

L'équité salariale comme déterminant de l'engagement organisationnel affectif :

Cas des managers du secteur privé

Par :

Habiba LAHLOU-KASSI

Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, ENCG-FES,
Laboratoire de Recherche et d'Études en Management, Entrepreneuriat et Finance
(LAREMEF)

habiba.lahlou-kassi@usmba.ac.ma

Abdellatif EDDAKIR

Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, ENCG-FES,
Laboratoire de Recherche et d'Études en Management, Entrepreneuriat et Finance
(LAREMEF)

abdellatif.eddakir@usmba.ac.ma

Résumé

Meyer et Allen [1991, 1997] ont conçu un modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel affectif, de continuité et normatif à l'égard de l'entreprise. Selon Tremblay [1991], l'équité salariale est un concept multidimensionnel à travers lequel on distingue entre l'équité interne, externe et individuelle. La présente étude s'interroge sur l'impact de la perception d'une rémunération équitable sur l'engagement organisationnel affectif des managers du secteur privé au Maroc. Il s'agit en effet de savoir : Quel est l'impact de la perception de l'équité salariale sur l'engagement affectif des individus ? Les données ont été collectées par un questionnaire en ligne auprès des managers du secteur privé au Maroc.

Mots-clés :

Engagement organisationnel affectif, équité interne, externe et individuelle, justice distributive.

Introduction

L'engagement organisationnel désigne la relation entre un individu et son organisation. Ce concept a fait l'objet de plusieurs recherches vu qu'il joue un rôle important pour comprendre les différents comportements des individus au sein de l'organisation.

Avant les années 1980, les chercheurs considéraient l'engagement organisationnel comme un concept unidimensionnel. Ensuite, il a été conçu comme multidimensionnel, Allen et Meyer (1990, 1996), Meyer et Allen (1991, 1997). Ces derniers identifient trois dimensions de l'Engagement organisationnel ; l'engagement affectif se manifeste par le lien sentimental entre l'individu et son organisation, l'engagement normatif met en évidence les attitudes et devoir de loyauté et l'engagement de continuité revoie aux coûts perçus par l'individu en cas de son départ de l'organisation.

Cette recherche portera sur l'engagement affectif puisque selon la majorité des auteurs, la dimension affective est une variable marquante pour l'organisation, puisqu'elle est considéré comme un indicateur de performance organisationnelle (Mathieu et Zajac, 1990) de plus elle est considérée comme étant le meilleur prédicteur de l'efficacité au travail (Bentein, Vandenberghe et Dulac, 2004).

Nous allons tenter d'expliquer la variable d'engagement affectif à travers la perception d'équité salariale.

Pour l'entreprise, les perceptions de justice organisationnelle influencent plusieurs attitudes et comportements au travail et par conséquent la performance et la pérennité de l'entreprise (El Akremi, Nasr et Camerman, 2006). La justice organisationnelle, selon Folger et Cropanzano (1998), est l'ensemble des réglementations et des conventions sociales qui régissent la répartition des bénéfices d'une entreprise (justice distributive), des procédures organisationnelles (justice procédurale) ainsi que les relations interpersonnelles (justice interactionnelle). Seule la justice distributive sera prise en compte dans cet article.

Plusieurs recherches ont vérifié l'impact de la justice distributive sur l'engagement affectif. Selon (Folger et Konovsky, 1989 ; McFarlin et Sweeney, 1992), la justice distributive ne constitue pas un antécédents significatif de l'engagement alors que

d'autres ont constaté que la justice distributive impacte positivement l'engagement affectif (Colquitt et al, 2001 ; Cohen, Charash et Spector, 2001).

Le but de notre recherche est de vérifier si la justice distributive représentée par l'équité salariale sous ses différentes formes a un effet sur l'engagement affectif des salariés ou non. Il s'agit donc de traiter la question suivante : *Quel est l'impact de la perception de l'équité salariale sur l'engagement affectif des individus ?*

Pour répondre à la question centrale, dans un premier temps nous allons présenter le cadre théorique et les hypothèses de recherche. Cette partie sera suivie par une présentation de la méthodologie de recherche. Ensuite nous allons présenter les résultats qui seront analysés et interprétés pour conclure tout en précisant les principaux apports de cette recherche ainsi que les limites et voies futures de recherche.

1. Cadre théorique et hypothèses de recherche

1.1 L'engagement organisationnel affectif

Plusieurs recherches ont pu mettre en évidence l'existence de nombreuses formes d'engagement au sein d'une organisation. A ce niveau, le modèle tridimensionnel proposé par Meyer et Allen (1991) distingue entre l'engagement affectif qui met en évidence l'attachement émotionnel du salarié vis-à-vis de son organisation, l'engagement normatif qui se manifeste par des attitudes de loyauté et de devoir et l'engagement de continuité qui renvoie aux coûts perçus par le salarié en cas de son départ de l'organisation.

Parmi les dimensions du modèle tridimensionnel proposé par Meyer et Allen (1991), c'est la dimension affective qui est la plus répandue. D'ailleurs, selon Tremblay, Gay et Simar (2000) il est considéré comme étant le déterminant principal de la mobilisation. Un individu attaché affectivement à son organisation souhaite demeurer membre de l'organisation parce qu'il le veut, contrairement à celui qui reste pour éviter les coûts liés au départ ou qui reste par sens du devoir, « son état d'esprit à ce moment est le résultat de sa volonté propre de faire partie de celle-ci »¹. (Bentein, Vandenberghe, Vandenberg et Stinglhamber, 2005).

