

2m11.2522.6

ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Comparaison de la perception de
justice distributive et procédurale
entre des employés régis par
un système de rémunération traditionnel et
un système de rémunération basé sur les compétences

par

Suzanne Mailloux

Sciences de la gestion

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maître ès sciences
(M.Sc.)

août 1996

© Suzanne Mailloux, 1996

m 1996
No 46



Table des matières

Liste des figures et tableaux.....	I
Sommaire.....	II
Remerciements.....	III
1. CONCEPTUALISATION DU PROBLEME DE RECHERCHE.....	1
1.1 L'IMPORTANCE DE LA COMPÉTENCE COMME FACTEUR DE COMPÉTITIVITÉ.....	1
1.2 L'ÉMERGENCE DE LA RÉMUNÉRATION BASÉE SUR LES COMPÉTENCES.....	4
1.3 L'IMPORTANCE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LE CONTEXTE DE LA RÉMUNÉRATION.....	6
1.3.1 La justice distributive.....	7
1.3.2 La justice procédurale.....	11
1.3.4 Les conséquences de l'injustice en milieu de travail.....	12
1.4 LA QUESTION DE RECHERCHE.....	13
2. ÉTAT DE LA DOCUMENTATION.....	16
2.1. RÉMUNÉRATION DES COMPÉTENCES.....	16
2.1.1 Définition.....	16
2.1.2 Où retrouve-t-on des SRC ?.....	18
2.1.3 Avantages d'un SRC pour les employeurs.....	20
2.1.4 Avantages d'un SRC pour les employés.....	21
2.1.5 Désavantages pour les employeurs.....	23
2.1.6. Désavantages pour les employés.....	24
2.2 RÉMUNÉRATION TRADITIONNELLE.....	
2.2.3. Objectifs de l'évaluation des emplois.....	30
2.2.4 Avantages de la RT.....	30
2.2.5 Inconvénients reliés au SRT.....	31
2.2.6 Principales différences entre un SRC et un SRT.....	33

2.3 JUSTICE DISTRIBUTIVE	
2.3.1 Équité interne.....	38
2.3.2 Équité externe.....	40
2.3.3 Équité individuelle.....	42
2.3.4 Égalité.....	43
2.3.5 Besoins.....	46
2.4 JUSTICE PROCÉDURALE	
2.4.1 Contrôle.....	56
2.4.2 Consistance.....	57
2.4.3 Uniformité.....	58
3. MÉTHODOLOGIE.....	60
3.1 INTRODUCTION.....	60
3.2 STRATÉGIE GÉNÉRALE DE VÉRIFICATION.....	62
3.2.1 Échantillon.....	63
3.2.2 Le questionnaire.....	64
4. ANALYSE DES RÉSULTATS.....	73
4.1 MÉTHODE D'ANALYSE.....	73
4.2 RÉSULTATS.....	74
4.3 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....	93
5. DISCUSSION.....	99
5.1 Retour en arrière.....	99
5.2. Limites de la recherche.....	100
Références.....	107

Liste des figures et tableaux

Figure 1.3.1 Composantes de la justice distributive	10
Figure 1.3.2 Conséquences de la perception d'équité	13
Tableau synthèse 2.1.1	
Avantages et désavantages pour les employeurs	26
Tableau synthèse 2.1.2	
Avantages et désavantages pour les employés.....	26
Tableau 2.2.1 Principales différences entre SRC et SRT	34
Tableau sommaire 2.3.1 Hypothèses sur la justice distributive.....	49
Tableau 2.4.1	
Décisions impliquées dans un SRC.....	53
Tableau sommaire 2.4.2 hypothèses sur la justice procédurale.....	59
Tableau 3.2.1	
Questions justice distributive	67
Tableau 3.2.2	
Questions justice procédurale.....	68
Tableau 3.2.3	
Questions identifiant le type de système de rémunération.....	69
Tableau 3.2.4 variables	71
Tableau 3.2.5	
variables contrôles.....	72
Tableau 4.2.1 Caractéristiques de l'échantillon	75
Tableau 4.2.2 Variables	
moyennes et écart-types	76
Tableau 4.2.3 Coefficient alpha de Cronbach.....	78
Tableau 4.2.4 Résultats des tests t.....	82
Tableau 4.2.5 Tests T	85
Tableau 4.2.6	
Corrélations.....	87
Tableau 4.2.7 Justice distributive et ses composantes	89
Tableau 4.2.8 Justice procédurale et ses composantes	90
Tableau 4.2.9 Modèles 1 et 2	
Justice procédurale et distributive.	91
Tableau 4.2.10 Modèle 3	
Satisfaction	91

Sommaire

Cette recherche vise à évaluer l'influence du type de système de rémunération utilisé sur les perceptions de justice distributive et procédurale. Les systèmes de rémunération à l'étude sont la rémunération basée sur les compétences et la rémunération traditionnelle c'est à dire basée sur une évaluation des emplois. Nous mesurons la justice distributive par les règles basées sur les besoins et sur l'égalité et par l'équité individuelle, interne et externe. La justice procédurale, quant à elle, est mesurée par les perceptions de consistance, de contrôle et d'uniformité.

Un questionnaire est envoyé par service de publipostage à 4 000 travailleurs de la ville de Alma. Le taux de réponses obtenues est de 7,65%.

Suite à différentes analyses statistiques effectuées grâce au logiciel SAS, nous obtenons des résultats démontrant que les employés régis par un système de rémunération basé sur les compétences perçoivent plus de justice procédurale et distributive, tel que mesuré par sept des huit variables dépendantes utilisées. Ceci appuie en partie nos hypothèses de recherches. Nous n'avons obtenu qu'un seul résultat non significatif.

Remerciements

Je tiens à remercier tous les membres de ma famille et mon conjoint qui m'ont aidée et supportée durant mes études, ainsi que Joanne Leck, la directrice de cette recherche, sans qui l'achèvement de ce mémoire n'aurait pas été possible et son mari qui nous a sorties du pétrin grâce à une idée de génie. Je n'oublie pas Michel Tremblay sans qui l'idée même de faire une recherche sur la rémunération basée sur les compétences ne me serait pas venue à l'esprit.

1. CONCEPTUALISATION DU PROBLEME DE RECHERCHE

Ce premier chapitre a pour objet de permettre au lecteur d'apprécier la pertinence et l'importance de la recherche envisagée. Les principaux concepts de la recherche ainsi que le stade où en est rendue la recherche sur ces thèmes sont présentés.

1.1 L'IMPORTANCE DE LA COMPÉTENCE COMME FACTEUR DE COMPÉTITIVITÉ

L'environnement économique changeant, la globalisation des marchés et les changements technologiques entraînent une concurrence accrue et un changement dans la nature du travail à effectuer. Les valeurs de travail, les buts et les façons de faire les choses ont changé dramatiquement (Cofsky, 1993). La globalisation des marchés et les faibles coûts de production dans certains pays impliquent un revirement dans la base de l'économie de plusieurs pays développés. Ces derniers tendent désormais de plus en plus à se recycler dans la production de connaissances et de services. Les cycles de vie des produits sont aujourd'hui plus courts; les produits sont donc appelés à changer plus vite. Afin de pallier à la demande de produits toujours améliorés, toujours nouveaux, il est nécessaire pour les entreprises que leurs employés soient innovateurs, capables de s'adapter rapidement aux changements et d'apprendre de nouvelles façons de travailler. D'autre part l'émergence de pratiques de

mobilisation des ressources humaines telles la qualité totale, les groupes de travail autonomes et de participation des employés amènent les employeurs à trouver d'autres méthodes pour récompenser les employés. Par exemple, le fait de récompenser l'apprentissage de plusieurs tâches ou habiletés encourage la mobilité du personnel.

Pour répondre à la concurrence, les compétences ou habiletés deviennent des facteurs d'importance majeure, d'où la nécessité pour les organisations d'acquérir plus de flexibilité de la part de leurs employés. De cette façon, elles peuvent s'adapter aux changements de l'environnement plus rapidement et sont plus concurrentielles. Il a été démontré dans plusieurs études que les organisations ayant développé et utilisé au maximum les compétences organisationnelles par de la formation par exemple, ont vu leur niveau de performance à long terme augmenter de façon plus significative que celles qui n'avaient pas fait cet investissement (Tremblay, 1996a).

Une tendance maintenant fort répandue en entreprise pour répondre aux pressions de la concurrence est l'aplanissement de l'échelle hiérarchique. Une conséquence importante de cet aplanissement est la réduction des possibilités d'avancement et de promotion, c'est-à-dire la diminution de l'accès aux récompenses classiques (Tremblay, 1996a). De plus, les entreprises requièrent maintenant beaucoup moins de personnes pour accomplir beaucoup plus de travail. Ceci amène un paradoxe. Si les entreprises éliminent des paliers hiérarchiques complets et procèdent à des mises à pied majeures, ceci augmente d'autant plus la valeur des gens qui restent

dans l'entreprise, les survivants. Ceux-ci, pour assurer leur employabilité sur le marché du travail, doivent augmenter leur niveau de compétences (Gubman, 1995). Cette conjoncture nouvelle fait dire à Gubman (1995) que le pouvoir pour les organisations ne vient désormais plus du contrôle. Il vient du niveau de connaissance qu'elles peuvent générer et partager aussi rapidement et ouvertement que possible, ces connaissances pouvant servir à satisfaire le client et à produire des résultats.

Si cette nouvelle conjoncture nous amène à utiliser de nouvelles façons de faire les choses, les anciennes façons de récompenser sont-elles toujours efficaces? Les systèmes de rémunération traditionnels, tel l'évaluation des emplois qui est le système le plus répandu, ont été depuis quelques années sujets à de nombreuses et importantes critiques (Lawler; 1986, 1991, 1992). De fait, l'évaluation des emplois n'est pas seulement une façon de rémunérer les employés mais une approche rigide de gestion. Cette approche supporte une approche bureaucratique de l'organisation, met l'accent sur le contrôle, renforce la hiérarchie et freine le changement en encourageant les gens à ne faire que ce qui est inclus dans leur description de tâches. Cette approche de gestion ne cadre pas avec la nouvelle conjoncture à laquelle les entreprises doivent faire face pour demeurer compétitives.

1.2 L'ÉMERGENCE DE LA RÉMUNÉRATION BASÉE SUR LES COMPÉTENCES

Le système de rémunération d'une entreprise reflétant ce qu'elle valorise et ce pourquoi elle récompense ses employés; il peut être très efficace pour modifier les comportements. Comme Caudron (1993) le dit si bien, en d'autres termes, "Ne restructurez, formez, aplatissez, rationalisez, faites participer ou attendez les bénéfices de changements organisationnels que si votre plan de rémunération supporte ces initiatives. Tous les sermons du monde ne réussiront pas à convertir vos employés à une nouvelle façon de penser, si vous ignorez la raison fondamentale pour laquelle ils viennent au travail à tous les jours: le chèque de paye."¹

Afin d'amener les employés à adopter des comportements concordant plus avec les besoins de flexibilité des entreprises, un nouveau système est apparu en rémunération vers le milieu des années 1970. Il s'agit de la rémunération basée sur les compétences (SRC). Ce système de rémunération est connu sous plusieurs appellations: rémunération selon les connaissances (knowledge pay), selon les habiletés (skill-based pay), multi-habiletés (multi-skills pay). Certains auteurs, tels Luthans et Fox (1989), croient que les différentes appellations reflètent une différence dans les systèmes. Cependant, en général, les auteurs utilisent les termes d'une façon interchangeable.

¹ Caudron, Shari (1993) p. 64B traduction libre

Ce type de rémunération est de plus en plus utilisé. Lawler, Ledford et Chang (1993) rapportent deux enquêtes qu'ils ont effectuées en 1987 et 1990. Celles-ci ont été réalisées auprès des 1000 plus grandes entreprises américaines de *Fortune*. Les répondants étaient respectivement au nombre de 323 et 313 entreprises. Les résultats démontrent qu'en 1987, la proportion d'entreprises utilisant un SRC pour au moins une partie de leurs employés était de 40%. En 1990 cette proportion est passée à 51%. Selon Gupta et coll. (1992), 8% des corporations américaines utilisaient un SRC en 1985 alors qu'en 1990, près de la moitié des 1000 compagnies de *Fortune* disaient utiliser une forme de SRC. Cela représente une augmentation de la prévalence des SRC à 25% en quelques années (Tremblay, 1993). De plus, dans le sondage de Lawler, Ledford et Chang (1993), il ressort que la tendance pour l'utilisation future des SRC est à la hausse. En effet, seulement 2% des répondants disent prévoir diminuer l'utilisation de tels systèmes alors que 53% prévoient augmenter leur utilisation, et 45% croient que leur taux devrait rester le même dans les années à venir. Au Québec, une enquête réalisée par Tremblay et coll. (1996a) démontre que moins de 10% des 320 organisations publiques et privées composant leur échantillon utilisaient un SRC. Cependant plus de 24% d'entre elles indiquaient qu'elles avaient l'intention soit d'étendre cette forme de rémunération ou de l'implanter dans un avenir rapproché.

Tremblay (1993) mentionne de nombreuses entreprises américaines ayant adopté un SRC: Chrysler, General Food, Johnson et Johnson, Northern Telecom, Honeywell, Polaroid, General Mills.

Malheureusement, il ne semble pas y avoir d'enquête à ce jour ayant mesuré l'ampleur de ce type de rémunération au Canada. Au Québec, Michel Tremblay a identifié une douzaine d'entreprises, soit ABI de Bécancourt, Alcan, Armstrong de Montréal, Dowty, Canadair, Genpak de Coaticook, GEC Alsthom de Tracy, Général Electrique de Bromont, Marion Merrel Dow, QIT Fer et Titane de Tracy, Bell Hélicoptère et Northern Telecom.

Si les SRC sont de plus en plus populaires, c'est que plusieurs avantages leur sont associés que nous verrons dans le chapitre suivant, sur l'état des connaissances. Le succès d'une telle démarche repose non seulement sur la vision, le savoir, le pouvoir et l'adhésion de la haute direction, mais aussi sur l'adhésion des employés (Martel, 1994). Il va sans dire que pour que les employés adhèrent à un projet, celui-ci doit leur paraître juste. Ainsi, comme le mentionnent Gupta et coll. (1992), il est primordial que les effets bénéfiques associés à la rémunération basée sur les compétences ne soient pas annulés par une mauvaise perception de justice.

1.3 L'IMPORTANCE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LE CONTEXTE DE LA RÉMUNÉRATION

La justice organisationnelle étudie les moyens que les employés utilisent pour déterminer s'ils sont traités avec justice dans leur travail et comment les perceptions de justice influencent les

comportements au travail (Lee, 1995). De nombreuses recherches ont étudié les formes de justice organisationnelle et leurs conséquences. Plusieurs théoriciens s'accordent pour dire que la compréhension de la perception de justice organisationnelle chez les employés est cruciale pour comprendre les comportements organisationnels et les réactions aux systèmes de rémunération (Dornstein, 1991). Il apparaît en effet que la perception de justice organisationnelle a des impacts importants sur les attitudes et les comportements au travail. Deux types de justice ont principalement capté l'attention des chercheurs dans ce domaine. Il s'agit de la justice distributive et de la justice procédurale.

Les premières théories de justice utilisées pour expliquer les réactions en organisations étaient dérivées des théories de justice expliquant les relations sociales en général (Stoufer et coll., 1949; Homans, 1961)². Au fil des ans et des critiques, la théorie s'est raffinée et nous en sommes arrivés à un modèle conceptuel plus complet. Avant d'en arriver à sa formulation nous débiterons par un bref historique, débutant avec la justice distributive, le premier type de justice à avoir été appliqué à la rémunération.

1.3.1 La justice distributive

La justice distributive s'intéresse aux réactions des travailleurs face au montant de leur rémunération.

² cité dans Dornstein, 1991

Une des théories les plus citées en justice organisationnelle est la théorie de l'équité de Adams (1963,1965)³. Selon cette théorie, les individus comparent le ratio de leur rétribution perçue (rémunération) et de leur contribution perçue (effort, *performance*) avec le ratio correspondant des autres travailleurs (Greenberg, 1990). Si les ratios ne sont pas égaux, le travailleur dont le ratio est plus élevé est inéquitablement sur rémunéré (il se sent coupable) et celui dont le ratio est plus faible, est inéquitablement sous rémunéré (il se sent frustré). Toujours selon cette théorie, des ratios égaux entraînent un état d'équité, conséquemment un sentiment de satisfaction. Bien que cette théorie ait été modifiée et raffinée au fil des ans, les concepts d'équité et de comparaisons sociales sont demeurés dans les modèles subséquents.

Nombre de théoriciens de l'équité s'accordent à dire que les comparaisons avec les autres n'est pas la seule manière que les employés ont de déterminer s'ils sont équitablement ou inéquitablement rémunérés. Selon Goodman (1974), un travailleur, lors de l'évaluation de la justice de son salaire, peut se comparer avec d'autres mais peut aussi utiliser le système ou encore lui-même comme référent. L'auteur entend par système, l'utilisation du contrat (implicite ou explicite) selon lequel l'employé devient membre d'une organisation et reçoit une rétribution en échange de certaines contributions. Lorsqu'il s'utilise lui-même comme référent, la comparaison se fait en utilisant le résultat du ratio actuel et d'un ratio antérieur ou encore d'un ratio futur qu'il croit pouvoir obtenir.

³ cité dans Greenberg, 1990.

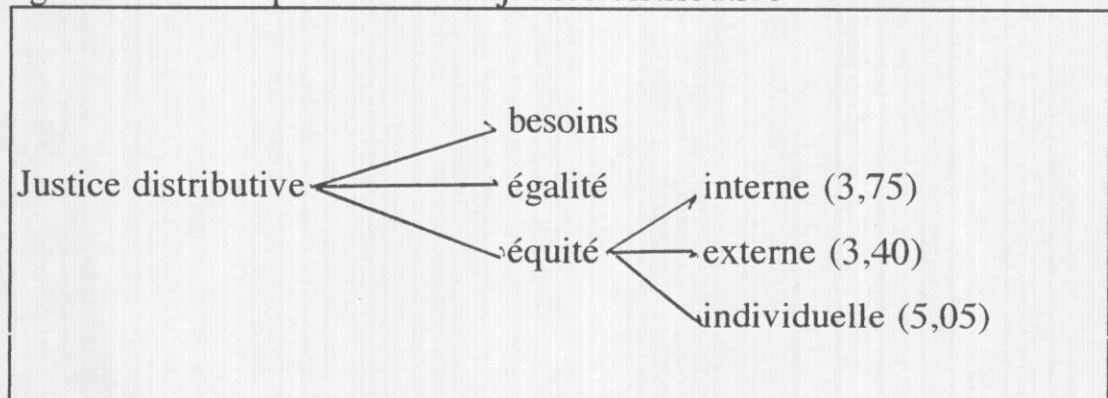
Aujourd'hui, lorsqu'on parle de la règle d'équité en justice distributive, trois référents (ou types de comparaisons) sont mentionnés (voir la figure 1.3.1). Il s'agit de la comparaison avec des individus à l'intérieur de l'entreprise (équité interne), celle avec soi-même soit ses caractéristiques individuelles (équité individuelle) et avec les autres à l'extérieur de l'entreprise (équité externe).

Une recherche réalisée par Tremblay, St-Onge et Toulouse en 1991 confirme que les différents concepts d'équité n'ont pas la même importance aux yeux des individus. Leur étude mesure la pertinence des trois types d'équité en tant que référents dans l'évaluation du traitement reçu par l'organisation chez des cadres de tous les niveaux. La collecte s'est effectuée dans trois grands secteurs économiques du Québec: l'industrie des pâtes et papiers, celle de l'alimentation et le secteur public et parapublic (la Fonction publique du Québec). L'échantillon était composé de 3 067 personnes réparties dans quarante et un établissements du Québec. Le taux de réponses obtenues est de 23% à 42% selon les cas. Sur une échelle de sept points, allant de "non pertinent" (1) à "extrêmement pertinent" (7), l'équité individuelle recueille une moyenne de 5,05, l'équité interne, une moyenne de 3,75, et l'équité externe, une moyenne de 3,40.

La recherche de Berkowitz et coll. (1987) portant sur les déterminants de la satisfaction du salaire abonde d'ailleurs dans le même sens. En effet ces chercheurs trouvent que la comparaison avec les autres (soit l'équité externe) dans la détermination de la satisfaction du salaire n'est pas si évidente (contribuant pour presque rien dans la prédiction de la satisfaction du salaire) et mérite une

considération plus critique. Summers et Hendrix (1991) trouvent aussi des résultats similaires. Dans un sondage effectué auprès de 1043 superviseurs dans une chaîne de restaurants nationale aux États-Unis, ils trouvent que pour évaluer l'équité de leur rémunération, 34,5% des répondants disent s'utiliser eux-mêmes comme référents (équité individuelle), 20% utilisent des référents à l'intérieur de l'organisation (équité interne), et seulement 5,5% utilisent des référents à l'extérieur de l'organisation (équité externe). Les 37,8% excédant utilisent un référent général.

Figure 1.3.1 Composantes de la justice distributive



Dans les années 70, face à l'échec de la théorie de l'équité pour expliquer toutes les réactions aux systèmes de récompense et dans l'espoir d'en arriver à une plus grande compréhension du mécanisme de justice, certains auteurs en sont arrivés à d'autres règles de distribution (Dornstein, 1991). Ainsi, en plus de la règle d'équité, deux autres règles ont été identifiées. Il s'agit de la règle basée sur les besoins, c'est-à-dire que la distribution de la récompense est basée sur les besoins individuels, et de la règle d'égalité, soit une distribution absolument égale entre les différents employés (Greenberg, 1987).

