

## Régimes collectifs de rémunération variable, justice organisationnelle et engagement

### Collective Incentive Plans, Organizational Justice and Commitment

### Regímenes colectivos de remuneración variable, justicia organizacional y compromiso

Isabelle Caron, Ahmed Khalil Ben Ayed and Christian Vandenberghe

Volume 68, Number 1, Winter 2013

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1014743ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1014743ar>

[See table of contents](#)

#### Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

#### ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

#### Cite this article

Caron, I., Ben Ayed, A. K. & Vandenberghe, C. (2013). Régimes collectifs de rémunération variable, justice organisationnelle et engagement. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 68(1), 95–119.  
<https://doi.org/10.7202/1014743ar>

#### Article abstract

This study examined the relationships among characteristics of short-term collective incentive plans (i.e., incentive plans that offer performance-based bonuses to employees), organizational justice, and organizational commitment. Based on a literature review, four characteristics of collective incentive plans were identified : 1) perceived instrumentality (perception of a link between performance and pay); 2) bonus paid (the amount paid to employees in the context of the plan); 3) the intensity of organizational communication (sources of information provided to employees); and 4) communication by the supervisor concerning the incentive plan. Our central hypothesis was that these characteristics would relate to employees' affective and continuance commitment through four dimensions of organizational justice, namely distributive, procedural, informational and interpersonal justice.

Based on a sample of 313 members of three professional associations, structural equations model analyses revealed that the intensity of organizational communication about the incentive plan was indirectly related to continuance commitment through procedural justice and to affective commitment through informational justice. Similarly, communication by the supervisor about the incentive plan was indirectly related to affective commitment through informational justice and to continuance commitment through procedural justice. Finally, communication by the supervisor was also indirectly related to continuance commitment through interpersonal justice. This study shows that organizational and supervisory communication about the rules and workings of incentive plans plays a critical role in shaping employees' perceptions of justice (namely procedural, informational and interpersonal justice), which indirectly influences affective and continuance commitment.

# Régimes collectifs de rémunération variable, justice organisationnelle et engagement

Isabelle Caron, Ahmed Khalil Ben Ayed  
et Christian Vandenberghe

**Cette étude examine les relations entre les caractéristiques des régimes collectifs de rémunération variable à court terme (lesquels octroient une prime aux employés sur une base annuelle ou sur une plus courte période), la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel. Des analyses d'équations structurelles sur des données recueillies auprès de 313 répondants provenant de trois ordres professionnels révèlent que la justice procédurale médiatise la relation entre 1) l'intensité de la communication organisationnelle et la communication du supérieur et 2) l'engagement de continuité. De même, la justice informationnelle médiatise la relation entre 1) l'intensité de la communication organisationnelle et la communication du supérieur et 2) l'engagement affectif. Enfin, la justice interpersonnelle médiatise la relation entre la communication du supérieur et l'engagement de continuité. Nous discutons la portée de ces résultats.**

**MOTS-CLÉS : rémunération variable, justice distributive, procédurale, informationnelle et interpersonnelle, engagement affectif et de continuité**

## Problématique de la recherche

L'engagement représente une force incitant l'employé à poursuivre des actions bénéficiant à l'organisation (Meyer *et al.*, 2002). Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) influencent l'engagement, notamment par l'intermédiaire des expériences de travail et des perceptions de justice (Meyer *et al.*, 2002). Parmi ces pratiques, les entreprises adoptent de plus en plus souvent des régimes collectifs de rémunération variable, qui récompensent les employés sur la base du rendement, afin de les encourager à s'engager envers leur organisation (Durham et Bartol, 2004; St-Onge et Thériault, 2006).

L'apport des régimes de rémunération au développement de l'engagement reste à démontrer. De plus, bien que la littérature en rémunération souligne les

Isabelle Caron, conseillère principale, rémunération et diplômée du programme de Ph. D., HEC Montréal, Montréal, Québec (caron.isabelle1@gmail.com).

Ahmed Khalil Ben Ayed, étudiant au doctorat, HEC Montréal, Montréal, Québec (ahmed-khalil.ben-ayed@hec.ca).

Christian Vandenberghe, professeur titulaire, HEC Montréal, Montréal, Québec (christian.vandenberghe@hec.ca).

nombreux atouts des régimes collectifs de rémunération variable, un certain scepticisme demeure compte tenu de l'état de la recherche en la matière (Coyle-Shapiro *et al.*, 2002). Premièrement, la recherche sur les incidences des régimes de rémunération variable s'est davantage intéressée à la productivité des employés (Bayo-Moriones et Larraza-Kintana, 2009; Bartol et Locke, 2000; Jenkins *et al.*, 1998). Or, ces régimes agissent probablement sur la productivité par l'entremise de variables intermédiaires, comme les perceptions de justice et l'engagement (Gerhart et Rynes, 2003).

Deuxièmement, les études n'ont guère exploré les dimensions multiples des caractéristiques des régimes de rémunération variable (p. ex., Bartol et Locke, 2000), de la justice et de l'engagement. Ainsi, l'engagement affectif est souvent la seule forme d'engagement considérée dans les études, alors qu'une même pratique de gestion peut agir différemment sur les formes d'engagement. Aussi, les pratiques de rémunération ont souvent été représentées par une seule facette (p. ex., la valeur pécuniaire dans l'étude de Chiu et Tsai, 2007), ou par d'autres concepts, telles les perceptions de justice (p. ex., Coyle-Shapiro *et al.*, 2002, qui assimilent le construit de justice procédurale à celui de réciprocité organisationnelle; Paré et Tremblay, 2007) ou encore les perceptions des employés quant à leur influence sur les décisions dans l'organisation (p. ex., Culpepper, Gamble et Blubaugh, 2004). Ces autres concepts peuvent en fait être les conséquences des pratiques de rémunération, ou même celles d'autres pratiques de GRH (Bayo-Moriones et Larraza-Kintana, 2009), et non leurs caractéristiques propres.

Troisièmement, l'étude des incidences des régimes collectifs de rémunération variable se justifie aussi par les doutes exprimés par certains auteurs quant à leur efficacité comme levier de motivation (p. ex., Bartol et Locke, 2000; St-Onge, 2003). Tout d'abord, la littérature rapporte que les employés préfèrent être récompensés selon leur propre rendement et non en fonction d'un rendement collectif (Rynes, Gerhart et Minette, 2004). De même, la motivation des employés et leurs perceptions de justice peuvent être minées lorsqu'il est difficile de percevoir l'impact de leur contribution sur le rendement organisationnel et de saisir le lien entre leur contribution et la prime versée. Quatrièmement, les praticiens déplorent que la relation entre la rémunération et l'engagement soit si peu comprise (Reilly et Brown, 2008).

Différents types de régimes de rémunération variable existent, tels les régimes de participation aux bénéfices et les régimes de participation à la propriété (St-Onge et Thériault, 2006 : 441). Notre étude s'intéresse aux régimes collectifs de rémunération variable à court terme, lesquels octroient une prime aux employés sur une base annuelle ou sur une plus courte période en fonction des résultats du rendement collectif (p. ex., celui de l'organisation ou d'une unité d'affaires) et, le cas échéant, du rendement individuel.

L'objectif de cette étude est de vérifier l'incidence des caractéristiques de ces régimes sur l'engagement en utilisant les perceptions de justice comme variables médiatrices. Cette recherche contribue à l'étude des antécédents *distaux* (rémunération) et *proximaux* (justice) de deux dimensions fondamentales de l'engagement : l'engagement affectif et de continuité (Meyer et Allen, 1997). Enfin, notre étude propose une mesure plus complète des caractéristiques des régimes collectifs de rémunération variable que dans les travaux antérieurs.

## Revue de la littérature

Les études ayant traité des liens entre les régimes collectifs de rémunération variable, la justice organisationnelle et l'engagement sont rares. Notre recension de la littérature porte donc sur les pratiques de rémunération (ou de GRH) au sens large.

