équitable	33%	35%	33%
Caractère réalisable des objectifs liés aux augmentations de salaire La perception que les objectifs de rendement liés à l'augmentation de salaire puissent être réalisés à travers l'effort ▪ Ex. Même en faisant de mon mieux, je n'arriverais pas à atteindre mes objectifs (R)	55%	**65%**	**34%**
La valence des augmentations de salaire Le caractère attrayant de l'augmentation de salaire ▪ Ex. Ça vaut la peine de faire plus d'efforts compte tenu du montant de l'augmentation de salaire que je pourrais recevoir	47%	49%	43%
Qualité de la communication concernant la politique d'augmentations de salaire Compréhension du fonctionnement du régime d'augmentations de salaire ▪ Ex. Je comprends comment fonctionne l'attribution des augmentations de salaire	61%	**53%**	**76%**
Satisfaction à l'égard des augmentations de salaire (report du résultat du tableau 5)	33%	40%	**20%**

[1] Le % des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé regroupe les répondants ayant indiqué à titre de réponse les catégories suivantes « plutôt d'accord » et « en accord ».

- Seulement le tiers des participants (33%) considère que la dernière augmentation de salaire reçue était équitable. On trouve la même proportion dans les deux groupes de répondants.

- Un peu plus de la moitié des répondants (55%) estiment que les résultats qu'on leur demande d'atteindre sont réalisables. Les répondants de la Caisse sont beaucoup plus nombreux proportionnellement à croire que, même en déployant le maximum d'efforts, il n'est pas possible d'atteindre leurs objectifs de rendement (t=5,102, p=000).

- Moins de la moitié des répondants (47%) affirme que le montant des augmentations de salaire est suffisamment élevé.

- La qualité de la communication au sujet du processus de détermination des augmentations de salaire constitue l'aspect le plus positif de cette pratique de rémunération. Toutefois, les employés de DGOPP sont plus nombreux à dire qu'ils manquent d'information pour bien comprendre le régime (t=3,941, p=000).

Tableau 7

Les perceptions relatives aux caractéristiques des emplois	Pourcentage des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé[1]		
	Échantillon total	DGOPP	Caisse Centre Est
Autonomie La possibilité de prendre des décisions concernant la manière de réaliser les tâches de l'emploi ▪ Ex. Mon travail me permet de prendre des décisions moi-même	57%	**51%**	**67%**
Charge quantitative de travail Quantité de travail à réaliser dans une période de temps ▪ Ex. Dans quelle mesure votre emploi vous demande de travailler rapidement ?	54%	52%	57%
Charge qualitative de travail La complexité du travail et le niveau de concentration requis ▪ Ex. Mon travail me demande de longues périodes de concentration intense	61%	60%	62%
Clarté des objectifs Compréhension des résultats à atteindre ▪ Ex. Je sais exactement ce qu'on attend de moi	88%	**85%**	**95%**
Disponibilité des ressources La perception que les ressources nécessaires à la réalisation du travail sont disponibles ▪ Ex. Souvent, je n'ai pas l'information dont j'ai besoin pour faire mon travail (R)	56%	53%	64%

[1] Le % des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé regroupe les répondants ayant indiqué à titre de réponse les catégories suivantes « plutôt d'accord » et « en accord ».

- Un peu plus de la moitié des participants (57%) estime avoir la possibilité de prendre des décisions par eux-mêmes dans le cadre du travail. Une plus grande proportion d'employés de DGOPP rapporte ne pas avoir suffisamment d'autonomie (t=2,449, t=0,016).

- Un peu plus de la moitié des répondants (54%) dit avoir une surcharge quantitative de travail.

- Près des deux-tiers des répondants (61%) estiment avoir une charge qualitative de travail trop élevée.

- La grande majorité des participants (88%) dit connaitre parfaitement les objectifs de rendement à réaliser. Toutefois, les résultats montrent que les employés de DGOPP sont plus nombreux proportionnellement à affirmer que leurs objectifs de rendement manquent de clarté (t= -2, 329, p=0,022).

- Seulement un peu plus de la moitié des répondants (56%) indique avoir les ressources nécessaires pour réaliser correctement le travail.

Tableau 8

Les perceptions de justice et le supérieur immédiat	Pourcentage des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé[1]		
	Échantillon total	DGOPP	Caisse Centre Est
Justice du processus d'évaluation du rendement Perception de justice à l'égard des règles et des procédures qui ont servi à mesurer le niveau de rendement ▪ Ex. Dans quelle mesure votre évaluation de rendement est basée sur des informations exactes?	37%	36%	35%
Justice interpersonnelle – superviseur La perception d'être traité avec respect et dignité ▪ Ex. : Dans quelle mesure votre superviseur vous traite avec respect ?	86%	**81%**	**95%**
Justice informationnelle – superviseur La perception que les décisions prises sont justifiées (les explications des décisions sont claires, adéquates, logiques, vraies) ▪ Ex. Dans quelle mesure votre superviseur vous donne des explications logiques et raisonnables concernant ses décisions ?	65%	**56%**	**82%**
Reconnaissance accordée par le superviseur Perception que le supérieur immédiat est conscient des résultats obtenus par l'employé et qu'il les apprécie ▪ Ex. Mon superviseur me félicite quand je fais un travail de meilleure qualité que la moyenne	56%	**47%**	**72%**
Les préoccupations du supérieur immédiat pour le bien-être de ses employés La perception que le bien-être des employés figure parmi les priorités du supérieur immédiat ▪ Ex. : Mon superviseur se préoccupe réellement de mon bien-être	56%	**50%**	**69%**

[1] Le % des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé regroupe les répondants ayant indiqué à titre de réponse les catégories suivantes « largement » et « très largement ».