¹ Kathleen Bentein and others, 'The Role of Change in the Relationship Between Commitment and Turnover: A Latent Growth Modeling Approach.', Journal of Applied Psychology, 90.3 (2005), 468-82.

Notre recherche a porté sur l'engagement affectif car il représente la forme la plus significative pour l'organisation. Plusieurs études ont porté sur les conséquences de l'engagement affectif. Un individu attaché affectivement à son organisation est susceptible de présenter une grande motivation qui va le pousser à contribuer significativement au développement de l'organisation et donc aura un rendement supérieur (Meyer et Allen, 1987).

En effet, dans la littérature, plusieurs chercheurs ont étudié les effets de l'engagement affectif de l'individu sur plusieurs variables dont la performance à la tâche (Mathieu et Zajac, 1990 ; Konovsky et Cropanzano 1991 ; Riketta, 2002 ; Iun et Huang 2007). De plus, l'engagement affectif influence considérablement l'intention de quitter des salariés qui, suite à cet engagement, se trouve bien réduite (Angle et Perry, 1981 ; Allen et Meyer 1993 ; Wasti et Ozge Can, 2008). Les deux variables sont en effet corrélées négativement d'après plusieurs autres recherches (Mobley, 1977 ; DeCottis et Summer, 1987 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Tett et Meyer, 1993 ; Allen et Meyer, 1996 ; Jaros, 1997 ; Cohen, 2000).

L'absentéisme est aussi considéré comme un manque d'engagement affectif. Selon Mathieu et Zajac (1990), une personne engagée affectivement sera présente davantage et ne sera pas en retard en la comparant à une personne non engagée. Cela est aussi démontré dans les recherches récentes de Cohen, 2000 ; Eby, Allen et Douthitt, 1999 ; Meyer et al., 2002.

En considérant ces éléments, on peut avancer que les résultats des études empiriques montrent que l'engagement affectif est une variable déterminante pour l'organisation et cela afin de mieux prédire les comportements et les attitudes qui lui seront favorables. On peut aussi dire que lorsque les employés sont attachés affectivement à une organisation, cette dernière dispose d'un avantage qui lui permettra de faire face à la concurrence (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et Allen, 1997 ; Pfeffer et Veiga, 1999).

Les antécédents de l'engagement ont fait l'objet de plusieurs recherches empiriques et plus particulièrement l'engagement affectif. Plusieurs auteurs ont souligné que les bonnes expériences au travail améliorent l'engagement affectif des employés (Allen et Meyer, 1990, 1993 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et Allen, 1987, 1988 ; Mowday et al 1982). La littérature souligne l'importance de plusieurs mécanismes susceptibles de développer l'engagement affectif des individus. Parmi ces éléments nous citons le sentiment d'être

considéré et soutenu (Eisenberger, Fasolo et Davis-LaMastro, 1990), la perception de justice distributive (Cohen, Charash et Spector, 2001 ; Meyer et al., 2002 ; Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011), la perception de la justice procédurale (Fischer et Smith, 2006), le sentiment d'importance personnelle (Dunhan et al., 1994) et le sentiment de réalisation personnelle (Meyer et Allen, 1997 ; Wanous 1992 ; Wanous, Poland, Premack et Davis, 1992).

Devant cette multitude de mécanismes qui soutiennent le développement de l'engagement affectif, nous avons choisi de retenir la variable « perception de l'équité salariale ».

1.2 L'équité salariale

La justice distributive, l'une des dimensions de la justice organisationnelle est le premier type de justice qui a été appliqué à la rémunération, elle s'intéresse aux réactions des individus face au montant de leur rémunération. C'est la perception de la justice du montant de rémunération des employés (Folger et Knonovsky, 1989). Cette distribution peut être basée sur des besoins individuels (règle de besoin), réparties également entre les employés d'une même organisation (règle d'égalité) et proportionnelle à la contribution de chacun des employés (règle d'équité). L'utilisation de ses règles dépend des objectifs fixés par l'organisation. Une distribution basée sur les besoins est utilisée lorsque cette dernière souhaite atteindre un objectif de développement et de bien-être personnel. Lorsque l'objectif est de garder une harmonie au sein du groupe, la distribution doit être basée sur l'égalité. Finalement, lorsque l'organisation souhaite augmenter sa productivité économique, une préférence pour une distribution équitable se présente.

Dans cette étude, nous allons prendre en considération la règle d'équité en justice distributive.

La théorie de l'équité a connu sa première formulation avec les travaux d'Adams (1963, 1965). Cette théorie précise que les individus comparent le ratio de leur rétribution perçue (rémunération) et de leur contribution perçue (effort, performance) avec le ratio correspondant des autres personnes (Greenberg 1990). Par la suite, les chercheurs sur les formes et les rôles du sentiment de justice dans les relations sociales se sont multipliées (Cohen et Greenberg, 1982 ; Tremblay, 1991 ; Peretti et al., 1993 ...). Elles traitent essentiellement les réactions des individus face à l'inéquité. En effet, l'individu est dans un état d'inéquité lorsqu'il perçoit que le ratio de ses rétributions et de ses contributions

n'est pas égal à celui de la personne à laquelle il se compare (Adams, 1984 ; Francès, 1981). En effet, selon Thériault (1983), trois situations sont possibles :

- Egalité des ratios : L'individu dans ce cas perçoit une équité au sein de l'organisation ;
- Inégalité positive des ratios : Elle pousse l'individu à se sentir surpayé et de là se sent coupable ;
- Inégalité négative des ratios : Dans ce cas, l'individu perçoit une sous rémunération et tend à se sentir frustré.