*Pratiques de GRH et engagement.* La majorité des études sur les liens entre les pratiques de GRH et l'engagement ont postulé des effets directs et, dans l'ensemble, leurs résultats supportent cette proposition. Ainsi, les pratiques liées aux procédures de grief et à l'implication des employés (Fiorito *et al.*, 2007) et celles liées aux reconnaissances non pécuniaires, à l'habilitation psychologique et au développement des compétences (Paré et Tremblay, 2007) sont liées positivement à l'engagement affectif. Aussi, l'étude de Meyer et Smith (2000) rapporte un lien positif entre les programmes d'avantages sociaux et l'engagement normatif (i.e., moral). Pour sa part, la justice organisationnelle est présente dans la majorité de ces études, soit explicitement à titre de variable indépendante, intermédiaire ou de contrôle, soit implicitement à travers une pratique de rémunération.

*Régimes de rémunération et engagement.* La majorité des études ont analysé la contribution d'un seul type de régime de rémunération, en particulier le régime de participation à la propriété. Par exemple, Culpepper *et al.* (2004) rapportent que la valeur de la contribution de l'employeur au régime de participation à la propriété est liée à l'engagement de continuité. Dans une autre étude, Long (2000) montre que l'incidence des régimes de partage des bénéfices sur l'engagement est influencée par une distribution des primes basée sur le rendement individuel et par la diffusion d'information complète sur le régime. Dans l'ensemble, les recherches antérieures témoignent d'un effet positif des régimes de rémunération sur l'engagement (Bayo-Moriones et Larraza-Kintana, 2009; Buchko, 1993; Coyle-Shapiro *et al.*, 2002; Culpepper *et al.*, 2004; Howard et Dougherty, 2004; Klein, 1987; Long, 2000). Toutefois, certaines incertitudes persistent, par exemple l'engagement affectif peut être

influencé (Bayo-Moriones et Larraza-Kintana, 2009) ou non (Culpepper *et al.*, 2004) par la valeur pécuniaire octroyée à l'employé par le régime. De son côté, l'étude de Howard et Dougherty (2004) indique qu'une pratique de rémunération basée sur des résultats individuels génère des perceptions de justice distributive. D'ailleurs, les perceptions de justice sont souvent invoquées comme un mécanisme expliquant les effets d'une pratique de rémunération (p. ex., Bayo-Moriones et Larraza-Kintana, 2009), ce qui en fait un médiateur potentiel non testé.

*Régimes de rémunération, justice ou engagement.* Les études recensées dans cette catégorie traitent principalement de la justice comme une incidence des régimes de rémunération ou comme un antécédent de l'engagement. Mais aucune n'a examiné la séquence complète, incluant l'engagement de continuité. Selon les quelques études sur la question, d'une part, la relation entre les caractéristiques des régimes de rémunération (participation des employés, procédures relatives à la progression salariale, salaire) et la justice distributive et procédurale, ou l'engagement affectif est positive (Al-Waqfi et Agarwal, 2006; Dulebohn et Martocchio, 1998; Kuvaas, 2003). D'autre part, il existe un lien positif entre la justice procédurale et distributive et l'engagement affectif (Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt, 2001).

En résumé, cette revue de la littérature montre la pertinence d'obtenir une image plus complète du développement de l'engagement en intégrant davantage les propositions des tenants de la rémunération, de la justice et de l'engagement.

## **Cadre théorique et hypothèses**

Les régimes collectifs de rémunération variable à court terme versent une prime, sur une base annuelle ou sur une plus courte période, en fonction du rendement collectif et, le cas échéant, du rendement individuel. Selon la littérature (Heneman, Ledford et Gresham, 2000; Miceli et Heneman, 2000) et les observations de terrain, il y a quatre composantes importantes à retenir : 1) le lien d'instrumentalité perçu (perception d'un lien entre rendement et rémunération – soit un des facteurs de motivation de la théorie des attentes; Heneman *et al.*, 2000); 2) la prime versée; 3) l'intensité de la communication organisationnelle (les sources d'information relatives au régime de rémunération variable, telle la publication des résultats d'affaires); et 4) les communications entre l'employé et son supérieur concernant la gestion du régime (p. ex., les objectifs visés à l'égard du rendement collectif). L'intérêt de ces composantes tient au fait qu'elles sont perceptibles et vécues par les employés.

L'engagement est constitué des formes affective (désir d'appartenance), normative (sentiment d'obligation) et de continuité (coût d'appartenance) (Meyer et Allen, 1997). Meyer et Allen (1997) postulent des antécédents *distaux* (pratiques de GRH) et des antécédents *proximaux* (expériences de travail) de l'engagement. Selon ces auteurs, les antécédents proximaux constituent des mécanismes expliquant l'effet des antécédents éloignés sur l'engagement. Cette étude se centre sur l'engagement affectif et de continuité car les régimes de rémunération présentent une incidence sur le désir d'appartenance et les perceptions quant au coût d'un départ éventuel (Meyer et Allen, 1997).

Par ailleurs, la justice constitue le mécanisme d'action intermédiaire. De fait, les perceptions de justice apparaissent comme des incidences des pratiques de rémunération (Milkovich, Newman et Cole, 2005). Aussi, les études indiquent que la justice a un effet sur l'engagement (Colquitt, 2001) et qu'elle est souvent invoquée pour expliquer l'influence des pratiques de gestion sur l'engagement (Meyer et Allen, 1997). Quatre dimensions de la justice sont reconnues dans la littérature (Colquitt *et al.*, 2001) : les dimensions distributive, procédurale, informationnelle et interpersonnelle. Ainsi, les employés réagissent au caractère juste des pratiques de rémunération quant aux résultats (primes) distribués (justice distributive), aux procédures suivies pour déterminer les résultats (justice procédurale), aux informations et aux explications fournies sur les procédures (justice informationnelle), et à la qualité du traitement interpersonnel reçu (justice interpersonnelle).

### **Régime collectif de rémunération variable et justice**

Dans toute relation d'échange, les individus se préoccupent de la justice des résultats obtenus (Kanungo et Mendonca, 1997; Milkovich *et al.*, 2005). La recherche sur la justice distributive stipule que l'employé sera motivé à démontrer le comportement attendu s'il perçoit un équilibre entre sa contribution et son résultat (la prime versée; Milkovich *et al.*, 2005). L'employé compare ce ratio à celui de référents, comme celui des collègues de travail. Dans une situation de déséquilibre perçu (iniquité), l'employé réagira pour rétablir l'équilibre en réduisant son niveau de coopération (Bartol et Locke, 2000; Gerhart, Minkoff et Olsen, 1996). Selon Coyle-Shapiro *et al.* (2002), le lien d'instrumentalité (la perception de l'employé qu'il existe une relation entre ses contributions et la récompense) influence la justice distributive.

Leventhal (1980) souligne aussi l'importance des perceptions de justice des employés à l'égard des résultats distribués. Les auteurs ont identifié plusieurs règles de distribution des ressources, lesquelles influencent les attitudes des individus. Ces règles stipulent que les récompenses peuvent être octroyées selon le rendement, l'égalité dans le groupe, ou les besoins des personnes (Leventhal,

1980). Dans le cadre d'un régime collectif de rémunération variable, la règle appliquée est celle du rendement. Un tel régime est considéré comme étant équitable car il récompense l'individu en fonction de son rendement (Durham et Bartol, 2004). Ceci dit, il demeure possible que la distribution des ressources entre les employés, une fois le rendement atteint, soit basée sur le critère d'égalité dans le groupe, comme cela peut être le cas dans un contexte syndiqué. Ces considérations suggèrent un lien positif entre le lien d'instrumentalité et la justice distributive. En effet, quand l'employé perçoit un lien entre son rendement et sa récompense, il conçoit la relation d'emploi comme étant équilibrée. Donc, nous proposons l'hypothèse suivante :

H1a : Le lien d'instrumentalité a une relation positive avec la justice distributive.

Par ailleurs, les perceptions de justice distributive à l'égard de la prime versée reflètent la réaction des employés à l'égard du régime de rémunération. Le niveau de rémunération payé peut être basé sur la prime cible (montant équivalent à un pourcentage du salaire). Une prime minimale de 5 % à 10 % du salaire serait requise pour motiver les employés (Heneman *et al.*, 2000). Les régimes de rémunération variable de courte durée rencontrent cette condition selon le Conference Board du Canada (2009 : 11). Selon la théorie de l'équité, cette condition peut contribuer favorablement à l'équilibre du ratio contribution/rétribution. Donc, les primes versées devraient contribuer à la justice distributive, ceci conduisant à l'hypothèse suivante :

H1b : Les primes versées ont une relation positive avec la justice distributive.