Selon les besoins et la mission de l'organisation, celle-ci choisira différentes façons de distribuer ses ressources entre les employés. Les individus utilisent la règle de l'équité lorsque l'objectif de l'entreprise est la maximisation de la productivité du groupe. Ils utilisent la règle des besoins lorsque celui qui répartit les récompenses est un ami des employés et ils utilisent plutôt la règle de l'égalité lorsque l'objectif de l'organisation est l'harmonie et la minimisation des conflits (Dornstein, 1991).

Si la justice distributive a été la plus populaire dans les premières années de l'étude de la justice organisationnelle, aujourd'hui, les auteurs se sont aperçus qu'elle ne peut être entièrement comprise sans la prise en compte d'un autre concept: la justice procédurale.

1.3.2 La justice procédurale

La perception de justice et les réactions en découlant ne sont pas seulement fonction des résultats obtenus. Les individus portent également un jugement sur les procédures utilisées pour en arriver à la distribution des récompenses (Tremblay, 1992), c'est-à-dire que les employés considèrent aussi les procédures utilisées pour la prise de décision quant à la rémunération. Il s'agit dans ce cas de la justice procédurale. Selon Tremblay, Toulouse et St-Onge (1992), la justice procédurale serait même une pré-condition à l'établissement et au maintien de la justice distributive.

Folger et Konovsky (1989) définissent la justice procédurale comme étant la perception de la justice des moyens utilisés pour déterminer le montant de la récompense. Il a été démontré que les employés perçoivent vraiment la différence entre les deux types de justice (Greenberg, 1990). Plusieurs auteurs (Lind et Tyler, 1988; Greenberg, 1990; Tremblay, 1992) s'accordent pour dire que les éléments essentiels à l'établissement et au maintien de la justice procédurale sont le degré de contrôle perçu qu'ont les individus dans les diverses étapes menant à une décision ainsi que sur la consistance et l'uniformité dans l'application d'une pratique.

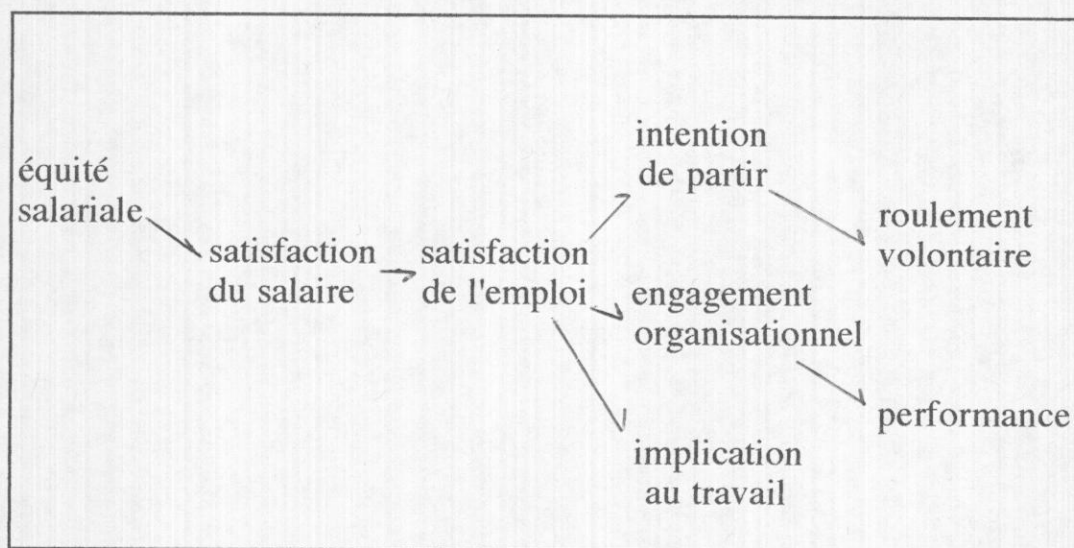
1.3.4 Les conséquences de l'injustice en milieu de travail

La justice distributive a des effets non négligeables. Witt et Wilson (1991) trouve un lien indirect, via la satisfaction au travail, entre l'équité salariale et l'implication au travail (extra-role behaviors). L'implication au travail entraîne certains comportements désirables pour l'organisation, par exemple: aider un collègue avec des problèmes, tolérer des inconvénients sans se plaindre, promouvoir un climat positif, protéger les ressources de l'organisation. Les résultats de leur recherche démontrent que chez des personnes déjà satisfaites au travail, une perception d'équité les amènera à plus d'implication.

Un modèle ressort de la littérature selon lequel la perception d'équité (un des aspects de la justice distributive) a un impact sur le

taux de roulement volontaire, l'implication au travail et la performance par l'intermédiaire de la satisfaction du salaire, la satisfaction de l'emploi, l'intention de rester et l'engagement organisationnel. La visualisation du modèle se fait plus facilement à l'aide de la figure 1.3.2.

Figure 1.3.2 Conséquences de la perception d'équité



La justice procédurale a un impact particulier sur les attitudes à l'égard du syndicat (Fryxell et Gordon, 1989), la satisfaction de l'emploi, la confiance envers le superviseur, l'implication au travail et l'engagement organisationnel (Folger et Konovsky, 1989; Konovsky et Pugh, 1994). Peut-être plus important encore, si la justice procédurale est une pré-condition à l'établissement et au maintien de la justice distributive, un manque de celle-ci entraînera aussi les conséquences négatives mentionnées concernant la justice distributive.

1.4 LA QUESTION DE RECHERCHE

Les notions de justice procédurale et distributive apparaissent donc comme déterminantes dans plusieurs sphères de la gestion des ressources humaines. La rémunération des compétences étant un système relativement nouveau, il est important de mesurer ces concepts comparativement à un système de rémunération plus traditionnel afin d'en tirer les conclusions et les mises en garde nécessaires.

Étant donné la relative nouveauté des systèmes de rémunération basés sur les compétences, il n'existe pratiquement pas d'études empiriques étudiant les effets de ce type de rémunération. Seule Lee (1995), à notre connaissance, a étudié la question de justice organisationnelle dans le contexte de la rémunération des compétences, sans toutefois faire de comparaison avec un système de rémunération traditionnel. En fait, aucune recherche n'a comparé ces deux systèmes quant aux perceptions de justice organisationnelle.

Cette recherche sera certainement utile à des gestionnaires désirant implanter un SRC. Considérant les coûts importants reliés à l'implantation d'un nouveau système de rémunération, il est important de se préoccuper des risques d'échecs possibles. Des indices dans la littérature nous donnant à penser qu'une perception d'injustice peut être la source de ces échecs, il s'agit alors de vérifier cette hypothèse, ce qui n'avait pas été fait jusqu'à maintenant. Par ailleurs, malgré le fait que plusieurs auteurs opposent ces deux systèmes, aucune recherche, à notre connaissance, n'a comparé les perceptions de justice entre elles. Cette recherche se veut donc une réponse à certaines lacunes identifiées dans la littérature.

Le but de cette recherche est de comparer la rémunération des compétences et une rémunération traditionnelle, soit la rémunération basée sur l'évaluation des emplois, quant à la perception de justice procédurale et distributive. Les perceptions de justice distributive et procédurale seront-elles différentes d'un système de rémunération à l'autre? Et si oui, dans quel sens varieront-elles?

Nous verrons dans les chapîtres suivant à quel stade en est la documentation au sujet de la justice distributive et procédurale et des systèmes de rémunération traditionnel et basé sur les compétences. Après avoir bien établi les bases de la recherche, des hypothèses sont proposés et testées. À partir des résultats ainsi générés des conclusions sont tirés et des pistes de recherche présentées. Débutons d'abord par l'état des connaissances.

2. ÉTAT DE LA DOCUMENTATION

Ce chapitre a pour objectif de présenter au lecteur l'ampleur ou le niveau de développement de la littérature sur la justice procédurale et distributive ainsi que sur les SRT et SRC. Nous définirons les différents concepts immédiatement utiles à cette étude pour ensuite nommer, synthétiser et commenter les études recensées.

2.1.RÉMUNÉRATION DES COMPÉTENCES

2.1.1 Définition

Un SRC est un système de rémunération selon lequel les individus sont rémunérés pour le nombre, le type ou la profondeur des habiletés qu'ils ont développées (Ledford, 1991). On récompense les employés pour le nombre de postes qu'ils sont en mesure de maîtriser. Contrairement aux systèmes de rémunération traditionnels (SRT), le salaire n'est plus basé sur les caractéristiques de l'emploi mais sur les caractéristiques individuelles. Il ne peut y avoir d'augmentation de salaire que si l'employé démontre qu'il a appris et maîtrisé des nouvelles tâches ou compétences. Ce sont donc les compétence ou blocs de compétences qui sont rémunérés plutôt que l'emploi. L'employé ne doit pas nécessairement être promu ou réaffecté à un autre poste pour avoir un changement de salaire. Il y a peu d'emphase sur l'ancienneté dans la détermination du salaire et il y beaucoup d'opportunité d'avancement et d'augmentation de salaire.

Les compétences qu'une entreprise choisit de rémunérer dépend de ce qu'elle juge déterminant pour sa performance future. McClelland (1973) montre que d'une façon générale, certains types de compétences sont de meilleurs prédicteurs de performance.

1. les connaissances reliées à son travail (la gestion, la comptabilité)
2. les habiletés (le doigté pour une secrétaire)
3. les conceptions de soi (la perception qu'une personne a d'elle-même)
4. les traits (caractéristiques innées)
5. les motivations (forces intérieures récurrentes qui génèrent les comportements).

Les connaissances et les habiletés sont considérées comme des compétences essentielles, les individus en ayant besoin pour être efficaces dans leur emploi. Ces compétences sont par ailleurs facilement acquérables par la formation. Il semble toutefois que les trois derniers types de compétences prédisent mieux le succès dans les emplois complexes.

Plusieurs types de SRC existent. Une entreprise peut désirer rémunérer ses employés sur une base horizontale, verticale ou spécialisée. L'entreprise qui choisit une base horizontale vise plutôt l'acquisition d'une multitude d'habiletés très diverses mais relativement comparables en termes de degré de difficulté. Il peut s'agir d'apprendre toutes les activités d'une équipe de travail ou encore de maîtriser toutes les activités menant à la production d'un bien ou service. Si l'entreprise adopte une base verticale, elle privilégie avant tout l'acquisition d'habiletés de gestion. Il peut s'agir d'habiletés reliées à la formation, à la communication, à la conduite

en réunion. Ces compétences, dans une organisation traditionnelle sont le plus souvent réservées au personnel cadre. Les plans spécialisés visent pour leur part, l'acquisition de compétences dans un champ d'activités plus étroit. L'objectif est le développement d'habiletés en profondeur. Ce type de plan n'est toutefois pas nouveau; on en retrouve plusieurs applications dans les emplois de métier et les emplois de haut niveau technique.

2.1.2 Où retrouve-t-on des SRC ?

Il a déjà été établi dans le premier chapitre que ce type de système de rémunération est de plus en plus populaire. Est-il particulier à un certain secteur et à un certain type d'entreprise? Il semble que le facteur principal soit le niveau de concurrence. Selon Lawler et coll. (1993), la prévalence des SRC est plus élevée dans le secteur manufacturier de haut niveau de concurrence. Ainsi, presque toutes les entreprises utilisant un SRC se situent dans le secteur manufacturier, soit dans l'industrie pharmaceutique, de l'alimentation, de l'électronique, des produits forestiers et de l'automobile. Une des croyances à propos des SRC est qu'ils sont plus faciles à implanter dans les nouvelles organisations non syndiquées (Tremblay, 1993). Si cette croyance avait une part de vérité au commencement des SRC, ce n'est plus vrai aujourd'hui. Tremblay identifie plusieurs entreprises québécoises syndiquées pour lesquelles la transition d'un SRT à un SRC a été un succès. Il s'agit de Genpack, GEC Alstom et QIT Fer et Titane.

Si l'âge de l'entreprise et le niveau de syndicalisation ne semblent pas être une limite à l'implantation d'un SRC, nous remarquons cependant des différences au niveau structurel et au niveau des pratiques de gestion des ressources humaines entre les entreprises ayant adopté un SRC et celles conservant un SRT. Plusieurs auteurs ont observé que les SRC allaient souvent de pair avec des pratiques de mobilisation des ressources humaines, telles les équipes de travail semi-autonomes, l'enrichissement des emplois, les systèmes de participation et de rotation des postes.

Les employés touchés sont surtout des employés de production (BNA, 1988; Tremblay, 1993). Selon Gupta et coll. (1986), une des raisons expliquant cet état de choses est que le nombre d'employés de direction, de bureau et autres que ceux de production, n'est pas vraiment affecté par l'implantation d'un SRC. Pour les employés de production, un SRC fait en sorte que le nombre d'employés nécessaires est grandement diminué, ce qui est d'ailleurs un des objectifs visés lors de l'implantation de ce type de système de rémunération. De plus il est plus difficile à établir pour d'autres types de travailleurs que ceux de production, étant donné la nature plus abstraite de leurs tâches (BNA, 1988). Ces tâches sont donc plus difficiles à évaluer et à mesurer (Lawler et Ledford 1985; Caudron, 1993). En effet, se rapportant à la typologie de McClelland, si les connaissances et les habiletés sont plus faciles à acquérir par la formation et aussi à évaluer, il n'en est pas de même pour les trois autres types de compétences. La conception de soi, les traits et la motivation peuvent certainement être évalués mais pas nécessairement acquis. Malgré ces difficultés, nous retrouvons tout de même des

SRC dans des entreprises de services telles la télécommunication, les assurances et les hôtels. Il n'en demeure pas moins vrai que ce système est surtout implanté chez les cols bleus (Ledford, 1991).

2.1.3 Avantages d'un SRC pour les employeurs

Un SRC est surtout implanté afin d'obtenir une plus grande flexibilité et polyvalence de la main-d'oeuvre, entraînant une amélioration de la qualité des produits et des services et une augmentation de la productivité. Ce type de rémunération vise aussi à supporter une philosophie de gestion de type participative mettant l'emphase sur la croissance et le développement de la main-d'oeuvre.

Un SRC porte donc une attention particulière aux personnes et à leur valeur pour l'organisation. Les employés savent qu'ils ont une certaine valeur lorsque les compétences qu'ils apportent à leur organisation valent plus que l'emploi lui-même (Caudron, 1993). Ce système reflète l'importance qu'une organisation accorde à ses employés. Conséquemment elle retirera plus d'implication de leur part suite à l'adoption d'un tel système (Lawler, 1992). Il a été observé que les entreprises qui ont implanté un SRC ont une meilleure stabilité de la main-d'oeuvre, grâce à leur taux de roulement et d'absentéisme plus faible que dans les entreprises ayant opté pour un SRT (BLMR, 1988).

La plus grande flexibilité acquise grâce à ce système permet de diminuer le recours au temps supplémentaire et d'assurer un suivi malgré l'absentéisme, le roulement normal de personnel et les

employés en formation, sans recourir à l'embauche de nouveaux employés ou au maintien d'une liste de rappel. Il permet aussi une diminution du nombre de superviseurs, les employés apprenant à se superviser eux-mêmes. Finalement, un SRC semble entraîner une plus grande coopération, laquelle est nécessaire étant donné qu'un tel système est souvent implanté dans un environnement de travail en équipes (BLMR, 1988).

2.1.4 Avantages d'un SRC pour les employés

Chez les employés régis par un SRC, on note un sentiment de sécurité d'emploi plus élevé, d'opportunité de croissance et de développement professionnel et personnel ainsi qu'une augmentation de la qualité de vie et de la motivation au travail (BLMR, 1988). Par cette possibilité de croissance et de développement, il semble que les employés développent aussi une plus grande estime de soi. Il apparaît aussi important de souligner que généralement, les employés régis par un SRC ont des salaires plus élevés que les employés régis par un SRT (Gupta et coll., 1992; Lawler, 1992). Différentes études ont observé une satisfaction salariale assez élevée chez les employés touchés par un SRC, tant du point de vue du niveau salarial, de la justice de l'administration et de l'équité perçue. (Tosi et Tosi, 1986; Gupta et coll., 1992). Cependant ces études ne sont pas des études comparatives; on ne peut donc pas savoir si cette satisfaction est plus élevée dans un système que dans l'autre.

Ledford (1992) fait des observations similaires dans son étude. Il note que la majorité des employés sous un SRC ont une vue favorable de l'administration et de la justice de la rémunération, une plus grande satisfaction salariale et semblent avoir une meilleure perception de l'équité salariale que ceux régis par un système de rémunération traditionnel. Cette étude est en fait la seule enquête à notre connaissance comparant un SRC et un SRT. Celle-ci consiste en une étude longitudinale de deux ans dans une usine de production d'équipement électronique. Ledford trouve que la majorité des employés ont une vue favorable de l'administration et de la justice du SRC, sans spécifier davantage si cette vue favorable est plus élevée dans un système que dans l'autre. Cependant l'étude démontre une plus grande satisfaction du salaire et de son administration chez les employés régis par un SRC implanté depuis un an que chez les employés régis par un SRT ainsi que chez les employés ayant implanté un SRC depuis moins d'un an. Cependant Ledford ne mesure pas spécifiquement la perception de justice mais la satisfaction du salaire et de son administration. Il ne mentionne d'ailleurs pas s'il s'agit de justice procédurale ou distributive. D'autre part, la question se pose à savoir, est-ce que dans l'étude de Ledford, les départements sous un SRC et sous un SRT fonctionnaient sous le même type d'organisation du travail? Les différences de perception obtenues peuvent certainement s'expliquer par le fait que le SRC est couplé avec un système d'organisation du travail basé sur des groupes de travail autonomes et participatifs. De fait, Berkowitz et coll. (1987) mentionnent que la satisfaction du travail affecte de façon positive la satisfaction du salaire.

2.1.5 Désavantages pour les employeurs

Ingram (1990), dans un sondage effectué auprès de 147 entreprises des 1 000 entreprises de *Business Week*, trouve que si les gestionnaires se disent satisfaits de leur SRC, ces systèmes sont néanmoins perçus comme étant plus difficiles à administrer qu'un SRT. Il apparaît donc qu'un tel système peut rajouter de la complexité en termes d'administration des salaires. Dans le même ordre d'idée, Lawler (1992) mentionne que le développement d'un SRC implique de nombreuses et complexes décisions, surtout qu'il n'existe pas de plan préfabriqué, universel, comme pour un SRT.

D'autre part, si le niveau de salaire plus élevé peut être considéré comme un avantage du point de vue des employés, il peut certainement devenir un inconvénient du point de vue de l'employeur, en termes de coût de main-d'oeuvre. Bien que la rémunération basée sur les compétences soit supposée entraîner une meilleure productivité, conséquemment des coûts de main-d'oeuvre relativement moindres, Tosi et Tosi (1986) soulignent que les comparaisons se font toujours avec les taux horaires et les coûts directs plutôt que par la productivité. Les coûts plus élevés peuvent donc effectivement représenter un problème. La gestion du nombre de personnes possédant chacune des compétences et les différents taux salariaux nécessitent un excellent système d'information et rajoute donc de la complexité en terme d'administration. De plus, les individus pouvant évoluer parmi les compétences à leur propre rythme, les modifications salariales peuvent s'effectuer tout au long

de l'année, plutôt qu'une seule fois par année, comme pour la rémunération traditionnelle. Les coûts de formation augmentent considérablement (Lawler et Ledford, 1985; Tosi et Tosi, 1986; Luthans et Fox, 1989). La complexité de l'évaluation des compétences est un désavantage non négligeable. Lawler et Ledford (1985) rajoutent que les organisations utilisant un SRC font face à un problème unique lorsque vient le temps de porter le prix des compétences sur le marché. En théorie, comme dans un SRT, une organisation va sur le marché et évalue combien les autres organisations pertinentes paient pour un individu possédant des habiletés similaires, afin de déterminer sa propre structure salariale. Cependant, peu d'organisations possèdent un SRC et il est fort possible qu'une entreprise spécifique n'en trouve pas d'autre dans son domaine.

2.1.6. Désavantages pour les employés

Des fausses attentes peuvent être créées chez les employés dans les cas où les tâches apprises ne peuvent être effectuées faute de travail, ou encore lorsque des employés désirent apprendre une nouvelle tâche mais qu'aucune place n'est disponible en formation, ce qui peut entraîner un taux de roulement indésirable (Luthans et fox, 1989). Des changements technologiques peuvent entraîner la désuétude de certaines habiletés possédées par des employés (Lawler et Ledford, 1985), ce qui signifie qu'on paie pour une habileté qui n'est plus utilisée. Si on cesse de payer, l'employé ayant mis énergie et efforts pour l'apprentissage de ladite habileté se sentira lésé. De

nouvelles procédures doivent être mises en place dans ces cas, ce qui rajoute encore à la complexité administrative. Plusieurs auteurs (Lawler, 1985; 1992; Caudron, 1993; Tremblay, 1993) ont aussi identifié le problème de maturité ou "topping out". Il s'agit des employés qui sont rendus au plus haut niveau d'habiletés et qui ne peuvent plus apprendre de nouvelles tâches. Ce problème peut surgir parfois après approximativement trois ans. Les employés étant habitués à progresser, peuvent se sentir frustrés. D'autre part, les individus ne sont pas tous motivés et n'ont pas tous les capacités d'apprendre de nouvelles tâches. Ceci peut certainement entraîner une plus grande tension et une résistance chez ces employés. Un dernier problème pouvant survenir a trait à la certification, c'est-à-dire l'évaluation de l'apprentissage et de la maîtrise des diverses tâches. Lawler et Ledford (1985) mentionnent que les mêmes problèmes peuvent survenir dans la certification des compétences que lors de l'évaluation du rendement. D'ailleurs pour Rioux [s.d] représentant de la C.S.N., il ne fait aucun doute qu'un SRC exige davantage de ressources et d'expertise dans la définition, l'application et l'évaluation des connaissances, du savoir-faire et des habiletés.

