

[Page de garde]

HEC MONTRÉAL

Les relations entre la transparence salariale, la motivation et le bien-être au travail : la perspective de la théorie de l'auto-détermination

par
Ilysia Aubin

**Sciences de la gestion
(Spécialisation Gestion des ressources humaines)**

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

Aout 2024
© Ilysia Aubin, 2024

Avis de conformité

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2024-5872

Titre du projet de recherche : Les impacts de la transparence salariale sur la motivation et le bien-être au travail : la perspective de la théorie de l'auto-détermination

Chercheur principal : Ilysia Aubin

Cochercheurs : Antoine Bujold

Directeur: Xavier Parent-Rochelleau, Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 21 mars 2024

Date d'entrée en vigueur du certificat : 21 mars 2024

Date d'échéance du certificat : 1 mars 2025



Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Signé le 2024-03-26 à 09:54

Résumé

L'arrivée d'une nouvelle génération sur le marché du travail et d'une nouvelle façon de percevoir le travail forcent les organisations à s'ajuster sur différents plans. Un de ces ajustements est une tendance grandissante vers la transparence salariale. Phénomène émergent, la transparence salariale amène un bon nombre de questions tant au niveau de son application, de sa conceptualisation ou de ses répercussions. Plusieurs organisations à travers le monde font le pas vers ces nouvelles pratiques, tandis que d'autres continuent de favoriser les politiques de secret salarial. Dans cette perspective, l'objectif de ce mémoire est d'étudier les effets de la transparence salariale sous l'angle de la théorie de l'auto-détermination. Plus précisément, cette étude vise à examiner dans quelle mesure la transparence salariale, dans ses formes distributive (transparence sur les montants) et procédurale (transparence sur les procédures), se répercute sur le bien-être au travail par l'entremise des trois besoins psychologiques (autonomie, compétence et affiliation) et de la motivation intrinsèque. Les données de 304 travailleurs résidants au Canada et aux États-Unis ont été collectées à partir d'un questionnaire en ligne distribué à deux reprises. Les résultats issus des régressions hiérarchiques indiquent que la transparence salariale procédurale est positivement liée à la satisfaction des besoins d'autonomie et d'affiliation et par le fait même à la motivation intrinsèque, mais que la transparence salariale distributive ne démontre aucun lien avec les trois besoins psychologiques et la motivation. Aussi, les résultats démontrent que le besoin d'autonomie et d'affiliation ainsi que la motivation intrinsèque exercent un effet médiateur dans la relation entre la transparence salariale procédurale et le bien-être au travail. Ces résultats soulignent donc autant les effets bénéfiques de la transparence procédurale en termes de motivation et de bien-être des employés que l'incapacité de la transparence distributive à montrer de tels bienfaits. Ainsi, les résultats suggèrent que les organisations qui sont hésitantes quant à la transparence salariale auraient avantage à considérer les avantages d'un programme de transparence salariale partageant les processus derrière la détermination de la rémunération.

Mots clés : Transparence salariale, Motivation, Théorie auto-détermination, Besoins psychologiques, Bien-être

Méthodes de recherche : Adoptant une approche hypothético-déductive, cette étude utilise une méthode de recherche quantitative, s'appuyant sur des données collectées par un questionnaire en ligne distribué en deux temps de mesure. Les participants sont des travailleurs canadiens et américains de différents secteurs d'activité recrutés par le biais d'un panel de recherche.

Abstract

The arrival of a new generation on the job market and a new way of perceiving work are forcing organizations to adjust in many ways. One of these adjustments is a growing trend towards pay transparency. As an emerging phenomenon, pay transparency raises several questions in terms of its application, conceptualization and repercussions. Many organizations around the world are moving towards these new practices, while others continue to favor pay secrecy policies. The aim of this study is to investigate the effects of pay transparency in the light of self-determination theory. More specifically, this study aims to examine the extent to which pay transparency, in its distributive (transparency on amounts) and procedural (transparency on procedures) forms, influences well-being at work through the three psychological needs (autonomy, competence and relatedness) and intrinsic motivation. Data from 304 workers residing in Canada and the United States were collected via a time-lagged online questionnaire distributed. The results of the hierarchical regressions indicate that procedural pay transparency is positively related to the satisfaction of autonomy and relatedness needs, and thus to intrinsic motivation, but that distributive pay transparency shows no link with the three psychological needs and motivation. The results also show that the need for autonomy and relatedness, as well as intrinsic motivation, mediate the relationship between procedural pay transparency and well-being at work. These results therefore underline both the beneficial effects of procedural transparency in terms of employee motivation and well-being, and the inability of distributive transparency to show such benefits. Thus, the results suggest that organizations that are hesitant about pay transparency would do well to consider the benefits of a pay transparency program that shares the processes behind pay determination.

Keywords: Pay Transparency, Motivation, Self-Determination Theory, Psychological Needs, Well-Being

Research methods: Adopting a hypothetico-deductive approach, this study uses a quantitative research method, relying on data collected via an online questionnaire

distributed over two measurement periods. Participants are Canadian and American workers from different sectors of activity, recruited via a research panel.

Table des matières

Avis de conformité	iii
Résumé	iv
Abstract	vi
Table des matières	viii
Liste des tableaux et des figures	xii
Liste des abréviations	xiv
Remerciements	xv
Introduction	1
Chapitre 1 Revue de littérature	6
1.1 La transparence salariale	6
1.1.1 Définition, tendances et dilemme	6
1.1.2 Type de transparence	10
1.1.3 Encadrement juridique	14
1.1.4 Préférences des employés	17
1.1.5 Conséquences de la transparence salariale	18
1.1.6 Les enjeux pour l'organisation	27
1.2 La motivation au travail	30
1.2.1 La théorie de l'auto-détermination	31
1.2.2 Types de motivation	33
1.2.3 Les besoins psychologiques	37
1.2.4 Satisfaction des besoins, motivation et fonctionnement optimal	41
1.3 Le bien-être au travail	46

1.3.1 Indicateurs du bien-être au travail : engagement au travail et épuisement professionnel	49
1.3.2 Implication de la motivation sur le bien-être	53
1.3.3 Impact des pratiques RH sur le bien-être au travail	57
Chapitre 2 Cadre conceptuel	64
2.1 Problématique de recherche	64
2.2 Modèle de recherche	65
2.3 Hypothèses de recherche.....	66
2.3.1 Relations entre les variables indépendantes et médiatrices.....	66
2.3.2 Relations entre les variables médiatrices et la variable dépendante	71
2.3.3 Rôle des variables médiatrices	72
2.3.4 Relation entre la transparence salariale et le bien-être au travail.....	73
Chapitre 3 Méthodologie.....	75
3.1 Devis de recherche et population visée.....	75
3.2 Déroulement de la collecte de données.....	77
3.3 Description de l'échantillon	78
3.4 Mesure des variables	81
3.4.1 Variables indépendantes : Perception de la transparence salariale distributive et procédurale	82
3.4.2 Variables médiatrices : Besoins psychologiques et motivation intrinsèque ..	83
3.4.3 Variable dépendante : Bien-être au travail.....	84
3.4.4 Variables de contrôle.....	85
3.5 Plan d'analyse des résultats.....	87
3.5.1 Plan d'analyse de validité.....	87
3.5.2 Plan d'analyses descriptives, de normalité, de fiabilité et bivariées	89
3.5.3 Plan de vérification des hypothèses	91

Chapitre 4 Présentation des résultats	93
4.1 Résultats des analyses de validité	93
4.1.1 Analyse factorielle exploratoire	93
4.1.2 Analyse factorielle confirmatoire.....	95
4.2 Résultats des analyses descriptives, de normalité, de fiabilité et bivariées	98
4.2.1 Analyses descriptives et de normalité	98
4.2.2 Analyse de fiabilité	100
4.2.3 Analyses bivariées.....	100
4.3 Résultats des vérifications des hypothèses.....	101
4.3.1 Relations directes entre les variables indépendantes et médiatrices	102
4.3.2 Relations entre les variables médiatrices et la variable dépendante	103
4.3.3 Rôle des variables médiatrices et effets indirects	105
4.3.4 Relation entre la transparence salariale et le bien-être au travail.....	106
Chapitre 5 Discussion	109
5.1 Interprétation des résultats	110
5.1.1 Relation entre la transparence salariale distributive et procédurale et les trois besoins psychologiques.....	112
5.1.2 Relation entre les trois besoins psychologiques, la motivation et le bien-être	115
5.1.3 Rôle des variables médiatrices.....	116
5.1.4 Relation entre la transparence salariale et le bien-être au travail.....	118
5.2 Contributions théoriques	119
5.3 Contributions pratiques	124
5.4 Limites et pistes de recherches futures.....	125
Conclusion	128
Bibliographie.....	129

Annexes..... i

Annexe A : Questionnaire temps 1 i

Annexe B : Questionnaire temps 2..... viii

Liste des tableaux et des figures

Liste des tableaux

Tableau 1.1 – Les types de transparence salariale	10
Tableau 1.2 – Conceptualisations du bien-être	62
Tableau 3.1 – Portrait du genre, de l'âge, de l'ancienneté au sein de l'organisation, le niveau de scolarité, le pays de résidence ainsi que la taille de l'organisation	78
Tableau 3.2 – Proportion de l'âge	78
Tableau 3.3 – Proportion du genre	79
Tableau 3.4 – Proportion du niveau de scolarité	79
Tableau 3.5 – Proportion du nombre d'années d'ancienneté au sein de l'organisation ..	79
Tableau 3.6 – Proportion du pays de résidence	79
Tableau 3.7 – Proportion de la taille d'organisation	80
Tableau 3.8 – Indicateurs servant à mesurer la perception du niveau de transparence salariale distributive	82
Tableau 3.9 – Indicateurs servant à mesurer la perception du niveau de transparence salariale procédurale	82
Tableau 3.10 – Indicateurs servant à mesurer le besoin d'autonomie	83
Tableau 3.11 – Indicateurs servant à mesurer le besoin de compétence	83
Tableau 3.12 – Indicateurs servant à mesurer le besoin d'affiliation	83
Tableau 3.13 – Indicateurs servant à mesurer le niveau de motivation intrinsèque	84

Tableau 3.14 – Indicateurs servant à mesurer le bien-être au travail	85
Tableau 4.1 – Analyse factorielle exploratoire	94
Tableau 4.2 – Indices d’ajustement des modèles de l’analyse factorielle confirmatoire .	95
Tableau 4.3 – Indice de validation discriminante	97
Tableau 4.4 – Analyses de fiabilité, descriptive, de normalité et bivariées	99
Tableau 4.5 – Analyses de régression hiérarchique	104
Tableau 4.6 – Analyse du rôle médiateur du besoin d’autonomie, de compétence, d’affiliation et de la motivation intrinsèque	108
Tableau 5.1 Résultats des hypothèses.....	111

Liste des figures

Figure 1.1 – Types de motivation	32
Figure 1.2 Besoins psychologiques selon la théorie de l’auto-détermination.....	38
Figure 2.1 – Illustration du modèle de recherche	65
Figure 3.1 – Illustration des différents types de distribution en fonction du skewness et en fonction du kurtosis	90
Figure 5.1 Relations entre les variables.....	110

Liste des abréviations

TD	Transparence distributive
TP	Transparence procédurale
TAD	Théorie de l'auto-détermination
AUT	Besoin d'autonomie
COM	Besoin de compétence
AFF	Besoin d'affiliation
MI	Motivation intrinsèque
BE	Bien-être au travail

Remerciements

D'abord, j'aimerais remercier mon directeur, Xavier Parent-Rochelleau. Merci d'avoir accepté de me superviser pour cette intense aventure qu'est le mémoire. J'apprécie l'autonomie que tu m'as laissée. Cette liberté m'a permis de choisir ma méthode de travail et d'avancer à mon rythme et sans pression. Ton intérêt et ton expertise sur le sujet m'ont sans aucun doute motivé à continuer. Tes encouragements à chaque étape de la rédaction m'ont permis de continuer de croire en mes capacités et de réaliser chacune d'elles sans problème.

J'aimerais également remercier Antoine. Merci d'avoir pris le temps de m'accompagner dans la planification des analyses. Malgré ton horaire chargé, tu as su trouver du temps pour répondre à mes questions et me guider vers la bonne direction. Ton aide fut grandement appréciée et utile.

Finalement, je tiens à remercier tous mes proches. Malgré un sujet pas commun incluant des termes complexes, vous m'avez démontré votre soutien et votre intérêt dans ce que je faisais. Votre appui émotionnel a fait la différence dans ce processus. À votre façon, vous avez contribué au succès de ce travail. Merci de votre patience et de votre compréhension. Et pour certains, merci pour vos conseils.

Merci à vous tous de m'avoir accompagné à votre façon dans cette aventure enrichissante. Sans vous, tout aurait été différent. Merci.

Introduction

À l'image de la société, le marché du travail est en constante évolution. Depuis plusieurs décennies, nous pouvons constater son évolution, tant du côté des droits des travailleurs, des conditions de travail, de la technologie, que des modes de production. De ce fait, les travailleurs et les employeurs ont dû s'adapter à tous ces changements. Le groupe de travailleurs constitué des « babyboomers » a sans aucun doute vu le monde du travail évoluer de façon substantielle. Ces derniers commençant progressivement à quitter le marché du travail vers la retraite (Statistique Canada, 2022b), les besoins et particularités des générations qui les suivent font déjà sentir leurs effets.

Auparavant, il était fréquent d'entendre que les individus vivaient pour travailler, c'est-à-dire que le travail occupait une place prépondérante dans leur vie, autant en matière de temps que de signification. Aujourd'hui, ceux-ci travaillent pour vivre, ce qui implique un plus grand équilibre dans les différentes sphères de leur vie (St-Cyr-Leroux, 2022). En effet, cette nouvelle génération de travail peut se caractériser entre autres par la recherche de bonnes conditions de travail, le travail d'équipe stimulant et l'adéquation entre leurs valeurs et celles de l'organisation pour laquelle elle travaille (HEC Montréal, 2024). En plus de ces sujets centraux, cette nouvelle génération accorde une grande importance aux aspects de rémunération du travail, notamment le salaire, puisqu'ils sont souvent au cœur de la grande mobilité de cette dernière (Cordier-Chemarin, 2017; Larsimont, 2024). Face à cette mobilité accrue, les organisations doivent se poser la question à savoir comment elles peuvent se différencier des autres afin d'obtenir les meilleurs candidats, mais surtout les retenir. Plusieurs méthodes sont possibles, telles qu'offrir des salaires plus que concurrentiels ou offrir une rémunération intangible qui sort de l'ordinaire. Cependant, bien qu'une forte rémunération reste un élément important, les organisations doivent tenir compte du fait que les travailleurs actuels ont des attentes qui vont au-delà des aspects monétaires (St-Cyr-Leroux, 2022).

Outre l'aspect crucial des niveaux de rémunération, les employeurs doivent également s'adapter à un changement de mentalité entourant la divulgation des salaires. Il y a quelques années, il était inhabituel, voire mal vu de discuter de son salaire avec ses

collègues (Trotter, Zacur et Stickney, 2017) et les politiques de secret salarial étaient dans bon nombre de contrats de travail. Parler de son salaire pouvait même être considéré comme de l'insubordination (Ritter et Fickess, 2020). Dans le marché du travail actuel, c'est souvent tout le contraire qui se produit. Effectivement, la nouvelle génération de travailleurs est plus ouverte à discuter de rémunération, est plus friande de transparence et se compare beaucoup plus avec les autres (Smit et Montag-Smit, 2019). C'est notamment pour cette raison qu'une quantité croissante de sites internet partagent de l'information sur la rémunération dans différents secteurs d'activités ou même dans certaines organisations (Scott *et al.*, 2020). Les employés actuels sur le marché de travail sont de plus en plus à la recherche d'un traitement juste et équitable, qui émane souvent d'une perception d'être sous-évalués ou sous-payés (Smith, 2022). C'est par ces faits que la transparence salariale progresse dans notre société. Longtemps émergent, maintenant en plein essor, ce phénomène de la transparence salariale fait donc opposition au secret salarial.

La transparence salariale se caractérise par un partage d'information entourant le salaire des employés. En fonction du niveau de transparence choisie par une entreprise, cela peut prendre la forme d'un partage des salaires individuels, des échelles salariales, des processus déterminant la rémunération, l'autorisation de discuter de rémunération avec ses collègues. L'essor de ces pratiques est aussi marqué ou propulsé par des nouvelles obligations juridiques en la matière, alors que plusieurs juridictions dans le monde ont déjà mis en place des politiques ou des lois favorisant la transparence salariale, partageant le salaire individuel de chaque travailleur ou en obligeant les entreprises à afficher les échelles salariales dans les offres d'emploi.

Face à ce phénomène, les chercheurs de différentes disciplines se sont penchés à leur tour sur le sujet. Afin de mieux comprendre ce phénomène émergent, il fut essentiel d'essayer de le conceptualiser. Or, encore aujourd'hui, les chercheurs ne semblent pas s'entendre sur une définition claire de la transparence salariale. Plusieurs définitions apparaissent en fonction de son application. D'ailleurs, ces différentes applications amènent à comprendre que la transparence salariale peut s'interpréter de différentes façons, ce qui y ajoute de la complexité. Les chercheurs ont néanmoins établi une distinction de deux grands types de

transparence, soit la forme distributive qui réfère à la divulgation du salaire individuel des employés ou d'autres aspects de la rémunération, et la forme procédurale qui réfère à la divulgation des processus entourant la détermination de la rémunération. Plus précisément, la transparence distributive promeut le partage de la rémunération de chacun des employés tandis que la transparence procédurale favorise le partage des éléments pris en compte lors de la détermination de la rémunération (Arnold *et al.*, 2018; Quinn, 2015; Ritter et Fickess, 2020; Stofberg, Mabaso et Bussin, 2022) .

Parmi les angles avec lesquels les chercheurs ont étudié la transparence salariale, on retrouve d'abord celui de la justice organisationnelle. Plusieurs études, comme Alterman *et al.* (2021), Bamberger (2021), Pang *et al.* (2023), Scheller et Harrison (2018) et Till et Karren (2011), ont observé une relation entre transparence et perceptions de justice organisationnelle, permettant souvent d'expliquer plusieurs attitudes et comportements chez les employés. Également, plusieurs études s'intéressent à l'application de la transparence salariale dans une organisation (Cullen et National Bureau of Economic, 2023; Ritter et Fickess, 2020; Trotter *et al.*, 2017). D'autres se penchent sur ses conséquences au niveau organisationnel, que ça soit au niveau des coûts, des politiques ou des changements dans la performance des employés (Fan, Wu et Tang, 2023; Florentine, 2017; Quinn, 2015; Schnauffer *et al.*, 2022).

Cependant, très peu d'études se sont penchées sur les répercussions de la transparence salariale sur la motivation au travail. Cela est surprenant, puisque la motivation est depuis longtemps vue comme l'une des répercussions les plus directes et immédiates des pratiques de rémunération en général (Opsahl et Dunnette, 1966). C'est d'ailleurs ce que (Sayre et Conroy, 2023) mentionnent dans leur revue de la littérature. Effectivement, ces derniers ont constaté qu'une grande partie de la littérature sur le sujet se concentre principalement sur la productivité. En plus d'identifier plusieurs lacunes importantes, ils encouragent les chercheurs à s'intéresser également aux effets connexes, c'est-à-dire aux effets sur la vie à l'extérieur du travail, sur la santé et sur le bien-être. De plus, comme nous le verrons au chapitre suivant, la transparence salariale permet souvent aux employés de réduire ou de gérer l'incertitude liée à leur rémunération ou leur statut ou position dans l'organisation, ce qui est susceptible de favoriser la satisfaction des besoins

psychologiques précurseurs d'une motivation intrinsèque. De plus, la motivation, principalement ses formes intrinsèques, est l'un des grands prédicteurs du bien-être psychologique au travail (Van de Broeck et al., 2021).

Compte tenu de la faible littérature sur la transparence salariale et sur ses relations avec la motivation au travail, nous avons décidé de nous concentrer sur cette perspective d'analyse. Ainsi, l'objectif de ce mémoire est de comprendre les relations entre la transparence salariale, la motivation et le bien-être au travail. Plus précisément, cette étude vise en premier lieu à mettre en lumière l'effet de la transparence salariale, c'est-à-dire dans quelle mesure les perceptions de transparence salariale distributive et procédurale ont une influence sur la satisfaction des trois besoins psychologiques, soit l'autonomie, la compétence et l'affiliation, qui sont vus par la théorie de l'auto-détermination comme les facteurs explicatifs principaux d'une motivation intrinsèque au travail. Parmi les grandes théories de la motivation, c'est celle-ci qui est mobilisée dans le cadre de ce mémoire. Cette théorie explique différents types de motivation qu'un employé peut avoir envers son travail, en fonction du niveau d'auto-détermination dans la régulation de ses comportements (Deci et Ryan, 1986).

En deuxième lieu, toujours guidé par la théorie de l'auto-détermination, le mémoire vise à examiner l'effet indirect des formes de transparence salariale sur la motivation intrinsèque par l'entremise du niveau de satisfaction des trois besoins psychologiques. Enfin, le mémoire cherche à observer l'effet de la transparence salariale sur le bien-être au travail, par l'entremise de la satisfaction des besoins psychologiques et de la motivation intrinsèque. Pour atteindre ces objectifs, nous avons collecté des données quantitatives par voie de questionnaire électronique auprès d'employés de différents secteurs d'activité, résidant au Canada et aux États-Unis. Deux temps de mesure ont été effectués.

À la suite de ce mémoire, nous espérons pouvoir enrichir la littérature concernant la transparence salariale et la motivation. Plus précisément, nous souhaitons pouvoir amener plus d'explication quant aux implications que la transparence salariale peut avoir sur la satisfaction des besoins psychologiques et la motivation des employés. L'étude permettra d'identifier laquelle des formes de transparence, le cas échéant, est le plus susceptible de

favoriser la motivation intrinsèque et le bien-être au travail. Il s'agit d'une contribution importante puisque les mécanismes psychologiques de l'effet de la transparence salariale demeurent à ce jour méconnus. En plus d'une contribution théorique, nous espérons une contribution pratique. En fait, nous espérons pouvoir amener des pistes de réflexion pour les organisations désirant favoriser la transparence salariale que ça soit en implantant de nouvelles politiques, en modifiant celles déjà existantes ou en déterminant si c'est possible. Spécifiquement, alors que plusieurs organisations font rapidement le saut vers la transparence tous azimut, ce mémoire amène un éclairage nécessaire sur les nuances et formes de transparence à privilégier en particulier.

Ce mémoire comporte cinq grandes sections, soit la revue de littérature, le cadre conceptuel, la méthodologie, les résultats et la discussion. La revue de littérature a pour objectif de présenter l'état des connaissances scientifiques sur la transparence salariale, la motivation ainsi que le bien-être. Le cadre conceptuel permettra d'établir le modèle de recherche, ce qui inclut les questions de recherches et les hypothèses. La méthodologie présentera comment nous allons réaliser les différentes analyses des hypothèses et autres éléments essentiels à considérer. Dans la section résultats, nous analyserons les différents résultats obtenus découlant des analyses. Finalement, la section discussion mettra en lumière les différents constats provenant des résultats et indiquera les limites et pistes de recherches futures

Chapitre 1

Revue de littérature

Ce premier chapitre a pour objectif de faire un résumé des connaissances actuelles en ce qui concerne les trois grands concepts à l'étude dans ce mémoire, soit la transparence salariale, la motivation au travail et le bien-être au travail. Dans un premier temps, nous aborderons la transparence salariale. Ensuite, nous analyserons la littérature sur la motivation au travail pour terminer avec le bien-être au travail.

1.1 La transparence salariale

Dans cette première section du chapitre 1, nous explorerons la littérature entourant le concept de transparence salariale. Plus précisément, nous nous attarderons à différents thèmes importants concernant ce nouvel intérêt dans le domaine de la rémunération, que ce soit sa définition, ses types, son encadrement juridique, les préférences des employés, ses conséquences pour les employés ainsi que les organisations et les enjeux pour celles-ci.

1.1.1 Définition, tendances et dilemme

Nous n'avons pas trouvé de définition complète et englobante de la transparence salariale. Pour bien la saisir, il faut donc se tourner vers une combinaison de définitions de ses facettes. Hartmann et Slapničar (2012) ont défini la transparence salariale comme étant la mesure dans laquelle les employés connaissent les niveaux de rémunération des autres membres de l'organisation. Ritter et Fickess (2020) abondent dans le même sens en ajoutant que le niveau de transparence salariale peut également indiquer la mesure dans laquelle les employeurs sont disposés à offrir de l'information sur quoi, pourquoi, comment et combien les employés sont rémunérés, et la tolérance envers l'échange d'information sur la rémunération entre les employés. La transparence salariale renvoie aussi à la permission ou l'encouragement aux employés d'échanger à propos de leur salaire avec les autres (Smit et Montag-Smit, 2019). Enfin, la transparence salariale fait également référence à la communication de renseignements sur les salaires à l'externe de l'organisation, notamment via la divulgation du salaire offert dans une annonce d'emploi

publique (Schumann, 2023). La plupart du temps, elle concerne principalement à la rémunération directe monétaire, soit le salaire de base ainsi que, dans certains cas, la bonification ou la rémunération incitative.

En outre, le concept de transparence salariale peut être considéré comme un continuum allant de la rémunération secrète à la rémunération ouverte (Stofberg *et al.*, 2022). Lorsqu'une organisation prend la décision délibérée de se positionner au niveau de la rémunération secrète, cela veut dire qu'elle favorise des politiques de secret salarial afin de restreindre l'information qui circule à propos de la rémunération des employés (Trotter *et al.*, 2017). Ces politiques peuvent notamment impliquer qu'il est interdit de discuter de son salaire avec les autres et empêcher les employés de connaître la rémunération de leur gestionnaire (Cullen, Perez-Truglia et National Bureau of Economic, 2018). Les études pointent surtout les conséquences défavorables découlant d'une politique de secret salarial sur l'organisation, dont l'absence du jugement des employés envers l'équité et leur perception de confiance, la baisse de leur motivation et performance et par conséquent une diminution de l'efficacité de l'organisation (Colella *et al.*, 2007). De plus, Bamberger et Belogolovsky (2010) proposent que les employés sensibles aux inégalités aient une faible tolérance à l'incertitude et par conséquent, sont plus susceptibles d'interpréter une rémunération secrète comme un signal que l'organisation tente de cacher quelque chose (Schnauffer *et al.*, 2022), ce qui peut entraîner une baisse de confiance de l'employé envers l'entreprise. Cet argument s'expliquerait par le fait que le manque de transparence de la rémunération est lié à l'association de comportements malveillants de l'organisation (Tenhiälä, Chung et Park, 2023).

À l'inverse, si une organisation se situe à l'autre extrémité, soit au niveau d'une rémunération totalement ouverte, cela signifie qu'elle divulgue tous les éléments en lien avec la rémunération de chacun des employés, y compris parfois des cadres de différents niveaux (Trotter *et al.*, 2017). Ainsi, chaque employé sait exactement ce que ses collègues ont comme salaire. Il est donc plus facile pour eux de se comparer et d'avoir une meilleure interprétation de leur perspective de carrière.

Traditionnellement, dans le secteur privé, plus principalement dans les entreprises non syndiquées, il est plus commun pour une organisation d'entretenir le secret salarial que de promouvoir la transparence totale de la rémunération. Il y a plusieurs années, discuter de son salaire avec ses collègues était vu comme de l'insubordination (Ritter et Fickess, 2020). De plus, dans plusieurs organisations, il n'est pas rare d'être confronté à une politique de confidentialité des salaires, soit l'interdiction aux employés d'avoir des discussions en lien avec leur salaire (Trotter *et al.*, 2017). Cette tendance tend toutefois à s'inverser. Effectivement, selon certains auteurs, les jeunes employés s'attendent à ce que de l'information sur la rémunération soit partagée étant donné qu'il est maintenant possible de consulter différents salaires sur des sites internet comme Glassdoor (Scott *et al.*, 2020). Les résultats de l'étude de Tenhiälä *et al.* (2023) soutiennent l'argument que les jeunes employés sont plus susceptibles d'avoir une réaction favorable à une politique de transparence salariale. Ceci s'expliquerait par le désir d'avoir accès à plus d'information afin de mieux prévoir leur développement professionnel. Selon Tobi Oluwole, dirigeant de 3Skills, cette nouvelle tendance a émergé en grande partie à la suite de la pandémie de 2020 puisque certains employés ont constaté pendant cette période qu'ils étaient sous-évalués et sous-payés. De même que selon Ian White, directeur général de Charthop, cela a fait accélérer les discussions liées à la rémunération (Smith, 2022).

Ainsi, il n'est pas étonnant de constater que, dans différents sondages, les employés appartenant à la génération « babyboomer » semblent plus réticents à l'implantation de politiques de transparence salariale que les employés des générations Y. En effet, 30 % de ces derniers partageraient leur salaire avec leurs collègues, comparativement à 8 % des baby-boomers (Smit et Montag-Smit, 2019). Selon les résultats du rapport de Visier parus en avril 2022, près de 90 % des employés appartenant à la génération Z ont déclaré être à l'aise de discuter de leur salaire, comparativement à 53 % des employés appartenant à la génération « babyboomer » (Tenhiälä *et al.*, 2023). Avec l'essor de la technologie depuis les dernières années, les employés sont de plus en plus portés à partager leur salaire sur diverses plateformes. Il est même possible de constater l'arrivée d'un nouveau hashtag, #talkpay, sur Twitter (Quinn, 2015).

Selon les données rapportées par le sondage de WorldatWork réalisé en 2020 (Ritter et Fickess, 2020), 67 % des répondants considèrent la transparence salariale comme un sujet de plus en plus important, mais seulement 14 % des organisations l'ont abordée à un niveau modéré, c'est-à-dire en affichant les taux de rémunération individuels, les échelles salariales ou le processus de détermination des salaires. De plus, 42 % des organisations ne partageraient pas d'information à propos de comment les emplois sont valorisés et rémunérés tandis que 16 % offriraient un accès continu à toutes les échelles salariales de tous les postes.

En revanche, malgré le fait que l'application d'une politique de transparence salariale semble bénéfique pour l'employeur, les chercheurs ont observé que celle-ci peut par ailleurs entraîner un dilemme chez les employés qui est important de prendre en considération. Le dilemme de la transparence salariale réfère au fait que les employés sont confrontés à un désir partagé, c'est-à-dire que l'échange d'informations sur la rémunération offre des avantages tels que l'équité et la réduction de l'incertitude, mais amène un risque d'altérer leurs relations interpersonnelles, de menacer leur réputation si l'écart de salaire est important et de s'immiscer dans leur vie privée (Smit et Montag-Smit, 2019). Les conséquences et enjeux de la transparence salariale seront abordés plus profondément à la section 1.5.

Cullen et Perez-Truglia (2020) ont constaté que malgré le fait que les employés désirent avoir accès à certaines informations salariales, ceux-ci accordent également une importance à leur vie privée (Ritter et Fickess, 2020). De plus, selon la même étude, les employés approuveraient davantage une politique de transparence salariale anonyme, c'est-à-dire une divulgation des salaires moyens ou d'échelles salariales qu'une politique non anonyme, soit la divulgation des salaires individuels. Ainsi, ces préoccupations pour le respect de leur vie privée peuvent amener une certaine hésitation des employés envers une politique de transparence salariale, ce qui explique le dilemme de la transparence salariale.

1.1.2 Type de transparence

Une politique de transparence peut prendre différentes formes et traiter de concepts différents d'une organisation à l'autre. Une entreprise peut décider de partager des données en lien avec les échelles salariales, les augmentations salariales, les moyennes salariales, les niveaux de rémunération individuels ou l'ensemble de la structure salariale (Tse, 2022). Ses décisions pour l'un ou l'autre de ces aspects se transmettront dans un ensemble de pratiques qui la situera sur le continuum de la transparence salariale (Stofberg *et al.*, 2022) et permettront aux employés de mieux comprendre le système de rémunération (Tse, 2022). Ainsi, la transparence salariale peut se traduire sous trois formes : transparence salariale distributive, transparence salariale procédurale et transparence de communication (Arnold *et al.*, 2018). Les différents types sont résumés dans le tableau 1.1.

Tableau 1.1 Les types de transparence salariale

	Définition générale	Exemples de pratiques
Transparence distributive	Niveau auquel une entreprise partage de l'information sur le « combien » les employés sont rémunérés.	<ul style="list-style-type: none">• Partage des salaires individuels• Partage des échelles salariales
Transparence procédurale	Niveau auquel une entreprise partage de l'information sur « comment » la rémunération est déterminée.	<ul style="list-style-type: none">• Partage de la procédure de calcul des salaires• Partage des critères considérés pour les augmentations salariales
Transparence de communication	Offrir la possibilité aux employés de discuter de leur rémunération entre eux.	<ul style="list-style-type: none">• Interdiction de représailles envers les employés discutant de leur salaire

1.1.2.1 Transparence salariale distributive

La transparence salariale distributive réfère au degré auquel l'entreprise partage de l'information concernant le « combien » rémunère ses employés, soit les salaires et autres montants liés à la rémunération (Stofberg *et al.*, 2022). La transparence distributive peut s'étendre à l'externe, c'est-à-dire que le salaire associé à un poste est divulgué librement par l'organisation, ou au contraire se limiter à l'interne (communication aux employés seulement) (Schumann, 2023). Dans le cas d'une transparence totale et non anonyme, c'est-à-dire une situation où le salaire individuel des personnes est divulgué, celle-ci s'étend rarement à l'externe. Par exemple, l'entreprise SumAll divulgue auprès des employés le salaire de chacun, mais elle ne partage pas l'information sur internet puisqu'elle respecte la volonté de certains de ses employés, c'est-à-dire qu'ils ne veulent pas que le monde entier connaisse ce qu'ils gagnent. Selon SumAll, lorsque la rémunération est ouverte, des discussions peuvent avoir lieu sur les écarts de rémunération et sur la façon de rétablir cet écart de salaire. Dans de telles conditions, l'argent va à ceux qui travaillent le plus dur plutôt qu'à ceux qui négocient mieux (Trotter *et al.*, 2017).

Dans le même sens, l'entreprise Whole Foods met à la disposition des employés le rapport annuel de rémunération individuelle. Cela offre la possibilité aux employés de connaître la rémunération des autres employés, et ce par leur nom. Selon l'entreprise, une telle transparence crée un plus grand sens de la justice parmi les employés et un plus grand sentiment de solidarité dans les équipes. D'autant plus que cette vision aiderait à orienter les individus dans leurs choix de carrière parce qu'ils peuvent voir les chemins qui mènent à des salaires plus élevés (Trotter *et al.*, 2017).

Il est intéressant de noter que selon les données provenant du site Indeed, environ 40 % des offres d'emploi américaines sur son site incluent des informations en lien avec la rémunération, ce qui correspond à une augmentation de 137 % depuis les trois dernières années (Can pay transparency reduce employee turnover?, 2023)

Transparence salariale horizontale

Lorsqu'une organisation applique une politique de transparence salariale distributive horizontale, il est possible pour les employés de connaître la rémunération de leurs

collègues. Ce type de transparence peut amener un effet partagé. Comme nous le verrons à la section 1.5, en facilitant la comparaison entre employés, cette direction peut susciter un sentiment d'iniquité en cas de comparaison défavorable (Cullen et National Bureau of Economic, 2023). Toutefois, il est important de noter que bien souvent les employés ont actuellement une perception juste des salaires de leurs collègues. Dans ce sens, appliquer une transparence salariale horizontale pourrait n'avoir qu'un faible impact sur la performance des employés.

Transparence salariale verticale

Une transparence salariale distributive verticale permettra à un employé de connaître la rémunération de son gestionnaire. Une telle transparence est intéressante pour les employés qui désirent savoir combien ils pourraient gagner dans la mesure où ils accéderaient à un poste plus élevé et ainsi les orienter dans l'augmentation ou non des efforts fournis pour l'octroi de promotion (Cullen et National Bureau of Economic, 2023). Par conséquent, il est possible pour les employés de prendre cette information et de se comparer à leur gestionnaire. Contrairement à la transparence horizontale, l'implantation d'une politique de transparence verticale peut avoir un plus grand impact sur la performance et la motivation, soit en entraînant un léger gain dans l'effort fourni (Cullen *et al.*, 2018). En effet, lorsqu'un employé apprend que son gestionnaire gagne plus, celui-ci peut être plus optimiste à l'égard de son salaire futur dans la mesure où il accèderait au même poste, surtout si ça concerne un poste de direction.

1.1.2.2 Transparence salariale procédurale

La transparence salariale procédurale fait référence au degré auquel une organisation communique aux employés le « comment » de la rémunération, c'est-à-dire les processus et les critères impliqués dans la détermination de la rémunération (Quinn, 2015). Cela peut également inclure les éléments pris en considération dans la différenciation des salaires, que ce soit l'ancienneté, les compétences uniques, la participation dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, les exigences relatives des emplois, etc. Ce type de transparence est généralement trouvée de façon passablement marquée dans les milieux

syndiqués, puisque les conventions collectives renferment généralement une partie de ces informations.

Dans leur étude, Arnold *et al.* (2018) ont interrogé les participants à propos du niveau de transparence quant à la détermination de la rémunération de base, les augmentations de salaire, la rémunération variable individuelle et collective ainsi que les avantages sociaux. Les résultats obtenus suggèrent que la transparence procédurale est plus élevée dans le cas de la détermination des avantages sociaux, ce qui concerne 69 % des organisations impliquées dans l'étude. À l'inverse, pour la rémunération variable individuelle, les organisations semblent être moins transparentes puisque seulement 40 % d'entre elles partagent de l'information à ce sujet. Ainsi, une organisation peut décider de partager les différents critères pris en considération pour chacun de ces éléments aux employés. Les résultats de la même étude indiquent qu'une transparence salariale procédurale perçue par les employés peut avoir un effet positif sur l'efficacité des politiques et pratiques salariales, le capital social, le rendement organisationnel et l'égalité salariale. Aussi, elle diminuerait le taux de roulement volontaire.

En 2013, l'entreprise Buffer a implanté une politique salariale ouverte. Ceci s'est fait en partageant sur leur site internet le salaire de chaque employé et la procédure de calcul. En 2015, l'entreprise a mis à jour sa formule de calcul pour les salaires individuels, ce qui a eu pour conséquence d'augmenter le nombre de CV reçus (Trotter *et al.*, 2017).

Selon les résultats de l'étude de Tenhiälä *et al.* (2023), la majorité des employés ayant répondu au sondage est favorable à une meilleure transparence salariale. Plus précisément, ils aimeraient que celle-ci soit faite de manière anonyme, soit en partageant le salaire moyen par poste. Ce résultat appuie la conclusion qu'il y aurait plusieurs avantages à accroître la transparence salariale procédurale.

1.1.2.3 Transparence de communication

La transparence de communication renvoie à la possibilité que les employés ont de discuter de rémunération entre eux (Stofberg *et al.*, 2022). Ce type s'oppose donc aux politiques de confidentialité qui se retrouve dans plusieurs organisations comportant des postes non-syndiqués. Comme nous le démontrons à la section 1.5, plusieurs politiques

voulant favoriser la transparence salariale établissent qu'il est interdit d'avoir recours à des représailles envers les employés qui échangent avec d'autres sur leur rémunération (Normandin Beaudry, 2023).

Certains chercheurs soulignent le fait que ce type favorise la comparaison entre les employés (Smit et Montag-Smit, 2019) qui, comme nous le décrivons à la section 1.5, est susceptible de se répercuter directement sur les sentiments d'équité et de justice organisationnelle.

Avoir une meilleure communication salariale peut permettre d'assurer que les employés et les employeurs sont sur la même longueur d'onde. Effectivement, selon l'étude de Payscale de 2017 (Florentine, 2017), il semblerait que 44 % des employeurs sont d'avis que les employés sont payés équitablement, mais que seulement 20 % des employés sont en accord avec cette affirmation. Ainsi, une plus grande transparence salariale contribuerait à aligner les perceptions de chacun, ce qui aiderait à la confiance et au sentiment de justice ressentis. Il est intéressant de considérer que même si un employé sait qu'il est rémunéré équitablement, si celui-ci ne sait pas comment les salaires sont déterminés, il est possible qu'un sentiment d'injustice se fasse tout de même ressentir (Can pay transparency reduce employee turnover?, 2023).

1.1.3 Encadrement juridique

L'inversement de la tendance de la prédominance du secret salarial vers une plus grande transparence s'accompagne de l'évolution de la législation dans plusieurs juridictions allant dans cette même direction. Notamment, la législation américaine est en mouvance en ce qui concerne la transparence salariale puisque différents États adoptent des lois pour l'encadrer. En effet, une majorité de politiques visent à protéger le droit des travailleurs de divulguer des informations salariales et de se renseigner à ce sujet. Une vingtaine d'États ont adopté un ensemble de lois pénalisant les employeurs ayant des contrats avec le gouvernement américain qui exercent des représailles contre les employés qui discutent de salaire avec leurs collègues. Ceci découle du décret présidentiel 13665 adopté en 2016. Cela a donc augmenté la transparence salariale pour approximativement 20 % des employés américains (Smit et Montag-Smit, 2019). De plus, 4 États américains forcent

les employeurs à partager des informations sur l'échelle salariale ou des statistiques salariales sur les collègues lorsqu'un employé en fait la demande (Cullen et National Bureau of Economic, 2023). De même, l'entreprise Apple inc. a annoncé publiquement une politique de rémunération transparente en permettant aux employés de discuter librement de leurs conditions de travail et de leurs salaires (Fan *et al.*, 2023).

