

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS
MAÎTRISE EN RELATIONS INDUSTRIELLES ET RESSOURCES
HUMAINES

MÉMOIRE DE MAÎTRISE

PRÉSENTÉ PAR

JEAN-LUC KAZADI KIBUNGO

L'INFLUENCE DES VALEURS AU TRAVAIL SUR LES PRÉFÉRENCES
A L'ÉGARD DES AUGMENTATIONS SALARIALES

Mémoire

Janvier 2017

Sommaire

Cette étude vise à examiner le lien entre les valeurs au travail et les préférences à l'égard d'augmentations salariales basées sur différents critères (ancienneté, compétences, performance individuelle et performance collective). À partir d'un échantillon composé de 160 travailleurs, les résultats des analyses de régression révèlent un lien entre les valeurs au travail et la majorité des préférences salariales. Par exemple, les valeurs au travail dites « carriéristes » sont reliées à la préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur l'atteinte d'objectifs individuels alors que les valeurs au travail dites « protéennes » sont associées à la préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur les compétences. Les résultats de cette recherche ouvrent la voie à de nouvelles pistes de recherche.

Mots clés : valeurs au travail, préférences, augmentation salariale, rémunération directe

Table des matières

Sommaire.....	ii
Table des matières	iii
Liste des tableaux	v
Remerciements	vi
INTRODUCTION.....	7
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL	11
Les préférences salariales	12
Les valeurs au travail.....	16
Lien entre le quadrant bureaucratique et la préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur l'ancienneté	19
Lien entre le quadrant protéen et la préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur l'acquisition de compétences	23
Lien entre le quadrant carriériste et les préférences à l'égard d'une augmentation salariale basée sur la performance individuelle	26
Lien entre le quadrant social et la préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur la performance collective	31
Mode de collecte de données.....	37
Mesures.....	38

Analyse des données.....	40
CHAPITRE 3 : RÉSULTATS.....	41
Description de l'échantillon.....	42
Préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur l'ancienneté.....	44
Préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur les compétences.	46
Préférences à l'égard d'une augmentation salariale basée sur la performance individuelle	47
Préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur la performance collective	52
CHAPITRE 4 : DISCUSSION.....	54
CHAPITRE 5 : CONCLUSION.....	59
BIBLIOGRAPHIE	63

Liste des tableaux

Tableau 1: Statistiques descriptives des variables à l'étude.....	43
Tableau 2: Corrélations entre les quadrants valoriels et les préférences salariales	44
Tableau3: Augmentation salariale basée sur l'ancienneté.....	45
Tableau 4: Augmentation salariale basée sur l'ancienneté pour les travailleurs non-syndiqués.....	46
Tableau 5: Augmentation salariale basée sur les compétences.....	47
Tableau 6: Augmentation salariale basée sur l'atteinte d'objectifs Individuels.....	48
Tableau 7: Augmentation salariale basée sur le rendement individuel.....	49
Tableau 8: Augmentation salariale très substantielle, mais non intégrée au salaire de base.....	51
Tableau 9: Augmentation salariale basée sur la performance collective.....	52

Remerciements

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance. Je voudrais tout d'abord adresser toute ma gratitude à mon directeur de mémoire, le professeur Thiery Wils, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je désire aussi remercier tous les professeurs qui m'ont donné des cours pendant mon cheminement en maîtrise, et spécialement Mme Christiane Labelle qui m'a donné le cours de rémunération et m'a énormément aidé au début de ma recherche.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers mon épouse Nicole Sangana et mes enfants Jotham et Thalia pour leur soutien et leur support inestimable. Je remercie également mes frères et sœur et spécialement maman Justine, papa Baudoin pour leur soutien moral et leurs prières.

Enfin, je tiens à témoigner toute ma gratitude à tous mes amis et collègues qui m'ont apporté leur support moral et intellectuel tout au long de ma démarche.

INTRODUCTION

Selon la théorie de la congruence entre les individus et les organisations (O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991), une organisation obtient des résultats positifs en ressources humaines comme la satisfaction au travail ou l'engagement de ses employés dans la mesure où elle réussit à avoir une main-d'œuvre dont les caractéristiques (par exemple, les valeurs au travail) sont compatibles avec celles de l'organisation (par exemple, les valeurs organisationnelles). Un levier pour bâtir une telle congruence est d'utiliser des pratiques de gestion des ressources humaines qui arrivent à concilier les intérêts organisationnels avec ceux des employés.

Parmi toutes les pratiques de ressources humaines, la gestion de la rémunération joue un rôle important pour signifier aux employés les valeurs organisationnelles qui sont valorisées par l'organisation. À titre d'illustration, Li et Roloff (2007) ont trouvé que la rémunération au mérite est associée à une culture organisationnelle perçue comme étant agressive et axée sur le principe de la récompense alors que la rémunération selon l'ancienneté est reliée à une culture organisationnelle perçue plutôt comme consensuelle (peu de conflits). Cependant, la pratique de rémunération est susceptible de produire des résultats positifs en ressources humaines si elle repose sur des valeurs organisationnelles (par exemple, le principe de la récompense) qui s'accordent, au niveau individuel, avec les préférences salariales des travailleurs (par exemple, la valorisation de la rémunération incitative).

De cette quête de congruence découle l'importance de la rémunération tant pour l'employeur que pour les employés. Pour l'employeur, les choix relatifs à la rémunération,

qui sont congruents avec les préférences salariales des employés, viseront à attirer, retenir et motiver des employés dont les attitudes et comportements contribuent en retour à l'atteinte des objectifs organisationnels (Milkovich, Newman et Cole, 2007). Pour le travailleur, la rémunération « est le prix versé par l'employeur pour un travail qu'il a exécuté ou pour un service qu'il a rendu » (Dion, 1986, 407). Cette rémunération aidera le travailleur à satisfaire des besoins (économiques ou autres) dans la mesure où les choix organisationnels en rémunération (ou système de rémunération) tiendront compte de ses préférences salariales.

Les préférences salariales concernent, entre autres, les différentes facettes de la rémunération des employés : composition de la rémunération (rémunération fixe et/ou variable), manière de déterminer la rémunération (rémunération basée sur l'emploi ou sur la personne) ou façon d'allouer les augmentations salariales (ancienneté, mérite ou combinaison des deux), etc. Dans un contexte d'une main d'œuvre de plus en plus diversifiée, les préférences salariales sont plus difficiles à cerner à cause de différences individuelles accrues associées à une plus grande diversité des travailleurs. Il est donc impératif de s'intéresser à ce problème de gestion dont la résolution va permettre de mettre sur pied une pratique de rémunération alignée sur les intérêts des travailleurs.

La variation interindividuelle des préférences salariales peut s'expliquer, entre autres, par les valeurs au travail parce que les individus sont enclins à désirer des facettes de la rémunération compatibles avec leur système de valeurs qui guide leurs attitudes et comportements au travail. Ainsi, un individu exprime une préférence pour une

rémunération incitative dans la mesure où il accorde une importance à des valeurs au travail comme la compétitivité. En fait, plusieurs recherches ont montré que les valeurs influencent les attitudes et comportements (Bardi et Schwartz, 2003; Drummond et Stoddard, 1991; Georges et Jones, 1996; Knoop, 1991 et 1994; Wasti, 2003). Jusqu'à présent, peu de recherches ont porté sur les préférences salariales des travailleurs en tant qu'attitude en lien avec les valeurs au travail. L'objectif de cette recherche est donc de pallier cette lacune en posant la question générale suivante : dans quelle mesure les valeurs au travail influencent-elles les préférences salariales des travailleurs ?

CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL

Cette section vise à approfondir les concepts centraux de cette recherche : les préférences salariales ainsi que les valeurs au travail.

Les préférences salariales

La plupart des auteurs définissent une préférence comme étant l'attrait exprimé par une personne pour quelque chose. Une préférence salariale représente donc l'attrait exprimé par un employé pour les différentes composantes de rémunération. Par exemple, Goktan, et Saatçioğlu (2011) parlent de préférences salariales relatives aux composantes suivantes de rémunération : une rémunération fixe et/ou variable, une rémunération individuelle et/ou collective et une rémunération basée sur l'ancienneté. Pour Clugston, Howell et Dorfman (2000), une préférence salariale représente l'attraction des chercheurs d'emploi pour les organisations qui offrent la rémunération à la performance, celles qui offrent la rémunération selon les compétences, etc.

Compte tenu que la rémunération est un vaste champ d'étude, il est nécessaire de bien délimiter le sujet à l'étude. La présente recherche s'intéresse uniquement à la rémunération monétaire et tangible, c'est-à-dire à la rémunération monétaire directe tant incitative que non incitative. La rémunération monétaire versée à un travailleur est généralement constituée de deux composantes, soit une partie fixe qui est le salaire de base et d'une partie variable qui peut s'ajouter ou non au salaire de base. Qui plus est, cette recherche va s'intéresser uniquement à la composante variable de la rémunération

monétaire. Ainsi, toute variation salariale qui est ajoutée à la partie fixe ainsi que toute variation salariale qui n'y est pas ajoutée fait référence à une augmentation salariale. L'accent mis sur les augmentations salariales se justifie par le fait que ce type de préférence est particulièrement important chez les travailleurs (Lopez, Hopkins et Raymond, 2006) par rapport aux types de récompense.

Premièrement, les organisations peuvent faire varier le salaire de base en fonction de trois critères d'augmentation salariale : l'ancienneté, l'acquisition de compétences et le mérite. C'est à propos de chacun de ces choix organisationnels que les employés vont exprimer leur préférence. Une première préférence a trait à une augmentation salariale basée sur l'ancienneté ; une deuxième, à une augmentation salariale basée sur l'acquisition de compétences ; et une troisième, à une augmentation salariale basée sur le mérite. Dans ces trois cas, le salaire fixe augmente parce que l'augmentation salariale est automatiquement intégrée au salaire de base. Autrement dit, l'augmentation salariale désigne une augmentation du salaire de base. Deuxièmement, une partie variable non intégrée au salaire de base peut s'ajouter à la rémunération de l'individu grâce à une augmentation salariale basée sur la performance. Ce cas de figure se décline de deux façons : préférence pour une augmentation salariale basée sur la performance individuelle (par exemple, le bonus individuel) et préférence pour une augmentation salariale basée sur la performance collective (par exemple, le bonus de groupe). Dans ces deux cas de

figure, la partie variable n'est pas intégrée au salaire de base. L'augmentation salariale fait alors référence à une « somme » qui s'ajoute à la rémunération directe autre que le salaire de base.

Dans le modèle traditionnel (Guérin et Wils, 1992), l'employé reçoit un salaire de base qui est souvent déterminé en fonction de l'emploi au moment de son embauche. En fait, ce salaire est basé sur la valeur de l'emploi, et plus précisément sur la valeur de l'emploi issue de l'évaluation des emplois. Dans ce cas, la rémunération récompense les travailleurs pour les emplois qu'ils exercent (Martocchio, 2011). Bien que ce salaire soit fixe pour une période donnée, il peut généralement augmenter dans le temps (l'augmentation étant intégrée à la partie fixe) pour tenir compte de différents critères comme de l'ajustement du coût de la vie ou de l'ancienneté. La présente recherche va s'intéresser uniquement au critère de l'ancienneté qui va permettre à l'employé de faire évoluer à la hausse son salaire de base initialement déterminé au moment du recrutement pour tenir compte des années de service rendu à l'entreprise (Kwon, Kim, Kang et Kim, 2008). Les syndicats affichent une forte préférence pour une augmentation salariale basée sur l'ancienneté parce que ce critère est objectif.

Dans le modèle renouvelé (Guérin et Wils, 1992), un employé reçoit un salaire de base qui est déterminé non pas en fonction de l'emploi, mais en fonction de la personne. Au moment de son embauche, l'employé reçoit un salaire de base déterminé en fonction de critères comme ses compétences. Cette nouvelle norme managériale, qui fait écho à la société du savoir, est le fondement d'un nouveau mode productif appelé « postfordiste ».

Selon ce modèle, il revient donc à l'employé d'acquérir de nouvelles compétences s'il veut obtenir une augmentation salariale (Shaw, Gupta, Mitra et Ledford, 2005). Certains employés, généralement les travailleurs du savoir, qui misent sur leur employabilité, manifestent une forte préférence pour une augmentation salariale basée sur l'acquisition de compétences.

Les employeurs ont également conçu des systèmes de rémunération dit « incitatifs » où l'augmentation salariale dépend des efforts déployés par l'employé. Si l'augmentation salariale est intégrée au salaire de base, il s'agit d'une augmentation salariale basée sur le mérite. L'augmentation salariale est alors fonction du résultat d'une évaluation du rendement. Par contre, l'augmentation salariale peut ne pas être intégrée au salaire de base. Il s'agit alors d'une augmentation salariale basée sur la performance qui peut être individuelle (sous forme de bonus) ou collective (par exemple, sous forme de prime de rendement ou de bonus d'équipe). Certains travailleurs comme les représentants ont une forte préférence pour une augmentation salariale basée sur la performance individuelle. En résumé, les préférences salariales varient selon les travailleurs et, selon la théorie de la congruence, ce sont, entre autres, leurs valeurs au travail qui expliquent en partie cette variation inter-individuelle. Notre question de recherche spécifique est donc la suivante : Dans quelle mesure les valeurs au travail influencent-elles les préférences à l'égard des augmentations salariales basées sur différents critères ?

Les valeurs au travail

Pour mieux cerner le concept de valeurs au travail, il est souhaitable de présenter un bref aperçu du concept de « valeurs ». Inspiré par Rokeach (1973), Schwartz (2006) définit les valeurs comme étant des concepts ou des croyances qui se reportent à des fins ou à des comportements désirables pour soi, mais aussi en référence au groupe social. Pour Schwartz (2006), les valeurs et leur hiérarchisation permettent de motiver les choix d'un comportement (expliquer ce que nous faisons et dans quel but), de justifier les comportements passés (expliquer pourquoi nous agissons ainsi), d'évaluer les personnes et les actes (expliquer pourquoi nous apprécions telles personnes et tels actes), de diriger l'attention et la perception (sélectionner l'information, ce que nous remarquons) (Schwartz, 2006). Il renchérit en disant que les valeurs servent d'étalon ou de critères qui orientent le choix ou l'appréciation des actions, des politiques, des personnes et des événements, qui permettent à l'individu de prendre une décision concernant ce qui est bon ou mauvais, fondé ou insoutenable, de ce qui vaut la peine d'être fait ou de ce qui doit être évité en fonction des conséquences possibles pour les valeurs que l'on affectionne. Autrement dit, les valeurs que l'individu affectionne lui permettent de poser un jugement et de décider de ses choix dans sa vie.