Les tableaux synthèses 2.1.1 et 2.1.2 illustrent ces avantages et désavantages de façon plus claire.

Tableau synthèse 2.1.1: Avantages et désavantages pour les employeurs

Avantages	Désavantages
augmentation de la flexibilité et de la polyvalence de la main-d'oeuvre	plus grande difficulté d'administration
amélioration de la qualité des produits et services	coût d'implantation élevé
augmentation de la productivité	taux salariaux plus élevés
augmentation de l'implication des employés	augmentation des coûts de formation
augmentation de la stabilité de la main-d'oeuvre	difficulté de comparer les salaires avec le marché
diminution du temps supplémentaire et de l'utilisation d'une liste de rappel	complexité de l'évaluation des compétences

Tableau synthèse 2.1.2: Avantages et désavantages pour les employés

Avantages	Désavantages
sentiment de sécurité d'emploi élevé	création de fausses attentes
opportunité de croissance et développement professionnel et personnel	maturité ou "topping out"
augmentation de la qualité de vie	problème pour la certification (évaluation de l'apprentissage)
augmentation de l'estime de soi	manque de motivation ou de capacité des individus à apprendre
taux salariaux plus élevés	
satisfaction salariale élevée	

2.2 RÉMUNÉRATION TRADITIONNELLE : (évaluation des emplois)

2.2.1 Définition

Nous entendons par rémunération traditionnelle, un système rémunérant les employés selon l'emploi qu'ils occupent. La rémunération est donc basée sur une analyse de postes. Il s'agit d'un système d'évaluation des emplois. L'usage des descriptions d'emplois dans un objectif de rémunération repose sur l'hypothèse qu'un des éléments fondamentaux de la rémunération est le contenu de l'emploi. L'évaluation des emplois a été introduite initialement en réponse au défi direct ou indirect de la syndicalisation (Livernash, 1980). Son but fondamental était de créer des taux salariaux et une structure salariale équitable.

Dans cette optique, la détermination d'un salaire équitable repose d'abord sur la prise en considération du contenu et de l'étendue des tâches et des responsabilités inhérentes aux différents emplois. Il est à noter que contrairement à la rémunération basée sur les compétences, où l'identification des compétences sert essentiellement à déterminer la rémunération des employés, l'implantation d'une procédure d'évaluation des emplois n'a pas pour objet de déterminer les salaires à verser aux individus, soit les titulaires de postes. Cet exercice sert essentiellement à déterminer les exigences relatives des divers emplois et à les situer les uns par rapport aux autres sur la structure salariale (Thériault, 1991).

Quelle que soit la méthode utilisée pour évaluer les emplois, une analyse d'emplois est toujours l'étape numéro un. À partir des descriptions d'emplois qui en résultent, chaque emploi est évalué systématiquement selon les responsabilités, les habiletés, les efforts et les conditions de travail. Des taux salariaux leur sont finalement associés pour en faire ressortir une structure salariale systématique. Au préalable, des emplois-clé ont été choisis, c'est-à-dire les emplois pour lesquels il est plus facile de faire des comparaisons avec le marché. Après avoir analysé et comparé ces emplois-clés et avoir créé une hiérarchie entre eux, les autres emplois de l'organisation sont placés en conséquence sur la structure. Habituellement ce processus est effectué par un comité composé de six à huit personnes de tous les niveaux de l'organisation. Thériault (1991) mentionne que le succès d'un programme d'évaluation des emplois dépend de la façon autocratique ou démocratique qu'il est élaboré. Dans les organisations où un syndicat est présent, on forme habituellement un comité bipartite.

2.2.2 Influence des lois et évolution des SRT

Selon Paton, Littlefield et Self (1964)⁴, le premier système d'évaluation des emplois à avoir été implanté date de 1871, au moment où la U.S. Civil Service Commissions a procédé à une expérience isolée de hiérarchisation formelle d'un ensemble d'emplois. C'est par la suite, au début de 1880, que Taylor propose

⁴ cité dans Thériault, 1991

une étude systématique de la détermination des salaires selon les emplois, dans le but d'améliorer la productivité à la Midvale Steel Co. C'est à partir de ces études qu'arrivera le premier livre sur l'évaluation des emplois (Thériault, 1991). Au cours des années qui suivent, c'est-à-dire en 1920-1930, les syndicats et certaines associations patronales aux États-Unis utilisent ce système d'évaluation des emplois de production pour la détermination des salaires. Ces systèmes ont ensuite vite acquis de la popularité et se sont généralisés. C'est lors de la Deuxième Guerre Mondiale, avec la création du National War Labor Board, qu'on implanta de véritables programmes d'évaluation des emplois pour corriger des iniquités dans les structures salariales des entreprises. Plusieurs modifications ou innovations ont été amenées aux systèmes existants dans les années 1950-70 et au cours des années 80 avec la promulgation des lois en matière d'équité salariale.

Le but de cette recherche n'étant pas de traiter de façon exhaustive des lois en matière d'équité salariale, il suffira ici de mentionner que la loi exige que *pour un travail équivalent ou de valeur égale, le salaire doit être égal*. L'équivalence ou non des emplois est démontrée par quatre critères d'évaluation, soit les conditions de travail, la qualification, l'effort et les responsabilités. À cet effet, les différentes provinces du Canada ont toutes une législation semblable. Certaines exigent et d'autres conseillent fortement l'utilisation d'un système d'évaluation des emplois, pour démontrer l'équivalence ou non des emplois et ainsi établir l'équité salariale.

2.2.3. Objectifs de l'évaluation des emplois

En plus d'établir l'équivalence des emplois et de répondre de cette façon aux lois en matière d'équité salariale, Milkovitch et Newman (1993) mentionnent plusieurs autres buts de l'évaluation des emplois. Elle aide à intégrer la rémunération avec la contribution relative d'un emploi pour l'organisation. Elle établit une structure salariale sur laquelle un consensus s'est effectué. Elle assiste les employés à s'adapter aux changements organisationnels en améliorant leur compréhension du contenu de leur emploi et ce qui est valorisé dans leur emploi. Elle simplifie et rationalise la relation existant entre les divers emplois et réduit les risques de favoritisme et de biais discriminatoires, pouvant mener à une perception d'iniquité. Elle aide à fixer un salaire lors de la création d'un nouvel emploi. Elle réduit et résout les griefs sur les différences salariales parmi les différents emplois et supporte divers programmes de ressources humaines tels que la planification de carrière.

Dans cette approche, il est supposé qu'il y a des tâches spécifiques et régulières qu'un individu effectue et qu'elles peuvent être captées par une description de poste. Pour que ce système soit valide, il doit y avoir une certaine intégrité et stabilité dans les tâches qu'un individu accomplit effectivement (Lawler, 1991).

2.2.4 Avantages de la RT

Le principal avantage des SRT est la possibilité de faire un lien entre le marché de travail interne et le marché externe (Schwab,

1980⁵). Ce lien est très difficile à faire avec un SRC, étant donné la difficulté de comparer des individus possédant différentes qualifications et aussi à cause de la rareté des entreprises possédant un système similaire. Chaque entreprise déterminant quelles compétences leur sont nécessaires, celles-ci ne sont pas nécessairement les mêmes d'une entreprise à l'autre. Lorsqu'un SRT est utilisé, cette comparaison est facilitée grâce aux descriptions de postes, lesquelles peuvent être retrouvées sur le marché externe.

Un second avantage de la RT est sa facilité d'administration et son coût d'implantation peu élevé, comparativement à la RC. En effet, de nombreux plans existent sur le marché qu'une entreprise peut acheter, tel le "Hay job evaluation plan". L'utilisation d'un plan très répandu facilite de plus la comparaison avec le marché externe, vu l'universalité des descriptions d'emplois. De plus il est plus facile à comprendre qu'un SRC.

2.2.5 Inconvénients reliés au SRT

Les systèmes d'évaluation des emplois ne répondent pas au besoin de flexibilité des entreprises. Ils lui nuisent. Selon Lawler (1986), ces systèmes sont reliés à un style de management qui porte l'emphase sur le contrôle et encouragent les individus à ne faire que ce que l'organisation leur dit de faire et pas plus. Ils les encouragent même à ne pas faire ce qui n'est pas inclus dans la description de tâches, ce qui freine l'esprit d'initiative. En effet, combien de fois

⁵ cité dans Milkovitch et Newman, 1993

pouvons-nous entendre en organisation: "C'est pas dans ma description de tâches"?

Ces systèmes renforcent la hiérarchie, les augmentations de salaires n'étant possibles que suite à une promotion. Ceci n'est absolument pas compatible avec la tendance à l'aplatissement des échelles hiérarchiques que nous observons actuellement en entreprise et encourage aussi les meilleurs employés à obtenir des promotions. Conséquemment, l'entreprise risque d'y gagner de piètres superviseurs au détriment d'excellents ouvriers.

Selon Lawler (1986), les systèmes d'évaluation des emplois encouragent une stratégie de comparaison à l'interne au détriment des comparaisons à l'externe, puisque par les points accordés à chaque emploi, la possibilité est là de se comparer dans l'organisation. Les employés surveillent ainsi les possibilités de gagner plus d'argent. Ceci empêche les entreprises d'adopter des positions stratégiques vis-à-vis de leurs concurrents. En effet, supposons qu'il y ait un avantage stratégique à être les meilleurs au niveau de la production, une entreprise pourrait certainement décider de rémunérer ses employés de production au-dessus du marché pour attirer et retenir les meilleurs employés disponibles sur le marché. Par ailleurs, elle pourrait décider de rémunérer ses employés de bureau au-dessous ou au même niveau que le marché, pour une raison de coûts d'exploitation. Avec cette facilité -engendrée par l'évaluation des emplois- que les employés ont de se comparer entre eux, cette décision peut être fort difficile politiquement, à cause des perceptions d'iniquité interne. Un employé peut percevoir que les autres

employés dans l'entreprise sont sur-rémunérés comparativement à lui.

Ces systèmes encouragent aussi le "point grabbing", c'est à dire le gonflement de la description de tâches, en évitant par exemple, de déléguer des responsabilités, celles-ci donnant plus de points et donc un salaire plus élevé (Rhoads, 1993). Conséquemment ceci encourage une structure plus autoritaire.

2.2.6 Principales différences entre un SRC et un SRT

Il y a entre un SRC et un SRT une différence marquée. Le tableau 2.2.1 tiré de Tremblay (1993) les fait ressortir de façon claire.

Tableau 2.2.1 Principales différences entre SRC et SRT

Rémunération des compétences	Rémunération traditionnelle
Liée à la personne	Liée à l'emploi
Répertoire d'habiletés	Un emploi spécifique
Les habiletés constituent le seul critère	Les habiletés représentent un critère parmi d'autres
La rémunération est fonction de la capacité à maîtriser les habiletés	La rémunération est fonction d'occuper un poste à un moment donné dans le temps
Les augmentations reposent sur une démonstration des compétences, il y a certification	Les augmentations reposent généralement sur l'ancienneté et parfois sur le mérite
En général, les salaires n'augmentent pas lorsqu'il y a changement de poste	Les augmentations sont généralement automatiques lorsque les individus font un changement d'emploi
Le plan encourage la mobilité horizontale	Le plan encourage la mobilité verticale ou le changement de classe de salaire
Les opportunités d'avancement sont plus grandes	Plafonnement rapide, tant au plan structurel que du contenu
Le plan est maison, adapté à l'organisation	Le plan est plus général et universel

Source: Tremblay, 1993

La différence essentielle entre les deux systèmes de rémunération est l'objet de la rémunération. Dans un SRC, l'objet rémunéré est la personne, ses caractéristiques, ses habiletés, ce qu'elle apporte à son emploi. Dans un SRT, l'objet est plutôt l'emploi lui-

même. Si le répertoire d'habiletés est plus élevé que les exigences de l'emploi, le salaire est le même, peu importe la personne faisant le travail. Dans un SRC la démonstration des habiletés est indispensable aux augmentations salariales. Elle est même le seul critère déterminant, puisqu'il n'y a pas d'augmentation salariale, comme pour les SRT, suivant un changement de poste ou d'augmentation de responsabilités. Dans ce dernier cas, la mobilité verticale est favorisée alors que dans le premier c'est plutôt la mobilité horizontale qui est favorisée. Le but de ce système est d'amener les employés à maîtriser plusieurs habiletés et par conséquent pouvoir occuper plusieurs postes. De cette façon, les possibilités d'avancement sont plus élevées que dans un SRT, où les risques de plafonnement sont plus élevés dépendant du domaine d'emplois, et du nombre de niveaux hiérarchiques. Finalement la dernière distinction concerne l'implantation de ces systèmes. Les SRC, sont des plans maison fait sur mesure alors que pour les SRT ce sont des plans plus universels, facilement transférables d'une entreprise à une autre.

Ces deux formes de rémunération sont donc assez différentes l'une de l'autre. Cela implique-t-il aussi une différence dans les comportements et attitudes des employés régis par l'un ou l'autre des deux systèmes? Percevront-ils qu'un des deux systèmes est plus juste que l'autre, qu'il est plus satisfaisant? Définissons d'abord la justice organisationnelle et nous serons plus en mesure de tenter de répondre à ces questions ensuite.

2.3 JUSTICE DISTRIBUTIVE : présentation du concept et hypothèses

Nous avons déjà traité, dans le chapitre 1 de l'évolution du concept de justice distributive et de ses conséquences. Ce concept ne sera pas traité ici de façon exhaustive. Nous nous contenterons d'une brève définition en nous concentrant sur les règles s'y rattachant.

La justice distributive est la perception que les employés ont de la justice du montant de leur rémunération (Folger et Konovsky, 1989). Selon Tremblay, Toulouse et St-Onge (1992), la distribution des récompenses peut suivre une règle de besoins (basée sur les besoins individuels), une règle d'égalité (les salaires sont répartis également parmi les employés d'un même département ou organisation), ou une règle d'équité (l'attribution de la rémunération est proportionnelle à la contribution de chacun des acteurs). L'utilisation de l'une ou l'autre des règles dépend de l'objectif que s'est fixé l'organisation en termes de rémunération. Selon Greenberg (1990), une préférence pour une distribution équitable prédomine lorsque le but de l'organisation est d'augmenter la productivité économique. La distribution selon un principe d'égalité est utilisée lorsque le but est de préserver l'harmonie dans le groupe. Finalement une distribution basée sur les besoins est efficace pour l'atteinte d'un objectif de développement et de bien-être personnel.

La théorie de l'équité, premièrement définie par Adams (1963), soutient que les personnes évaluent le degré de justice dans une relation d'échange en comparant le rapport bénéfices perçus/contributions perçues à celui d'autres personnes. La majorité

des études réalisées sur la justice distributive ont d'ailleurs visé à vérifier les fondements de cette théorie. Ainsi beaucoup d'études ont démontré que les personnes qui perçoivent de l'équité dans le traitement qu'elles reçoivent de l'organisation, sont plus satisfaites de leur salaire et de leur travail et par conséquent adoptent de meilleurs comportements au travail que les personnes ne percevant pas cette équité ou qui se perçoivent inéquitablement rémunérées. Les impacts de la perception d'équité se font sentir directement ou indirectement via la satisfaction du salaire (Berkowitz et col., 1987; Greenberg, 1990), sur l'engagement organisationnel (Summers et Hendrix, 1991), le taux de roulement (Berg, 1991), la performance de l'employé (Rhodes et Steers, 1981; Mowdway et coll., 1982 Decotti et Summers, 1987), la satisfaction du travail et l'implication au travail (Witt et Wilson, 1991). La relation qui a été la plus étudiée par les chercheurs est celle entre la perception de justice et la satisfaction du salaire, ce qui semble tout à fait normale étant donné les effets de la justice distributive via cette variable. Ces effets démontrent l'importance de mesurer la perception de l'équité.

Plus important pour notre étude, est le modèle de Goodman (1974), selon lequel un travailleur, lors de l'évaluation de la justice de son salaire, peut comparer avec d'autres mais peut aussi s'utiliser lui-même ou le système de rémunération comme référents. L'auteur entend par système, l'utilisation du contrat (implicite ou explicite) selon lequel l'employé devient membre d'une organisation et reçoit une rétribution en échange de certaines contributions. Ce contrat amène certaines attentes chez l'employé quant à la rétribution qu'il devrait recevoir. Lorsqu'il est établi qu'il recevra une augmentation

salariale suite à telle contribution, s'il ne la reçoit pas, un sentiment d'iniquité s'ensuivra entraînant les conséquences mentionnées plus haut. Cette théorie laisse à penser que le type de système de rémunération utilisé peut entraîner des attentes différentes chez les employés et ainsi amener une perception d'équité différente.

Des recherches sur la théorie de l'équité ont démontré qu'à l'intérieur de cette théorie, trois types différents d'équité peuvent être identifiés soit, l'équité interne, l'équité externe et l'équité individuelle. Les trois référents ou types d'équité, n'ayant pas tout à fait les mêmes impacts ni n'étant basés sur les mêmes comparaisons, nous croyons qu'il est nécessaire de les mesurer tous les trois plutôt que de n'utiliser qu'une seule mesure globale d'équité. En effet, nous croyons que les variations de perception d'équité entre les deux systèmes de rémunérations ne seront pas de la même nature ni de la même amplitude, selon le type d'équité mesuré.

2.3.1 Équité interne

L'équité interne a trait aux comparaisons entre des emplois à l'intérieur d'une même organisation, pour déterminer l'apport de chaque emploi à la réalisation des objectifs de l'organisation. En d'autres termes, l'équité interne réfère à la relation entre les différents emplois dans l'organisation. Comment par exemple, le travail d'un préposé à la saisie de données se compare avec le travail d'un opérateur d'ordinateur, à celui d'un programmeur, à celui d'un analyste informatique? Selon Thériault (1991), le degré d'équité

interne perçu a un effet sur la stabilité de la main d'oeuvre, sur la satisfaction des employés et sur leur productivité.

Dans un SRT, l'équité interne est atteinte par l'analyse et la description des emplois. Chacune des descriptions d'emplois sera ensuite classée l'une par rapport aux autres en une certaine hiérarchie ou structure. Dans un SRC, on parle de la détermination des salaires selon les capacités ou les compétences de l'employé. Plutôt que de décrire les emplois selon leur contenu, ils sont décrits en termes de compétences.

Une étude de Tremblay, Toulouse et St-Onge (1992) étudiant les déterminants des diverses perceptions d'équité, trouve qu'en ce qui concerne l'équité interne les déterminants principaux sont, dans l'ordre d'importance, le niveau de salaire, la valeur accordée aux récompenses pécuniaires, les heures de travail, la satisfaction de l'emploi, et la justice du processus, l'âge, le sexe et la scolarité, les chances de développement de carrière et le potentiel de motivation du travail. Cette étude a été effectuée sur un l'échantillon de 3 067 cadres provenant de 41 établissements du Québec, auxquels ils ont administré un questionnaire se répondant sur une échelle en sept points de -3 à 3.

Nous croyons que dans un SRC, la perception d'équité interne devrait être plus élevée puisque plusieurs des facteurs mentionnés sont présents dans une plus large mesure que dans un SRT. En effet, le niveau de salaire, la satisfaction du travail, les chances de développement et le potentiel de motivation y sont en général plus élevés (Lawler, 1992; BLMR, 1988; Ledford, 1991; Gupta et coll.

1992; Tosi et Tosi, 1986). Pour ce qui est des autres variables, aucun indice dans la littérature ne nous porte à croire qu'il pourrait y avoir de différence entre les deux types de systèmes. Notre première hypothèse, sur la perception d'équité interne se lit donc comme suit:

HYPOTHESE 1a): Les employés régis par un système de rémunération basé sur les compétences percevront une plus grande équité interne que les employés régis par un système de rémunération traditionnel.

2.3.2 Équité externe

L'équité externe concerne plutôt la situation du niveau de la rémunération par rapport au marché, c'est-à-dire la relation entre des emplois équivalents parmi les différents employeurs sur le marché externe. Les questions fondamentales à répondre sont: Comment les autres employeurs paient-ils pour un travail similaire? Où désirons-nous nous situer par rapport à eux? Une politique de compétitivité par rapport au marché, c'est-à-dire offrir des salaires plus élevés que ce qui est offert par les autres entreprises, a des effets positifs sur la capacité de l'entreprise de recruter, sur la stabilité de sa main-d'oeuvre de même que sur la rentabilité de l'entreprise. Ce dernier effet peut être positif ou négatif, dépendant si la politique de rémunération a vraiment réussi à attirer et maintenir une main-d'oeuvre plus efficace et plus productive relativement aux coûts impliqués.

Dans un SRT, l'équité externe est établie en portant sur le marché les descriptions d'emplois et en établissant les salaires relativement à ce que les autres employeurs pertinents paient pour le même type d'emploi. En théorie une organisation utilisant un SRC peut faire la même chose en évaluant ce que paient les autres organisations pour un individu possédant des habiletés similaires (Lawler, 1985; 1992). Nous avons vu cependant que cette démarche est plus difficile dans un SRC étant donné le nombre restreint d'entreprises utilisant ce système de rémunération.