La complexité des régimes collectifs de rémunération variable et la variété d'employés concernés requièrent une communication formelle sur le régime afin qu'il soit compris. L'intensité de la communication se définit par le nombre et la variété des moyens utilisés (Boselie, Dietz et Boon, 2005). Il est probable que des informations adéquates sur le régime augmentent la justice informationnelle et procédurale en favorisant la compréhension des règles (Simard, Doucet et Bernard, 2005) et de la structure du système de rémunération, selon la théorie de Leventhal (1980). Ces arguments suggèrent les hypothèses suivantes :

H2a : L'intensité de la communication organisationnelle est liée positivement à la justice informationnelle.

H2b : L'intensité de la communication organisationnelle est liée positivement à la justice procédurale.

Selon la théorie, la façon de traiter les personnes lors de la distribution des primes engendre des perceptions de justice interpersonnelle. Ce rôle revient aux supérieurs immédiats. Également, la responsabilité de ces derniers dans la com-

munication d'informations sur les régimes de rémunération est importante et s'ajoute aux modes officiels de communication (McMullen et Stark, 2008; Thériault et St-Onge, 2000). Les hypothèses suivantes sont donc proposées :

H3a : Les communications supérieur-employé sont liées positivement à la justice interpersonnelle.

H3b : Les communications supérieur-employé sont liées positivement à la justice informationnelle.

### **Justice et engagement**

La littérature suggère que la justice distributive prédit davantage les résultats individuels, telle la satisfaction envers la rémunération, alors que la justice procédurale prédit mieux les résultats liés à l'organisation, comme l'engagement organisationnel (Colquitt *et al.*, 2001). De plus, Meyer et Allen (1997) expliquent que la justice procédurale influence l'engagement affectif parce que celle-ci implique une cohérence dans l'application des procédures et une absence de préjugés chez les décideurs (Leventhal, 1980). Les résultats de la méta-analyse de Cohen-Charash et Spector (2001) montrent que la justice procédurale et, dans une moindre mesure, la justice informationnelle et interpersonnelle sont liées à l'engagement affectif.

Les chercheurs ont aussi étudié la justice distributive dans le contexte des pratiques de rémunération (Konovsky, 2000). La justice distributive est un médiateur potentiel entre les primes et l'engagement de continuité. En effet, un employé estimant recevoir une prime équitable par rapport à ses contributions (justice distributive) peut en conclure qu'il devra renoncer à cet avantage en cas de départ et qu'il lui sera dès lors coûteux de démissionner. Cet employé peut ainsi développer un niveau d'engagement de continuité plus élevé (Meyer et Allen, 1997). Un lien positif entre la justice distributive et l'engagement de continuité a d'ailleurs été observé dans plusieurs études (Mottaz, 1989; Tremblay, Guay et Simard, 2000). Ces résultats mènent aux hypothèses suivantes :

H4a : Les perceptions de justice procédurale, informationnelle et interpersonnelle sont liées positivement à l'engagement affectif.

H4b : Les perceptions de justice distributive sont liées positivement à l'engagement de continuité.

### **Rôle médiateur de la justice**

Les hypothèses précédentes (voir la figure 1) suggèrent que les dimensions de la justice agissent comme médiateurs des relations entre les caractéristiques des régimes collectifs de rémunération variable et les dimensions d'engagement, en

cohérence avec la théorie (Meyer et Allen, 1997). Ceci nous amène donc à formuler les hypothèses de médiation suivantes :

H5a : La justice distributive médiate une relation positive entre 1) le lien d'instrumentalité perçue et 2) les primes versées et l'engagement de continuité.

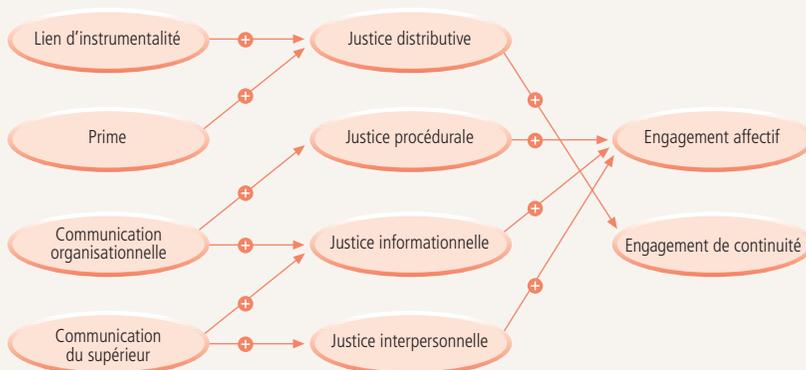
H5b : La justice procédurale médiate une relation positive entre l'intensité de la communication organisationnelle et l'engagement affectif.

H5c : La justice informationnelle médiate une relation positive entre 1) l'intensité de la communication organisationnelle et 2) les communications supérieur-employé et l'engagement affectif.

H5d : La justice interpersonnelle médiate une relation positive entre les communications supérieur-employé et l'engagement affectif.

FIGURE 1

Modèle théorique de l'étude



## Méthodologie

### Échantillon et procédure

Un questionnaire en ligne a été adressé aux membres de trois ordres professionnels du Québec au printemps 2009. Deux questions initiales ont permis de vérifier que les participants étaient assujettis à un régime de rémunération variable à court terme octroyant une prime basée sur le rendement individuel et collectif ou sur le rendement collectif seulement. La répartition des répondants ( $N = 313$ ) entre les trois ordres professionnels était de 40, 86 et 187. Les analyses ont montré que l'ordre professionnel n'influait pas les résultats. L'échantillon est équilibré sur le plan du sexe et diversifié quant à l'âge, l'ancienneté, la scolarité et le niveau hiérarchique (tableau 1).

**TABLEAU 1**  
**Description de l'échantillon (N = 307 à 309)**

Variable		Pourcentage
<b>Sexe</b>	Femme	56
	Homme	44
<b>Âge</b>	18-25 ans	4
	26-35 ans	36
	36-45 ans	25
	46-55 ans	27
	56+	8
<b>Ancienneté organisationnelle</b>	Moins d'un an	10
	1-2 ans	24
	3-5 ans	26
	6-10 ans	19
	11+	21
<b>Scolarité</b>	Études collégiales ou moins	3
	Baccalauréat	64
	Maîtrise	29
	Études supérieures à la maîtrise	4
<b>Secteur d'activités</b>	Fabrication	21
	Finance et assurances	16
	Services professionnels, scientifiques et techniques	18
	Commerce de détail / de gros	9
	Autres	36
<b>Niveau hiérarchique</b>	Employé	32
	Gestionnaire de premier niveau	18
	Gestionnaire intermédiaire	34
	Cadres supérieurs (vice-président et plus)	16

## Instruments de mesure

*Lien d'instrumentalité.* Trois items adaptés de Colquitt (2001) (p. ex., « Lorsque je donne un bon rendement pour mon entreprise, je reçois habituellement une prime en conséquence ») ont été utilisés. L'échelle de réponse comprend cinq niveaux (1 = *pas du tout d'accord*; 5 = *tout à fait d'accord*).

*Prime versée.* La prime versée a été mesurée à l'aide d'une liste de montants allant de 0 \$ à 150 000 \$ et plus. L'écart entre les montants s'élargit avec la valeur des sommes indiquées. Par exemple, un écart de 500 \$ sépare les valeurs entre 0 \$ et 10 000 \$, alors qu'un écart de 25 000 \$ distingue les valeurs entre 50 000 \$ et 150 000 \$ et plus.