Conformément à la définition de Schwartz (2006), chaque individu possède des valeurs dites « fondamentales » qui déterminent et orientent ses choix de vie en général. En tant que sous-ensemble des valeurs fondamentales, les valeurs au travail déterminent et orientent les choix de vie professionnelle d'un travailleur. Ces dernières jouent un rôle important dans les perceptions de l'individu en ce qui concerne les préférences en milieu

de travail et exercent une influence directe sur ses attitudes et ses comportements au travail. Plusieurs définitions ont été développées pour les valeurs au travail. La définition, qui est adoptée dans cette étude, découle des travaux de Wils, Luncasu et Waxin (2007) et Wils, Waxin, Labelle et Saba (2011) : « les valeurs au travail sont conceptualisées comme des objectifs souhaitables et trans-situationnelles qui agissent comme des principes directeurs pour la vie au travail d'un individu » (Wils et al., 2011, page 447).

À l'instar des valeurs fondamentales de Schwartz (1992), les valeurs au travail sont organisées autour d'une structure circulaire composée de deux axes orthogonaux comprenant 10 dimensions (Wils et al., 2007). Pour ces auteurs, chaque axe comprend deux pôles qui s'opposent. D'une part, l'affirmation de soi et le dépassement de soi sont des pôles opposés sur le premier axe, tandis que, d'autre part, le conservatisme et l'ouverture au changement sont des pôles opposés sur un second axe. L'affirmation de soi englobe les types motivationnels « pouvoir » et « accomplissement » tandis que le dépassement de soi inclut les types motivationnels liés à « la bienveillance » et à « l'universalisme ». Le conservatisme inclut les types motivationnels qui se rattachent à « la tradition, la conformité et la sécurité », alors que l'ouverture au changement comprend les types motivationnels liée à « l'auto-direction, la stimulation et l'hédonisme ».

L'inventaire des valeurs au travail de Wils (IVT) a répertorié 42 valeurs au travail réparties comme suit : le quadrant intitulé « affirmation de soi » se subdivise en deux sous-domaines. Le premier, « pouvoir », est composé des six valeurs suivantes : pouvoir social, confort matériel, salaire décent, reconnaissance sociale et préservation de

son image publique, estime de soi. Le deuxième, « accomplissement », est constitué des valeurs suivantes : ambition, influence, autorité hiérarchique et succès. À l'opposé de ce quadrant, le quadrant intitulé « dépassement de soi » se subdivise en deux. Premièrement vient le type motivationnel « bienveillance », lequel rassemble six valeurs : responsabilité, coopération, loyauté et honnêteté, tolérance, consciencieux. Et deuxièmement, le type motivationnel « universalisme » qui englobe quatre valeurs : la justice et la protection de l'environnement ainsi que l'amitié et le pardon. Le quadrant intitulé « conservatisme » se scinde en deux. En premier vient le type motivationnel « sécurité » lequel est constitué des valeurs : sécurité, considération, ordre, équilibre travail/famille et conditions de travail. Ensuite figurent les types motivationnels « tradition » et « conformité ». Le type « tradition » se compose de deux valeurs : modération et modestie tandis que le type « conformité » n'a que deux valeurs politesse, égalité. Le quadrant nommé « ouverture au changement » se divise en plusieurs sous-domaines et comprend les types motivationnels : « stimulation », « hédonisme » et « auto-orientation ». Le type motivationnel « stimulation » regroupe cinq valeurs : audace, travail stimulant, travail varié, initiative et le sens du travail. L'hédonisme comprend la valeur « plaisir ». Et le type motivationnel « auto-orientation » comprend : auto-apprentissage, l'autonomie, indépendance et initiative, innovation, créativité. Wils et al. (2007) ont proposé une représentation schématique pour mieux visualiser l'organisation circulaire des quadrants et des types motivationnels.

Pour les recherches empiriques en gestion des ressources humaines, il n'est pas nécessaire de garder les types motivationnels (Wils, Luncașu et Waxin, 2007). Ceci dit,

les types motivationnels peuvent être mobilisés pour mieux cerner le contenu théorique des quadrants. Vu que toute attitude ou tout comportement implique nécessairement une combinaison de plusieurs valeurs (Schwartz, 2006), cette étude se focalise sur des quadrants valoriels pour expliquer les préférences salariales. Wils, Wils et Tremblay (2014) ont proposé une nouvelle appellation des quadrants qui reflète davantage le monde du travail. Nous allons reprendre cette appellation pour désigner les quadrants, soit le quadrant valoriel dit « carriériste » (correspondant au quadrant d'affirmation de soi chez Schwartz), le quadrant valoriel dit « protéen » (correspondant au quadrant d'ouverture au changement chez Schwartz), le quadrant valoriel dit « social » (correspondant au dépassement de soi chez Schwartz) et le quadrant valoriel dit « bureaucratique » (correspondant au conservatisme chez Schwartz). Examinons le lien entre chacun de ces quadrants valoriels et les préférences salariales.

Lien entre le quadrant bureaucratique et la préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur l'ancienneté

Argumentation théorique :

Le conservatisme, qui correspond au quadrant bureaucratique, comprend, selon Schwartz, trois types motivationnels : « conformité », « tradition » et « sécurité ». De ces trois concepts, celui de la sécurité est particulièrement relié au monde du travail (sécurité d'emploi, santé et sécurité au travail, sécurité du revenu, etc.). Dans le contexte salarial, ce concept fait référence à la sécurité financière qui est susceptible de pousser les individus à préférer un revenu stable. La sécurité a trait à la sûreté, l'harmonie et la stabilité de la

société (Schwartz, 2006). En général, l'être humain éprouve un sentiment d'insécurité lorsqu'il estime être dans l'incertitude en ce qui concerne son avenir, suite à un élément extérieur et imprévisible qui peut modifier ou perturber ses plans. Pour satisfaire son besoin de sécurité, l'individu va donc chercher la prévisibilité des événements, savoir sur quoi compter pour parer à l'incertitude du lendemain et être en contrôle de sa vie. Il aspirera ainsi à la sécurité relative aux moyens d'existence en préférant fortement un revenu fixe et connu d'avance afin de diminuer les risques liés à une fluctuation de sa rémunération. À ce propos, Barr (1998) souligne qu'un système de récompense basé sur l'ancienneté procure une rémunération plus stable. Ainsi, la préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur l'ancienneté sera forte dans la mesure où l'augmentation est automatique en fonction du temps passé dans l'organisation.

Une préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur l'ancienneté est également compatible avec la conformité et la tradition. Le fait que les augmentations salariales tiennent compte de l'âge est congruent avec des valeurs comme le respect des plus âgés (conformité). Dans la mesure où les employés reçoivent automatiquement une augmentation en fonction de l'ancienneté, tout le monde fait corps avec le groupe sans se distinguer individuellement, ce qui encourage l'harmonie et la solidarité au sein du groupe (tradition). En effet, ce type d'augmentation salariale amène l'employé et l'employeur à concevoir une relation d'emploi à long terme de façon à récompenser la loyauté et la rétention des travailleurs (Block, 1978 ; Medoff et Abraham, 1980). Il s'agit alors d'un contrat psychologique de type transactionnel où un système de rémunération basé sur l'ancienneté joue un rôle clé : stabilité du revenu contre loyauté organisationnelle (Li et

Roloff, 2007). En outre, ce type de contrat favorise une culture organisationnelle qui minimise les conflits parce que les employés ne sont pas en concurrence les uns avec les autres (Li et Roloff, 2007).