En ce qui a trait aux déterminants de l'équité externe, les résultats de Tremblay, Toulouse et St-Onge (1992) démontrent que les variables déterminantes sont le niveau de salaire, l'importance accordée aux récompenses pécuniaires, et dans une moindre mesure, par les heures de travail et la justice du processus. Dans un SRC le niveau de salaire est plus élevé. Nous pourrions croire que la perception d'équité externe sera plus grande dans un SRC que dans un SRT. Nous émettons toutefois l'hypothèse que la perception d'équité externe sera plus grande dans un SRT, puisque son existence même repose sur des comparaisons avec le marché. En effet, selon Lawler (1992), les comparaisons avec le marché externe sont difficiles dans un SRC et les taux salariaux souvent estimés. Ainsi, même si le salaire des employés sous un SRC est plus élevé, si ces employés n'ont pas la possibilité de se comparer avec d'autres travailleurs similaires à l'extérieur de leur entreprise, il est possible qu'ils ne le sachent pas, ou que la seule source d'information pour eux soit les informations que leur donne leur employeur. Nous croyons donc que l'équité externe variera dans le sens de l'hypothèse 1b.

HYPOTHESE 1b): Les employés régis par un système d'évaluation des emplois percevront une plus grande équité externe que les employés régis par un système de rémunération basé sur les compétences.

2.3.3 Équité individuelle

L'équité individuelle a trait à l'importance relative de certaines caractéristiques individuelles dans la détermination du niveau de la rémunération. L'emphase est ici sur la relation entre les différents employés dans un travail similaire chez le même employeur, relativement à leurs caractéristiques individuelles. Ces caractéristiques peuvent être par exemple, le niveau de la performance de l'employé, ses qualifications ou compétences, etc. Une telle politique influe sur la satisfaction des employés et sur la stabilité de la main-d'oeuvre.

Dans un SRC l'équité individuelle est atteinte beaucoup plus facilement puisque la rémunération est basée sur des caractéristiques individuelles, soit les compétences des employés. L'atteinte de ce type d'équité dans un SRT est moins directe. La caractéristique individuelle utilisée est l'ancienneté et parfois le mérite (Livernash, 1980), ce qui n'est pas exclu dans un SRC.

Les déterminants de la perception d'équité individuelle (Tremblay, Toulouse et St-Onge, 1992) sont le niveau de salaire, l'importance accordée aux récompenses, et dans une moindre mesure, la perception de justice procédurale, la satisfaction de l'emploi, et le

potentiel de motivation de l'emploi. Dans un SRC, le niveau de salaire est plus élevé que dans un SRT et plusieurs études ont trouvé une plus grande satisfaction de l'emploi. Par ailleurs un SRC prend justement en compte les différences individuelles de chaque employé contrairement à un SRT où ces différences ne sont pratiquement pas considérées, sauf pour l'ancienneté et parfois le mérite. Cependant, rien n'interdit dans une approche basée sur les compétences de considérer aussi le mérite. D'ailleurs les résultats du sondage de Tosi et Tosi (1986) suggèrent que la raison pour laquelle il y a une plus grande satisfaction du salaire dans un SRC, est justement que le salaire est basé sur les habiletés du travailleur, sa motivation, ses capacités à progresser plutôt que sur l'ancienneté ou l'évaluation du superviseur. Ces déterminants sont tous des caractéristiques individuelles. Nous croyons donc que la perception d'équité individuelle sera plus grande dans un SRC.

HYPOTHESE 1c): Les employés régis par un système de rémunération basée sur les compétences percevront une plus grande équité individuelle que les employés régis par un système de rémunération basé sur l'évaluation des emplois.

2.3.4 Égalité

Le principe implique de distribuer de façon égale parmi les employés les ressources ou récompenses. Ce principe est celui prôné par les syndicats. En effet, ceux-ci sont généralement réticents à

l'idée de formes de rémunération différentielles. Les risques d'iniquité sont de ce fait réduits. Pour eux, la solidarité est plus importante, ce qui est un des buts d'un système de rémunération basé sur le principe d'égalité. Nous l'avons mentionné précédemment, ce type de distribution est plutôt rare. En effet, le principe d'équité est préféré lorsque le but préalable est la production économique alors que le principe d'égalité est choisi lorsque le but premier en est un de solidarité et de relations harmonieuses (Austin et Hartfield, 1980). Austin et Hartfield (1980) ont identifié quatre variables générales expliquant qu'une entreprise opte pour ce type de distribution.

1. la contrainte de temps: lorsqu'une décision doit être prise rapidement
2. les coûts de communication: lorsque la négociation est très coûteuse
3. les coûts/bénéfices potentiels: lorsque le montant à distribuer est petit
4. la mise en place d'un précédent: lorsqu'il s'agit d'une distribution unique comme pour un bonus.

Quoi qu'il en soit, bien qu'aucun des deux systèmes de rémunération à l'étude ne soit réellement basé sur la justice selon l'égalité, les SRT tendent plus vers ce principe que les SRC. Ces premiers visent à obtenir un salaire *égal* pour un travail *équivalent*, alors que le second permet une plus grande différenciation entre les individus. Nous nous attendons à une variation dans les perceptions de la justice selon le principe d'égalité. Nous croyons donc qu'il est important de mesurer ce type de justice afin de pouvoir comparer les deux systèmes de la façon la plus complète possible.

Dans un SRT, le salaire étant basé sur l'emploi et non les caractéristiques individuelles comme c'est le cas pour un SRC, nous pouvons croire que les salaires sont beaucoup moins variables dans le premier système que dans le second, c'est-à-dire qu'ils tendent plus vers l'égalité. Nous l'avons vu, les syndicats, bien qu'étant de plus en plus ouverts à l'idée de la rémunération basée sur les compétences, ils lui préfèrent néanmoins le SRT. D'autre part, dans le cas d'un SRT, les augmentations de salaires sont automatiques suivant l'ancienneté. Il n'y a donc pas de différence en termes d'augmentation. Nous pourrions même imaginer une entreprise dont le taux de roulement et d'embauche est très faible où tous les employés vont éventuellement atteindre le même salaire. Dans le cas des SRC, par contre, les augmentations salariales ne sont pas automatiques. Elles suivent l'acquisition de compétences et leur importance varie aussi suivant la nature des compétences acquises. Tous les employés n'acquièrent pas toutes les compétences, ni les mêmes compétences. Ainsi, pour la même classe d'employés, les salaires peuvent être très différents. De cette façon, le principe d'égalité est beaucoup moins renforcé dans un SRC que dans un SRT. Nous pouvons donc croire que la perception d'égalité sera plus élevée dans le dernier système que dans le premier.

HYPOTHESE 2: La perception de l'égalité des salaires sera plus élevée chez les employés régis par un système de rémunération traditionnel que chez les employés régis par un système de rémunération basé sur les compétences.

2.3.5 Besoins

Le principe des besoins suggère une distribution basée sur les besoins familiaux ou personnels des employés (Miceli et Lane, 1991). Peu d'études ont analysé les effets d'une rémunération basée sur cette règle (Lamm et Schwinger, 1980; Miceli et Lane, 1991). Cette règle est d'ailleurs peu utilisée par les entreprises. Les besoins individuels sont surtout pris en compte lors de l'implantation de plans d'avantages sociaux flexibles, plutôt que dans la distribution du salaire. Le peu d'études effectuées a plutôt mis l'accent sur les conditions poussant les responsables de la rémunération à utiliser cette règle. L'utilisation d'une règle basée sur les besoins semble dépendre de la nature de la relation entre l'employé et l'employeur. Ainsi Lamm et Schwinger (1980) trouvent dans leur étude que les personnes dans le besoin recevaient une plus grande part de la récompense à distribuer lorsqu'elles étaient des amies du responsable de la distribution que lorsqu'elles étaient de simples connaissances. Leventhal, Weiss et Buttrich (1973) expliquent l'utilisation de cette règle par une motivation de prévention de gaspillage et rajoutent une autre variable, soit l'information. Dans leur étude, ils trouvent que plus le potentiel de gaspillage était élevé, plus le choix de la distribution tendait vers une règle basée sur les besoins, cette tendance devenant plus forte lorsque les autres individus impliqués dans la distribution ne savaient pas ce que les autres recevaient.

Bien que la règle basée sur les besoins ne soit que rarement utilisée en rémunération, nous croyons pouvoir observer une variation entre les deux systèmes. Cette variation serait due, entre

autres, au fait que dans un SRC, des besoins autres que monétaires sont plus aisément satisfaits que dans un SRT. Nous pensons particulièrement au besoin d'actualisation de soi, satisfait par l'entremise de l'apprentissage continu de compétences, entraînant par le fait même une hausse de l'estime de soi.

L'étude de Tremblay, St-Onge et Toulouse (1991) montre que les personnes qui accordent de l'importance aux besoins dans leur rémunération peuvent être décrites comme des personnes qui ont des responsabilités familiales, qui accordent une grande importance aux conditions de travail et aux récompenses matérielles et valorisent peu l'actualisation de soi. Miceli et Lane (1991) abondent dans le même sens. Pour eux, les employés préférant une règle selon les besoins sont surtout des femmes, moins éduquées, dans des groupes occupationnels bas, recevant un salaire faible et pour qui il est difficile d'obtenir un meilleur emploi.

N'ayant pas beaucoup d'indices dans la littérature pour donner un sens à cette hypothèse, nous nous basons sur ce profil d'individu. Nous pouvons croire qu'un individu pour qui l'actualisation de soi n'est pas importante, cadrerait plus avec un SRT qu'avec un SRC puisque ce dernier système vise justement en partie une meilleure estime de soi des travailleurs. Si ce type de justice n'est pas important pour un individu, nous pouvons nous attendre à ce que la perception qu'il en a est élevée, relativement à l'importance qu'il y accorde (Lawler, 1971). C'est à dire que moins une règle est importante pour un individu, plus la perception qu'il en a soit élevée. La pyramide des besoins de Maslow (Blondin, 1990) nous donne aussi

des indices quant au sens à donner à cette hypothèse. Pour lui, les besoins fondamentaux sont au nombre de cinq. Il s'agit des besoins physiologiques de base (manger, boire, dormir), des besoins de sécurité (stabilité), des besoins d'acceptation (amour, appartenance), des besoins d'estime (prestige, reconnaissance) et finalement des besoins d'actualisation de soi. Dans un SRC, les besoins de base sont satisfaits tout comme dans un SRT, avec le salaire de base. Les deux systèmes devraient contribuer à combler les besoins de sécurité et d'acceptation également, particulièrement si le travail d'équipe existe dans les deux. Cependant la rémunération totale implique aussi les différents avantages sociaux et les aspects intrinsèques du travail. Nous avons vu qu'un SRC vise justement une meilleure estime de soi des employés, par la formation qui leur est offerte. Par conséquent, nous pouvons supposer que la perception de justice basée sur les besoins sera plus grande dans un SRC que dans un SRT.

HYPOTHESE 3: La perception de justice selon les besoins sera plus élevée dans un système de rémunération basé sur les compétences que dans un système de rémunération traditionnel.

En bref, nous pouvons croire que les perceptions concernant les différentes composantes de la justice distributive varieront dans le sens qui suit:

Tableau sommaire 2.3.1 Hypothèses sur la justice distributive

Rémunération des compétences	Rémunération traditionnelle
Perception de justice selon les besoins plus élevée	Perception de justice selon les besoins plus faible
Perception de l'égalité plus faible	Perception de l'égalité plus élevée
Perception d'équité individuelle plus élevée	Perception d'équité individuelle plus faible
Perception d'équité interne plus élevée	Perception d'équité interne plus faible
Perception d'équité externe plus faible	Perception d'équité externe plus élevée

2.4 JUSTICE PROCÉDURALE :

Présentation du concept et hypothèses

La justice procédurale est un dérivé de la justice distributive (Lind et Tyler, 1988). Du point de vue de l'individu, les procédures menant à la distribution des récompenses et la distribution en soi ont des statuts psychologiques différents. La distribution est le résultat, les procédures sont une partie du réseau causal qui génère les résultats (Leventhal, Karuza et Fry, 1980). Les individus portent donc également un jugement sur les mécanismes et les procédures

utilisés dans l'attribution des récompenses. Il a été démontré que les employés perçoivent vraiment la différence entre les deux types de justice (Greenberg, 1990). La justice procédurale correspond à la perception qu'ont les individus de la justice des moyens utilisés pour déterminer le montant de la rémunération (Folger et Konovsky, 1989).

Selon Tremblay, Toulouse et St-Onge (1992), la justice procédurale serait une pré-condition à l'établissement et au maintien de la justice distributive. À ce sujet, Schaubroeck et coll. (1994) trouvent que les épreuves économiques (telles les coupures salariales) sont positivement reliées à l'insatisfaction au travail, le manque d'implication et l'intention de partir, seulement chez les employés n'ayant reçu aucune explication (justice procédurale). La justice procédurale a un impact particulier sur les attitudes à l'égard du syndicat (Fryxell et Gordon, 1989), la satisfaction de l'emploi (Summers et Hendrix, 1991), le stress (McKenna, 1987), la confiance envers le superviseur et l'implication au travail (organisational citizenship behavior), (Konovsky et Pugh, 1994). Selon Lind et Tyler (1988), la justice procédurale a un fort impact sur les attitudes envers l'organisation, incluant la satisfaction de l'emploi, l'évaluation des superviseurs, l'engagement organisationnel, la loyauté et la cohésion dans le groupe de travail. Toujours selon ces deux auteurs, les organisations qui ignorent les perceptions de justice procédurale, courent le risque d'engendrer des attitudes négatives envers l'organisation, l'insatisfaction ainsi que la désobéissance aux règles organisationnelles et même dans quelques cas, une baisse de la performance. En ce qui concerne la désobéissance, certains auteurs

(Friedland et coll., 1973) croient qu'une mauvaise perception de justice procédurale peut conduire non seulement à la désobéissance mais aussi à des méthodes plus "efficaces" et plus astucieuses de désobéir. Quelques évidences de l'existence d'un lien entre la justice procédurale et la performance ont été trouvées dans la littérature. Cependant ce lien ne ressort pas toujours et n'est jamais très fort. Par contre, selon Lind et Tyler (1988), la perception de justice procédurale rend les individus plus volontaires à subordonner leurs propres intérêts à court terme aux intérêts de l'organisation. Si cette affirmation est vraie, les bénéfices de la justice procédurale pour les organisations vont plus loin encore que ses effets sur la performance. Ces études démontrent bien, à notre avis, l'importance de mesurer la perception de justice procédurale. Comment mesure-t-on ce concept?

Pour Rioux [s.d.], une rémunération juste doit être prévisible, connue et uniforme et elle doit permettre d'inscrire des revendications prenant en compte la protection du pouvoir d'achat.

Pour Leventhal, Karuza et Fry (1980), une procédure juste pour distribuer les récompenses devrait être consistante, minimiser les opportunités de décisions intéressées en assurant une procédure efficace du choix des agents de décisions, assurer l'utilisation d'information exacte pour la prise de décision, inclure la possibilité d'appel et de modification, représenter les préoccupations des différentes parties et être basée sur des pratiques morales. De plus, ces auteurs mentionnent qu'étant donné que la routinisation des procédures réduit le délai et apaise le fardeau de ceux qui administrent les procédures, les individus préfèrent des procédures

standardisées, faciles à appliquer. Lind et Tyler, dans leur revue de la littérature en 1988, trouvent quelques évidences supportant l'existence réelle de ces six principes.

Lind et Tyler (1988), Greenberg (1990), ainsi que Tremblay (1992) regroupent ces six principes sous trois grandes catégories. Pour ces auteurs, le degré de justice procédurale perçu dépend en grande partie du degré de contrôle perçu qu'ont les individus dans les diverses étapes menant à une décision ainsi que sur la consistance et l'uniformité dans l'application d'une pratique.

Des études utilisant une simulation de décisions légales ont trouvé, de façon consistante et répétée, que les verdicts résultant de procédures permettant un certain degré de contrôle aux participants étaient perçus comme étant plus justes et étaient mieux acceptés que lorsqu'ils résultaient de procédures déniaient ce contrôle (Greenberg, 1990). Les trois catégories utilisées dans la présente recherche sont donc:

- contrôle
- consistance
- uniformité

Pour s'assurer de la présence de justice procédurale, ces principes doivent être présents dans toute procédure.

Dans un SRC, ces éléments seront particulièrement importants au niveau de la certification. La seule étude à notre connaissance ayant mesuré les perceptions de justice procédurale dans un SRC est celle de Lee (1995). Elle mesure spécifiquement ce qu'elle nomme la

justice de la certification. Elle trouve que la perception de justice procédurale et la perception de justice de la certification sont positivement corrélées avec les comportements in-role, c'est-à-dire les comportements prescrits par l'organisation et avec les comportements extra-role, soit les comportements favorables à l'organisation mais qui ne sont pas prescrits. Selon Organ (1988), la motivation des individus à produire des comportements in-role et extra-role peut être très différente dépendant du système de rémunération. La démonstration de ces comportements étant reliée à la perception de justice, nous croyons donc qu'il y aura une différence de perception entre les individus régis par un SRT et par un SRC.

Étant donné la connaissance minimale que les individus doivent posséder sur les procédures avant d'y porter un jugement, un SRT serait probablement favorisé, celui-ci étant plus facile à comprendre. Leventhal, Karuza et Fry (1980) mentionnent que les individus préfèrent des procédures standardisées et faciles à appliquer. Un SRT répond beaucoup plus à cette préférence qu'un SRC. De plus, la difficulté d'administration des salaires telle qu'identifiée par plusieurs auteurs engendrera probablement une perception négative de cette administration, les risques d'erreurs et de biais, étant plus nombreux lorsque les procédures et informations nécessaires sont plus nombreuses (voir tableau 2.4.1). En effet, plus une décision nécessite d'information, plus les risques d'erreurs sont grands.

Les procédures impliquées dans un SRC sont en effet nombreuses.

Tableau 2.4.1: Décisions impliquées dans un SRC

- Quels seront les employés rémunérés selon le système de compétences?
- Les compétences à apprendre sont-elles pertinentes?
- Quel sera le nombre maximum de compétences pour lequel on accepte de payer?
- Quel sera le nombre minimum de compétences exigé?
- Quelles seront la durée et la séquence d'apprentissage des compétences?
- Comment se fera l'accès à la formation?
- Y aura-t-il une période de probation (pay back)?
- Compensera-t-on les individus en attente (hold ups)?
- Comment se fera la rotation des postes?
- Sur quels éléments se basera-t-on pour établir la valeur (prix) de chacune des compétences?
- Quelle forme d'évaluation et de reconnaissance (certification) des compétences sera utilisée?
- Que fera-t-on dans les cas d'obsolescence des compétences?

source: Tremblay, 1994

La crainte existe que la rémunération basée sur les compétences ne se prête plus facilement à des biais et abus. Une des craintes mentionnées par Rioux [s.d.], représentant de la CSN, a justement trait à la possibilité de favoritisme ou de discrimination. Par exemple, il y a risque de discrimination ou de décisions intéressées dans un SRC, particulièrement concernant l'accès à la formation. Rioux, à l'instar de Ledford (1991), suggère que l'on conserve le principe d'ancienneté pour assurer un mécanisme connu et uniforme régissant équitablement l'accès aux programmes de formation. Gupta et coll. (1986) suggèrent que la procédure d'accès à la formation se fasse, si ce n'est pas par ancienneté, selon les besoins de l'équipe, la performance antérieure ou selon le temps d'attente de l'employé pour la formation. La façon de procéder, afin qu'elle soit acceptée de

Les procédures impliquées dans un SRC sont en effet nombreuses.

Tableau 2.4.1: Décisions impliquées dans un SRC

- Quels seront les employés rémunérés selon le système de compétences?
- Les compétences à apprendre sont-elles pertinentes?
- Quel sera le nombre maximum de compétences pour lequel on accepte de payer?
- Quel sera le nombre minimum de compétences exigé?
- Quelles seront la durée et la séquence d'apprentissage des compétences?
- Comment se fera l'accès à la formation?
- Y aura-t-il une période de probation (pay back)?
- Compensera-t-on les individus en attente (hold ups)?
- Comment se fera la rotation des postes?
- Sur quels éléments se basera-t-on pour établir la valeur (prix) de chacune des compétences?
- Quelle forme d'évaluation et de reconnaissance (certification) des compétences sera utilisée?
- Que fera-t-on dans les cas d'obsolescence des compétences?

source: Tremblay, 1994

La crainte existe que la rémunération basée sur les compétences ne se prête plus facilement à des biais et abus. Une des craintes mentionnées par Rioux [s.d.], représentant de la CSN, a justement trait à la possibilité de favoritisme ou de discrimination. Par exemple, il y a risque de discrimination ou de décisions intéressées dans un SRC, particulièrement concernant l'accès à la formation. Rioux, à l'instar de Ledford (1991), suggère que l'on conserve le principe d'ancienneté pour assurer un mécanisme connu et uniforme régissant équitablement l'accès aux programmes de formation. Gupta et coll. (1986) suggèrent que la procédure d'accès à la formation se fasse, si ce n'est pas par ancienneté, selon les besoins de l'équipe, la performance antérieure ou selon le temps d'attente de l'employé pour

tous, pourrait être décidée suivant les préférences des employés. Aucune recherche n'ayant été effectuée à ce jour sur l'efficacité relative de chacune de ces procédures, aucune suggestion n'est apportée ici.