Depuis novembre 2022, les offres d'emploi de la ville de New York doivent obligatoirement comporter une échelle salariale. De ce fait, cette décision a entraîné un effet à la chaîne puisque quelques-unes des villes voisines ont adopté la même approche. Du côté du Colorado, c'est depuis le début de l'année 2021 que les échelles salariales doivent se retrouver dans les offres d'emploi (Smith, 2022). En janvier 2023, la Californie et Washington se sont ajoutés à la liste des États des États-Unis à exiger que les employeurs incluent une échelle salariale dans les offres d'emploi externes (Smith, 2022).

En ce qui concerne l'Europe, c'est en 2017 que le Parlement fédéral allemand a adopté la loi sur la transparence salariale afin de promouvoir l'égalité salariale entre les hommes et les femmes. Cette loi indique que les entreprises employant plus de 200 employés doivent fournir des informations sur la procédure et les critères utilisés pour déterminer la rémunération individuelle des employés et le salaire mensuel moyen que reçoit le sexe opposé (Scott *et al.*, 2020).

Contrairement à ces exemples, la Pologne a décidé d'agir en priorisant le secret salarial. En effet, le gouvernement polonais a adopté une loi interdisant aux employés de divulguer les informations salariales de leurs employés. Ainsi, cette loi vient garantir la vie privée de ceux-ci et leur permettant d'être les seuls à partager l'information sur leur rémunération (Scott *et al.*, 2020). Paradoxalement, selon l'étude de Scott et al., il semblerait que les employés polonais aient en moyenne une préférence relativement élevée pour la transparence salariale (Ritter et Fickess, 2020). Il sera donc intéressant de voir comment ceux-ci vont réagir à ce type de politique au fil du temps.

Au Canada, plusieurs provinces adoptent des lois favorisant la transparence salariale. De façon générale, ces lois veulent l'élimination de l'écart salarial entre les sexes et de la discrimination systémique (Normandin Beaudry, 2023). Ainsi, la transparence salariale

est mise en place à partir de trois éléments centraux. Premièrement, les organisations doivent inclure dans leurs offres d'emploi le salaire prévu ou la tranche salariale correspondante. Deuxièmement, il est interdit pour ces entreprises d'user de représailles envers les employés qui s'interrogent sur leur rémunération et discutent de leur salaire avec leurs collègues. D'autant plus qu'il n'est maintenant plus possible de demander des informations salariales antérieures à un candidat. Troisièmement, les entreprises devront fournir un rapport de transparence salariale afin de partager l'écart salarial touchant certains groupes. En ce qui concerne l'Île-du-Prince-Édouard, c'est le 1^{er} juin 2022 que l'*Employment Standards Act* (loi sur les normes d'emploi) est entrée en vigueur. La province de Terre-Neuve-et-Labrador a adopté la *Pay Equity and Pay Transparency Act* en octobre 2022. De son côté, c'est le 11 mai 2023 que la Colombie-Britannique a adopté le projet de loi 13, soit la *Pay Transparency Act*.

Bien que la Loi de 2018 sur la transparence salariale ait reçu la sanction royale et qu'elle devait entrer en vigueur vers la fin de l'année 2019 (Norton Rose Fulbright, 2019), l'Ontario ne l'a toujours pas mise en place. Au Québec, aucune loi n'a encore vu le jour. Cependant, plusieurs sondages circulent afin de prendre le pouls du marché québécois. Par exemple, selon un sondage mené par la firme Léger en septembre 2022, 90% des répondants mentionnent qu'il est important pour eux de connaître le salaire d'un emploi avant d'y postuler (Deniau, 2023). En fonction des résultats de ce même sondage, 76% des Québécois seraient en faveur d'une loi sur la transparence salariale puisque cela pourrait aider à réduire les iniquités.

Selon les résultats d'un récent sondage mené par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA, 2023), près de la moitié (48%) des répondants indiquent avoir revu leurs pratiques de transparences salariales au cours des dernières années ou prévoient d'y apporter des modifications. Cette adaptation viendrait principalement de la pression reçue par les employés et les candidats. Dans le même sens, la moitié des organisations participantes partagent actuellement les échelles salariales, le salaire annuel ou le taux horaire dans leurs offres d'emploi. Il est intéressant de noter que, selon ces mêmes résultats, 90% des employés accordent une grande importance à l'accès à l'information salariale à propos d'un emploi et que 23% d'entre eux ont déjà quitté leur emploi par

manque de transparence salariale. Finalement, la principale raison amenant les organisations à ne pas divulguer d'information sur les salaires dans leur offre d'emploi est qu'elles anticipent la pression de fournir des explications à leurs employés actuels quant à leur prise de décisions.

1.1.4 Préférences des employés

La recherche récente souligne l'existence de différentes préférences individuelles des employés quant à la transparence salariale. Ces préférences découleront de leurs caractéristiques personnelles, que ce soit leur trait de personnalité, la culture d'origine, leur interprétation de la transparence salariale, etc. De ce fait, les employés risquent de ne pas avoir des réactions semblables à l'égard d'une politique de transparence salariale (Stofberg *et al.*, 2022). Les préférences font référence à la mesure dans laquelle un employé souhaite échanger des informations sur la rémunération dans certaines situations, et elles correspondront aux comportements d'échange d'informations sur la rémunération lorsque l'occasion se présentera (Smit et Montag-Smit, 2019).

D'un côté, il est possible que certains employés ne soient pas ouverts à l'idée d'échanger sur leur salaire, et ce pour plusieurs raisons. Premièrement, cette fermeté peut provenir du fait que ceux-ci veulent préserver des interactions sociales positives avec leurs collègues (Smit et Montag-Smit, 2019). Les employés seront réticents à discuter de leur salaire s'ils ont l'impression que cette discussion blessera, embarrassera l'autre employé ou lui fera ressentir des émotions négatives comme l'exclusion (Smit et Montag-Smit, 2019).

Deuxièmement, les employés souhaitant moins échanger de l'information sur leur rémunération peuvent être guidés par l'objectif de ne pas nuire à leur propre réputation. La peur d'une évaluation négative et la conscience de soi du public sont deux éléments indiquant la réticence à discuter de rémunération (Smit et Montag-Smit, 2019). En fonction de ces éléments, certains employés peuvent donc adopter des comportements afin d'éviter de devoir partager leurs informations salariales afin d'éviter les comparaisons sociales et l'altération des relations interpersonnelles (Smit et Montag-Smit, 2019).

D'un autre côté, il y a également des employés qui seront plus ouverts à l'application de politique favorisant la transparence salariale. Cela peut s'expliquer par la motivation de

réduire l'incertitude et assurer une certaine forme d'équité (Smit et Montag-Smit, 2019). La réduction de l'incertitude peut se traduire par la mesure dans laquelle les membres d'une société se sentent mal à l'aise avec l'incertitude et l'ambiguïté (Scott *et al.*, 2020). Selon l'enquête d'Harris Poll (Smit et Montag-Smit, 2019), 70 % des employés interrogés sont d'avis que la transparence salariale améliore la satisfaction au travail et 72 % pensent que c'est avantageux pour les affaires de l'organisation.

Aussi, les préférences culturelles peuvent exercer une influence sur la réaction envers ce type de politique. C'est ce qui explique que plusieurs pays ont adopté des politiques de transparence salariale, mais à des niveaux différents. Parmi ces pays, il est possible de considérer entre autres les États-Unis, la Suède, la Norvège, le Danemark, la Finlande et l'Allemagne (Scott *et al.*, 2020). Selon l'étude de Scott *et al.*, il semblerait que l'Allemagne soit le pays indiquant le plus haut niveau de transparence salariale et le plus haut niveau de préférence à ce sujet (Ritter et Fickess, 2020). À l'inverse, malgré le fait que le gouvernement des États-Unis ait une loi interdisant les sanctions aux employés discutant de leurs salaires, les employés américains auraient une faible préférence pour la transparence salariale. C'est également le cas du Salvador et de l'Espagne qui favorisent grandement la transparence salariale, mais que les employés préféreraient un niveau plus faible de transparence.

1.1.5 Conséquences de la transparence salariale

Peu importe quel type, direction ou niveau de transparence une organisation décide d'implanter, cette politique est susceptible d'amener des avantages pour un, mais des enjeux pour l'autre.

1.1.5.1 Réduction des inégalités hommes-femmes

Plusieurs études, dont celle de Trotter *et al.* (2017), concluent que la transparence salariale peut être considérée comme une étape essentielle vers la réduction de l'écart salarial basé sur le genre, la race ou l'ethnicité. Ces types de programmes visent dans une grande majorité des cas à fournir davantage d'informations aux employés sur le système de rémunération de l'organisation. Ainsi, ils sont plus outillés pour contester les inégalités et négocier des salaires plus élevés (Cullen, Pakzad-Hurson et National Bureau of

Economic, 2021). Voyons l'exemple de l'affaire Lilly Ledbetter, une superviseuse de Goodyear Tire n'était pas au courant qu'elle était moins bien rémunérée que ces collègues superviseurs masculins (Ritter et Fickess, 2020). Elle l'a appris grâce à une lettre anonyme qui révélait les salaires de différents employés de l'entreprise. Par conséquent, cette lettre a servi d'outil pour se défendre quant à l'égalité salariale devant la Cour suprême des États-Unis. Cette cause a d'ailleurs entraîné la « Lilly Ledbetter Fair Pay Act of 2009 » qui allège le fardeau de la contestation de l'inégalité salariale dans les milieux de travail.

Dans leur étude, Baker *et al.* (2019) ont analysé l'impact des lois sur la transparence salariale dans le secteur public, plus précisément sur les salaires des enseignants d'universités canadiennes. Brièvement, ces lois ont pour objectif de permettre au public de consulter les salaires de ces derniers lorsqu'ils dépassent des seuils précis. Les chercheurs sont arrivés à la conclusion que ces politiques réduisent l'écart salarial entre les hommes et les femmes de 20 à 40 %. Cependant, selon les résultats obtenus par cette étude, la transparence salariale ne peut résoudre les inégalités salariales dans sa totalité. Elle doit être jumelée à d'autres programmes visant à corriger les inégalités.

Obloj et Zenger (2022) ont également étudié l'impact de la transparence salariale dans le contexte universitaire. Leurs résultats suggèrent que la transparence salariale exerce des pressions sur ceux responsables de l'attribution de la rémunération afin qu'ils corrigent plus efficacement les inégalités salariales. Dans ce sens, ceux-ci recommandent d'offrir une augmentation de salaire considérable à ceux qui, en fonction du rendement et de la position occupée, sont injustement rémunérés. En fait, les salaires devraient être plus égaux et se baser sur des mesures observables et moins sur la performance.

1.1.5.2 Perceptions de justice, comparaison sociale, et équité

Lorsqu'il est interdit de discuter des salaires, il est difficile de se comparer. Mais dans un contexte où il est accepté et normal d'échanger à ce sujet, certains employés se serviront de cette information pour se faire une illustration du système de rémunération. Ainsi, ils seront plus outillés pour se comparer afin de déterminer leur position dans l'organisation. Plusieurs recherches sur la comparaison sociale démontrent que les individus ont tendance à se comparer davantage aux personnes qui occupent un poste semblable au leur (Cullen

et al., 2018). Dans ce sens, les employés utiliseront cette information pour déterminer s'ils sont rémunérés équitablement en fonction de leurs collègues (Smit et Montag-Smit, 2019). Il est intéressant de considérer que selon les normes de réciprocité, les employés qui s'intéressent aux salaires des autres employés sont également plus disposés à partager leur propre salaire (Smit et Montag-Smit, 2019).

Les résultats de plusieurs études suggèrent que la transparence salariale entraînerait souvent une comparaison à effet négatif. Si l'employé apprend que le salaire de ses collègues est plus élevé que le sien, cela aura un effet négatif sur ses efforts au travail et donc sur sa performance (Cullen *et al.*, 2018). Cette baisse de motivation proviendrait du fait que selon eux, tous ceux qui occupent le même poste devraient avoir le même salaire, et ce peu importe leurs compétences et leur productivité. Un employé qui réalise qu'il est mal positionné comparativement à ses collègues peut avoir un sentiment de déception, de découragement et de mécontentement (Cullen et National Bureau of Economic, 2023). De même que l'étude d'Akerlof et Yellen (1990) a émis l'hypothèse que les employés qui apprenaient qu'ils étaient sous-payés se sentaient moins bien et pouvaient réduire leurs efforts au travail (Cullen et National Bureau of Economic, 2023).

Dans l'étude de Cullen et Perez-Truglia (2022), le fait d'apprendre que le salaire de ses collègues est plus élevé provoquerait une baisse des heures travaillées et par l'effet même des ventes (Cullen et National Bureau of Economic, 2023). Cette diminution d'effort s'expliquerait par le fait qu'il est démotivant pour un employé d'apprendre qu'il est moins bien rémunéré que ses collègues. Dans ce sens, selon les résultats obtenus dans l'étude de Schnauffer *et al.* (2022), un employé démotivé pourrait avoir un moral inférieur et être moins satisfait au travail. En effet, il semblerait que lorsque les attentes salariales ne sont pas comblées, il y aurait une baisse de la satisfaction au travail de la part de l'employé. Cette situation peut se produire lorsqu'un employé a des attentes très élevées et que l'implantation de la politique de transparence salariale lui fait constater la réalité de sa position. Ces éléments peuvent se traduire en détresse personnelle chez l'employé qui réalise que sa rémunération est considérablement plus faible que celle de ses collègues (Smit et Montag-Smit, 2019).

En revanche, la réaction au processus de comparaison semble dépendre de la position qu'un employé a par rapport aux autres. Cela peut s'expliquer avec le cas de la Norvège. Lorsque les dossiers d'impôt sur le revenu sont devenus publics, les Norvégiens ont appris leur position relative (Cullen et National Bureau of Economic, 2023). Par conséquent, ceux qui avaient des revenus plus faibles ont connu une baisse de bonheur, tandis que ceux qui avaient des revenus élevés ont connu une augmentation symétrique du bonheur.

En fonction des résultats de l'étude de Colella *et al.* (2007), la transparence salariale serait une condition nécessaire à l'équité puisqu'elle permet aux employés de connaître leur position relative et leur valeur dans l'organisation. En effet, le processus de comparaison sociale est fondamental dans la formation d'une perception d'équité en rémunération (Adams, 1965). Ces perceptions découlent en effet directement d'une comparaison du ratio rétribution-contribution avec le même ratio estimé chez un objet de référence (Weick, 1966). Cette comparaison peut se traduire en trois perceptions : perception d'iniquité en faveur du référent, perception d'équité avec le référent et perception d'iniquité en sa faveur (Clark et Oswald, 1998). Une perception d'iniquité en faveur de l'objet de référence signifie que le ratio de celui-ci est supérieur à celui de l'employé qui se compare. À l'inverse, une perception d'iniquité en faveur de l'employé veut dire que son ratio est plus élevé que celui de son objet de référence. Lorsqu'il y a une perception d'équité, cela veut dire que les deux ratios sont équivalents. Dans ce sens, si l'employé qui se compare constate que son ratio rétribution-contribution est plus faible que celui de son objet de référence, il est possible qu'un sentiment d'iniquité ressorte (Major, McFarlin et Gagnon, 1984). À noter que les résultats de l'étude de Breza *et al.* suggèrent qu'un petit écart de salaire peut être justifié s'il s'explique par une grande différence au niveau de la productivité. (Cullen *et al.*, 2018).

À la suite de l'implantation d'une plus grande transparence salariale, un employé sera plus orienté à se comparer ce qui lui permettra de déterminer si le système de rémunération est équitable et par conséquent de juger le niveau perçu de justice organisationnelle (Ambrose, Harland et Kulik, 1991; Grienberger et Rutte, 1997). L'effet de la transparence salariale sur la perception de justice organisationnelle et ses dimensions (distributive, procédurale, organisationnelle) est également l'une des conséquences les plus étudiées.

Selon de très nombreuses études, une faible justice distributive et une faible justice procédurale engendrent des réactions plutôt négatives (Alterman *et al.*, 2021; Colquitt, Hill et De Cremer, 2023). Selon l'étude de Day (2011), la communication salariale perçue par les employés prédit la satisfaction salariale, mais aussi les perceptions de justice organisationnelle. Cela s'expliquerait par le fait que les employés perçoivent un traitement plus équitable envers les procédures, la répartition et le traitement lorsque l'organisation partage davantage d'information à ce sujet. Les résultats de l'étude révèlent également que la justice distributive prédit significativement différentes dimensions de la satisfaction salariale. Comparativement à la justice procédurale qui semble avoir des relations plus faibles sur ces dimensions. À noter que la justice interactionnelle n'a aucun lien significatif avec la satisfaction, mais que la justice interpersonnelle prédit négativement la satisfaction de la gestion de la rémunération. Ces résultats appuient ceux des études antérieures mentionnant que la communication sur les écarts salariaux, soit la justice informationnelle, améliore la satisfaction salariale (Day, 2011; Till et Karren, 2011).

1.1.5.3 Attitudes et comportements des employés

Une politique de transparence peut avoir un effet direct sur l'engagement et la productivité (Trotter *et al.*, 2017). Après le partage de certaines informations sur le système de rémunération, les employés peuvent réagir en quittant l'organisation. En effet, la transparence salariale augmenterait de 3 % la recherche d'emploi des employés appartenant à la génération Z (Can pay transparency reduce employee turnover?, 2023). Cela viendrait du fait que ceux-ci sont plus motivés à changer d'emploi pour un meilleur salaire qu'un employé approchant la retraite. En fonction des résultats de la recherche menée par Payscale, le taux de roulement augmente lorsque les employés trouvent que les salaires sont injustes (Can pay transparency reduce employee turnover?, 2023). Selon l'étude de 2017 faite par Hill et al., la comparaison sociale peut également être un facteur influençant certains employés à quitter leur organisation (Fan *et al.*, 2023). Un employé qui réalise que son salaire est inférieur à son collègue peut se sentir démoralisé et être incité à trouver mieux ailleurs. Dans le cas des entreprises de New York, lorsque la législation les a obligées à divulguer leurs échelles salariales, ces dernières ont été confrontées à des employés demandant des augmentations de salaire, menaçant de quitter leur emploi (Smith, 2022).

Selon leur recension des écrits, Ritter et Fickess (2020) expliquent que lorsqu'une organisation décide d'avoir une meilleure communication salariale, elle permet aux employés de mieux comprendre comment et pourquoi il existe des différences dans la rémunération des employés. De cette façon, les employés seraient plus engagés au travail ainsi qu'envers l'organisation et seraient donc moins susceptibles de quitter l'organisation. C'est ce que l'étude de Williams et al. (2008) soutient, c'est-à-dire que la satisfaction à l'égard du processus de rémunération a une influence sur la perception du soutien organisationnel, ce qui diminue le taux de roulement à long terme (Stofberg *et al.*, 2022). L'étude menée par Payscale a révélé que l'amélioration de la perception d'une rémunération équitable peut réduire l'intention de partir de 27 % (Can pay transparency reduce employee turnover?, 2023). Plusieurs études traitant de la communication de la rémunération ont démontré que cette communication améliore la satisfaction salariale. Dans leur étude, Tenhiälä *et al.* (2023) sont arrivés à la conclusion que la transparence salariale procédurale a un effet positif sur le climat de maîtrise, c'est-à-dire un environnement où le succès des employés est déterminé en fonction de l'apprentissage, de la croissance ainsi que de l'effort. Ainsi, lorsqu'un employé percevra qu'il reçoit suffisamment d'information pouvant justifier comment il est rémunéré, celui-ci jugera qu'il se retrouve dans un climat de maîtrise, ce qui diminuera son intention de quitter l'organisation et favorisera sa productivité dans ses tâches. Il semblerait également que ce climat de maîtrise perçu aurait un effet favorable sur les trois besoins fondamentaux des employés en matière d'autonomie, d'appartenance et de compétence.

Dans leur étude, SimanTov-Nachlieli et Bamberger (2021) constatent que la transparence salariale procédurale peut offrir des avantages considérables pour les employés et les organisations. En revanche, les résultats de cette étude indiquent également que la transparence salariale distributive peut entraîner des perceptions négatives envers la justice, surtout chez les employés ayant une moins bonne rémunération que ses collègues. Cette perception négative peut amener l'employé à ressentir des émotions négatives et à adopter un comportement négatif et trompeur.

De ces faits, la transparence salariale est aussi en relation avec le sentiment d'agence entre l'employé et l'entreprise (Stofberg *et al.*, 2022). Brièvement, une relation d'agence réfère

à « un contrat dans lequel une ou plusieurs personnes ont recours aux services d'une autre personne pour accomplir en leur nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle » (Meckling, 1976). Le postulat de la théorie de l'agence stipule que l'agent et le principal ont des intérêts divergents. Par conséquent, la rémunération est un outil utilisé par l'entreprise afin de s'aligner avec les intérêts de l'employé. En fonction de cette explication, lorsqu'une organisation est plus transparente à l'égard de son système de rémunération, elle permet aux employés d'être plus satisfaits envers la valeur de leur travail et d'avoir un plus « gros » pouvoir dans l'organisation (Stofberg *et al.*, 2022). Effectivement, ceux-ci seront plus disposés à remplir leur fonction lorsqu'ils sentiront que leurs intérêts sont alignés avec ceux de l'organisation, ce qui favorisera une meilleure relation entre les deux parties.

La transparence salariale peut avoir un effet sur relation qu'un employé aura avec les autres. Ce ne sont pas tous les employés qui désirent partager leurs informations salariales. Il est donc essentiel de considérer le fait que certains feront tout pour éviter d'avoir une discussion salariale avec leurs collègues (Smit et Montag-Smit, 2019). Une politique de transparence salariale sera vue comme une menace pour leur estime dans le cas où ils seraient conscients qu'ils sont possiblement moins bien rémunérés que les autres de mêmes niveaux. Cette réticence à discuter de rémunération entre collègues peut également venir du fait que les individus sont orientés vers la création de liens avec d'autres qui leur ressemble et que mettre en évidence des différences salariales peut nuire aux relations (Smit et Montag-Smit, 2019). Ainsi, les employés ayant un besoin important d'appartenance seront moins favorables à partager ce type d'information.

Non seulement il peut y avoir une réticence à discuter de rémunération, mais également une distance sociale après diffusion. Cela peut se produire lorsqu'une grande disparité se dessine entre les salaires des employés de niveaux semblables. Ainsi, les employés essayeront d'éviter les discussions menant à une comparaison et possiblement se finir en situation de conflit (Scott *et al.*, 2020). Par conséquent, une distance sociale importante entre les employés affectera négativement l'esprit d'équipe d'un groupe. Effectivement, si les collègues évitent de se parler, il y aura fort possiblement une réduction de l'aide

fournie auprès des autres. Le sentiment d'envie chez un employé à l'égard de son collègue peut également venir expliquer la baisse d'entraide (Bamberger et Belogolovsky, 2017).

1.1.5.4 Réduction de l'incertitude

Selon la théorie de la gestion de l'incertitude, lorsque les employés sont confrontés à des renseignements incertains sur l'équité, comme dans la présence de politique de secret salarial, ces derniers s'appuient sur des biais cognitifs pour faire une évaluation globale de la manière dont ils sont traités (Alterman *et al.*, 2021). Cette théorie propose que, lorsqu'un employé se retrouve dans une situation d'incertitude, celui-ci soit naturellement orienté à rechercher de l'information pouvant lui servir à établir un jugement sur l'équité et ainsi réduire son sentiment d'incertitude. Cette information peut provenir de différentes sources et servira donc de base à l'évaluation. Étant donné que la fiabilité organisationnelle est une préoccupation importante pour les employés, cette évaluation aura une implication directe sur son image de soi, son estime de soi et son sentiment de contrôle. À noter que les résultats de l'étude Alterman *et al.* (2021) suggèrent qu'il y aurait une plus grande confiance organisationnelle lorsque les employés perçoivent une justice distributive élevée.

Dans leur étude, Tenhiälä *et al.* (2023) soulignent qu'une meilleure transparence salariale procédurale peut réduire le sentiment d'incertitude des employés. Plus précisément, le partage d'information sur le processus de détermination de la rémunération accroît le sentiment de compréhension des employés à l'égard de ce qui est attendu d'eux et comment ils seront récompensés pour l'atteinte de ces objectifs. De plus, selon Bamberger et Belogolovsky (2017), lorsque des éléments de la rémunération sont transparents, il est plus difficile pour les employés d'ignorer cette information. Par conséquent, ceux-ci utiliseront cette information pour déterminer s'ils reçoivent un traitement équitable ou injuste. Ainsi, une transparence de communication peut être interprétée par les employés comme un signal de bonne volonté de l'organisation, ce qui réduit du même fait l'incertitude de l'équité (SimanTov-Nachlieli et Bamberger, 2021). Ceci s'explique par le fait que la communication salariale est considérée comme une source importante d'information pouvant réduire l'incertitude. En fonction de la théorie de l'échange social, une réduction de l'incertitude peut générer des actions réciproques comme en motivant

les employés à être plus productifs ou les faire s'abstenir d'adopter des comportements pouvant nuire à l'organisation.

Bien que la transparence salariale favorise une réduction de l'incertitude, elle semble réduire le pouvoir de négociation des employés. Dans leur article, Cullen et National Bureau of Economic (2023) concluent que les politiques de transparence salariale horizontale qui révèlent des écarts salariaux entre collègues d'une même entreprise réduisent le pouvoir de négociation et les salaires des travailleurs. Il est intéressant de noter que cela caractérise la grande majorité des politiques de transparence salariale qui ont été mises en place au cours des deux dernières décennies. Ainsi, un employé qui constatera que, pour un poste semblable au sien, le salaire offert est plus élevé que son salaire ira négocier son salaire à la hausse (Can pay transparency reduce employee turnover?, 2023). Cependant, en fonction des résultats de leur étude, celui-ci n'aura pas forcément gain de cause lors de sa négociation.

1.1.5.5 Motivation

Le nombre d'études ayant examiné les liens entre les effets motivationnels de la transparence salariale est relativement faible. Comme mentionné précédemment, lorsque les politiques favorisent une transparence salariale verticale, la motivation des employés peut augmenter (Cullen et National Bureau of Economic, 2023) puisque ceux-ci ont une meilleure connaissance à propos de ce qu'ils doivent faire pour faire progresser leur carrière. Ils comprennent donc mieux ce que serait le résultat de mettre plus d'effort au travail. D'autant plus que les employés peuvent considérer leurs gestionnaires comme une source de motivation et d'incitation à plus travailler si ceux-ci sont bien rémunérés (Cullen *et al.*, 2018).

En fonction de l'étude de Grasser, Newman et Xiong (2022), l'effet de la transparence salariale sur la motivation dépendrait de la nature de la dispersion salariale ressortant de cette transparence. Les employés seront plus motivés si celle-ci révèle que leur rémunération relative est alignée avec leur rendement relatif. En d'autres mots, cela signifie que les employés à faible performance réagissent aux informations négatives sur la rémunération en améliorant leur rendement comparativement aux employés à forte

performance qui réagissent aux informations positives sur la rémunération en faisant preuve de complaisance motivationnelle, ce qui atténue l'effet de la motivation. Bien que la transparence salariale n'ait pas d'effet sur la motivation des employés surpayés, les résultats de l'étude suggèrent que la transparence réduit la perception d'équité salariale sur les employés sous-payés et par conséquent entraîne un effet négatif sur leur motivation.

Zapata-Phelan *et al.* (2009) ont démontré qu'en fonction de la théorie de l'auto-détermination, qui est abordée en détail à la section suivante, une justice procédurale, soit une communication claire à l'égard des objectifs organisationnels affecte positivement la motivation intrinsèque. Dans ce sens, si une organisation met en place une meilleure transparence procédurale, il sera possible pour les employés de mieux comprendre ce qu'ils doivent faire pour progresser et seront plus motivés pour atteindre ces objectifs.

Les résultats de l'étude d'Hartmann et Slapničar (2012) indiquent que la justice procédurale est le seul prédicteur de la motivation intrinsèque lorsque les gestionnaires ne connaissent pas la rémunération des autres gestionnaires. Ainsi, lorsqu'une entreprise a une faible transparence salariale, la justice procédurale est beaucoup plus importante dans l'interprétation du sentiment de justice. À l'inverse, lorsque celle-ci adopte des politiques de transparence salariale plus élevée, la justice distributive est un meilleur prédicteur de la motivation intrinsèque. Comparativement aux résultats obtenus par Colella *et al.* (2007), la transparence salariale agirait comme modérateur sur la motivation et n'aurait donc pas d'effet direct sur celle-ci.

1.1.6 Les enjeux pour l'organisation

Lorsqu'une organisation voudra améliorer son niveau de transparence salariale, elle sera amenée à réfléchir sur l'information qu'elle désire partager et la manière dont elle compte justifier son programme de rémunération auprès des employés, de la haute direction, du conseil d'administration ou du comité d'audit (Debra, 2014). Ainsi, il est possible qu'une révision du processus de prise de décision quant à la rémunération soit nécessaire. De plus, l'organisation pourrait avoir besoin de former ces différents gestionnaires et responsables des ressources humaines afin de leur donner les outils et les compétences

nécessaires pour mieux intervenir auprès des employés étant donné qu'il semblerait que la capacité des gestionnaires à répondre aux questions des employés à l'égard du processus de rémunération peut être très limitée (Day, 2011). Cela peut donc demander du temps et des ressources supplémentaires (Debra, 2014). Selon l'étude menée par WorldatWork en 2020, plus de 60 % des répondants affirment que les gestionnaires ne sont pas formés pour assurer efficacement les communications salariales (Ritter et Fickess, 2020).

À la suite du partage de l'information sur le système de rémunération, l'entreprise peut s'attendre à des demandes d'ajustement salarial. Bien que la transparence salariale entraîne une certaine égalité salariale, il semblerait que certaines entreprises en profiteraient pour baisser les salaires (Cullen et National Bureau of Economic, 2023). Effectivement, comme la transparence horizontale amène les employés à se comparer, certains en profiteront pour aller négocier leur salaire à la hausse. En réaction à cette vague de négociation, plusieurs organisations réagiront de façon agressive en abaissant le salaire moyen. Selon le modèle de Cullen *et al.* (2021), cette réaction semblerait se produire dans les entreprises où les employés ont un pouvoir de négociation individuel élevé. Une autre réaction possible par les entreprises est la compression des salaires d'une échelle. Les résultats de l'article de Mas (2017) démontrent que la divulgation des salaires a entraîné une diminution moyenne de 7 % de la rémunération des cadres supérieurs du secteur public. Cette baisse proviendrait du fait que les salaires semblent excessifs comparativement aux autres villes de la Californie et qu'il existerait une aversion à l'inégalité dans la société, ce qui limiterait la fixation des salaires pour les postes très visibles.

Le partage d'information sur la rémunération peut toutefois avoir un impact positif sur la place qu'une entreprise aura sur le marché du travail (Trotter *et al.*, 2017). En ayant une meilleure connaissance de ce qui se passe sur le marché, il est plus facile pour une organisation d'adapter ses stratégies en conséquence (Cullen et National Bureau of Economic, 2023). Cette meilleure connaissance affectera directement le secteur de la dotation puisqu'une entreprise connue comme ayant une politique de transparence salariale encouragerait davantage les femmes à postuler pour elle (Quinn, 2015). Selon

Lexi Clarke, directrice des ressources humaines chez Payscale, le fait d'ajouter l'échelle salariale dans une offre d'emploi indiquerait aux candidats que l'organisation est avant-gardiste et que la rémunération est un sujet important (Can pay transparency reduce employee turnover?, 2023). De plus, selon une enquête, 68 % des travailleurs seraient plus encouragés à changer d'emploi pour une organisation offrant une meilleure transparence salariale, et ce même si leur salaire serait le même (Smith, 2022). Une meilleure transparence dans le processus de recrutement permet d'économiser du temps autant pour le recruteur et le candidat.

De façon générale, la transparence salariale est un sujet émergeant dans le monde du travail tout comme dans la littérature scientifique. Bien que plusieurs organisations adhèrent à cette nouvelle tendance, d'autres préfèrent rester sous le secret salarial. Peu importe le type de transparence salariale choisi, des avantages et des enjeux sont à prendre en considération tant pour les employés et les organisations. Cependant, selon la littérature, le partage du salaire individuel et de la procédure derrière la détermination des salaires semble être les composantes de la rémunération les plus partagées. Par conséquent, pour ce mémoire, nous nous concentrerons sur les effets de la transparence salariale distributive et procédurale.

1.2 La motivation au travail

Dans le domaine des ressources humaines, la motivation au travail est un concept central puisqu'elle fait référence au niveau d'effort et d'énergie qu'un employé investit dans son travail, ce qui régulera son comportement (Howard *et al.*, 2016). Comme la motivation peut prendre différentes formes et se présenter sous différents degrés, cela fait en sorte qu'elle varie autant en intensité qu'en qualité chez un employé. Cette variation peut donc occasionner des conséquences psychologiques, physiques, comportementales et économiques (Crevier-Braud, Forest et Gagné, 2009). Bien évidemment, vu la complexité de ce concept, la motivation au travail est l'un des sujets les plus étudiés par les chercheurs en psychologie organisationnelle et en gestion des ressources humaines. Ainsi, au fil du temps, un grand nombre de théories ont été élaborées sur le sujet ayant chacune une orientation et un objectif différent.

Une des théories pionnières est celle des besoins de Maslow (1943). Brièvement, cette théorie suggère qu'un individu doit satisfaire cinq grandes catégories de besoins individuels, qui sont disposées selon une pyramide. Au premier niveau au bas de la pyramide, nous retrouvons les besoins physiologiques qui sont considérés comme les besoins de base (Gagné et Deci, 2005). Dans le milieu de travail, un employé peut satisfaire ce besoin avec son salaire de base. Si ce dernier considère son salaire comme inadéquat, son besoin ne sera pas comblé. Ainsi, en fonction de la prémisse de cette théorie, un individu doit combler les besoins physiologiques avant les besoins de sécurité, qui se retrouve au prochain palier (Maslow, 1943). Un employé avec un salaire fixe sera plus en mesure de combler son besoin de sécurité qu'un employé à salaire variable. Le palier suivant de la pyramide correspond aux besoins sociaux, qui peuvent se traduire par les conditions de travail, soit les relations de travail et la rémunération intangible (Stewart, Nodoushani et Stumpf, 2018). Ensuite, nous retrouvons le besoin d'estime qui réfère au sentiment de l'employé d'être rémunéré à sa juste valeur aux marques de reconnaissance qu'il reçoit. Finalement, le dernier palier de la pyramide est le besoin d'actualisation. L'employé pourra satisfaire ce besoin à partir des avancements professionnels et des formations qui lui seront offerts.

Cette théorie est toutefois fortement critiquée sur plusieurs points. Tout d'abord, on lui reproche sa forme rigide de la satisfaction des besoins. Effectivement, bien que les individus aient des besoins à satisfaire, le concept de hiérarchie est remis en question puisqu'un besoin plus haut dans la pyramide pourrait être satisfait avant un autre plus bas (Wahba et Bridwell, 1976). D'autant plus que les besoins peuvent varier selon l'âge de l'individu (Tay et Diener, 2011). Aussi, cette théorie est difficilement applicable pour toutes les cultures. Hofstede (1984) mentionne que la théorie ne tient pas compte des différences entre cultures, c'est-à-dire que l'importance d'un besoin peut varier d'une culture à une autre. Par conséquent, la théorie des besoins de Maslow peut être comparée à celle de la théorie de l'auto-détermination puisqu'elle traite également des besoins à satisfaire et ce qui motive l'action, mais également comment le tout s'exprime dans le comportement de l'employé (Gagné et Deci, 2005).

1.2.1 La théorie de l'auto-détermination

Il existe un grand nombre d'études traitant de la théorie de l'auto-détermination (TAD). La majorité d'entre elles s'entendent pour dire que cette théorie propose une conception multidimensionnelle de la motivation (Kanat-Maymon, Elimelech et Roth, 2020). Un des plus grands atouts de cette théorie est le fait qu'elle identifie sur un continuum différents types de motivations incluant leurs causes et conséquences (Cossette, 2014). Cet atout est important puisqu'il permet de considérer que c'est le type de motivation guidant le comportement qui amène des conséquences et non le comportement lui-même, d'autant plus que cette perspective permet de mieux expliquer le comment et le pourquoi d'un comportement adopté par un employé. Contrairement à plusieurs autres théories considérant la motivation comme une ressource unidimensionnelle (Rigby et Ryan, 2018), la TAD tient compte de l'aspect quantitatif et qualitatif de la motivation, c'est-à-dire qu'elle suggère que les individus s'investissent dans une activité à différents degrés et régulent leurs comportements envers celle-ci pour différentes raisons (Fernet et Austin, 2014). De façon générale, la TAD identifie quatre types de motivations : la motivation extrinsèque, la motivation introjectée, la motivation d'identification et la motivation intrinsèque (Howard *et al.*, 2016). Ces différentes formes de motivation peuvent se classer dans deux grandes catégories motivationnelles, soit la motivation autonome et la

motivation contrôlée, illustrées à la figure 1.1, et se positionnent sur le continuum de l’auto-détermination (Crevier-Braud *et al.*, 2009). À ceci, s’ajoute également l’amotivation.

	Amotivation	Motivation contrôlée		Motivation autonome	
		Motivation extrinsèque	Motivation introjectée	Motivation identification	Motivation intrinsèque
Définition générale	L'action est réalisée sans intérêt et motivation	L'action est réalisée sous exigences externes et permet d'obtenir une récompense ou éviter une conséquence négative	L'action est réalisée sous pression interne et permet de ressentir une meilleure estime de soi ou d'éviter la honte	L'action réalisée correspond aux valeurs	L'action est réalisée par plaisir et par choix
Exemple	L'employé travaille sans objectifs et détachement	L'employé travaille pour la rémunération	L'employé travaille pour montrer qu'il est meilleur que ses collègues	L'employé travaille parce que ses tâches ont du sens pour lui	L'employé ne voit pas le temps passé lorsqu'il exécute ses tâches

Figure 1.1 Types de motivation (Forest et Mageau, 2008)

Par contre, ces catégories peuvent s’exprimer de différentes façons en fonction de l’approche utilisée par les chercheurs (Fernet et Austin, 2014). Dans un premier temps, des chercheurs comme Lin, Tsai et Chiu (2009) ont étudié l’impact de chaque type de motivation sur les résultats au travail, que ce soit la motivation intrinsèque, la régulation identifiée, la régulation introjectée et externe ainsi que l’amotivation. Dans un deuxième temps, d’autres chercheurs comme Van den Broeck *et al.* (2011) ont séparé les comportements dans deux grandes catégories traitant la qualité de la motivation. La première catégorie est celle de la motivation autonome, qui inclut la motivation intrinsèque, la régulation intégrée et identifiée. La deuxième catégorie correspond à la motivation contrôlée, qui comprend la régulation introjectée et externe. Dans un troisième temps, certains chercheurs, dont Bono et Judge (2003) ainsi que Fernet, Gagné et Austin (2010), ont utilisé le continuum de l’auto-détermination afin d’identifier des scores uniques, ce qui veut dire que les formes de motivation autonome (intrinsèques, identifiées) sont pondérées positivement et les formes de motivation contrôlée (introjectées, externes) sont pondérées négativement pour créer un indice d’autonomie relative.

1.2.2 Types de motivation

L'amotivation se situe à l'extrême gauche du continuum. Ce type de motivation correspond à la plus aliénée, c'est-à-dire qu'une personne ne perçoit aucun intérêt à agir ou s'engager dans un comportement précis (Arvanitis et Kalliris, 2020). Les personnes démontrant de l'amotivation ne percevront aucune contingence entre l'action à prendre et le résultat, ce qui explique le manque d'intention d'agir (Kanat-Maymon *et al.*, 2020). Dans ce sens, l'individu amotivé sera plus susceptible de ressentir un détachement et un manque de contrôle envers les actions portées, ce qui expliquerait le manque d'enthousiasme au travail (Savolainen, 2018). Quelques études (Gagné *et al.*, 2015 ; Tremblay *et al.*, 2009) démontrent que ce type de motivation peut être associé à plusieurs conséquences négatives dans le milieu de travail, comme la baisse de vitalité, la diminution de la satisfaction au travail et de l'effort fourni ainsi qu'un risque d'épuisement émotionnel considérable (Howard *et al.*, 2016). Les résultats de l'étude de Van den Broeck *et al.* (2021) vont dans le même sens en suggérant que l'amotivation est associée à la diminution du bien-être en favorisant l'épuisement professionnel et en diminuant l'engagement ainsi que la satisfaction au travail.

À l'opposé de l'amotivation, la motivation autonome se situe à la droite du continuum et signifie que l'engagement dans une activité se fait de façon volontaire (Kanat-Maymon *et al.*, 2020). Ainsi, une personne se trouvant au niveau du pôle de la motivation autonome s'engagera dans une action pour des motifs qu'elle-même aura déterminés. Ce type de motivation peut être intrinsèque ou identifiée. La motivation intrinsèque signifie que l'action accomplie est faite par plaisir et volontairement tandis que la motivation identifiée veut qu'une action soit réalisée parce qu'elle correspond aux valeurs de la personne (Manganelli *et al.*, 2017). Un employé motivé intrinsèquement mentionnera qu'il ne voit pas le temps passer lorsqu'il travaille et que cela lui procure des émotions positives (Van den Broeck *et al.*, 2011) alors qu'un employé ayant une motivation d'identification exécutera son travail parce que celui-ci a du sens pour lui et lui permet d'atteindre ses objectifs. Ces deux sous-catégories sont considérées comme faisant partie de la motivation autonome étant donné qu'elles considèrent des comportements auto-initiés et authentiques. Diverses études sur la motivation autonome concluent qu'elle est la forme

la plus bénéfique pour un employé et une organisation puisqu'elle augmenterait l'effort, l'acceptation et l'atteinte des objectifs, l'engagement organisationnel et le bien-être psychologique tout en réduisant les intentions de quitter l'organisation et les comportements de malhonnêteté (Kanat-Maymon *et al.*, 2020). Aussi, les résultats de l'étude de Van den Broeck *et al.* (2011) suggèrent que la motivation autonome peut servir à expliquer partiellement le travail compulsif en considérant qu'il peut être énergisant pour un employé de travailler plusieurs heures lorsque celui-ci trouve son emploi intéressant.