Preuves empiriques

Mercure et Vultur (2010) ont identifié six formes générales d'orientation au travail, dont l'éthos de l'utilitarisme. L'utilitariste, qui représente 22,5 % de son échantillon québécois, attache une grande importance aux valeurs de sécurité d'emploi et de sécurité financière. Dans leur enquête par questionnaires, Mercure et Vultur avaient mesuré la flexibilité salariale à l'aide de la question suivante : « J'accepterais volontiers qu'une partie de ma rémunération soit liée à mon rendement au travail ». Les résultats indiquent que l'utilitariste est peu favorable à la rémunération au mérite. Sur une échelle de 10 points, le score de l'utilitariste est de 5,63 (page 282), ce qui est parmi les scores les plus faibles. Ce résultat amène Mercure et Vultur (2010) à conclure que l'utilitariste manifeste une « réticence à l'égard de la flexibilité salariale, à l'endroit de laquelle il se considère perdant » (page 236). En résumé, cette étude indique que la valeur de sécurité est associée à une préférence pour une rémunération fixe et prévisible. De plus, l'utilitariste est fortement attaché au système fordien fondé sur des contrats de travail qui créent un lien stable et bien défini avec un employeur. Il est donc raisonnable de penser que l'utilitariste préfère des augmentations salariales basées sur l'ancienneté qui contribuent à augmenter la rémunération fixe et prévisible dans le temps. Ces résultats doivent cependant être interprétés avec prudence parce que les variables ont souvent été

mesurées à l'aide d'un seul indicateur dans leur enquête. Par contre, leurs résultats ont été corroborés par des entrevues.

Goktan et Saatçioğlu (2011) ont étudié l'impact de deux cultures (turque et américaine) sur plusieurs préférences salariales. À partir d'une enquête auprès de 162 répondants, ils ont trouvé que la dimension « aversion de l'incertitude » ne variait pas significativement entre les deux pays, mais que cette dimension était reliée à une préférence pour une rémunération fixe (coefficient de régression de 0,23 significatif à $p < 0,05$). Ils expliquent ce résultat inattendu par l'existence possible de variation inter-individuelle (et non une variation interculturelle) : un individu qui ne valorise pas l'incertitude et le risque préfère une rémunération fixe et prévisible parce qu'il affiche sans doute des valeurs de sécurité. Il est donc raisonnable de penser que cet individu va préférer des augmentations salariales basées sur l'ancienneté. D'autre part, ils ont trouvé qu'au niveau culturel, les valeurs collectivistes sont associées positivement à une augmentation salariale basée sur l'ancienneté (coefficient de régression de 0,19 significatif à $p < 0,05$) et négativement à une rémunération variable basée sur la performance individuelle (coefficient de régression de -0,36 significatif à $p < 0,001$). Étant donné qu'une culture collectiviste se caractérise par une forte appartenance à un groupe cohésif, laquelle est en accord avec le pôle conservatisme (tradition), il est plausible qu'au niveau individuel, un travailleur ayant des valeurs reliées au conservatisme préfère une augmentation salariale basée sur l'ancienneté plutôt que sur la performance individuelle. Ceci nous amène à poser une première hypothèse :

H1 : *Plus un travailleur accorde de l'importance au quadrant bureaucratique (notamment à cause du besoin de sécurité), plus il préfère une augmentation salariale basée sur l'ancienneté.*

Lien entre le quadrant protéen et la préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur l'acquisition de compétences

Argumentation théorique

Le quadrant protéen correspond au quadrant d'ouverture au changement chez Schwartz qui est constitué des types motivationnels suivants : « stimulation », « auto-orientation » et « hédonisme ». Parmi ces trois concepts, l'auto-orientation, surtout celle axée vers la pensée, s'avère la plus pertinente à notre recherche dans la mesure où ce concept mise sur la créativité et le développement des capacités et l'apprentissage de nouvelles choses (Schwartz et al, 2012). Dans une économie du savoir, les employés fortement attachés à l'auto-orientation de pensée vont développer leurs compétences sur une base personnelle, mais vont en échange s'attendre à être récompensés pour leur capital humain accru, d'où leur préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur les compétences.

D'ailleurs, les employeurs mettent en place des systèmes de rémunération basés sur les compétences pour encourager l'apprentissage, promouvoir la flexibilité de la main-d'œuvre, la productivité et des attitudes « positives » au travail (Mitra, Gupta, Shaw, 2011). Par le biais de la rémunération selon les compétences, les employeurs reconnaissent que les employés ayant plusieurs compétences sont de précieux actifs de l'organisation et

ont plus de valeur que ceux qui n'en ont qu'une seule. En bref, les systèmes de rémunération selon les compétences permettent aux organisations de récompenser l'acquisition des compétences en vue d'obtenir un avantage comparatif. (Mitra, Gupta, Shaw, 2011).

Les caractéristiques personnelles telles que le talent, l'éducation et l'expérience deviennent alors des facteurs qui déterminent la mesure de performance ainsi que la valeur productive de la personne sur le marché du travail (Becker 1964). En conséquence, l'allongement de la scolarité et de la formation améliore les possibilités d'emploi (Iyigun et Owen, 1999), réduit la durée du chômage (Kettunen, 1997 ; Kiefer, 1985) et influence positivement les revenus par une hausse des gains sur le marché du travail (Garcia-Aracil, et al, 2004). Les employés accordant une importance à l'auto-orientation vont préférer des augmentations salariales basées sur les compétences parce qu'ils y voient un moyen d'acquérir les compétences susceptibles de leur procurer une sécurité d'emploi tout en allant chercher des récompenses en échange de leurs efforts de formation (Zingheim et Schuster, 2005). Autrement dit, ils sont encouragés à s'approprier plusieurs compétences et élargir leurs capacités (Dierdorff et Surface, 2008; Gupta, 1997 ; Gupta et Shaw, 2001 ; Jenkins et Gupta, 1985 ; Lawler, 1990 ; Lee, Law et Bobko, 1999 ; Murray et Gerhart, 1998 ; Tosi et Tosi, 1986).

En définitive, les travailleurs seront plus motivés à apprendre dans la mesure où une récompense en fonction des connaissances qu'ils développent (St-Onge, Haines et Klarsteld, 2004), est intégrée au salaire fixe par l'intermédiaire d'augmentations salariales

selon les compétences. Comme l'affirme Ledford (1995, page 55-63): « competencies are independent of a job or position. An employee can transport them from one job to another. Base pay increases are particularly suited to competencies that have enduring values ». Enfin, la stimulation et l'hédonisme peuvent être considérés comme des types motivationnels qui peuvent aussi les pousser à choisir des emplois reliés au savoir à cause des défis à relever (stimulation) et du plaisir qui en découle (hédonisme).