Un second exemple de risque d'erreurs ou d'abus concerne les tests de certification que l'organisation effectue. Ceux-ci doivent être non seulement légalement défendables mais doivent être perçus comme justes. Lee (1995) trouve à cet effet que la perception de justice de la certification était positivement reliée à la démonstration de comportements pro-sociaux favorables à l'organisation, telles les comportements in-role et extra-role.

Milkovitch et Newman (1993) suggèrent plusieurs façons de procéder à cette certification, soit par la complétion avec succès du cours de formation, l'évaluation par les pairs, la démonstration effective de la tâche apprise et divers tests. Selon Lawler (1991) et Ledford (1991), la meilleure approche demeure l'échantillon de travail (work sample). Selon cette approche, la certification est basée sur la réussite de l'employé à la tâche. Il va sans dire que peu importe le test choisi, il devra être valide et fidèle. Dewey (1994) a particulièrement étudié la question de la certification. Selon elle, dépendant de l'étape où l'organisation est rendue dans l'implantation de son SRC la façon d'évaluer les employés variera. Ainsi, les employés possédant le plus de connaissances ou avec le plus haut niveau de compétences devraient évaluer leurs pairs sur la base de mesures objectives, d'observation directe ou de tests. Au début de l'expérience tous sont à peu près au même niveau. Dans ces cas là,

l'auteur suggère que les architectes du SRC conduisent l'évaluation initiale, ceux-ci étant plus familiers avec la procédure de travail, comprenant la logique de la progression de l'apprentissage dans une famille et ayant intérêt à ce que le système soit une réussite. Cette première évaluation devrait être basée sur des entrevues avec les pairs et sur une revue de la performance antérieure. Suite à cette première évaluation, on place les employés sur les différents niveaux et à partir de là, ils peuvent continuer d'évoluer à travers la formation. Au fur et à mesure que des employés atteignent des niveaux élevés de compétences, ceux-ci pourront alors commencer à évaluer leurs pairs. Une combinaison des différentes techniques de certification serait, à mon avis, certainement souhaitable, afin de comparer les résultats et de s'assurer qu'ils sont valides.

2.4.1 Contrôle

Un SRC exige habituellement d'un employé qu'il apprenne et maîtrise un minimum de compétences. S'il désire les apprendre toutes cela lui est aussi possible. De plus l'employé peut choisir quelles compétences il apprendra. Il exerce ainsi un certain contrôle sur la progression de son salaire, puisque ce sont les compétences apprises et maîtrisées qui déterminent son salaire. Dans un SRT par contre, la progression du salaire est déterminée premièrement par le poste qu'un employé occupe et ensuite par les années d'ancienneté, déterminants sur lesquels les individus n'ont aucun contrôle. L'influence individuelle sur le salaire apparaît beaucoup plus limitée dans un SRT que dans un SRC. Nous pouvons donc croire que la

perception de contrôle sera plus élevée dans le deuxième système de rémunération que dans le premier.

HYPOTHESE 4a: La perception de contrôle sur les décisions sera plus grande chez les individus régis par un système de rémunération basé sur les compétences que chez les individus régis par un système de rémunération traditionnel.

2.4.2 Consistance

Les SRT ont été construits justement pour s'assurer d'avoir un mécanisme consistant pour la prise de décision quant à la rémunération (Livernash, 1980). La perception de consistance devrait donc être assez élevée dans un tel système. En théorie, rien n'empêche, dans un SRC que ce principe soit aussi respecté. Néanmoins, comme nous l'avons mentionné précédemment, les décisions à prendre dans un tel système étant assez nombreuses, les risques augmentent proportionnellement. Nous croyons donc que la perception de consistance risque d'être plus faible dans un SRC que dans un SRT.

HYPOTHESE 4b: La perception de consistance sera plus élevée chez les employés régis par un système de rémunération traditionnel que chez les employés régis par un système de rémunération basé sur les compétences.

2.4.3 Uniformité

Les emplois dans un SRT sont tous analysés de la même manière, suivant le même plan et par le même comité. Dans un SRC, nous l'avons vu, les employés peuvent être évalués par leurs pairs, par leurs superviseurs, par les dessinateurs du système ou par des tests papiers-crayons. Bien qu'en général une entreprise choisira un seul système de certification et s'en tiendra à lui, nous pouvons certainement croire que les risques que les tests varient sont beaucoup plus nombreux dans un SRC que dans un SRT. En effet, prenons par exemple l'évaluation par les pairs (méthode la plus populaire), chaque employé n'évalue pas de la même façon et chaque employé risque de ne pas être évalué de la même façon dépendant s'il est apprécié ou non. Nous pouvons croire que la perception d'uniformité risque d'être plus faible dans un SRC que dans un SRT.

HYPOTHESE 4c: La perception d'uniformité sera plus élevée chez les employés régis par un système de rémunération traditionnel que chez les employés régis par un système de rémunération basé sur les compétences.

Concernant ce type de justice, nous croyons que les perceptions concernant les différentes composantes de la justice procédurale varieront dans le sens qui suit:

Tableau sommaire 2.4.2 hypothèses sur la justice procédurale

Rémunération des compétences	Rémunération traditionnelle
Perception de contrôle plus élevée	Perception de contrôle plus faible
Perception de consistance plus faible	Perception de consistance plus élevée
Perception d'uniformité plus faible	Perception d'uniformité plus élevée

Suite aux discussions sur les différents concepts de cette étude, ces hypothèses ont donc été retenues. Il s'agit maintenant de les vérifier. Bien que des difficultés d'ordre méthodologiques soient survenus, nous verrons dans le chapitre suivant qu'une méthodologie appropriée a finalement été retenue.

3. MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre a pour objet de présenter la méthodologie retenue pour vérifier les hypothèses de recherches. Avant toute chose, nous croyons utile de mentionner les démarches effectuées avant d'en arriver au choix de la méthodologie utilisée.

3.1 INTRODUCTION

La méthodologie idéale pour cette recherche serait de trouver une entreprise utilisant un SRC et un SRT pour deux groupes du même type d'employés. Il s'agirait donc de comparer deux groupes de travailleurs régis par les mêmes conventions et politiques générales de travail, sous le même climat de travail, c'est à dire deux groupes chez lesquels la seule variable qui varie est le système de rémunération. Une telle entreprise existe, il s'agit de Alcan. Cette entreprise possède plusieurs usines qui ne sont pas toutes régies par le même système de rémunération. Les employés de leur usine de Alma sont régis par un SRC, alors que les employés des diverses autres usines sont soit en transition entre un SRT et un SRC ou régis par un SRT.

Nous avons contacté les responsables de Alcan, lesquels nous avaient autorisé à effectuer notre collecte de données chez eux. Cependant, ils étaient en négociation collective avec les employés de production au moment de faire cette recherche. Cette négociation était conflictuelle, certaines usines ayant même déclenché une grève.

Ils ont changé d'idée et ne nous ont pas permis de questionner leurs employés sur leurs perceptions quant au système de rémunération, cela risquant de raviver le conflit. Nous avons même tenté notre chance avec le syndicat. La réponse là encore a été négative.

La deuxième solution envisagée était de comparer des employés d'entreprises différentes, et de composer avec la variance dû à des variables autres que le système de rémunération. Nous avons donc contacté d'autres entreprises possédant un SRC, telles Marion Merrel Dow, Dowty, Northern Telecom, QIT Fer et Titane. Ces entreprises ont aussi refusé de nous recevoir, en invoquant différentes raisons. Ainsi une des entreprises était en pleine restructuration, une autre était dans une atmosphère très conflictuelle due à une baisse de productivité. Nous avons aussi tenté notre chance du côté syndical. Ils ne pouvaient pas nous recevoir sans l'accord de la direction.

La troisième alternative était de faire une manipulation en laboratoire. Nous avons pensé engager des étudiants, les faire travailler à une quelconque tâche et les rémunérer selon un système ou l'autre. La tâche terminée, nous les aurions questionnés sur leurs perceptions. Cette alternative ne nous est pas apparue comme pouvant être efficace à cause de plusieurs lacunes. La lacune principale étant que les étudiants n'auraient pas eu assez de temps pour vraiment s'imprégner du système de rémunération, les réponses auraient forcément été approximatives et difficiles à généraliser.

La stratégie finalement retenue n'est peut-être pas la meilleure ou l'idéale mais a le mérite d'être réalisable et de pouvoir donner des résultats satisfaisants. La recherche étant la première du genre, les

résultats seront certainement utiles, malgré quelques lacunes méthodologiques.

3.2 STRATÉGIE GÉNÉRALE DE VÉRIFICATION

La méthodologie retenue est l'administration d'un questionnaire écrit et à administration directe. Celle-ci est très utile pour obtenir rapidement des informations précises auprès de plusieurs individus et est relativement peu coûteuse (Quivy et Campenhoudt, 1988). Les répondants reçoivent le questionnaire à la maison, le remplissent au mieux de leurs connaissances et nous le renvoient par la poste. Quatre milles questionnaires sont envoyés par la poste à des destinataires choisis au hasard, parmi les hommes de la ville de Alma. Nous reparlerons de ces choix dans la partie 3.2.2, traitant plus spécifiquement de l'échantillon.

Nous avons choisi de mesurer des perceptions car dans la théorie de justice ce sont les perceptions qui sont déterminantes. La justice perçue peut être différente de la justice actuelle, mais ce sont sur leurs perceptions que les individus se basent pour porter un jugement (Berg, 1991), ce qui fait dire à Greenberg (1990) qu'il est plus déterminant pour les gestionnaires de paraître justes que d'être justes.

La population visée est les travailleurs de production du secteur manufacturier régis par des systèmes de rémunération traditionnelle et basés sur les compétences.

3.2.1 Échantillon

L'échantillon choisi est les travailleurs masculins de la ville de Alma. Cette ville a été choisie en particulier par ce que nous savons qu'un des employeurs majeurs de cette ville possède un SRC. La petite taille de la ville (population totale de 26 000 personnes) n'est pas un facteur inconnu à cette décision. Il est plus probable ainsi, en envoyant nos questionnaires au hasard, de tomber sur des employés régis par un SRC. Afin d'augmenter nos chances de rejoindre les employés de cet employeur, nous avons expédié nos questionnaires dans les deux quartiers ouvriers autour de cette entreprise, soit Isles Malignes et Noville. Nous choisissons un échantillon masculin puisque les employés principalement touchés par le type de rémunération qui nous intéresse sont les employés de production à prédominance masculine. Le questionnaire est adressé "À l'homme de la maison".

L'échantillon est de 4 000 personnes. En envoyant des questionnaires personnalisés nous aurions probablement eu un taux de réponses plus élevé, mais étant donné les coûts reliés à cette procédure, le nombre d'envois en aurait nécessairement été réduit. Nous optons donc pour un plus grand nombre d'envois adressés à l'occupant, par service de publipostage. De cette façon même si le taux de réponse s'en trouve diminué, le nombre d'envois devrait compenser largement cette diminution. Le nombre de questionnaires utilisable est de 306. Le taux de réponses obtenues est de 7,65%. Nous considérons ce taux comme satisfaisant étant donné la

méthodologie utilisée. Rappelons que les questionnaires ont été envoyés au hasard par service de publipostage.

3.2.2 Le questionnaire

Le questionnaire a été construit à partir d'informations obtenues dans la littérature. La partie sur la justice procédurale est en fait une adaptation du questionnaire de Folger et Konovsky (1989). Les énoncés sur la justice distributive sont tirés en grande partie de Summers et Hendrix (1991). Concernant les énoncés sur les règles de besoins et d'égalité, ils sont créés à partir du peu d'information que nous possédions, aucun questionnaire sur ces thèmes n'existant à notre connaissance. Un exemplaire complet du questionnaire est inclus en annexe. De plus, nous incluons une partie du Pay Satisfaction Questionnaire de Henneman et Schwab (1985) afin de s'assurer de la validité de notre questionnaire. Les différents auteurs s'accordent tous à dire que les perceptions de justice sont très corrélées à la satisfaction du salaire, les résultats aux deux questionnaires devraient donc aussi être corrélés. À la toute fin du questionnaire, une partie intitulée information générale est incorporée. Nous avons intégré dans cette partie des questions nous permettant de voir si les répondants sont régis par un SRT ou un SRC, ainsi que des questions d'ordre démographique et des variables contrôle telles que l'existence ou non d'un programme de participation et d'un système de rotation des postes. Finalement une lettre de présentation incluant quelques instructions pour remplir le questionnaire est incluse.

Le questionnaire comprend un total de vingt-huit questions. Onze questions visent à mesurer les perceptions de justice procédurale, dont quatre pour le contrôle, trois pour la consistance et quatre pour l'uniformité. Onze questions visent à mesurer la perception de justice distributive. Elles sont réparties comme suit: deux questions sur équité interne, deux questions sur équité externe, six questions sur équité individuelle et une question sur la préférence des répondants quant au type d'équité. Trois questions sont réservées à la mesure des besoins et trois autres pour l'égalité. Sept questions sont réservées au type de système de rémunération. Trois questions visent à identifier les répondants régis par un SRT, les quatre autres identifient les répondants régis par un SRC. La répartition des questions se voit facilement à l'aide des tableaux 3.2.1, 3.2.2 et 3.2.3.

Un prétest a été effectué chez une trentaine d'employés syndiqués d'un hôpital. Ce type d'employés est assez similaire quant à l'éducation et au niveau de connaissances des employés de production. À partir de leurs recommandations et des réponses fournies par eux, nous avons réduit les échelles Likert de sept possibilités de réponses à cinq. La version originale se lisait ainsi: 1. tout à fait d'accord, 2. modérément d'accord, 3. légèrement d'accord, 4. ni d'accord ni en désaccord, 5. légèrement en désaccord, 6. modérément en désaccord et 6. tout à fait en désaccord. Les sujets ne voyant pas de différence entre légèrement et modérément, la première expression a carrément été supprimée. Aussi les questions inversées semblaient poser problème au niveau des réponses. Nous les avons donc converties afin qu'elles soient dans le même ordre que

les autres. Quelques autres modifications superficielles ont aussi été effectuées.

Tableau 3.2.1: Questions justice distributive

équité interne	équité externe	équité individuelle	besoins	égalité
<p>étant donné (...) comment votre salaire se compare-t-il à:</p> <p>1. celui d'autres personnes à l'intérieur de l'entreprise, dans la même catégorie d'emploi.</p> <p>2. celui d'autres personnes à l'intérieur de l'entreprise dans d'autres catégories d'emploi.</p>	<p>étant donné (...) comment votre salaire se compare-t-il à:</p> <p>1. celui d'autres personnes dans la même catégorie d'emploi à l'extérieur de votre entreprise.</p> <p>2. celui d'autres personnes dans différentes catégories d'emploi à l'extérieur de votre entreprise.</p>	<p>étant donné (...) comment votre salaire se compare-t-il à:</p> <p>1. celui d'autres personnes possédant des habiletés similaires.</p> <p>2. celui d'autres personnes possédant une formation similaire.</p> <p>3. celui que vous receviez dans un emploi antérieur.</p> <p>1. Je reçois le salaire mérité</p> <p>2. Le salaire que je reçois est lié à ma valeur pour l'organisation.</p> <p>3. Mes caractéristiques personnelles sont considérées lors de la prise de décision sur mon salaire.</p>	<p>1. Le salaire que je reçois correspond à mes besoins étant donné mes responsabilités sociales et familiales.</p> <p>2. Le versement des salaires se fait selon les besoins de chaque individu.</p> <p>3. Ma rémunération globale (salaire et avantage sociaux) respecte mes besoins personnels.</p>	<p>1. Les membres d'une même unité de travail (d'un même département) reçoivent le même salaire</p> <p>2. Les employés faisant le même travail (occupant la même fonction) reçoivent le même salaire.</p> <p>3. Le versement des salaires se fait de façon égale parmi les employés.</p>

Tableau 3.2.2: Questions justice procédurale

Contrôle	Consistance	Uniformité
<p><i>Avant de prendre une décision (...) le superviseur:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. m'a donné l'opportunité de m'exprimer. 2. a pris en considération les facteurs hors de mon contrôle. 3. m'a demandé de l'information avant de faire une recommandation. <p><i>Après la prise de décision, il m'est possible de:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. faire appel de la décision concernant mon salaire. 	<p><i>Le superviseur:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. a utilisé des standards consistants dans l'évaluation de mon salaire. 2. a commencé par devenir familier avec mon travail avant l'évaluation. 3. a obtenu de l'information exacte sur mon travail. 	<p><i>Le superviseur:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. a établi au départ et de façon claire ce qu'on attend de moi. 2. a fait en sorte qu'aucun motif personnel ne vienne biaiser la décision. 3. n'a pas été influencé par des choses qui n'auraient pas dû être considérées. <p><i>Il m'est possible:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. de discuter avec le responsable de la rémunération de la façon dont est effectuée l'évaluation de mon salaire.

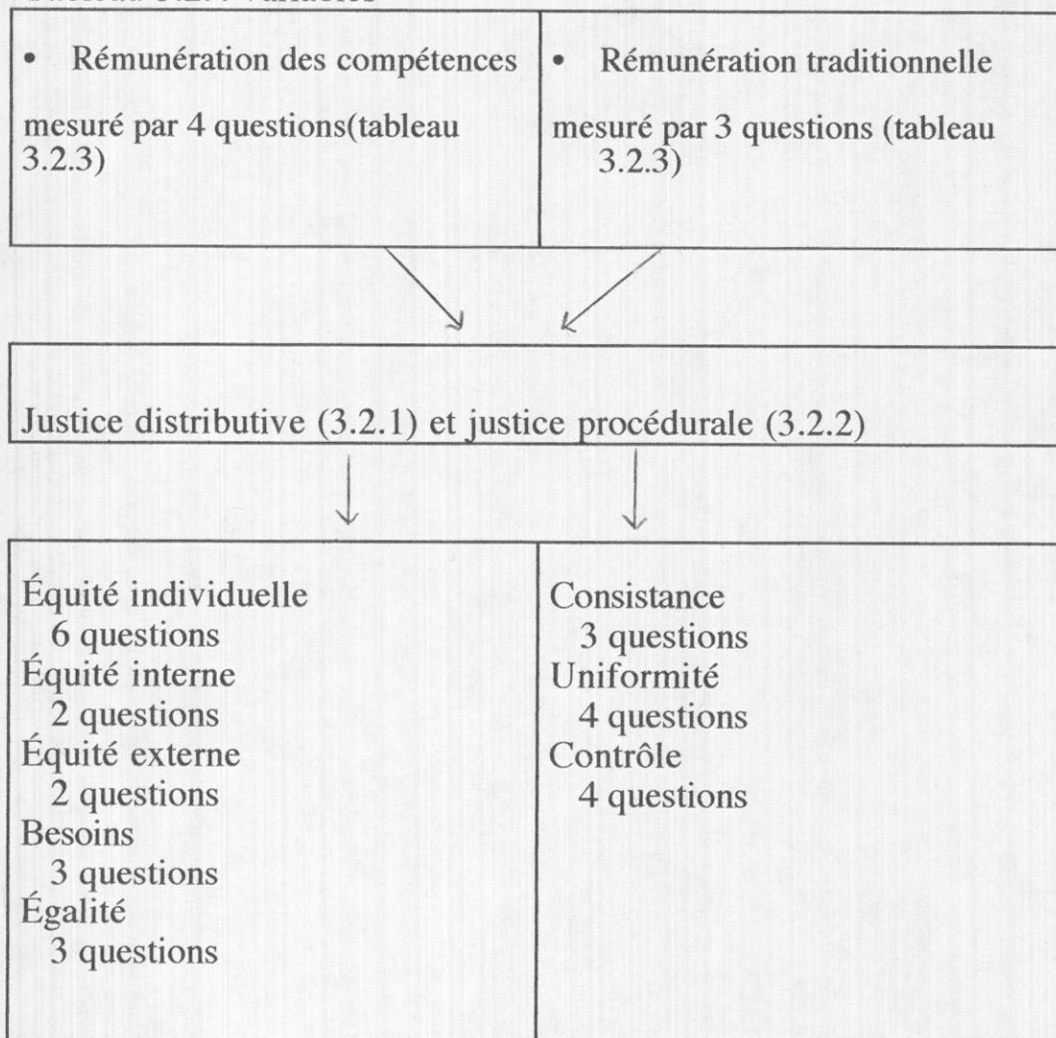
Tableau 3.2.3: Questions identifiant le type de système de rémunération

Système de rémunération basé sur les compétences
10. Votre système de rémunération est-il basé sur des compétences ou habiletés à acquérir?
11. Êtes-vous rémunéré selon les habiletés que vous développez?
12. Afin de changer de classe salariale, devez-vous suivre et réussir une formation?
13. Plus vous acquérez des connaissances, plus votre niveau de salaire est élevé.
Système d'évaluation des emplois (traditionnel)
7. Votre système de rémunération est-il basé sur une évaluation des emplois?
8. "Êtes-vous rémunéré selon le poste que vous occupez?"
9. Si vous changez d'emploi, à l'intérieur de l'entreprise, cela signifie-t-il que vous changez aussi de salaire?

3.2.3 Variables

Les concepts théoriques des précédents chapitres peuvent être traduits en variables. Le type de système de rémunération, soit un SRT et un SRC, est la variable indépendante. Les perceptions de justices distributive et procédurale sont quant à elles les variables dépendantes. Afin d'avoir une mesure la plus complète possible, la variable de justice distributive est subdivisée en cinq variables dépendantes, soit l'équité interne, externe et individuelle et les règles de besoins et d'égalité. La justice procédurale quant à elle est représentée par trois variables dépendantes soit la consistance, le contrôle et l'uniformité. Selon que l'échantillon appartient à un SRC ou un SRT (v.i.), les perceptions d'équité interne, externe et individuelle, ainsi que les perceptions des règles basées sur les besoins et l'égalité, et les perceptions de contrôle, d'uniformité et de consistance (v.d.) varieront. Ces variables et la manière de les mesurer sont présentées dans le tableau 3.2.4. Les réponses aux différentes questions mesurant les variables dépendantes peuvent varier de 1 (tout à fait d'accord) à 5 (tout à fait en désaccord). Concernant les variables indépendantes, les réponses peuvent être 1 (oui), 2 (non) ou 3 (ne sais pas).