Selon l'étude de Van den Broeck *et al.* (2021), la motivation intrinsèque est le type de motivation le plus important puisqu'elle représente 46,23 % des effets motivationnels sur les résultats et qu'elle permet d'expliquer à 50 % la variation de l'épuisement professionnel, de l'engagement, de la satisfaction au travail, de l'engagement affectif, des intentions de roulement, de la proactivité, du comportement contre-productif au travail et de l'absentéisme. Selon cette même étude, la motivation identifiée est le deuxième type de motivation le plus important, en permettant d'expliquer 22,67 % la variance des résultats et elle est plus importante pour expliquer la performance au travail que la motivation intrinsèque. Ainsi, ces deux types de motivations diminuent le risque d'épuisement professionnel et favorisent l'engagement ainsi que la satisfaction au travail.

La motivation contrôlée se situe sur le continuum entre l'amotivation et la motivation autonome. Une personne guidée par de la motivation contrôlée entreprendra une action par pression interne ou externe (Fernet et Austin, 2014). Un employé agissant sous une pression interne démontrera une motivation introjectée. Ce type de motivation se caractérise par un employé qui effectue son travail afin de ressentir une meilleure estime de soi ou pour éviter l'anxiété (Manganelli *et al.*, 2017). Dans ce sens, l'employé ayant une motivation introjectée n'aura que partiellement intériorisé l'importance de l'action et agira seulement afin d'éviter de s'administrer une punition, telles la honte et la culpabilité ou une récompense comme la fierté (Arvanitis et Kalliris, 2020). Cela peut se traduire par un employé qui travaille parce que cela lui permet de se sentir comme une personne digne (Gagné et Deci, 2005), par exemple, un chercheur qui tente de publier davantage afin d'améliorer sa réputation (Van den Broeck *et al.*, 2021). À l'inverse, un employé faisant

une action sous une pression externe aura une motivation extrinsèque. Cette motivation fait référence à des exigences, menaces ou récompenses reçues ou prévues par une autre personne, que ce soit son gestionnaire, ses collègues ou des clients (Van den Broeck *et al.*, 2021). Parmi les pressions externes, il est possible de considérer le système de rémunération. En d'autres termes, on dira d'un individu qui remplit son contrat de travail uniquement pour encaisser la paie qu'il a une forme de motivation surtout extrinsèque.

Selon Ryan et Deci (2017), les employés interpréteront le système de rémunération par eux-mêmes afin d'adapter leur comportement en fonction de différents résultats désirés. La rémunération individuelle, soit la rémunération au mérite et les primes, vient encourager les employés à travailler vers l'atteinte d'objectifs individuels comparativement à la rémunération d'équipe, comme la participation aux bénéfices et les primes d'équipe, qui favorise le travail d'équipe pour l'atteinte d'objectifs communs (Chakrabarty, 2021). Dans leur étude, Ryan, Mims et Koestner (1983) ont constaté que les récompenses monétaires peuvent favoriser l'autonomie lorsqu'elles sont administrées dans un climat de travail autonome. À l'inverse, les récompenses dans un climat de travail contrôlé peuvent nuire à la motivation intrinsèque. En fonction de ceci, afin d'avoir des effets plus positifs, la récompense doit pouvoir reconnaître les compétences et être appliquée dans un contexte favorable à l'autonomie (Gagné et Deci, 2005). D'autant plus que celles-ci doivent être perçues comme équitables par les employés et éviter d'entraîner la concurrence entre eux (Rigby et Ryan, 2018). De leur côté, Gagné et Forest (2008) ont élaboré un modèle des effets motivationnels occasionnés par les systèmes de rémunération. En voulant combiner la théorie de l'auto-détermination avec la littérature sur la rémunération, ce modèle illustre de quelle façon les caractéristiques des systèmes de rémunération peuvent influencer la satisfaction du besoin d'autonomie, de compétence et d'affiliation et par conséquent, influencer la motivation autonome au travail. Ainsi, ce modèle peut aider à déterminer si le salaire de base diminue l'autonomie et la frustration liée à la compétence et si la participation aux bénéfices augmente les sentiments d'autonomie et de compétence.

Malgré ces faits, il est intéressant de considérer que cette pression externe positive peut entraîner des effets négatifs (Rigby et Ryan, 2018) étant donné que la pression d'exécution

provient d'une source externe et non de l'intérêt propre à l'employé. Ainsi, bien que la majorité des employés travaillent avec la motivation de gagner de l'argent (motivation extrinsèque), la recherche sur la TAD a démontré que lorsqu'une trop grande importance est accordée à la motivation extrinsèque au détriment des autres, le risque de conséquences négatives est plus élevé (Crevier-Braud *et al.*, 2009). Les résultats de l'étude de Shirom, Westman et Melamed (1999) illustrent que les programmes de rémunération au rendement entraînent une diminution du bien-être des cols bleus, surtout si ceux-ci perçoivent leur travail comme étant monotone. Dans certains cas, il est possible que la récompense ait un effet inverse. C'est ce que l'étude de Gubler, Larkin et Pierce (2018) a démontré. Effectivement, la récompense voulant encourager les employés à arriver à l'heure a eu pour effet sur le long terme de diminuer la qualité de la motivation de ceux rémunérés, mais également la motivation générale de l'entreprise (Rigby et Ryan, 2018). Selon les conclusions d'une méta-analyse couvrant 128 études sur une période de 3 décennies, les récompenses monétaires et toutes les récompenses tangibles contingentes impacteraient considérablement la motivation intrinsèque (Deci et Ryan, 2000).

En fonction des résultats de l'étude de Van den Broeck *et al.* (2011), la motivation contrôlée est positivement liée au travail compulsif et par conséquent à l'épuisement professionnel. Ceci s'explique par le fait que les employés ayant une pression de récompense ou de punition, provenant de l'interne ou de l'externe, travaillent de manière plus compulsive. L'étude de Van den Broeck *et al.* (2021) illustre que la motivation introjectée est pertinente pour prédire l'engagement normatif et que la motivation extrinsèque permet seulement d'expliquer l'engagement de continuité. Plus précisément, la motivation introjectée est positivement liée à l'épuisement professionnel et l'engagement et la satisfaction au travail alors que la motivation extrinsèque est seulement liée positivement à la détresse et l'épuisement professionnel.

La pression externe peut donc être une solution efficace à court terme pour motiver les employés (Rigby et Ryan, 2018). Éventuellement, ce type de pression peut en revanche avoir un effet inverse en amenant les employés à être moins performants ou à prendre le chemin le plus rapide pour atteindre des objectifs. Sur le long terme, le bien-être chez les employés démontrant de la motivation contrôlée est plus faible, ce qui peut entraîner un

désengagement. Les résultats de l'étude de Van den Broeck *et al.* (2021) appuient cette perspective en expliquant que le fait de s'attendre à une récompense ou de tout faire pour éviter une punition n'est pas le type de motivation le plus optimal étant donné que cela peut être stressant, peut limiter le rendement des employés et affecter leur bien-être.

La motivation extrinsèque peut également varier entre la motivation contrôlée et la motivation autonome (Gagné et Deci, 2005). Comme mentionné précédemment, lorsqu'un employé fait une action qu'il ne trouve pas intéressante, une motivation externe sera nécessaire, par exemple un employé qui travaille lorsque son gestionnaire le regarde. Ceci correspond à la motivation contrôlée et représente la forme la plus commune. À l'inverse, un employé peut adopter un comportement à la suite d'une intériorisation de la valeur de l'action effectuée et de l'adoption d'attitudes. Dans ce sens, la régulation provient également de l'externe, mais se transforme en régulation interne, ce qui fait que la pression externe n'est plus nécessaire. Cela peut se traduire par un employé qui travaille même lorsque son gestionnaire ne le regarde plus. Par conséquent, la TAD expliquerait cette nuance à partir du continuum, c'est-à-dire que l'employé se retrouvait entre la motivation contrôlée et autonome puisque son niveau de régulation varie dans le temps. En bref, une motivation extrinsèque sera considérée comme autonome lorsque l'employé aura considéré que la valeur de l'action lui correspond, ce qui fait qu'il ressentira une plus grande liberté et volonté.

1.2.3 Les besoins psychologiques

Contrairement à d'autres théories traitant des besoins psychologiques, la TAD identifie les besoins comme des nécessités universelles, dans le même sens que les nutriments essentiels au développement (Gagné et Deci, 2005). En fonction de ceci, un besoin doit pouvoir favoriser la santé psychologique lorsqu'il est satisfait et, à l'inverse, des effets négatifs en ressortiront s'il n'est pas comblé. Par conséquent, la TAD détermine que les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sont importants pour tous les individus (Welters, Mitchell et Muysken, 2014). De plus, cette théorie s'intéresse non pas aux conséquences de l'intensité de ces besoins sur les individus, mais bien à la capacité de ces derniers à les combler en fonction de leur environnement social. Ces trois besoins psychologiques sont donc considérés comme fondamentaux, offrent une meilleure

explication de la motivation et s'appliquent à tous les cultures et types de milieux de travail (Rigby et Ryan, 2018). De surcroît, ce sera en bonne partie le degré de satisfaction ou de frustration de ces besoins qui expliquera la prépondérance de l'une ou l'autre des formes de motivation. La figure 1.2 illustre le fondement de cette théorie.

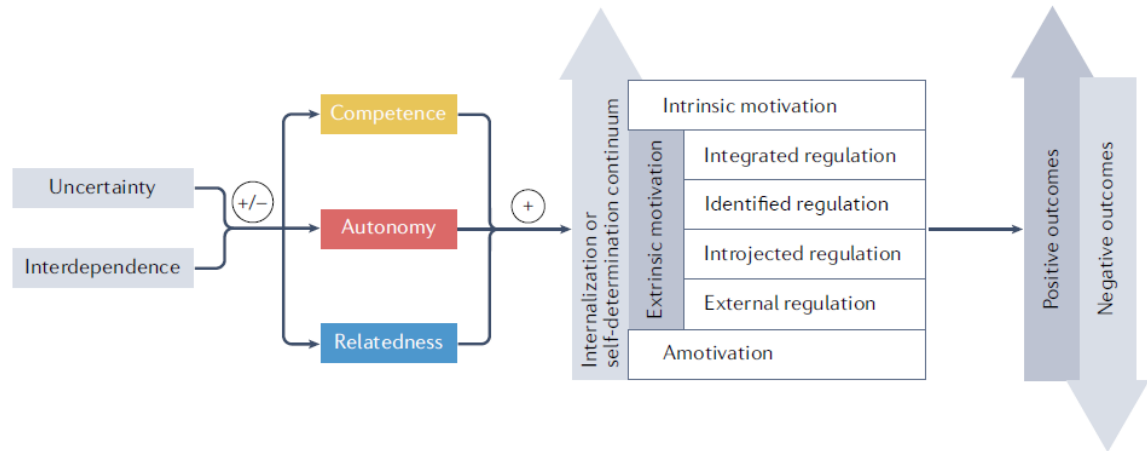


Figure 1.2 – Besoins psychologiques selon la théorie de l’auto-détermination (Gagné *et al.*, 2022)

1.2.3.1 Autonomie

Le besoin d'autonomie correspond à la mesure d'une personne d'être l'agent premier de sa vie et d'agir en harmonie avec son soi intégré (Savolainen, 2018). En fait, c'est la recherche du sentiment de liberté, soit d'être propriétaire dans ses actions et par conséquent d'avoir le choix (Chakrabarty, 2021). Dans les milieux de travail, ce besoin s'oppose au sentiment d'aliénation puisque les employés accordent une grande importance à l'exécution de leur travail, ce qui fait que le type de supervision et les tâches doivent pouvoir soutenir ce besoin (Rigby et Ryan, 2018). Même si certaines tâches peuvent être données de façon obligatoire par le gestionnaire, il est possible d'avoir de l'autonomie. Cela doit passer par l'acceptation de raisons claires afin que l'employé puisse comprendre la raison d'être de ce qui doit être fait. Ainsi, celui-ci pourra combler son besoin d'autonomie, même si la tâche n'est pas totalement agréable.

Selon Deci et Ryan (2000), le concept d'autonomie diffère du concept d'indépendance, d'individualisme, de défiance ou de détachement puisqu'il réfère à la volonté et l'approbation de ses comportements. Toutefois, plusieurs chercheurs critiquent la position

de l'autonomie comme un besoin universel (Gagné et Deci, 2014) puisque cette distinction n'est pas toujours comprise. L'argument appuyant cette position est que ce concept peut varier d'une culture à l'autre. Par exemple, dans une culture où l'indépendance et l'individualisme sont valorisés, comme les pays de l'Amérique du Nord et de l'Europe, l'autonomie sera centrale comparativement aux cultures collectivistes, comme l'Asie de l'Est, où l'interdépendance prévaut.

La recherche sur le besoin d'autonomie suggère le fait d'offrir la possibilité à l'employé de choisir ou de suivre son instinct et de le soutenir dans ses initiatives sont des éléments essentiels pour la satisfaction de ce besoin (Visser, 2010). À l'inverse, si l'accent est mis sur des mesures de contrôle comme la récompense, des délais ou des punitions ainsi que sur l'atteinte d'objectifs imposés, cela peut venir nuire à la satisfaction du besoin d'autonomie.

1.2.3.2 Compétence

Le besoin de compétence réfère à la capacité d'une personne à comprendre comment atteindre plusieurs résultats et être efficace dans l'exécution de certaines actions (Savolainen, 2018). En d'autres mots, une personne cherchera à se sentir efficace, de réussir et de grandir (Rigby et Ryan, 2018). Dans le milieu de travail, ce besoin est essentiel étant donné que les employés veulent percevoir qu'ils possèdent les compétences et les ressources pour réussir dans leurs tâches. Pour ces raisons, certains employés seront constamment à la recherche de nouveaux défis et responsabilités afin de leur permettre de progresser dans leur travail. Ce sentiment peut également être favorisé à partir de rétroaction positive, ce qui favorise également la motivation intrinsèque (Deci et Ryan, 2000). À l'inverse, une rétroaction négative amènera l'employé à se sentir inefficace et par conséquent, impacter de façon négative son sentiment de compétence et sa motivation intrinsèque.

Selon la TAD, une organisation qui fournit une structure qui donne des rétroactions positives et qui offre des défis optimaux permettra à ses employés de mieux satisfaire leur besoin de compétence comparativement aux organisations qui offrent davantage de la rétroaction négative et ont des attentes négatives (Visser, 2010). Une rétroaction négative

peut venir réduire le sentiment de compétence qu'un employé percevra de lui, ce qui peut le démotiver et l'entraîner vers l'amotivation (Gagné et Deci, 2005).

1.2.3.3 Affiliation

Le besoin d'affiliation implique le développement de relations satisfaisantes avec les autres dans le milieu de travail (Savolainen, 2018). Une personne désirant combler son besoin d'affiliation cherchera à appartenir à un groupe et d'avoir de l'importance pour celui-ci afin de se sentir connecté significativement, soutenu et d'aider les autres dans la satisfaction de ce besoin (Rigby et Ryan, 2018). De ce fait, selon l'étude de Reis *et al.* (2000), lorsqu'une personne se sent isolée et peu importante pour le groupe auquel elle s'identifie, le besoin d'affiliation ne pourra être satisfait. Ainsi, les relations sociales peuvent également s'inclure dans les caractéristiques du besoin d'affiliation. Les résultats de la même étude suggèrent que le plaisir dans l'activité sociale renforce le besoin d'appartenance. Ceci s'expliquerait par le fait que l'activité est réalisée par intérêt et parce qu'elle est source de plaisir. Dans le milieu de travail, ce besoin sera satisfait lorsque les employés se sentiront respectés, valorisés et importants selon les différents niveaux de l'organisation, incluant les collègues, les gestionnaires ou la direction.

Les organisations qui s'intéressent au point de vue de leurs employés, qui leur accordent de l'importance et qui favorisent le travail d'équipe, l'entraide, un environnement d'apprentissage et de changement offriront de meilleures occasions pour ceux-ci de satisfaire leur besoin d'affiliation (Visser, 2010). Tandis que les organisations qui ont un climat de travail orienté vers la concurrence s'intéressent faiblement à ses employés et les considèrent comme des ressources facilement remplaçables nuiront davantage à la satisfaction du besoin d'affiliation. Dans leur revue de la littérature, Reis *et al.* (2000) ont identifié sept types d'activités pouvant contribuer à la satisfaction du besoin d'affiliation : communiquer sur des sujets d'intérêt personnel, participer à des activités partagées, avoir un groupe d'amis avec qui passer des moments informels, se sentir compris et apprécié, participer à des activités agréables, éviter les disputes et les conflits qui créent de la distance et des sentiments de désengagement avec les autres et éviter les sentiments de gêne ou d'insécurité qui dirigent l'attention vers soi-même et l'éloignent.

1.2.4 Satisfaction des besoins, motivation et fonctionnement optimal

Un individu à l'emploi sera plus disposé à combler ces trois besoins étant donné que celui-ci peut mettre en pratique ses compétences, développer des relations au travail, l'argent accumulé lui permettra d'être autonome et la possibilité de gravir les échelons contribue à satisfaire les besoins de compétences et d'autonomie (Welters *et al.*, 2014). La volonté d'un employé à exécuter une tâche dépendra de la capacité de son environnement à répondre à ses besoins (Savolainen, 2018). Ainsi, lorsque ces trois besoins psychologiques sont satisfaits, plusieurs effets peuvent en découler (Rigby et Ryan, 2018).

La satisfaction élevée d'un de ces besoins fondamentaux aide à prédire la confiance perçue dans une organisation, la qualité ressentie de la rétroaction du gestionnaire, la conviction qu'il est possible d'exprimer son point de vue, la reconnaissance d'avancements possibles, le sentiment de sécurité, la satisfaction envers la rémunération et des avantages sociaux et la satisfaction globale au travail (Rigby et Ryan, 2018). De plus, une organisation qui favorise une culture d'entraide permet à ses employés d'être plus satisfaits de leur travail et de leur rémunération et de ressentir une plus grande confiance et loyauté envers elle (Güntert, 2015). Aussi, le soutien offert à ces besoins psychologiques contribue à lutter contre les maladies physiques et l'absentéisme (Williams *et al.*, 2014) ainsi que d'accroître l'engagement organisationnel (Collie *et al.*, 2016). De plus, ce type de contexte favorise la motivation intrinsèque des employés au travail, ce qui diminue leur intention de quitter l'organisation (Cossette, 2014). Cependant, une nuance est nécessaire. Comme la motivation autonome veut que l'employé exerce ses tâches librement, il est possible que ce dernier soit tenté de chercher un meilleur emploi dans une autre organisation afin d'améliorer sa satisfaction au travail (Welters *et al.*, 2014). La réduction de la sécurité d'emploi, pression externe, peut également venir influencer les intentions de quitter l'organisation, c'est-à-dire que l'employé sera guidé par une motivation contrôlée afin de trouver un autre emploi. Welters *et al.* (2014) constatent que les employés ayant une motivation contrôlée ont moins de chance de trouver un autre emploi que les employés ayant une motivation autonome. Ceci s'expliquerait par le fait que le marché du travail tend vers la flexibilité

et la déréglementation, ce qui pourrait amener les employés à faire face à des périodes d'emploi précaires et de chômage.

Les organisations qui favorisent la satisfaction de ces trois besoins renforceront davantage la motivation intrinsèque des employés et favoriseront l'intériorisation de la motivation extrinsèque, ce qui a un impact considérable sur la persévérance et le maintien du changement de comportement, la performance, la satisfaction au travail, les attitudes envers le travail et le bien-être psychologique (Gagné et Deci, 2005). Reis *et al.* (2000) ont constaté que les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation contribuaient tous indépendamment au sentiment de bien-être chez une personne. Les résultats de l'étude de Deci *et al.* (2001) menée en Bulgarie et aux États-Unis suggèrent qu'il existe une relation positive entre le degré de satisfaction des besoins et l'engagement ainsi que le bien-être au travail. Les résultats de l'étude de Baard, Deci et Ryan (2004) appuient cette perspective en démontrant un lien entre la satisfaction de ces besoins et l'évaluation du rendement des employés. Ryan, Bernstein et Brown (2010) arrivent à la même conclusion en concluant que les employés fournissent plus d'effort considérable et ressentent un meilleur bien-être lorsque leurs besoins fondamentaux sont satisfaits. Cela s'explique par le fait que ces derniers sont plus responsabilisés et plus engagés dans leur travail.

Il est intéressant de noter que, selon la TAD, bien que la satisfaction des besoins soit importante, l'insatisfaction ne suscite pas nécessairement la frustration (Rigby et Ryan, 2018). Cela s'explique par le fait que deux personnes ayant une satisfaction des besoins sensiblement équivalente peuvent ressentir de la frustration à des niveaux différents. Ainsi, la satisfaction des besoins peut coexister avec la frustration. En fait, ce sera la relation entre les deux qui déterminera si un individu sera épanoui (ses besoins seront plus satisfaits que frustrés) ou si celui-ci sera malheureux (ses besoins seront plus frustrés que satisfaits). Aussi, il est possible qu'une source de motivation, par exemple la rémunération, puisse amener la satisfaction et la frustration des besoins (Crevier-Braud *et al.*, 2009). La rémunération peut satisfaire les besoins si elle est juste et équitable et elle peut amener la frustration si elle est perçue comme injuste. Comme expliqué précédemment, la rémunération est un outil important dans la motivation des employés.

Cependant, cette source de motivation ne semble pas être en mesure de satisfaire les besoins psychologiques (Rigby et Ryan, 2018). Ceci viendrait du fait que la rémunération exerce un contrôle considérable sur les employés, ce qui entrave leur engagement au travail. Ainsi, dans la mesure où la motivation autonome permet davantage de répondre aux besoins, les employés étant motivés par le montant qu'ils reçoivent ne seront pas motivés de façon autonome et leur bien-être sera affecté, ce qui ne permet pas de satisfaire les besoins.

Selon la TAD, plus un employé se rapprochera de la motivation autonome, plus il sera disposé à faire preuve d'un fonctionnement optimal (Deci et Ryan, 2000). Van den Broeck, Carpini et Diefendorff (2019) ont défini le fonctionnement optimal au travail comme la manifestation de la croissance et du développement interpersonnels en ce qui concerne le bien-être des employés (émotions positives et vitalité), leurs attitudes (satisfaction au travail et engagement organisationnel) et leur comportement (la performance, la proactivité et les comportements collaboratifs). En cohérence avec la TAD, les résultats de l'étude de Chénard-Poirier *et al.* (2023) suggèrent que la satisfaction des trois besoins psychologiques peut être un prédicteur essentiel d'un fonctionnement optimal en ayant chacun leur effet. Dans ce sens, le besoin d'autonomie serait relié positivement au bien-être physique, le bien-être psychologique ainsi que la performance.

Quant au besoin de compétence, il serait un vecteur de santé mentale en fonction de ses associations positives avec la performance et la contribution à sa communauté ou à la société. Finalement, la satisfaction du besoin d'affiliation serait le moyen le plus efficace pour favoriser un fonctionnement optimal. Il est intéressant de noter que selon les résultats de cette même étude, lorsqu'un employé exécute un travail qu'il aime et apprécie, un meilleur bien-être peut en découler, mais pas systématiquement un fonctionnement optimal. Ce fait amène une certaine nuance à la littérature sur le bien-être en ce qui concerne la proposition que l'engagement intentionnel dans une activité serait un des principaux déterminant du bien-être (Martela et Sheldon, 2019) et que par conséquent, les activités autodéfinies découlant d'une passion des employés contribuent au fonctionnement optimal. Le concept du bien-être sera davantage exploré dans la prochaine section.

En plus de considérer le type de pression qu'un individu reçoit, la théorie de l'auto-détermination prend également en compte l'environnement social de ce dernier. Plus précisément, elle suggère que le style de leadership peut impacter la motivation et le bien-être de l'individu (Fernet et Austin, 2014). Effectivement, selon la recherche, les gestionnaires ont un impact important sur la satisfaction des besoins fondamentaux, ce qui a des conséquences sur la motivation (Gagné et Deci, 2005). L'étude menée par Deci, Connell et Ryan (1989) démontre que les gestionnaires favorisant la motivation autonome de leurs employés avaient en retour une meilleure loyauté, satisfaction au travail et attitude au travail de ces derniers. Les résultats de l'étude d'Hardre et Reeve (2009) illustrent que les gestionnaires qui offraient plus de soutien envers la satisfaction des besoins avaient des employés plus engagés et motivés.

Depuis un certain temps, le travail à distance prend une importance plus grande dans les avantages offerts aux employés. Selon leur analyse, Gagné *et al.* (2022) expliquent que les changements rapides du monde du travail, propulsés par le travail à distance et l'accroissement du rythme de l'arrivée de nouvelles technologies perturbatrices, perturbent la qualité des emplois et par conséquent fragilisent la satisfaction des besoins des employés. Cette fragilisation serait attribuable à l'incertitude engendrée par ces changements, qui se répercute sur une moindre capacité d'un individu à auto-déterminer ses décisions et ses méthodes (autonomie) à maîtriser un environnement et des façons de faire en constant changement (compétence) et à cristalliser des liens (affiliation) avec un environnement social instable et distant. De façon générale, les employés devant travailler et créer des liens à distance peuvent voir la satisfaction de leurs besoins en psychologies impactée de différentes façons. La surveillance étroite et le travail qui s'incruste dans la vie personnelle peuvent nuire au sentiment d'autonomie perçu. Le sentiment de compétence peut être restreint en raison de l'augmentation du sentiment d'incertitude occasionnée par les exigences d'acquérir et de maintenir les compétences technologiques nécessaires ainsi que la surcharge d'informations. Finalement, le travail à distance augmente l'isolement social ainsi que le manque de soutien social et crée des relations entre collègues moins significatives.

En résumé, la motivation au travail peut s'exprimer sous différentes formes et à différents niveaux pour chaque employé. Comme nous l'avons illustré, l'environnement de travail influence la capacité d'un employé à satisfaire les trois besoins psychologiques découlant de la théorie de l'auto-détermination. Lorsque ces trois besoins sont satisfaits, l'employé se situera au niveau du pôle de la motivation intrinsèque du continuum de l'auto-détermination. Ainsi, dans le cadre de ce mémoire, nous allons considérer la motivation intrinsèque puisque ce type de motivation est favorisée par la satisfaction du besoin d'autonomie, de compétence ainsi que d'affiliation et influence positivement le niveau de bien-être au travail perçu par l'employé.

1.3 Le bien-être au travail

Le bien-être en général est un concept très étudié depuis plusieurs décennies. Bien qu'il soit difficile de s'entendre sur une seule définition, plusieurs éléments semblent converger (Muse *et al.*, 2008). Effectivement, la littérature semble s'entendre pour conclure que le bien-être comprend à la fois des éléments négatifs, comme la maladie, que des éléments positifs tels que la qualité d'un emploi et le bonheur dans sa vie. Waddell et Burton (2006) définissent le bien-être comme un état subjectif d'être en bonne santé, heureux et satisfait de sa vie.

Le bien-être subjectif se rapporte à la perception d'un individu envers son existence ainsi que son expérience de vie et peut se décomposer en deux grands domaines, soit le bien-être émotionnel et le fonctionnement positif (Ryan et Deci, 2001; Waterman, 1993). Le bien-être émotionnel réfère aux perceptions de bonheur et de satisfaction qu'un individu aura envers la vie et l'équilibre entre des affects positifs et négatifs (Keyes et Magyar-Moe, 2003). Le fonctionnement positif inclut une analyse multidimensionnelle du bien-être psychologique et social (Russell, 2008). D'un côté, le bien-être psychologique correspond aux composantes individuelles, c'est-à-dire la croissance personnelle, le but de la vie, les relations positives avec les autres, l'acceptation de soi, la maîtrise de l'environnement et l'autonomie (Ryff, 1989). De l'autre côté, le bien-être social fait référence aux relations avec les autres et l'environnement, ce qui inclut les dimensions de l'intégration sociale, de la cohérence, l'acceptation, l'actualisation sociale et la contribution sociale (Keyes, 1998). En somme, le bien-être subjectif fait référence à une analyse cognitive et affective d'un individu et correspond à un état continu de bien-être psychologique (Diener, 1984; Diener, Lucas et Oishi, 2002).

Le concept de bien-être est largement appliqué à la sphère de travail dans la vie d'un individu. Lors d'une conférence d'Helsinki, il a été mentionné que le bien-être au travail se rapporterait à des employés qui s'épanouissent et réalisent tout leur potentiel pour leur propre bénéfice et celui de l'organisation (Schulte et Vainio, 2010). Ce concept peut donc varier en fonction de la santé mentale et physique, de la sécurité d'emploi, de l'organisation du travail, de l'engagement au travail, des avantages sociaux et du salaire.

Sivanathan *et al.* (2004) ont défini le bien-être lié au travail comme étant la promotion de la santé psychologique et physique au travail (Russell, 2008).

Il a été démontré que le bien-être serait corrélé avec la satisfaction générale à l'égard de la vie (Judge et Watanabe, 1993). Les chercheurs se sont appuyés sur la conceptualisation du bien-être affectif de Warr (1987) puisqu'elle permet d'évaluer le travail sain. Selon cette conceptualisation, le bien-être affectif réfère à deux dimensions indépendantes, soit le plaisir et l'excitation qui peuvent se disposer sur trois axes. Le premier axe va du plaisir au déplaisir, le deuxième axe traite de l'anxiété et du confort et le troisième axe s'étend de la dépression à l'enthousiasme (Guest, 2017). À ceci, la compétence, l'autonomie et l'aspiration sont des éléments majeurs servant à évaluer le niveau de bien-être affectif d'un individu (Warr, 1987, 1990). Ainsi, tout comme le rapporte Warr, le bien-être est un concept large puisqu'il prend en considération l'individu dans son ensemble.

Donc, le bien-être ne doit pas seulement prendre en compte les symptômes physiques ou psychologiques liés à la santé, mais également inclure des éléments comme la satisfaction à l'égard de la vie, le bonheur, la satisfaction au travail, l'attachement au travail, la satisfaction envers la rémunération et des collègues (Danna et Griffin, 1999). Pour leur étude, Danna et Griffin (1999) ont conceptualisé le bien-être au travail en deux dimensions. D'un côté, la santé et le bien-être peuvent référer à la santé physique des employés. De l'autre côté, la santé et le bien-être peuvent correspondre aux aspects mentaux, psychologiques ou émotionnels des employés.

En regard à ces éléments, Grant, Christianson et Price (2007) ont défini le bien-être au travail comme la qualité globale de l'expérience et du fonctionnement d'un employé. Cette définition peut s'expliquer en fonction de trois facettes, soit le fonctionnement psychologique (comme défini par Warr (1990)), physique et social. Le bien-être physique prend en compte les indicateurs physiologiques de la santé en milieu de travail, comme le sentiment d'énergie, l'épuisement et le stress. Quant au bien-être social, cette dimension considère les relations interpersonnelles, les niveaux de soutien social et la confiance perçue ainsi que l'équité de traitement.

De façon générale, il semble y avoir trois grandes perspectives populaires en ce qui concerne l'explication des fondements conceptuels du bien-être psychologique (Diener, 1984; Ryan et Deci, 2001; Waterman, 1993). D'abord, l'approche hédonique tient compte d'indicateurs de l'affect positif, de l'affect négatif et de la satisfaction à l'égard de la vie. Ensuite, l'approche eudémonique considère davantage l'aspect du fonctionnement optimal du bien-être psychologique et de l'actualisation de soi. Finalement, comme il semble difficile de s'entendre sur l'approche la plus appropriée pour conceptualiser le bien-être psychologique, plusieurs chercheurs ont tenté de combiner ces deux approches afin de créer l'approche intégrative (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012). Cette combinaison est faite dans une optique qu'il est plus optimal de les intégrer étant donné leur perspective divergente du concept (Ryan et Deci, 2001). Bien que cette approche permette l'intégration de deux concepts distincts, mais liés, certains chercheurs font ressortir la divergence quant à la validité prédictive de l'approche hédonique et eudémonique puisque ces deux approches peuvent être liées à des activités différentes permettant le plein potentiel.

En fonction de ces différentes définitions du bien-être, il semble y avoir quelques nuances entre le bien-être psychologique et le bien-être au travail, ce qui fait que la structure du bien-être psychologique ne s'applique pas totalement au bien-être au travail (Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie, 2011). Effectivement, l'analyse du bien-être au travail prend en considération des éléments de contexte, ce qui n'est pas le cas pour le bien-être psychologique. Par conséquent, dans leur article, Gilbert *et al.* (2011) concluent que l'analyse du bien-être psychologique au travail est composée de trois facteurs, soit la sérénité, l'engagement au travail et l'harmonie sociale. Dans ce sens, un employé ayant un bon niveau de bien-être au travail montrera des signes de sérénité, sera en paix avec lui-même, appréciera davantage son travail et ses réalisations, aura un plus grand sens de l'ambition et de l'engagement, sera plus à l'écoute des autres et aura de meilleures relations avec son entourage.

À la suite de cette validation, Dagenais-Desmarais et Savoie (2012) ont élaboré un modèle conceptuel du bien-être psychologique au travail et un indice de bien-être psychologique au travail comportant 25 points. Ce modèle comporte cinq dimensions spécifiquement

développées pour ce concept, soit l'adéquation interpersonnelle au travail, l'épanouissement au travail, le sentiment de compétence au travail, la reconnaissance perçue au travail et le désir d'implication au travail. Ainsi, les auteurs arrivent à la conclusion que leur approche est plus eudémonique qu'hédonique étant donné que le jugement d'émotion et la satisfaction résultent de manifestations eudémoniques comme le sentiment de compétence et de la réalisation de son potentiel.

1.3.1 Indicateurs du bien-être au travail : engagement au travail et épuisement professionnel

En fonction de la littérature, il semblerait que deux indicateurs clés pour observer le bien-être au travail soient l'épuisement professionnel ainsi que l'engagement au travail (Lopes et Chambel, 2017). Effectivement, selon Schaufeli et Bakker (2004), le bien-être au travail devrait être évalué par ces deux éléments puisqu'ils sont des états psychologiques indépendants, mais modérément et négativement liés étant donné que l'engagement au travail représente la dimension positive du bien-être comparativement à l'épuisement professionnel qui correspond à sa dimension négative.

D'un côté, l'engagement au travail se traduit par un état d'esprit cognitif et affectif positif relié au travail, ce qui comprend la vigueur, le dévouement et l'absorption (Schaufeli *et al.*, 2002). Selon ces auteurs, la vigueur correspond aux niveaux élevés d'énergie et de résistance mentale, ce qui inclut un désir et une capacité à investir des efforts dans le travail. Le dévouement se rapporte au sentiment de pertinence, d'enthousiasme, d'inspiration, de fierté et de défi à l'égard du travail. L'absorption se traduit par un état de flux persistant, c'est-à-dire que l'employé est totalement concentré dans son travail et perd la notion du temps. En fonction de ces éléments, les employés engagés travaillent énergiquement (vigueur), sont davantage impliqués (dévoués) et se sentent absorbés par leur travail (absorbés). Le concept d'engagement au travail provient de la recherche sur l'épuisement professionnel puisqu'il est pertinent pour expliquer le continuum allant du mal-être au bien-être d'un employé (Shimazu et Schaufeli, 2009).

À l'inverse, l'épuisement professionnel « burnout » réfère plutôt à un état psychologique négatif d'épuisement émotionnel et de cynisme (Lopes et Chambel, 2017). La composante

d'épuisement est un sentiment ressenti par l'employé d'être débordé et d'épuiser ses ressources émotionnelles et physiques (Salmela-Aro et Nurmi, 2004). Ce sentiment peut se traduire par du stress, la perte d'énergie et la fatigue. Le cynisme est la dimension contextuelle interpersonnelle de l'épuisement professionnel et correspond à une réaction négative, insensible ou très détachée envers différents aspects du travail, par exemple l'irritabilité (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Ces deux composantes sont les plus retenues pour mesurer l'épuisement professionnel. Toutefois, dans quelques études, les chercheurs ajoutent la dimension de la réduction de l'efficacité professionnelle. Ce concept d'auto-évaluation réfère à une perte de confiance envers ses propres compétences et une piètre perception d'accomplir quelque chose de significatif au travail (Salmela-Aro et Nurmi, 2004). Cette conceptualisation tridimensionnelle ne semble pas très courante puisque peu d'études empiriques la soutiennent (Lopes et Chambel, 2017).

Maslach et Leiter (1997) suggèrent que l'épuisement professionnel provient d'une inadéquation prolongée dans la relation travail-personne. Cette inadéquation peut provenir de la combinaison d'une surcharge de travail à un manque de contrôle personnel, une rémunération insuffisante ou une absence d'équité (Maslach et Leiter, 1999). De leur côté, Schaufeli, Dierendonck et Gorp (1996) soutiennent que l'épuisement professionnel est causé par un déséquilibre dans la perception d'un employé quant à sa contribution au travail et de la perception de l'organisation envers la contribution de ce dernier. Selon Pines (1993), un employé peu motivé ne peut ressentir de l'épuisement professionnel même s'il est plus à risque de ressentir du stress, de l'aliénation, d'avoir des signes de dépression et de fatigue (Salmela-Aro et Nurmi, 2004). Ceci s'expliquerait par le fait que pour être épuisé professionnellement, un employé doit préalablement être très motivé dans son travail.

Également, Pines soutient qu'un employé percevant que son environnement de travail ne correspond pas à ses attentes et qu'il ne lui offre pas la possibilité d'atteindre ses objectifs sera plus à risque de faire paraître des signes d'épuisement professionnel. Finalement, les résultats de l'étude de Salmela-Aro et Nurmi (2004) ont identifié que les cols blancs du secteur public étant plus axés sur le travail démontraient des signes plus élevés d'épuisement professionnel comparativement à ceux qui étaient davantage axés sur leurs

loisirs qui montrent des signes de capacité et de satisfaction au travail. Les cols blancs étant centrés sur eux-mêmes signalent un niveau élevé d'épuisement professionnel et des signes de dépression. À noter que ces niveaux de bien-être ne sont pas occasionnés par la quantité de travail effectué.

En considérant ce continuum du bien-être, il est intéressant de faire la différence entre un employé engagé au travail et un bourreau du travail « workaholism ». En fonction de différentes définitions, Scott, Moore et Miceli (1997) ont défini le bourreau du travail comme un individu qui consacre la majorité de son temps à des activités professionnelles lorsqu'il a le choix. Ce qui fait de lui un employé acharné. Celui-ci aura donc de la difficulté à se désengager de son travail puisqu'il pense constamment à son travail. Ainsi, cet employé travaillera au-delà de ce qui est normalement attendu de lui pour l'atteinte des objectifs. En bref, un bourreau du travail sera un travailleur acharné et compulsif. En fonction de ces éléments et contrairement à la croyance populaire qui définit un bourreau du travail comme un employé qui passe beaucoup d'heures au travail, ce type d'employé est davantage motivé par des forces internes auxquelles il ne peut résister que des forces externes comme un problème financier, une pression de l'organisation ou un désir d'avancement professionnel (Shimazu et Schaufeli, 2009). De ces faits, selon la définition de l'engagement au travail et celle du bourreau du travail, certaines similitudes semblent ressortir, dont le fait que tous les deux travaillent dur. Cependant, l'employé engagé au travail n'est pas guidé par la même pulsion. Effectivement, pour ce dernier, le travail est source de plaisir et non une dépendance et il travaille dur par amour pour son travail et non par obsession, ce qui fait qu'il agit par motivation intrinsèque (Shimazu et Schaufeli, 2009).

Par conséquent, les bourreaux du travail auront un niveau de satisfaction au travail plus faible (Burke et MacDermid, 1999) et constateront des altérations dans d'autres sphères de leur vie (Ng, Sorensen et Feldman, 2007) étant donné qu'ils investissent la majorité de leur temps au travail. Schaufeli, Taris et Bakker (2006) ont d'ailleurs conclu que les bourreaux du travail travaillent dur plutôt qu'intelligemment puisqu'ils créent des difficultés pour eux-mêmes et leurs collègues, font preuve de perfectionnisme, sont rigides et inflexibles et ne délèguent pas. Dans le même sens, les résultats de l'étude de

Salmela-Aro et Nurmi (2004) supposent que le nombre important d'heures travaillées par semaine est associé à des problèmes de santé chez les employés attribuant beaucoup de temps à leur travail. Ces mêmes résultats montrent qu'un employé ayant un intérêt élevé pour ses loisirs semble plus disposé à atténuer les effets négatifs d'une surcharge de travail.

À l'inverse, certaines études concluent que l'engagement au travail est lié négativement à la détresse psychologique, que les employés engagés ressentent une plus grande satisfaction au travail et qu'ils s'investissent davantage dans d'autres sphères de leur vie (Schaufeli, Taris et Van Rhenen, 2008). À noter que les employés engagés sont plus performants que ceux non engagés puisqu'ils éprouvent davantage d'émotions positives (bonheur, joie et enthousiasme), font preuve d'une meilleure santé et sont en mesure de créer leurs ressources professionnelles et personnelles ainsi que de transférer leur engagement à d'autres (Bakker, 2008). De ces faits, il est possible de conclure que le bourreau du travail est associé au mal-être tandis que l'employé engagé au travail est associé au bien-être. Selon les résultats de leur étude, Shimazu et Schaufeli (2009) concluent qu'il serait préférable pour une organisation d'encourager une culture qui stimule le travail intelligent et favorise l'équilibre sain entre le travail et la vie personnelle plutôt que de percevoir les employés qui travaillent de longues heures comme des modèles.