Preuves empiriques :

Mercure et Vultur (2010) ont trouvé que les individus ayant un éthos de la professionnalité misent sur la formation. À la question suivante : « J'accepterais volontiers d'investir temps et argent pour maintenir mes compétences à jour, même si cela devait se faire en dehors de mes heures de travail et sans le soutien financier de mon employeur », ces individus ont obtenu le score le plus élevé (6,63 sur 10) qui est significativement différent de plusieurs autres types d'éthos au travail. La même recherche nous apprend aussi que la sécurité salariale n'est pas une préoccupation importante pour les travailleurs ayant des valeurs protéennes (contrairement à l'utilitariste qui est guidé par des valeurs bureaucratiques et la sécurité). Il est donc raisonnable d'avancer que ces individus vont vouloir obtenir un retour sur leur investissement humain en préférant une augmentation salariale basée sur l'acquisition de compétences. Ces considérations théoriques et empiriques militent pour poser l'hypothèse suivante :

H2 : Plus un travailleur accorde de l'importance au quadrant protéen (à cause de son besoin d'auto-orientation axée vers la pensée), plus il préfère une augmentation salariale basée sur les compétences.

Lien entre le quadrant carriériste et les préférences à l'égard d'une augmentation salariale basée sur la performance individuelle

Argumentation théorique :

Le quadrant carriériste correspond au pôle d'affirmation de soi qui est constitué, selon Schwartz, des types motivationnels « pouvoir » et « accomplissement ». Ces derniers font ressortir la considération et la supériorité sociale (Schwartz, 2006). Selon Schwartz (2006), les travailleurs, qui accordent une importance élevée au pôle « affirmation de soi », sont conduits par des valeurs qui mettent l'accent sur la poursuite d'intérêts individuels, la réussite personnelle et la domination. Comme le souligne Lawler (1983), ces travailleurs individualistes et orientés vers l'accomplissement sont attirés par une rémunération basée sur la performance individuelle. Le type motivationnel « accomplissement » semble donc plus pertinent que le type « pouvoir » pour expliquer ces préférences salariales.

Le type motivationnel « accomplissement » a pour objectif l'atteinte du succès personnel grâce à la manifestation de compétences socialement reconnues. Ses valeurs

concernent donc principalement le fait d'être performant au regard des normes culturelles dominantes, et d'obtenir ainsi l'approbation sociale (Schwartz, 2006). Elles alimentent l'individualisme qui pousse la personne à mettre beaucoup plus d'accent sur l'accomplissement individuel que sur les réalisations collectives. Dans ces conditions, les travailleurs ne sont pas émotionnellement dépendants du groupe (Cable et Juge, 1994 ; Cullen, 2002), car ils se considèrent comme des simples individus (Elenkov et Pimentel, 2010) et s'efforcent à faire mieux par rapport à eux-mêmes et à leurs pairs (Bento et White, 1998). Selon plusieurs recherches (Gaines et al., 2005 ; Green, Deschamps et Paez, 2005), les personnes ayant une faible orientation collectiviste sont plus susceptibles de mettre l'accent sur la réussite économique et l'acquisition de ressources matérielles comme les récompenses monétaires. Wagner et Moch (1986) vont plus loin en affirmant que ces personnes tendent à poursuivre uniquement des incitations personnelles comme la rémunération ou les louanges liées à la performance individuelle qui leur sont personnellement bénéfiques. En lien avec l'affirmation de soi et plus particulièrement l'accomplissement, la compétitivité est plus valorisée que la coopération, et la performance individuelle, plus préférée que la performance collective.

La rémunération à la performance individuelle est sans doute congruente avec les caractéristiques dispositionnelles des personnes compétitives, car, par sa nature, elle mène à une concurrence accrue entre les employés. (Marsden et Richardson, 1994) et met l'accent sur la présentation d'un lien clair entre le rendement des employés et la récompense (Cable et Juge, 1994). Elle permet en outre aux employés d'avoir un contrôle sur les résultats découlant de leur travail et, en bout de piste, sur leur rémunération. *A*

contrario, Freeman et Medoff (1984) affirment que les coûts des systèmes de rémunération basée sur l'ancienneté se font au détriment des plus performants dans les organisations. En effet, ces derniers réagissent probablement négativement quand la base de l'augmentation du salaire est l'ancienneté puisqu'avec un tel système de rémunération, ils ont le sentiment d'avoir un faible contrôle sur les résultats du travail (Shaw, Duffy et Stark, 2001 ; Shaw, Gupta et Léry, 2002), et donc sur leurs augmentations salariales.

Parmi les individus compétitifs, ceux qui sont *très* compétitifs vont préférer une augmentation salariale non intégrée au salaire de base et basée sur une évaluation objective de leur performance individuelle, alors que ceux qui le sont un peu moins vont préférer une augmentation salariale intégrée au salaire de base et basée sur le mérite (via une évaluation du rendement) parce que l'augmentation salariale basée sur la performance individuelle (par exemple un bonus) est potentiellement plus élevée que l'augmentation salariale basée sur le mérite, comme cela est le cas chez les vendeurs.

Preuves empiriques

Dans leur étude portant sur un échantillon de 155 travailleurs, Lee, Iijima et Reade (2011) ont trouvé un coefficient de régression positif (0,33) entre la valeur au travail « compétitivité » et la rémunération basée sur la performance. Autrement dit, plus un individu accorde de l'importance à la valeur de la compétitivité (qui appartient au type d'accomplissement), plus il est attiré par une rémunération basée sur la performance. Il est cependant important de mentionner que ces auteurs n'ont pas fait de distinction entre

la rémunération basée sur la performance collective, celle basée sur la performance individuelle et celle basée sur le mérite (rendement).

Plusieurs recherches (Honeywell, Dickson et Poling, 1997; Honeywell, McGee, Culig et Dickinson, 2002) ont trouvé que les employés très performants préfèrent davantage les incitations individuelles que les incitatifs de groupe, tandis que les employés moins performants préfèrent les incitations collectives aux incitations individuelles. Il est raisonnable de penser que ce sont les employés très performants qui attachent davantage d'importance à l'affirmation de soi.

Bretz, Ash et Dreher (1989) ont aussi trouvé un lien significatif entre le besoin de réalisation élevé (nAch) et un attrait pour un système de gestion de ressources humaines basé sur l'individu. À partir d'un échantillon de 211 étudiants, ils ont trouvé que plus un sujet ressent un besoin de réalisation élevé, plus il est attiré par un système de gestion de ressources humaines basé sur l'individu. Il faut cependant noter que les récompenses extrinsèques liées à la performance individuelle ne constituent qu'une des composantes du système de récompenses et qu'aucune distinction n'est faite entre la rémunération basée sur la performance individuelle et l'augmentation salariale basée sur le mérite (rendement individuel). Les arguments précédents et les résultats empiriques permettent de formuler l'hypothèse suivante :

H3 : Plus un travailleur accorde de l'importance au quadrant carriériste (notamment à cause de son besoin d'accomplissement), plus il préfère une augmentation salariale basée sur la performance individuelle exprimée en termes d'atteinte d'objectifs individuels.

H4 : Plus un travailleur accorde de l'importance au quadrant carriériste (notamment à cause de son besoin d'accomplissement), plus il préfère une augmentation salariale basée sur la performance individuelle exprimée en termes de rendement individuel (mérite).