*Communication organisationnelle.* L'intensité de la communication organisationnelle a été évaluée à l'aide de cinq items adaptés de l'échelle de Goldhaber

et Rogers (1979). Le répondant indique dans quelle mesure il estime avoir été informé par différentes sources d'information offertes par son organisation quant au régime de rémunération variable (p. ex., « Documentation écrite sur le régime de rémunération variable [brochure, intranet, etc.] »). Les items étaient assortis d'une échelle d'accord à cinq points (1 = *dans une faible mesure*; 5 = *dans une large mesure*).

*Communication du supérieur.* Les communications entre l'employé et son supérieur ont été évaluées avec six items développés par Hatfield et Huseman (1982) (p. ex., « Mon supérieur immédiat m'informe des règles et des procédures relatives au régime de rémunération variable »). Les items étaient assortis d'une échelle de réponse à cinq points (1 = *dans une faible mesure*; 5 = *dans une large mesure*).

*Justice.* Les échelles de Colquitt (2001) ont été utilisées. Quatre items mesurent la justice distributive (p. ex., « Ma prime reflète les efforts que j'ai fournis dans mon travail »). Sept items mesurent la justice procédurale (p. ex., « J'ai pu exprimer mon point de vue et mes sentiments au cours de l'application de ces procédures »). Cinq items mesurent la justice informationnelle (p. ex., « Mon employeur a été franc dans ses communications avec moi »). Enfin, quatre items mesurent la justice interpersonnelle (p. ex., « Mon supérieur immédiat m'a traité avec politesse »). L'échelle de réponse utilisée pour tous les items comprenait cinq points (1 = *pas du tout d'accord*; 5 = *tout à fait d'accord*).

*Engagement.* Les échelles francophones de Bentein *et al.* (2005) ont été utilisées. Six items mesurent l'engagement affectif (p. ex., « J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance envers mon organisation »). Trois items mesurent l'engagement de continuité (p. ex., « Pour moi personnellement, quitter mon entreprise actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages »). Tous les items sont évalués à l'aide d'une échelle à cinq points (1 = *pas du tout d'accord*; 5 = *tout à fait d'accord*).

*Variables de contrôle.* Trois variables de contrôle ont été incluses dans les analyses, soit l'âge, le sexe et l'ancienneté organisationnelle.

## Résultats

*Analyse factorielle confirmatoire.* Nous avons examiné le caractère distinctif des variables par analyse factorielle confirmatoire à l'aide de LISREL 8.72. Le modèle hypothétique, comprenant dix facteurs, affiche une bonne adéquation aux données ( $\chi^2 [735] = 1476,90$ ;  $p < 0,01$ ; NFI = 0,94; CFI = 0,97; ECVI = 5,54; AIC = 1728,90; RMSEA = 0,06) et est meilleur ( $p < 0,01$ ) que tout autre modèle plus parcimonieux (voir le tableau 2). Ce modèle est donc retenu.

**TABLEAU 2**  
**Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire : indices d'ajustement**

Modèle	$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$	NFI	CFI	ECVI	AIC	RMSEA	IC 90%
<b>1. Modèle théorique à 10 facteurs</b>	1476,90*	735	–	–	,94	,97	5,54	1728,90	,057	,053; ,061
<b>2. Modèles à 9 facteurs</b>										
Regroupement de la justice informationnelle et interpersonnelle	3105,06*	744	1628,16*	9	,88	,90	10,70	3339,06	,101	,097; ,100
Regroupement de la communication organisationnelle et de la justice interpersonnelle	2205,82*	744	728,92*	9	,92	,95	7,82	2439,82	,079	,076; ,083
Regroupement de la communication du supérieur et de la justice interpersonnelle	2660,57*	744	1183,67*	9	,91	,94	9,28	2894,57	,091	,087; ,095
Regroupement de l'engagement affectif et de continuité	1767,84*	744	290,94*	9	,93	,96	6,42	2001,84	,066	,062; ,070
<b>3. Modèle à 7 facteurs</b>										
combinant la justice distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle	5244,71*	759	3767,81*	24	,82	,84	17,46	5932,82	,138	,130; ,140

Note: N = 313; df = degrés de liberté; NFI = normed fit index; CFI = comparative fit index; ECVI = expected cross-validation index; AIC = Akaike information criterion; RMSEA = root-mean-square error of approximation; IC = intervalle de confiance pour RMSEA.

\*p < .01.

*Statistiques descriptives et corrélations.* Comme le montre le tableau 3, les corrélations bivariées vont dans le sens attendu et seules trois d'entre elles atteignent le seuil de .60, soit la corrélation entre le lien d'instrumentalité et la justice distributive ( $r = 0,64, p < 0,01$ ), entre la communication du supérieur et la justice informationnelle ( $r = 0,60, p < 0,01$ ), et entre la justice procédurale et la justice informationnelle ( $r = 0,64, p < 0,01$ ).

*Modèle structurel.* Pour faciliter l'analyse, chaque variable latente est définie par un seul indicateur représentant la moyenne des items du construit. Le lien entre les variables latentes et leur indicateur respectif est fixé à la racine carrée de la fiabilité de l'échelle correspondante, alors que la variance d'erreur des indicateurs est fixée à la variance de l'échelle multipliée par 1 moins la valeur de l'alpha. Enfin, notons que les corrélations entre les termes résiduels des variables médiatrices et des variables d'engagement ont été librement estimées.

Le modèle théorique, incluant une médiation complète des effets des variables exogènes sur les dimensions d'engagement par les variables de justice, affiche une bonne adéquation aux données ( $\chi^2 [22] = 65,44; p < 0,01$ ; NFI = 0,96; CFI = 0,97; ECVI = 0,45; AIC = 141,44; RMSEA = 0,08) (tableau 4). Cependant, ce modèle est significativement inférieur à un modèle partiellement médiatisé dans lequel quatre liens supplémentaires sont estimés : un lien entre 1) la communication du supérieur et la justice distributive, 2) la communication du supérieur et la justice procédurale, 3) la justice procédurale et l'engagement de continuité, et 4) la justice interpersonnelle et l'engagement de continuité ( $\Delta\chi^2 [4] = 34,77; p < 0,001$ ). Ce dernier modèle partiellement médiatisé est donc retenu comme modèle final dans cette étude. Les paramètres structurels complètement standardisés associés à ce modèle sont présentés dans la figure 2.

*Test des hypothèses.* Les hypothèses 1a et 1b prédisaient une relation positive entre, d'une part, le lien d'instrumentalité et la prime versée et, d'autre part, la justice distributive. Ces deux liens sont significatifs ( $\gamma = 0,51, p < 0,01$ , et  $\gamma = 0,33, p < 0,01$ , respectivement). Les hypothèses 1a et 1b sont donc supportées. De même, les hypothèses 2a et 2b proposaient une relation positive entre, d'une part, l'intensité de la communication organisationnelle et, d'autre part, la justice informationnelle et procédurale. Ces deux relations sont en effet significatives ( $\gamma = 0,24, p < 0,01$ , et  $\gamma = 0,38, p < 0,01$ , respectivement). Les hypothèses 2a et 2b sont supportées.

Les hypothèses 3a et 3b prédisaient que les communications supérieur-employé auraient une relation positive avec la justice interpersonnelle et informationnelle. Ces deux relations sont significatives ( $\gamma = 0,43, p < 0,01$ , et  $\gamma = 0,67, p < 0,01$ , respectivement). Également, il est important de noter que les communications entre l'employé et son supérieur ont un lien positif avec la justice distributive et la justice procédurale ( $\gamma = 0,18, p < 0,01$ , et  $\gamma = 0,29, p < 0,01$ , respectivement).