- Seulement le tiers des répondants (37%) considère que le processus d'évaluation du rendement est juste et équitable.

- La grande majorité des répondants (86%) considère être traité avec dignité et respect par le supérieur immédiat. Toutefois, les perceptions sont différentes selon le groupe de répondants. Les employés de DGOPP sont moins nombreux à croire qu'ils sont traités respectueusement par leur supérieur immédiat (t=3, 141; p=0,002);

- Les deux-tiers des répondants (65%) estiment que leur supérieur immédiat leur fournit les explications nécessaires concernant ses décisions en matière d'évaluation du rendement. Toutefois, les employés de DGOPP sont plus nombreux à affirmer que les résultats d'évaluation du rendement qu'ils ont obtenus ne sont pas suffisamment justifiés (t=-4,332, p=000).

- Un peu plus de la moitié des répondants (56%) juge recevoir la reconnaissance méritée. Toutefois, cette proportion est plus faible en ce qui concerne les employés de DGOPP (47%) comparativement aux employés de la Caisse (72%) (t=3,901; p=0,000).

- Un peu plus de la moitié des répondants (56%) croient que leur supérieur immédiat se préoccupe du bien-être de leurs employés. Cependant, les employés de DGOPP sont beaucoup moins nombreux à le croire (50%) que les employés de la Caisse (69%) (t=-2, 460; p=018).

Tableau 9

Les états psychologiques	Pourcentage des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé[1]		
	Échantillon total	DGOPP	Caisse Centre Est
Motivation au travail L'énergie, la force qui pousse les employés à fournir des efforts, à poser des actions ▪ Ex. Je suis déterminé à faire ce qu'on attend de moi	97%	98%	97%
Sentiment d'être estimé par l'organisation Sentiment d'avoir une valeur pour l'organisation ▪ Ex. Quand je suis au travail, j'ai le sentiment qu'on me fait confiance	75%	**70%**	**85%**
Satisfaction au travail État psychologique ressenti lorsque les rétributions attendues dans le milieu de travail correspondent aux rétributions reçues ▪ Ex. Tout bien considéré, je suis satisfait de mon emploi	79%	77%	83%
Colère État émotionnel négatif marqué par l'agressivité ▪ Ex. Au cours des derniers mois, à quelle fréquence avez-vous éprouvé ses sensations : Je ressentais de la colère	5%	5%	5%

[1] Le % des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé regroupe les répondants ayant indiqué à titre de réponse les catégories suivantes « plutôt d'accord » et « en accord ».

- La plupart des répondants (97%) se dit très motivé au travail.

- Les trois-quarts des répondants (75%) éprouvent le sentiment d'avoir de la valeur pour l'organisation. Toutefois, les employés de DGOPP sont moins nombreux à le penser (70%) comparativement aux employés de la Caisse (85%) (t=2,098; p=0,038).

- Plus des trois-quarts des répondants (79%) sont satisfaits au travail.

Pour calculer le niveau de détresse psychologique des employés, nous avons utilisé la méthode employée par Vézina *et al.* (2011). Cette méthode consiste à attribuer un certain nombre de points en fonction de la réponse inscrite par le répondant sur l'échelle de mesure et, à additionner le nombre de points obtenus pour les six questions portant sur la détresse psychologique. La méthode de calcul est présentée au tableau 10.

Tableau 10

Le calcul de la détresse psychologique

Catégories de réponse pour chacune des six questions	Pointage attribué à la catégorie de réponse	Niveaux de détresse psychologique (en fonction du nombre total de points obtenus pour les six questions portant sur la détresse psychologique)
Jamais	0	
Rarement	1	Si le score =
Parfois	2	0 à 4 ⇨ Détresse faible
La plupart du temps	3	5 à 6 ⇨ Détresse modérée
Tout le temps	4	7 à 24 ⇨ Détresse élevée
		7 à 12 ⇨ Détresse importante
		13 à 24 ⇨ Détresse très importante

Le **Tableau 11** présente la répartition des répondants en fonction des trois grands niveaux de détresse psychologique : niveau faible, modéré et élevé. Comme le montrent les résultats, environ le tiers des répondants (31%) souffre d'un niveau élevé de détresse psychologique. Il n'y a pas de différence statistiquement significative en fonction du groupe.

- **Tableau 11**

Niveaux de détresse psychologique	**% des répondants en fonction du niveau de détresse psychologique**		
	Échantillon total	**DGOPP**	**Caisse Centre Est**
Niveaux de détresse psychologique			
Niveau faible	47%	48%	46%
Niveau modéré	22%	19%	26%
Niveau élevé	31%	33%	28%
Niveau important	25%	27%	22%
Niveau très important	6%	6%	6%

3.2 Les résultats statistiques

Afin de vérifier les relations qui pourraient exister entre les variables à l'étude, nous avons effectué des analyses statistiques à l'aide de la technique de la corrélation. Celle-ci vise à déterminer la force du lien entre deux variables. Les coefficients de corrélation sont donc des mesures d'association. Ils indiquent dans quelle mesure la valeur des variables varie de façon simultanée à travers les individus de l'échantillon. Ils permettent également de généraliser les résultats à la population à l'étude avec un niveau de confiance de 95%.

3.2.1 Les déterminants de la satisfaction à l'égard de la rémunération

La satisfaction à l'égard de la rémunération globale

Dans le cadre de cette étude, nous avons analysé deux facettes de la satisfaction à l'égard de la rémunération, à savoir la satisfaction à l'égard du salaire et de l'augmentation de salaire (**Figure 6**). Les résultats montrent que, conformément au modèle théorique, la satisfaction à l'égard de la rémunération globale découle de la satisfaction à l'égard du salaire et de la satisfaction à l'égard de l'augmentation de salaire. Plus les employés sont satisfaits de ces deux facettes, plus leur niveau de satisfaction à l'égard de la rémunération globale est élevé.