H5 : Plus un travailleur accorde de l'importance au quadrant carriériste (notamment à cause de son besoin d'accomplissement), plus il préfère une augmentation salariale très substantielle, mais non intégrée au salaire plutôt qu'une augmentation salariale moindre, mais intégrée au salaire de base.

Lien entre le quadrant social et la préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur la performance collective

Argumentation théorique :

Le quadrant valoriel dit « social » correspond au pôle de dépassement de soi qui comprend les types motivationnels de « l'universalisme et de la bienveillance » chez Schwartz. Il s'agit du dépassement des intérêts égoïstes en privilégiant l'intérêt d'autrui. La bienveillance est davantage reliée à cette préférence salariale que l'universalisme parce qu'elle fait davantage référence au monde de travail où la coopération entre les travailleurs est souvent nécessaire. La bienveillance s'intéresse à la sauvegarde et à l'optimisation du bien-être des personnes avec lesquelles on interagit directement. Les valeurs de bienveillance proviennent de la nécessité pour le groupe de fonctionner de manière harmonieuse et du besoin d'affiliation de l'individu en tant qu'organisme biologique (Schwartz, 2006). Les valeurs de bienveillance rehaussent une identité fondée sur l'appartenance au groupe. Les valeurs de coopération et de solidarité entre les membres du groupe justifient le recours à des mesures de performance collective qui permettent de comparer les résultats par rapport aux objectifs préétablis pour le groupe. Elles conduisent à éviter des comparaisons directes entre les individus et soutiennent les plans d'incitation qui récompensent les participants qui subordonnent leurs intérêts particuliers à l'intérêt collectif, à la coopération et aux relations interpersonnelles harmonieuses (Bento et White, 1998). Les travailleurs se considèrent comme membres d'une communauté et non comme de simples individus (Elenkov et Pimentel, 2010). En conséquence, ce type motivationnel ne laisse aucune place à la compétitivité entre les membres du groupe (ou entre groupes)

pour ne pas entamer sa cohésion, ruiner sa solidarité et la coopération entre ses membres. Ainsi, la bienveillance sera compatible avec les récompenses qui reconnaissent l'interdépendance de groupe ainsi que la coopération. D'autre part, l'universalisme est également congruent avec une préférence pour une augmentation salariale basée sur une performance collective. En effet, toute récompense fondée sur les réalisations individuelles heurtera l'universalisme qui prône l'égalité entre les travailleurs. Ainsi, on s'attendra à obtenir des travailleurs les mêmes niveaux de performance dans la mesure où ils bénéficient de l'égalité des chances en matière de formation et d'expérience. L'universalisme et la bienveillance poussent les employés à subordonner leurs propres intérêts (y compris leur bien-être matériel) au bien du groupe (Benet-Martinez et Karakitapoglu-Aygun, 2003 ; McMillan-Capehart, 2005; Eby et Dobbins, 1997; Hui et Villareal, 1989; Triandis, 1995 ; Wagner, 1995). Ainsi, les employés valorisant la bienveillance vont préférer une augmentation salariale basée sur une performance collective, c'est-à-dire sur la performance de tous les autres membres du groupe.

Preuves empiriques :

Très peu d'études se sont penchées sur le lien entre la bienveillance et les préférences salariales pour une rémunération basée sur la performance collective. Bretz et al (1989) n'ont pas trouvé de lien significatif entre le besoin d'affiliation (nAff) et l'attrait pour un système de gestion des ressources humaines basé sur l'organisation. Par contre, ils ont trouvé une interaction marginalement significative entre le besoin d'affiliation et

le besoin de réalisation en lien avec l'attrait pour un système de gestion de ressources humaines basé sur l'organisation. En particulier, ils écrivent : «when subjects are high on nAff and low on nAch, they are more likely to choose the organizationally oriented reward system» (page 573). Ce résultat doit cependant être interprété avec prudence pour plusieurs raisons : Premièrement, la rémunération basée sur la performance collective (profit et bonus) représente seulement deux composantes (sur le six dans leur étude) du système de gestion des ressources humaines basé sur l'organisation. Deuxièmement, la validité externe de cette recherche est faible puisque cette recherche se base sur un échantillon d'étudiants. Ceci conduit les auteurs à affirmer: «stronger theoretical linkages can be made between nAch and preference for individually distributed rewards than is possible between nAff and desire for collectively distributed rewards. It is possible that failure to find significant results on that dimension may be due to misspecification of the linkages in that regard and not to shortcomings of the model» (page 577). Contrairement à ces auteurs, nous avançons la possibilité que le lien théorique soit bien spécifié, mais qu'il y ait plutôt un problème de mesure. Le système basé sur l'organisation fait référence à une vision collective qui semble regrouper des éléments du conservatisme et du dépassement de soi. Par exemple, un des indicateurs se lit comme suit : « Promotions based as much upon seniority and 'fit' as on mérite » (page 568). Selon notre conceptualisation, l'ancienneté est plus proche des valeurs bureaucratiques que des valeurs sociales. Par contre, d'autres indicateurs comme le partage des profits et le bonus sont congruents avec les valeurs sociales. Ce problème de mesure pourrait expliquer pourquoi ces auteurs n'ont pas réussi à établir un lien empirique entre le système basé sur

l'organisation et la préférence pour une augmentation salariale basée sur la performance collective.

Étant donné la rareté des études sur le sujet, nous présentons aussi les résultats d'une étude réalisée au niveau culturel tout en étant conscient que ces résultats doivent être interprétés avec prudence étant donné que notre étude se situe au niveau individuel et non au niveau culturel. À partir d'un échantillon de 162 individus, Goktan et Saatçioğlu (2011) ont trouvé qu'au niveau culturel, les valeurs collectivistes sont associées positivement à une augmentation salariale basée sur la performance collective. En fait, ces auteurs ont mesuré la préférence salariale pour une rémunération incitative avec un indicateur relatif à la performance collective (indicateur recodé) et avec un indicateur relatif à la performance individuelle de façon à obtenir un score qui reflète une forte préférence pour une rémunération basée sur la performance individuelle. Ils ont trouvé un coefficient de régression négatif (coefficient de régression de -0,36 significatif à $p < 0,001$) entre le collectivisme et cette échelle, ce qui s'interprète de la façon suivante : plus un individu accorde une forte importance au collectivisme, plus il préfère une rémunération basée sur la performance collective. Étant donné que l'affirmation de soi et l'ouverture au changement ont en commun une orientation personnelle plus individualiste et que le conservatisme et le développement de soi partagent une orientation sociale davantage collective (Schwartz et al, 2012), il est plausible que les individus accordant une forte importance au collectivisme préfèrent une augmentation salariale basée sur une performance collective. En conséquence, l'hypothèse suivante est proposée :

H6 : Plus un travailleur accorde de l'importance au quadrant social (notamment à cause de son besoin de bienveillance), plus il préfère une augmentation salariale basée sur la performance collective.

CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE

La méthodologie, qu'il convient d'adopter pour répondre à notre question de recherche, est l'approche quantitative parce que l'état des connaissances sur la problématique est suffisamment avancé pour poser des hypothèses. Cette stratégie de recherche va permettre de trouver des généralisations empiriques qui pourront par la suite être intégrées au sein d'un modèle théorique plus solide dans des recherches ultérieures.