Ainsi, la théorie de l'équité a été développée de manières différentes. Nous pouvons dire qu'en matière de psychologie, les études concernent les théories de comparaison sociales et de la dissonance cognitive (Festinger 1954, 1957), au concept de niveau de comparaison (Thibaut et Kelley, 1959) et à celui de classes subjectives d'identification (Centers & al., 1966). Tandis qu'en matière de sociologie, les chercheurs ont donné intérêt aux principes de privation relative (Stouffer & al., 1949) et au principe d'échange équitable (Adams, 1962 ; Blau, 1964).

Homans (1953, 1974) et Adams (1962, 1963, 1965) ont pris comme cadre d'observation des situations de travail en appliquant les principes de la comparaison sociale de Festinger (1954), de la dissonance cognitive de Festinger (1957) et de la privation relative de Stouffer et al (1949) aux phénomènes salariaux et ont démontré que la non équité est considérée comme une source de motivation à agir.

Pour se comparer, généralement on se réfère aux personnes qui ont les mêmes compétences que nous. En effet selon Festinger (1954)², « à l'intérieur d'un champ donné de comparaisons, on choisit de préférence comme terme de comparaison ceux dont l'aptitude ou l'opinion sont les plus proches. (...) La tendance à se comparer à un autre décroît à mesure qu'augmente la différence entre soi-même et cet autre. »

Un processus de comparaison type n'existe pas, chacun établit ses jugements par rapport à une ou plusieurs personnes qu'il choisit en fonction des connaissances qu'il possède de son environnement.

² Leon Festinger, 'A Theory of Social Comparison Processes', *Human Relations*, 7.2 (1954), 117-40.

Festinger (1957) met aussi l'accent sur la dissonance cognitive, un individu est en situation de dissonance cognitive « lorsque la connaissance qu'il a d'une chose, n'est pas en harmonie avec sa connaissance d'un autre objet » (Festinger, 1957)³. Selon lui, tout individu a tendance à réduire cet état psychologique déplaisant.

Cet état psychologique inconfortable pousse la personne à réduire ce sentiment d'inéquité. Selon Adams et Homans, parmi les moyens dont elle dispose :

- Modifier les termes de l'échange ;
- Effectuer des adaptations cognitives de la balance entre contributions et rétributions.

D'autres réactions ont été dégagées face à l'inéquité par Thériault (1983) :

- Modifier ses contributions et ses rétributions ;
- Quitter la situation qui provoque cet état de tension ;
- Modifier psychologiquement ses contributions ou ses rétributions ;
- Modifier psychologiquement les contributions ou les rétributions de la personne à laquelle il se compare ;
- Forcer l'autre à quitter la situation dans laquelle il se trouve ;
- Changer de point de référence.

D'après plusieurs recherches sur l'équité, aucun référent universel n'a été établi en matière de jugement. Les individus établissent leur perception d'équité sur plus d'un référent et les réactions varient suivant les différentes perceptions (Ronen, 1996 ; Dornstein, 1991 ; Summers et DeNisi, 1990, Hills, 1980). Devant cette multitude de référents, trois concepts d'équité ont été retenus. D'après Milkovich et Newman (1996) et Tremblay (1991) on distingue entre :

- Equité interne : fait référence à des comparaisons à l'intérieur d'une même organisation ;
- Equité externe : renvoie à la situation du niveau de rémunération par rapport au marché ;

³ Leon Festinger, 'A Theory of Cognitive Dissonance Row', Peterson and Company, 1957.

- Équité individuelle : concerne l'importance de certaines caractéristiques personnelles (sexe, ancienneté, scolarité...) dans la détermination de la rémunération.

Nous retenons que le sentiment d'équité reflète trois dimensions. La comparaison peut être effectuée à l'intérieur, à l'extérieur de l'organisation et par rapport à certaines caractéristiques individuelles comme la performance, les qualifications, la quantité de travail, l'ancienneté et le niveau hiérarchique (Benraïss, 2001).

1.3 La relation entre l'équité salariale et l'engagement affectif

Selon la littérature, la justice distributive prédit les résultats individuels, à titre d'exemple la satisfaction à l'égard de la rémunération, ces résultats vont dans le même sens de ceux de McFarlin et Sweeney (1992). Selon eux la justice distributive n'a pas de lien significatif sur l'engagement des salariés. Mais cette affirmation se contredit avec les résultats des autres études plus récentes (Colquitt et al, 2001 ; Cohen, Charash et Spector, 2001). Une association positive et forte a été observée dans les travaux de Colquitt et al. (2001) et de Viswesvaran et Ones (2002) entre la justice distributive (dont la théorie de l'équité est un sous-ensemble) et l'engagement organisationnel. Cohen-Charash et Spector (2001) et Meyer et al. (2002) suggèrent que l'engagement émotionnel des individus augmente lorsqu'il existe une justice distributive au sein d'une organisation. Ces résultats ont été supportés par Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar (2011). En effet, la théorie de l'échange social de (Blau, 1964) explique que lorsque l'organisation distribue les ressources de façon équitables, ses employés s'engagent davantage envers elle. Cela permet de favoriser leur engagement affectif.