Ces résultats signifient que, dans la mesure où la rémunération monétaire est un moyen de rétention des employés, il se révèle important de favoriser la satisfaction des employés à l'égard du montant du salaire et de l'augmentation de salaire. La prochaine section est consacrée à la satisfaction à l'égard du salaire. La question des augmentations de salaire fera l'objet de la section suivante.

La satisfaction à l'égard du salaire

Comme le montrent les résultats obtenus, la satisfaction à l'égard du salaire repose largement sur les perceptions d'équité interne et d'équité externe des employés. Plus les employés considèrent que leur salaire est équitable lorsqu'il le compare à celui d'autres personnes occupant des postes différents dans l'organisation (équité interne), plus ils ont tendance à être satisfaits de leur salaire. Dans la même veine, les employés qui considèrent que leur salaire est équitable en comparaison de celui de personnes occupant le même genre d'emploi dans d'autres organisations sont plus satisfaits de leur salaire que les employés qui ont l'impression que leur salaire est inéquitable de ce point de vue.

Pour évaluer à quel point leur salaire est équitable, les employés se fient aux informations dont ils disposent au sujet de la manière dont les salaires ont été déterminés. Ils évaluent ainsi si les règles et les procédures utilisées pour déterminer les salaires sont justes et équitable (*i.e*. justice procédurale). Lorsqu'ils considèrent que le processus de détermination des salaires est juste, ils sont portés à croire que leur salaire est équitable. Bref, leur perception de justice procédurale contribue à modeler leur perception d'équité.

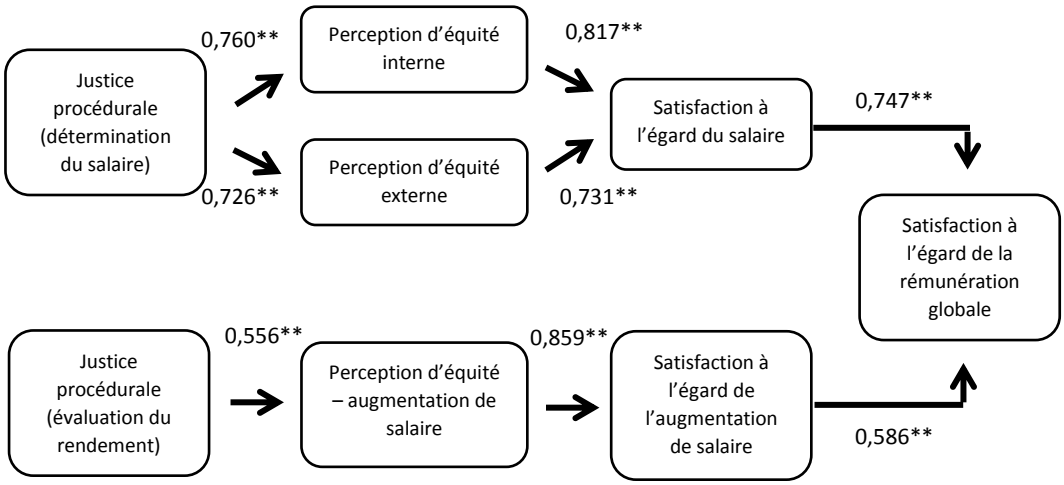


Figure 6 Les résultats concernant la satisfaction à l'égard de la rémunération

La satisfaction à l'égard de l'augmentation de salaire

Les analyses ont produit des résultats semblables en ce qui concerne l'augmentation de salaire. Plus les employés jugent que le montant de l'augmentation de salaire reçu est équitable, plus ils éprouvent de la satisfaction. En d'autres termes, les employés sont satisfaits de leur augmentation de salaire lorsqu'elle reflète ce qu'ils pensent mériter.

Cette perception d'équité à l'égard de l'augmentation de salaire repose largement sur la perception de justice à l'égard de l'évaluation du rendement (*i.e.* justice procédurale). Plus les employés considèrent que l'évaluation du rendement a respecté les critères de justice (uniformité du processus, critères

d'évaluation pertinents, absence de biais et de favoritisme, informations fiables au sujet de leurs contributions), plus ils ont tendance à croire que leur augmentation de salaire est équitable.

Résumé des résultats

En somme, la satisfaction à l'égard des différentes facettes de la rémunération (*i.e.* le salaire et les augmentations de salaire) provient largement des perceptions d'équité à l'égard de ces facettes. Afin de juger de leur caractère équitable, les employés se réfèrent de façon plus ou moins importante à la justice des processus qui ont permis de déterminer les montants de chacune des facettes.