**TABLEAU 3**  
**Statistiques descriptives et corrélations entre les variables de l'étude**

Variable	M	ET	rhô	Var	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Âge	2,99	1,05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Sexe (1 = Fém.; 2 = Masc.)	1,44	0,50	-	-	,20**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Ancienneté organisationnelle	3,42	1,77	-	-	,52**	,14*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Lien d'instrumentalité	3,25	1,19	,90	,75	,00	-,04	-,05	(,90)	,29**	,39**	,53**	,70**	,26**	,43**	,18**	,27**	,16*
5. Prime	3,10	1,21	-	-	,24**	,05	,19**	,27**	-	,25**	,22**	,48**	,11	,10	-,10	,08	,01
6. Communication organisationnelle	3,06	1,11	,76	,40	,05	-,07	,11	,30**	,20**	(,76)	,74**	,39**	,55**	,70**	,18*	,28**	,20*
7. Communication du supérieur	3,62	0,86	,84	,49	-,01	-,16**	,03	,39**	,17**	,46**	(,84)	,54**	,60**	,84**	,49**	,53**	,20*
8. Justice distributive	3,30	1,24	,96	,84	-,05	-,07	-,04	,64**	,47**	,30**	,41**	(,95)	,37**	,51**	,24**	,28**	,15*
9. Justice procédurale	3,60	1,06	,87	,64	-,07	,03	,05	,22**	,10	,39**	,41**	,33**	(,88)	,79**	,45**	,45**	,33**
10. Justice informationnelle	3,54	1,04	,92	,70	-,11	-,06	,01	,37**	,09	,52**	,60**	,45**	,64**	(,91)	,49**	,47**	,23**
11. Justice interpersonnelle	4,45	0,81	,96	,85	-,11	-,00	,04	,17**	-,10	,14*	,37**	,23**	,38**	,42**	(,96)	,33**	,34**
12. Engagement affectif	3,37	0,95	,91	,65	-,05	-,05	,12*	,22**	,07	,20**	,37**	,25**	,36**	,39**	,28**	(,90)	,51**
13. Engagement de continuité	3,20	1,01	,83	,63	,03	,08	,11	,13*	,01	,13	,14*	,13*	,24**	,17**	,26**	,37**	(,79)

Note: N = 313. M = moyenne; ET = écart-type; Var = variance expliquée par les variables latentes dans leurs indicateurs. Les coefficients de consistance interne sont rapportés entre parenthèses sur la diagonale. Les corrélations entre variables latentes sont rapportées au-dessus de la diagonale.

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

**TABLEAU 4**  
**Test des modèles structurels : indices d'ajustement**

Modèle	$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$	NFI	CFI	ECVI	AIC	RMSEA	IC 90%
1. Modèle théorique avec médiation complète	65,44***	22	–	–	,96	,97	,45	141,44	,080	,058; ,100
2. Ajout d'un lien entre la communication du supérieur et la justice distributive	58,30***	21	7,14**	1	,96	,97	,44	136,30	,075	,053; ,099
3. Ajout d'un lien entre la communication du supérieur et la justice procédurale	60,95***	21	4,49*	1	,96	,97	,45	138,95	,078	,056; ,100
4. Ajout d'un lien entre la justice procédurale et l'engagement de continuité	51,20***	21	14,24***	1	,97	,98	,41	129,20	,068	,044; ,092
5. Ajout d'un lien entre la justice interpersonnelle et l'engagement de continuité	47,78***	21	17,66***	1	,97	,98	,40	125,78	,064	,040; ,088
6. Ajout conjoint des liens 2, 3, 4, et 5	30,67*	18	34,77***	4	,98	,99	,37	114,67	,047	,014; ,076

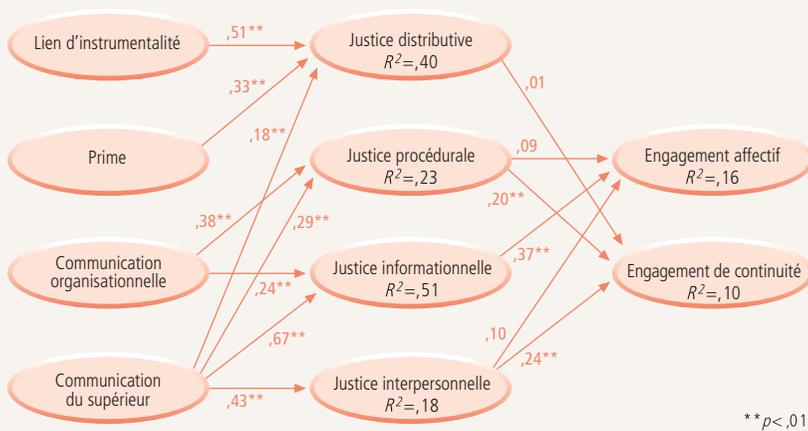
Note : N = 313; df = degrés de liberté; NFI = normed fit index; CFI = comparative fit index; ECVI = expected cross-validation index; AIC = Akaike information criterion; RMSEA = root-mean-square error of approximation; IC = intervalle de confiance pour RMSEA.

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ .

L'hypothèse 4a stipulait que les perceptions de justice procédurale, informationnelle et interpersonnelle seraient positivement liées à l'engagement affectif. En fait, seule la justice informationnelle est positivement liée à l'engagement affectif ( $\beta = 0,37, p < 0,01$ ), la justice procédurale et interpersonnelle n'ayant pas de relation significative avec cette dimension de l'engagement ( $\beta = 0,09, ns$ , et  $\beta = 0,10, ns$ , respectivement). L'hypothèse 4a est donc partiellement supportée. De même, la justice distributive n'a pas de lien significatif avec l'engagement de continuité ( $\beta = 0,01, ns$ ), ce qui infirme l'hypothèse 4b. Notons enfin que la figure 2 révèle que la justice procédurale et la justice interpersonnelle ont un lien significatif avec l'engagement de continuité ( $\beta = 0,20, p < 0,01$ , et  $\beta = 0,24, p < 0,01$ , respectivement).

FIGURE 2

## Paramètres structurels complètement standardisés du modèle structurel final



Les résultats apparaissant dans la figure 2 montrent que les relations de médiation postulées dans les hypothèses 5a, 5b et 5d ne sont pas supportées, car au moins un des liens sous-jacents à ces relations de médiation n'est pas significatif. Pour tester les effets de médiation postulés par l'hypothèse 5c ainsi que ceux qui n'ont pas fait l'objet d'hypothèses préalables (voir la figure 2), nous avons eu recours à la procédure de Geldhof, Selig et McConnell (2008), laquelle permet de tester des relations de médiation multiples apparaissant dans un modèle structurel en estimant distinctement les effets indirects pour chaque médiation. Ainsi, cinq paramètres additionnels, représentant les effets indirects en question, ont été créés, soit un paramètre pour chaque effet indirect testé. Ces paramètres sont représentés par le produit de deux coefficients de régression : celui de la variable indépendante sur le médiateur et celui du médiateur sur la variable dépendante. Des estimations de ces paramètres ont été générées pour 5000 échantillons *bootstrap* en LISREL. Ensuite, nous avons calculé les intervalles de confiance pour ces estimations. Les résultats sont présentés dans le tableau 5.

**TABLEAU 5**  
**Test des effets indirects au sein du modèle structurel final**

Relation de médiation	B	ES	Intervalle de confiance en <i>bootstrap</i> (95%)	
			Borne inférieure	Borne supérieure
Communication organisationnelle → justice procédurale → engagement de continuité	,08*	,04	,011	,192
Communication du supérieur → justice procédurale → engagement de continuité	,06*	,04	,004	,175
Communication organisationnelle → justice informationnelle → engagement affectif	,09*	,05	,014	,219
Communication du supérieur → justice informationnelle → engagement affectif	,25***	,09	,009	,482
Communication du supérieur → justice interpersonnelle → engagement affectif	,10***	,04	,041	,185

Note : N = 313. ES = erreur standard. La méthode de « Bias Corrected Percentile » a été utilisée pour calculer les intervalles de confiance.

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ .

L'hypothèse 5c stipulait que la justice informationnelle médierait une relation positive entre 1) la communication organisationnelle et la communication du supérieur, et 2) l'engagement affectif. Ces deux effets indirects sont significatifs ( $\beta = 0,09$ ,  $p < 0,05$ , et  $\beta = 0,25$ ,  $p < 0,001$ , respectivement), confortant l'hypothèse 5c. Le tableau 5 montre aussi un effet indirect de la communication organisationnelle et de la communication du supérieur sur l'engagement de continuité par l'intermédiaire de la justice procédurale ( $\beta = 0,08$ ,  $p < 0,05$ , et  $\beta = 0,06$ ,  $p < 0,05$ , respectivement). Enfin, il existe un effet indirect de la communication du supérieur sur l'engagement de continuité par l'intermédiaire de la justice interpersonnelle ( $\beta = 0,10$ ,  $p < 0,001$ ).