Dans une recherche qui étudie l'impact de la perception d'équité et de la justice sur l'engagement organisationnel des vendeurs, Roberts et al. (1999) ont trouvé un lien positif et significatif entre la perception d'équité salariale sous ses deux formes interne et externe et l'engagement organisationnel dans sa globalité. Ces résultats vont dans le même sens de ceux de Rhodes et Steers (1981) qui ont remarqué un lien positif et significatif entre la perception d'équité salariale et l'engagement organisationnel des individus.

D'autres études ont montré qu'il existe des variables modératrices entre la perception d'équité salariale et l'engagement organisationnel, Summers et Hendrix (1991) ont

développé un modèle selon lequel la perception d'équité salariale agit sur la satisfaction au travail ce qui pousse les individus à s'engager davantage envers leur organisation.

Des études plus récentes ont montré que la perception d'équité interne et d'équité externe sont liées positivement et significativement à l'engagement des travailleurs (Buttner et Lowe, 2017).

En étudiant le lien entre l'équité salariale et l'engagement organisationnel, la majorité des études n'ont pas pris en considération les trois formes d'équité salariale (interne, externe et individuelle) ainsi que la dimension affective de l'engagement organisationnel. Ainsi, l'objectif de cette étude est de s'assurer si la règle d'équité salariale en justice distributive sous ses trois formes a un lien significatif avec l'engagement affectif des salariés. En effet, nous partons de l'idée selon laquelle plus les individus perçoivent leur rémunérations comme étant équitable à l'intérieur, à l'extérieur et par rapport aux caractéristiques individuelles, plus ils s'engagent affectivement envers l'organisation.

1.4 Modèle et hypothèses de recherche

Compte tenu du cadre théorique précédent, les hypothèses de cette recherche sont :

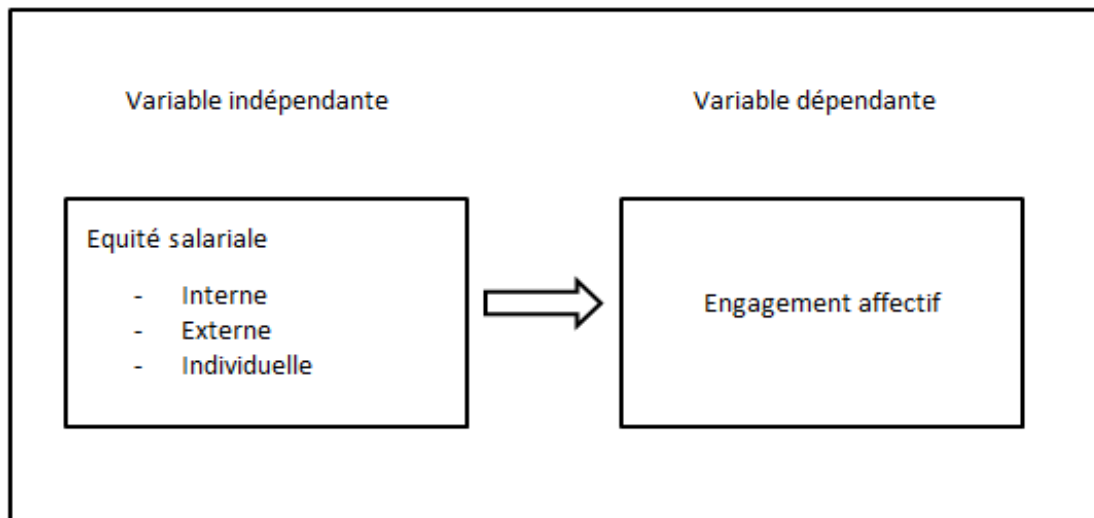
H1 : La perception d'équité salariale interne est liée positivement et significativement au niveau d'engagement affectif des individus ;

H2 : La perception d'équité salariale externe est liée positivement et significativement au niveau d'engagement affectif des individus ;

H3 : La perception d'équité salariale individuelle est liée positivement et significativement au niveau d'engagement affectif des individus.

Ces différentes hypothèses peuvent être schématisées comme suit :

Figure 1 : Modèle du lien entre l'équité salariale et l'engagement affectif des salariés



Cette recherche vise à mesurer l'impact de la perception de l'équité salariale sur le niveau d'engagement affectif des managers du secteur privé au Maroc. Le modèle de cette recherche comporte deux types de variables : La première variable est la perception d'équité salariale. C'est une variable indépendante qui prend en considération trois facteurs, la perception d'équité en se comparant avec des individus à l'intérieur de l'entreprise (équité interne), avec d'autres à l'extérieur de l'entreprise (équité externe) et avec soi-même par rapport à des caractéristiques individuelles (équité individuelle). La deuxième variable est l'engagement affectif des individus considérée dans notre modèle comme variable dépendante.

2. Méthodologie

2.1 Collecte de données et caractéristiques de l'échantillon

La technique d'échantillonnage est essentiellement par convenance. Les données analysées dans notre étude ont été collectées auprès des managers. Sur les 360 questionnaires envoyés, nous avons eu un retour de 144, ce qui correspond à un taux de réponse de 40%. La majorité des répondants sont des hommes (65%) et ils ont moins de 30 ans. La moitié des répondants ont une ancienneté dans le poste et dans l'organisation inférieure à 5 ans.

2.2 Instruments de mesure

Notre recherche s'inscrit dans une approche quantitative et la collecte des données a été effectuée par un questionnaire qui a été pré-testé auprès de 10 managers avant d'être

administré. Le questionnaire comportait une section portant sur des informations générales relatives aux employés (par exemple : âge, genre...)