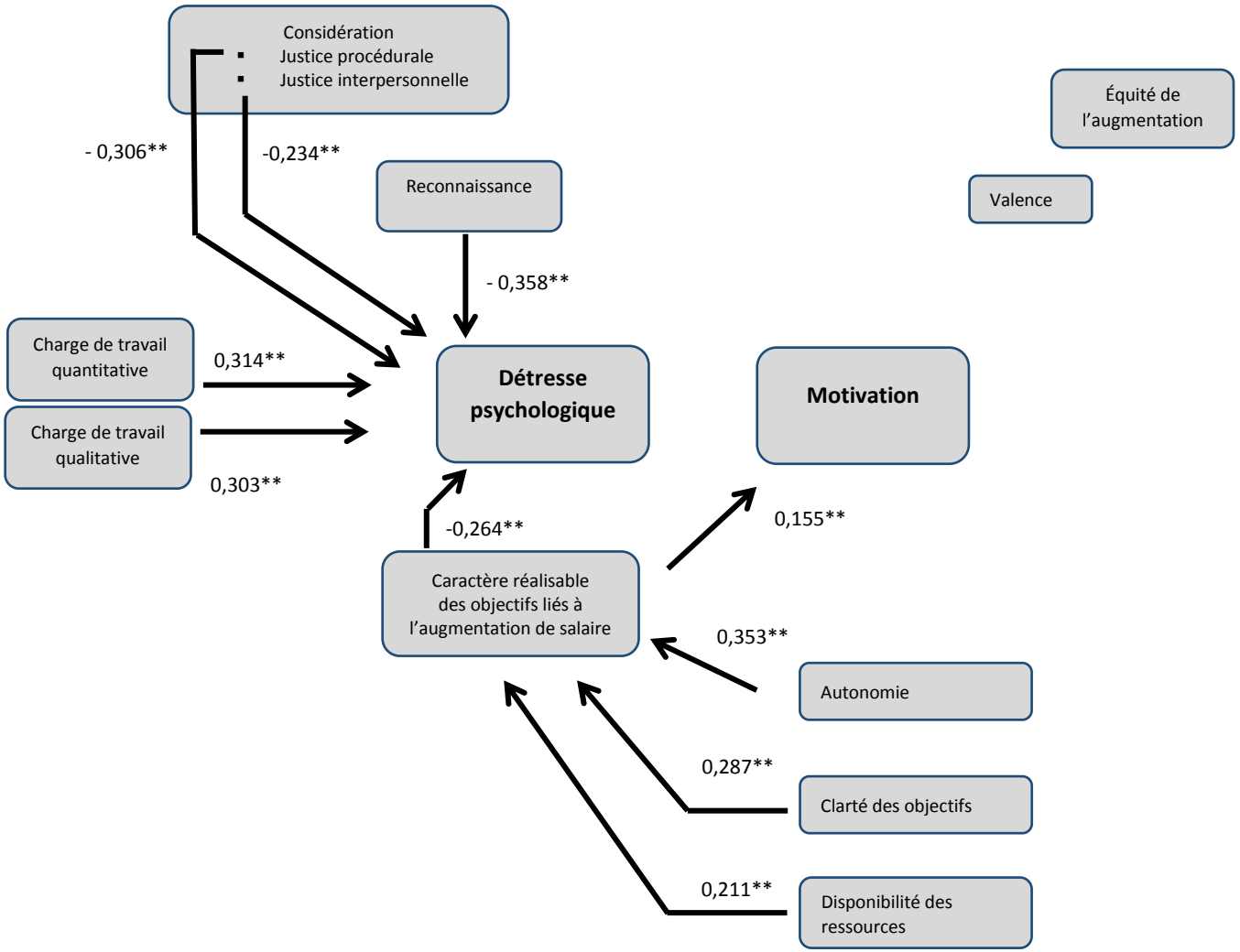
3.2.2 Les déterminants de la motivation au travail

L'organisation du travail et les objectifs à réaliser

Les résultats que nous avons obtenus montrent que le caractère réalisable des objectifs de rendement constitue le plus important prédicteur de la motivation. En effet, plus les employés sont convaincus qu'il est possible d'atteindre les objectifs de rendement en fournissant le maximum d'effort, plus ils sont motivés à les atteindre.

Les augmentations de salaire basées sur le rendement

Les résultats montrent également que le montant des augmentations de salaire, à savoir la valence et l'équité des augmentations, n'exerce pas d'influence sur la motivation au travail. Ces résultats peuvent notamment s'expliquer par le fait que les employés trouvent leur motivation ailleurs, par exemple dans la nature des tâches et le plaisir qu'elles procurent.



Figue 7. Les résultats concernant la motivation au travail et la détresse psychologique

3.2.3 Les déterminants de la détresse psychologique

L'organisation du travail et les objectifs à réaliser

Les résultats révèlent que la charge de travail (quantitative et qualitative) est liée à la détresse psychologique. Ces résultats corroborent le modèle de Karasek (1979), lequel stipule que plus la charge de travail est élevée, plus l'employé risque de souffrir de détresse psychologique à plus ou moins long terme.

Les résultats obtenus montrent également que le caractère réalisable des objectifs de rendement joue un rôle important dans le développement des problèmes de santé psychologique. Conformément au modèle de Karasek (1979), lorsque les employés parviennent à la conclusion que les objectifs de rendement ne sont pas réalisables, même en y mettant le maximum d'effort, ils accumulent la pression, laquelle engendre un état de détresse psychologique à plus ou moins long terme. Il semble donc que le fait de lier les objectifs de rendement à de l'argent et ce, sans réunir les conditions requises pour que les employés puissent réaliser leurs objectifs, augmente les risques de souffrir de la détresse psychologique.

De plus, les résultats montrent que le manque d'autonomie, le manque de clarté des objectifs de rendement et le manque de ressources contribuent à intensifier la perception qu'il est impossible d'atteindre les objectifs de rendement.

Le montant de l'augmentation de salaire

Les résultats montrent que le montant de l'augmentation de salaire n'est pas lié à la détresse psychologique. En d'autres termes, le fait de croire que le montant est insuffisant (valence) ou inéquitable n'a pas pour effet d'augmenter le niveau de détresse psychologique. Cela confirme les résultats présentés plus haut. En effet, il semble que ce soit davantage le fait de lier de l'argent au niveau de réalisation des objectifs (*i.e.* rémunération au rendement) combiné à la perception que ces objectifs sont difficilement réalisables qui augmentent les risques d'être victime de détresse psychologique.