## Discussion

Cette recherche avait pour objectif d'examiner les relations entre les caractéristiques des régimes collectifs de rémunération variable, la justice et l'engagement. Les résultats montrent que l'intensité de la communication organisationnelle et la communication du supérieur sont des leviers essentiels permettant d'instaurer une justice procédurale, informationnelle et interpersonnelle, créant ainsi indirectement l'engagement affectif et de continuité des employés. Ci-dessous, nous commentons la portée de ces résultats.

### Régimes de rémunération variable et justice

*Primes et lien d'instrumentalité.* Le montant des primes et la capacité des employés à percevoir un lien entre leur contribution et la prime reçue alimentent

positivement leurs perceptions de justice distributive. D'abord, la relation établie entre les primes et la justice distributive rejoint d'autres résultats de recherche supportant la relation entre un « montant d'argent » et cette dimension de la justice (Cohen-Charash et Spector, 2001; Howard et Dougherty, 2004). Ce résultat est conforme aux notions d'échange économique et de contrat psychologique transactionnel : la distribution des primes est perçue comme étant juste car elle respecte les termes économiques de l'échange entre l'employé et son employeur. Ceci est aussi cohérent avec la théorie de l'équité selon laquelle les primes seront perçues comme étant justes si elles sont équilibrées par rapport aux contributions des employés. D'autre part, le lien d'instrumentalité contribue à la justice distributive, signifiant que les employés considèrent les règles de distribution utilisées comme étant justes, ce qui reflète d'ailleurs l'attente d'un lien entre la rémunération et le rendement (Milkovich *et al.*, 2005).

*Intensité de la communication organisationnelle.* Informer les employés sur le régime de rémunération variable stimule positivement la justice procédurale et informationnelle. Ces résultats sont cohérents avec un constat apporté par la méta-analyse de Shaw, Wild et Colquitt (2003) : il y a un lien positif entre les explications fournies à l'égard d'une situation et les perceptions de justice procédurale, en particulier lorsqu'il y a des implications économiques moins favorables pour les personnes. Cette étude indique que les explications méritent d'être fournies aux employés également dans un contexte économique favorable. Cette communication est importante puisqu'elle doit favoriser la compréhension du régime de rémunération par les employés (Milkovich *et al.*, 2005; Thériault et St-Onge, 2000) sur laquelle repose l'efficacité du régime à atteindre ses objectifs. La communication doit aider les employés à comprendre de quelle façon ils peuvent contribuer au rendement attendu (comment le rendement est mesuré) et ce qu'ils auront en retour dans le cadre du régime (comment le régime établit les niveaux de récompense en fonction de différents niveaux de rendement atteints). Ainsi, la communication informe les employés sur les résultats attendus au travail (Durham et Bartol, 2004). Dans cette optique, une communication organisationnelle satisfaisante touche à la fois les aspects procéduraux et informationnels de la justice.

*Communications supérieur-employé.* Les communications du supérieur complètent celles émises par l'organisation en apportant des précisions sur le régime de rémunération variable et en adaptant les explications au contexte des employés. Cette forme de communication s'avère donc aussi importante puisqu'elle contribue positivement aux perceptions de justice informationnelle et interpersonnelle. Nos résultats montrent aussi que les communications du supérieur sont aussi importantes pour les perceptions de justice distributive et

procédurale. De fait, en étant mieux informés, les employés peuvent apprécier les primes reçues à leur juste valeur et les procédures utilisées pour les déterminer (Heneman et Judge, 2000). Le rôle du supérieur est donc un facteur clé pour comprendre les attitudes des employés à l'égard des pratiques de rémunération.

### **Justice et engagement**

*Justice et engagement affectif.* Premièrement, les résultats de l'étude indiquent que seule la justice informationnelle est liée positivement à l'engagement affectif. La justice procédurale et la justice interpersonnelle n'affichent aucune relation significative avec cette forme d'engagement. Le lien entre la justice informationnelle et l'engagement affectif peut s'expliquer par la correspondance de la cible sous-jacente aux construits, l'organisation, et par la complexité des régimes collectifs de rémunération variable. D'une part, Lavelle, Rupp et Brockner (2007) proposent que les attitudes sont plus liées entre elles lorsqu'elles portent sur la même cible (entité) (*effet de la similitude des cibles*). Ce principe expliquerait pourquoi la justice informationnelle prodiguée par l'*employeur* est davantage liée à l'engagement affectif envers l'*organisation*. À l'inverse, des cibles différentes sous-jacentes à la justice interpersonnelle (superviseur) et à l'engagement affectif (organisation) peuvent expliquer l'absence de lien significatif entre ces deux construits dans notre étude.

D'autre part, la qualité de la communication est essentielle puisque les régimes collectifs de rémunération variable sont difficiles à comprendre. Ainsi, certains régimes contiennent de nombreuses mesures du rendement qui, de surcroît, peuvent être définies vaguement et s'entrecroiser (McMullen et Stark, 2008). Par conséquent, communiquer les particularités de ces régimes peut faciliter la compréhension des employés et stimuler le sentiment de justice informationnelle. Dans cet esprit, l'absence de lien entre la justice procédurale et l'engagement affectif est surprenante. Il est possible d'interpréter ce résultat par le fait que, dans le contexte d'un régime de rémunération variable, les facteurs clés ne sont pas les procédures et les règles du régime comme telles, mais leur communication. D'ailleurs, les praticiens en rémunération soutiennent que l'amélioration de la communication constitue une des façons les plus importantes pour augmenter l'efficacité des régimes de rémunération variable (Scott *et al.*, 2004).

*Justice et engagement de continuité.* Aucune relation significative n'a été décelée entre la justice distributive et l'engagement de continuité. En fait, la justice distributive n'est peut-être pas aussi importante que la satisfaction envers la rémunération, par exemple, pour expliquer l'engagement des employés dans

le contexte de cette étude. En effet, la satisfaction envers la rémunération agit peut-être davantage sur l'engagement dans les entreprises privées (auxquelles nos répondants appartiennent) car celles-ci utilisent les salaires comme levier d'engagement (Heneman *et al.*, 2000). Deuxièmement, les entreprises privées offrent des régimes de rémunération assez comparables, comme le démontrent les enquêtes de rémunération. Ce phénomène de mimétisme peut rendre l'engagement de continuité moins pertinent puisque les employés savent qu'ils pourront obtenir des avantages équivalents ailleurs.

Par ailleurs, l'engagement de continuité est influencé par les dimensions procédurale et interpersonnelle de la justice. Ce constat est important à deux égards : il souligne la pertinence d'aller au-delà de la perspective économique pour expliquer l'engagement de continuité; et il met en évidence l'importance de se préoccuper de cette dimension de l'engagement, moins souvent considérée par les chercheurs. Dans cet ordre d'idées, les pratiques de socialisation peuvent influencer l'engagement de continuité (Meyer et Allen, 1997). Ces pratiques visent à aider les employés à s'acquitter de leur travail en les familiarisant avec les valeurs organisationnelles et à leur faire prendre conscience de la valeur des récompenses offertes. À ce titre, les régimes de rémunération variable et les relations avec le superviseur font partie des pratiques de socialisation. Ainsi, lorsque les procédures à l'œuvre dans l'organisation sont perçues comme étant justes et que le superviseur joue un rôle équitable dans la gestion du régime de rémunération variable, les employés prendraient conscience des bénéfices qu'ils en retirent et développeraient un engagement de continuité.

### **Rôle médiateur de la justice**

Les communications relatives aux régimes de rémunération variable ont un effet indirect sur l'engagement affectif par le biais de la justice informationnelle. Le lien d'instrumentalité et les primes n'ont pas de relation indirecte avec l'engagement de continuité par l'entremise de la justice distributive. Les informations et les explications fournies par l'organisation et le supérieur clarifient les attentes à l'égard du travail. Ces communications génèrent un sentiment de justice informationnelle qui, à son tour, stimule l'engagement affectif des employés. Dans cette optique, le régime de rémunération variable – bien expliqué – constitue une condition favorable au développement de l'engagement affectif. Notons enfin que nos résultats montrent que la communication organisationnelle agit indirectement sur l'engagement de continuité par le biais de la justice procédurale alors que la communication du supérieur agit sur cette même variable par le biais de la justice interpersonnelle. Dans les deux cas, une communication claire augmente la prise de conscience du coût d'un départ éventuel.