Tableau 3.2.4 variables



Certaines variables contrôles sont aussi insérées. Il s'agit de l'existence ou non d'un système de participation et de rotation des postes, l'âge des répondants, le statut social, le niveau de salaire, le secteur de travail, le type d'emploi, la taille de l'entreprise qui les embauche, l'ancienneté, et la scolarité (voir tableau 3.2.5). Ces variables peuvent exercer une influence sur la satisfaction et les perceptions de justice.

Tableau 3.2.5: variables contrôles

Variables contrôles: questions correspondantes

1. Âge
2. Statut civil
3. Nombre d'années à votre présent emploi
4. Est-ce votre premier emploi?
14. Est-ce votre première expérience avec ce type de rémunération?
15. Dans le département où vous travaillez, existe-t-il un système de rotation des postes?
16. Existe-t-il un système de participation?
17. Votre salaire se situe présentement dans quelle catégorie? (choix de réponses)
18. Combien de personnes sont présentement à l'embauche de votre entreprise?
19. Dans quel secteur travaillez-vous?
20. Quel type d'emploi occupez-vous présentement?

4. ANALYSE DES RÉSULTATS

L'objet de ce chapitre est d'exposer les résultats de la recherche et de les interpréter. Nous débuterons par l'analyse de la fidélité du questionnaire pour ensuite se pencher sur les résultats proprement dits, soit ceux qui nous permettront d'appuyer ou non les hypothèses de recherche.

4.1 MÉTHODE D'ANALYSE

Les données sont analysées par le logiciel SAS. Nous avons calculé le coefficient α de Cronbach pour chacune des parties du questionnaire afin d'en mesurer la fidélité. Une analyse de corrélation est ensuite effectuée entre les différentes variables. De cette façon on s'assure que ces variables sont effectivement différentes les unes des autres et on teste aussi l'hypothèse que les variables dépendantes (justice procédurale et distributive) varient suivant le système de rémunération. Les corrélations avec la satisfaction du salaire (questionnaire déjà éprouvé) nous permettent aussi d'estimer la fidélité du questionnaire. Des tests "t" sont effectués pour comparer chaque observation concernant le type de rémunération. Pour finir, quelques régressions multiples sont effectuées en incluant les différentes variables de contrôles incluses dans le questionnaire, afin d'en faire ressortir un modèle c'est-à-dire de voir les relations existant entre nos différentes variables.

Avant de commencer l'analyse des résultats nous avons établi des paramètres. Dans le questionnaire, le répondant pouvait répondre à la case "ne sais pas". Afin de faciliter l'analyse statistique, nous avons spécifié dans le programme que si tel était le cas, il fallait remplacer la donnée par un non. À cause de la nature des questions posées, nous croyons que si le répondant répondait "ne sais pas", cela équivalait à non. Par exemple, si le répondant ne sait pas s'il y a un système de rotation des postes, c'est qu'il ne doit pas y en avoir. Les résultats ne devraient pas en être faussés. En ce qui concerne les données inexistantes, lorsque celles-ci étaient peu nombreuses, nous les avons remplacées par les moyennes préalablement calculées. Si le questionnaire comportait trop de blancs, il n'était pas retenu.

4.2 RÉSULTATS

À la lumière des résultats nous pouvons brosser un portrait des répondants (voir tableau 4.2.1). Ceux-ci ont en moyenne 41 ans, sont mariés ou conjoints de fait, ont 14 ans d'ancienneté dans le présent emploi, il s'agit dans la plupart des cas de leur premier emploi, leur salaire se situe entre 30 000\$ et 34 999\$ et la taille de l'entreprise pour laquelle ils travaillent varie entre un et 5 000 pour une moyenne de 908 employés.

Tableau 4.2.1 Caractéristiques de l'échantillon

Variabes	Moyennes	Écart-types
Âge	41,16	9,02
Salaire	entre 30 000 et 34 999\$	2,16
Taille de l'entreprise	908,38	3910,56
Ancienneté	14,05	10,26
Célibataire ¹	0,13	0,34
Marié ou conjoint de fait	0,69	0,46
Un enfant	0,14	0,34
Plusieurs enfants	0,48	0,50
Premier emploi	0,20	0,40
Rotation des postes	0,16	0,37
Participation	0,20	0,40

Nous avons aussi calculé les moyennes et écarts-types de toutes les questions du questionnaire. Ceux-ci sont présentés au tableau 4.2.2.

¹ Pour cette variable et les suivantes, 0 = oui et 1 = non.

Tableau 4.2.2 Variables: moyennes et écart-types

Variable	moyenne	écart-type
7. Votre système de rémunération est-il basé sur une évaluation des emplois?	0,37	0,48
8. Êtes-vous rémunéré selon le poste que vous occupez?	0,75	0,43
9. Si vous changez d'emploi, à l'intérieur de l'entreprise, cela signifie-t-il que vous changez aussi de salaire?	0,53	0,50
10. Votre système de rémunération est-il basé sur des compétences ou habiletés à acquérir?	0,40	0,49
11. Êtes-vous rémunérés selon le nombre d'habiletés que vous développez?	0,26	0,44
12. Afin de changer de classe salariale, devez-vous suivre et réussir une formation?	0,37	0,48
13. Plus vous acquérez de connaissances, plus votre niveau de salaire est élevé.	0,27	0,44
Justice selon les besoins ²	2,84	1,33
Justice selon l'égalité	2,56	1,23
Équité interne	3,00	0,81
Équité externe	3,06	1,07
Équité individuelle	2,96	0,94
Consistance	3,15	1,32
Contrôle	3,56	1,17
Uniformité	2,72	1,01
Satisfaction du salaire ³	2,93	0,88

² Pour ces variables, les réponses varient de 1: tout à fait d'accord à 5: tout à fait en désaccord.

³ Concernant la satisfaction, 1 = très insatisfait et 5 = très satisfait

Les résultats du tableau 4.2.2 nous portent à penser que les personnes qui ont choisi de participer à l'étude sont celles qui percevaient déjà de l'injustice dans leur rémunération. Les moyennes sont assez élevées, signifiant que les répondants ne perçoivent pas beaucoup de justice. En observant les résultats obtenus au questionnaire de Henneman et Schwab (1985), les répondants ne semblent ni satisfaits, ni insatisfaits de leur salaire.

Les coefficients alpha de Cronbach du tableau 4.2.3 démontrent que le questionnaire est fidèle, sauf en ce qui concerne la partie sur l'équité interne et celles mesurant le type de rémunération.

En ce qui concerne l'équité interne, celle-ci est mesurée par deux questions. Nous remarquons que ces deux questions sont assez semblables: *Étant donné vos compétences, responsabilités et conditions de travail, comment votre salaire se compare-t-il à :* 1. celui d'autres personnes à l'intérieur de l'entreprise, dans la même catégorie d'emploi. 2. celui d'autres personnes à l'intérieur de l'entreprise dans d'autres catégories d'emploi. De plus, elles se suivent dans le questionnaire. Nous croyons qu'il est possible que les répondants n'aient pas vraiment porté attention à la seconde question ou qu'il leur ait été difficile de porter un jugement, d'autant plus que les catégories d'emploi n'étaient pas spécifiées. Ex: superviseurs, employés de bureau, professionnels... Ceci peut expliquer le manque de fidélité.

Tableau 4.2.3 Coefficient alpha de Cronbach

équité individuelle	0,78
équité interne	0,56
équité externe	0,78
justice selon les besoins	0,85 *
justice selon l'égalité	0,72
justice distributive ¹	0,78
consistance	0,75 *
uniformité	0,70
contrôle	0,81
justice procédurale ²	0,86
satisfaction	0,90
rémunération traditionnelle	0,43
rémunération des compétences	0,63

* une question a été supprimée.

Deux questions sont supprimées au fin des analyses statistiques. Il s'agit d'une question sur la perception de la justice selon les besoins, soit: "Le versement des salaires se fait selon les besoins de chaque individu" et une question sur la perception de consistance, soit: "a utilisé des standards consistants dans l'évaluation de mon salaire". Nous nous sommes permis de faire cette modification car en ce qui concerne la première question, celle-ci n'a pas été tirée d'un questionnaire déjà établi. Tel que mentionné dans le chapitre sur la méthodologie, la littérature sur la justice selon les besoins est assez pauvre et aucun questionnaire n'existe à notre connaissance. Pour ce qui est de la deuxième question, bien qu'ayant été tirée directement d'un questionnaire déjà établi, l'utilisation que nous en faisons en est

¹ La variable justice distributive est une variable composite de toutes les variables d'équité (interne, externe, individuelle) d'égalité et des besoins.

² La variable justice procédurale est une variable composite des variables consistance, uniformité et contrôle.

une adaptation. Il est donc possible que pour l'utilisation que nous en avons faite, cet énoncé n'est pas applicable. D'autre part, nous croyons aussi que les répondants n'ont peut-être pas compris ce que "standards consistants" signifiait. Cette croyance nous vient du fait que dans les questionnaires retournés beaucoup avaient inscrit des points d'interrogation à cette question. Il s'agit peut-être d'un problème qui aurait dû ressortir lors du pré-test.

La partie du questionnaire concernant le type de système de rémunération du répondant n'est pas fidèle. Ceci pose certains problèmes à savoir quel type d'analyse devons-nous utiliser pour tester les hypothèses de recherches. Si le questionnaire avait été fidèle nous aurions l'ensemble des résultats aux réponses mesurant la variable "système de rémunération". Nous aurions alors effectué des tests "t" pour mesurer les différentes variables dépendantes. Malheureusement, tel n'est pas le cas.

Nous avons tout de même tenté d'utiliser les cas "purs", malgré le manque de fidélité de cette partie du questionnaire, c'est-à-dire que nous n'avons sélectionné que ceux qui avaient répondu non à toutes les questions sur la rémunération traditionnelle et au moins oui à une de celles sur la rémunération basée sur les compétences. Nous n'avons obtenu de cette façon que deux résultats significatifs, lesquels infirment nos hypothèses de recherche. Ainsi concernant la variable équité individuelle les gens percevant qu'ils sont régis par un SRC perçoivent en moyenne moins d'équité individuelle (3,68 contre 3,09) à $p < 0,05$, et sont en moyenne moins satisfaits de leur salaire (2,27 contre 2,84 à $p < 0,05$). Ces résultats sont toutefois questionnables

puisque nous n'avons pu trouver que 20 cas purs de RC contre 87 de RT. Cependant, les cas purs de RC et de RT sont des phénomènes plutôt rares en entreprises. Dans la réalité les deux systèmes cohabitent. Selon Tremblay (1996a), ceci s'explique en partie par ce que les syndicats veulent maintenir en place le système d'évaluation des emplois et d'autre part, par ce que les entreprises y sont obligées par les lois en matière d'équité salariale ou simplement pour faciliter les comparaisons salariales avec le marché. Par ailleurs, nous croyons aussi que l'ambiguïté des résultats peut aussi être expliquée par le fait que dans un système d'évaluation des emplois les compétences ou la formation sont aussi présentes en terme de facteurs à évaluer et peuvent prendre une part plus ou moins importante selon les cas. D'autre part, dans certaines entreprises, comme au ministère des Affaires sociales, une part des augmentations de salaire peut être reliée à l'acquisition de certaines compétences académiques, comme l'obtention d'un certificat par exemple. Cette argumentation explique certainement pourquoi le coefficient de fidélité de la partie du questionnaire sur la rémunération est faible.

Nous émettons l'hypothèse que l'important est que les gens perçoivent que leur système de rémunération tend vers un type ou l'autre de système. Aussi nous croyons que les gens ne connaissent pas nécessairement le nom de leur système de rémunération. Cependant, c'est la façon dont est mesurée la rémunération qui devrait amener une différence de perceptions de justice. Ainsi s'ils ne savent pas que leur système s'appelle rémunération des compétences ou évaluations des emplois, ils sont par contre certainement au courant s'ils doivent suivre une formation ou non

pour obtenir leur augmentation de salaire. La particularité essentielle d'un SRC, est le fait de relier la formation avec le salaire. Les questions sur la R.C. étaient très claires, à notre avis sur le fait que c'est une formation réussie qui était la cause d'une augmentation de salaire. De plus la partie du questionnaire sur la RC obtient un coefficient de Cronbach de 0,63 ce qui est beaucoup plus près du 0,70 nécessaire que le 0,43 de la partie sur la R.T.

Nous avons donc effectué des tests "t" en comparant les cas qui avaient répondu oui à au moins une question sur la RC et ceux qui avaient répondu non à toutes les questions sur la RC. Nous avons pu obtenir 113 observations (37% de l'échantillon) pour les répondants ayant répondu oui à au moins une question sur la rémunération des compétences et 193 (63% de l'échantillon) pour les répondants ayant répondu non à toutes les questions sur le SRC.

Tableau 4.2.4 Résultats des tests t.

1	non à toutes les Q sur les SRC	oui à au moins une des Q sur les SRC	valeur de t
	moyenne	moyenne	
équité individuelle	1,77	3,21	2,97**
équité externe	1,77	2,04	2,12*
équité interne	1,81	2,12	3,31***
équité	1,81	2,11	4,12***
besoin	1,79	2,37	3,16***
égalité	2,43	2,44	0,045 n.s.
justice distributive	1,66	2,05	4,04***
consistance	1,63	2,17	1,24 n.s.
contrôle	1,25	1,57	2,33*
uniformité	2,17	2,35	1,54 n.s.
justice procédurale	1,76	2,10	3,07**
satisfaction	2,76	3,02	2,55**

N.B. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

À la lumière des résultats du tableau 4.2.4, nous remarquons à prime abord que même si les perceptions de justice sont différentes entre les deux groupes, elles ne sont pas très élevées. Par contre ces différences appuient en partie nos hypothèses de recherches. Ils

¹ L'échelle de mesure a été inversée pour faciliter la lecture des résultats. Les scores plus élevés signifient une plus forte évaluation de la justice.

démontrent que les répondants percevant que leur système de rémunération tend vers un SRC, c'est-à-dire qu'ils ont répondu oui à au moins une des questions concernant la rémunération basée sur les compétences, perçoivent plus d'équité individuelle, plus d'équité interne, plus de justice distributive ainsi que plus de justice selon les besoins. Infirmant une de nos hypothèses, les répondants perçoivent plus d'équité externe. En combinant les trois types d'équité nous pouvons voir que la perception d'équité globale est aussi plus élevée. Il n'y a pas de différence significative entre les perceptions de justice selon l'égalité.

En ce qui a trait à la justice procédurale, nos hypothèses sont aussi partiellement confirmées. Confirmant notre hypothèse, les répondants ont une plus grande perception de contrôle. Ils perçoivent aussi plus de consistance et de justice procédurale, ce qui infirme notre hypothèse. Aucune différence significative ne ressort concernant l'uniformité .

Il est important de souligner ici, que le questionnaire utilisé pour mesurer la justice procédurale est une adaptation du questionnaire de Folger et Konovsky (1989) qui a été développé pour mesurer, entre autres, la satisfaction à l'égard des augmentations de salaire. Cet instrument mesure fondamentalement la perception de justice organisationnelle par le biais du superviseur. Dans un SRT, le superviseur a un rôle minime dans les décisions quant aux augmentations salariales. Les employés ont probablement beaucoup de difficulté à évaluer la contribution du superviseur dans l'évaluation de leur emploi. De plus, dans les cas où le système

d'évaluation des emplois est en place depuis longtemps, les employés ont certainement beaucoup de difficulté à évaluer la justice procédurale concernant leurs augmentations salariales. En ce qui a trait à la RC, le rôle du superviseur est déterminant à plusieurs niveaux, qu'il s'agisse de la formation, de la certification ou de la recommandation de l'augmentation de salaire. Cette argumentation explique certainement pourquoi nous observons une plus grande perception d'uniformité et de consistance, contrairement à nos hypothèses.

Les répondants semblent finalement être plus satisfaits, ce qui confirme aussi tout ce qu'on peut trouver dans la littérature reliant les perceptions de justice avec la satisfaction.

Nous avons aussi effectué des tests t pour chacune des questions concernant le type de système de rémunération pris séparément. Nous nommerons ces questions rc1 à rc4. rc1 correspond à la question: "Votre système de rémunération est-il basé sur des compétences ou habiletés à acquérir?" nombre de personnes ayant répondu oui (n) =124. rc2 correspond à la question: "Êtes-vous rémunéré selon les habiletés que vous développez?", n=80. rc3: "Afin de changer de classe salariale, devez-vous suivre et réussir une formation?", n=114. rc4: "Plus vous acquérez des connaissances, plus votre niveau de salaire est élevé.", n=83. Les comparaisons se font entre ceux qui ont répondu "oui" et ceux qui ont répondu "non" à ces questions. Les résultats sont reportés au tableau 4.2.5.

Tableau 4.2.5 Tests T

pour chacune des questions où les perceptions sont plus élevés pour le groupe qui a répondu oui que pour le groupe qui a répondu non.

	rc1	rc2	rc3	rc4
Équité individuelle.	3,98***	4,88***	1,29	1,47
Équité interne	2,95**	4,16***	1,40	1,95
Équité externe	2,92**	4,53***	0,92	0,67
Équité	4,20***	7,17***	1,52	1,74
Besoins	4,40***	4,72***	1,67	1,25
Égalité	0,54	0,81	0,54	1,17
Justice distributive	4,69 ***	5,16***	1,99*	1,42
Consistance.	3,56***	5,09***	0,31	0,69
Contrôle	3,58***	5,00***	1,51	0,75
Uniformité	2,64**	3,98***	0,10	0,23
Justice procédurale	4,94***	6,53***	0,23	1,14
Satisfaction	4,30***	4,10***	1,08	0,61

N.B. **: $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Les résultats qui ressortent de ce tableau sont sensiblement similaires aux résultats du tableau 4.2.4. Nous les commenterons peu. Ce test rajoute par contre un résultat significatif concernant la variable de l'uniformité. Les répondants ayant répondu oui aux

questions rc1 et rc2 perçoivent plus d'uniformité que ceux ayant répondu non, ce qui infirme notre hypothèse de recherche.

En utilisant comme critère de sélection "les individus ayant répondu oui à au moins une des questions sur la r.c." comparativement à ceux qui ont répondu "non" à toutes ces questions, nous avons effectué des corrélations avec les différentes variables. Les résultats sont présentés au tableau 4.2.6.

Tableau 4.2.6 : Corrélations

	R.T	R.C.	satisf	éint	éind	éext	bes	éga	justd	con	cst	uni	justp
R.T	1,00												
R.C.	0,27***	1,00											
satisf	0,27***	0,20***	1,00										
éint	0,19***	0,22***	0,23***	1,00									
éind	0,29***	0,22***	0,49***	0,36***	1,00								
éext	0,23***	0,18**	0,42***	0,27***	0,60***	1,00							
bes	0,24***	0,24***	0,53***	0,30***	0,62***	0,34***	1,00						
éga	0,10	0,01	0,20***	0,01**	0,22*	0,06	0,28***	1,00					
justd	0,25***	0,27***	0,49***	0,26**	0,68*	0,34***	0,79***	0,59***	1,00				
con	0,03	0,16**	0,20***	0,17**	0,36*	0,19***	0,18***	0,04	0,29***	1,00			
cst	0,08	0,18***	0,23***	0,20***	0,34*	0,19***	0,17**	0,04	0,30***	0,54***	1,00		
uni	0,03	0,13*	0,18***	0,14*	0,30*	0,20***	0,17**	0,08	0,26***	0,50***	0,58***	1,00	
justp	0,13*	0,23***	0,31***	0,23***	0,44*	0,26***	0,28***	0,12*	0,39***	0,76***	0,80***	0,78***	1,00

* = $p < 0,05$

La majorité des corrélations de ce tableau sont significatives. Le tableau des tests T ne faisait pas ressortir les mêmes résultats. Cette trouvaille peut certainement s'expliquer en partie par l'utilisation du questionnaire de Folger et Konovsky tel que mentionné ci-haut. Nous croyons aussi que dans un SRC, les procédures étant beaucoup plus nombreuses comparativement à un SRT, l'utilisation d'un autre questionnaire aurait certainement fait ressortir des résultats similaires. De plus, dans un SRT, l'évaluation des emplois étant souvent établie depuis longtemps, les employés ne savent souvent pas quelles procédures ont été utilisées. Par contre pour ce qui est des comparaisons, celles-ci sont beaucoup plus faciles dans un SRT que dans un SRC. Ces résultats montrent aussi que la justice distributive et ses différentes facettes est plus étroitement associée à la satisfaction du salaire que la justice procédurale. Ceci confirme plusieurs recherches antérieures (Tremblay, 1996b; Folger et Konovsky, 1989).

Grâce à ce tableau nous pouvons voir que même si pratiquement aucun résultat significatif n'est ressorti concernant la justice selon l'égalité, celle-ci a une corrélation significative avec la satisfaction du salaire $r=0,20$; avec l'équité individuelle $r=0,22$; et avec les besoins $r=0,28$. Cette dernière corrélation est assez surprenante, bien qu'elle ne soit pas très forte, car ces deux règles sont très différentes l'une de l'autre. Une très forte corrélation existe aussi entre l'égalité et la justice distributive $r=0,59$ et de moindre façon avec la justice procédurale $r=0,12$, ce qui indique que même si nous n'avons pas de résultats significatifs avec cette variable

dépendante, au moins semble-t-elle faire effectivement partie du concept de justice distributive.