La considération et la reconnaissance

Les résultats obtenus montrent que la considération qu'accorde le supérieur immédiat à ses subordonnés est un facteur important à l'origine de la détresse psychologique. Plus les employés se sentent respectés et estimés par leur supérieur immédiat, moins ils sont susceptibles de souffrir de détresse psychologique.

De plus, les résultats révèlent que la perception de justice que développent les employés à l'égard du processus d'évaluation du rendement est liée à la détresse psychologique. En effet, lorsque les employés considèrent que leur supérieur n'a pas réalisé l'évaluation du rendement de manière juste et équitable (processus uniforme, critères d'évaluation pertinents, absence de biais et de favoritisme, informations fiables au sujet des contributions), ils ont tendance à y percevoir un manque de considération à leur égard. Ce manque de considération contribue à plus ou moins long terme à augmenter les risques de souffrir de détresse psychologique.

Le manque de reconnaissance de la part du supérieur immédiat constitue également un prédicteur de la détresse psychologique. Conformément au modèle de Siegrist (1996), lorsque les employés ne reçoivent pas la reconnaissance qu'ils pensent mériter, ils se sentent dévalorisés, ce qui accroit leurs risques de souffrir de détresse psychologique.

Résumé des résultats

En somme, la surcharge de travail (quantitative et qualitative), la perception que les objectifs de rendement liés à la rémunération sont difficilement réalisables (notamment en raison du manque d'autonomie, de l'ambiguïté des objectifs et du manque de ressources) ainsi que le manque de considération et de reconnaissance de la part du supérieur immédiat contribuent à accroître les risques de souffrir de détresse psychologique.

Conclusion

L'objectif de cette étude consistait à déterminer dans quelle mesure les augmentations de salaire basées sur le rendement exercent une influence sur la motivation au travail, la détresse psychologique et la satisfaction à l'égard de la rémunération.

La satisfaction à l'égard de la rémunération

Les résultats ont fait ressortir que la satisfaction des employés à l'égard de la rémunération globale est largement fondée sur leurs perceptions en ce qui concerne l'équité du salaire et des augmentations de salaire. Dans la mesure où l'on désire favoriser la satisfaction à l'égard de la rémunération, il s'avère important de susciter des perceptions de justice en s'assurant que les processus de détermination des salaires et des augmentations de salaire sont conformes aux principes de justice auxquelles adhèrent les individus. Il est donc nécessaire de s'assurer que les processus suivants sont perçus comme étant justes et équitables : 1) le processus de détermination des salaires (évaluation des emplois, enquêtes salariales) et 2) le processus d'évaluation du rendement.

La motivation au travail

Les résultats ont montré que le montant des augmentations de salaire n'a pas d'incidence sur la motivation des employés. En revanche, les résultats ont révélé que le caractère réalisable des objectifs de rendement est une condition à respecter pour soutenir la motivation des employés. Cela signifie que les superviseurs doivent s'assurer que les objectifs de rendement soient réalisables dans le temps imparti, qu'ils soient clairement expliqués et que les employés aient la possibilité d'exercer leurs compétences en vue de réaliser leurs objectifs (autonomie et ressources suffisantes).

La détresse psychologique

En ce qui concerne la détresse psychologique, le fait de lier les objectifs de rendement à de l'argent et ce, sans que les employés ne disposent de la marge de manœuvre et des ressources nécessaires pour les réaliser, contribue à l'apparition de problèmes de santé psychologique. D'une part, on incite les employés à travailler plus fort dans l'expectative de meilleures conditions économiques (augmentations de salaire), et d'autre part, on les prive des moyens d'y parvenir (objectifs irréalisables). De plus, la lourde charge de travail intensifie le niveau de détresse psychologique et ce, de deux manières : 1) elle exerce directement une pression sur l'employé (c.-à-d. du stress) et 2) elle contribue à la perception que les objectifs sont difficilement réalisables. Ainsi, plus la charge de travail est élevée et plus les employés

sont susceptibles de souffrir de détresse psychologique. Finalement, le manque de considération et de reconnaissance du supérieur immédiat contribuent à créer un milieu propice à l'apparition de problèmes de santé psychologique.

Des facteurs déterminants communs

Les résultats de cette étude ont permis de constater que la motivation au travail et la détresse psychologique partagent un certain nombre de déterminants. En effet, le caractère réalisable des objectifs est lié, à la fois, à la motivation et à la détresse psychologique. Qui plus est, le caractère réalisable dépend de trois éléments : l'autonomie, la clarté des objectifs et la disponibilité des ressources. Il est donc possible de maintenir la motivation des employés et de réduire les risques de détresse psychologique en s'assurant que les employés comprennent bien les résultats à atteindre, qu'ils ont suffisamment d'autonomie et qu'ils disposent du temps et des ressources nécessaires pour réaliser leurs objectifs de rendement.

Des effets différents des augmentations de salaire sur la motivation et la satisfaction

Les résultats ont permis de montrer que les augmentations de salaire agissent de façon différente sur la motivation et la satisfaction à l'égard de la rémunération. D'une part, le montant des augmentations de salaire n'est pas lié à la motivation des employés. En revanche, les augmentations de salaire, et plus précisément l'équité des augmentations, exercent une influence sur la satisfaction à l'égard de la rémunération. Ils sont alors susceptibles d'être efficaces sur le plan de la rétention du personnel.

En résumé...