Enfin, en fonction de la perspective précédemment illustrée de Dagenais-Desmarais et Savoie (2012), il est intéressant de décortiquer l'inverse du bien-être subjectif, soit la détresse psychologique, entre la détresse psychologique générale et la détresse psychologique au travail. Gilbert *et al.* (2011) ont identifié trois facteurs pour analyser la détresse psychologique au travail : l'irritabilité/agressivité, l'anxiété/dépression ainsi que le désengagement au travail. Ainsi, un employé en détresse psychologique montrera des signes d'agressivité, d'irritabilité et d'impatience. De plus, il se sentira anxieux, triste, dépressif, stressé et inutile à son travail. Par conséquent, il aura un faible intérêt envers son travail et aura peu de motivation à entreprendre de nouveaux projets.

En considérant tous ces éléments, le bien-être psychologique et la détresse psychologique au travail semblent être des concepts distincts et inversement liés (Gilbert *et al.*, 2011). Effectivement, la détresse psychologique est associée aux aspects négatifs tandis que le bien-être psychologique est davantage associé aux éléments positifs. Ainsi, la littérature semble conclure que le bien-être et la détresse sont deux axes et non deux pôles d'un même continuum (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012). En plus de ces faits, les résultats de l'analyse de Gilbert *et al.* (2011) suggèrent que les employés ayant un plus haut niveau de bien-être psychologique au travail et un plus faible niveau de détresse psychologique au travail sont plus optimistes et percevraient leur environnement de travail comme étant juste, équitable et sain. Dans leur recherche, Chénard-Poirier *et al.* (2023) suggèrent que le bien-être psychologique, le bien-être relationnel, la performance et la contribution à la société sont des éléments importants du fonctionnement optimal qui doivent être pris en compte dans la conceptualisation du bien-être. Ainsi, cela appuie la perspective que plusieurs éléments doivent être pris en considération dans la conceptualisation du bien-être et que chacun d'entre eux puisse avoir des impacts différents sur le fonctionnement optimal.

1.3.2 Implication de la motivation sur le bien-être

Le bien-être et la motivation au travail ne sont pas des concepts étrangers. En ajout à la définition précédemment illustrée de l'engagement au travail, indicateur clé du bien-être, il semblerait que les ressources professionnelles à la disposition d'un employé dans son milieu de travail peuvent également expliquer le bien-être. Ces ressources correspondent aux caractéristiques physiques, psychologiques, sociales et organisationnelles du travail qui lui permet d'atteindre ses objectifs, de réduire les exigences professionnelles et de stimuler sa croissance personnelle (Bakker, Demerouti et Sanz-Vergel, 2014). Ainsi, il est possible de considérer ces ressources comme des éléments influençant la satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux de l'employé, ce qui a des effets sur la motivation autonome et par le fait même sur l'engagement au travail, composante du bien-être (Salanova *et al.*, 2010).

En fait, selon des études antérieures, les ressources professionnelles seraient liées à l'engagement au travail par le biais d'un processus de motivation au travail (Llorens *et*

al., 2007). Cette perspective qui prend en considération les ressources dans le bien-être des employés peut être appuyée par un modèle bien établi dans la littérature, soit le modèle de demandes-ressources professionnelles de Bakker et ces collègues (Ben Aissa et Sassi, 2019). Brièvement, ce modèle considère deux éléments clés du travail : les exigences et les ressources. Les exigences peuvent provenir de la charge de travail, des exigences émotionnelles et des conflits avec le travail (Bakker et Demerouti, 2007). Les ressources peuvent provenir d'un sentiment d'autonomie professionnelle suffisante, d'un soutien social, des possibilités de développement et d'un retour d'information. Ainsi, ce modèle postule que le développement de l'épuisement professionnel suit deux processus (Demerouti *et al.*, 2001). D'un côté, les exigences extrêmes du travail peuvent conduire à une surcharge constante qui se traduit par l'épuisement. D'un autre côté, le manque de ressource peut nuire à la satisfaction des exigences du travail, ce qui peut occasionner le désengagement au travail.

Par conséquent, le modèle demandes-ressources permet de lier la motivation à l'épuisement professionnel en matière de ressources investies dans le travail et de conclure qu'un faible niveau de ressources et un niveau élevé d'exigences peuvent être associés à l'épuisement professionnel (Alarcon, 2011). À l'inverse, un équilibre entre les exigences du travail et les ressources disponibles pour effectuer le travail permet à l'employé d'avoir un faible niveau d'épuisement professionnel et de stress ainsi qu'un niveau élevé d'engagement au travail, ce qui peut se traduire par un niveau élevé de bien-être. De ces faits, le processus de motivation serait donc une variable qui aiderait à expliquer l'engagement des travailleurs.

Dans leur étude, Lopes et Chambel (2017) ont constaté qu'un employé ayant une motivation autonome favoriserait davantage son engagement au travail. Toutefois, la motivation autonome ne semblerait pas réduire de façon significative le niveau d'épuisement professionnel au fil du temps pour ces employés. Ces conclusions peuvent être appuyées par quelques études antérieures concluant que l'engagement au travail est plus facilement associé à un processus de motivation, tandis que l'épuisement professionnel est le plus souvent associé à des répercussions négatives sur la santé (Bakker, Demerouti et Schaufeli, 2003; Demerouti et Bakker, 2011). D'ailleurs, Fernet *et*

al. (2010) ont constaté que l'épuisement professionnel est l'un des problèmes de santé au travail le plus important dans les organisations.

Toujours selon les résultats de l'étude de Lopes et Chambel (2017), la motivation contrôlée n'aurait pas de lien significatif avec l'engagement au travail. En fonction d'études antérieures sur ce sujet, cette absence de lien s'expliquerait par le fait que la motivation contrôlée implique un caractère passif, ce qui s'oppose à la perception d'un employé engagé qui se caractérise par des actions actives dans l'exécution de son travail (ten Brummelhuis *et al.*, 2011). Tout comme la motivation autonome, la motivation contrôlée ne semble pas avoir de lien significatif avec l'épuisement professionnel des employés. Cette absence de lien pourrait s'expliquer par l'argument que ce type d'employé évite de montrer de l'épuisement professionnel dû leur statut d'emploi. En fait, ces derniers agissent ainsi dans l'espoir que, s'ils ne démontrent pas d'épuisement professionnel, ils favoriseront l'atteinte de leurs objectifs, éviteront une situation d'emploi moins avantageuse que le travail temporaire comme le chômage ou ne nuiront pas à leurs chances d'avoir une meilleure position (Chambel et Castanheira, 2007; Lopes et Chambel, 2012). Il est intéressant de noter que selon l'étude longitudinale réalisée au Québec de Fernet, Austin et Vallerand (2012), la motivation autonome diminuerait le sentiment d'épuisement professionnel tandis que la motivation contrôlée la favoriserait.

Bien que l'on puisse s'attendre à ce que la motivation au travail soit davantage liée à l'épuisement qu'à la dépression, les résultats de différentes études suggèrent qu'une baisse de la motivation au fil du temps peut affecter autant l'épuisement que la dépression. Effectivement, les résultats de l'étude de Björklund, Jensen et Lohela-Karlsson (2013) montrent que les changements dans le processus de motivation au travail sont liés aux changements dans la perception de bien-être. Une faible augmentation de la motivation a des effets considérables sur la diminution de l'épuisement et à l'inverse, une diminution de la motivation augmente le risque d'épuisement et de dépression. En appui à cet argument, l'étude de Hirschi *et al.* (2013) suggère que si un employé se retrouve dans une situation qui diminue son niveau de motivation et qu'il ne fait rien pour y remédier, il sera plus à risque d'affecter négativement le futur de sa carrière. De ce fait, il ne sera pas disposé à adopter un comportement proactif au travail, ce qui pourra affecter son bien-

être. De leur côté, Salmela-Aro et Nurmi (2004) soutiennent que la motivation individuelle est un élément essentiel à prendre en considération dans le développement de l'épuisement professionnel tout comme pour le bien-être au travail.

Comme mentionné dans la section précédente, la motivation intrinsèque est le type de motivation le plus autonome et réfère à un individu qui entreprend une activité librement et par intérêt comparativement à la motivation identifiée qui s'exprime par un individu qui s'implique dans une activité parce qu'elle correspond à ses valeurs. Dans ce sens, lors de leur étude, Burton *et al.* (2006) ont constaté que la motivation intrinsèque et la motivation identifiée exercent une influence différente sur le bien-être et la réalisation des objectifs. La motivation intrinsèque semblerait prédire positivement les changements dans le bien-être tandis que la motivation identifiée affecterait davantage la performance. Ainsi, la conclusion voulant que la motivation intrinsèque permette de prédire le bien-être soutient la thèse que le bien-être découle de la satisfaction ressentie lors d'activités intrinsèques permettant de se développer. De plus, les résultats de l'étude de Nie *et al.* (2015) confirment cet argument en démontrant que la motivation intrinsèque serait la forme la plus bénéfique pour générer chez les employés de la satisfaction au travail et diminuer certains symptômes comme des problèmes de sommeil et des maux de tête.

Bien que la motivation identifiée puisse être associée à la satisfaction au travail, les résultats de cette étude suggèrent que la régulation identifiée n'est pas totalement efficace contre les éléments nuisant au bien-être. Cette même étude a également conclu que la motivation extrinsèque et l'amotivation influencent négativement le bien-être en favorisant le stress au travail. Ces résultats sont quelque peu différents de ceux obtenus lors de la récente méta-analyse de Van den Broeck *et al.* (2021). Effectivement, selon celle-ci, la motivation identifiée et intrinsèque sont les types les plus favorables au bien-être étant donné qu'ils diminuent tous les deux le risque d'épuisement professionnel et augmente l'engagement au travail. Toutefois, cette même méta-analyse conclut également que l'amotivation affecte négativement le bien-être en augmentant les risques d'épuisement professionnel et en diminuant l'engagement au travail. La motivation extrinsèque favoriserait aussi l'épuisement professionnel. Quant à la motivation

introjectée, elle aurait des effets partagés puisqu'elle peut occasionner l'épuisement, mais aussi favoriser l'engagement au travail.

Ainsi, l'étude de Nie *et al.* (2015) identifie la motivation comme un médiateur entre le soutien perçu à l'autonomie et le bien-être professionnel. Plus précisément, ces résultats illustrent comment le climat psychologique d'une organisation peut être lié à la motivation des employés et par conséquent à leur bien-être. L'étude de Tadić Vujčić, Oerlemans et Bakker (2017) précise que la motivation autonome agit comme un médiateur entre les exigences de défis et d'entrave et le bien-être au travail. Ceci s'expliquerait par le fait que les employés, les enseignants dans cette étude, ont tendance à voir les défis réguliers auxquels ils sont confrontés comme des efforts gratifiants et significatifs, ce qui favorise la motivation autonome et par le fait même le bien-être. Il est important de noter que les résultats de cette étude suggèrent qu'une quantité très importante d'exigences quotidiennes de défis aura un effet inverse, c'est-à-dire qu'il y aura une baisse de la motivation autonome et de l'engagement au travail. Ainsi, cette conclusion est conforme avec la TAD qui postule qu'un employé va entreprendre une action non seulement pour une rémunération, mais également parce que cette action lui permet de satisfaire ses besoins psychologiques fondamentaux (Tadić Vujčić *et al.*, 2017).

1.3.3 Impact des pratiques RH sur le bien-être au travail

En regard à la littérature sur le bien-être au travail, plusieurs éléments peuvent avoir un effet sur le niveau de bien-être d'un employé. Tout d'abord, il semblerait que la rémunération d'un employé soit un élément important à considérer. Les résultats de l'étude de Benzeval et Judge (2001) suggèrent que le revenu à long terme est un meilleur prédicteur de la santé que le revenu actuel. En fait, ces résultats démontrent qu'une pauvreté persistante est néfaste pour la santé et qu'à l'inverse, les employés qui perçoivent leur salaire comme étant adéquat auront un niveau plus élevé de bien-être subjectif étant donné que leur rémunération répond à leur besoin. L'étude de Malka et Chatman (2003) a révélé que le revenu a plus d'impact sur le bien-être lorsque l'employé est motivé de façon extrinsèque étant donné que pour ce dernier l'argent a plus d'importance. Ainsi, un salaire élevé aura plus d'effets positifs, mais qu'un salaire plus faible aura plus d'effets négatifs.

De plus, selon plusieurs résultats, il semblerait qu'un salaire minimum décent est positivement lié à un meilleur bien-être au travail (Sayre et Conroy, 2023). Lors de leur étude menée auprès d'employés du secteur de l'habillement en République dominicaine, Burmaster *et al.* (2015) ont constaté une diminution significative des symptômes dépressifs du groupe d'employés percevant un salaire décent. Dans le même sens, l'introduction d'un salaire minimum en Allemagne en 2025 a eu pour effet d'améliorer la satisfaction à l'égard de la vie des employés touchés par cette augmentation de salaire (Sayre et Conroy, 2023). Les résultats de l'étude de Reeves *et al.* (2017) vont dans le même sens en concluant qu'une augmentation de salaire au-dessus du salaire minimum réduit les symptômes dépressifs.

Aussi, il est intéressant de noter que les employés rémunérés au rendement démontrent davantage de signes d'un bien-être inférieur que ceux rémunérés à un taux fixe (Sayre et Conroy, 2023). Effectivement, selon l'étude de Dahl et Pierce (2020), la rémunération au rendement augmenterait les symptômes de dépression et d'anxiété. Les résultats de l'étude de DeVaro et Heywood (2017) vont dans le même sens en concluant que ce type de rémunération augmente le risque de maladie physique au travail, comme les douleurs osseuses, musculaires et articulaires. La rémunération à la pièce aurait également des effets néfastes sur le bien-être des employés, que ce soit en accentuant les symptômes de fatigue (Parker *et al.*, 2019) ou d'épuisement professionnel (Yeh *et al.*, 2004). D'ailleurs, Shirom *et al.* (1999) ont constaté que la monotonie au travail, occasionnée par le travail à la pièce, favorise l'apparition de symptômes dépressifs.

Ensuite, la gestion entourant les ressources humaines peut également avoir un impact considérable sur le bien-être des employés. Lors de sa revue de la littérature, Warr (1987) a identifié 10 antécédents liés au bien-être au travail qui mettent en évidence les caractéristiques entourant l'emploi et son contexte social. Ainsi, il note que la possibilité de contrôle, l'utilisation des compétences, la variété au travail, la possibilité de contacts interpersonnels, les objectifs générés de l'extérieur, la clarté de l'environnement, la disponibilité de l'argent, la sécurité physique et la position sociale valorisée impactent le sentiment de bien-être d'un employé. En fonction du modèle demandes-ressources de l'emploi, lorsque les pratiques RH en place fournissent les ressources nécessaires, elles

sont plus efficaces pour contribuer à atténuer les sentiments d'inconfort physique et améliorer le bien-être des employés (Bakker et Demerouti, 2007).

De son côté, Walton (1974) a identifié huit conditions fondamentales pour une qualité de vie au travail élevée : un environnement de travail sûr et sain, le développement des capacités humaines, la croissance et la sécurité, l'intégration sociale, les droits et la représentation, la pertinence sociale du travail, la prise en compte de l'ensemble de l'espace de vie et une rémunération adéquate et équitable. De façon générale, ces trois perspectives mettent en lumière plusieurs pratiques RH permettant de tenir compte de l'emploi et de son contexte afin de favoriser le bien-être des employés (Guest, 2017). D'ailleurs, lors de son analyse de 33 pratiques RH, Peccei (2004) a constaté que celles permettant de favoriser le bien-être ne sont pas les mêmes que celle favorisant la performance.

Selon la norme de réciprocité expliquée précédemment, si une organisation implante des pratiques RH favorisant le bien-être de ses employés, ceux-ci adapteront leur comportement en faveur de l'organisation en retour. Les résultats de l'étude de Tsui *et al.* (1997) appuient cette perspective en mettant en lumière différents types de relation d'échange. D'un côté, lorsqu'il y a un équilibre favorisant les employés, c'est-à-dire qu'il y a un échange mutuel équilibré, plusieurs résultats positifs sur le bien-être peuvent en ressortir tels qu'un niveau d'équité perçue plus élevé et une meilleure confiance entre les collègues. Cette relation a également des effets favorables pour l'organisation comme un meilleur rendement des employés et une diminution de l'intention de quitter l'organisation. D'un autre côté, lorsqu'il y a un déséquilibre en défaveur des employés comme une rémunération au rendement, une baisse du niveau de bien-être et du rendement peut en résulter.

Lors de son analyse des antécédents du bien-être des employés, Guest (2017) a élaboré un modèle comportant cinq ensembles de pratique RH pouvant favoriser une relation d'emploi positive. À noter que ces ensembles sont des suggestions et qu'ils constituent une base de recherche pour le futur. Brièvement, le premier ensemble de pratique se concentre sur l'investissement dans les employés, c'est-à-dire l'investissement dans le

développement des capacités humaines. Cela peut passer par l'accès à de la formation et le sentiment d'un avenir professionnel attrayant et peut avoir un effet direct sur le sentiment de sécurité et le développement de l'auto-efficacité, antécédent important du bien-être. Le deuxième ensemble correspond à la mise en place d'un travail engageant. Plus précisément, comme démontré par Grote et Guest (2017), les activités dans cet ensemble doivent pouvoir permettre de concevoir les tâches afin d'exploiter la proactivité individuelle. Cela favorisera par le fait même de meilleures relations interpersonnelles. Le troisième ensemble réfère à la création d'un environnement social et physique positif. Cela peut se faire en donnant la priorité à la santé et la sécurité des employés, en offrant la possibilité aux employés d'interagir au travail, en promouvant l'égalité des chances et de garantir des récompenses équitables. Le quatrième ensemble concerne la communication, comme une communication bidirectionnelle étendue et des possibilités d'expression individuelle. Le cinquième et dernier ensemble englobe les pratiques faisant la promotion du soutien organisationnel afin d'assurer un niveau de bien-être au travail adéquat. Cela peut se traduire par une gestion participative, un climat organisationnel facilitant l'implication de tous et des conditions de travail flexible et favorable à la sphère familiale. En résumé, ce modèle suggère que ces cinq ensembles de pratiques RH favorisent une relation d'emploi positive, une meilleure santé physique et psychologique ainsi que des relations sociales positives au travail, et par conséquent un meilleur niveau de bien-être des employés.

Finalement, il est possible de considérer l'évolution de la technologie comme un élément influençant le bien-être au travail. Même si cette évolution permet l'automatisation de tâches routinières, de travailler à distance et d'avoir un meilleur accès à l'information, celle-ci crée des défis pour le bien-être des employés. Effectivement, cet avancement technologique peut accroître les demandes et créer une surcharge de travail (Derks et Bakker, 2010), favoriser la présence d'éléments pouvant nuire à la séparation du travail et la vie personnelle (Derks *et al.*, 2014; Sonnentag, 2003) et multiplier les possibilités de surveillance pouvant mener à la perte de contrôle et à l'augmentation du stress (Deery, Iverson et Walsh, 2002). De plus, les employés peuvent ressentir un plus haut niveau d'insécurité d'emploi correspondant à des menaces pour les perspectives de carrière, la sécurité de l'emploi et la sécurité économique à long terme d'une pension décente (Guest,

2017). Ainsi, le manque d'optimisme quant à l'avenir peut être un autre élément affectant le bien-être au travail.

En conclusion, considérant sa compréhension complexe, le bien-être revêt de multiples définitions ou conceptualisations, qui sont résumées dans le tableau 1.2. En ce qui concerne son application au contexte du travail, le bien-être au travail peut se manifester, entre autres, par l'engagement et un faible niveau d'épuisement. De plus, plusieurs composantes du milieu de travail peuvent l'influencer comme la motivation et les pratiques RH. Afin de mieux nous orienter dans le cadre de ce mémoire et pour des fins d'opérationnalisation, nous avons décidé de retenir la conceptualisation du bien-être fournie par Dagenais-Desmarais et Savoie (2012).

Tableau 1.2. Conceptualisations du bien-être

Conceptualisations	Source
Le bien-être réfère à un état subjectif d'être en bonne santé, heureux et satisfait de sa vie.	Waddell et Burton (2006)
Le bien-être subjectif réfère à la perception d'un individu envers son existence ainsi que son expérience de vie. Il peut se décomposer en deux grands domaines, soit le bien-être émotionnel et le fonctionnement positif	Ryan et Deci (2001) Waterman (1993)
Le bien-être subjectif réfère à une analyse cognitive et affective d'un individu et correspond à un état continu de bien-être psychologique.	Diener (1984) Diener <i>et al.</i> (2002)
Le bien-être émotionnel réfère aux perceptions de bonheur et de satisfaction qu'un individu aura envers la vie et l'équilibre entre des affects positifs et négatifs.	Keyes et Magyar-Moe (2003)
Le bien-être psychologique réfère aux composantes individuelles (croissance personnelle, le but de la vie, les relations positives avec les autres, l'acceptation de soi, la maîtrise de l'environnement et l'autonomie)	Ryff (1989).
Le bien-être social réfère aux relations avec les autres et l'environnement, ce qui inclut les dimensions de l'intégration sociale, de la cohérence, l'acceptation, l'actualisation sociale et la contribution sociale	Keyes (1998)
Le bien-être affectif réfère à deux dimensions indépendantes, soit le plaisir et l'excitation qui peuvent se disposer sur trois axes. Le premier axe va du plaisir au déplaisir, le deuxième axe traite de l'anxiété et du confort et le troisième axe s'étend de la dépression à l'enthousiasme	Warr (1987)
Le bien-être au travail réfère à des employés qui s'épanouissent et réalisent tout leur potentiel pour leur propre bénéfice et celui de l'organisation	Schulte et Vainio (2010)
Le bien-être au travail réfère à la promotion de la santé psychologique et physique au travail	Sivanathan <i>et al.</i> (2004)
Le bien-être au travail réfère à deux dimensions, soit référant à la santé physique ou référant aux aspects mentaux, psychologiques ou émotionnels des employés.	Danna et Griffin (1999)

Tableau 1.2. Conceptualisations du bien-être (suite)

Conceptualisations	Source
<p>Le bien-être au travail réfère à la qualité globale de l'expérience et du fonctionnement d'un employé. Cette définition peut s'expliquer en fonction de trois facettes, soit le fonctionnement psychologique (comme défini par Warr (1990)), physique (indicateurs physiologiques de la santé en milieu de travail, comme le sentiment d'énergie, l'épuisement et le stress) et social (relations interpersonnelles, niveaux de soutien social et confiance perçue ainsi que l'équité de traitement).</p>	<p>Grant <i>et al.</i> (2007)</p>
<p>Il existe trois grandes perspectives populaires en ce qui concerne l'explication des fondements conceptuels du bien-être psychologique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hédonique : Considère les indicateurs de l'affect positif, de l'affect négatif et de la satisfaction à l'égard de la vie. • Eudémonique : Considère l'aspect du fonctionnement optimal du bien-être psychologique et de l'actualisation de soi. • Intégrative : Considère l'approche hédonique et eudémonique. 	<p>Dagenais-Desmarais et Savoie (2012)</p>
<p>Selon le modèle demandes-ressources professionnelles, deux éléments clés du travail doivent être pris en considération afin d'expliquer la variation du bien-être.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exigences : Provient de la charge de travail, des exigences émotionnelles et des conflits avec le travail <p>Ressources : Provient d'un sentiment d'autonomie professionnelle suffisante, d'un soutien social, des possibilités de développement et d'un retour d'information.</p>	<p>Ben Aissa et Sassi (2019)</p>

Chapitre 2

Cadre conceptuel

Ce second chapitre permet d'expliquer la problématique de recherche. De cette explication, un modèle de recherche sera présenté afin d'élaborer des hypothèses.

2.1 Problématique de recherche

L'objectif de ce mémoire est d'examiner les relations entre la transparence salariale perçue par les employés sur la satisfaction de leurs trois besoins psychologiques, sur leur niveau de motivation intrinsèque et par conséquent sur le bien-être au travail. Le fondement derrière cet objectif se base sur les faits précédemment expliqués ainsi que sur les liens théoriques qui seront expliqués au point 2.3.

Comme il a été mentionné dans le chapitre précédent, la transparence salariale est un enjeu qui prend de l'ampleur dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Certaines organisations voient la transparence salariale comme un moyen de se démarquer sur le marché et d'établir une meilleure relation avec ses employés tandis que d'autres craignent les retombées négatives suivant l'implantation de politiques de transparence salariale (Cullen et National Bureau of Economic, 2023). Il a été démontré qu'une organisation peut se positionner sur le continuum de la transparence salariale en partageant des informations concernant son système de rémunération soit en priorisant la transparence salariale distributive, procédurale ou la combinaison des deux (Stofberg *et al.*, 2022). Ainsi, l'angle choisi par l'entreprise déterminera le type d'information qui sera accessible.

Bien que la transparence salariale soit de plus en plus étudiée, le lien pouvant exister entre la transparence salariale ainsi que les trois besoins psychologiques proposés par la TAD ne semble pas recevoir autant d'intérêt que le concept de justice organisationnelle. De ce fait, comme la satisfaction de ces trois besoins favorise la motivation intrinsèque (Gagné et Deci, 2005), il est pertinent de s'intéresser aux conséquences de politiques favorisant la transparence salariale sur le niveau de motivation perçue. Tous ces éléments nous conduisent donc à notre première question de recherche : (1) *Quel est l'effet de la transparence salariale, c'est-à-dire les perceptions de transparence salariale distributive*

et de transparence salariale procédurale, sur la satisfaction des trois besoins psychologiques, soit l'autonomie, la compétence et l'affiliation ainsi que la motivation intrinsèque ?

Par ailleurs, comme nous l'avons illustré précédemment, le bien-être au travail est un concept important dans la recherche du domaine de la gestion des ressources humaines. Bien qu'il semblerait que la transparence salariale serait bénéfique pour la satisfaction au travail (Smit et Montag-Smit, 2019), peu d'études s'intéressent à la relation directe entre la transparence salariale et le bien-être au travail. Ainsi, l'usage de variables médiatrices semble être une avenue afin d'émettre un possible lien entre ces deux concepts. De ces faits, la deuxième question de recherche à laquelle nous chercherons à répondre est la suivante : (2) *Le niveau de satisfaction des trois besoins psychologiques et de motivation intrinsèque exerce-t-il un effet médiateur entre les deux formes de transparence salariale à l'étude et le bien-être au travail ?*

2.2 Modèle de recherche

En regard à la revue de littérature concernant les différentes variables de ce mémoire ainsi que la problématique de recherche et les différentes relations entre celles-ci présentées précédemment, nous proposons le modèle de recherche illustré à la Figure 2.1.

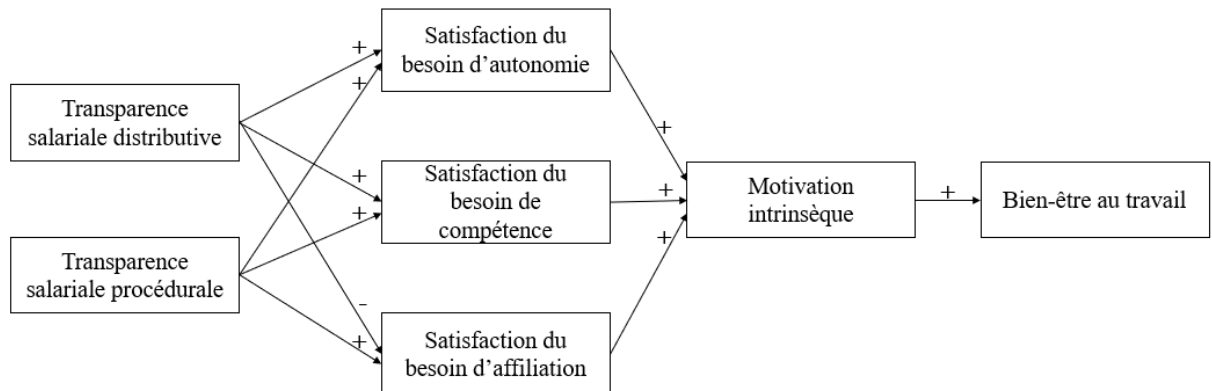


Figure 2.1 – Illustration du modèle de recherche

Ce modèle de recherche considère 7 variables. Dans un premier temps, afin de représenter la transparence salariale, deux variables indépendantes seront prises en compte, soit la transparence salariale distributive et la transparence salariale procédurale. Ensuite, les trois besoins psychologiques proposés par la théorie de l'auto-détermination ainsi que la motivation intrinsèque qui découle de la satisfaction de ces trois besoins seront utilisés comme variables médiatrices. Finalement, le bien-être au travail sera la variable dépendante.

Tout comme nous l'avons illustré dans la Figure 4.1, nous suggérons d'une part que la transparence salariale distributive aura un effet positif sur la satisfaction du besoin d'autonomie et de compétence, mais aura un effet négatif sur le besoin d'affiliation. D'autre part, nous avançons que la transparence salariale procédurale aura un effet positif sur la satisfaction des trois besoins psychologiques, que ces trois besoins auront un effet positif sur la motivation intrinsèque et qu'à son tour la motivation intrinsèque aura également un effet positif sur le bien-être au travail.

2.3 Hypothèses de recherche

Le modèle de recherche proposé dans le cadre de ce mémoire présente 13 hypothèses de recherche expliquées ci-dessous.

2.3.1 Relations entre les variables indépendantes et médiatrices

Dans un premier temps, afin de mesurer le lien entre les variables indépendantes et les variables médiatrices, il est essentiel de se pencher sur la relation entre la transparence salariale (transparence salariale distributive et procédurale) et les trois besoins psychologiques (autonomie, compétence et affiliation). Afin de nous aider à analyser cette relation, nous avons décidé de prendre en considération la théorie de la gestion de l'incertitude. Selon cette théorie, un employé cherchera à recueillir de l'information sur le système de rémunération de l'organisation afin de l'aider à établir un meilleur jugement sur l'équité, ce qui lui permettra de réduire son sentiment d'incertitude (Alterman *et al.*, 2021). Rappelons que lorsqu'une organisation favorise la présence de pratiques de secret salarial, il est plus difficile pour un employé d'avoir accès à de l'information, ce qui contribue à accentuer son sentiment d'incertitude.

Comme nous l'avons abordé dans la section précédente, la transparence salariale peut être un outil utilisé par une organisation afin de partager de l'information concernant son système de rémunération (Hartmann et Slapničar, 2012; Ritter et Fickess, 2020), ce qui peut contribuer à diminuer le sentiment d'incertitude perçu (Tenhiälä *et al.*, 2023). D'un côté, en partageant de l'information en lien avec le salaire de ses employés, une organisation favorise la transparence salariale distributive (Stofberg *et al.*, 2022). D'un autre côté, une entreprise qui préfère valoriser la transparence salariale procédurale partagera de l'information concernant les éléments permettant de déterminer la rémunération des employés (Quinn, 2015). Selon l'étude de Alterman *et al.* (2021), cette transparence salariale, peu importe la forme choisie par l'organisation, offre aux employés la possibilité de collecter plus d'information afin de combler les éléments manquants dans leur interprétation du système de rémunération. Cela aidera donc à réduire leur sentiment d'incertitude et par le fait même, les employés comprendront mieux la rémunération et seront plus disposés à percevoir un traitement plus juste et équitable (SimanTov-Nachlieli et Bamberger, 2021).

D'ailleurs, selon la théorie de la gestion de l'incertitude, lorsqu'une organisation comporte des conditions de secret salarial, certains éléments concernant l'équité deviennent incertains, les employés adopteront des biais cognitifs pour combler ce manque d'information (Alterman *et al.*, 2021). Ainsi, la transparence salariale est considérée comme une source considérable d'information contribuant à réduire l'incertitude des employés (Colella *et al.*, 2007). De ces faits, une organisation qui adopte des politiques de transparence salariale contribue à réduire le sentiment d'incertitude perçu par ses employés, ce qui affectera la satisfaction de leurs trois besoins (Gagné *et al.*, 2022).

Dans une perspective de secret salarial, il n'est plus difficile pour un employé de recueillir de l'information sur la rémunération des autres (Trotter *et al.*, 2017). Par exemple, si l'employé ne connaît pas le salaire de son gestionnaire (Cullen *et al.*, 2018), celui-ci ne pourra pas déterminer les actions à faire afin d'atteindre ce niveau. Dans ce sens, l'employé se contentera de simplement exécuter les tâches qu'on lui demande de faire puisqu'il n'a pas conscience de ce qu'il pourrait avoir de plus. Ce manque d'information

peut également contribuer à accentuer son niveau d'incertitude perçue étant donné qu'il ne peut déterminer ses perspectives de carrières. L'employé ne cherchera donc pas à faire plus dans l'exécution de son travail. Par conséquent, cela vient affecter négativement la satisfaction du besoin d'autonomie. Toutefois, si nous considérons que la transparence salariale distributive permet le partage d'information, l'employé pourra mieux cibler l'attitude à adopter au travail afin d'obtenir une promotion (Cullen *et al.*, 2018). Cette meilleure connaissance de la réalité favorisera donc la satisfaction de son besoin d'autonomie en l'amenant à exécuter plus de tâches par choix. Ainsi, nous supposons cette première hypothèse :

Hypothèse 1 : La transparence salariale distributive est positivement liée à la satisfaction du besoin d'autonomie des employés.

Dans la mesure où un employé ne peut connaître le processus de rémunération, celui-ci sera plus orienté à croire que l'organisation tente de cacher une inégalité salariale ou un traitement injuste (Schnauffer *et al.*, 2022). Ce sentiment d'injustice, causé par le manque d'information, favorise l'adoption de comportement défensif de la part des employés afin d'éviter l'exploitation (Colella *et al.*, 2007). Donc en plus de contribuer à l'accentuation du sentiment d'incertitude perçue, le secret salarial nuit à la satisfaction du besoin d'autonomie en créant un sentiment d'exploitation et de manque de contrôle (Alterman *et al.*, 2021). Par ces faits, si un plus grand niveau de transparence salariale procédurale permet à l'employé de mieux comprendre le processus, celui-ci sera plus disposé à le comprendre et à percevoir un traitement juste et équitable. Si ce dernier perçoit que le processus est juste et équitable, un comportement de collaboration sera davantage priorisé, ce qui contribue positivement à la satisfaction du besoin d'autonomie. Nous supposons donc cette deuxième hypothèse :

Hypothèse 2 : La transparence salariale procédurale est positivement liée à la satisfaction du besoin d'autonomie des employés.

Lorsqu'une organisation favorise le secret salarial, moins d'informations sont disponibles à l'employé afin de déterminer les éléments importants pour être considérés comme un employé compétent (Trotter *et al.*, 2017). Selon la théorie de la gestion de l'incertitude,

ce non-partage entrave la recherche d'information de l'employé pour combler son manque d'information (Alterman *et al.*, 2021), ce qui l'amène à diminuer sa productivité au travail (Ritter et Fickess, 2020) et par le fait même affecte son besoin de compétence. Or, en fonction de l'explication fournie au chapitre précédent, la transparence salariale distributive verticale aide l'employé à déterminer les compétences qu'il doit développer ou appliquer lors de l'exécution de ses tâches afin de faire évoluer sa carrière (Cullen et National Bureau of Economic, 2023). Ainsi, l'accès à la rémunération de son gestionnaire donne suffisamment d'information à l'employé sur ce qui est attendu de lui pour obtenir une promotion, ce qui réduit son sentiment d'incertitude et par le fait même contribue à se sentir plus compétent. Cela nous amène donc à élaborer l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : La transparence salariale distributive est positivement liée à la satisfaction du besoin de compétence des employés.

De plus, bien que l'opacité salariale permette à l'organisation de ne pas communiquer certaines informations aux employés, du point de vue des employés, cette restriction accentue leur sentiment d'incertitude puisqu'ils n'ont pas les ressources nécessaires pour établir un traitement juste et équitable (SimanTov-Nachlieli et Bamberger, 2021). Ainsi, un employé qui n'est pas en mesure de cibler les objectifs organisationnels à atteindre qui sont considérés dans l'élaboration des salaires ne saura pas quelles compétences il devra prioriser, ce qui l'amènera à se sentir moins compétent. À l'inverse, un employé qui connaîtra les objectifs organisationnels, par l'entremise de la transparence procédurale (Tenhiälä *et al.*, 2023), sera plus outillé pour mettre en place les bonnes ressources pour atteindre ces objectifs afin de faire progresser sa carrière, ce qui contribue à la satisfaction de son besoin de compétence (Zapata-Phelan *et al.*, 2009). Par conséquent, nous amenons cette quatrième hypothèse :

Hypothèse 4 : La transparence salariale procédurale est positivement liée à la satisfaction du besoin de compétence des employés.

En regard à notre analyse de la littérature sur la comparaison sociale, la transparence salariale pourrait avoir une influence négative sur la satisfaction du besoin d'affiliation. Effectivement, les employés utilisent l'information découlant de politiques de

transparence salariale pour se comparer avec leurs collègues (Smit et Montag-Smit, 2019) afin d'évaluer le niveau d'équité. Considérant que la satisfaction du besoin d'affiliation passe par l'identification aux autres et par la création de liens positifs (Rigby et Ryan, 2018), il est possible qu'un écart se crée si ceux-ci constatent une inégalité salariale (Cullen *et al.*, 2018). Selon l'étude de Cullen et National Bureau of Economic (2023), lorsqu'un employé constate qu'il est mal situé comparativement à ses collègues, un sentiment de déception, de découragement et de mécontentement peut en résulter, ce qui affectera la qualité de ses relations. De plus, selon l'étude de SimanTov-Nachlieli et Bamberger (2021), la transparence salariale amènerait les employés à ressentir des émotions négatives et à adopter des comportements négatifs et trompeurs lorsque ceux-ci constatent qu'ils ont une rémunération inférieure aux autres. Smit et Montag-Smit (2019) notent également que la transparence salariale peut nuire à la création de relations entre les collègues en favorisant la comparaison. Cette comparaison peut aussi entraîner une distance sociale, ce qui contribue à diminuer l'entraide dans les équipes de travail (Bamberger et Belogolovsky, 2017). Par cette explication, nous arrivons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 5 : La transparence salariale distributive est négativement liée à la satisfaction du besoin d'affiliation des employés.

Toutefois, il est essentiel de rappeler que selon la recension des écrits de Ritter et Fickess (2020), lorsqu'une organisation implante une meilleure communication salariale, c'est-à-dire qu'elle communique les explications amenant aux salaires, il est plus facile pour les employés de comprendre les écarts dans la rémunération de chacun. Ainsi, le partage d'information sur le processus de détermination des salaires amènera les employés à réévaluer leur comportement et leur attitude adoptés lorsqu'ils échangent entre eux, ce qui affectera la satisfaction du besoin d'affiliation (Reis *et al.*, 2000). À la suite de ces explications, nous élaborons donc cette hypothèse :

Hypothèse 6 : La transparence salariale procédurale est positivement liée à la satisfaction du besoin d'affiliation des employés.

2.3.2 Relations entre les variables médiatrices et la variable dépendante

Ensuite, comme nous l'avons expliqué dans la section précédente, la théorie de l'auto-détermination stipule qu'il existe différents types de motivations pouvant se positionner sur le continuum de l'auto-détermination (Crevier-Braud *et al.*, 2009; Howard *et al.*, 2016). Plus précisément, selon cette théorie, un employé se positionnera vers le pôle de l'auto-détermination lorsqu'il exécutera ses tâches quotidiennes par choix et parce qu'elles lui procurent du plaisir. C'est ce qui correspond à la motivation intrinsèque. À ceci, la TAD postule qu'un employé doit satisfaire trois besoins psychologiques afin de se sentir davantage auto-déterminé (Welters *et al.*, 2014). Ainsi, le type d'environnement de travail auquel un employé est exposé influencera sa capacité à satisfaire son besoin d'autonomie, de compétence et d'affiliation, ce qui impacte son désir d'exécuter ses tâches (Savolainen, 2018). D'autant plus qu'il semblerait qu'un milieu de travail offrant l'opportunité à ses employés de combler ces trois besoins favoriserait par le fait même la motivation intrinsèque de ceux-ci (Cossette, 2014).

En fonction de notre analyse de la littérature sur les trois besoins psychologiques, le sentiment d'autonomie perçue par un employé influencerait son niveau de motivation intrinsèque (Gagné et Deci, 2014). Dans l'idée que le sentiment d'autonomie doit passer par l'acceptation de raisons claires pour exercer des tâches précises, il est possible de faire un lien avec le fait qu'un employé motivé intrinsèquement fera une action par choix. De plus, un employé cherchera à exécuter des tâches qui lui permettront de progresser dans son travail. De ce fait, un employé qui aura des opportunités de développement et se sentira compétent et en maîtrise de son environnement professionnel se situera davantage vers la motivation intrinsèque (Deci et Ryan, 2000). Selon l'étude de Reis *et al.* (2000), le plaisir perçu par l'employé dans ses relations sociales et émanant de son affiliation à un groupe ou une équipe renforce son besoin d'appartenance. Ainsi, comme la motivation intrinsèque se caractérise par une action entreprise par plaisir, nous supposons que le sentiment d'affiliation perçue par un employé influencera son niveau de motivation. Ces éléments nous amènent donc à émettre les hypothèses suivantes :

Hypothèse 7a : La satisfaction du besoin d'autonomie est positivement liée à la motivation intrinsèque des employés.

Hypothèse 7b : La satisfaction du besoin de compétence est positivement liée à la motivation intrinsèque des employés.

Hypothèse 7c : La satisfaction du besoin d'affiliation est positivement liée à la motivation intrinsèque des employés.