## Limites et perspectives

Cette recherche a cependant des limites. Ainsi, cette étude est sujette au biais de *variance commune* car les données ont été obtenues auprès des mêmes personnes. La mesure des variables indépendantes (régimes de rémunération) par des membres du service de GRH et des variables de justice et d'engagement par les employés pourrait constituer une alternative intéressante dans les recherches futures. De même, des études longitudinales permettraient de mieux établir les liens de causalité entre les variables. Par ailleurs, des recherches futures sont nécessaires pour vérifier si les effets observés peuvent servir une politique de rétention des employés. Il faudrait aussi tenir compte d'autres caractéristiques des régimes (telle la formule de calcul utilisée pour déterminer les primes), d'autres variables médiatrices (tel le support organisationnel), d'autres formes d'engagement (engagement normatif, engagement par absence perçue d'alternatives), et de certaines variables modératrices (tels les traits de personnalité des employés).

## Bibliographie

- Al-Waqfi, Mohammed A. et Naresh C. Agarwal. 2006. « Determinants of Role Orientation and Organizational Commitment under Skill-based Pay : A Path Model ». *International Journal of Human Resource Development and Management*, 6 (1), 4-21.
- Bartol, Kathryn M. et Edward A. Locke. 2000. « Incentives and Motivation ». *Compensation in Organizations*. S.L. Rynes et B. Gerhart, dir. San Francisco : Jossey-Bass, 104-147.
- Bayo-Moriones, Alberto et Martin Larraza-Kintana. 2009. « Profit-sharing Plans and Affective Commitment : Does the Context Matter ? ». *Human Resource Management*, 48 (2), 207-226.
- Bentein, Kathleen, Robert J. Vandenberg, Christian Vandenberghe et Florence Stinglhamber. 2005. « The Role of Change in the Relationship between Commitment and Turnover : A Latent Growth Modeling Approach ». *Journal of Applied Psychology*, 90 (3), 468-482.
- Boselie, Paul, Graham Dietz et Corine Boon. 2005. « Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research ». *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67-94.
- Buchko, Aaron A. 1993. « The Effects of Employee Ownership on Employee Attitudes : An Integrated Causal Model and Path Analysis ». *Journal of Management Studies*, 30 (4), 633-657.
- Chiu, Su-Fen et Wei-Chi Tsai. 2007. « The Linkage between Profit Sharing and Organizational Citizenship Behaviour ». *International Journal of Human Resource Management*, 18 (6), 1098-1115.
- Cohen-Charash, Yochi et Paul E. Spector. 2001. « The Role of Justice in Organizations : A Meta-analysis ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 278-321.
- Colquitt, Jason A. 2001. « On the Dimensionality of Organizational Justice : A Construct Validation of a Measure ». *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.
- Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O.L.H. Porter et K. Yee Ng. 2001. « Justice at the Millennium : A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research ». *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.

- Conference Board du Canada. 2009. *Compensation Planning Outlook 2010*. Ottawa : Conference Board du Canada.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M., Paula C. Morrow, Ray Richardson et Stephen R. Dunn. 2002. « Using Profit Sharing to Enhance Employee Attitudes : A Longitudinal Examination of the Effects on Trust and Commitment ». *Human Resource Management*, 41 (4), 423-439.
- Culpepper, Robert A., John E. Gamble et Meg G. Blubaugh. 2004. « Employee Stock Ownership Plans and Three-component Commitment ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 155-170.
- Dulebohn, James H. et Joseph J. Martocchio. 1998. « Employee Perceptions of the Fairness of Work Incentive Pay Plans ». *Journal of Management*, 24 (4), 469-488.
- Durham, Cathy C. et Kathryn M. Bartol. 2004. « Pay for Performance ». *Handbook of Principles of Organizational Behavior*. E.A. Locke, dir. Oxford : Blackwell Publishing, 150-165.
- Fiorito, Jack, Dennis P. Bozeman, Angela Young et James A. Meurs. 2007. « Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics ». *Journal of Managerial Issues*, 19 (2), 186-207.
- Geldhof, G. John, James P. Selig et Libby McConnell. 2008. *Special Issues in LISREL : Important Issues in SEM including Non-normal Data, Bootstrapping, Multiple Imputation, the RP Command and the Use of Custom Parameters*. <http://www.quant.ku.edu>, Guide No. KUANT 009.2 (29.02.2008).
- Gerhart, Barry, Harvey B. Minkoff et Ray N. Olsen. 1996. « Employee Compensation : Theory, Practice, and Evidence ». *Handbook of Human Resource Management*. Gerald R. Ferris, Sherman D. Rosen et Darold T. Barnum, dir. Oxford : Blackwell Business, 528-547.
- Gerhart, Barry et Sara L. Rynes. 2003. *Compensation : Theory, Evidence, and Strategic Implications*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Goldhaber, Gerald M. et Donald P. Rogers. 1979. *Auditing Organizational Communication Systems : The ICA Communication Audit*. Dubuque : Kendall/Hunt Publishing Company.
- Hatfield, John D. et Richard C. Huseman. 1982. « Perceptual Congruence about Communication as Related to Satisfaction : Moderating Effects of Individual Characteristics ». *Academy of Management Journal*, 25 (2), 349-358.
- Heneman, Herbert G. et Timothy A. Judge. 2000. « Compensation Attitudes ». *Compensation in Organizations*. S.L. Rynes et B. Gerhart, dir. San Francisco : Jossey-Bass, 61-103.
- Heneman, Robert L., Gerald E. Ledford Jr. et Maria T. Gresham. 2000. « The Changing Nature of Work and its Effects on Compensation Design and Delivery ». *Compensation in Organizations*. S.L. Rynes et B. Gerhart, dir. San Francisco : Jossey-Bass, 195-240.
- Howard, Larry W. et Thomas W. Dougherty. 2004. « Alternative Reward Strategies and Employee Reactions ». *Compensation and Benefits Review*, 36 (1), 41-51.
- Jenkins, G. Douglas, Jr., Atul Mitra, Nina Gupta et Jason D. Shaw. 1998. « Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-analytic Review of Empirical Research ». *Journal of Applied Psychology*, 83 (5), 777-787.
- Kanungo, Rabindra N. et Manuel Mendonca. 1997. *Compensation : Effective Reward Management*. 2<sup>nd</sup> ed. Toronto : Wiley.
- Klein, Katherine J. 1987. « Employee Stock Ownership and Employees Attitudes : A Test of Three Models ». *Journal of Applied Psychology Monograph*, 72 (2), 319-332.