Mode de collecte de données

Une enquête par questionnaires a servi à collecter les données. Après avoir pré-testé le questionnaire auprès d'une dizaine de personnes, nous avons distribué un questionnaire papier auprès de 1 000 personnes travaillant dans diverses organisations (entre autres, Toshiba Canada, Banque Nationale, Rogers et la fonction publique). Chaque personne contactée a reçu des explications sur la recherche conformément au certificat d'éthique (objet de la recherche, confidentialité). Au total, 160 questionnaires ont été retournés sur les 1000 questionnaires distribués, ce qui donne un taux de réponse de 16 %. Vu qu'il n'y a pas eu un échantillonnage aléatoire, il s'agit d'un échantillon de convenance.

Le questionnaire se compose principalement de deux volets dont l'un a trait aux valeurs au travail tandis que l'autre porte sur les préférences salariales. La dernière section du questionnaire concerne des informations personnelles (sexe, âge et salaire) permettant de décrire le profil des répondants de l'échantillon.

Mesures

Bien qu'il existe de nombreux instruments pour mesurer les valeurs au travail, peu ont fait l'objet d'une validation. Récemment, Wils et al (2007) ont proposé et validé un inventaire des valeurs au travail. Cet inventaire, qui est une adaptation de l'instrument de Schwartz au monde du travail, mesure chaque valeur avec un seul item. L'échelle de mesure se compose de neuf points allant de -1 (opposé à mes valeurs) à 7 (importance fondamentale). Cet inventaire a déjà été utilisé dans plusieurs études (Wils, Waxin, Labelle et Saba, 2011). Wils et Waxin ont récemment élaboré une seconde version¹ de cet inventaire qui a été utilisée dans la présente recherche. Cet inventaire se compose de 34 valeurs au travail. Des scores sont ensuite calculés par quadrants valoriels (sous-ensemble de valeurs proches). Le quadrant carriériste se compose de 9 valeurs : pouvoir social, richesse, autorité hiérarchique, indépendance financière, ambition, compétition, passion, reconnaissance sociale et succès personnel. Le quadrant protéen comprend 7 valeurs : plaisir au travail, travail stimulant, risque, vie professionnel variée, réalisation de soi, autonomie et créativité. Le quadrant social englobe 8 valeurs : tolérance, bienséance, amitié, honnêteté, coopération, service aux autres, justice et cause sociale. Enfin, le

¹ Cette seconde version a fait l'objet d'une validation réalisée par le professeur Wils selon la procédure décrite dans Wils et Waxin (2007). À la suite de six analyses multidimensionnelles (SSA), cinq valeurs au travail ont été retirées de l'inventaire parce qu'elles ne se situaient pas dans le quadrant tel que prévu théoriquement. La présente étude se compose donc d'un IVT comprenant 34 valeurs au travail (au lieu des 39 valeurs initiales).

quadrant bureaucratique repose sur 10 valeurs : respect des règles de travail, respect du code de conduite, respect de l'autorité, sens du travail, sécurité d'emploi, salaire décent, conditions de travail saines, sécurité économique, rémunération intéressante et équilibre travail-famille. Les coefficients d'alpha de Cronbach vont de 0,79 à 0,86.

Il n'existe pas, à notre connaissance, d'instruments pour mesurer les préférences envers les augmentations salariales. Par contre, il est possible de s'inspirer des instruments de mesure des préférences à l'égard des systèmes de rémunération. Plusieurs auteurs ont mesuré directement la préférence salariale. Par exemple, Lee et al. (2011) ont utilisé des indicateurs comme « The payment system that I prefer is...seniority-based pay/performance-based pay » en utilisant une échelle bipolaire de type Likert à 9 points (1=seniority-based pay, ...9=performance-based pay avec un point milieu, 5=aucun). Cet instrument a été adapté pour rendre la mesure compatible avec notre théorie. Par exemple, l'ancienneté n'est pas opposée à la performance, mais se situe plutôt dans des quadrants valoriels connexes selon notre conceptualisation. Nous n'avons donc pas utilisé une échelle bipolaire, mais plutôt une échelle de Likert composée de 5 points (1=totalement en désaccord...5= totalement en accord). Les répondants devaient se prononcer sur six préférences salariales. Un exemple d'énoncé se lit comme suit : « Je préfère fortement avoir des augmentations salariales basées principalement sur mon ancienneté dans l'organisation ».

Analyse des données

Étant donné que les quadrants valoriels (variables indépendantes) et la préférence salariale (variable dépendante) sont métriques, l'analyse de régression multiple est l'outil statistique utilisé. En fait, une analyse de régression par préférence salariale a été réalisée (pour un total de six régressions). Il n'existe aucun problème de multicollinéarité dans la mesure où aucune corrélation entre les quadrants valoriels n'est supérieure à 0,59.

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS

Description de l'échantillon

Les répondants de l'échantillon présentent les caractéristiques suivantes : 47% de femmes, âge moyen de 36 ans, expérience moyenne dans l'emploi actuel de 4,2 années, salaire moyen de \$ 41 448, 66% de travailleurs non-syndiqués et 46 % ayant un diplôme inférieur au baccalauréat. Ces répondants occupent divers emplois : 15% de personnel non-qualifié, 17% de techniciens, 22 % de représentants (service à la clientèle), 26% de professionnels et 20 % de gestionnaires.

Le tableau 1 présente les moyennes et écart-types des variables à l'étude. La préférence la plus forte concerne une augmentation basée sur les compétences alors que la préférence la plus faible a trait à une augmentation basée sur l'atteinte d'objectifs collectifs. Quant aux quadrants valoriels, les valeurs bureaucratiques sont les plus forte tandis que les valeurs carriéristes sont les plus faibles. Dans tous les cas de figure, il existe des variations comme en témoignent les écart-types.

Tableau 1 : Statistiques descriptives des variables à l'étude

Préférences	Moyenne	Écart-type	Quadrants Valoriels	Moyenne	Écart-type
Ancienneté (A)	3,06	1,18	Carriériste	3,48	1,41
Compétences (C)	4,13	0,81	Protéen	4,70	1,03
Objectifs individuels (OI)	3,28	1,17	Social	4,56	1,06
Rendement individuel (RI)	3,80	0,97	Bureaucratique	5,09	1,00
Augmentation substantielle (AS)	3,17	1,12			
Objectifs collectifs (OC)	2,26	1,06			

Comme le montre le tableau 2, plusieurs quadrants valoriels sont corrélés avec les préférences salariales. Par exemple, une corrélation de 0,48 existe entre le quadrant protéen et la préférence à l'égard d'augmentation salariale basée sur les compétences, ce qui est attendu par la théorie.

Tableau 2 : Corrélations entre les quadrants valoriels et les préférences salariales

Quadrants Valoriels	A	C	OI	RI	AS	OC
Carriériste	0,00	0,24	0,23	0,06	0,35	0,07
Protéen	0,12	0,48	0,12	0,16	0,09	0,07
Social	0,29	0,21	-0,07	-0,01	0,03	-0,10
Bureaucratique	0,26	0,23	0,04	0,15	0,14	0,15

Préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur l'ancienneté.