En fonction de la théorie demandes-ressources expliquée précédemment, il semble possible de lier la motivation intrinsèque à différentes composantes du bien-être au travail (Alarcon, 2011). En fait, il est possible de considérer que les ressources disponibles dans un environnement de travail peuvent influencer le niveau de motivation intrinsèque perçu, ce qui affecte considérablement le niveau d'engagement au travail (Salanova *et al.*, 2010). Comme il a été illustré par Lopes et Chambel (2017) dans leur étude, la motivation intrinsèque favoriserait davantage l'engagement au travail. Les résultats de l'étude de Burton *et al.* (2006) suggèrent également que la motivation intrinsèque peut agir comme prédicteur de changements positifs dans le bien-être. Nie *et al.* (2015) confirment d'ailleurs cet argument en concluant que la motivation intrinsèque serait la forme la plus bénéfique pour générer la satisfaction au travail. Par conséquent, considérant que la motivation intrinsèque favorise le bien-être au travail (Gagné et Deci, 2005; Kanat-Maymon *et al.*, 2020), comme rapporté par la méta-analyse de Van den Broeck *et al.* (2021) nous conceptualisons cette huitième hypothèse :

Hypothèse 8 : La motivation intrinsèque des employés est positivement liée à leur bien-être au travail.

2.3.3 Rôle des variables médiatrices

Brièvement, une variable médiatrice permet d'expliquer par quel(s) mécanisme(s) une variable indépendante peut influencer une variable dépendante (Baron et Kenny, 1986). Ainsi, ce type de variable intervient dans la relation, alors indirecte, entre une variable indépendante et une variable dépendante. La variable indépendante aura donc un effet sur la variable médiatrice, qui à son tour aura un effet sur la variable dépendante. En regard à cette explication, nous supposons que les formes de transparence salariale à l'étude ont un effet significatif sur les trois besoins psychologiques, qui à leur tour ont un effet

significatif sur la motivation intrinsèque pour finalement avoir un effet significatif sur le bien-être au travail. Nous proposons donc les hypothèses suivantes :

Hypothèse 9: Le besoin d'autonomie (a), de compétence (b) et d'affiliation (c) exercent un effet médiateur dans la relation entre la transparence salariale distributive et la motivation intrinsèque.

Hypothèse 10 : Le besoin d'autonomie (a), de compétence (b) et d'affiliation (c) exercent un effet médiateur dans la relation entre la transparence salariale procédurale et la motivation intrinsèque.

Hypothèse 11 : La motivation intrinsèque exerce un effet médiateur dans la relation entre le besoin d'autonomie (a), de compétence (b) et d'affiliation (c) et le bien-être au travail.

2.3.4 Relation entre la transparence salariale et le bien-être au travail.

La transparence salariale offre aux organisations l'opportunité de communiquer aux employés de l'information concernant son système de rémunération. Ce partage, qu'il soit en lien avec le salaire individuel ou en lien avec le processus, peut favoriser la réduction du sentiment d'incertitude perçu par les employés en percevant leur traitement comme étant équitable (Alterman *et al.*, 2021). À son tour, cette réduction de l'incertitude à l'égard de l'information disponible sur le système de rémunération contribue à la satisfaction des trois besoins psychologiques (Gagné et Forest, 2008; Gagné *et al.*, 2022). Cette satisfaction des besoins favorise la motivation intrinsèque pour un employé (Gagné et Deci, 2005), ce qui peut avoir des effets positifs sur son niveau de bien-être au travail perçu (Van den Broeck *et al.*, 2021). Ainsi, nous supposons que les trois besoins psychologiques ainsi que la motivation intrinsèque exercent un effet de médiation dans la relation entre les types de transparence salariale et le bien-être au travail. Nous élaborons donc ces dernières hypothèses :

Hypothèse 12 : La transparence salariale distributive est positivement liée au bien-être au travail par l'entremise du besoin d'autonomie (a), de compétence (b) et d'affiliation (c) ainsi que de la motivation intrinsèque.

Hypothèse 13 : La transparence salariale procédurale est positivement liée au bien-être au travail par l'entremise du besoin d'autonomie (a), de compétence (b) et d'affiliation (c) ainsi que de la motivation intrinsèque.

Chapitre 3

Méthodologie

La présente section a pour objectif de présenter les choix méthodologiques que nous avons faits. Dans un premier temps, le devis de recherche sera présenté. Ensuite, le déroulement de la collecte de données et la description de l'échantillon seront expliqués. Finalement, nous expliquerons comment les variables sont mesurées et comment les hypothèses sont analysées.

3.1 Devis de recherche et population visée

Dans le cadre de ce mémoire, puisque l'objectif est de déterminer la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante, il est question d'un devis de recherche hypothético-déductif, suivant une méthode par questionnaire et s'appuyant sur des données quantitatives. Dans ce sens, nous cherchons à tester différentes hypothèses afin d'évaluer les relations entre les variables à l'étude. Pour effectuer l'analyse de nos hypothèses, des données quantitatives ont été collectées à partir d'un questionnaire virtuel.

Pour collecter nos données, nous avons choisi la méthode par questionnaire, en étalant la collecte sur deux temps de mesure. Plus précisément, un questionnaire en ligne a été créé et partagé sur le logiciel Prolific afin de rejoindre un plus grand nombre de participants provenant de différentes organisations. Prolific Academic est une plateforme de sondage en ligne principalement destiné aux chercheurs, les mettant en relation avec un bassin important de personnes aux profils variés et acceptant de répondre ponctuellement à des questionnaires pour fins de recherche. Cette plateforme permet de sélectionner les personnes qui recevront l'invitation en fonction de critères choisis. Pour cette étude, nous avons ciblé des employés non syndiqués provenant de plusieurs entreprises et domaines professionnels différents. Plus précisément, nous nous sommes intéressés aux employés travaillant pour une entreprise située au Canada ou aux États-Unis depuis au moins 6 mois et complétant un minimum de 10 heures de travail par semaine. Tout type d'employé et d'organisation a été considéré. L'exclusion des personnes syndiquées s'explique par le

fait que le concept de transparence salariale s'applique très différemment dans un contexte d'organisation syndiquée, si nous considérons l'argument que dans les entreprises syndiquées les salaires se retrouvent dans les conventions collectives et sont fixés lors des négociations. Précisons enfin que nous nous sommes concentrés dans ce mémoire sur les résidents du Canada et des États-Unis. Ce choix s'explique par les différences grandissantes dans les législations entourant la transparence salariale qui auraient pu influencer indûment les résultats si nous avions élargi l'enquête à un plus grand éventail de pays.

Avant de commencer le questionnaire, les participants étaient invités à prendre connaissance des implications éthiques reliées à l'étude, comme l'objectif de l'étude, l'anonymat et la confidentialité concernant leurs réponses du sondage et de la participation volontaire tout au long du questionnaire. Ils ont également été informés de la rémunération (5\$) découlant de leur participation, c'est-à-dire qu'une rémunération leur sera envoyée une fois qu'ils auront rempli les deux questionnaires. À la suite de la lecture de ces informations, une première question leur a été posée afin de valider leur compréhension de la situation ainsi que demander leur consentement afin de participer à la présente recherche. En choisissant l'option «oui», les participants pouvaient commencer à remplir le questionnaire, dans le cas contraire, le questionnaire se terminait à ce moment.

Deux semaines après avoir rempli le questionnaire, les participants ont reçu une invitation à répondre une nouvelle fois au sondage. Puisque nous n'avons collecté aucune information nominative ou identificatoire, c'est leur identifiant (ID) de répondant Prolific qui a été utilisé pour les solliciter une deuxième fois. L'objectif de ce devis à deux temps de mesure est d'éviter les biais associés aux devis transversaux et ainsi avoir une idée plus valide des relations existantes entre les variables. Le questionnaire utilisé au temps 1 (T1) est identique à celui du temps 2 (T2). Toutefois, pour tester les hypothèses, nous avons utilisé les données du T1 pour la transparence salariale, les besoins psychologiques et la motivation, alors que ce sont les données du T2 qui ont été utilisées pour le bien-être.

3.2 Déroutement de la collecte de données

La collecte de données s'est faite au cours du mois de mars 2024 et avril 2024, soit du 27 mars au 16 avril 2024. La première période de collecte de données a eu lieu le 27 mars 2024. Ce temps fut suffisant pour collecter les réponses du nombre de participants désirés. Environ deux semaines plus tard, soit du 10 avril au 16 avril 2024, les participants de la première collecte de données ont été invités à répondre à un deuxième questionnaire.

Des 432 personnes ayant répondu au premier questionnaire, 367 ont répondu au deuxième questionnaire. À la suite de cette collecte, il a été nécessaire d'épurer les données afin d'avoir la population cible désirée. Tout d'abord, il a été essentiel de retirer toutes réponses incomplètes, c'est-à-dire de retirer les participants qui avaient seulement ouvert le questionnaire sans y répondre. Dans ce sens, 9 répondants ont dû être retirés de l'échantillon, pour arriver à un nouveau total de 358 participants. À ceci, tous les participants ayant répondu « oui » à la question « Are you currently unionized? » ont également été retirés. Par conséquent, 14 répondants ont été retirés. De plus, afin de s'assurer de l'authenticité des réponses et de la concentration des participants, deux questions de vérification de l'attention ont été insérées au questionnaire, soit « This survey is about the colour of the sky » et « I swim across the ocean every day to go to work ». Ainsi, tous les répondants n'ayant pas répondu « completely disagree » à ces deux questions ont dû être retirés, ce qui correspond à 40 participants. Notre échantillon final contient donc 304 répondants.

À la suite de ces explications, il est possible de conclure que notre échantillon est de type convenance étant donné que nous avons fait appel à des volontaires selon certains critères spécifiés précédemment (Etikan, Musa et Alkassim, 2016). Brièvement, un échantillon de convenance est un type d'échantillonnage non probabiliste où l'accessibilité des répondants est facile et où le choix de ces derniers est fait en fonction du type de donnée recherchée, c'est-à-dire que ce n'est pas tout le monde qui peut participer à l'étude. Par conséquent, il est important de considérer que ce type d'échantillonnage peut amener une certaine limite quant à la généralisation de nos résultats étant donné que l'échantillon n'est peut-être pas totalement représentatif de la population (Etikan *et al.*, 2016).

3.3 Description de l'échantillon

La collecte de données a permis de recueillir les réponses de 304 participants. Les tableaux 3.1 à 3.7 illustrent la répartition sociodémographique de notre échantillon.

Tableau 3.1 Portrait du genre, de l'âge, de l'ancienneté au sein de l'organisation, le niveau de scolarité, le pays de résidence ainsi que la taille de l'organisation

	N		Moyenne	Écart type	Minimum	Maximum
	Valide	Manquante				
Genre (H/F)	304	0	1,48	0,538	1	3
Age (années)	304	0	3,93	1,192	2	8
Ancienneté dans l'organisation (années)	287	17	7,42	7,279	1	43
Niveau de scolarité	304	0	4,5	1,197	2	6
Pays de résidence	302	2	1,58	0,494	1	2
Taille de l'organisation	304	0	2,76	1,23	1	4

Notes. Le genre a été codé 1 = Homme, 2 = femme, 3 = neutre / préfère ne pas répondre.

L'âge a été codé 1 = moins de 18 ans, 2 = 18 – 24 ans, 3 = 25 – 34 ans, 4 = 35 – 44 ans, 5 = 45 – 54 ans, 6 = 55 – 64 ans, 7 = 65 – 74 ans, 8 = 75 – 85 ans, 9 = 85 ans et plus

Le niveau de scolarité a été codé 1 = moins d'un niveau secondaire, 2 = diplôme d'étude secondaire, 3 = diplôme collégial, 4 = diplôme professionnel, 5 = diplôme universitaire (premier cycle), 6 = diplôme universitaire (cycles supérieurs)

Le pays de résidence a été codé 1 = Canada, 2 = États-Unis

La taille de l'organisation a été codé 1 = 50 employés ou moins, 2 = 51 à 200, 3 = 201 à 500, 4 = 500 et plus

Tableau 3.2 Proportion de l'âge

Groupe d'âge	N=304
Moins de 18 ans	0%
18 – 24 ans	8,2%
25 – 34 ans	32,2%
35 – 44 ans	32,2%
45 – 54 ans	16,4%
55 – 64 ans	7,9%
65 – 74 ans	2,6%
75 ans et plus	0,3%

Tableau 3.3 Proportion du genre

Genre	N=302
Homme	54,3%
Femme	43,8%
Neutre / Préfère ne pas répondre	2%

Tableau 3.4 Proportion du niveau de scolarité

Niveau de scolarité	N=304
Moins d'un diplôme d'étude secondaire	0%
Diplôme d'étude secondaire	6,3%
Diplôme collégial	20,4%
Diplôme professionnel	9,9%
Diplôme universitaire (premier cycle)	43,8%
Diplôme universitaire (cycles supérieurs)	19,6%

Tableau 3.5 Proportion du nombre d'années d'ancienneté au sein de l'organisation

Nombre d'années	Ancienneté dans l'organisation (N=287)
≤ 1 an	10,8%
> 1 et ≥ 2 ans	17,4%
> 2 et ≥ 5 ans	29,2%
> 5 et ≥ 10 ans	18,3%
> 10 et ≥ 20 ans	17,2%
> 20 ans	6,4%

Tableau 3.6 Proportion du pays de résidence

Pays de résidence	N=302
Canada	41,7%
États-Unis	58,3%

Tableau 3.7 Proportion de la taille d'organisation

Taille de l'organisation (employés)	N=304
Moins de 50	23%
51 - 200	21,1%
201 - 500	12,8%
500 et plus	43,1%

À partir du tableau 3.1, plusieurs constats sont possibles. À première vue, il semblerait que notre échantillon soit constitué d'un plus grand nombre de personnes s'identifiant comme un homme que comme une femme et que certains participants préféreraient ne pas répondre. D'ailleurs, à partir du tableau 3.3, nous remarquons qu'un peu plus de la moitié de notre échantillon s'identifie comme étant un homme et que 2% des personnes s'identifient comme étant neutre ou ne préfèrent ne pas s'identifier. Toujours selon les données provenant de l'OCDE, au cours de la dernière décennie, il y avait plus d'hommes actifs que de femmes actives sur le marché du travail autant au Canada qu'aux États-Unis (OCDE, 2020).

De plus, le tableau 3.1 indique que le niveau le plus bas d'ancienneté correspond à 1 an tandis que l'ancienneté la plus élevée correspond à 43 ans. En revanche, en fonction de la moyenne et de l'écart-type, nous constatons que le nombre d'années d'ancienneté des répondants est plutôt dispersé. Effectivement, le tableau 3.5 nous indique que le niveau d'ancienneté dans l'organisation de notre échantillon est distribué en proportion égale. Dans un premier temps, le faible niveau de représentativité des employés ayant plus de 20 ans d'ancienneté peut s'expliquer par la moyenne d'âge de notre échantillon. Dans un deuxième temps, la culture actuelle du marché du travail semble se caractériser par la recherche de la satisfaction au travail selon plusieurs composantes, ce qui peut également entraîner une augmentation de l'intention de quitter et donc un faible niveau d'ancienneté (Amin, 2022; Pratama, Suwarni et Handayani, 2022).

Plus précisément, le tableau 3.2 nous démontre que plus de la moitié des répondants sont âgés de 25 à 44 ans. Cette proportion est cohérente avec les données recueillies par l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). Effectivement,

le taux d'emploi des travailleurs âgés de 25 à 54 ans était de 84,7 % en 2022 au Canada et 79,9 % aux États-Unis. Cette tranche d'âge correspond à la majorité des travailleurs actuels, c'est-à-dire ceux qui se retrouvent au plus fort de leur activité professionnelle (OCDE, 2024).

Comme illustré dans le tableau 3.4, plus de la moitié de notre échantillon a terminé des études collégiales ou universitaires. Cette proportion peut s'expliquer par la hausse du niveau de scolarisation au Canada et aux États-Unis. Effectivement, selon le recensement de 2021 réalisé par Statistique Canada, 57,5 % de la population active possèdent un niveau d'étude collégiale ou universitaire (Statistique Canada, 2022a). Aux États-Unis, 34,3 % de la population possède un diplôme universitaire (U.S Census Bureau, 2024).

Finalement, le tableau 3.6 démontre qu'un peu plus de la moitié des participants de notre échantillon résident aux États-Unis et le tableau 3.7 nous indique qu'un peu moins de la moitié des répondants travaillent pour une organisation de 500 employés et plus. Il sera donc intéressant d'observer si le pays de résidence et la taille de l'organisation ont un effet sur les résultats obtenus.

3.4 Mesure des variables

Les données utilisées pour notre recherche ont été collectées à partir d'un questionnaire électronique dans lequel les participants étaient invités à répondre à différentes questions en lien avec les variables étudiées. Plus précisément, le questionnaire avait pour objectif de mesurer la perception du niveau de transparence salariale distributive et procédurale des participants dans leur organisation. Également, la satisfaction de leurs trois besoins psychologiques ainsi que leur niveau de motivation ont été mesurés, tout comme leur niveau de bien-être. Les deux questionnaires comptaient 42 questions. À ce nombre s'ajoutent, au T1 seulement, les questions en lien avec l'âge, le genre, le niveau de scolarité, l'ancienneté dans l'organisation, la taille de l'organisation et la syndicalisation. De façon générale, le temps moyen pour remplir le questionnaire était de 5 minutes. Dans les sous-sections suivantes, la mesure de chaque variable du modèle sera expliquée plus en détail.

3.4.1 Variables indépendantes : Perception de la transparence salariale distributive et procédurale

Bien que la transparence salariale soit un concept émergent dans la gestion des ressources humaines, quelques outils de mesure ont été développés et vérifiés par plusieurs études. Ainsi, dans le cadre de ce mémoire, afin de mesurer la transparence salariale distributive, nous avons retenu l'échelle de mesure de Hartmann et Slapničar (2012). Sur une échelle de Likert de 1 (Strongly disagree) à 5 (Strongly agree), les participants devaient se positionner pour chacun des quatre énoncés de l'échelle de mesure. Les indicateurs pour mesurer la transparence salariale distributive sont résumés au tableau 3.8.

Tableau 3.8 Indicateurs servant à mesurer la perception du niveau de transparence salariale distributive

Indicateurs
1. In this company, everybody knows everybody's pay.
2. I know exactly what others get paid.
3. I know exactly who get more pay than I do and who gets less.
4. I know exactly, what my boss earns.

En ce qui concerne la transparence salariale procédurale, c'est l'échelle de Likert de 1 (*Strongly disagree*) à 5 (*Strongly agree*) de (Day, 2012) qui a été utilisée. Cet outil de mesure inclut quatre énoncés qui sont présentés dans le tableau 3.9.

Tableau 3.9 Indicateurs servant à mesurer la perception du niveau de transparence salariale procédurale

Indicateurs
1. My company has held formal educational sessions in which they explain how pay levels are determined for its jobs.
2. My company provides employees with written information about how pay levels are determined.
3. My supervisor has explained to me how pay levels are determined for the jobs at company.
4. My company provides written and/or web-based information about how pay is determined.

3.4.2 Variables médiatrices : Besoins psychologiques et motivation intrinsèque

Afin de mesurer les trois besoins psychologiques, nous avons utilisé l’outil de Deci *et al.* (2001) comportant 3 éléments de mesure pour chacun des besoins. Les participants devaient se situer sur une échelle de Likert allant de 1 (*I completely disagree*) à 7 (*completely agree*). Les énoncés, qui étaient précédés de la mention « *At work...* », sont décrits au tableau 3.10, 3.11 et 3.12.

Tableau 3.10 Indicateurs servant à mesurer le besoin d’autonomie

Indicateurs
1. I feel I’m given a lot of freedom in deciding how I do things
2. I feel completely free to make my own decision
3. I feel free to decide what to do

Tableau 3.11 Indicateurs servant à mesurer le besoin de compétence

Indicateurs
1. I feel I am very good at the things I do
2. I feel highly effective at what I do
3. I feel I can accomplish even the most difficult tasks

Tableau 3.12 Indicateurs servant à mesurer le besoin d’affiliation

Indicateurs
1. I feel the people I interact with really care about me
2. I feel I’m perfectly integrated into a group
3. I feel very close and connected with other people

La motivation intrinsèque a, quant à elle, été mesurée à partir de l’outil de mesure développé par Gagné *et al.* (2015) avec une échelle de Likert à 7 niveaux (1 étant « *completely disagree* » et 7 étant « *completely agree* ») et incluant trois énoncés de mesure qui sont illustrés dans le tableau 3.13. Le libellé de la question est : « *Why do you or would you put effort into your current job?* ».

Tableau 3.13 Indicateurs servant à mesurer le niveau de motivation intrinsèque

Indicateurs
1. Because I have fun doing my job
2. Because what I do in my work is exciting
3. Because the work I do is interesting

3.4.3 Variable dépendante : Bien-être au travail

Dans l'objectif de mesurer le bien-être au travail, nous avons sélectionné le questionnaire de Dagenais-Desmarais et Savoie (2012). Ce questionnaire identifie 25 éléments provenant de l'Index of Psychological Well-Being at Work permettant de mesurer spécifiquement le bien-être des employés au travail. Cette échelle mesure cinq dimensions du bien-être, à savoir l'adéquation interpersonnelle au travail, l'épanouissement au travail, le sentiment de compétence au travail, le désir d'implication au travail et la reconnaissance perçue au travail. Par conséquent, en considérant leurs quatre dernières semaines de travail, les répondants devaient se situer sur une échelle de Likert à 7 points (1 étant « *completely disagree* » et 7 étant « *completely agree* ») pour les 25 éléments qui sont présentés dans le tableau 3.14.

Tableau 3.14 Indicateurs servant à mesurer le bien-être au travail

Indicateurs
1. I value the people I work with.
2. I find my job exciting.
3. I know I am capable of doing my job.
4. I feel that my work is recognized.
5. I want to take initiative in my work.
6. I enjoy working with the people at my job.
7. I like my job.
8. I feel confident at work.
9. I feel that my work efforts are appreciated.
10. I care about the good functioning of my organization.
11. I get along well with the people at my job.
12. I am proud of the job I have.
13. I feel effective and competent in my work.
14. I know that people believe in the projects I work on.
15. I like to take on challenges in my work.
16. I have a relationship of trust with the people at my job.
17. I find meaning in my work.
18. I feel that I know what to do in my job.
19. I feel that the people I work with recognize my abilities.
20. I want to contribute to achieving the goals of my organization.
21. I feel that I am accepted as I am by the people I work with.
22. I have a great sense of fulfillment at work.
23. I know my value as a worker.
24. I feel that I am a full member of my organization.
25. I want to be involved in my organization beyond my work duties.

3.4.4 Variables de contrôle

Il est commun de voir la présence de variables de contrôle dans une étude. Effectivement, ce type de variable est utile afin de mettre de côté de possibles explications alternatives aux résultats obtenus. En fait, une variable de contrôle permet d'exclure des éléments non centraux à l'étude pouvant affecter la variation de la variable dépendante, ce qui aide à l'interprétation des résultats. Ainsi, dans notre modèle de recherche, nous avons identifié six variables de contrôle, soit l'âge des répondants, leur genre, leur niveau de scolarité, leur pays de résidence, le nombre d'années de service pour leur entreprise actuelle ainsi que la taille de l'organisation. Dans tous les cas, les répondants devaient répondre à une seule question.

Tout d'abord, à la suite de notre revue de la littérature, nous constatons que l'âge d'un employé peut venir influencer sa perception et son comportement envers une politique favorisant la transparence salariale (Smit et Montag-Smit, 2019). Par conséquent, nous avons décidé d'identifier la variable de l'âge comme une première variable de contrôle. À cet effet, nous avons posé la question « *What is your age category?* » afin de mesurer l'âge des participants. Ceux-ci devaient donc sélectionner le groupe d'âge leur correspondant. Dans le même ordre d'idée, l'ancienneté dans l'organisation a également été identifiée comme variable de contrôle puisque celle-ci peut venir expliquer certaines réactions envers une politique favorisant un plus grand niveau de transparence salariale (Tenhiälä *et al.*, 2023). Afin de mesurer l'ancienneté, les répondants étaient invités à répondre à la question suivante : « *How long have you been working for your current company? (month/year)* ».

Aussi, la culture nationale peut influencer la préférence envers le niveau de transparence salariale désiré (Scott *et al.*, 2020). D'autant plus que la culture peut venir affecter la tolérance à l'incertitude, élément important dans l'explication de notre modèle (Scott *et al.*, 2020; Smit et Montag-Smit, 2019). Dans ce sens, dans le deuxième questionnaire, nous avons décidé de mesurer le pays de résidence à partir de la question « *In which country do you currently reside?* ». Rappelons toutefois que nous nous sommes concentrés dans ce mémoire sur les résidents du Canada et des États-Unis.

Ensuite, il est essentiel de contrôler le genre des participants. Effectivement, la préférence envers une politique de transparence salariale peut s'expliquer par le genre de l'employé. Cela s'expliquerait par le fait que la transparence salariale semblerait être un outil important dans la lutte contre l'inégalité homme-femme (Smit et Montag-Smit, 2019). Afin de mesurer cette quatrième variable de contrôle, les répondants devaient répondre à la question « *With which gender do you identify the most?* » en choisissant une des trois options suivantes : « *Male ; Female et Neutral / don't want to answer* ».

Finalement, bien que dans la littérature il ne semble pas avoir de lien concret entre le niveau de scolarité, la taille de l'organisation et la transparence salariale, nous avons tout de même mesuré ces concepts comme variables de contrôle. D'un côté, cette décision se

base sur l'argument qu'il existe une relation positive entre le niveau de scolarité d'une personne et son revenu moyen, ce qui peut influencer son attitude envers une politique de transparence salariale (Cullen et National Bureau of Economic, 2023; Fields, 1980; Turner *et al.*, 2007). Afin de mesurer le niveau de scolarité, les participants devaient répondre à la question : « What level of education have you completed? » en sélectionnant le niveau correspondant à leur situation. D'un autre côté, nous avons décidé de mesurer la taille de l'organisation en considérant l'argument que dans les PME, les processus reliés à la rémunération sont moins standardisés et favorise davantage le secret salarial (Schumann, 2023), ce qui peut avoir un effet sur la perception de transparence salariale. Dans ce sens, la question « How many employees (approximately) work at your organization? » a été posée aux répondants.

Ainsi, comme il a été démontré dans notre revue de la littérature, l'âge, le genre, le niveau de scolarité, le nombre d'années de service pour l'entreprise actuelle, le pays de résidence ainsi que la taille de l'organisation sont des variables pouvant influencer une réaction envers des politiques favorisant la transparence salariale. Par conséquent, il était essentiel, dans le cadre de cette étude, d'identifier ces variables de contrôle.

3.5 Plan d'analyse des résultats

Afin de faire une analyse efficace et optimale de nos résultats, nous avons élaboré un plan d'analyse des résultats qui est expliqué dans la présente section. Ainsi, dans cette section, le plan d'analyse de validité, le plan d'analyse descriptive, de normalité, de fiabilité et de corrélations bivariées ainsi que le plan d'analyse de vérification des hypothèses sont présentés.

3.5.1 Plan d'analyse de validité

3.5.1.1 Plan d'analyse factorielle exploratoire

L'analyse factorielle exploratoire est un type d'analyse qui permet de valider les mesures d'un modèle de recherche afin d'identifier une corrélation entre les différents éléments mesurés, soit des facteurs (Achim, 2020). Plus précisément, cela sert à déterminer si les questions relatives à une variable forment un ensemble cohérent et qu'il n'y a pas d'autres questions qui mesurent la même variable. En d'autres mots, l'objectif derrière l'analyse

factorielle exploratoire est de déterminer combien de regroupements peuvent être créés à partir des indicateurs et si ce nombre de regroupements est cohérent avec le nombre de variables mesurées. Par exemple, pour la collecte de données, les 25 items du questionnaire provenant de l'Index of Psychological Well-Being at Work seront posés aux répondants. Afin de valider la pertinence de ces 25 indicateurs dans le cadre de ce mémoire, une analyse factorielle exploratoire devra être réalisée à l'aide du logiciel SPSS en utilisant une rotation varimax. En choisissant une rotation varimax, cela permet de créer des regroupements qui sont les plus indépendants possibles afin de minimiser les écarts. Comme l'outil de mesure du bien-être comporte 5 dimensions, il est possible que certaines de ces dimensions mesurent les mêmes éléments que d'autres variables du modèle. C'est ce que nous chercherons à déterminer avec ce type d'analyse, soit en faisant une analyse factorielle exploratoire pour les deux types de transparence salariale à l'étude, les trois besoins psychologiques, la motivation intrinsèque ainsi que le bien-être.

3.5.1.2 Plan d'analyse factorielle confirmatoire

L'analyse factorielle confirmatoire est un type d'analyse qui vérifie l'adéquation du modèle théorique sous-tend le questionnaire (Bajaj et Kaur, 2022; Long, 1983). En d'autres mots, il est essentiel de s'assurer que le modèle théorique choisi est le meilleur c'est-à-dire de valider l'adéquation des éléments pour une variable précise. L'objectif est donc de conclure à la meilleure représentativité entre les éléments et chaque variable du modèle théorique pour confirmer que le modèle choisi est le plus approprié. Également, avec cette analyse, il est possible de faire la confirmation de la validité discriminante, c'est-à-dire de s'assurer que chaque facteur résultant de l'analyse factorielle confirmatoire forme un ensemble cohérent. En bref, avec l'analyse factorielle confirmatoire réalisée avec le logiciel JASP, nous évaluerons le *fit*, ou l'adéquation entre notre modèle théorique de mesure et les données collectées.

Dans l'objectif de mesurer cette adéquation, plusieurs indices d'ajustement seront calculés. En regard à la littérature, les indices d'adéquation fournissent différents types d'informations, et ces différents types d'informations peuvent être utiles pour déterminer l'adéquation du modèle (Miles et Shevlin, 2007). D'abord, un indice absolu permet de déterminer dans quelle mesure un modèle correspond aux données collectées (McDonald

et Ho, 2002). Ensuite, un indice incrémental met en opposition le modèle à un autre modèle de référence où les variables ne seraient pas corrélées (McDonald et Ho, 2002). Finalement, un indice parcimonieux tient compte à la fois de la qualité de l'ajustement du modèle aux données et de la parcimonie du modèle (Mulaik *et al.*, 1989). Ainsi, dans le cadre de cette analyse, il sera essentiel de calculer *relative/normed chi-square* (χ^2/df), le *root mean square error of approximation* (RMSEA) (un indice absolu), le *comparative fit index* (CFI) (un indice incrémental) et le *parsimonious normed-fit index* (PNFI) (un indice de parcimonie). À ces indices, l'AVE a également été calculé.

Bien que l'indice χ^2/df , qui réfère à la valeur du chi au carré divisée par le nombre de degrés de liberté du modèle, soit utilisé depuis plusieurs décennies, il ne semble pas y avoir de consensus sur un ratio acceptable. Cependant, selon la littérature, un ratio se situant entre 2.0 et 5.0 serait acceptable (Hooper, Coughlan et Mullen, 2007). En ce qui concerne le RMSEA, la valeur devrait se situer entre 0.03 et 0.08, plus le ratio est faible, meilleur est l'ajustement (Bajaj et Kaur, 2022). Pour le CFI, la valeur se situe entre 0 et 1, où la valeur se rapprochant de 1 indique un bon ajustement et qu'idéalement devrait être supérieur à 0.9 (Bajaj et Kaur, 2022; Na-Nan et Saribut, 2020). Le PNFI peut se situer entre 0 et 1, où une valeur plus élevée indique un ajustement plus parcimonieux et devrait idéalement être supérieure à 0.5 (Na-Nan et Saribut, 2020). De manière générale, le ratio de l'AVE devrait être supérieur à 0.5 pour être considéré comme acceptable (Bajaj et Kaur, 2022; Na-Nan et Saribut, 2020; Zaiř et Berteau, 2011).

3.5.2 Plan d'analyses descriptives, de normalité, de fiabilité et bivariées

3.5.2.1 Plan d'analyse descriptives et de normalité

Afin de faire une bonne analyse des données, il est essentiel de faire des analyses descriptives et de normalité. L'analyse descriptive permet d'observer les caractéristiques de l'échantillon en plus de vérifier que les données collectées sont cohérentes, et ce, en fonction des moyennes et des écarts types (Yap et Sim, 2011). L'analyse de normalité est utile pour vérifier la normalité de la distribution des données pour une variable afin de déterminer l'asymétrie et l'aplatissement de notre modèle de recherche (Ghasemi et Zahediasl, 2012; Yap et Sim, 2011).

Le calcul de l'asymétrie indique le degré d'asymétrie par rapport à la moyenne pour la distribution d'une variable donnée (Garson, 2012; Yap et Sim, 2011). Une méthode commune dans la littérature pour calculer l'asymétrie est le *skew*. Lorsque la valeur du *skew* est positive, cela signifie que la majorité des données est inférieure à la moyenne (à la gauche sur la figure 3.1). À l'inverse, un *skew* négatif signifie que les données se retrouvent majoritairement à la droite de la moyenne (supérieure). L'illustration de la courbe est présentée à la droite de la figure 3.1. Le calcul de l'aplatissement indique où se situe la concentration des données et se fait généralement à partir du kurtosis. (Yap et Sim, 2011). Un *kurtosis* négatif signifie que la majorité des données se situe dans les extrémités de la courbe, ce qui l'aplatit davantage. Inversement, un *kurtosis* positif signifie que peu de données se situent dans les extrémités de la courbe, ce qui fait que le pic du sommet est beaucoup plus élevé que dans une distribution normale (Garson, 2012). L'illustration de la courbe est également présentée à la figure 3.1. En général, une distribution normale correspond à une asymétrie et à un aplatissement des données entre +2 et -2 (Aggarwal *et al.*, 2020; Demir, 2022; Garson, 2012). Ainsi, le kurtosis (aplatissement) et le skew (asymétrie) seront calculés.

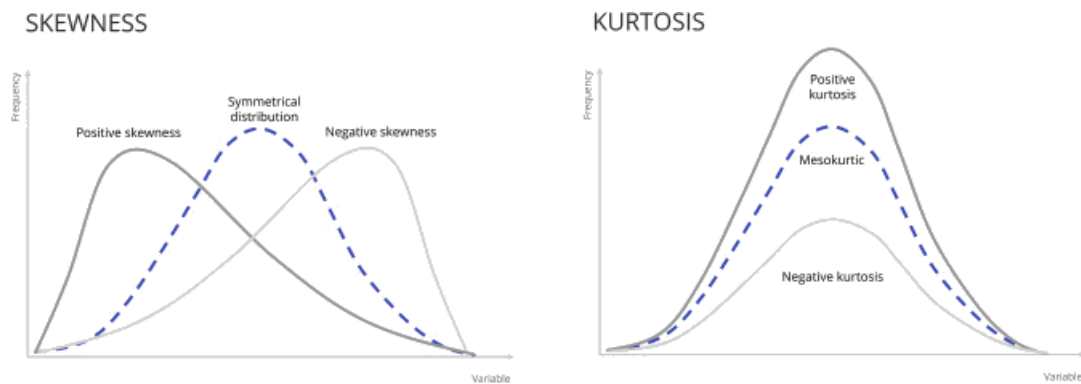


Figure 3.1 – Illustration des différents types de distribution en fonction du skewness et en fonction du kurtosis Semanjski (2023)

3.5.2.2 Plan d'analyse de fiabilité

Dans l'objectif de faire des analyses de fiabilités, le coefficient alpha de Cronbach sera calculé à l'aide du logiciel SPSS. Ce coefficient est une mesure de cohérence interne pour une échelle comportant plusieurs items qui permet d'estimer le niveau de fiabilité des données (Peterson, 1995; Tavakol et Dennick, 2011). En général, un coefficient

acceptable doit se situer entre 0.70 et 0.95. Si la valeur est inférieure à 0.70, cela peut s'expliquer par un manque de questions ou parce que ces dernières sont trop hétérogènes (Tavakol et Dennick, 2011).

3.5.2.3 Plan d'analyses bivariées

Finalement, des analyses bivariées devront également être faites. Ce type d'analyse est majoritairement utilisé dans un contexte de relation linéaire. Brièvement, l'analyse bivariée considère la distribution de deux variables afin d'établir le niveau de corrélation entre ces dernières, c'est-à-dire si les deux variables varient simultanément. Ce type de corrélation s'exprime à l'aide du coefficient de corrélation de Pearson. Le résultat de ce coefficient peut se situer entre -1 et +1, où 0 correspond à une absence de corrélation (Adler et Parmryd, 2010). Si la corrélation est parfaite, c'est-à-dire qu'elle est de -1 ou +1, cela signifie qu'en connaissance de la valeur d'une variable, il est possible de déterminer la valeur de l'autre variable puisqu'elles varient parfaitement ensemble (Ratner, 2009; Schober, Boer et Schwarte, 2018). Un coefficient positif signifie que les deux variables varient dans le même sens, si une augmente, l'autre augmente et inversement. Un coefficient négatif signifie que les variables évoluent à sens inverse, c'est-à-dire que si l'une augmente, l'autre diminue.

3.5.3 Plan de vérification des hypothèses

Afin de vérifier les différentes hypothèses présentées au chapitre 4, des analyses de régressions hiérarchiques seront faites. Ce type d'analyse permet de tester la relation entre les variables indépendantes et les variables dépendantes tout en considérant des variables médiatrices (Hayes, 2017). Ainsi, pour les hypothèses 1 à 8, l'analyse de régression linéaire sera utilisée pour vérifier la relation entre les variables. Pour analyser les hypothèses 9 à 11, nous utiliserons le modèle 4 du logiciel PROCESS version 4.2 par Andrew F. Hayes. Pour les hypothèses 12 et 13, nous utiliserons le modèle 6 à deux médiateurs. Ces différentes analyses permettront de déterminer s'il existe un lien entre les différents types de transparence salariale à l'étude et le bien-être au travail, avec l'effet médiateur des trois besoins psychologiques et de la motivation intrinsèque. Les différentes variables de contrôle identifiées précédemment seront ajoutées au modèle afin de voir leur effet sur les autres variables à l'étude. Également, nous utiliserons la technique Bootstrap

lors de nos vérifications des effets indirects. L'utilisation du bootstrap est pertinente dans le cas de petit échantillon (Zoubir et Iskandler, 2007) et permet d'estimer les variances d'échantillonnage (Stine, 1989) en fournissant des approximations des distributions de statistiques et des probabilités de couverture des intervalles de confiance (Härdle, Horowitz et Kreiss, 2003). Ainsi, un bootstrap de 5000 a été utilisé avec un intervalle de confiance de 95%.

Chapitre 4

Présentation des résultats

Dans ce sixième chapitre, nous présenterons les résultats découlant des différentes analyses que nous avons effectuées, soit les résultats provenant des analyses de validité, descriptives, de normalité, de fiabilité, bivariées ainsi que de celles permettant la vérification des hypothèses.

4.1 Résultats des analyses de validité

4.1.1 Analyse factorielle exploratoire

Comme mentionné dans la précédente section, l'analyse factorielle exploratoire avait pour principal objectif de voir comment l'ensemble des questions posées sont réparties entre différents facteurs, et de s'assurer qu'elles mesurent toutes bien un (et un seul) facteur. Autrement dit, les questions qui sont associées de manière significative allaient être reconsidérées ou retranchées.

Ainsi, lors d'une première ronde d'analyse factorielle exploratoire, nous avons constaté que certaines des 25 questions de l'outil de mesure du bien-être mesuraient soit plus d'une dimension du construit, soit d'autres variables. Plus précisément, certains indicateurs reliés au bien-être se retrouvaient dans la même dimension que les indicateurs reliés au besoin de compétence, au besoin d'affiliation et à la motivation intrinsèque. Par conséquent, comme cet outil de mesure est composé de 5 dimensions (l'adéquation interpersonnelle au travail, l'épanouissement au travail, le sentiment de compétence au travail, le désir d'implication au travail et la reconnaissance perçue au travail), nous avons retiré une dimension à la fois afin d'arriver à un ensemble qui n'est pas relié à d'autres dimensions. À la suite de ceci, nous avons conclu que seuls les cinq éléments reliés au désir d'implication au travail seront utilisés, soit : « 5. I want to take initiative in my work », « 10. I care about the good functioning of my organization », « 15. I like to take on challenges in my work », « 20. I want to contribute to achieving the goals of my organization » et « 25. I want to be involved in my organization beyond my work duties ». Le tableau 4.1 illustre donc le résultat final de l'analyse factorielle exploratoire.

Tableau 4.1 Analyse factorielle exploratoire

Indicateur	Facteur						
	1	2	3	4	5	6	7
In this company, everybody knows everybody's pay.						,750	
I know exactly what other managers get paid.						,840	
I know exactly who get more pay than I do and who gets less.						,705	
I know exactly what my boss earns.						,813	
My company has held formal educational sessions in which they explain how pay levels are determined for its jobs.		,713					
My company provides employees with written information about how pay levels are determined.		,859					
My supervisor has explained to me how pay levels are determined for the jobs at company.		,803					
My company provides written and/or web-based information about how pay is determined.		,840					
I feel I'm given a lot of freedom in deciding how I do things			,885				
I feel completely free to make my own decision			,887				
I feel free to decide what to do			,897				
I feel I am very good at the things I do				,860			
I feel highly effective at what I do				,871			
I feel I can accomplish even the most difficult tasks				,781			
I feel the people I interact with really care about me							,799
I feel I'm perfectly integrated into a group							,832
I feel very close and connected with other people							,809
Because I have fun doing my job					,832		
Because what I do in my work is exciting					,876		
Because the work I do is interesting					,843		
I want to take initiative in my work.	,786						
I care about the good functioning of my organization.	,728						
I like to take on challenges in my work.	,721						
I want to contribute to achieving the goals of my organization.	,736						
I want to be involved in my organization beyond my work duties.	,717						

Notes. Les coefficients représentent le poids factoriel de chaque élément sur un facteur donné. Les coefficients ayant une valeur absolue inférieure à ,400 ont été supprimés pour faciliter la compréhension du tableau.