Les résultats de l'analyse de corrélation appuient ce que nous pouvons trouver dans la littérature concernant un lien positif entre les différentes facettes de la justice, particulièrement avec les variables de justice distributive et la satisfaction du salaire. Ils rajoutent aussi une information importante: notre test, en plus d'être assez fidèle dans l'ensemble, semble aussi valide. Le test utilisé pour mesurer la satisfaction du salaire étant déjà éprouvé, les corrélations que nous obtenons avec la partie du questionnaire que nous avons créée, soit celle mesurant la justice distributive, sont très encourageantes.

Concernant la répartition des deux grands concepts de justice, il semble d'ailleurs que les composantes utilisées ou sous-variables, aient été un bon choix. Nous présentons dans les tableaux 4.2.7 et 4.2.8 les corrélations des différentes composantes avec les deux types de justice.

Tableau 4.2.7 Justice distributive et ses composantes

Justice distributive	
Equité interne $\alpha= 0,56$	$r=0,26^{***}$
Equité externe $\alpha= 0,78$	$r=0,34^{***}$
Equité individuelle $\alpha= 0,78$	$r=0,68^{***}$
Besoins $\alpha= 0,85$	$r=0,79^{***}$
Egalité $\alpha= 0,72$	$r=0,59^{***}$

*** $p<0,001$

Tableau 4.2.8 Justice procédurale et ses composantes

Justice procédurale	
Consistance $\alpha= 0,75$	0,80***
Uniformité $\alpha= 0,70$	0,78***
Contrôle $\alpha= 0,81$	0,76***

*** $p < 0,001$

Les résultats obtenus appuient les résultats des recherches antérieures sur la justice organisationnelle, selon lesquels la justice distributive a plus d'influence sur l'évaluation des résultats de la distribution de la récompense que n'en a la justice procédurale.

Par une analyse de régressions multiples, un modèle peut ressortir de nos données. Le premier modèle démontre que les variables; niveau de salaire, système de rotation des postes et SRC ont un impact sur la perception de justice distributive ($R^2= 0,1771$; $F= 12,01$; $p > 0,0001$). Le second modèle démontre que les variables système de participation et SRC ont quant à elles un effet sur la perception de justice procédurale ($R^2= 0,098$; $F= 6,52$; $p > 0,0001$). Le dernier modèle démontre que les variables justices procédurale et distributive affectent la satisfaction du salaire ($R^2= 0,2594$; $F= 53,07$; $p > 0,0001$). La variable âge n'apportait pas plus d'explication au modèle. La relation entre ces différentes variables ainsi que leur coefficient Beta, sont représentée aux tableaux 4.2.9 et 4.2.10.

Tableau 4.2.9 Modèles 1 et 2: Justice procédurale et distributive.

Justice distributive modèle 1		Justice rocédurale modèle 2		
Variable	β	modèle 1	β	modèle 2
Participation	0,07	R ² = 0,18 F= 12,91 p= 0,0001	0,14**	R ² = 0,098 F= 6,52 p= 0,0001
niveau de salaire	0,11***		0,029	
rotation des postes	0,28*		0,28	
SRC	0,14***		0,15***	

*= $p > 0,05$; **= $p > 0,001$; ***= $p > 0,001$

Tableau 4.2.10 Modèle 3: Satisfaction

Satisfaction modèle 3		
Variable	β	modèle 3
Justice procédurale	0,45***	R ² = 0,2594 F= 53,066 p= 0,0001
Justice distributive	0,13***	

***= $p > 0,001$

Nous n'avons pas utilisé les questions sur le secteur de travail, sur le type d'emploi et sur la scolarité car les réponses reçues n'étaient pas cohérentes ni consistantes. En ce qui concerne la scolarité, certains avaient répondu en nombre d'années, d'autres, en termes de diplôme. Ainsi comment convertir la réponse 18 en termes

de scolarité? Il aurait toujours été possible de le faire en calculant qu'il prend sept ans pour terminer le primaire, un autre cinq pour le secondaire, etc. Nous ne pouvons toutefois pas être certaines que c'est effectivement ce que les répondants voulaient dire par ce type de réponse. En ce qui a trait au type d'emploi et au secteur de travail, nous avons tenté de les regrouper en catégories. Cependant certains avaient utilisé ces catégories et d'autres en avaient créé des supplémentaires. Plutôt que de risquer de mal interpréter ce que voulaient dire les répondants, nous avons choisi d'ignorer ces questions.

Dans un but de contrôle, nous avons vérifié si ceux qui avaient répondu oui à une des questions sur la rémunération des compétences étaient les mêmes que ceux qui avaient un programme de participation ou un système de rotation des postes. Les résultats montrent une corrélation positive entre le fait d'avoir un système de participation et d'être régis par un SRC ($r=0,23$ à $p < 0,0001$). De plus, la participation est fortement reliée à la justice procédurale. Cette variable étant considérée comme une dimension de cette forme de justice, ce résultat était attendu (Tremblay, 1996b). Aucune relation significative n'est ressortie entre les systèmes de rotation des postes et l'existence d'un SRC. Ce résultat est assez surprenant puisque les SRC visent souvent la polyvalence des employés afin qu'ils soient à même de fonctionner dans un système de rotation des postes. Autre résultat surprenant: la rotation des postes est corrélée à la justice distributive plutôt qu'avec la justice procédurale. En principe la rotation des postes n'affecte pas le salaire. Une mauvaise interprétation a dû se faire à ce niveau de la part des répondants.

Nous savons que dans certaines entreprises utilisant un système d'évaluation des emplois, les employés qui peuvent occuper plusieurs postes, voient souvent leur taux horaire varier en fonction du poste qu'ils occupent. Ceci pourrait certainement expliquer une partie de ces résultats.

4.3 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Nous avons testé l'effet des variables indépendantes (SRC et SRT) sur les variables dépendantes (justice procédurale et distributive ainsi que leurs composantes). Cette partie du chapitre cinq se veut une interprétation des résultats de ces tests. Quatre des hypothèses de recherches ont été confirmées, une seule n'a donné aucun résultat significatif.

Tel que prédit par notre hypothèse de recherche, la perception d'équité individuelle est plus élevée chez les répondants régis par un système de rémunération des compétences que chez les répondants régis par un système de rémunération traditionnelle. Cette découverte renforce l'argument de Tosi et Tosi (1986). Ceux-ci suggéraient, pour expliquer la plus grande satisfaction des employés régis par un SRC, l'utilisation de nombreuses caractéristiques individuelles dans ce type de système. Ce système de rémunération se base sur les capacités des employés pour déterminer le niveau de salaire, et non sur la description de l'emploi. Selon Gubman (1995), si l'employeur aujourd'hui demande de plus en plus de ses employés, il doit aussi considérer l'envers de la médaille, soit ce qu'il doit

donner à ces employés. Selon cet auteur, puisque le marché de l'emploi est de plus en plus précaire, que les travailleurs doivent changer d'emploi plus fréquemment sans qu'ils le désirent, les organisations ont une responsabilité envers leurs employés dans la mise à jour de leurs habiletés. De cette façon les travailleurs sont plus motivés à apprendre et à produire des résultats en sachant que s'il arrivait un terme à leur présent emploi, ils seraient à même de trouver plus facilement un autre emploi. La composante majeure de la RC étant la formation, cet argument s'applique particulièrement à ce cas.

Nos résultats démontrent que la perception d'équité interne est plus élevée chez les employés régis par un SRC que chez les employés régis par un SRT. Cette découverte supporte notre hypothèse de recherche. Selon l'argumentation de Tremblay, Toulouse et St-Onge (1992) sur les déterminants de l'équité interne, le niveau de salaire, la satisfaction de l'emploi, et la justice du processus, les chances de développement de carrière et le potentiel de motivation du travail étaient tous des déterminants de grande importance. Ceux-ci se retrouvent de façon plus élevée dans un SRC que dans un SRT. En se basant sur nos propres résultats de recherche, la perception de justice procédurale ainsi que la satisfaction du salaire sont aussi plus élevés. D'autre part, nous pouvons observer une certaine corrélation entre l'équité interne et l'équité individuelle de $r=0,27$ ($p>0,0001$). Autrement dit, plus la perception d'équité individuelle est grande, plus la perception d'équité interne est grande aussi. Le fait de percevoir plus d'équité individuelle teinte le regard sur la perception d'équité interne.

Les répondants perçoivent aussi plus d'équité externe lorsqu'ils ont répondu oui à au moins une des questions sur la RC. Ce résultat va à l'encontre de notre hypothèse de recherche. Cependant, ne sachant pas quel sens donner à cette hypothèse, nous ne sommes pas surpris du résultat. En effet, nous avons choisi le sens de cette hypothèse en nous basant sur le fait que la nature même d'un SRC repose sur des comparaisons avec le marché alors que selon Lawler (1992), les comparaisons avec le marché externe sont difficiles dans un SRC et les taux salariaux souvent estimés. Il semble cependant que le salaire plus élevé des employés régis par un SRC compense largement cette lacune (Gupta et coll., 1992; Lawler, 1992).

Une autre des hypothèses appuyée est celle ayant trait à la justice selon les besoins. Nous avons utilisé le profil psychologique établi par Tremblay, St-Onge et Toulouse (1992) et Miceli et Lane (1991) selon lequel les personnes pour qui la règle selon les besoins est importante sont principalement des femmes, recevant un faible salaire, peu éduquées et pour qui l'actualisation de soi est peu importante. Nous avons ensuite fait l'hypothèse qu'il serait peu probable de rencontrer ce type de personnes là où se trouve un SRC, puisque ce type de système vise un tout autre genre de personne. En effet, comme le mentionne Ziskin (1986), les entreprises utilisant un SRC se servent souvent d'un processus de sélection intensif pour s'assurer d'embaucher seulement les candidats à même de fonctionner dans cette culture et philosophie. La perception qu'un individu a d'une règle est directement proportionnelle à l'importance qu'il y accorde (Lawler, 1971). Ainsi, moins les besoins d'une personne sont comblés, plus la règle selon les besoins est importante pour elle.

Cette personne portera une attention particulière à cette règle. Tremblay et Kriber (1994) parlent quant à eux d'effet modérateur, c'est à dire que les employés régis par un SRC ne considèrent pas la règle basée sur les besoins comme étant une règle importante. Ils perçoivent donc que ce type de justice est élevé relativement à l'importance qu'ils y accordent.

Les résultats ne nous permettent pas de conclure dans un sens ou dans l'autre sur la perception de justice selon les règles de l'égalité, aucun résultat significatif n'étant ressorti.

La troisième hypothèse supportée, est celle sur la perception de contrôle. Les employés régis par un SRC perçoivent qu'ils ont plus de contrôle sur leur rémunération que les employés régis strictement par un SRT. L'utilisation de ce dernier type de système de rémunération implique que c'est le poste qui détermine le salaire qu'il gagne et non la façon dont il le fait, à moins évidemment qu'il n'existe un système quelconque de rémunération au mérite. Cependant rien n'empêche dans un SRC d'y imbriquer aussi une rémunération au mérite. Nous n'avons malheureusement pas ajouté cette variable parmi nos variables contrôles. Une prochaine étude pourrait remédier à cela. Il en ressortirait certainement quelque chose d'intéressant. Par ailleurs, dans un SRT, l'évaluation des emplois est souvent établie depuis longtemps. Malgré le fait que dans l'évaluation initiale, des employés y ont probablement participé, par la suite le processus se fait de façon automatique. Les employés n'exercent aucun contrôle sur leurs augmentations salariales.

Les résultats démontrent aussi que les employés régis par un SRC perçoivent aussi plus de consistance. Ce résultat va à l'encontre de notre hypothèse de recherche. Nous avons émis l'hypothèse que les décisions étant beaucoup plus nombreuses dans un SRC que dans un SRT, les risques d'erreurs étaient proportionnellement plus nombreux. Cependant nous pouvons croire qu'étant donné ces risques plus nombreux et aussi la nouveauté de ces systèmes, les gestionnaires portent une attention plus grande et se munissent de systèmes d'information plus complets (Lawler, 1992). Cette hypothèse serait certainement à tester dans une recherche future.

Contrairement à l'hypothèse émise, la perception d'uniformité est aussi plus grande chez les employés régis par un SRC que par un SRT. Nous pouvons croire qu'étant donné les coûts impliqués lors de l'implantation d'un SRC, les gestionnaires portent une attention particulière aux tests utilisés. Cette question de la certification a été soulevée par de nombreux auteurs (Lawler, 1991; Ledford, 1991; Milkovitch et Newman, 1993; Dewey, 1994). Les gestionnaires responsables de l'élaboration du nouveau système de rémunération doivent par conséquent être au courant du problème et agir en conséquence.

Il est important de souligner ici que l'instrument de mesure utilisé concernant la justice procédurale mesure fondamentalement la perception de justice par le biais du superviseur. Dans un SRT, le superviseur a un rôle minime dans les décisions quant aux augmentations salariales. Les employés ont probablement beaucoup

de difficulté à évaluer la contribution du superviseur dans l'évaluation de leur emploi.

Finalement nous trouvons aussi que la satisfaction du salaire est plus élevée chez les employés régis par un SRC. Bien que nous n'ayons pas émis directement d'hypothèse sur cette variable, nous avons fait un lien entre la perception de justice et celle de la satisfaction. Ce résultat supporte les recherches antérieures (Fryxell et Gordon, 1989; Summers et Hendrix, 1991).

Nous n'avons trouvé qu'une faible corrélation de l'équité interne ($r=0,26$) et externe ($r=0,34$) avec la justice distributive, alors que ces corrélations étaient assez fortes avec les autres composantes de la justice distributive (règles de besoins ($r=0,79$) et d'égalité ($r=0,59$) et de l'équité individuelle ($r=0,68$). La partie du questionnaire mesurant l'équité interne n'est pas fidèle ($r=0,56$). De plus ces deux composantes n'étaient mesurées qu'à partir de deux questions, ce qui explique sans doute en partie, la faible corrélation avec la justice distributive. D'autre part, plusieurs auteurs (Berkowitz et coll. 1987; Summers et Hendrix, 1991; Tremblay, Toulouse et St-Onge, 1991) s'accordent à dire que ces deux types d'équité sont moins importants pour les individus, d'où la corrélation moins grande.

5. DISCUSSION

Ce dernier chapitre se veut une récapitulation des principaux éléments de la recherche, une discussion sur les résultats obtenus et sur les limites de la recherche ainsi qu'une occasion de proposer des pistes de recherches futures.

5.1 Retour en arrière

Le but de la recherche était de comparer deux systèmes de rémunération, soit la rémunération basée sur les compétences et la rémunération traditionnelle, quant aux perceptions de justice procédurale et distributive. Le premier type de justice était subdivisé en trois composantes; la consistance, l'uniformité et le contrôle. Le second type quant à lui était divisé en trois types d'équité soit l'équité interne, externe et individuelle et en règles basées sur les besoins et sur l'égalité. Nous émettions les hypothèses que la perception de justice, chez les employés régis par un SRC, serait plus élevée concernant l'équité individuelle, l'équité interne, les besoins et le contrôle, mais plus faible pour l'équité externe, l'égalité, l'uniformité et la consistance.

La méthodologie choisie a été d'envoyer 4 000 questionnaires par service de publipostage au hasard dans la ville de Alma, en se concentrant sur les quartiers près de l'usine de Alcan. Nous savons que cette entreprise utilise un SRC. Les résultats qui ressortent confirment et parfois infirment nos hypothèses. En général, les

employés régis par un SRC perçoivent plus de justice distributive et procédurale. Leur perception est plus élevée sur toutes les variables dépendantes. Nous n'avons pu conclure, faute de résultat significatif, sur une seule variable dépendante, soit la justice basée sur l'égalité.

5.2. Limites de la recherche

Une première et principale limite concerne la méthodologie utilisée. Celle-ci n'est pas la méthodologie idéale, ce dont nous avons déjà traité au chapitre 3. Suite à ce choix nous ne pouvons faire autrement que de se fier aux dires des répondants quant à leur système de rémunération. Toutefois, il est connu que les travailleurs sont rarement au fait des détails de leur système de rémunération.

De plus, si le questionnaire dans son ensemble est assez fidèle, la partie testant le type de système de rémunération utilisé n'est pas fidèle. Certains répondants peuvent avoir répondu par l'affirmative aux questions "Votre système de rémunération est-il basé sur des compétences ou habiletés à acquérir?" et "Votre système de rémunération est-il basé sur une évaluation des emplois?". Des programmes de formation étant implantés de plus en plus en entreprise, certains répondants ne connaissant pas ce qu'est un SRC, peuvent avoir confondu leur programme de formation et le SRC. La partie du questionnaire sur l'équité interne n'est pas fidèle non plus. Par ailleurs, cette variable ainsi que l'équité externe, n'étaient mesurées que par deux questions, ce qui n'était peut être pas suffisant pour mesurer l'ensemble du concept.

Le fait de n'avoir pas inclus une question sur le sexe du répondant constitue une autre limite. En effet nous n'avions pas jugé cette question utile puisque les questionnaires étaient adressés à "L'homme de la maison". Cependant en compilant les résultats il en ressort, par certains indices laissés par les répondants, que beaucoup de femmes ont répondu. Sachant que le niveau de satisfaction des hommes et des femmes n'est pas le même (Lips, 1988; Greenberg et McCarty, 1990), il aurait été intéressant de pouvoir comparer les résultats par sexe.

Le questionnaire utilisé pour mesurer la justice procédurale constitue certainement une autre limite à la recherche. Tel que mentionné dans le chapitre des résultats, celui-ci a été conçu pour mesurer la justice face au superviseur, ce qui teinte probablement les résultats. Une recherche ultérieure pourrait certainement utiliser un questionnaire plus adapté aux deux types différents de rémunération.

Le fait d'avoir choisi d'envoyer les questionnaires au hasard par service de publipostage, porte en filigrane une limite. Les personnes qui ont choisi de répondre ne sont probablement pas les mêmes que celles qui ont choisi de ne pas répondre au questionnaire. Les résultats sont de ce fait biaisés. Nous pouvons certainement imaginer que ceux qui ont répondu, l'ont fait justement par ce qu'ils étaient insatisfaits ou qu'ils percevaient peu de justice dans leur rémunération et trouvaient, dans le fait de participer à la recherche, une façon d'y remédier. Ce qui pourraient expliquer le faible niveau de perception de justice.

La satisfaction du salaire a été mesurée mais aucune hypothèse n'a été faite à ce sujet. Considérant le nombre de recherches ayant comparé l'effet de la justice distributive et procédurale sur la satisfaction, ce résultat aurait été intéressant. Cependant le but de la recherche étant de comparer les perceptions de justice entre les deux systèmes de rémunération, nous avons choisi de ne pas nous étendre sur les conséquences de ces perceptions. Une recherche ultérieure pourrait certainement remédier à cette lacune.

5.3 Généralisations des résultats et apports de la recherche

Les résultats de notre recherche sont-ils généralisables à l'ensemble de la population à l'étude? Bien que notre échantillon est soit très hétérogène, le nombre de répondants (306) n'est pas assez grand pour affirmer qu'il représente suffisamment la population à l'étude. De plus il ne représente pas parfaitement les employés régis par un SRC. En effet, nous l'avons vu dans le chapitre des résultats, les cas qu'on peut nommer de "purs" n'étaient qu'au nombre de vingt. Néanmoins, les entreprises possédant un SRC pur sont elles aussi peu nombreuses. Il existe beaucoup de variantes et d'adaptation de la rémunération des compétences. En effet les auteurs parlent de *formes* de rémunération des compétences (Gupta et coll., 1992). Ainsi, si l'échantillon choisi ne représente pas les cas "purs", cet état de choses entraîne une meilleure représentativité de la population en général.

Nous avons vu au chapitre 2 que différentes études ont déjà observé une satisfaction salariale assez élevée chez les employés touchés par un SRC, tant du point de vue du niveau salarial, de la justice de l'administration et de l'équité perçue. (Tosi et Tosi, 1986; Ledford, 1991; Gupta et coll., 1992). Cependant ces études n'étaient pas des études comparatives. Cette recherche voulait combler cette lacune. Malgré ses limites nous pouvons tout de même retirer des informations importantes de cette étude. Celle-ci étant la première de ce genre, les résultats qui en ressortent pourront certainement servir à des études ultérieures effectuées avec une méthodologie plus efficace.

Cette recherche et ses résultats suggèrent que les gestionnaires devront, s'ils veulent recruter et conserver des employés qualifiés, mettre l'emphase sur la valeur qu'ils leur portent à eux et non au poste qu'ils occupent. Une des façons d'y arriver est de lier formation et rémunération.

Selon Gubman (1995), avec l'avancement technologique, moins de travailleurs mais avec plus d'habiletés doivent faire plus de travail. Les individus acquièrent ainsi plus de valeurs pour les organisations. Par conséquent, la gestion de cette ressource devient plus critique. En effet, bien que cela puisse paraître paradoxal, la fin de la sécurité d'emploi entraîne une plus grande valorisation des employés qui demeurent à l'embauche des entreprises. Pourquoi? Si on s'attend à ce qu'une seule personne accomplisse le travail de plusieurs, il est essentiel de lui donner non seulement les outils pour le faire, par la formation par exemple, il faut aussi qu'on lui donne l'envie, la motivation de le faire. Une des façons les plus efficaces d'y parvenir est certainement par le système de rémunération, la paye étant la raison principale pourquoi les individus vont travailler.