La deuxième et troisième section comportaient un total de 20 items évaluant deux variables ; l'« équité salariale » et l'« engagement affectif ».

Pour mesurer le sentiment d'équité salariale, nous avons adapté l'échelle construite, vérifiée et validée par Benraïss.L (2001), basés sur des mesures existantes appliquées lors des études précédentes sur le sujet (Tremblay, 1991 ; Mlikovich et Newman, 1996 ; Summers et Hendrix, 1991) et réalisée à travers une étude qualitative qui a permis de comprendre le processus du choix des référents, de connaître les déterminants d'un salaire équitable et de pouvoir générer un ensemble d'items. Sept items ont été retenus, les deux premiers concernent l'équité de la rémunération en comparaison à des référents à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, alors que les cinq items restants font référence à l'équité de la rémunération en fonction de la qualification, la performance, le niveau hiérarchique, l'ancienneté et la quantité de travail (Benraïss.L, 2001). D'autre part, en tenant compte des éléments de la rémunération, nous avons répliqué les items pour chaque composante de la rémunération à savoir la rémunération fixe et la rémunération variable et donc nous avons utilisé 14 items pour mesurer le sentiment d'équité salariale.

La mesure de l'engagement organisationnel dans sa dimension affective a été adaptée de l'échelle construite par Meyer, Allen et Smith (1993) et validée par Bentein et al en 2005 et comporte 6 items. Six énoncés décrivent l'engagement affectif, on peut citer (J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation, mon organisation représente beaucoup pour moi...).

Une échelle de Likert de quatre points a été utilisée, allant de 1 (pas du tout d'accord) à 4 (tout à fait d'accord).

Aucune variable sociodémographique n'a été introduite comme variable de contrôle car d'après plusieurs études il n'existe pas de relation significative entre ces variables et l'engagement affectif (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et al, 2000).

3. Résultats et discussion

3.1 Résultats des analyses factorielles

Nous avons vérifié la dimensionnalité des deux échelles de mesure à l'aide de l'analyse factorielle en composantes principales.

Pour l'équité salariale, trois facteurs ont été retenus, ces derniers permettent d'expliquer 72% de la variance totale. Ces résultats montrent que les individus de notre échantillon se comparent indépendamment à l'intérieur, à l'extérieur et individuellement.

Ces résultats sont conformes au modèle théorique présenté au départ selon lequel nous avons retenu que l'équité salariale regroupe trois dimensions à savoir l'équité interne, externe et individuelle.

Par contre, aucune distinction n'a été faite concernant les éléments de rémunération fixe et variable.

L'alpha de Cronbach de l'échelle est très satisfaisant 0,939⁴ et les coefficients alpha de Cronbach de l'équité interne, externe et individuelle sont respectivement 0.753, 0.796, 0.940.

En ce qui concerne l'engagement affectif, l'analyse factorielle en composantes principales nous a poussé à supprimer le dernier item « Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme si c'était les miens » car sa qualité de représentation est faible par rapport aux autres items.

Après la suppression de cet item, l'analyse factorielle a dégagé deux axes expliquant respectivement 61% et 28% de la variance totale. Sur le deuxième axe, on ne trouve que deux items, nous avons donc procédé à la suppression de ces deux items afin de retenir que les axes riches en informations. Selon Evrard et al. (2000), on n'est pas obligé de travailler avec tous les facteurs présentés par l'analyse et cela afin de réduire réellement les items présentés dans la situation de départ.

⁴ L'alpha de Cronbach de l'échelle est supérieur à 0,7, le seuil recommandé par Nunnally (1975)

La structure factorielle retenue dégage un seul facteur expliquant ainsi 91% de la variance totale avec un alpha de Cronbach de 0,955 qui représente une fiabilité de l'échelle très satisfaisante.

3.2 Les analyses corrélationnelles

Afin d'examiner nos hypothèses de recherche, nous avons commencé par des analyses de corrélation.

Les résultats des corrélations entre les variables sont regroupés dans le tableau 1 qui suit.

Tableau 1 : Corrélation entre les variables de l'étude

	Equité Interne	Equité Externe	Equité Individuelle
Engagement Affectif	0,045	0,357**	0,233*
* p<0,05 (lire p : La corrélation est significative au niveau de 5%)			
** p<0,01 (lire p : La corrélation est significative au niveau de 1%)			

Bien que les corrélations ne permettent pas de confirmer nos hypothèses, elles nous donnent une idée sur la relation entre les différentes variables. A partir du tableau 1, nous pouvons dire qu'il n'existe pas de relation significative entre la perception de l'équité interne et l'engagement affectif, ce qui se contredit avec notre première hypothèse.

Conformément à notre deuxième et troisième hypothèse, nous remarquons une relation positive et fortement significative entre la perception de l'équité externe et l'engagement affectif avec un coefficient de corrélation de 0,357.

En ce qui concerne notre troisième hypothèse, nous remarquons un lien positif et peu significatif entre la perception d'équité salariale par rapport aux caractéristiques individuelles et l'engagement affectif. Nous avons obtenu un coefficient de corrélation de 0,233. Ces liens vont dans le même sens de notre troisième hypothèse.

Les corrélations nous ont permis dans un premier temps d'avoir une idée sur le degré de relation entre les variables de l'étude. Dans un deuxième temps nous allons établir les analyses de régressions linéaire afin d'examiner la relation entre les variables de notre étude et de valider nos hypothèses.