Brièvement, si un coefficient pour un indicateur est inférieur à ,400, cela peut signifier qu’il n’est pas lié aux autres indicateurs du facteur qui, eux, ont un coefficient plus élevé (Berger, 2021; Costello et Osborne, 2019). De plus, lorsqu’un indicateur a un coefficient supérieur à ,800, il est possible de conclure que le lien est élevé entre les éléments de la dimension (Howard, 2016). Le tableau nous démontre donc que chaque mesure reliée à une variable est liée ensemble et n’est pas liée à d’autres variables. Ainsi, nous avons sept dimensions (ou facteurs) qui correspondent aux sept variables à l’étude.

4.1.2 Analyse factorielle confirmatoire

Dans le cadre de l’analyse factorielle confirmatoire, nous avons comparé notre modèle théorique à quatre modèles alternatifs afin de confirmer la validité du modèle choisi. Ceci vise à confirmer que les questions mesurent bien la variable qu’elles sont censées mesurer, et donc que le modèle de mesure théorique est bien reflété dans nos données. Les résultats de cette comparaison sont illustrés au tableau 4.2. Notre modèle théorique comporterait sept facteurs uniques, soit la transparence distributive, la transparence procédurale, le besoin d’autonomie, de compétence et d’affiliation ainsi que la motivation intrinsèque et le bien-être au travail. Dans l’objectif de confirmer que le modèle que nous avons choisi est le meilleur, c’est-à-dire qu’il représente le mieux les données, nous l’avons comparé à quatre autres modèles alternatifs (modèle 2-3-4-5).

Tableau 4.2 Indices d’ajustement des modèles de l’analyse factorielle confirmatoire

Modèle	χ^2	df	χ^2/df	RSMEA	CFI	PNFI
Modèle 1 – 7 facteurs (TD + TP + AUT + COM + AFF + MI + BE)	473,18	254	1,86	,05	,99	,84
Modèle 2 – 6 facteurs (TD et TP combiné + AUT + COM + AFF + MI + BE)	803,91	260	3,09	,08	,98	,86
Modèle 3 – 4 facteurs (TD et TP combiné + AUT et COM et AFF combiné + MI + BE)	1915,04	269	7,12	,15	,92	,86
Modèle 4 – 2 facteurs (TD et TP et AUT et COM et AFF et MI combiné + BE)	9192,02	274	33,55	,33	,59	,56
Modèle 5 – 1 facteur (tous les indicateurs combinés)	10313,78	275	37,50	,35	,53	,55

Notes. N = 304. χ^2 = chi-carré du modèle; df = degrés de liberté; RMSEA = Root mean square error of approximation ; CFI = Comparative fit index ; PNFI = Parsimony normed fit index ; TD = Transparence salariale distributive ; TP = Transparence salariale procédurale ; AUT = Autonomie ; COM = Compétence ; AFF = Affiliation ; MI = Motivation intrinsèque ; BE = Bien-être au travail

Spécifiquement, dans le modèle 2, nous avons combiné la transparence salariale distributive et procédurale afin d'obtenir un modèle à six facteurs. Ensuite, nous avons combiné les deux types de transparence aux trois besoins psychologiques (autonomie, compétence et affiliation), ce qui constitue le modèle 3 avec 4 facteurs. Pour le modèle 4, nous avons combiné les types de transparence, les besoins psychologiques et la motivation intrinsèque afin d'avoir un modèle à deux facteurs. Finalement, dans le modèle 5, tous les indicateurs ont été combinés pour constituer un seul facteur.

En considérant les données du tableau 4.2, il est possible de constater que le modèle 1 est celui qui représente le mieux nos données. Effectivement, comme nous l'avons précédemment expliqué, le ratio du chi-deux par degré de liberté (χ^2/df) doit idéalement se situer entre 2,0 et 5,0. Aussi, plus le RMSEA est faible, meilleur est l'ajustement. De plus, plus le CFI se rapproche de 1, meilleur est l'ajustement. En ce qui concerne le PNFI, sa valeur doit se situer entre 0 et 1. Ainsi, pour le modèle 1, nous pouvons constater qu'il possède le RMSEA le plus faible (.05), le CFI le plus élevé (.99) et que sa valeur pour le PNFI est satisfaisante (.84) étant donné qu'elle est élevée, ce qui signifie un ajustement plus parcimonieux.

Le tableau 4.3 illustre l'AVE pour les 5 modèles analysés. Pour l'AVE, la valeur doit être supérieure à 0,5 afin d'être considéré comme acceptable. En fait, plus la valeur est élevée, plus les facteurs convergent vers un point commun. De façon générale, le modèle 1 comporte la meilleure AVE. Par conséquent, nous pouvons conserver notre choix de modèle théorique pour poursuivre nos analyses.

Tableau 4.3 Indice de validation discriminante

Modèle	AVE
<i>Modèle 1</i>	
Facteur 1 (TD)	0,690
Facteur 2 (TP)	0,770
Facteur 3 (AUT)	0,895
Facteur 4 (COM)	0,813
Facteur 5 (AFF)	0,834
Facteur 6 (MI)	0,897
Facteur 7 (BE)	0,642
<i>Modèle 2</i>	
Facteur 1 (TD + TP)	0,627
Facteur 2 (AUT)	0,895
Facteur 3 (COM)	0,813
Facteur 4 (AFF)	0,834
Facteur 5 (MI)	0,897
Facteur 6 (BE)	0,642
<i>Modèle 3</i>	
Facteur 1 (TD + TP)	0,627
Facteur 2 (AUT + COM + AFF)	0,713
Facteur 3 (MI)	0,897
Facteur 4 (BE)	0,641
<i>Modèle 4</i>	
Facteur 1 (TD + TP + AUT + COM + AFF + MI)	0,438
Facteur 2 (BE)	0,636
<i>Modèle 5</i>	
Facteur 1 (Tous les indicateurs ensembles)	0,391

TD = Transparence salariale distributive ; TP = Transparence salariale procédurale ; AUT = Autonomie ; COM = Compétence ; AFF = Affiliation ; MI = Motivation intrinsèque ; BE = Bien-être au travail ; AVE = Validité discriminante

4.2 Résultats des analyses descriptives, de normalité, de fiabilité et bivariées

À la suite de ces analyses, il est nécessaire de faire des analyses descriptives, de normalité, de fiabilité et de corrélations bivariées. Les résultats de ces analyses sont présentés dans le tableau 4.4.

4.2.1 Analyses descriptives et de normalité

Les différentes analyses descriptives nous indiquent qu'en moyenne, les répondants perçoivent un faible niveau de transparence salariale distributive (moyenne = 2,48 sur une échelle de 1 à 7, écart type = 1,51) et de transparence salariale procédurale (moyenne = 2,45 sur une échelle de 1 à 7, écart type = 1,65). La satisfaction du besoin d'autonomie (moyenne = 4,70 sur une échelle de 1 à 7, écart type = 1,45) et d'affiliation (moyenne = 4,64 sur une échelle de 1 à 7, écart type = 1,43) est un peu plus élevée, mais moins que celle du besoin de compétence (moyenne = 5,73 sur une échelle de 1 à 7, écart type = ,96). D'ailleurs, il est intéressant de noter qu'en fonction de l'écart type relié au besoin de compétence, les répondants partagent sensiblement la même perception quant à leur compétence étant donné que la distribution est faible. Tout comme le besoin d'autonomie, les participants semblent avoir un niveau modéré de motivation intrinsèque (moyenne = 3,93 sur une échelle de 1 à 7, écart type = 1,53). Ceux-ci perçoivent un niveau relativement élevé de bien-être au travail (moyenne = 4,89 sur une échelle de 1 à 7, écart type = 1,18). De manière générale, l'écart type est relativement semblable pour les différentes variables, ce qui signifie que les réponses sont distribuées de façon équivalente pour chacune des variables.

En ce qui concerne l'analyse de normalité, bien que la majorité des données reliées aux variables soient distribuées normalement, les données reliées au besoin de compétence sont supérieures à ce qui est considéré comme étant normal pour l'aplatissement (3,51). Effectivement, comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 3, une distribution avec une asymétrie et un aplatissement se situant entre +2 et -2 sera considérée comme étant normale (Aggarwal *et al.*, 2020; Demir, 2022; Garson, 2012). Cela signifie donc qu'un faible ratio des répondants se situe aux extrémités de la courbe pour le besoin de compétence.

Tableau 4.4 Analyses de fiabilité, descriptive, de normalité et bivariées

Variable	Moy.	É.T.	Asy.	Apl.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Genre (<i>n</i> = 304)	1,48	,54	,48	-10	--												
2. Age (<i>n</i> = 304)	3,93	1,19	,62	,16	,03	--											
3. Ancienneté org. (<i>n</i> = 287)	7,42	7,28	1,82	3,64	,05	,52**	--										
4. Niveau scolarité (<i>n</i> = 304)	4,5	1,2	-,57	-,78	,07	,04	,06	--									
5. Pays résidence (<i>n</i> = 302)	1,58	,49	-,34	-1,90	,12*	,20**	,12	,03	--								
6. Taille org. (<i>n</i> = 304)	2,76	1,23	-,29	-1,55	-,04	,17**	,16**	,11	,20**	--							
7. TD (<i>n</i> = 304)	2,48	1,51	,93	,01	,06	-,10	-,05	-,08	,04	-,11	(,80)						
8. TP (<i>n</i> = 304)	2,45	1,65	1,01	-,09	-,02	,05	,08	,07	-,01	,10	,30**	(,84)					
9. AUT (<i>n</i> = 304)	4,70	1,45	-,74	-,10	-,002	,04	,13*	,15**	-,02	-,17**	,10	,16**	(,94)				
10. COM (<i>n</i> = 304)	5,73	,96	-1,33	3,51	,01	,12*	,10	-,04	,08	-,06	,05	,04	,38**	(,88)			
11. AFF (<i>n</i> = 304)	4,64	1,43	-,70	-,02	-,03	,09	,06	,09	-,04	-,15**	,05	,17**	,41**	,44**	(,92)		
12. MI (<i>n</i> = 304)	3,93	1,53	,09	-,60	,10	,14*	,12*	,07	-,07	-,11	-,02	,17**	,35**	,32**	,48**	(,95)	
13. BE (<i>n</i> = 304)	4,89	1,18	-,75	,55	,05	,20**	,17**	,15*	,03	-,07	,02	,19**	,40**	,36**	,57**	,61**	(,87)

Notes. N = 304. ** $p < ,01$; * $p < ,05$. Alpha de Cronbach entre les parenthèses. Moy. = Moyenne; É.T. = Écart type; Asy. = Asymétrie; Apl. = Aplatissement; TD = Transparence salariale distributive; TP = Transparence salariale procédurale; AUT = Autonomie; COM = Compétence; AFF = Affiliation; MI = Motivation intrinsèque; BE = Bien-être au travail

4.2.2 Analyse de fiabilité

À la suite de notre analyse de la fiabilité de nos échelles de mesure, nous pouvons conclure que l'ensemble des coefficients alpha de Cronbach obtenus sont au-dessus du seuil acceptable. En effet, le coefficient associé à la satisfaction des besoins d'autonomie ($\alpha = ,94$), et d'affiliation ($\alpha = ,92$) ainsi qu'à la motivation intrinsèque ($\alpha = ,95$) est très élevé. Les coefficients reliés à la transparence salariale distributive ($\alpha = ,80$), à la transparence salariale procédurale ($\alpha = ,84$), au besoin de compétence ($\alpha = ,88$) et au bien-être au travail ($\alpha = ,87$) sont également très bons. Ces résultats sont illustrés dans le tableau 4.4.

4.2.3 Analyses bivariées

Nos analyses bivariées, présentées dans le tableau 4.4, font ressortir plusieurs constats intéressants. D'abord, il semble n'y avoir aucune corrélation significative entre le genre et les différentes variables à l'étude. Cela signifie donc que le genre n'est pas relié au niveau de perception de transparence salariale distributive et procédurale, à la satisfaction des besoins psychologiques, au niveau de motivation intrinsèque ni au bien-être au travail. Tout comme le genre, il ne semble pas y avoir de relation significative entre le pays de résidence et les variables étudiées. De ce fait, les variables ne varient pas en fonction du fait qu'un répondant réside au Canada ou aux États-Unis. Pour l'âge, il semblerait y avoir une faible relation positive significative avec le besoin de compétence ($r = ,12$; $p < ,05$) ainsi qu'avec la motivation intrinsèque ($r = ,14$; $p < ,05$) et une faible relation positive significative avec le bien-être au travail ($r = ,20$; $p < ,01$). Par conséquent, si l'âge varie dans un sens, la satisfaction du besoin de compétence, le niveau de motivation et le bien-être vont varier dans le même sens.

L'ancienneté dans l'organisation présente elle aussi une faible relation positive significative, mais avec l'autonomie ($r = ,13$; $p < ,05$) et la motivation intrinsèque ($r = ,12$; $p < ,05$) et une faible relation positive significative avec le bien-être ($r = ,17$; $p < ,01$). Ainsi, l'ancienneté dans l'organisation varie dans le même sens que la satisfaction du besoin d'autonomie, la motivation et le bien-être au travail. Les résultats indiquent une faible relation positive significative entre le niveau de scolarité et l'autonomie ($r = ,15$; $p < ,01$) et une faible relation positive significative avec le bien-être ($r = ,15$; $p < ,05$). Cela

signifie donc que la satisfaction du besoin d'autonomie et le bien-être au travail varient dans le même sens que le niveau de scolarité. Notre analyse soulève également quelques relations entre la taille de l'organisation et certaines variables de notre modèle. Effectivement, la taille de l'organisation est significativement, mais négativement reliée au besoin d'autonomie ($r = -,17$; $p < ,01$) et au besoin d'affiliation ($r = -,15$; $p < ,01$). Ainsi, lorsque la taille d'organisation augmente, ces variables diminuent.

Ensuite, il est intéressant de noter que la transparence salariale distributive ne semble pas avoir de relation significative avec les trois besoins psychologiques, la motivation intrinsèque et le bien-être au travail. En fait, parmi toutes les variables, la transparence distributive n'est significativement corrélée qu'avec la transparence procédurale, avec qui elle a une corrélation positive modérée et significative ($r = ,30$; $p < ,01$). En ce qui concerne la transparence salariale procédurale, il semble exister une relation positive significative, mais faible, avec l'autonomie ($r = ,16$; $p < ,01$), l'affiliation ($r = ,17$; $p < ,01$), la motivation ($r = ,17$; $p < ,01$) et le bien-être ($r = ,19$; $p < ,01$). Par ailleurs, il n'y aurait pas de relation significative avec le besoin de compétence.

Finalement, pour les trois besoins psychologiques, les résultats démontrent qu'il existe un lien significatif et positif entre ceux-ci, la motivation et le bien-être. Dans un premier temps, le besoin d'autonomie montre une relation modérée avec la motivation ($r = ,35$; $p < ,01$) et le bien-être ($r = ,40$; $p < ,01$). Dans un deuxième temps, le besoin de compétence montre aussi une relation modérée avec la motivation ($r = ,32$; $p < ,01$) et le bien-être ($r = ,36$; $p < ,01$). Dans un troisième temps, tout comme les deux autres besoins, le besoin d'affiliation a une relation modérément élevée avec la motivation ($r = ,48$; $p < ,01$) et forte avec le bien-être ($r = ,57$; $p < ,01$). De plus, la motivation intrinsèque semble être en forte relation positive et significative avec le bien-être ($r = ,61$; $p < ,01$). Ces résultats sont cohérents avec la littérature quant au lien existant entre les besoins psychologiques, la motivation intrinsèque et le bien-être.

4.3 Résultats des vérifications des hypothèses

Nous détaillons maintenant ici les résultats des analyses qui nous permettront de tester nos hypothèses. Dans un premier temps, nous présenterons les résultats concernant les

relations directes entre les variables indépendantes et médiatrices. Dans un second temps, nous analyserons les résultats obtenus pour les relations entre les variables médiatrices et la variable dépendante pour ensuite analyser le rôle des variables médiatrices. Finalement, nous regarderons la relation entre la transparence salariale et le bien-être au travail.

4.3.1 Relations directes entre les variables indépendantes et médiatrices

Notre première hypothèse suggère qu'il existe une relation positive entre la transparence salariale distributive et la satisfaction du besoin d'autonomie des employés. En fonction des résultats illustrés au tableau 4.5 la transparence salariale distributive est positivement, mais non significativement, liée au besoin d'autonomie (modèle 1 : $\beta = ,05$, $p > ,05$). Notre deuxième hypothèse propose que la transparence salariale procédurale soit positivement liée à la satisfaction du besoin d'autonomie des employés. En regard à nos résultats, la transparence salariale procédurale est positivement et significativement liée au besoin d'autonomie (modèle 1 : $\beta = ,14$, $p < ,05$). **Par conséquent, l'hypothèse 1 n'est pas supportée, mais l'hypothèse 2 est quant à elle supportée.**

La troisième hypothèse du modèle propose qu'une relation positive existe entre la transparence salariale distributive et la satisfaction du besoin de compétences des employés. À la suite des résultats obtenus, bien qu'il semble y avoir une relation positive, il ne semble pas y avoir de lien significatif entre le besoin de transparence salariale distributive et le besoin de compétence (modèle 2 : $\beta = ,02$, $p > ,05$). La quatrième hypothèse de notre modèle suggère un lien positif entre la transparence salariale procédurale et la satisfaction du besoin de compétence. Tout comme l'hypothèse 3, il ne semble pas y avoir de lien significatif entre les deux variables (modèle 2 : $\beta = ,02$, $p > ,05$). **Ainsi, les hypothèses 3 et 4 ne sont pas supportées.**

La cinquième hypothèse de notre modèle stipule que la transparence salariale distributive est négativement liée à la satisfaction du besoin d'affiliation des employés. Même si la relation entre les deux variables est effectivement négative, elle n'est pas significative (modèle 3 : $\beta = -,01$, $p > ,05$). Notre sixième hypothèse avance que la transparence salariale procédurale est positivement liée à la satisfaction du besoin d'affiliation des employés. Comme nous l'avons présumé, la transparence salariale est positivement et

significativement liée au besoin d'affiliation (modèle 3 : $\beta = ,17$, $p < ,01$). **Dans ce sens, l'hypothèse 5 n'est pas soutenue, mais l'hypothèse 6 est quant à elle soutenue.**

4.3.2 Relations entre les variables médiatrices et la variable dépendante

Dans le tableau 4.5, nous présentons également les résultats obtenus découlant de notre analyse des relations directes entre les variables médiatrices, soit entre les trois besoins psychologiques et la motivation intrinsèque, ainsi qu'entre la motivation et la variable dépendante étant le bien-être au travail.

L'hypothèse 7a propose que la satisfaction du besoin d'autonomie soit positivement liée à la motivation intrinsèque des employés. L'hypothèse 7b suggère que la satisfaction du besoin de compétence est positivement liée à la motivation intrinsèque des employés. L'hypothèse 7c propose que la satisfaction du besoin d'affiliation soit positivement liée à la motivation intrinsèque des employés. L'hypothèse 8 suggère qu'il existe une relation positive entre la motivation intrinsèque et le bien-être au travail. Ainsi, selon les résultats de nos analyses, en tenant compte de l'effet de la transparence salariale, il semble exister une relation positive et significative entre le besoin d'autonomie et la motivation intrinsèque (modèle 5 : $\beta = ,15$, $p < ,05$). Également, nos résultats suggèrent qu'il existe une relation positive, mais non significative entre le besoin de compétence et la motivation intrinsèque (modèle 5 : $\beta = ,10$, $p > ,05$). Enfin, il semble y avoir une relation positive significative entre le besoin d'affiliation et la motivation intrinsèque (modèle 5 : $\beta = ,34$, $p < ,001$). Finalement, en tenant compte de l'effet des autres variables, la motivation intrinsèque est positivement et significativement liée au bien-être au travail (modèle 8 : $\beta = ,42$, $p < ,001$). **Les hypothèses 7a, 7c et 8 sont donc supportées.** Cependant, **l'hypothèse 7 b n'est pas supportée.** Notons enfin que notre modèle, incluant toutes les variables explicatives ainsi que les variables contrôle, explique plus de 50% de la variabilité du bien-être captée dans nos données (Modèle 8 : $R^2 = ,52$).

Tableau 4.5 Analyses de régression hiérarchique

	Autonomie		Compétence		Affiliation		Motivation				Bien-être					
	Modèle 1		Modèle 2		Modèle 3		Modèle 4		Modèle 5		Modèle 6		Modèle 7		Modèle 8	
	β	<i>P</i>	β	<i>P</i>	β	<i>P</i>	β	<i>P</i>	β	<i>P</i>	B	<i>P</i>	β	<i>P</i>	β	<i>P</i>
Constante	4,03***	<,001	5,46***	<,001	4,20***	<,001	3,24***	<,001	,17	,800	3,50***	<,001	1,04*	,035	,99*	,026
Variables contrôles																
Âge	-,001	,994	,08	,266	,13	,053	,13	,051	,08	,187	,16*	,017	,10	,089	,06	,217
Genre	-,01	,831	-,004	,951	-,04	,479	,10	,095	,11*	,028	,05	,376	,07	,136	,02	,585
Scolarité	,16**	,007	-,01	,913	,09	,117	,06	,331	,003	,961	,15**	,010	,09	,078	,09	,052
Ancienneté	,15*	,026	,07	,333	,01	,857	,06	,391	,02	,680	,08	,236	,05	,389	,04	,450
Pays	,01	,818	,07	,246	-,05	,417	-,09	,144	-,08	,133	-,01	,890	,01	,880	,04	,354
Taille organisation	-,23***	<,001	-,11	,069	-,19**	,002	-,17**	,006	-,06	,311	-,14*	,017	-,02	,746	,01	,880
Variables indépendantes																
Transparence distributive	,05	,400	,02	,756	-,01	,907	-,09	,152	-,10	,081	-,03	,650	-,03	,518	,01	,870
Transparence procédurale	,14*	,020	,02	,761	,17**	,006	,19**	,002	,11*	,043	,19**	,002	,10	,064	,05	,296
Variables médiatrices																
Autonomie									,15*	,014			,14*	,013	,08	,127
Compétence									,10	,097			,06	,256	,02	,668
Affiliation									,34***	<,001			,45***	<,001	,30***	<,001
Motivation intrinsèque															,42***	<,001
<i>R</i> ²	,11		,03		,09		,10		,31		,12		,40		,52	

Notes. N = 304. *** p < ,001; ** p < ,01; * p < ,05.

4.3.3 Rôle des variables médiatrices et effets indirects

Le tableau 4.6 illustre les résultats provenant de nos analyses quant aux rôles des variables médiatrices dans notre modèle, c'est-à-dire le besoin d'autonomie, de compétence et d'affiliation ainsi que la motivation intrinsèque.

L'hypothèse 9 de notre modèle suggère que le besoin d'autonomie (a), de compétence (b) et d'affiliation (c) exercent un effet médiateur dans la relation entre la transparence salariale distributive et la motivation intrinsèque. L'analyse de relation entre la transparence distributive, le besoin d'autonomie et la motivation indique qu'il n'y a pas de relation significative ($\beta = ,0373$, LLCI = $-,0061$, ULCI = $,0861$), puisque l'intervalle de confiance contient zéro. Pour la relation entre la transparence distributive, le besoin de compétence et la motivation, il ne semble pas y avoir de relation significative ($\beta = ,0159$, LLCI = $-,0205$, ULCI = $,0566$). Tout comme les deux autres besoins, la relation entre la transparence distributive, le besoin d'affiliation et la motivation indique est non significative ($\beta = ,0234$, LLCI = $-,0328$, ULCI = $,0847$). **Par conséquent, l'hypothèse 9 n'est pas soutenue.**

L'hypothèse 10 du modèle théorique suppose que le besoin d'autonomie (a), de compétence (b) et d'affiliation (c) exercent un effet médiateur dans la relation entre la transparence salariale procédurale et la motivation intrinsèque. À la suite de notre analyse de la relation entre la transparence procédurale, le besoin d'autonomie et la motivation, nous concluons que cette relation est positive et significative ($\beta = ,0490$, LLCI = $,0145$, ULCI = $,0889$), puisque l'intervalle de confiance n'inclut pas zéro. Cependant, la relation entre la transparence procédurale, le besoin de compétence et la motivation n'est pas significative ($\beta = ,0124$, LLCI = $-,0193$, ULCI = $,0441$). L'analyse de la relation entre la transparence procédurale, le besoin d'affiliation et la motivation révèle qu'elle est positive et significative ($\beta = ,0726$, LLCI = $,0290$, ULCI = $,1163$). **Ainsi, l'hypothèse 10 est partiellement supportée étant donné que l'hypothèse 10b n'est pas supportée, mais que les hypothèses 10a et 10c le sont.**

L'hypothèse 11 suggère que la motivation intrinsèque exerce un effet médiateur dans la relation entre le besoin d'autonomie (a), de compétence (b) et d'affiliation (c) et le bien-

être au travail. En ce qui concerne la relation entre la motivation intrinsèque, le besoin d'autonomie et le bien-être, notre analyse révèle que celle-ci est positivement significative ($\beta = ,1546$, LLCI = ,1020, ULCI = ,2105). Pour la relation entre la motivation intrinsèque, le besoin de compétence et le bien-être, cette dernière est également positivement significative ($\beta = ,2156$, LLCI = ,1431, ULCI = ,2938). Tout comme les deux autres besoins, la relation entre la motivation intrinsèque, le besoin d'affiliation et le bien-être est positive et significative ($\beta = ,1759$, LLCI = ,1272, ULCI = ,2282). **De ces faits, l'hypothèse 11 est complètement soutenue.**

4.3.4 Relation entre la transparence salariale et le bien-être au travail

Les résultats de notre analyse sur la relation entre les deux types de transparence salariale à l'étude et le bien-être au travail sont présentés dans le tableau 4.6.

Notre hypothèse 12 propose que la transparence salariale distributive soit positivement liée au bien-être psychologique au travail par l'entremise du besoin d'autonomie (a), de compétence (b) et d'affiliation (c) ainsi que de la motivation intrinsèque. En fonction des résultats du tableau 4.6, la relation entre la transparence salariale distributive et le bien-être psychologique au travail par l'entremise du besoin d'autonomie ainsi que de la motivation intrinsèque n'est pas significative ($\beta = ,0155$, LLCI = -,0022, ULCI = ,0363). La relation entre la transparence salariale distributive et le bien-être psychologique au travail par l'entremise du besoin de compétence ainsi que de la motivation intrinsèque est également non significative ($\beta = ,0068$, LLCI = -,0089, ULCI = ,0254). Dans le même sens que les deux autres besoins, la relation entre la transparence salariale distributive et le bien-être psychologique au travail par l'entremise du besoin d'affiliation ainsi que de la motivation intrinsèque est non significative ($\beta = ,0079$, LLCI = -,0112, ULCI = ,0290). **L'hypothèse 12 n'est donc pas supportée.**

L'hypothèse 13 suggère que la transparence salariale procédurale est positivement liée au bien-être psychologique au travail par l'entremise du besoin d'autonomie (a), de compétence (b) et d'affiliation (c) ainsi des trois besoins psychologiques ainsi que de la motivation intrinsèque. Selon les résultats présentés au tableau 4.6, la relation entre la transparence salariale procédurale et le bien-être psychologique au travail par l'entremise

du besoin d'autonomie ainsi que de la motivation intrinsèque est positive et significative ($\beta = ,0200$, LLCI = ,0060, ULCI = ,0374). Contrairement à la relation précédente, la relation entre la transparence salariale procédurale et le bien-être psychologique au travail par l'entremise du besoin de compétence ainsi que de la motivation intrinsèque n'est pas significative ($\beta = ,0051$, LLCI = -,0071, ULCI = ,0185).

Cela dit, la relation entre la transparence salariale procédurale et le bien-être psychologique au travail par l'entremise du besoin d'affiliation ainsi que de la motivation intrinsèque est significativement positive ($\beta = ,0242$, LLCI = ,0090, ULCI = ,0416). De ces faits, bien que **l'hypothèse 13b ne soit pas soutenue, l'hypothèse 13a et 13c sont quant à elles soutenues.**

Tableau 4.6 Analyse du rôle médiateur du besoin d'autonomie, de compétence, d'affiliation et de la motivation intrinsèque

	Effet	SE	Intervalle de confiance	
			LLCI	ULCI
TD → AUT → MI	,0373	,0234	-,0061	,0861
TD → COM → MI	,0159	,0196	-,0205	,0566
TD → REL → MI	,0234	,0296	-,0328	,0847
TP → AUT → MI	,0490	,0191	,0145	,0889
TP → COM → MI	,0124	,0159	-,0193	,0441
TP → REL → MI	,0726	,0224	,0290	,1163
AUT → MI → BE	,1546	,0276	,1020	,2105
COM → MI → BE	,2156	,0385	,1431	,2938
REL → MI → BE	,1759	,0255	,1272	,2282
TD → AUT → MI → BE	,0155	,0099	-,0022	,0363
TD → COM → MI → BE	,0068	,0086	-,0089	,0254
TD → REL → MI → BE	,0079	,0101	-,0112	,0290
TP → AUT → MI → BE	,0200	,0080	,0060	,0374
TP → COM → MI → BE	,0051	,0064	-,0071	,0185
TP → REL → MI → BE	,0242	,0083	,0090	,0416

Notes. Modèles de type 4 dans le logiciel PROCESS avec une technique bootstrap sur 5 000 échantillons à un intervalle de confiance de 95%. TD = Transparence salariale distributive ; TP = Transparence salariale procédurale ; AUT = Autonomie ; COM = Compétence ; AFF = Affiliation ; MI = Motivation intrinsèque ; BE = Bien-être au travail

Chapitre 5

Discussion

L'objectif de ce mémoire était d'étudier la relation entre la transparence salariale distributive et procédurale, les trois besoins psychologiques (autonomie, compétence et affiliation), la motivation intrinsèque ainsi que le bien-être au travail. Plus précisément, cette étude visait à répondre à ces deux questions de recherche :

- (1) Quel est l'effet de la transparence salariale, c'est-à-dire les perceptions de transparence salariale distributive et de transparence salariale procédurale, sur la satisfaction des trois besoins psychologiques, soit l'autonomie, la compétence et l'affiliation ainsi que sur la motivation intrinsèque ?
- (2) Dans quelle mesure le niveau de satisfaction des trois besoins psychologiques et de motivation intrinsèque exerce-t-il un effet médiateur entre les deux formes de transparence salariale à l'étude et le bien-être au travail ?

À la suite de notre revue de la littérature, il ressort clairement que les effets de la transparence salariale sur le bien-être au travail ne semblaient pas être autant étudiés que ses effets sur la justice organisationnelle perçue. Bien qu'il puisse être difficile de mesurer un lien direct entre ces deux concepts, nous avons jugé qu'il serait intéressant de s'attarder à l'influence des trois besoins psychologiques et de la motivation intrinsèque découlant de la théorie de l'auto-détermination dans la relation entre la transparence salariale et le bien-être au travail. Ceci s'explique, entre autres, par le fait que la littérature suggère l'existence d'un lien clair entre la motivation au travail et le bien-être au travail. D'ailleurs, pour nous aider à établir ces liens, nous avons considéré la théorie de la gestion de l'incertitude. C'est donc ainsi que nous sommes arrivés à ces deux questions de recherche pour guider notre étude.

Ce dernier chapitre a donc pour objectif de présenter notre interprétation des résultats décrits au chapitre 4. Ensuite, nous identifierons les différentes implications théoriques et pratiques découlant de notre étude. Nous finirons par une discussion entourant les limites de notre étude et quelques pistes de recherches futures

5.1 Interprétation des résultats

Cette sous-section concerne notre interprétation des résultats obtenus suivant nos différentes analyses des hypothèses. La figure 5.1 et le tableau 5.1 font état des résultats pour chaque hypothèse de notre modèle théorique, soit en mentionnant si elles sont supportées ou rejetées.

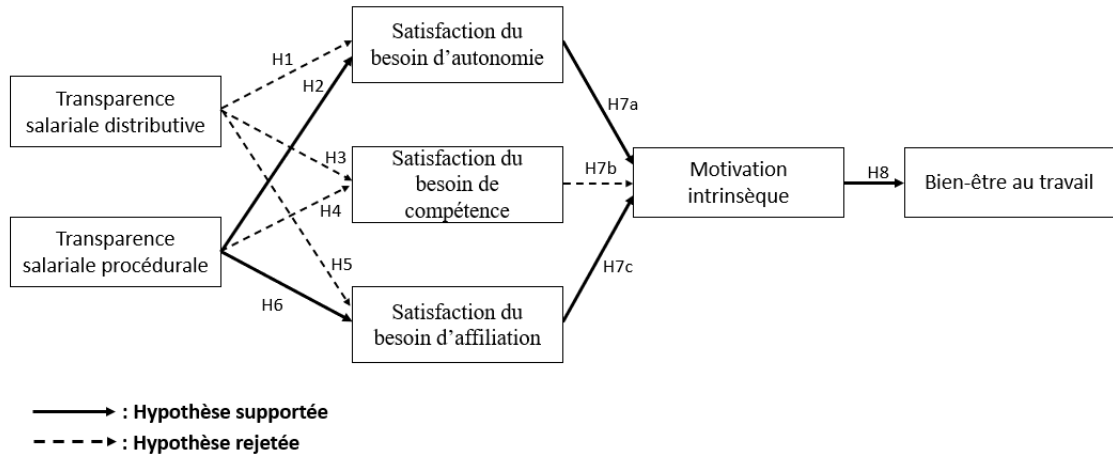


Figure 5.1 – Relations entre les variables

Tableau 5.1 Résultats des hypothèses

	Hypothèse	Résultat
H1	La transparence salariale distributive est positivement liée à la satisfaction du besoin d'autonomie des employés.	Rejetée
H2	La transparence salariale procédurale est positivement liée à la satisfaction du besoin d'autonomie des employés.	Supportée
H3	La transparence salariale distributive est positivement liée à la satisfaction du besoin de compétence des employés.	Rejetée
H4	La transparence salariale procédurale est positivement liée à la satisfaction du besoin de compétence des employés.	Rejetée
H5	La transparence salariale distributive est négativement liée à la satisfaction du besoin d'affiliation des employés.	Rejetée
H6	La transparence salariale procédurale est positivement liée à la satisfaction du besoin d'affiliation des employés.	Supportée
H7a	La satisfaction du besoin d'autonomie est positivement liée à la motivation intrinsèque des employés.	Supportée
H7b	La satisfaction du besoin de compétence est positivement liée à la motivation intrinsèque des employés.	Rejetée
H7c	La satisfaction du besoin d'affiliation est positivement liée à la motivation intrinsèque des employés.	Supportée
H8	La motivation intrinsèque des employés est positivement liée à leur bien-être au travail.	Supportée
H9	Le besoin d'autonomie (a), de compétence (b) et d'affiliation (c) exercent un effet médiateur dans la relation entre la transparence salariale distributive et la motivation intrinsèque.	Rejetée
H10	Le besoin d'autonomie (a), de compétence (b) et d'affiliation (c) exercent un effet médiateur dans la relation entre la transparence salariale procédurale et la motivation intrinsèque.	10a et 10c : Supportée 10b : Rejetée
H11	La motivation intrinsèque exerce un effet médiateur dans la relation entre le besoin d'autonomie (a), de compétence (b) et d'affiliation (c) et le bien-être au travail.	Supportée
H12	La transparence salariale distributive est positivement liée au bien-être psychologique au travail par l'entremise du besoin d'autonomie (a), de compétence (b) et d'affiliation (c) ainsi que de la motivation intrinsèque.	Rejetée
H13	La transparence salariale procédurale est positivement liée au bien-être psychologique au travail par l'entremise du besoin d'autonomie (a), de compétence (b) et d'affiliation (c) ainsi que de la motivation intrinsèque.	13a et 13c : Supportée 13b : Rejetée

5.1.1 Relation entre la transparence salariale distributive et procédurale et les trois besoins psychologiques

De façon générale, les hypothèses 1 à 6 du modèle théorique avaient pour objectif d'étudier la relation entre la transparence salariale distributive et procédurale et les trois besoins psychologiques. Plus précisément, en regard de la littérature, nous nous attendions à ce que la transparence salariale distributive ait une influence positive sur le besoin d'autonomie et de compétence, mais une influence négative sur le besoin d'affiliation. Également, nous prétendions un effet positif de la transparence salariale procédurale sur les trois besoins psychologiques. Suivant nos analyses, nous identifions trois constats.

Dans un premier temps, nous constatons que la transparence salariale procédurale a une relation positive avec le besoin d'autonomie et d'affiliation. Ces résultats confirment nos attentes. Effectivement, nous avons sous-entendu que contrairement au secret salarial, un grand niveau de transparence salariale procédurale fournirait les informations nécessaires à un employé pour mieux comprendre le processus de rémunération et établir un jugement équitable (Alterman *et al.*, 2021), ce qui contribuerait à réduire l'incertitude et par le fait même, lui conférerait une plus grande capacité à prendre des décisions éclairées concernant son cheminement et ses comportements (Colella *et al.*, 2007), favorisant la satisfaction du besoin d'autonomie. De plus, le fait de partager des informations quant au processus de détermination des salaires permet aux employés de mieux comprendre et donc accepter ou relativiser leur positionnement par rapport aux collègues (Reis *et al.*, 2000). Par conséquent, nous avons présumé que leurs échanges avec les autres employés seraient plus favorables, ce qui contribue positivement à la satisfaction du besoin d'affiliation (Rigby et Ryan, 2018; Savolainen, 2018). De ces faits, comme nous l'avions espéré, la transparence salariale procédurale a un effet positif sur la satisfaction du besoin d'autonomie et d'affiliation. Cependant, contrairement à notre hypothèse, nos résultats indiquent que le besoin de compétence n'est pas influencé par la transparence procédurale. Nous reviendrons sur ce résultat un peu plus loin.

Dans un second temps, nous remarquons que la transparence salariale distributive n'a pas de relation significative avec le besoin d'autonomie et d'affiliation. Ces résultats vont à l'inverse de ce qui était attendu. En effet, notre lecture sur le sujet nous orientait à croire

que la transparence salariale distributive contribuerait à satisfaire le besoin d'autonomie de l'employé en l'amenant à entreprendre plus de tâches par lui-même afin d'avoir une attitude davantage favorable et proactive (Chakrabarty, 2021). Ceci s'explique par le fait que si l'employé perçoit un traitement équitable, il sera plus enclin à adopter des comportements favorables (SimanTov-Nachlieli et Bamberger, 2021). Ainsi, comme son sentiment d'incertitude sera réduit, ce dernier sera plus disposé à obtenir un meilleur poste, donc un meilleur salaire (Cullen *et al.*, 2018). Cependant, nos résultats démontrent que le fait de connaître le salaire de ses collègues à tous niveaux n'a pas d'influence significative sur la satisfaction du besoin d'autonomie. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'il existe d'autres moyens de connaître ses perspectives de carrière, et que c'est davantage la connaissance des procédures qui expliquent les montants (transparence procédurale) que des montants eux-mêmes qui rehausse la capacité des employés à arbitrer leur progression.

Aussi, nous pensions que la transparence salariale distributive amènerait les employés à se comparer à outrance, voire à instaurer une compétition ou des rivalités ce qui pourrait venir affecter leurs relations et par conséquent, la satisfaction du besoin d'affiliation (Smit et Montag-Smit, 2019). Effectivement, la littérature semblait s'orienter vers le fait que cette comparaison sociale découlant de la transparence salariale distributive pourrait amener les employés à ressentir des émotions négatives et créant par le fait même une distance sociale entre ces derniers (Bamberger et Belogolovsky, 2017). En revanche, nos résultats font ressortir l'argument que connaître le salaire des collègues n'a pas d'influence significative sur le sentiment d'affiliation. Ce constat peut provenir du fait que les employés n'accordent pas autant d'importance au salaire que ce que nous avons estimé, ou encore que les taux de salaires des autres, sans connaître les procédures derrière la détermination de ces taux, ne seraient pas utilisés comme information afin d'évaluer son statut dans le groupe ou encore son appartenance à l'organisation. En bref, contrairement à nos attentes, la transparence salariale distributive n'a pas d'effet sur la satisfaction du besoin d'autonomie et d'affiliation.

Finalement, nous observons que ni la forme distributive ni la forme procédurale de la transparence salariale n'est en relation avec le besoin de compétence. D'un côté, nous

pensions que si un employé avait connaissance du salaire des autres, incluant jusqu'à son gestionnaire, celui-ci aurait une meilleure connaissance de ce qui est attendu de lui pour obtenir un meilleur salaire ou pour être récompensé pour l'atteinte des objectifs fixés (Tenhiälä *et al.*, 2023). Cela l'amènerait à se sentir plus en maîtrise de son cheminement, plus apte à identifier ce qu'est un objectif raisonnable de croissance salariale dans l'organisation, et donc plus compétent pour y arriver (Cullen et National Bureau of Economic, 2023). Cet argument s'opposait à l'augmentation du sentiment d'incertitude occasionné par le manque d'information découlant du secret salarial (Alterman *et al.*, 2021). Or, les résultats indiquent que même si un employé connaît la rémunération des autres, la satisfaction de son besoin de compétence n'est pas affectée. Cela peut provenir du fait qu'outre le salaire, l'employé a d'autres outils pour l'aider à connaître ce qu'il doit développer comme compétence pour progresser professionnellement.