Les résultats ont fait ressortir que le fait de lier une partie de la rémunération monétaire à la réalisation d'objectifs de rendement, alors que ces objectifs sont considérés irréalisables, contribue à accroitre le niveau de détresse psychologique. Ces résultats suggèrent que le lien établi entre les objectifs de rendement et la rémunération (i.e. les augmentations de salaire) accentue la pression à faire des efforts pour réaliser les objectifs. Cependant, comme le stipule le modèle de Karasek (1979), l'impossibilité de réaliser les objectifs fait en sorte que la pression s'accumule et le niveau de détresse psychologique augmente. Bref, les augmentations de salaire basées sur le rendement contribuent à l'apparition de problèmes de santé psychologique en raison de la manière dont ils sont gérés. Trois aspects sont particulièrement importants, 1) le caractère réalisable des objectifs de rendement à atteindre pour

obtenir l'augmentation de salaire, 2) la justice du processus d'évaluation du rendement et 3) la considération et la reconnaissance que démontre le supérieur immédiat à ses subordonnés.

Références

Adams, S.J. (1965). « Inequity in social exchange », In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299, New York, NY : Academic Press.

Babakus, E., Cravens, D.W., Johnston, M. et Moncrief, W.C. (1999). « The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behavior relationships », *Academy of Marketing Science*, 27(1), 58-70.

Bies, R. J. (1987). « The predicament of injustice: The management of moral outrage », In L. L. Cummings, et B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 9, 289–319, Greenwich, CT: JAI Press

Bies, R. J., et Moag, J. F. (1986). « Interactional justice: Communication criteria of fairness »,. In R.J. Lewicki, B. H. Sheppard, et M. H. Bazerman, *Research on negotiations in organizations,* 43–55. Greenwich, CT : JAI Press.

Blais, André. 1992. « Le sondage ». In *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, sous la dir. de B. Gauthier, 361-398, Sillery : Presse de l'Université du Québec.

Boyd, N.G., Lewin, J.E. et Sager, J.K.(2009). « A model of stress and coping and their influence on individual and organizational outcomes », *Journal of Vocational Behavior*, 75, 197-211.

Brun, J-P., et Dugas, N. (2005). « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, 30(2), 79-88.

Bucklin, B.R. et Diskinson, A.M. (2001). « Individual Monetary incentives: A review of different types of arrangements between performance and pay », *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(3), 45-137

Burton, W.N., Schultz, A.B., Chen, C-Y, et Edington, D.W. (2008). « The association of worker productivity and mental health : a review of the literature ». *International Journal of Workplace Health Management,* 1(2), 78-94.

Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., et Klesh, J. (1983). « Assessing the attitudes and perceptions of organizational members », In *Assessing organizational change: a guide to methods, measures and practices*, sous la dir. de Seashore, Lawler, Mirvis et Cammann, New York: John Wiley.

Cloutier, J., Morin, D. et Renaud, S. (2010). « Les régimes de rémunération variable : Comment les choisir et les gérer? », *Gestion*, 35(1), 31-44.

Cloutier, J.,Morin, D., et Renaud, S. (2013). « How does variable pay relate to pay satisfaction among Canadian workers ? », *International Journal of Manpower*, 34(5), 465-485.

Cohen-Charash, Yochi, et Paul E. Spector. 2001. « The role of justice in organization: A meta-analysis ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.86, no.2, p.278-321.

Cole, M.S., Bernerth, J.B., Walter, F. et Holt, D.T. (2010). « Organizational justice and individuals' withdrawal: Unlocking the influence of emotional exhaustion », *Journal of Management Studies*, 47(3) 367-390.

Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael Wesson, Christopher O.L.H. Porter et K. Yee Ng. 2001. « Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research », *Journal of applied psychology*, 86(3), 425-445.

Colquitt, J.A. (2001). « On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure », *Journal of Applied Psychology*. 86 (3), 386-400.

Contandriopoulos, A.-P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.-L., et Boyle, P. (1990). *Savoir préparer une recherche: La définir, la structurer, la financer*, Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.

Cropanzano, R. et Greenberg, J. (1997). « Progress in organizational justice: Tunneling through the maze », *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.

Cropanzano, R., Rupp, D.E. et Byrne. (2003). « The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors », *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169.

Currall, S.C., Towler, A.J., Judge, T.A., et Kohn, L. (2005). « Pay satisfaction and organizational outcomes », *Personnel Psychology*, 58, 613-640.

de Croon, E.M., Sluiter, J.K., Blonk, R.W.B., Broersen, J.P.J. et Frings-Dresen, M.H.W. (2004). « Stressful work, Psychological job strain, and turnover: a 2-year prospective cohort study of truck drivers », *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 442-454.

DeConinck, J.B. et Stilwell, C.D. (2004). « Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions », *Journal of Business Research,* 57, 225-231.

Deery, S., Iverson, R. et Walsh, J. (2002). « Work relationships in telephone call centers: understanding emotional exhaustion and employee withdrawal », *Journal of Management Studies*, 39(4), 471-496.

Dixon, M.R., Hayes, L.J. et Stack, J. (2003). « Changing conceptions of employee compensation », *Journal of Organizational Behavior Management*, 23(2/3), 95-116.

Dyer, L. et Thériault, R. (1976). « The determinants of pay satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 596-604.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., et Sowa, D. (1986). « Perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology.* 71(3), 500–507.

El Akremi, A., Sassi, N., et Bouzidi, S. (2009). « Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail », *Relations industrielles / Industrial Relations,* 64(4), 662-684.

Erdogan, B., Kraimer, M.L. et Liden, R.C. (2001). « Procedural justice as a two dimensional construct: An examination in the performance apparaisal context », *Journal of Behavorial Science*, 37, 205-222.

Folger, R. et Konovsky, M.A. (1989). « Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions », *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.

Fowler, F.J. jr. (1993). *Survey research methods*. Newbury Park: Sage Publications

Fox, S. et Spector, P.E. (1999). « A model of work frustration-aggression », *Journal of Organizational Behavior,* 20, 915-931.