3.3 L'analyse de régression linéaire

Afin de tester les hypothèses de notre étude, les analyses par régression multiples s'imposent. Leur rôle est de vérifier le lien qui existe entre plusieurs variables indépendantes et une variable dépendante. Dans notre cas, nous avons considéré l'équité salariale interne, externe et individuelle comme variables indépendantes et l'engagement affectif comme variable dépendante.

D'après les analyses de régressions multiples, notre modèle explique 18,4% de la variance totale de l'engagement affectif avec un coefficient de corrélation de 0,429. L'ANOVA montre que la régression est significative. Le tableau 2 présente les résultats de la régression.

Tableau 2 : Régression entre les variables de l'étude

		Equité Interne	Equité Externe	Equité Individuelle
Engagement Affectif	Bêta	0,045	0,357**	0,233*
	Sig	0,682	0,002	0,037

Le lien entre la perception d'équité interne et l'engagement affectif

Les résultats des régressions multiples vont dans le même sens que ceux de corrélation et montrent qu'il n'existe pas de lien entre la perception d'équité interne et l'engagement affectif puisque la relation entre les deux n'est pas significative (0,682).

Ces résultats se contredisent avec notre première hypothèse donc l'hypothèse H1 sera rejetée.

Le lien entre la perception d'équité externe et l'engagement affectif

Les résultats de régressions multiples supportent notre deuxième hypothèse puisque la relation entre les deux variables est significative (0,002) et montrent un lien positif entre la perception d'équité externe et l'engagement affectif (0,357).

H2 est donc acceptée. Ce qui veut dire que l'engagement affectif des individus augmente lorsque ces derniers perçoivent que leur rémunération à l'extérieur de l'organisation est équitable.

Le lien entre la perception d'équité individuelle et l'engagement affectif

Conformément à notre troisième hypothèse, les analyses de régressions multiples montrent qu'il existe un lien positif (0,233) et significatif (0,037) au niveau de 5% entre la perception d'équité individuelle et l'engagement affectif.

H3 est donc confirmée. Cela veut dire que plus les individus perçoivent leur rémunération équitable par rapport aux caractéristiques personnelles, plus leur engagement affectif envers l'organisation est important.

D'après les résultats obtenus, nous constatons que les managers de notre échantillon sont engagé affectivement envers leur organisation surtout lorsqu'ils perçoivent une équité externe. Autrement dit, la perception d'équité salariale par rapport à l'extérieur de l'organisation influence plus l'engagement affectif des individus.

3.4 Discussion

Le but de cette étude empirique était de vérifier l'hypothèse selon laquelle la perception d'équité salariale exerce un effet positif sur l'engagement affectif. Seulement deux formes d'équité salariale ont un effet positif significatif sur l'engagement affectif des managers à savoir la perception d'équité salariale externe et celle par rapport aux caractéristiques individuelles. Par contre nous n'avons pas pu démontrer un lien significatif entre l'équité salariale à l'intérieur de l'organisation et l'engagement affectif.

Nos résultats vont dans le même sens que ceux de Simard et al. (2005), Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar (2011) quant à l'effet positif qu'exerce la perception d'équité salariale de manière générale sur l'engagement affectif des individus. Toutefois, ces auteurs n'ont pas tenu compte des trois formes d'équité salariale.

Notre première hypothèse selon laquelle la perception d'équité salariale à l'intérieur de l'organisation est liée positivement et significativement à l'engagement affectif n'a pas été validée. Cela pourrait être expliqué par le fait que les individus à l'intérieur de l'organisation s'intéressent à d'autres facteurs susceptibles de les garder membres de

l'organisation et de s'attacher affectivement envers elle tel le soutien organisationnel perçu qui désigne la manière dont le travailleur apprécie la façon par laquelle l'entreprise valorise ses efforts et prend en compte ses investissements personnels par l'entreprise. En effet, selon Meyer et al. (2002), le niveau de soutien organisationnel perçu impacte positivement et significativement l'engagement organisationnel. Cet impact est plus considérable par rapport à la dimension affective. Les études de Guerrero et Herbach (2009) et celle de Su et al. (2009) supportent ces résultats. La perception de la justice procédurale pourrait aussi influencer l'engagement affectif des managers. En effet, l'équité des procédures pour aboutir à une décision semble avoir un impact sur l'engagement affectif (Folger et Konovsky, 1989 ; Lind et Tyler, 1988 ; Sweeney et McFarlin, 1993).

Une étude qualitative s'avère importante afin de dégager les éléments sur lesquels se basent les individus à l'intérieur de l'organisation et qui permettent d'influencer leur niveau d'engagement affectif.

Les analyses nous ont permis de confirmer l'hypothèse 2 et 3 selon lesquelles l'équité salariale externe et par rapport aux caractéristiques individuelles impactent positivement l'engagement affectif, cela veut dire que lorsque les individus perçoivent une rémunération équitable en se comparant aux salariés de l'environnement externe et par rapport aux caractéristiques individuelles, ces derniers s'engagent affectivement envers leur organisation.

Puisqu'il a été démontré selon plusieurs auteurs que l'engagement affectif est fortement lié aux indicateurs de performance organisationnelle (Mathieu et Zajac, 1990), les organisations devraient prendre les mesures nécessaires afin d'améliorer l'engagement affectif de leurs salariés mettant en place une politique de rémunération qui sera perçu équitable par les individus en se comparant à l'extérieur de l'organisation et par rapport aux caractéristiques individuelles.