D'un autre côté, nous croyions que si l'employé avait une meilleure interprétation de son environnement de travail en connaissant de ce qui est considéré dans l'élaboration des salaires, ce dernier serait plus outillé pour réduire son sentiment d'incertitude (Bamberger et Belogolovsky, 2017) et donc, de mettre en place les bonnes ressources afin de combler les critères lui permettant d'avoir une meilleure rémunération, ce qui contribuerait positivement à satisfaire son besoin de compétence (Zapata-Phelan *et al.*, 2009). Ce scénario s'oppose au cas de l'opacité salariale qui ne permet pas à l'employé de connaître les éléments considérés dans le traitement des salaires (Trotter *et al.*, 2017) et par conséquent, ne lui permet pas de développer les compétences nécessaires et accentue son sentiment d'incertitude (SimanTov-Nachlieli et Bamberger, 2021). Toutefois, à la lumière de nos résultats, la transparence procédurale ne semble pas avoir d'importance à ce niveau. Ce résultat nous semble surprenant. Possiblement que ceci découle du fait que même si un employé connaît le processus derrière la rémunération, ce dernier n'est pas plus outillé pour se sentir plus compétent ou si au contraire, constater un décalage entre ses compétences et ce qui est attendu.

Une autre piste d'explication serait que la transparence soit vue comme une attente minimale et normale, et qu'elle ait donc un effet limité sur le besoin de compétence. Ainsi, à l'instar de la justice organisationnelle, ce serait davantage le niveau d'opacité salariale

que le niveau de transparence qui aurait un effet sur la frustration (et non la satisfaction) de ce besoin. Une autre explication alternative consiste en la présence possible de facteurs qui font fluctuer cette relations (modérateurs). Par exemple, il est logique de croire que le besoin de compétence est moins affecté par la transparence salariale chez les employés plus expérimentés, ou encore chez ceux qui bénéficient d'une rémunération particulièrement généreuse.

En résumé, bien que nous nous attendions à un effet positif, les deux types de transparence salariale à l'étude ne démontrent pas d'influence significative sur la satisfaction du besoin de compétence. Ce sont donc d'autres facteurs liés à la rémunération ainsi qu'à d'autres pratiques de gestion qui façonnent la satisfaction de ce besoin.

5.1.2 Relation entre les trois besoins psychologiques, la motivation et le bien-être

Les hypothèses 7 et 8 venaient analyser la relation entre les trois besoins psychologiques, la motivation au travail et le bien-être au travail. D'un côté, l'hypothèse 7 avait pour objectif d'étudier le lien entre le besoin d'autonomie, de compétence et d'affiliation et la motivation intrinsèque. En fonction de notre recension des écrits, nous nous attendions à ce que le besoin d'autonomie (a), de compétence (b) et d'affiliation (c) soit positivement liés à la motivation intrinsèque. Plus précisément, nous supposons qu'un employé autonome sera plus orienté à exécuter des tâches précises par choix, ce qui favorise la motivation intrinsèque (Gagné et Deci, 2014). De plus, nous avons sous-entendu qu'un employé qui se sent compétent chercherait à progresser dans son travail, ce qui l'amènera à être motivé intrinsèquement (Deci et Ryan, 2000). Aussi, nous suggérons qu'un employé qui entretient de bonnes relations avec ses collègues, qui considère faire partie d'une équipe et perçoit de la reconnaissance de son entourage éprouvera plus de plaisir au travail, ce qui caractérise la motivation intrinsèque (Reis *et al.*, 2000). D'un autre côté, l'hypothèse 8 venait quant à elle étudier la relation entre la motivation intrinsèque et le bien-être au travail. Selon la littérature, nous nous attendions à ce que la motivation intrinsèque soit à son tour positivement reliée au bien-être au travail. Cette supposition provenait du fait que la motivation intrinsèque favorise l'engagement au travail (Lopes et Chambel, 2017), composante du bien-être, et agit comme prédicteur de changement

positif dans le bien-être au travail (Burton *et al.*, 2006). De ces faits, en regard aux résultats obtenus, nous ressortons deux constats.

D’abord, nous constatons que deux besoins psychologiques sont positivement liés à la motivation intrinsèque, soit l’autonomie et l’affiliation. Ce constat est en cohérence avec le postulat illustré par la littérature sur la théorie de l’auto-détermination. Effectivement, comme mentionné dans le premier chapitre de ce mémoire, trois besoins psychologiques sont essentiels à être satisfaits afin de favoriser la motivation intrinsèque chez un employé. En fait, la TAD stipule que plus le besoin d’autonomie, de compétence et d’affiliation sont satisfaits, plus l’employé sera motivé de façon intrinsèque. Toutefois, pour nos répondants, il semble que le besoin de compétence, contrairement aux deux autres, n’affiche pas cet effet.

Ensuite, nous constatons que la motivation intrinsèque est positivement liée au bien-être au travail. Ainsi, les résultats provenant de l’analyse de l’hypothèse 8 soutiennent notre position initiale. Ce constat est cohérent avec la littérature sur le sujet. En effet, selon la théorie demandes-ressources la motivation intrinsèque est liée à différentes composantes du bien-être au travail (Alarcon, 2011). Selon cette théorie, les ressources disponibles dans l’environnement de travail peuvent influencer le niveau de motivation perçu, ce qui affecte considérablement le niveau d’engagement au travail. Comme nous l’avons précédemment expliqué, l’engagement au travail est une composante importante dans l’étude du bien-être au travail. Par conséquent, les résultats confirment les constats bien établis dans la littérature du bien-être au travail. Il était donc juste de supposer que la motivation intrinsèque est positivement liée au bien-être au travail.

5.1.3 Rôle des variables médiatrices

Les hypothèses 9 et 10 avaient pour principal objectif d’étudier l’effet médiateur des trois besoins psychologiques dans la relation entre la transparence salariale et la motivation intrinsèque. L’hypothèse 9 était orientée vers la relation entre la transparence salariale distributive et la motivation intrinsèque tandis que l’hypothèse 10 se concentrait sur la relation entre la transparence salariale procédurale et la motivation intrinsèque.

À partir de l'hypothèse 9, nous supposons que le besoin d'autonomie (a), de compétence (b) et d'affiliation (c) exerceraient un effet médiateur dans la relation entre la transparence salariale distributive et la motivation intrinsèque. Puisque, tel qu'expliqué, cette forme de transparence n'a pas de relation significative avec les besoins, il va de soi que ceux-ci ne jouent pas ce rôle anticipé de mécanisme explicatif. Une piste d'explication possible est que la transparence distributive agisse davantage sur la motivation extrinsèque. En mettant une grande emphase sur les montants de rémunération, on peut présumer que les employés accorderont une plus grande place à ceux-ci dans la régulation de leur comportement, augmentant la composante extrinsèque de leur motivation.

Avec l'hypothèse 10, nous suggérons que le besoin d'autonomie (a), de compétence (b) et d'affiliation (c) exerceraient un effet médiateur dans la relation entre la transparence salariale procédurale et la motivation intrinsèque. À la suite de notre analyse, nous concluons un effet partiel. Les besoins d'autonomie et d'affiliation agissent bel et bien comme mécanismes explicatifs du lien entre la transparence procédurale et la motivation. C'est donc croire que la réduction de l'incertitude que permet cette forme de transparence conduit les employés, voyant ces deux besoins davantage satisfaits, à afficher une motivation plus auto-déterminée. Par ailleurs, le sentiment de compétence ne semble pas faire partie de ce mécanisme explicatif, puisqu'il n'est pas influencé par la transparence, pas plus qu'il est un levier de la motivation.

L'objectif derrière l'hypothèse 11 était d'analyser l'effet médiateur de la motivation intrinsèque dans la relation entre les trois besoins psychologiques et le bien-être au travail. Avec cette hypothèse, nous supposons donc que la motivation intrinsèque exercerait un effet médiateur dans la relation entre le besoin d'autonomie (a), de compétence (b) et d'affiliation (c) et le bien-être au travail. Notre analyse confirme cet effet de médiation pour ce qui est des besoins d'autonomie (a) et d'affiliation (c), mais pas pour le besoin de compétence (b). En effet, comme nous l'avons expliqué précédemment, ces deux premiers besoins psychologiques sont positivement liés à la motivation intrinsèque tout comme la motivation intrinsèque est positivement liée au bien-être au travail. Ainsi, c'est sans surprise que la motivation intrinsèque exerce un effet médiateur dans la relation entre ces deux besoins et le bien-être au travail.

De façon générale, nous concluons que les besoins d'autonomie et d'affiliation exercent un effet médiateur dans la relation entre la transparence salariale procédurale et la motivation intrinsèque. À son tour, la motivation intrinsèque exerce un effet médiateur dans la relation entre le besoin d'autonomie et d'affiliation et le bien-être au travail. De plus, nous concluons que les trois besoins psychologiques n'exercent aucun effet de médiation dans la relation entre la transparence salariale distributive et la motivation intrinsèque.

5.1.4 Relation entre la transparence salariale et le bien-être au travail

Finalement, les hypothèses 12 et 13 venaient étudier la relation entre la transparence salariale et le bien-être par l'entremise des trois besoins psychologiques et la motivation intrinsèque. L'hypothèse 12 se concentrait sur le lien entre la transparence salariale distributive et le bien-être au travail tandis que l'hypothèse 13 se concentrait sur le lien entre la transparence salariale procédurale et le bien-être au travail. Plus précisément, à partir de l'hypothèse 12, nous supposions que la transparence salariale distributive est positivement liée au bien-être psychologique au travail par l'entremise du besoin d'autonomie (a), de compétence (b) et d'affiliation (c) ainsi que de la motivation intrinsèque. Quant à l'hypothèse 13, nous suggérions que la transparence salariale procédurale est positivement liée au bien-être psychologique au travail par l'entremise du besoin d'autonomie (a), de compétence (b) et d'affiliation (c) ainsi que de la motivation intrinsèque. Ces positions s'appuyaient sur l'argument suivant. Le partage d'information sur le salaire individuel ou sur le processus de détermination des salaires peut favoriser la réduction du sentiment d'incertitude perçu par les employés en percevant un traitement équitable (Alterman *et al.*, 2021). Cette réduction de l'incertitude contribuerait à la satisfaction des trois besoins psychologiques (Gagné et Forest, 2008; Gagné *et al.*, 2022). À son tour, cette satisfaction viendrait favoriser la motivation intrinsèque d'un employé (Gagné et Deci, 2005). Ce qui, finalement, favoriserait le bien-être au travail (Van den Broeck *et al.*, 2021).

Notre analyse concernant l'hypothèse 12 révèle que les trois besoins ainsi que la motivation intrinsèque n'exercent pas d'effet médiateur dans la relation entre la transparence salariale distributive et le bien-être au travail. Bien qu'il existe une relation

entre la motivation intrinsèque et le bien-être au travail, le manque de relation entre la transparence salariale distributive et les trois besoins psychologiques peut venir expliquer la conclusion de l'hypothèse 12. D'ailleurs, ceci est cohérent avec l'analyse de l'hypothèse 9 qui a révélé que les trois besoins psychologiques n'exerçaient pas d'effet médiateur dans la relation entre la transparence salariale distributive et la motivation intrinsèque.

L'analyse de l'hypothèse 13 révèle quant à elle que le besoin d'autonomie (a), de compétence (b) et d'affiliation (c) ainsi que la motivation intrinsèque exercent un effet médiateur partiel dans la relation entre la transparence salariale procédurale et le bien-être au travail. Cet effet médiateur partiel peut provenir de deux explications. D'abord, comme mentionné précédemment, nous constatons une absence de lien entre la transparence salariale procédurale et le besoin de compétence qui n'est pas lié à la motivation intrinsèque. Aussi, contrairement au besoin de compétence, il existe une relation entre la transparence salariale procédurale et le besoin d'autonomie et d'affiliation. À leur tour, ces besoins sont en relation avec la motivation intrinsèque. Qui plus est, la motivation intrinsèque est liée au bien-être au travail. Ces constats sont cohérents avec l'analyse de nos hypothèses 10 et 11 qui a révélé que le besoin d'autonomie et d'affiliation exerçaient un effet médiateur dans la relation entre la transparence salariale procédurale et la motivation intrinsèque qui à son tour exerçait un effet médiateur dans la relation entre les trois besoins psychologiques et le bien-être au travail.

En résumé, le besoin d'autonomie et d'affiliation ainsi que la motivation intrinsèque exercent un effet médiateur seulement dans la relation entre la transparence salariale procédurale et le bien-être au travail. Nous concluons donc que la transparence salariale, seulement dans sa forme procédurale, se répercute positivement sur le bien-être des employés au travail, et ce par l'entremise de leurs besoins psychologiques (sauf compétence) et de la motivation intrinsèque.

5.2 Contributions théoriques

Depuis plusieurs années, les chercheurs se penchent de plus en plus sur le concept de transparence salariale. À la suite de notre revue de la littérature sur le sujet, nous avons

constaté qu'une grande partie des recherches étudie davantage les conséquences de la transparence salariale sur les organisations et sur la perception de justice organisationnelle. Les conséquences « psychologiques » sont quant à elles moins abordées dans la littérature. Ainsi, notre étude contribue à la littérature sur la transparence salariale en partageant les répercussions psychologiques sur les employés. En fait, en étant l'une des premières à examiner ces liens, nous contribuons à la littérature en explorant les effets motivationnels de la transparence salariale ainsi que ses effets sur le bien-être au travail. Les différentes contributions théoriques seront élaborées dans cette sous-section.

D'abord, nos résultats permettent de conclure que la transparence salariale procédurale favorise une motivation plus intrinsèque, mais que la transparence distributive n'a quant à elle pas d'effet. En fait, il est possible que le manque d'effet de la transparence distributive sur la motivation dépende de sa relation avec le niveau de transparence procédurale ou du salaire. Par exemple, si un employé est satisfait de son salaire, il est fort possible que ce dernier soit indifférent au partage des salaires individuels. De son côté, la transparence procédurale a un effet positif sur le besoin d'autonomie et d'affiliation. Notre postulat est qu'une telle transparence réduit l'incertitude au niveau de la rémunération, mais aussi des perspectives et critères de progression et du statut dans le groupe. Ce constat nous permet de déduire que, au contraire, soumis à une politique de secret salarial, un employé ne peut connaître les éléments qui sont considérés dans le processus de rémunération, ce qui peut, en plus de générer de l'incertitude, favoriser la perception d'une injustice, d'une inégalité et d'un traitement d'exploitation (Alterman *et al.*, 2021). Un tel employé est privé de précieuses informations, ce qui ne lui permet pas de combler le manque d'information qui accentue son sentiment d'incertitude. Par le fait même, cela peut favoriser l'adoption d'un comportement défensif tout en nuisant à la satisfaction du besoin d'autonomie. Par conséquent, la transparence salariale amène un employé à mieux comprendre le processus de rémunération, à disposer des informations sur son positionnement par rapport aux autres et sur les explications de celui-ci (Colella *et al.*, 2007), lui permettant ainsi de se fixer des objectifs et mieux arbitrer son cheminement vers l'atteinte de celles-ci. Ces éléments sont essentiels dans la satisfaction de son besoin d'autonomie (Visser, 2010).

Dans un second temps, le secret salarial implique l'interdiction de discuter de rémunération entre les collègues (Cullen et National Bureau of Economic, 2023; Cullen *et al.*, 2018). Cela amène donc les employés à faire des hypothèses sur la rémunération de chacun, ce qui peut venir affecter leurs relations (Alterman *et al.*, 2021). Ainsi, dans la mesure où la transparence salariale permet, au contraire, un certain partage d'information salariale, les employés sont mieux outillés pour comprendre les écarts salariaux, ce qui leur permettra d'adapter favorablement leur comportement et attitude entre eux (Cullen *et al.*, 2018), ce qui contribue à la satisfaction du besoin d'affiliation (Reis *et al.*, 2000). En ayant une influence positive sur la satisfaction du besoin d'autonomie et d'affiliation, la transparence salariale procédurale est positivement liée à la motivation. Ce lien s'explique par le fait que ces deux besoins exercent un effet médiateur entre la transparence salariale procédurale et la motivation. Ainsi, nous contribuons à la littérature en faisant un lien entre la transparence salariale procédurale et la motivation, par le biais des besoins psychologiques et la théorie de la gestion de l'incertitude.

Bien que notre étude se concentre sur l'effet de la transparence salariale sur la motivation et le bien-être, nos résultats permettent de faire un parallèle avec la justice organisationnelle et plus spécifiquement, la justice procédurale. Brièvement, la justice procédurale concerne le partage d'information concernant comment une décision est prise et implique une réaction émotionnelle positive ou négative de l'employé (Konovsky, 2000). D'ailleurs, une grande partie des modèles découlant de la justice organisationnelle proposent l'importance accordée à la perception de procédures équitables et que ces dernières mènent à des résultats favorables. Parmi ces modèles, il est possible de retrouver l'échange social. Ce modèle nous permet de lier nos résultats à la littérature sur la justice procédurale en fonction du fait que cette théorie s'intéresse à la façon dont les employés créent des relations et l'importance du sentiment de confiance (Konovsky, 2000). En effet, tout comme dans la justice procédurale, la transparence salariale procédurale contribue positivement au sentiment de confiance perçu en offrant aux employés de mieux comprendre le processus salarial (Quinn, 2015), ce qui permet de conclure que l'organisation agit de manière bienveillante (Day, 2011). En ayant les informations nécessaires pour conclure à un traitement équitable, l'employé ressentira moins

d'incertitude, ce qui contribue positivement au sentiment d'autonomie perçue (SimanTov-Nachlieli et Bamberger, 2021).

Par ces faits, tout comme la justice procédurale semble plus importante que sa tangente distributive dans la prédiction de certaines conséquences (McFarlin et Sweeney, 1992), nos résultats suggèrent que la transparence procédurale serait largement plus influente que la transparence distributive dans la prédiction de la motivation. Effectivement, nos résultats illustrent que la transparence salariale distributive n'a pas d'effet sur les trois besoins psychologiques et donc, la motivation. Dans un contexte de secret salarial, les employés n'ont aucun accès à l'information entourant la rémunération dans l'organisation (Cullen et National Bureau of Economic, 2023; Trotter *et al.*, 2017). En réaction, l'employé fait ses propres interprétations, ce qui accentue son sentiment d'incertitude perçue (Alterman *et al.*, 2021). Par le biais de la transparence salariale distributive et la théorie de la gestion de l'incertitude, nous pensons qu'un employé qui dispose d'information sur la rémunération de ses collègues ou de son supérieur pourrait davantage combler son manque d'information qui ne lui permet pas de conclure à un traitement équitable (Alterman *et al.*, 2021). En effet, cet argument s'appuyait entre autres sur le fait qu'il est difficile pour un employé d'ignorer l'information sur le système de rémunération lorsque celle-ci est disponible (Bamberger et Belogolovsky, 2017), donc qu'il serait plus disposé à collecter l'information nécessaire pour se faire une meilleure interprétation. Or, le fait de connaître la rémunération de ses collègues ne semble pas contribuer à réduire son sentiment d'incertitude, ce qui nuit à la satisfaction de ses trois besoins psychologiques et l'atteinte de la motivation intrinsèque.

En résumé, ce n'est pas la divulgation des montants qui semble importer, mais plutôt la divulgation des procédures qui conduisent à la détermination de ces montants. Tout comme pour les formes de justice (McFarlin et Sweeney, 1992; Tremblay *et al.*, 2018), il est néanmoins possible que l'interaction ou l'alignement de ces formes de transparence puisse jouer un certain rôle. D'autres études sont nécessaires pour explorer ces avenues.

Le constat selon lequel la transparence salariale n'a d'influence sur le besoin de compétence contribue aussi substantiellement à la littérature sur la transparence salariale.

La transparence salariale ne semble pas permettre à un employé de connaître les compétences à développer ou appliquer pour faire progresser sa carrière et se sentir plus compétent (Cullen et National Bureau of Economic, 2023). En fait, le fait de connaître la rémunération de ses collègues ou de son gestionnaire ne donne pas suffisamment d'information à l'employé sur ce qui est attendu de lui. Dans le même sens, même si un employé connaît les éléments entourant le processus de détermination des salaires, ce dernier n'est pas plus disposé à appliquer les bonnes ressources pour atteindre les objectifs lui permettant de faire évoluer sa carrière. Ces éléments ne permettent donc pas de réduire son sentiment d'incertitude et ne contribuent pas à satisfaire son besoin de compétence. Nous contribuons donc à la littérature en avançant que le partage d'information sur la rémunération, peu importe le niveau et la forme, n'a pas d'effet sur la perception de compétence d'un employé.

Comme nous l'avons mentionné, la théorie de l'auto-détermination propose un continuum de l'auto-détermination allant de non déterminé à auto-déterminé (Crevier-Braud *et al.*, 2009). La forme de motivation associée à l'auto-détermination est la motivation intrinsèque (Howard *et al.*, 2016). Selon cette théorie, un employé peut arriver à ce type de motivation par les raisons guidant ses décisions et ses actions ainsi que par la satisfaction de trois besoins psychologiques, c'est-à-dire l'autonomie, compétence et affiliation (Gagné et Deci, 2005). Ainsi, notre étude contribue à cette littérature en appuyant l'importance de la satisfaction de deux de ces besoins sur la motivation intrinsèque. D'abord, nous appuyons le fait qu'un employé doit être disposé à accepter les raisons qui l'amènent à exercer des tâches précises (Van den Broeck *et al.*, 2011). En fait, pour se sentir autonome, un employé doit être convaincu que l'exécution d'une action se fait par choix, c'est-à-dire qu'il décide par lui-même de la faire (Chakrabarty, 2021). De plus, il est essentiel pour favoriser le besoin d'affiliation, et par le fait même la motivation intrinsèque, qu'un employé ressente un plaisir dans ses relations sociales au travail (Reis *et al.*, 2000).

Finalement, notre étude contribue à la littérature en liant la motivation et le bien-être au travail. Selon la littérature, la motivation est une composante essentielle dans la perception de bien-être perçue par un employé (Björklund *et al.*, 2013; Llorens *et al.*, 2007; Salmela-

Aro et Nurmi, 2004). Nos résultats appuient cet argument en confirmant l'effet que la motivation peut avoir sur le bien-être. En fait, nous confirmons l'argument que les ressources disponibles dans un environnement de travail viennent contribuer au niveau de motivation perçue, ce qui vient influencer le degré d'engagement au travail d'un employé (Alarcon, 2011; Lopes et Chambel, 2017). Ainsi, la motivation exerce un effet sur le niveau de bien-être au travail perçu.

5.3 Contributions pratiques

Bien que le concept de transparence salariale suscite de plus en plus d'intérêt de la part des chercheurs, les meilleures pratiques la concernant restent incertaines. Comme nous l'avons démontré, la transparence salariale est un sujet qui implique davantage des répercussions découlant de son application tant au niveau de l'organisation que des employés. Ainsi, notre mémoire contribue sur le plan pratique à différents niveaux.

D'abord, nous amenons l'argument qu'une organisation qui hésite à implanter une politique favorisant la transparence salariale devrait davantage se concentrer sur la transparence salariale procédurale. Effectivement, cette étude fait ressortir que ce type influence davantage la motivation intrinsèque et le bien-être au travail des employés, contrairement à la transparence salariale distributive. Ainsi, une organisation qui met en place une politique de transparence salariale favorisant le partage d'information sur les éléments considérés dans la détermination de la rémunération offre de meilleures occasions pour les employés de satisfaire les besoins psychologiques, ce qui a une influence positive sur la motivation intrinsèque, puis sur le bien-être au travail.

Ensuite, nous confirmons l'importance qu'une organisation doit accorder quant à la satisfaction du besoin d'autonomie et d'affiliation. En effet, cette satisfaction contribue à atteindre l'auto-détermination et donc, à amener l'employé à être motivé de façon intrinsèque. De ce fait, si une organisation s'intéresse à la motivation de ses employés, elle peut se concentrer sur l'environnement de travail qu'elle offre, c'est-à-dire de s'assurer qu'elle permet à ses employés de faire preuve d'autonomie et de créer des liens véritables entre collègues.

Finalement, une organisation qui se soucie du bien-être de ses employés peut donc se concentrer sur les ressources qu'elle met à leur disposition. Effectivement, comme nous venons de l'expliquer, la transparence salariale procédurale et la satisfaction des trois besoins psychologiques jouent un grand rôle dans la quête de motivation et du bien-être au travail. Ainsi, avec le partage d'information sur la procédure de rémunération, une organisation contribue à réduire le sentiment d'incertitude perçu par un employé. Cette réduction vient à son tour contribuer positivement à la satisfaction du besoin d'autonomie et d'affiliation. Cela s'explique par le fait que le partage d'information permet aux employés d'avoir suffisamment d'information pour les guider dans leurs décisions et leur conception de la réalité. Ce qui n'est pas possible avec des politiques de secret salarial. Une organisation qui permet à ses employés de satisfaire ces besoins psychologiques contribue davantage à la motivation intrinsèque de ces derniers. Comme nous l'avons démontré, le niveau de ressources disponibles dans un environnement de travail influence l'engagement au travail des employés. De ces faits, cette plus grande disponibilité des ressources contribue au bien-être au travail des employés.

5.4 Limites et pistes de recherches futures

Comme nous pouvons nous y attendre, cette étude comporte certaines limites. D'abord, malgré le fait que la collecte de données a été réalisée sur deux temps de mesure, il n'est pas possible d'assurer la causalité entre les variables à l'étude. Notre étude visait plutôt à analyser les relations possibles entre les variables à l'étude et est basée sur la littérature en lien avec la transparence salariale, la motivation au travail et le bien-être au travail. Étant donné que dans le cadre de ce mémoire il n'était pas possible de réaliser une étude longitudinale, ceci serait une piste de recherche future intéressante afin de vérifier le lien causal entre les différentes variables.

D'ailleurs, bien que nous ayons considéré l'effet de la transparence salariale dans son ensemble sur la motivation et le bien-être, il serait intéressant d'étudier les interactions entre les différentes formes de transparence salariale. En effet, il serait avantageux de connaître l'influence qu'elles peuvent avoir entre elles puisque cette interaction peut jouer un rôle important, tant au niveau de son application ou de son influence sur d'autres éléments clés du marché du travail. Aussi, nous nous sommes concentrés sur l'effet de la

transparence salariale sur la motivation intrinsèque en fonction de la théorie de l'auto-détermination. De ce fait, et considérant l'absence de relation entre la transparence distributive sur cette forme de motivation, les recherches futures pourraient étudier l'effet de la transparence salariale sur d'autres formes de motivation, notamment la motivation extrinsèque. De même, les chercheurs pourraient étudier le phénomène en appliquant d'autres théories permettant d'analyser d'autres formes de la motivation.

En outre, notre étude n'a pas examiné le rôle de potentielles variables modératrices dans l'effet de la transparence salariale. Tel que mentionné plus haut, on peut présumer que cet effet puisse varier en fonction de différents critères, comme le nombre d'années d'expérience, le niveau de rémunération ou la satisfaction à l'égard de celle-ci, ou en fonction de la qualité du climat d'équipe ou du climat organisationnel. Nous encourageons les études futures à se pencher sur de telles logiques d'interaction.

Une autre limite a trait à notre mesure du bien-être. Initialement, nous avons choisi l'Index of Psychological Well-Being at Work à 25 éléments pour mesurer le bien-être au travail. Cependant, comme nous l'avons mentionné précédemment, nous avons été contraints de retirer 20 indicateurs, ne laissant qu'une seule dimension contenant 5 indicateurs, ce qui peut rendre notre mesure du bien-être au travail incomplète. Ainsi, une piste de recherche future serait de sélectionner un autre outil de mesure pour mesurer le bien-être au travail afin d'avoir des résultats plus complets et représentatifs de la réalité.

Bien que nous ayons ciblé six variables de contrôles, dont deux en lien direct avec le milieu de travail, nous n'avons pas mesuré le secteur d'activité et le type d'emploi. Effectivement, afin d'avoir un nombre de répondants satisfaisant, notre étude n'a pas fait de distinction sur ces points. Ces deux éléments peuvent avoir une influence sur la réaction des employés envers une politique de transparence salariale. De ce fait, dans des recherches futures, il serait intéressant de faire la distinction quant au secteur d'activité et le type d'emploi afin de mesurer leur répercussion sur la perception de la transparence salariale et par le fait même, la motivation et le bien-être.

Nous identifions également une autre limite ressortant de notre étude, soit les pays sélectionnés. Pour des raisons de faisabilités, nous avons préféré nous concentrer sur des

participants résidant au Canada ou aux États-Unis. Comme ce sont deux pays ayant plusieurs ressemblances quant au marché du travail, il est possible que le manque de variance dans nos résultats découle de ce fait. Par conséquent, il serait intéressant, dans le futur, d'intégrer d'autres pays afin de voir s'il existe une variance quant au pays de résidence.

Enfin, les recherches futures pourraient étudier les effets de la transition des politiques de secret salarial vers des politiques de transparence salariale. Ces concepts sont souvent opposés, mais mériteraient qu'on les étudie ensemble pour déterminer les liens pouvant ressortir. Dans le même sens, il serait intéressant de mesurer l'influence que cette transition peut avoir sur l'évolution de la motivation.

Conclusion

L'objectif de ce mémoire était d'examiner les effets de la transparence salariale, c'est-à-dire la perception de la transparence salariale distributive et la transparence salariale procédurale, sur la satisfaction des trois besoins psychologiques, soit l'autonomie, la compétence et l'affiliation ainsi que sur la motivation intrinsèque ainsi que dans quelle mesure le niveau de satisfaction des trois besoins psychologiques et de motivation intrinsèque exerce-t-il un effet médiateur entre les deux formes de transparence salariale à l'étude et le bien-être au travail. L'intérêt découlant de ces deux questions de recherche provient du fait que la littérature sur la transparence salariale est très faible quant au lien avec la motivation au travail et le bien-être au travail. Ainsi, nous voulions contribuer à la littérature sur la transparence salariale en faisant des liens avec la motivation, mais également en étudiant sa possible influence entre la transparence salariale et le bien-être au travail. Enfin, nous trouvions intéressant de faire ce lien en considérant la théorie de l'auto-détermination, théorie importante dans l'analyse de la motivation au travail.

De façon générale, nos résultats indiquent que la transparence salariale procédurale est positivement liée au bien-être au travail par l'entremise du besoin d'autonomie et d'affiliation ainsi que de la motivation intrinsèque, mais pas le besoin de compétence. Ainsi, il est possible de constater que la transparence salariale distributive ne semble pas liée au bien-être au travail. De même que cette dernière ne démontre aucune relation significative avec les trois besoins psychologiques.

Cette étude bonifie les connaissances théoriques et pratiques sur la transparence salariale et la motivation, et suggère qu'il est essentiel de continuer à s'intéresser à ces deux domaines. Étant donné que la transparence salariale est un sujet en émergence, il va être intéressant d'analyser son influence sur les différentes composantes du marché du travail et de faire des liens avec différentes théories.

Bibliographie

- Achim, André (2020). « Esprit et enjeux de l'analyse factorielle exploratoire », *The quantitative methods for psychology*, vol. 16, no 4, p. 213-247.
- Adler, Jeremy et Ingela Parmryd (2010). « Quantifying colocalization by correlation: The pearson correlation coefficient is superior to the mander's overlap coefficient », *Cytometry Part A*, vol. 77, no 8, p. 733-742.
- Aggarwal, Arun, Pawan Kumar Chand, Deepika Jhamb et Amit Mittal (2020). « Leader-member exchange, work engagement, and psychological withdrawal behavior: The mediating role of psychological empowerment », *Frontiers in psychology*, vol. 11, p. 513094.
- Alarcon, Gene M (2011). « A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 79, no 2, p. 549-562.
- Alterman, Valeria, Peter A. Bamberger, Mo Wang, Jaclyn Koopmann, Elena Belogolovsky et Junqi Shi (2021). « Best not to know: Pay secrecy, employee voluntary turnover, and the conditioning effect of distributive justice », *Academy of Management Journal*, vol. 64, no 2, p. 482.
- Ambrose, Maureen L., Lynn K. Harland et Carol T. Kulik (1991). « Influence of social comparisons on perceptions of organizational fairness », *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, no 2, p. 239-246.
- Amin, Muh Sirojuddin (2022). « Organizational commitment, competence on job satisfaction and lecturer performance: Social learning theory approach », *Golden Ratio of Human Resource Management*, vol. 2, no 1, p. 40-56.
- Arnold, Alexandra, Ingrid Fulmer, Anna Sender, David Allen et Bruno Staffelbach (2018). *Compensation and pay transparency practices in switzerland: Survey report 2018*,
- Arvanitis, Alexios et Konstantinos Kalliris (2020). « Consistency and moral integrity: A self-determination theory perspective », *Journal of Moral Education*, vol. 49, no 3, p. 316-329.
- Bajaj, Isha et Mandeep Kaur (2022). « Validating multi-dimensional model of financial literacy using confirmatory factor analysis », *Managerial Finance*, vol. 48, no 9-10, p. 1488-1512.
- Baker, Michael, Yosh Halberstam, Kory Kroft, Alexandre Mas, Derek Messacar et Research National Bureau of Economic (2019). *Pay transparency and the gender gap*, Cambridge, Mass., National Bureau of Economic Research. Récupéré de <https://www.nber.org/papers/w25834>
- Bakker, Arnold (2008). « Building engagement in the workplace », dans *The peak performing organization*, Routledge, p. 96-118.
- Bakker, Arnold B et Evangelia Demerouti (2007). « The job demands-resources model: State of the art », *Journal of managerial psychology*, vol. 22, no 3, p. 309-328.
- Bakker, Arnold B, Evangelia Demerouti et Ana Isabel Sanz-Vergel (2014). « Burnout and work engagement: The jd-r approach », *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, vol. 1, no 1, p. 389-411.
- Bakker, Arnold, Evangelia Demerouti et Wilmar Schaufeli (2003). « Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model »,

- European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 12, no 4, p. 393-417.
- Bamberger, Peter A (2021). « Pay transparency: Conceptualization and implications for employees, employers, and society as a whole », dans *Oxford research encyclopedia of business and management*.
- Bamberger, Peter et Elena Belogolovsky (2017). « The dark side of transparency: How and when pay administration practices affect employee helping », *The Journal of applied psychology*, vol. 102, no 4, p. 658-671.
- Baron, Reuben M. et David A. Kenny (1986). « The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations », *Journal of personality and social psychology*, vol. 51, no 6, p. 1173-1182.
- Ben Aissa, Hazem et Narjes Sassi (2019). « Application du modèle du « job/demand/resource » à l'analyse des niveaux de stress des cadres », *Management International*, vol. 23, no 2, p. 32-44.
- Benzeval, Michaela et Ken Judge (2001). « Income and health: The time dimension », *Social science & medicine*, vol. 52, no 9, p. 1371-1390.
- Berger, Jean-Louis (2021). « Analyse factorielle exploratoire et analyse en composantes principales: Guide pratique ».
- Björklund, Christina, Irene Jensen et Malin Lohela-Karlsson (2013). « Is a change in work motivation related to a change in mental well-being? », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 83, no 3, p. 571-580.
- Bono, Joyce E. et Timothy A. Judge (2003). « Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders », *The Academy of Management Journal*, vol. 46, no 5, p. 554-571.
- Burke, Ronald J et Graeme MacDermid (1999). « Are workaholics job satisfied and successful in their careers? », *Career Development International*, vol. 4, no 5, p. 277-282.
- Burmester, Katharine B, John C Landefeld, David H Rehkopf, Maureen Lahiff, Karen Sokal-Gutierrez, Sarah Adler-Milstein, *et al.* (2015). « Impact of a private sector living wage intervention on depressive symptoms among apparel workers in the dominican republic: A quasi-experimental study », *BMJ open*, vol. 5, no 8.
- Burton, Kimberly D, John E Lydon, David U D'Alessandro et Richard Koestner (2006). « The differential effects of intrinsic and identified motivation on well-being and performance: Prospective, experimental, and implicit approaches to self-determination theory », *Journal of personality and social psychology*, vol. 91, no 4, p. 750.
- « Can pay transparency reduce employee turnover? », (2023). *HRNews*, p. n/a.
- Chakrabarty, Subrata (2021). « Intrapreneurship in teams/groups: Self-determination theory and compensation », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 28, no 1, p. 45-58.
- Chambel, Maria José et Filipa Castanheira (2007). « They don't want to be temporaries: Similarities between temps and core workers », *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, vol. 28, no 8, p. 943-959.

- Chénard-Poirier, Léandre Alexis, Robert J. Vallerand, Jérémie Verner-Filion, Nathalie Houlfort, Jacques Forest et Natalie Rinfret (2023). « Optimal functioning in society: A conceptualization, a measure, and a look at determinants », *Journal of Happiness Studies*, vol. 24, no 2, p. 857-892.
- Clark, Andrew E. et Andrew J. Oswald (1998). « Comparison-concave utility and following behaviour in social and economic settings », *Journal of Public Economics*, vol. 70, no 1, p. 133-155.
- Colella, Adrienne, Ramona L. Paetzold, Asghar Zardkoohi et Michael J. Wesson (2007). « Exposing pay secrecy », *The Academy of Management Review*, vol. 32, no 1, p. 55-71.
- Collie, Rebecca J., Jennifer D. Shapka, Nancy E. Perry et Andrew J. Martin (2016). « Teachers' psychological functioning in the workplace: Exploring the roles of contextual beliefs, need satisfaction, and personal characteristics », *Journal of Educational Psychology*, vol. 108, no 6, p. 788.
- Colquitt, Jason A., Edwyna T. Hill et David De Cremer (2023). « Forever focused on fairness: 75 years of organizational justice in personnel psychology », *Personnel Psychology*, vol. 76, no 2, p. 413-435.
- Cordier-Chemarin, Valérie (2017). « Rh : Le défi des générations », *Revue RH*, vol. 20, no 2. <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-20-no-2/rh-le-defi-des-generations>
- Costello, Anna B et Jason Osborne (2019). « Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis », *Practical assessment, research, and evaluation*, vol. 10, no 1, p. 7.
- Crevier-Braud, Laurence, Jacques Forest, CRHA, distinction fellow et Marylène Gagné (2009). *Mieux comprendre la motivation au travail*. Récupéré le 20 septembre 2023 de <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/archives/mieux-comprendre-la-motivation-au-travail>
- CRHA (2023). *Transparence salariale : Attentes élevées des travailleurs selon un sondage de l'ordre*. Récupéré le 17 novembre 2023 de <https://ordrecrha.org/salle-de-presse/communiqués-de-presse/2023/10/transparence-salariale-attentes-elevees-travailleurs>
- Cullen, Zoe B. et Research National Bureau of Economic (2023). *Is pay transparency good?*, Cambridge, Mass., National Bureau of Economic Research. Récupéré de <https://www.nber.org/papers/w31060>
- Cullen, Zoe B., Bobak Pakzad-Hurson et Research National Bureau of Economic (2021). *Equilibrium effects of pay transparency*, Cambridge, Mass., National Bureau of Economic Research. Récupéré de <https://www.nber.org/papers/w28903>
- Cullen, Zoë, Ricardo Perez-Truglia et Research National Bureau of Economic (2018). *How much does your boss make? The effects of salary comparisons*, Cambridge, Mass., National Bureau of Economic Research. Récupéré de <https://prod.nber.org/papers/w24841>
- Dagenais-Desmarais, Véronique et André Savoie (2012). « What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences », *Journal of Happiness Studies*, vol. 13, p. 659-684.

- Dahl, Michael S et Lamar Pierce (2020). « Pay-for-performance and employee mental health: Large sample evidence using employee prescription drug usage », *Academy of Management Discoveries*, vol. 6, no 1, p. 12-38.
- Danna, Karen et Ricky W Griffin (1999). « Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature », *Journal of management*, vol. 25, no 3, p. 357-384.
- Day, Nancy E (2012). « Pay equity as a mediator of the relationships among attitudes and communication about pay level determination and pay secrecy », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 19, no 4, p. 462-476.
- Day, Nancy E. (2011). « Perceived pay communication, justice and pay satisfaction », *Employee Relations*, vol. 33, no 5, p. 476-497.
- Debra, S. Friedman (2014). « Pay transparency : The new way of doing business », *Compensation & Benefits Review*, vol. 46, no 5-6, p. 292-294.
- Deci, Edward L., James P. Connell et Richard M. Ryan (1989). « Self-determination in a work organization », *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, no 4, p. 580-590.
- Deci, Edward L. et Richard M. Ryan (2000). « The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior », *Psychological Inquiry*, vol. 11, no 4, p. 227-268.
- Deci, Edward L., Richard M. Ryan, Marylène Gagné, Dean R. Leone, Julian Usunov et Boyanka P. Kornazheva (2001). « Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 27, no 8, p. 930-942.
- Deery, Stephen, Roderick Iverson et Janet Walsh (2002). « Work relationships in telephone call centres: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal », *Journal of Management studies*, vol. 39, no 4, p. 471-496.
- Demerouti, Evangelia et Arnold B Bakker (2011). « The job demands-resources model: Challenges for future research », *SA Journal of Industrial Psychology*, vol. 37, no 2, p. 01-09.
- Demerouti, Evangelia, Arnold B Bakker, Friedhelm Nachreiner et Wilmar B Schaufeli (2001). « The job demands-resources model of burnout », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no 3, p. 499.
- Demir, Süleyman (2022). « Comparison of normality tests in terms of sample sizes under different skewness and kurtosis coefficients », *International Journal of Assessment Tools in Education*, vol. 9, no 2, p. 397-409.
- Deniau, Kévin (2023). *Transparence salariale : Une tendance qui va perdurer* Récupéré le 3 novembre 2023 de <https://www.lesaffaires.com/dossier/remuneration-zoom-sur-la-transparence-salariale/transparence-salariale-une-tendance-qui-va-perdurer/640438>
- Derks, Daantje et Arnold B Bakker (2010). « The impact of e-mail communication on organizational life », *Cyberpsychology*, vol. 4, no 1.
- Derks, Daantje, Lieke L ten Brummelhuis, Dino Zecic et Arnold B Bakker (2014). « Switching on and off...: Does smartphone use obstruct the possibility to engage in recovery activities? », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 23, no 1, p. 80-90.