- Konovsky, Mary A. 2000. « Understanding Procedural Justice and its Impact on Business Organizations ». *Journal of Management*, 26 (3), 489-511.
- Kuvaas, Baard. 2003. « Employee Ownership and Affective Organizational Commitment : Employees' Perceptions of Fairness and Preference for Company Shares Over Cash ». *Scandinavian Journal of Management*, 19 (2), 193-212.
- Lavelle, James J., Deborah E. Rupp et Joel Brockner. 2007. « Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior : The Target Similarity Model ». *Journal of Management*, 33 (6), 841-866.
- Leventhal, Gerald S. 1980. « What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships ». *Social Exchange : Advances in Theory and Research*. K. Gergen, M. Greenberg et R. Willis, dir. New York : Plenum Press, 27-55.
- Long, Richard J. 2000. « Employee Profit Sharing : Consequences and Moderators ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, 55 (3), 477-504.
- McMullen, Thomas et Mel Stark. 2008. « The Role of Line Managers and HR in Reward Program Effectiveness ». *WorldatWork Journal*, 17 (2), 30-43.
- Meyer, John P. et Natalie J. Allen. 1997. *Commitment in the Workplace : Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Meyer, John P. et Catherine A. Smith. 2000. « HRM Practices and Organizational Commitment : Test of a Mediation Model ». *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (4), 319-331.
- Meyer, John P., David J. Stanley, Lynn Herscovitch et Larissa Topolnytsky. 2002. « Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization : A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences ». *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52.
- Miceli, Marcia P. et Robert L. Heneman. 2000. « Contextual Determinants of Variable Pay Plan Design : A Proposed Research Framework ». *Human Resource Management Review*, 10 (3), 289-305.
- Milkovich, George T., Jerry M. Newman et Nina Cole. 2005. *Compensation*. 1<sup>st</sup> Canadian edition. Toronto : McGraw-Hill Ryerson.
- Mottaz, Clifford J. 1989. « An Analysis of the Relationship between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment ». *Sociological Quarterly*, 30 (1), 143-158.
- Paré, Guy et Michel Tremblay. 2007. « The Influence of High-involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions ». *Group & Organization Management*, 32 (3), 326-357.
- Reilly, Peter et Duncan Brown. 2008. « Employee Engagement : What is the Relationship with Reward Management? ». *WorldatWork Journal*, 17 (4), 37-49.
- Rynes, Sara L., Barry Gerhart et Kathleen A. Minette. 2004. « The Importance of Pay in Employee Motivation : Discrepancies between What People Say and What They Do ». *Human Resource Management*, 43 (4), 381-394.
- Scott, Dow, Thomas D. McMullen, Marc Wallace et Dennis Morajda. 2004. « Annual Cash Incentives for Managerial and Professional Employees ». *WorldatWork Journal*, 4, 6-15.
- Shaw, John C., Eric Wild et Jason A. Colquitt. 2003. « To Justify or Excuse? A Meta-analytic Review of the Effects of Explanations ». *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 444-458.
- Simard, Gilles, Olivier Doucet et Sarah Bernard. 2005. « Pratiques en GRH et engagement des employés ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, 60 (2), 296-319.

- St-Onge, Sylvie. 2003. *La rémunération : ça ne change pas le monde, sauf que...* Montréal : HEC Montréal.
- St-Onge, Sylvie et Roland Thériault. 2006. *La gestion de la rémunération : théorie et pratique*. Montréal : Gaëtan Morin/La Chenelière.
- Thériault, Roland et Sylvie St-Onge. 2000. *Gestion de la rémunération : théorie et pratique*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Tremblay, Michel, Philippe Guay et Gilles Simard. 2000. « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines ». *Publications du CIRANO*, 24, 1-24.

## RÉSUMÉ

### Régimes collectifs de rémunération variable, justice organisationnelle et engagement

Cette étude examine les relations entre les caractéristiques des régimes collectifs de rémunération variable à court terme (soit des régimes qui octroient une prime aux employés en fonction du rendement), la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel. Son intérêt pratique repose sur l'idée que les régimes de rémunération variable sont instaurés pour fidéliser les employés. À partir d'une revue de la littérature, quatre caractéristiques des régimes collectifs de rémunération variable sont identifiées : 1) le lien d'instrumentalité perçue (perception d'un lien entre le rendement et la rémunération); 2) la prime versée (le montant versé à l'employé dans le cadre du régime); 3) l'intensité de la communication organisationnelle (les sources d'information mises à la disposition des employés); et 4) les communications du supérieur immédiat relativement au régime de rémunération. Notre hypothèse centrale est que ces caractéristiques sont liées à l'engagement affectif et de continuité des employés par l'entremise de quatre dimensions de justice organisationnelle, soit la justice distributive, la justice procédurale, la justice informationnelle et la justice interpersonnelle.

À partir d'un échantillon de 313 répondants appartenant à trois ordres professionnels, des analyses d'équations structurelles révèlent que la justice procédurale médiatise la relation entre 1) l'intensité de la communication organisationnelle et la communication du supérieur et 2) l'engagement de continuité. De même, la justice informationnelle médiatise la relation entre 1) l'intensité de la communication organisationnelle et la communication du supérieur et 2) l'engagement affectif. Enfin, la justice interpersonnelle médiatise la relation entre la communication du supérieur et l'engagement de continuité. Cette étude montre que la communication par l'organisation et le supérieur immédiat quant aux règles régissant le fonctionnement des régimes collectifs de rémunération variable constituent la pierre angulaire de la perception de justice (procédurale, informationnelle et interpersonnelle) par les employés, ce qui indirectement stimule leur engagement affectif et de continuité.

MOTS-CLÉS: rémunération variable, justice distributive, procédurale, informationnelle, interpersonnelle, engagement affectif et de continuité

## SUMMARY

### Collective Incentive Plans, Organizational Justice and Commitment

This study examined the relationships among characteristics of short-term collective incentive plans (i.e., incentive plans that offer performance-based bonuses to employees), organizational justice, and organizational commitment. Based on a literature review, four characteristics of collective incentive plans were identified : 1) perceived instrumentality (perception of a link between performance and pay); 2) bonus paid (the amount paid to employees in the context of the plan); 3) the intensity of organizational communication (sources of information provided to employees); and 4) communication by the supervisor concerning the incentive plan. Our central hypothesis was that these characteristics would relate to employees' affective and continuance commitment through four dimensions of organizational justice, namely distributive, procedural, informational and interpersonal justice.

Based on a sample of 313 members of three professional associations, structural equations model analyses revealed that the intensity of organizational communication about the incentive plan was indirectly related to continuance commitment through procedural justice and to affective commitment through informational justice. Similarly, communication by the supervisor about the incentive plan was indirectly related to affective commitment through informational justice and to continuance commitment through procedural justice. Finally, communication by the supervisor was also indirectly related to continuance commitment through interpersonal justice. This study shows that organizational and supervisory communication about the rules and workings of incentive plans plays a critical role in shaping employees' perceptions of justice (namely procedural, informational and interpersonal justice), which indirectly influences affective and continuance commitment.

KEYWORDS : collective incentive plans, distributive, procedural, informational and interpersonal justice, affective and continuance commitment

## RESUMEN

### Regímenes colectivos de remuneración variable, justicia organizacional y compromiso

Este estudio examina las relaciones entre las características de los regímenes colectivos de remuneración variable a corto plazo (es decir, los regímenes que conceden una prima a los empleados en función del rendimiento), la justicia organizacional y el compromiso organizacional. Su interés práctico reposa en la idea que los regímenes de remuneración variable son instaurados para fidelizar los empleados. A partir de una revisión de la literatura, se identifican cuatro características de los regímenes colectivos de remuneración variable: 1) el vínculo

de instrumentación percibida (percepción de un vínculo entre el rendimiento y la remuneración); 2) la prima acordada (el monto pagado al empleado en el marco del régimen); 3) la intensidad de la comunicación organizacional (las fuentes de información puestas a disposición de los empleados); y 4) las comunicaciones del superior inmediato respecto al régimen de remuneración. Nuestra hipótesis central es que esas características están vinculadas al compromiso afectivo y de continuidad de los empleados por intermedio de cuatro dimensiones de justicia organizacional, esto es, la justicia distributiva, la justicia procedural, la justicia informacional y la justicia interpersonal.

A partir de una muestra de 313 participantes provenientes de tres colegios profesionales, los análisis de ecuaciones estructurales revelan que la justicia procedural actúa como mediador en la relación entre 1) la intensidad de la comunicación organizacional y la comunicación del superior y 2) el compromiso de continuidad. Así mismo, la justicia informacional actúa como mediador en la relación entre 1) la intensidad de la comunicación organizacional y la comunicación del superior y 2) el compromiso afectivo. Finalmente, la justicia interpersonal actúa como mediador en la relación entre la comunicación del superior y el compromiso de continuidad. Este estudio muestra que la comunicación de la organización y del superior inmediato respecto a las reglas que rigen el funcionamiento de los regímenes colectivos de remuneración variable constituyen la piedra angular de la percepción de justicia (procedural, informacional e interpersonal) de parte de los empleados, lo que indirectamente estimula su respectivo compromiso afectivo y de continuidad.

**PALABRAS CLAVES:** remuneración variable, justicia distributiva, procedural, informacional, interpersonal, compromiso afectivo y de continuidad