Si la recherche n'a pas donné tous les résultats espérés, elle aura au moins permis de faire une première tentative pour construire un questionnaire fidèle et valide pour mesurer les perceptions de justice procédurale et distributive. Ceci est un apport à ne pas négliger pour des recherches futures.

5.4 Quelques pistes de recherches supplémentaires

Nous avons déjà mentionné, dans les chapitres antérieures et particulièrement dans le chapitre sur les résultats, certaines pistes de recherches. Nous ne les reprendrons pas ici. Nous nous contenterons d'en rajouter quelques-unes dont nous n'avons pas eu l'occasion de parler.

La rémunération basée sur les compétences est une alternative intéressante et prometteuse à la rémunération traditionnelle. Cependant toutes les entreprises ne peuvent se targuer de pouvoir envisager cette option. Plusieurs auteurs (Jenkins et col. 1992; Gupta et col., 1992) ont observé que l'utilisation d'un SRC était plus fréquente dans des entreprises utilisant déjà différentes pratiques de mobilisation des employés telles l'enrichissement des emplois, les groupes de résolution de problèmes, les équipes de travail semi-autonomes, la rotation des emplois. Dans la présente recherche, quelques variables contrôles ont été insérées. On a vu d'ailleurs qu'elles affectaient aussi la perception de justice. Dans une recherche future, d'autres variables telles que les pratiques mentionnées devraient être mesurées. Par des analyses de régressions multiples, il serait ainsi possible de mesurer jusqu'à quel point telle variable est importante dans la perception de justice. Des entreprises moins fortunées ne pouvant se permettre les coûts d'implantation d'un SRC, pourraient au moins choisir les pratiques de mobilisation les plus efficaces habituellement utilisées de pair avec les SRC.

Cette recherche démontre que la rémunération basée sur les compétences implique une perception de justice organisationnelle plus élevée chez les employés touchés, ce qui appuie les résultats de Ledford (1992). Cette forme de rémunération étant assez récente, plus de recherches doivent être effectuées sur ses impacts et sur l'efficacité de ses différentes variantes. Les études comparatives manquent autant entre les deux types de rémunération différents qu'entre les formes du même type de rémunération.

Pour la justification de nos hypothèses au chapitre 2, nous avons utilisé en partie les déterminants identifiés par Tremblay, Toulouse et St-Onge (1992). Une autre étude pourrait aussi vérifier si ces déterminants ainsi que le profil sociologique identifié par Tremblay, Toulouse et St-Onge 1991 et Miceli et Lance 1991 sont présents et s'il y a des différences dans les deux systèmes.

Références

- AUSTIN William et Elaine Hartfield. 1980. "Equity Theory, Power and Social Justice" chap. 1. dans G. Mikula (Ed), *Justice in Social Interaction*, p. 25-62. New-York: Springer-Verlag.
- BERG Thomas R. 1991. "The Importance of Equity Perception and Job Satisfaction in Predicting Employee Intent to Stay at Television Station.", *Group and Organisation Studies*, vol. 16, no.3, p.268-284.
- BERKOWITZ Leonard, Susan Cochran, Colin Fraser et F. Peter Treasure 1987. "Pay, Equity, Job Gratifications, and Comparisons in Pay Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, vol.72, no.4, p. 544-551.
- BLONDIN Jean-Pierre. 1990, "Motivation et émotions, cours d'introduction" notes de cours, librairie de l'Université de Montréal.
- BUREAU OF LABOR-MANAGEMENT RELATIONS AND COOPERATIVE PROGRAMS, U.S Department of Labour. 1988. "Exploratory Investigations of Pay- for Knowledge Systems".
- BUREAU OF NATIONAL AFFAIRS, inc. 1988. "Pay for Knowledge: A BNA Plus Report", Washington, DC.
- CAUDRON Shari. 1993. "Master the Compensation Maze", *Personnel Journal*, juin, p. 64B-64O.
- COFSKY Kathryn M. 1993. "Critical Keyx to Competency-Based Pay", *Compensation and Benefits Review*, novembre-décembre, p.46-51.
- DEWEY Barbara J. 1994 "Changing to Skill-Based Pay: disarming the Transition Landmines", *Compensation and Benefits Review*, janvier-février, p. 38-52.
- DORNSTEIN, Miriam. 1991. "Conceptions of Fair Pay: Theoretical Perspectives and Empirical Research", Praeger, New-York, 221p.

- FOLGER Robert et Mary A. Konovsky. 1989. "Effect of Procedural and Distributive Justice on Reaction to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, vol. 32, no. 1, p. 115-130.
- FRYXELL Gerald E. et Michael E. Gordon. 1989. "Workplace Justice and Job Satisfaction as Predictors of Satisfaction with Union and Management", *Academy of management Journal*, no. 32, p. 851-866.
- GOODMANP.S. 1974. "An Examination of Referents Used in the Evaluation of Pay.", *Organisational behavior and human performance*, no12, p. 170-195.
- GREENBERG Jerald. 1990 a. "Organisational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, vol. 16, no.2, p 399-432.
- GREENBERG Jerald. 1990 b. "Looking Fair vs Being Fair: Managing Impressions of Organisational Justice", *Research in Organisational Behavior*, vol. 12, p. 11-157.
- GREENBERG Jerald ET Claire McCarty. 1990. "Comparable Worth: a Matter of Justice", *Research in Personnel and Human Ressources Management*, vol.8, p. 265-301.
- GUBMAN Edward L. 1995. "People Are More Valuable Than Ever. What Employers Want, What Employees Need", *Compensation and Benefits Review*, vol. 7, no. 1
- GUPTA Nina, Gerald E. Ledford Jr., G. Douglas Jenkins Jr. et D. Harold Doty. 1992. "Survey-based Prescriptions for Skill-based Pay", Los Angeles, Ceo publications, juin.
- GUPTA Nina, G. Douglas Jenkins et William P. Currington. 1986. "Paying for Knowledge: Myth and Realities", *National Productivity Review.*, printemps, p. 107-123.
- HENEMAN Herbert G. III, et Donald P. Schwab. 1985. "Pay Satisfaction: its Multidimensional Nature and Measurement", *International Journal of Psychology*, 20. p. 129-141

- INGRAM Earl II. 1990. "Compensation: The Advantages of Knowledge-Based Pay", *Personnel Journal*, avril, p.138-140.
- KOVOVSKY Mary A., et S. Douglas Pugh. 1994. "Citizenship Behavior and Social Exchange", *Academy of Management Journal*, juin, p. 656-669.
- LAMM Helmut et Thomas Schwinger. 1980. "Norms Concerning Distributive Justice: Are Needs Taken into Considerations in Allocation Decisions?" *Social Psychology Quarterly* vol 43, p.425-429.
- LAWLER Edward E. III, Gerald E. Jr Ledford, Lei Chang . 1993. "Who Uses Skill-Based Pay, and Why", *Compensation and Benefits Review*, mars-avril, p. 22-26.
- LAWLER Edward E III. 1992. "Pay the Person, Not the Job", *Industry Week*, 7 déc. p. 10-24.
- LAWLER, Edward E III. 1991. "Paying the Person: A Better Approach to Management?", *Human Resources Management Review*, vol 1, no 2. P.145-154.
- LAWLER Edward E III. 1986. "What's Wrong with Point-factor Job Evaluation", *Compensation and Benefits Review*, mars-avril, p.20-28.
- LAWLER Edward E. III et Gerald E. Ledford. 1985. "Skill-based Pay: A Concept That's Catching on.", *Personnel*, septembre, p. 30-37.
- LAWLER Edward E. III. 1971. "Pay and Organisation Effectiveness: A Psychological View", McGraw-Hill, New-York, 284 p.
- LEDFOORD, Gerald E. 1992. *Attitudinal Effects of Skill-based Pay: A Longitudinal Study*, présenté en août, Academy of Management Annual Meeting.
- LEDFOORD Gerald E. 1991. "The Design of Skill-based Pay Plans" chap. 15 dans Rock Milton et Lance A. Berger, *The Compensation Hand Book*, 3eme édition, Mc-Graw Hill, inc. pp.199-217.

- LEE Cynthia. 1995. "Prosocial Organisational Behaviors: The Roles of Workplace Justice, Achievement Striving, and Pay Satisfaction" *Journal of Business and Psychology*, vol. 10, no. 2, Winter.
- LEVENTHAL, Gerald S. 1976. "The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organisations". p. 92-133 in L. Berkowitz and E. Walster (Eds), *Advances in Experimental Social Psychology*, New-York, Academic Press.
- LEVENTHAL Gerald S., Thomas Weiss et Richard Buttrick. 1973. "Attribution of Value, Equity, and the Prevention of Waste in Reward Allocation", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 27, no. 2, p. 276-286.
- LEVENTHAL, Gerald .S., J. Karuza et W.R. Fry. 1980. "Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences" dans G. Mikula (Ed) *Justice and Social Interaction* New-York: Springer-Verlag (pp167-218).
- LIND Allan E. et Tom R. Tyler. 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*, New-York, Plenum. 248 p.
- LIPS, Hilary M. 1988. "Economic and Political Life: Power, Status and Achievement" dans *Sex and Gender an Introduction*, Mountain View, California, Mayfield Publishing Company p.270-290.
- LIVERNASH Robert E. 1980. *Comparable Worth: Issues and Alternatives*, Livernash Robert E. ED. Washington D.C., 249p.
- LUTHANS Fred et Marilyn L. FOX, 1989. "Up-date on Skill-based Pay", *Personnel*, mars, p. 26-32.
- MARTEL, Philippe. 1994. "Pour passer de la vision à l'action: les compétences", *Visions ressources humaines*, supplément à la revue *Gestion*, vol 2, no. 4.
- McCLELLAND. 1973. "Testing for Competence Rather than for Intelligence", *American Psychologist*, janvier, p.1-14.

- MICELI Marcia P. et Matthew C. Lane. 1991. "Antecedents of Pay Satisfaction: A Review and Extension", *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 9, p. 235-309
- MILKOVITCH, G.T. et J.M. Newman. 1993 "Evaluating Work: Job Evaluation, Skill-based Plans, and Market Pricing", chap 4 dans *Compensation*, 4eme édition, p.113-146.
- QUIVY Raymond et Luc Van Campendhoudt. 1988. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod, Paris, 270p.
- RHOADS Steven E. 1993 "Pay Equity Won't go Away", *Across the Board*, juillet-août, p.37-41.
- RIOUX Claude. [s.d.] *Une approche syndicale de la rémunération des compétences et des "savoir-faire"*, Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (CSN).
- SCHAUBROECK John, Douglas R. May et F. William Brown, 1994. "Procedural Justice Explanations and Employee Reactions to Economic Hardship: A Field Experiment", *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, no. 3, p. 455-460.
- SUMMERS Timothy P. et William H. Hendrix. 1991. "Modelling The Role of Pay Equity Perceptions: A Field Study" *Journal of Occupational Psychology*, no. 64, p. 145-157.
- THÉRIAULT, Rolland. 1991. "Analyse et description d'emploi", chap. 3 dans *Guide Mercer sur la gestion de la rémunération: Théorie et pratique*, Boucherville, Éd. Gaëtan Morin, p. 47-82.
- TOSI Henry et Lisa Tosi. 1986. "What Managers Need to Know About Knowledge-based Pay", *Organisational Dynamics*, vol. 14, p. 52-64.
- TREMBLAY Michel. 1996a. "Payer pour les compétences validées: une nouvelle logique de rémunération et de développement des ressources Humaines" article soumis pour publication à la revue *Gestion.*, mars.

- TREMBLAY Michel. 1996b. "Modélisation de la justice distributive et de la justice procédurale: ses effets sur la satisfaction et les attitudes à l'égard de l'action collective" *projet d'article, École des Hautes Études Commerciale*.
- TREMBLAY Michel, Dominique Gagnon et Christian Roy. 1994. "La rémunération des compétences: conception et implantation", *Info ressources humaines*, février, p. 18-22
- TREMBLAY Michel et Edith Kriber. 1994. "Influence des formes de justice organisationnelle sur les comportements au travail" *Cahier de Recherche no. 94-03*
- TREMBLAY Michel. 1993. "Rémunération des compétences: une nouvelle option stratégique", *Info ressources humaines*, octobre, P.21-23.
- TREMBLAY Michel. 1992. "La justice organisationnelle: l'équité c'est important mais ce n'est pas tout!", *Info ressources humaines*, vol 15, no. 7, mars, p.6-9.
- TREMBLAY MICHEL, Jean-Marie Toulouse et Sylvie St-Onge. 1992. "Déterminant de la perception des diverses conceptions d'équité chez les cadres: une étude empirique", *Cahier de recherche*, octobre, no.91, vol. 21, 25 p.
- TREMBLAY Michel, Sylvie St-Onge et Jean Marie Toulouse. 1991. "Déterminants de l'importance des diverses formes de justice distributive en rémunération", 2ième congrès de l'AGRH, novembre.
- WITT Allan L. et John W. Wilson. 1991. "Moderating Effect of Job Satisfaction on The Relationship Between Equity and Extra-role Behaviors" *The Journal of Social-psychology*, vol. 13, no. 2, p.247-252.
- ZISKIN Ian V. 1986. "Knowledge-based Pay: A Strategic Analysis" *Compensation and Benefit Review*, automne, p.56-66.

ANNEXES

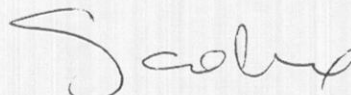
À l'homme de la maison.
Bonjour,

Mon nom est Suzanne Mailloux, je suis étudiante à la maîtrise à l'École des Hautes Études Commerciales. Il me ferait plaisir si vous acceptiez de prendre quelques minutes de votre temps afin de répondre à ce questionnaire. Étant donné l'habituel taux de réponse élevé de la ville d'Alma, elle a été choisie comme centre d'étude. Les résultats serviront à un projet de maîtrise visant à comparer les perceptions des travailleurs quant aux différents types de rémunération et me permettront de terminer ma recherche et d'obtenir mon diplôme. Votre collaboration m'est donc très précieuse.

Pour répondre au questionnaire, vous n'avez qu'à vous baser sur vos connaissances et vos perceptions de votre propre système de rémunération. Après avoir terminé, vous n'avez qu'à glisser le questionnaire dans l'enveloppe réponse pré-affranchie et la porter à la poste, avant le 1er décembre 1995, si possible.

Il va sans dire que les réponses demeurent strictement confidentielles. Vous n'avez pas à vous identifier d'aucune façon.

Je vous remercie à l'avance de votre précieuse collaboration.



Suzanne Mailloux
Étudiante

QUESTIONNAIRE

S.V.P. prenez note que le questionnaire est imprimé recto-verso.

Pour chacun des énoncés suivants, cochez la case prévue à cet effet si vous êtes:

1. tout à fait d'accord
2. modérément d'accord
3. ni en accord ni en désaccord
4. modérément en désaccord
5. tout à fait en désaccord

1 2 3 4 5

1. Je reçois le salaire mérité

1 2 3 4 5

2. Le salaire que je reçois est lié à ma valeur pour l'organisation

1 2 3 4 5

3. Mes caractéristiques personnelles sont considérées lors de la prise de décision sur mon salaire

1 2 3 4 5

4. Le salaire que je reçois correspond à mes besoins étant donné mes responsabilités sociales et familiales.

1 2 3 4 5

5. Le versement des salaires se fait selon les besoins de chaque individu

1 2 3 4 5

6. Ma rémunération globale (salaire et avantages sociaux) respecte mes besoins personnels

1 2 3 4 5

7. Les membres d'une même unité de travail (d'un même département) reçoivent le même salaire

1 2 3 4 5

8. les employés faisant le même travail (occupant la même fonction), reçoivent le même salaire

1 2 3 4 5

9. Le versement des salaires se fait de façon égale parmi les employés

- 1. tout à fait d'accord
- 2. modérément d'accord
- 3. ni en accord ni en désaccord
- 4. modérément en désaccord
- 5. tout à fait en désaccord

Avant de prendre une décision quant à mon salaire, le superviseur (ou responsable de la rémunération):

1 2 3 4 5

1. m'a donné l'opportunité de m'exprimer

1 2 3 4 5

2. a pris en considération les facteurs hors de mon contrôle

1 2 3 4 5

3. m'a demandé de l'information avant de faire une recommandation.

Après la prise de décision, il m'est possible de:

1 2 3 4 5

1. faire appel de la décision concernant mon salaire

Le superviseur (ou responsable de la rémunération):

1 2 3 4 5

1. a utilisé des standards consistants dans l'évaluation de mon salaire

1 2 3 4 5

2. a commencé par devenir familier avec mon travail avant l'évaluation

1 2 3 4 5

3. a obtenu de l'information exacte sur mon travail

1 2 3 4 5

4. a établi au départ et de façon claire ce qu'on attend de moi

- 1. tout à fait d'accord
- 2. modérément d'accord
- 3. ni d'accord ni en désaccord
- 4. modérément en désaccord
- 5. tout à fait en désaccord

Le superviseur (ou responsable de la rémunération):

1 2 3 4 5

5. a fait en sorte qu'aucun motif personnel ne vienne biaiser la décision

1 2 3 4 5

6. n'a pas été influencé par des choses qui n'auraient pas dû être considérées

Il m'est possible de:

1 2 3 4 5

1. discuter avec le responsable de la rémunération de la façon dont est effectuée l'évaluation de mon salaire

Encerclez le référent qui est le plus important pour vous lorsque vous comparez votre salaire

- 1. individus à l'intérieur de l'entreprise
- 2. individus à l'extérieur de l'entreprise
- 3. mes caractéristiques personnelles

Pour les prochains énoncés, veuillez cochez la case appropriée, l'échelle signifie maintenant:

1. supérieur
2. mieux
3. comparable
4. moins bon
5. inférieur

Étant donné vos compétences, responsabilités et conditions de travail, comment votre salaire se compare-t-il à:

1 2 3 4 5

1. celui d'autres personnes à l'intérieur de l'entreprise, dans la même catégorie d'emploi

1 2 3 4 5

2. celui d'autres personnes à l'intérieur de l'entreprise dans d'autres catégories d'emploi

1 2 3 4 5

3. celui d'autres personnes dans la même catégorie d'emploi à l'extérieur de votre entreprise

1 2 3 4 5

4. celui d'autres personnes dans différentes catégories d'emploi à l'extérieur de votre entreprise

1 2 3 4 5

5. celui d'autres personnes possédant des habiletés similaires

1 2 3 4 5

6. celui d'autres personnes possédant une formation similaire

1 2 3 4 5

7. celui que vous receviez dans un emploi antérieur

Pour chacun des énoncés suivants, cochez la case prévue à cet effet si vous êtes:

- 1. très insatisfait
- 2. insatisfait
- 3. ni satisfait ni insatisfait
- 4. satisfait
- 5. très satisfait

1 2 3 4 5

1. mon salaire net

1 2 3 4 5

2. mes avantages sociaux

1 2 3 4 5

3. ma plus récente augmentation de salaire

1 2 3 4 5

4. mon salaire actuel

1 2 3 4 5

5. le nombre d'avantages sociaux que je reçois

1 2 3 4 5

6. la façon dont sont décidées les augmentations salariales

1 2 3 4 5

7. la valeurs de mes avantages sociaux

1 2 3 4 5

8. la constance de la politique de salariale de la compagnie

1 2 3 4 5

9. la structure salariale de la compagnie

Informations générales

1. Âge _____
2. Statut civil: célibataire
marié ou conjoint de fait
père d'un enfant
père de plusieurs enfants
3. Nombre d'années à votre présent emploi: _____
4. Scolarité: _____
5. Est-ce votre premier emploi? oui non
6. Si non, combien d'emplois avez-vous occupés auparavant? _____
7. Votre système de rémunération est-il basé sur une évaluation des emplois?
oui non ne sais pas
8. Êtes-vous rémunéré selon le poste que vous occupez?
oui non ne sais pas
9. Si vous changez d'emploi, à l'intérieur de l'entreprise, cela signifie-t-il que vous changerez aussi de salaire?
oui non ne sais pas
10. Votre système de rémunération est-il basé sur des compétences ou habiletés à acquérir?
oui non ne sais pas
11. Êtes-vous rémunéré selon les habiletés que vous développez?
oui non ne sais pas
12. Afin de changer de classe salariale, devez-vous suivre et réussir une formation?
oui non ne sais pas
13. Plus vous acquérez des connaissances, plus votre niveau de salaire est élevé.
oui non ne sais pas

14. Est-ce votre première expérience avec ce type de rémunération?

oui non

15. Dans le département où vous travaillez, existe-t-il un système de rotation des postes?

oui non ne sais pas

16. Existe-t-il un système de participation?

oui non ne sais pas

17. votre salaire se situe présentement dans quelle catégorie?

a) moins de 9 999\$

b) entre 10 000\$ et 14 999\$

c) entre 15 000\$ et 19 999\$

d) entre 20 000\$ et 24 999\$

e) entre 25 000\$ et 29 999\$

f) entre 30 000\$ et 34 999\$

g) entre 35 000\$ et 39 999\$

h) plus de 40 000\$

18. Combien de personnes sont présentement à l'embauche de votre entreprise? rép. approximative: _____

19. Dans quel secteur travaillez-vous?

a) manufacturier

b) santé

c) hôtellerie

d) service

e) autre précisez: _____

20. Quel type d'emploi occupez-vous présentement? _____

MERCI BEAUCOUP!