- DeVaro, Jed et John S Heywood (2017). « Performance pay and work-related health problems: A longitudinal study of establishments », *ILR Review*, vol. 70, no 3, p. 670-703.
- Diener, Ed (1984). « Subjective well-being », *Psychological bulletin*, vol. 95, no 3, p. 542.
- Diener, Edward, Richard E Lucas et Shigehiro Oishi (2002). « Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction », *Handbook of positive psychology*, vol. 2, p. 63-73.
- Etikan, Ilker, Sulaiman Abubakar Musa et Rukayya Sunusi Alkassim (2016). « Comparison of convenience sampling and purposive sampling », *American journal of theoretical and applied statistics*, vol. 5, no 1, p. 1-4.
- Fan, Xiaoshuai, Qingye Wu et Christopher S. Tang (2023). « The implications of pay transparency in the presence of over- and underconfident agents », *Production and Operations Management*, vol. 32, no 7, p. 2304-2321.
- Fernet, Claude, Stéphanie Austin et Robert J Vallerand (2012). « The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the jd-r model », *Work & Stress*, vol. 26, no 3, p. 213-229.
- Fernet, Claude, Marylène Gagné et Stéphanie Austin (2010). « When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, no 8, p. 1163.
- Fields, Gary S (1980). « Education and income distribution in developing countries: A review of the literature ».
- Florentine, Sharon (2017). « How pay transparency and equity help employers retain workers », *CIO*, p. n/a.
- Forest, Jacques et Geneviève A Mageau (2008). « La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination », *Psychologie Québec*, vol. 25, no 5, p. 33-36.
- Gagné, Marylène et Edward L. Deci (2005). « Self-determination theory and work motivation », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no 4, p. 331+.
- Gagné, Marylène et Jacques Forest (2008). « The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate », *Canadian Psychology*, vol. 49, no 3, p. 225-232.
- Gagné, Marylène, Jacques Forest, Maarten Vansteenkiste, Laurence Crevier-Braud, Anja Van den Broeck, Ann Kristin Aspel, *et al.* (2015). « The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 24, no 2, p. 178-196.
- Gagné, Marylène, Sharon K. Parker, Mark A. Griffin, Patrick D. Dunlop, Caroline Knight, Florian E. Klonek, *et al.* (2022). « Understanding and shaping the future of work with self-determination theory », *Nature Reviews Psychology*, vol. 1, no 7, p. 378-392.
- Ghasemi, Asghar et Saleh Zahediasl (2012). « Normality tests for statistical analysis: A guide for non-statisticians », *International journal of endocrinology and metabolism*, vol. 10, no 2, p. 486.
- Gilbert, M-H, Véronique Dagenais-Desmarais et André Savoie (2011). « Validation d'une mesure de santé psychologique au travail », *European review of applied psychology*, vol. 61, no 4, p. 195-203.

- Grant, Adam M, Marlys K Christianson et Richard H Price (2007). « Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs », *Academy of management perspectives*, vol. 21, no 3, p. 51-63.
- Grasser, Robert, Andrew H. Newman et Grazia Xiong (2022). « Revisiting the mixed effects of pay transparency on employee motivation ».
- Grienberger, Ilse V. et Christel G. Rutte (1997). « Influence of social comparisons of outcomes and procedures on fairness judgments », *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, no 6, p. 913-919.
- Grote, Gudela et David Guest (2017). « The case for reinvigorating quality of working life research », *Human Relations*, vol. 70, no 2, p. 149-167.
- Gubler, Timothy, Ian Larkin et Lamar Pierce (2018). « Doing well by making well: The impact of corporate wellness programs on employee productivity », *Management Science*, vol. 64, no 11, p. 4967-4987.
- Guest, David E (2017). « Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework », *Human resource management journal*, vol. 27, no 1, p. 22-38.
- Güntert, Stefan T. (2015). « The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work », *Motivation and Emotion*, vol. 39, no 1, p. 74-87.
- Härdle, Wolfgang, Joel Horowitz et Jens-Peter Kreiss (2003). « Bootstrap methods for time series », *International Statistical Review*, vol. 71, no 2, p. 435-459.
- Hardre, Patricia L. et Johnmarshall Reeve (2009). « Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: An intervention study », *International Journal of Training and Development*, vol. 13, no 3, p. 165-184.
- Hartmann, Frank et Sergeja Slapničar (2012). « Pay fairness and intrinsic motivation: The role of pay transparency », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, no 20, p. 4283-4300.
- Hayes, Andrew F (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*, Guilford publications.
- HEC Montréal (2024). *Génération z et monde du travail : La révolution est-elle inévitable?* Récupéré le 22 juin 2024 de <https://ecole-dirigeants.hec.ca/blogs/actualites/generation-z-et-monde-du-travail-la-revolution-est-elle-inevitable>
- Hirschi, Andreas, Bora Lee, Erik J Porfeli et Fred W Vondracek (2013). « Proactive motivation and engagement in career behaviors: Investigating direct, mediated, and moderated effects », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 83, no 1, p. 31-40.
- Hofstede, Geert (1984). « The cultural relativity of the quality of life concept », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 9, no 3, p. 389.
- Hooper, Daire, Joseph Coughlan et Michael Mullen (2007). « Structural equation modeling: Guidelines for determining model fit », *The Electronic Journal of Business Research Methods*, vol. 6.
- Howard, Joshua, Marylène Gagné, Alexandre J. S. Morin et Anja Van den Broeck (2016). « Motivation profiles at work: A self-determination theory approach », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 95-96, p. 74.

- Howard, Matt C (2016). « A review of exploratory factor analysis decisions and overview of current practices: What we are doing and how can we improve? », *International journal of human-computer interaction*, vol. 32, no 1, p. 51-62.
- Judge, Timothy A et Shinichiro Watanabe (1993). « Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no 6, p. 939.
- Kanat-Maymon, Yaniv, Maor Elimelech et Guy Roth (2020). « Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory », *European Management Journal*, vol. 38, no 4, p. 555-564.
- Keyes, Corey Lee M (1998). « Social well-being », *Social psychology quarterly*, p. 121-140.
- Keyes, Corey LM et Jeana L Magyar-Moe (2003). « The measurement and utility of adult subjective well-being ».
- Konovsky, Mary A. (2000). « Understanding procedural justice and its impact on business organizations », *Journal of management*, vol. 26, no 3, p. 489-511.
- Larsimont, Perrine (2024, 16 mars). « Que veulent les travailleurs de la génération z? » [Collaboration spéciale], *Le Devoir*, section Cahier spécial Syndicalisme, p. 1
- Lin, Chieh-Peng, Yuan Hui Tsai et Chou-Kang Chiu (2009). « Modeling customer loyalty from an integrative perspective of self-determination theory and expectation-confirmation theory », *Journal of Business and Psychology*, vol. 24, no 3, p. 315-326.
- Llorens, Susana, Wilmar Schaufeli, Arnold Bakker et Marisa Salanova (2007). « Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? », *Computers in human behavior*, vol. 23, no 1, p. 825-841.
- Long, J Scott (1983). *Confirmatory factor analysis: A preface to lisrel*, Sage publications.
- Lopes, S. et M. J. Chambel (2017). « Temporary agency workers' motivations and well-being at work: A two-wave study », *International Journal of Stress Management*, vol. 24, no 4, p. 321-346.
- Lopes, Silvia et Maria José Chambel (2012). « Reciprocity of temporary and permanent workers: An exploratory study in an industrial company », *The Spanish journal of psychology*, vol. 15, no 3, p. 1163-1176.
- Major, B., D. B. McFarlin et D. Gagnon (1984). « Overworked and underpaid: On the nature of gender differences in personal entitlement », *Journal of personality and social psychology*, vol. 47, no 6, p. 1399-1412.
- Malka, Ariel et Jennifer A Chatman (2003). « Intrinsic and extrinsic work orientations as moderators of the effect of annual income on subjective well-being: A longitudinal study », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 29, no 6, p. 737-746.
- Manganelli, Lara, Nicolas Gillet, Vincent Laurent et Jacques Forest (2017). « Une analyse des profils motivationnels afin de mieux comprendre l'effet des contraintes et ressources professionnelles en emploi », *Humain et Organisation*, vol. 3, no 1, p. 9-20.
- Martela, Frank et Kennon M. Sheldon (2019). « Clarifying the concept of well-being: Psychological need satisfaction as the common core connecting eudaimonic and

- subjective well-being », *Review of General Psychology*, vol. 23, no 4, p. 458-474.
- Mas, Alexandre (2017). « Does transparency lead to pay compression? », *Journal of Political Economy*, vol. 125, p. 1683-1721.
- Maslach, Christina et Michael P Leiter (1999). « Burnout and engagement in the workplace: A contextual analysis », *Advances in motivation and achievement*, vol. 11, no 1, p. 275-302.
- Maslach, Christina et Michael P. Leiter (1997). *The truth about burnout how organizations cause personal stress and what to do about it*, San Francisco, Calif., Jossey-Bass.
- Maslach, Christina, Wilmar B Schaufeli et Michael P Leiter (2001). « Job burnout », *Annual Review of Psychology*, vol. 52, no 1, p. 397-422.
- Maslow, A. H. (1943). « A theory of human motivation », *Psychological Review*, vol. 50, no 4, p. 370-396.
- McDonald, Roderick P et Moon-Ho Ringo Ho (2002). « Principles and practice in reporting structural equation analyses », *Psychological methods*, vol. 7, no 1, p. 64.
- McFarlin, Dean B et Paul D Sweeney (1992). « Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes », *Academy of Management Journal*, vol. 35, no 3, p. 626-637.
- Meckling, William H. (1976). « Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and capital structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, no 4, p. 305-360.
- Miles, Jeremy et Mark Shevlin (2007). « A time and a place for incremental fit indices », *Personality and Individual Differences*, vol. 42, no 5, p. 869-874.
- Mulaik, Stanley A., Larry R. James, Judith Van Alstine, Nathan Bennett, Sherri Lind et C. Dean Stilwell (1989). « Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models », *Psychological bulletin*, vol. 105, no 3, p. 430-445.
- Muse, Lori, Stanley G Harris, William F Giles et Hubert S Feild (2008). « Work-life benefits and positive organizational behavior: Is there a connection? », *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, vol. 29, no 2, p. 171-192.
- Na-Nan, Khahan et Salitta Saribut (2020). « Validation of employees' self-leadership using exploratory and confirmatory factor analysis », *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 37, no 4, p. 552-574.
- Ng, Thomas WH, Kelly L Sorensen et Daniel C Feldman (2007). « Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: A conceptual integration and extension », *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, vol. 28, no 1, p. 111-136.
- Nie, Youyan, Bee Leng Chua, Alexander Seeshing Yeung, Richard M Ryan et Wai Yen Chan (2015). « The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing self-determination theory in a chinese work organisation », *International Journal of Psychology*, vol. 50, no 4, p. 245-255.

- Normandin Beaudry (2023). *Comblent l'écart : La Colombie-Britannique adopte une loi sur la transparence salariale*. Récupéré le 3 novembre 2023 de <https://www.normandin-beaudry.ca/communiqués-nb/comblent-lecart-la-colombie-britannique-adopte-une-loi-sur-la-transparence-salariale/>
- Norton Rose Fulbright (2019). *Que faut-il attendre des rapports sur la transparence salariale*. Récupéré le 3 novembre 2023 de <https://www.nortonrosefulbright.com/fr-ca/centre-du-savoir/publications/9c992420/que-faut-il-attendre-des-rapports-sur-la-transparence-salariale#:~:text=La%20Loi%20de%202018%20sur,de%20la%20composition%20des%20effectifs>
- Obloj, Tomasz et Todd Zenger (2022). « The influence of pay transparency on (gender) inequity, inequality and the performance basis of pay », *Nature human behaviour*, vol. 6, no 5, p. 646-655.
- OCDE (2020). *Statistiques de l'OCDE de la population active 2020*, OCDE (2024). *Taux d'emploi par groupe d'âge (indicateur)*. Récupéré le 20 mai 2024 de <https://data.oecd.org/fr/emp/taux-d-emploi-par-groupe-d-age.htm#indicator-chart>
- Opsahl, Robert L et Marvin D Dunnette (1966). « Role of financial compensation in industrial motivation », *Psychological bulletin*, vol. 66, no 2, p. 94.
- Pang, Jo, Emily Lane, Melissa Hicks et Sohaila Hussaini (2023). « Pay transparency: What happens when employees see the salary of others? », *Available at SSRN 4321884*.
- Parker, Stacey L, Katrina Bell, Marylene Gagné, Kristine Carey et Thomas Hilpert (2019). « Collateral damage associated with performance-based pay: The role of stress appraisals », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 28, no 5, p. 691-707.
- Peccei, Riccardo (2004). *Human resource management and the search for the happy workplace*,
- Peterson, Robert A. (1995). « Une méta-analyse du coefficient alpha de Cronbach », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 10, no 2, p. 75-88.
- Pratama, Eko Nur, Emi Suwarni et Midianita Astuti Handayani (2022). « The effect of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention with person organization fit as moderator variable », *Aptisi Transactions on Management*, vol. 6, no 1, p. 74-82.
- Quinn, Michelle (2015). « Not everyone ready for pay 'transparency' », *San Jose Mercury News*, p. A.1.
- Ratner, Bruce (2009). « The correlation coefficient: Its values range between +1/-1, or do they? », *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, vol. 17, no 2, p. 139-142.
- Reeves, Aaron, Martin McKee, Johan Mackenbach, Margaret Whitehead et David Stuckler (2017). « Introduction of a national minimum wage reduced depressive symptoms in low-wage workers: A quasi-natural experiment in the UK », *Health Economics*, vol. 26, no 5, p. 639-655.
- Reis, Harry T., Kennon M. Sheldon, Shelly L. Gable, Joseph Roscoe et Richard M. Ryan (2000). « Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 26, no 4, p. 419-435.

- Rigby, C. Scott et Richard M. Ryan (2018). « Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations », *Advances in Developing Human Resources*, vol. 20, no 2, p. 133-147.
- Ritter, Beth M. et Jim Fickess (2020). « Downstream implications of pay transparency: A study of studies », *The Journal of Total Rewards*, vol. 29, no 2, p. 25.
- Russell, Joyce E. A. (2008). « Promoting subjective well-being at work », *Journal of Career Assessment*, vol. 16, no 1, p. 117-131.
- Ryan, Richard M., Jessey H. Bernstein et Kirk Warren Brown (2010). « Weekends, work, and well-being: Psychological need satisfactions and day of the week effects on mood, vitality, and physical symptoms », *Journal of Social and Clinical Psychology*, vol. 29, no 1, p. 95-122.
- Ryan, Richard M. et Edward L. Deci (2001). « On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being », *Annual Review of Psychology*, vol. 52, p. 141-166.
- Ryan, Richard M., Valerie Mims et Richard Koestner (1983). « Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory », *Journal of personality and social psychology*, vol. 45, no 4, p. 736-750.
- Ryff, Carol D (1989). « Beyond ponce de leon and life satisfaction: New directions in quest of successful ageing », *International journal of behavioral development*, vol. 12, no 1, p. 35-55.
- Salanova, Marisa, Wilmar B Schaufeli, Despoina Xanthopoulou et Arnold B Bakker (2010). « The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife », *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, p. 118-131.
- Salmela-Aro, Katariina et Jari-Erik Nurmi (2004). « Employees' motivational orientation and well-being at work: A person-oriented approach », *Journal of organizational change management*, vol. 17, no 5, p. 471-489.
- Savolainen, Reijo (2018). « Self-determination and expectancy-value », *Aslib Journal of Information Management*, vol. 70, no 1, p. 123-140.
- Sayre, Gordon M et Samantha A Conroy (2023). « The other side of the coin: An integrative review connecting pay and health », *Journal of Applied Psychology*.
- Schaufeli, Wilmar B et Arnold B Bakker (2004). « Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study », *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, vol. 25, no 3, p. 293-315.
- Schaufeli, Wilmar B, Dirk Van Dierendonck et Karin Van Gorp (1996). « Burnout and reciprocity: Towards a dual-level social exchange model », *Work & Stress*, vol. 10, no 3, p. 225-237.
- Schaufeli, Wilmar B, Toon W Taris et Arnold B Bakker (2006). « Dr. Jekyll or mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism », *Research companion to working time and work addiction*, p. 193-217.
- Schaufeli, Wilmar B, Toon W Taris et Willem Van Rhenen (2008). « Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? », *Applied Psychology*, vol. 57, no 2, p. 173-203.

- Schaufeli, Wilmar B., Marisa Salanova, Vicente González-romá et Arnold B. Bakker (2002). « The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach », *Journal of Happiness Studies*, vol. 3, no 1, p. 71-92.
- Scheller, Eric M et Wayne Harrison (2018). « Ignorance is bliss, or is it? The effects of pay transparency, informational justice and distributive justice on pay satisfaction and affective commitment », *Compensation & Benefits Review*, vol. 50, no 2, p. 65-81.
- Schnauffer, Kathrin, Fabian Christandl, Sebastian Berger, Timo Meynhardt et Mario Gollwitzer (2022). « The shift to pay transparency: Undermet pay standing expectations and consequences », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 43, no 1, p. 69-90.
- Schober, Patrick, Christa Boer et Lothar A Schwarte (2018). « Correlation coefficients: Appropriate use and interpretation », *Anesthesia & analgesia*, vol. 126, no 5, p. 1763-1768.
- Schulte, Paul et Harri Vainio (2010). « Well-being at work--overview and perspective », *Scandinavian journal of work, environment & health*, vol. 36, no 5, p. 422-429.
- Schumann, Lori (2023). « Pay transparency and pay communication », *Compensation & Benefits Review*.
- Scott, Dow, Conny Antoni, Jacek Grodzicki, Emilio Morales et Jose Peláez (2020). « Global pay transparency: An employee perspective », *Compensation & Benefits Review*, vol. 52, no 3, p. 85-97.
- Scott, Kimberly S, Keirsten S Moore et Marcia P Miceli (1997). « An exploration of the meaning and consequences of workaholism », *Human Relations*, vol. 50, no 3, p. 287-314.
- Semanjski, Ivana Cavar (2023). « Chapter 5 - data analytics », dans Ivana Cavar Semanjski (dir.), *Smart urban mobility*, Elsevier, p. 121-170.
- Shimazu, Akihito et Wilmar B Schaufeli (2009). « Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among japanese employees », *Industrial health*, vol. 47, no 5, p. 495-502.
- Shirom, Arie, Mina Westman et Samuel Melamed (1999). « The effects of pay systems on blue-collar employees' emotional distress: The mediating effects of objective and subjective work monotony », *Human Relations*, vol. 52, no 8, p. 1077-1097.
- SimanTov-Nachlieli, Ilanit et Peter Bamberger (2021). « Pay communication, justice, and affect: The asymmetric effects of process and outcome pay transparency on counterproductive workplace behavior », *Journal of Applied Psychology*, vol. 106, no 2, p. 230.
- Sivanathan, Niro, Kara A Arnold, Nick Turner et Julian Barling (2004). « Leading well: Transformational leadership and well-being », *Positive psychology in practice*, p. 241-255.
- Smit, Brandon W. et Tamara Montag-Smit (2019). « The pay transparency dilemma: Development and validation of the pay information exchange preferences scale », *Journal of Applied Psychology*, vol. 104, no 4, p. 537.
- Smith, Sophia (2022). « Pay transparency: How salary secrecy is being challenged », *Financial Times*, p. 20.

- Sonnentag, Sabine (2003). « Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 3, p. 518.
- St-Cyr-Leroux, Béatrice (2022). *Les jeunes générations changent le visage du marché du travail*. Récupéré le 22 juin 2024 de <https://nouvelles.umontreal.ca/article/2022/05/24/les-jeunes-generations-changent-le-visage-du-marche-du-travail/>
- Statistique Canada (2022a). *Éducation et résultats sur le marché du travail*. Récupéré le 20 mai 2024 de https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/sujets/education_formation_et_apprentissage/education_et_resultats_sur_le_marche_du_travail
- Statistique Canada (2022b). *Portrait générationnel de la population vieillissante du canada selon le recensement de 2021*. Récupéré de <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/as-sa/98-200-X/2021003/98-200-X2021003-fra.cfm>
- Stewart, Carol, Omid Nodoushani et Jason Stumpf (2018). « Cultivating employees using maslow's hierarchy of needs », *Competition Forum*, vol. 16, no 2, p. 67-75.
- Stine, Robert (1989). « An introduction to bootstrap methods: Examples and ideas », *Sociological Methods & Research*, vol. 18, no 2-3, p. 243-291.
- Stofberg, Rosanna, Calvin M. Mabaso et Mark H.R. Bussin (2022). « Employee responses to pay transparency », *SA Journal of Industrial Psychology*, vol. 48, no 1, p. 1-12.
- Tadić Vujčić, Maja, Wido GM Oerlemans et Arnold B Bakker (2017). « How challenging was your work today? The role of autonomous work motivation », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 26, no 1, p. 81-93.
- Tavakol, Mohsen et Reg Dennick (2011). « Making sense of cronbach's alpha », *International journal of medical education*, vol. 2, p. 53.
- Tay, Louis et Ed Diener (2011). « Needs and subjective well-being around the world », *Journal of personality and social psychology*, vol. 101, no 2, p. 354-365.
- ten Brummelhuis, Lieke L, Claartje L Ter Hoeven, Arnold B Bakker et Bram Peper (2011). « Breaking through the loss cycle of burnout: The role of motivation », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 84, no 2, p. 268-287.
- Tenhiälä, Aino, David Jinwoo Chung et Tae-Youn Park (2023). « Procedural pay transparency, motivational climate, and employee outcomes », *Compensation & Benefits Review*.
- Till, Robert E et Ronald Karren (2011). « Organizational justice perceptions and pay level satisfaction », *Journal of managerial psychology*, vol. 26, no 1, p. 42-57.
- Tremblay, Michel, Denis Chênevert, Christian Vandenberghe et Xavier Parent-Rocheleau (2018). « Beyond individual justice facets: How (mis) alignment between justice climates affects customer satisfaction through frontline customer extra-role service behavior », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 27, no 6, p. 719-735.
- Trotter, Richard G., Susan Rawson Zacur et Lisa T. Stickney (2017). « The new age of pay transparency », *Business Horizons*, vol. 60, no 4, p. 529-539.

- Tse, Fuk Ying (2022). « Learning about pay at work: A labour process approach to pay transparency », *Work, Employment and Society*.
- Tsui, Anne S, Jone L Pearce, Lyman W Porter et Angela M Tripoli (1997). « Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? », *Academy of Management Journal*, vol. 40, no 5, p. 1089-1121.
- Turner, Chad, Robert Tamura, Sean E Mulholland et Scott Baier (2007). « Education and income of the states of the united states: 1840–2000 », *Journal of Economic Growth*, vol. 12, p. 101-158.
- U.S Census Bureau (2024). *Quickfacts*. Récupéré le 20 mai 2024 de <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/US/PST045221>
- Van den Broeck, Anja, Joseph Carpini et James Diefendorff (2019). « Work motivation: Where do the different perspectives lead us? », dans, p. 354-372.
- Van den Broeck, Anja, Joshua L. Howard, Yves Van Vaerenbergh, Hannes Leroy et Marylène Gagné (2021). « Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation », *Organizational Psychology Review*, vol. 11, no 3, p. 240-273.
- Van den Broeck, Anja, Bert Schreurs, Hans De Witte, Maarten Vansteenkiste, Filip Germeys et Wilmar Schaufeli (2011). « Understanding workaholics' motivations: A self-determination perspective », *Applied Psychology*, vol. 60, no 4, p. 600-621.
- Visser, Coert (2010). « Self-determination theory meets solution-focused change: Autonomy, competence and relatedness support in action », *InterAction*, vol. 2, no 1, p. 7-26.
- Waddell, Gordon et A Kim Burton (2006). « Is work good for your health and well-being? ».
- Wahba, Mahmoud A. et Lawrence G. Bridwell (1976). « Maslow reconsidered—a review of research on the need hierarchy theory », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 15, no 2, p. 212.
- Walton, Richard E. (1974). « Improving the quality of working life », *Harvard Business Review*, vol. 52, no 3, p. 12.
- Warr, Peter (1987). *Work, unemployment, and mental health*, Oxford University Press.
- Warr, Peter (1990). « The measurement of well-being and other aspects of mental health », *Journal of occupational Psychology*, vol. 63, no 3, p. 193-210.
- Waterman, Alan S. (1993). « Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment », *Journal of personality and social psychology*, vol. 64, no 4, p. 678-691.
- Weick, Karl E. (1966). « The concept of equity in the perception of pay », *Administrative Science Quarterly*, vol. 11, no 3, p. 414-439.
- Welters, Riccardo, William Mitchell et Joan Muysken (2014). « Self determination theory and employed job search », *Journal of Economic Psychology*, vol. 44, p. 34-44.
- Williams, Geoffrey, Hallgeir Halvari, Niemiec, Oystein Sorebo, Anja Olafsen et Westbye (2014). « Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective », *Work & Stress*, vol. 28.

- Yap, Bee Wah et Chiaw Hock Sim (2011). « Comparisons of various types of normality tests », *Journal of Statistical Computation and Simulation*, vol. 81, no 12, p. 2141-2155.
- Yeh, Wan-Yu, Yawen Cheng, Chun-Wan Chen et Chiou-Jung Chen (2004). « The effects of pay systems on employees' burnout and physical health complaints among paid employees in taiwan », *Institute of Health Policy and Management, College of Public Health*.
- Zait, Adriana et PSPE Berteza (2011). « Methods for testing discriminant validity », *Management & Marketing Journal*, vol. 9, no 2, p. 217-224.
- Zapata-Phelan, Cindy P., Jason A. Colquitt, Brent A. Scott et Beth Livingston (2009). « Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 108, no 1, p. 93-105.
- Zoubir, Abdefihak M et D Robert Iskandler (2007). « Bootstrap methods and applications », *IEEE Signal Processing Magazine*, vol. 24, no 4, p. 10-19.

Annexes

Annexe A : Questionnaire temps 1

We are a team of researchers from HEC Montreal (Canada). We are conducting a research project about pay transparency and we invite you to participate in the study.

We are excited to have you onboard! To take part, please read the study information below and indicate your consent by ticking the consent box.

IMPORTANT: This study consists of two surveys. The current survey is the first of two. If you participate now, in three weeks you will be invited to take the second survey. Payment will only be made upon completion of both surveys.

What is pay transparency?

It's common to hear of policies preventing employees from sharing their salary with others. Increasingly, however, organizations are promoting policies that share information about employee compensation. This can take the form of disclosing individual salaries, establishing a procedure for determining salaries, allowing employees to discuss their salaries with colleagues, or posting salaries on job offers.

What is our project?

Our aim is to assess the impact of pay transparency on motivation and well-being at work. More specifically, using a scientifically and psychometrically valid questionnaire, we assess the impact of this phenomenon on employees.

Am I eligible for this survey?

Organizations of all kinds are increasingly resorting to pay transparency policies. In our research, we focus on a broad range of job types. This survey is therefore dedicated to workers in various non-unionized jobs, aged 18 and over and working at least 10 hours a week.

Why am I being asked to take part and what will I have to do?

Your participation involves the completion of the electronic survey. The survey can be filled anywhere using any electronic device such as a computer, an iPad, or a smartphone. We will ask you questions about your perception of pay transparency in your job and in your workplace, and questions about your overall experience as a worker for your current organization. You will receive an invitation in three weeks to complete the second survey. Payment is contingent upon participation in the two surveys. The questionnaire is electronic. Once completed, click "Submit" on the last page to transmit your questionnaire. You can return to it anytime using the same link before you submit your responses. About 7 minutes are required to fill this first survey.

Attention check disclaimer

This questionnaire contains many self-report questions that will assess pay transparency. It is important for our research that your responses are authentic and that you pay attention to the questions. Please be aware that there are a few questions in the questionnaire that we will use to determine whether you are paying attention.

Who is the research team?

Ilysia Aubin, Master's student, HEC Montreal
Professor Xavier Parent-Rochelleau, HEC Montreal
Antoine Bujold, PhD Candidate, HEC Montreal

Benefits of participating

Your help will contribute to high quality, rigorous research which will inform further research, practice, and policy around the implementation of pay transparency practices.

Are there any risks, side-effects, discomforts or inconveniences from being in the research project?

There are no foreseeable risks from this research project. We have been careful to make sure that the questions in the survey do not cause you any distress. But if you feel anxious about any of the questions you do not need to answer them. If the questions cause any concerns or upset you, we can refer you to a counsellor.

Who will have access to my information?

The information collected in this research will be non-identifiable (anonymous). This means that we do not need to collect individual names or information. We will only have to ask you Prolific ID to process the invitations to survey 2. However, the research team will not have access to the information associated to your Prolific ID. Only the research team will have access to the information we collect in this research. Electronic data will be password protected. The information we collect in this study will be kept under secure conditions at HEC Montreal for 7 years after the research is published and then it will be destroyed. The results of this research may be presented at conferences or published in professional journals. You will not be identified in any results that are published or presented.

Do I have to take part in the research project?

Taking part in a research project is voluntary. It is your choice to take part or not. You do not have to agree if you do not want to. If you decide to take part and then change your mind, that is okay, you can withdraw from the project. Since the survey is anonymous, you can withdraw your participation prior to submitting your responses. You can do this by simply closing the browser. However, as data are anonymous you cannot withdraw your data after your responses have been submitted. If you chose to leave the study before your responses are submitted, we will destroy any information we have collected from you.

Who can I contact about the research?

If you would like to discuss any aspect of this project, please contact: Xavier.Parent-Rochelleau@hec.ca

Research ethics certification

The study is certified by the HEC Montreal's research ethic committee (certificate number 2024-5872).

*

Q13 **Consent**

I have read the information statement version listed above and I understand its contents. I believe I understand the purpose, extent and possible risks of my involvement in this project. I voluntarily consent to take part in this research project. I have had an opportunity to ask questions and I am satisfied with the answers I have received. I understand that this project has been approved by HEC Montreal's research ethics committee. I am aware that there will be some attention check questions in this questionnaire.

- I have received information regarding this research and had an opportunity to ask questions. I believe I understand the purpose, extent and possible risks of my involvement in this project and I voluntarily consent to take part.
- I don't consent to take part.

Passer à : Fin de l'enquête Si Consent I have read the information statement version listed above and I understand its contents... = I don't consent to take part.

*

Q2 Structure of the two-surveys study.

This study consists of **two separate surveys**. The actual survey is the first one. All participants who complete this first survey will be invited to take the second survey in two (2) weeks. It is **mandatory to complete the two surveys to get paid**. Survey 1 and survey 2 are estimated to 7 minutes.

- I want to participate to the two surveys and I understand that payment is contingent upon participation in the two surveys.
- I don't want to participate

Passer à : Fin de l'enquête Si Structure of the two-surveys study. This study consists of two separate surveys. The actual survey... = I don't want to participate

Q3 Please enter your Prolific ID.

Make sure your ID is correct. It will be used to invite you to the second survey.

Q11 The following questions are about **your current job**.

Please indicate to what extent do you agree with the following statements, using a scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neutral	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
In this company, everybody knows everybody's pay.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know exactly what other managers get paid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know exactly who gets more pay than I do and who gets less.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know exactly, what my boss earns.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My company has held formal educational sessions in which they explain how pay levels are determined for its jobs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My company provides employees with written information about how pay levels are determined.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My supervisor has explained to me how pay levels are determined for the jobs at company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My company provides written and/or web-based information about how pay is determined.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q1 The following questions are about your personal experience at your current job.

Please indicate to what extent do you agree with the following statements, using a scale ranging from 1 (completely disagree) to 7 (completely agree).

	Completely disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neutral	Somewhat agree	Agree	Completely agree
I feel I'm given a lot of freedom in deciding how I do things.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel completely free to make my own decisions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel free to decide what to do.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel I am very good at the things I do.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel highly effective at what I do.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
This survey is about the color of the sky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel I can accomplish even the most difficult tasks.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel the people I interact with really care about me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel I'm perfectly integrated into a group.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel very close and connected with other people.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q10 The following question is about your personal experience at your current job.

Please indicate to what extent do you agree with the following statements, using a scale ranging from 1 (not at all) to 7 (completely).

Why do you or would you put efforts into your current job?

	Not at all	Very little	A little	Moderately	Strongly	Very strongly	Completely
Because I have fun doing my job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Because what I do in my work is exciting.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Because the work I do is interesting.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q12 This section presents a list of statements describing how people may feel at work. Considering your job over the past 4 weeks, please indicate to what extent you agree with the following statements, using a scale ranging from 1 (completely disagree) to 7 (completely agree).

	Completely disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neutral	Somewhat agree	Agree	Completely agree
I value the people I work with.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I find my job exciting.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know I am capable of doing my job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel that my work is recognized.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I want to take initiative in my work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I enjoy working with the people at my job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I like my job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel confident at work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel that my work efforts are appreciated.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I care about the good functioning of my organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I get along well with the people at my job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I am proud of the job I have.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel effective and competent in my work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I swim across the ocean every day to go to work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know that people believe in the projects I work on.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I like to take on challenges in my work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have a relationship of trust with the people at my job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I find meaning in my work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel that I know what to do in my job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel that the people I work with recognize my abilities.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I want to contribute to achieving the goals of my organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel that I am accepted as I am by the people I work with.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have a great sense of fulfillment at work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know my value as a worker.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel that I am a full member of my organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I want to be involved in my organization beyond my work duties.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q5 The following questions are about **your current job**.

Please indicate to what extent do you agree with the following statements, using a scale ranging from 1 (completely disagree) to 7 (completely agree).

	Completely disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neutral	Somewhat agree	Agree	Completely agree
I frequently think about stopping working for this company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is very likely that I would search work else where to stop working for this company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is very likely that I would quit this company within the next year.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q6 What is your age category?

- Under 18
- 18 - 24
- 25 - 34
- 35 - 44
- 45 - 54
- 55 - 64
- 65 - 74
- 75 - 85
- 85 or older

Q7 With which gender do you identify the most?

- Male
- Female
- Neutral / don't want to answer

Q16 Are you currently unionized?

- Yes
- No

Q8 What level of education have you completed?

- Less than high school
- High school graduate
- Some college
- Professional degree
- University degree (undergrad)
- University degree (graduate studies)

Q9 How long have you been working for your current company? (years)

Annexe B : Questionnaire temps 2

We are excited to have you onboard for the second (and last) survey! To take part, indicate your consent by ticking the consent box at the bottom of the page. If you wish, you can read the study information below as a reminder.

What is pay transparency?

It's common to hear of policies preventing employees from sharing their salary with others. Increasingly, however, organizations are promoting policies that share information about employee compensation. This can take the form of disclosing individual salaries, establishing a procedure for determining salaries, allowing employees to discuss their salaries with colleagues, or posting salaries on job offers.

What is our project?

Our aim is to assess the impact of pay transparency on motivation and well-being at work. More specifically, using a scientifically and psychometrically valid questionnaire, we assess the impact of this phenomenon on employees.

Why am I being asked to take part and what will I have to do?

Your participation involves the completion of the electronic survey. The survey can be filled anywhere using any electronic device such as a computer, an iPad, or a smartphone. We will ask you questions about your perception of pay transparency in your job and in your workplace, and questions about your overall experience as a worker for your current organization. The questionnaire is electronic. Once completed, click "Submit" on the last page to transmit your questionnaire. You can return to it anytime using the same link before you submit your responses. About 8 minutes are required to fill the survey.

Attention check disclaimer

This questionnaire contains many self-report questions that will assess pay transparency. It is important for our research that your responses are authentic and that you pay attention to the questions. Please be aware that there are a few questions in the questionnaire that we will use to determine whether you are paying attention.

Who is the research team?

Ilysia Aubin, Master's student, HEC Montreal
Professor Xavier Parent-Rochelleau, HEC Montreal
Antoine Bujold, PhD Candidate, HEC Montreal

Benefits of participating

Your help will contribute to high quality, rigorous research which will inform further research, practice, and policy around the implementation of pay transparency practices.

Are there any risks, side-effects, discomforts or inconveniences from being in the research project?

There are no foreseeable risks from this research project. We have been careful to make sure that the questions in the survey do not cause you any distress. But if you feel anxious about any of the questions you do not need to answer them. If the questions cause any concerns or upset you, we can refer you to a counsellor.

Who will have access to my information?

The information collected in this research will be non-identifiable (anonymous). This means that we do not need to collect individual names or information. We will only have to ask you Prolific ID to process the invitations to survey 2. However, the research team will not have access to the information associated to your Prolific ID. Only the research team will have access to the information we collect in this research. Electronic data will be password protected. The information we collect in this study will be kept under secure conditions at HEC Montreal for 7 years after the research is published and then it will be destroyed. The results of this research may be presented at conferences or published in professional journals. You will not be identified in any results that are published or presented.

Do I have to take part in the research project?

Taking part in a research project is voluntary. It is your choice to take part or not. You do not have to agree if you do not want to. If you decide to take part and then change your mind, that is okay, you can withdraw from the project. Since the survey is anonymous, you can withdraw your participation prior to submitting your responses. You can do this by simply closing the browser. However, as data are anonymous you cannot withdraw your data after your responses have been submitted. If you chose to leave the study before your responses are submitted, we will destroy any information we have collected from you.

Who can I contact about the research?

If you would like to discuss any aspect of this project, please contact: Xavier.Parent-Rochelleau@hec.ca

Research ethics certification

The study is certified by the HEC Montreal's research ethic committee (certificate number 2024-5872).



Q13 **Consent**

I have read the information statement version listed above and I understand its contents. I believe I understand the purpose, extent and possible risks of my involvement in this project. I voluntarily consent to take part in this research project. I have had an opportunity to ask questions and I am satisfied with the answers I have received. I understand that this project has been approved by HEC Montreal's research ethics committee. I am aware that there will be some attention check questions in this questionnaire.

- I have received information regarding this research and had an opportunity to ask questions. I believe I understand the purpose, extent and possible risks of my involvement in this project and I voluntarily consent to take part.
- I don't consent to take part.

Passer à : Fin de l'enquête Si Consent I have read the information statement version listed above and I understand its contents.... = I don't consent to take part.



Q2 Structure of the two-surveys study.

This study consists of **two separate surveys**. The actual survey is the second one. It is **mandatory to complete the two surveys to get paid**. Survey 2 are estimated to 8 minutes.

- I want to participate to the two surveys and I understand that payment is contingent upon participation in the two surveys.
- I don't want to participate

Passer à : Fin de l'enquête Si Structure of the two-surveys study. This study consists of two separate surveys. The actual surve... = I don't want to participate

Q3 Please enter your Prolific ID.

Make sure your ID is correct. It will be used to link your answers with those of survey 1.

Q11 The following questions are about **your current job**.

Please indicate to what extent do you agree with the following statements, using a scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neutral	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
In this company, everybody knows everybody's pay.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know exactly what other managers get paid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know exactly who gets more pay than I do and who gets less.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know exactly, what my boss earns.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My company has held formal educational sessions in which they explain how pay levels are determined for its jobs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My company provides employees with written information about how pay levels are determined.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My supervisor has explained to me how pay levels are determined for the jobs at company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My company provides written and/or web-based information about how pay is determined.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q1 The following questions are about your personal experience at your current job.

Please indicate to what extent do you agree with the following statements, using a scale ranging from 1 (completely disagree) to 7 (completely agree).

	Completely disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neutral	Somewhat agree	Agree	Completely agree
I feel I'm given a lot of freedom in deciding how I do things.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel completely free to make my own decisions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel free to decide what to do.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel I am very good at the things I do.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel highly effective at what I do.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
This survey is about the color of the sky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel I can accomplish even the most difficult tasks.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel the people I interact with really care about me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel I'm perfectly integrated into a group.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel very close and connected with other people.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q10 The following question is about your personal experience at your current job.

Please indicate to what extent do you agree with the following statements, using a scale ranging from 1 (not at all) to 7 (completely).

Why do you or would you put efforts into your current job?

	Not at all	Very little	A little	Moderately	Strongly	Very strongly	Completely
Because I have fun doing my job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Because what I do in my work is exciting.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Because the work I do is interesting.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q12 This section presents a list of statements describing how people may feel at work. Considering your job over the past 4 weeks, please indicate to what extent you agree with the following statements, using a scale ranging from 1 (completely disagree) to 7 (completely agree).

	Completely disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neutral	Somewhat agree	Agree	Completely agree
I value the people I work with.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I find my job exciting.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know I am capable of doing my job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel that my work is recognized.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I want to take initiative in my work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I enjoy working with the people at my job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I like my job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel confident at work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel that my work efforts are appreciated.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I care about the good functioning of my organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I get along well with the people at my job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I am proud of the job I have.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel effective and competent in my work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I swim across the ocean every day to go to work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know that people believe in the projects I work on.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I like to take on challenges in my work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have a relationship of trust with the people at my job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I find meaning in my work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel that I know what to do in my job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel that the people I work with recognize my abilities.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I want to contribute to achieving the goals of my organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel that I am accepted as I am by the people I work with.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have a great sense of fulfillment at work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know my value as a worker.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel that I am a full member of my organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I want to be involved in my organization beyond my work duties.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q5 The following questions are about **your current job**.

Please indicate to what extent do you agree with the following statements, using a scale ranging from 1 (completely disagree) to 7 (completely agree).

	Completely disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neutral	Somewhat agree	Agree	Completely agree
I frequently think about stopping working for this company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is very likely that I would search work else where to stop working for this company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is very likely that I would quit this company within the next year.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q1 In which country do you currently reside?

▼ Afghanistan ... Zimbabwe