Puisque les individus se comparent surtout à des personnes qui occupent des postes similaires à l'extérieur de l'entreprise pour juger l'équité de leur rémunération, les entreprises doivent veiller à ce que leur politique de rémunération tient compte de celle des concurrents tout en adaptant le niveau des salaires au marché. Nous pouvons dire qu'une perception d'inéquité pourra entraîner un désengagement affectif de la personne

envers son organisation ce qui impactera à la qualité de son travail, sa productivité et par conséquent la performance globale de l'organisation (Mathieu et Zajac, 1990).

Il ressort également de notre étude que les personnes prennent en considération les caractéristiques individuelles pour voir si leur rémunération est équitable ou pas. De ce fait, l'organisation doit se baser sur la grille salariale considérée comme un outil indispensable à toutes organisations ainsi qu'un système de classification basé sur des critères objectifs, afin de maintenir une équité salariale et pousser les individus à s'engager affectivement envers leur organisation. En effet, la grille des salaires permet de déterminer la fourchette du salaire pour chaque poste en tenant compte du niveau de formation du salarié, ses performances, ses qualifications, son ancienneté, son niveau hiérarchique, ainsi que la performance du travail fourni.

Conclusion

L'objectif de notre étude était d'examiner la relation entre la perception de l'équité salariale et l'engagement affectif des managers.

Dans un premier temps, nous avons étudié, à travers une revue de la littérature, les trois formes de l'équité salariale. Ensuite, sur le plan empirique, nous avons pu dégager un résultat selon lequel l'équité salariale (en se comparant à des référents à l'extérieur de l'organisation ainsi que par rapport à des critères individuels) influence davantage l'engagement affectif des salariés. En d'autres termes, pour être engagé affectivement envers l'organisation, les salariés de notre échantillon, préfèrent une rémunération juste et équitable en prenant en considération les rémunérations à l'extérieur de leur entreprise et par rapport à leurs caractéristiques personnelles. Suite aux résultats de notre étude, les directions des entreprises peuvent améliorer le management de leur personnel en respectant les principes d'équité dans leurs politiques de rémunération. La prise en compte des politiques de rémunération à l'extérieur de l'entreprise ainsi que l'individualisation des rémunérations peuvent contribuer à l'amélioration de la perception d'équité salariale chez le personnel.

Comme tout autre travail, notre recherche présente des limites qui nous ouvrent de nouveaux champs de recherche pour l'avenir. Les conclusions de cette recherche ne peuvent pas être généralisées à l'ensemble de la population puisque notre échantillon est

limité. En perspective, il conviendrait d'élargir l'échantillon afin de généraliser les résultats. Nous considérons aussi l'impact de la perception de l'équité salariale sur les autres types d'engagement à savoir l'engagement normatif et de continuité dans la suite de notre étude. La combinaison d'une approche mixte qualitative et quantitative pourrait cerner au mieux le lien entre l'équité salariale et l'engagement affectif.

Références bibliographiques

- Adams, J. S. (1984). *Études expérimentales en matière d'inégalités de salaires, de productivité et de qualité du travail, dans psychologie Sociale*, S. Moscovici, Ed. PUF.
- Adams, J. S. (1965). *Inequity in Social Exchange*. In : L. Berkovitz (Ed.), *Advances in Experimental Psychology*. (1), pp. 267-300, New York, Academic Press.
- Adams, J. S. (1963). *Toward an Understanding of Inequity*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J.S., & Rosenbaum, W. B. (1962). *The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities*. *Journal of Applied Psychology*, 46(3), 161-164.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). *Organizational commitment : Evidence of career stage effects?* *Journal of Business Research*, 26(1), 49-61.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization : An Examination of Construct Validity*. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). *An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1.
- Benraïss, L. (2001). *Équité salariale, satisfaction à l'égard de la rémunération et satisfaction au travail* [Thesis, Aix-Marseille 3]. <http://www.theses.fr/2001AIX32068>
- Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Stinglhamber, F. (2005). *The Role of Change in the Relationship Between Commitment and Turnover : A Latent Growth Modeling Approach*. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468-482.
- Blau, P. M. (1964). *Justice in Social Exchange*. *Sociological Inquiry*, 34, 193-206.
- Centers, R., & Bugental, D. E. (1966). *Intrinsic and extrinsic job motivations among different segments of the working population*. *Journal of Applied Psychology*, 50(3), 193-197.
- Cohen, A. (2000). *The Relationship between Commitment Forms and Work Outcomes : A Comparison of Three Models*. *Human Relations*, 53(3), 387-417.
- Cohen, R. L., & Greenberg, J. (1982). chapter 1—*The Justice Concept in Social Psychology*. In JERALD Greenberg & R. L. Cohen (Éds.), *Equity and Justice in Social Behavior* (p. 1-41). Academic Press.

- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). *The Role of Justice in Organizations : A Meta-Analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). *Justice at the millennium : A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). *A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. Human Relations*, 40(7), 445-470.
- Dornstein, M. (1991). *Fairness of Pay Incentives : Industrial Employees in Israel. Personnel Review*, 19(2), 27-33.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). *Organizational Commitment : The Utility of an Integrative Definition. Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370.
- Eby, L. T., Allen, T. D., & Douthitt, S. S. (1999). *The Role of Nonperformance Factors on Job-Related Relocation Opportunities : A Field Study and Laboratory Experiment. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79(1), 29-55.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). *Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- El Akremi, A. E., Nasr, M. I., & Camerman, J. (2006). *Justice Organisationnelle : Un Modèle Intégrateur des Antécédents et des Conséquences. Comportement Organisationnel*, 2, 47-90.
- Festinger, L. (1954). *A Theory of Social Comparison Processes. Human Relations*, 7(2), 117-140.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance (Vol. 2). Stanford University Press*.
- Fischer, R., & Smith, P. B. (2006). *Who cares about justice. Applied Psychology*, 55, 541-562.
- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management (Vol. 7). SAGE*.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). *Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. The Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Francès, R. (1981). *La satisfaction dans le travail et l'emploi. Ed. PUF le Psychologue*.
- Guerrero, S., & Herrbach, O. (2009). *Manager organizational commitment : A question of support or image? International Journal of Human Resource Management*, 20, 1536-1553
- Greenberg, Jerald. (1990). *Organizational Justice : Yesterday, Today, and Tomorrow. Journal of Management*, 16(2), 399-432.

- Hills, F. S. (1980). *The relevant other in pay comparisons*. In *Industrial Relations* (Vol. 19). *Industrial Relations*.
- Homans, G. C. (1953). *Status Among Clerical Workers*. *Human Organization*, 12(1), 5-10.
- Homans, G. C. (1974). *Social behavior : Its elementary forms*, Revised ed (p. xi, 386). *Harcourt Brace Jovanovich*.
- Iun, J., & Huang, X. (2007). *How to motivate your older employees to excel? The impact of commitment on older employees' performance in the hospitality industry*. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 793-806.
- Jaros, S. J. (1997). *An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions*. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319-337.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). *Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance*. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. *Springer US*.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). *A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment*. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McFARLIN, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). *Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes*. *Academy of Management*, 626-637.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). *HRM Practices and Organizational Commitment : Test of a Mediation. Model Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 319-331.
- Meyer, John P., & Allen, N. J. (1987). *A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment*. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 19(2), 199-215.
- Meyer, John P., & Allen, N. J. (1988). *Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment : A longitudinal analysis**. *Journal of Occupational Psychology*, 61(3), 195-209.
- Meyer, John P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace : Theory, Research, and Application*. *SAGE*.
- Meyer, John P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). *Commitment to organizations and occupations : Extension and test of a three-component conceptualization*. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

- Meyer, John P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Milkovich, T. G., & Newman, M. J. (1996). *Compensation*. Chicago : Irwin.
- Mobley, W. H. (1977). *Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover*. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkage. The psychology of commitment absenteeism, and turn over*_ Academic Press Inc. London.
- Nunnally, J. C. (1975). *Psychometric Theory—25 Years Ago and Now*. *Educational Researcher*, 4(10), 7-21.
- Peretti, J.-M., Trémolières, R., Allis, D., & De St-Giniez, V. (1993). *Déterminants de l'Équité dans les Décisions d'Augmentation Personnalisée. Universalité et contingence de la GRH*, 106-113.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). *Putting people first for organizational success*. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 37-48.
- Riketta, M. (2002). *Attitudinal organizational commitment and job performance : A meta-analysis*. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Ronen, S. (1996). *Equity Perception in Multiple Comparisons : A Field Study*. *Human Relations*, 39, 333-346.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Even-Zohar, S. (2011). *Withdrawal Behaviors Syndrome : An Ethical Perspective*. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 429-451.
- Simard, G., Doucet, O., & Bernard, S. (2005). *Pratiques en GRH et Engagement des Employés : Le Rôle de la Justice*. *Relations industrielles*, 60(2), 296-319.
- Simons, T., & Roberson, Q. (2003). *Why managers should care about fairness : The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes*. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 432-443.
- Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeVinney, L. C., Star, S. A., & Williams Jr, R. M. (1949). *The american soldier : Adjustment during army life*. Princeton, NJ : Princeton University Press, 1.
- Su, S., Baird, K., & Blair, B. (2009). *Employee organizational commitment : The influence of cultural and organizational factors in the Australian manufacturing industry*. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2494- 2516.
- Summers, T. P., & DeNisi, A. S. (1990). *In Search of Adams' Other : Reexamination of Referents Used in the Evaluation of Pay*. *Human Relations*, 43(6), 497-511.
- Summers, Timothy P., & Hendrix, W. H. (1991). *Modelling the role of pay equity perceptions : A field study*. *Journal of Occupational Psychology*, 64(2), 145-157.

- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). *Workers' Evaluation 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.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Thériault, R. (1983). *Gestion de la rémunération: Politiques et pratiques efficaces et équitables*. Chicoutimi, Québec: G. Morin.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: John Willey and Sons. Inc.
- Tremblay, M. (1991). *Déterminants de l'importance des diverses formes de justice distributive en rémunération. Actes de colloque de l'AGRH, "Pour une vision de la GRH"*, 609-617.
- Tremblay, M., Guay, P., & Simard, G. (2000). *L'Engagement Organisationnel et les Comportements Discrétionnaires: L'Influence des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines. Internationalisation de la gestion des ressources humaines*, 1-24.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). *Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behaviors. Journal of Business Ethics*, 38(3), 193-203.
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers*. Prentice Hall.
- Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., & Davis, K. S. (1992). *The Effects of Met Expectations on Newcomer Attitudes and Behaviors: A Review and Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology*, 77(3), 288.
- Wasti, S. A., & Can, Ö. (2008). *Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers: Do collectivist values matter? Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 404-413.