Gerhart, B., Rynes, S.L. et Fulmer, I.S. (2009). « Pay and performance: individual, groups and executives », *Academy of Management Annals*, 3(1), 251-315.

Glazer, S. et Beehr, T.A. (2005). « Consistency of implications of three role stressors across four countries », *Journal of Organizational Behavior,* 26, 467-487.

Goldman, B.M. (2003). « The application of referent cognitions theory to legal-claiming by terminated workers: the role of organizational justice and anger », *Journal of Management,* 29(5), 705-728.

Gomez-Mejia, L.R. et Balkin, D.B. (1989). « Effectiveness of individual and aggregate compensation strategies », *Industrial Relations*, 28(3), 431-445.

Goodman, Paul S. (1974). « An examination of referents used in the evaluation of pay », *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 170-195.

Goodman, Paul S. (1977). « Social comparison processes in organizations », In *New directions in organizational behavior*, sous la dir. de B. Staw et G. Salancik, p.97-132, Chicago: St-Clair.

Green C., et Heywood, J.S. (2008). « Does performance pay increase job satisfaction? », *Economica,* 75, 710-728.

Greenberg, J. (1993). « The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice », In R. Cropanzano (Ed.)*, Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management,* 79–103, Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Griffeth, R.W., Hom, P.W. et Gaertner, S. (2000). « A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium », *Journal of Management*, 26(3), 463-488.

Guzzo, R.A., Jette, R.D., Katzell, R.A. (1985). « The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: a meta-analysis », *Personnel Psychology,* 38, 275-2091.

Hackman, J.R., et Oldham, G.R. (1974). *The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. New Haven, CT: Yale University.

Hardy, G.E., Woods, D., et Wall, T.D. (2003). « The impact of psychological distress on absence from work », *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 306-314.

Hauenstein, N.M., McGonigle, T. et Flinder, S.W. (2001). « A meta-analysis of the relationship between procedural justice and distributive justice: Implications for justice research », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13 (1), 39-56.

Heneman, H. G. et Schwab, D. P. (1979). « Work and rewards theory », Dans D. Yoder et H. G. Heneman, Jr., *ASPA handbook of personnel and industrial relations,* 1-22*,* Washington, DC: Bureau of National Affairs.

Heneman, H.G. et Schwab, D.P. (1985). « Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement », *International Journal of Psychology,* 20*,* 129-141.

Heneman, R.L., Greenberger, D.B., Strasser, S. (1988). « The relationship between pay-for performance perceptions and pay satisfaction », *Personnel Psychology*. 41(4), 745-759.

Heywood, J.S. et Wei, X. (2006). « Performance pay and job satisfaction », *Journal of Industrial Relations*, 48, 523-540.

Hobfoll, S.E.(1989). « Conservation of Resources: a new attempt at conceptualizing stress », *American Psychologist*, 44(3), 513-524.

Honeywell-Johnson, J.A. et Dickinson, A.M. (1999). « Small group incentives: A review of the literature », *Journal of Organizational Behavior Management,* 19(2), 89-120.

Ilfeld, F.W. (1976). « Further validation of a psychiatric symptom index in a normal population », *Psychological Report,* 39, 1215-1228.

Ilgen, D. R., Nebeker, D. M. et Pritchard, R. D. (1981). « Expectancy theory measures: An empirical comparison in an experimental simulation », *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 189-223.

Jenkins DG, Mitra A, Gupta N, Shaw JD. (1998). « Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research », *Journal of Applied Psychology*, 83(5) 777-787.

Judge, T. A. (1993). « Validity of the dimensions of the Pay Satisfaction Questionnaire: Evidence of differential prediction », *Personnel Psychology*, 46, 331-355.

Karasek, Jr. R.A. (1979). « Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain : Implcations for Job Redesign », *Administrative Science Quartely*, 24, 285-307

Kessler, R.C., G. Andrews, L.J. Colpe, E. Hiripi, D.K. Mroczek, S.-L. T. Normand, E.E. Walters et A.M. Zaslavsky. (2002). « Short screening scales to monitor population prevalences and trends in non-specific psychological distress », *Psychological Medecine*, 32, 959-976.

Kohler, S.S. et Mathieu, J.E. (1993). « Individual characteristics, work perceptions, and affective reactions influences on differentiated absence criteria », *Journal of Organizational Behavior,* 14(6), 515-530.

Konovsky, M. A. (2000). « Understanding procedural justice and its impact on business organizations », *Journal of Management*, 26(3), 489–511.

Lawler, E.E. III. (1971). *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*. New York : McGraw-Hill.

Lazarus, R.S. et Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping.* New York : Springer.

Leventhal, G.S. (1980). « What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships », In J. Kenneth, M.S. Gergen, J. Greenberg et H.R.Willis, *Social exchange : Advances in theory and research*, 27-55. New York : Plenum Press.

Levine, J.M. et Moreland, R.L. (1987). « Social comparison and outcome evaluation in group contexts ». In *Social comparison, social justice and relative deprivation*, sous la dir. de J.C. Masters et W.P. Smith, p. 105-127, Hillsdale (New Jersey): Erlbaum.

Lind, A. E., et Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York, NY: Plenum Press.

Locke, E.A. (1969). « What is job satisfaction? », *Organizational Behavior and Human Performance*,4, 309-336.

Long, R.L. (2010). *Strategic compensation in Canada.* 4ième édition,Totonto: Nelson Education Series in Human Resources Management, 527p.

Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F. et Sirola, W. (1998). « Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? », *Journal of Organizational Behavior,* 19, 305-320.

Massé, R. (2000). « Qualitative and quantitative analyses of psychological distress: methodological complementarity and ontological incommensurability », *Qualitative Health Research,* 10(3), 411-423.

McCausland, W.D, Pouliakas, K., et Theodossiou, I. (2005). « Some are punished and some are rewarded », *International Journal of Manpower*, 26(7/8), 636-659.

McFarlin, D. B. et Rice, R.W. (1992) « The role of facet importance as a moderator in job satisfaction processes », *Journal of Organizational Behavior*, 13 (1), 41-54.

Milkovich, G.T. et Newman, J.M. (2008). *Compensation*. Boston : McGraw-Hill.

Oldham, GR., Kulik, C.T. Stepina, L.P. et, Ambrose, M.L. (1986). « Relations between situational factors and the comparative referents used by employees », *Academy of Management Journal,* 29 (3), 599-608

Petrescu, A.I. et Simmons, R. (2008). « Human resource management practice and workers' job satisfaction », *International Journal of Manpower*, 29(7), 651-667.

Pierce, J.L., Gardner D.G., Cummings, L.L., et Dunham, R.B. (1989). « Organization-based self-esteem : Construct, definition, measurement and validation », *Academy of Management Journal*, 32 (3), 622-648

Podsakoff, N.P., LePine, J.A. et LePine, M.A. (2007). « Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis », *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438-454.

Podsakoff, P.M., Todor, W.D., Grover, R.A., et Huber, V.L. (1984). « Situational moderators of leader reward and punishment behavior s: Fact or Fiction? », *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 21-63

Rice, R.W., Phillips, S.M., McFarlin, D.B. (1990). « Multiple discrepancies and pay satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, 75 (4), 386-393.

Rizzo, J., House, R.J., et Lirtzman, S.I. (1970). « Role conflict and role ambiguity in complex organizations », *Administrative Science Quarterly,* 15, 150-163.

Robbins , T. L. Summers , T. P. et Miller, J. L. (2000). « Intra- and inter-justice relationships : assessing the direction », *Human Relations*, 53 (10), 1329-1355.

Ronen, Simcha. (1986). « Equity perception in multiple comparisons: A field study », *Human Relations*, 39(4), 333-346.

Scarpello, V. et Jones, F. (1996). « Why justice matters in compensation decision making », *Journal of Organizational Behavior*, 17, 285-299.

Scholl, R.W., Cooper, E.A. et Mckenna, J.F. (1987). « Referent selection in determining equity perceptions: Differential effects on behavioral and attitudinal outcomes », *Personnel Psychology*. 40, 113-124.

Shaw, J.D. et Gupta, N. (2001). « Pay fairness and employee outcomes : exacerbation and attenuation effects of financial need », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 299–320.

Shaw, J.D. et Gupta, N. (2007). « Pay system characteristics and quit patterns of good, average, and poor performers », *Personnel Psychology,* 60, 903-928.

Sheldon, A., et Ruderman, M. (1987). « The role of procedural and distributive justice in organizational behavior », *Social Justice Research*, 1 (2), 177-198.

Siegrist, J. (1996). « Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (1), p. 27-41

Stajkovic, A.D. et Luthans, F. (2003). « Behavioral management and task performance in organizations: conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models », *Personnel Psychology,* 56, 155-194.

St-Onge, S. et Thériault, R. (2006). *Gestion de la rémunération : Théorie et pratique*. Gaëtan Morin éditeur.

Sweeney, P. D., et McFarlin, D. B. (1993). « Workers' evaluations of the ends and the means: An examination of four models of distributive and procedural justice », *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 55(1), 23–40.

Swider, B.W., et Zimmerman, R.D. (2010). « Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout and work outcomes », *Journal of Vocational Behavior,* 76, 487-506.

Thibaut, J. et Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Thurston P.W. et McNall L. (2010). « Justice perceptions of performance appraisal practices », *Journal of Managerial Psychology*, 25 (3), 201 – 228.

Tuten, T.L. et Neidermeyer, P.E. (2004). « Performance, satisfaction and turnover in call centers: the effects of stress and optimism », *Journal of Business Research,* 57, 26-34.

Tyler, T. R., et Bies, R. J. (1990). « Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice », In J. S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings,* 77–98, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Van Eerde, W. et Thierry, J. (1996). « Vroom's expectancy models and work-related criteria: a meta-analysis », *Journal of Applied Psychology,* 81(5), 575-586.

Vézina, M., L. St-Arnaud, S. Stock, K. Lippel et A. Funes. (2011). « Santé mentale », In *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST),* Chapitre 9. Québec : Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec

Vroom, V. H. (1964) *Work and motivation.* New York : Wiley. 381 p.

Weiner, N. (1980). « Determinants and behavioural consequences of pay satisfaction: a comparison of two models », *Personnel Psychology*, 33, 741-757.

Welbourne, T.M. et Cable, D.M. (1995). « Group incentives and pay satisfaction: Understanding the relationship through an identity theory perspective », *Human Relations,* 48(6), 711-726.

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

Williams, J.R. et Levy, P.E. (1992). « The effects of perceived system knowledge on the agreement between self-ratings and supervisor ratings », *Personnel Psychology,* 45, 835-847.

Williams, M.L., Brower, H.H., Ford, L.R., Williams, L.J., et Carraher S.M. (2008). « A comprehensive model and measure of compensation satisfaction », *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 81, 639-668.

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

Williams, M.L., McDaniel, M.A. et Ford, L.R. (2007). « Understanding multiple dimensions of compensation satisfaction », Journal of Business and Psychology, 21(3), 429-459.

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

Wright, T.A. et Cropanzano, R. (1998). « Emotional Exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover », *Journal of Applied Psychology,* 83(3), 486-493.