Pour mesurer cette préférence, les répondants devaient exprimer leur degré d'accord avec l'énoncé suivant : « Je préfère fortement avoir des augmentations de salaire basées principalement sur mon ancienneté dans l'organisation ». Les résultats de l'analyse de régression des quadrants valoriels sur cette préférence sont reportés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Augmentation salariale basée sur l'ancienneté

Quadrants valoriels	Coefficients	Coefficients standardisés	Signification
Carriériste	-0,12	-0,14	0,20
Protéen	-0,02	-0,02	0,85
Social	0,24	0,22	0,07
Bureaucratique	0,24	0,20	0,08
F (signification)	3,79 (0,006)		
R ² ajusté	0,08		

Selon H1, « plus un travailleur accorde de l'importance au quadrant bureaucratique (notamment à cause du besoin de sécurité), plus il préfère une augmentation salariale basée sur l'ancienneté ». Les résultats du tableau 3 indiquent que le quadrant bureaucratique n'est pas relié significativement à cette préférence salariale. L'hypothèse H1 est donc rejetée. Il faut par ailleurs souligner que plusieurs répondants syndiqués ont écrit, à la fin du questionnaire, des commentaires négatifs à l'égard du critère de l'ancienneté en mentionnant que leurs augmentations salariales reçues ces dernières années étaient très faibles à cause du critère de l'ancienneté. Il est donc plausible qu'il faille tenir compte de la syndicalisation pour mieux comprendre le rejet de cette hypothèse. L'analyse de régression portant uniquement sur les travailleurs syndiqués révèle qu'aucun des quadrants n'est relié significativement à cette préférence salariale. En revanche, l'analyse de régression portant sur les travailleurs non-syndiqués indique que le

quadrant bureaucratique est relié significativement à cette préférence comme le montre le tableau 4 (coefficient standardisé de 0,34 significatif à 0,02). L'hypothèse H1 est confortée uniquement pour les travailleurs non-syndiqués.

Tableau 4 : Augmentation salariale basée sur l'ancienneté pour les travailleurs non-syndiqués

Quadrants valoriels	Coefficients	Coefficients standardisés	Signification
Carriériste	-0,13	-0,14	0,29
Protéen	-0,03	-0,03	0,83
Social	0,17	0,15	0,31
Bureaucratique	0,40	0,34	0,02
F (signification)	3,70 (0,008)		
R ² ajusté	0,12		

Préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur les compétences.

Pour mesurer cette préférence, les répondants devaient exprimer leur degré d'accord avec l'énoncé suivant : « Je préfère fortement avoir des augmentations de salaire basées principalement sur les compétences que je possède » Les résultats de l'analyse de régression des quadrants valoriels sur cette préférence sont reportés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 5 : Augmentation salariale basée sur les compétences

Quadrants valoriels	Coefficients	Coefficients standardisés	Signification
Carriériste	-0,02	-0,03	0,74
Protéen	0,40	0,53	0,000
Social	-0,09	-0,12	0,28
Bureaucratique	0,06	0,07	0,50
F (signification)	9,65 (0,000)		
R ² ajusté	0,22		

Selon H2, « *Plus un travailleur accorde de l'importance au quadrant protéen (à cause de son besoin d'auto-orientation axée vers la pensée), plus il préfère une augmentation salariale basée sur les compétences* ». Les résultats du tableau 5 indiquent que le quadrant protéen est significativement relié à cette préférence salariale (coefficient standardisé de 0,53 significatif à 0,000). L'hypothèse H2 est confortée.

Préférences à l'égard d'une augmentation salariale basée sur la performance individuelle

Les préférences à l'égard d'une augmentation salariale basée sur la performance individuelle ont trait à trois volets : l'atteinte d'objectifs individuels, le mérite (suite à une évaluation du rendement individuel) et l'importance d'une augmentation salariale très

substantielle, mais non intégrée au salaire de base. Examinons chacune de ces trois préférences.

Pour mesurer la première de ces trois préférences, les répondants devaient exprimer leur degré d'accord avec l'énoncé suivant : « Je préfère fortement avoir des augmentations de salaire basées principalement sur l'atteinte d'objectifs individuels fixés par mon supérieur ». Les résultats de l'analyse de régression des quadrants valoriels sur cette préférence sont reportés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6 : Augmentation salariale basée sur l'atteinte d'objectifs individuels

Quadrants valoriels	Coefficients	Coefficients standardisés	Signification
Carriériste	0,19	0,22	0,04
Protéen	0,13	0,12	0,32
Social	-0,21	-0,20	0,10
Bureaucratique	0,006	0,005	0,97
F (signification) R ² ajusté	2,59 (0,04) 0,05		

Selon l'hypothèse H3, « *plus un travailleur accorde de l'importance au quadrant carriériste (notamment à cause de son besoin d'accomplissement), plus il préfère une augmentation salariale basée sur la performance individuelle exprimée en termes d'atteinte d'objectifs individuels* ». Les résultats du tableau 6 indiquent que le quadrant

carriériste est significativement relié à cette préférence salariale (coefficient standardisé de 0,22 significatif à 0,04). L'hypothèse H3 est confortée.

Pour mesurer la deuxième de ces trois préférences, les répondants devaient exprimer leur degré d'accord avec l'énoncé suivant : « Je préfère fortement avoir des augmentations de salaire basées principalement sur mon rendement qui va être évalué par mon supérieur ». Les résultats² de l'analyse de régression des quadrants valoriels sur cette préférence sont reportés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 7 : Augmentation salariale basée sur le rendement individuel

Quadrants valoriels	Coefficients	Coefficients standardisés	Signification
Carriériste	-0,09	-0,13	0,22
Protéen	0,28	0,30	0,01
Social	-0,26	-0,28	0,02
Bureaucratique	0,28	0,29	0,01
F (signification)	3,43 (0,01)		
R ² ajusté	0,07		

² Une observation extrême a été retirée des données.

Selon l'hypothèse H4, « *plus un travailleur accorde de l'importance au quadrant carriériste (notamment à cause de son besoin d'accomplissement), plus il préfère une augmentation salariale basée sur le rendement individuel (mérite)* ». Les résultats du tableau 7 indiquent que le quadrant carriériste n'est pas significativement relié à cette préférence salariale. L'hypothèse H4 est donc rejetée. Par contre, un résultat inattendu fait surface. D'une part, les travailleurs qui accordent de l'importance aux quadrants valoriels dit « *protéen et bureaucratique* » préfèrent une augmentation salariale basée sur le rendement individuel (coefficients standardisés de 0,30 et 0,29 significatifs respectivement à 0,01 et 0,01). D'autre part, les travailleurs qui accordent de l'importance au quadrant valoriel dit « *social* » ne préfèrent pas une telle augmentation salariale (coefficient standardisé de -0,28 significatif à 0,02).

Pour mesurer la troisième de ces trois préférences, les répondants devaient exprimer leur degré d'accord avec l'énoncé suivant : « Je préfère davantage une augmentation de salaire très substantielle, mais non intégrée au salaire de base qu'une augmentation salariale moindre, mais intégrée au salaire de base ». Les résultats de l'analyse de régression des quadrants valoriels sur cette préférence sont reportés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 8 : Augmentation salariale très substantielle, mais non intégrée au salaire de base

Quadrants valoriels	Coefficients	Coefficients standardisés	Signification
Carriériste	0,32	0,40	0,000
Protéen	-0,11	-0,10	0,36
Social	-0,04	-0,04	0,74
Bureaucratique	0,03	0,03	0,82
F (signification)	4,54 (0,002)		
R ² ajusté	0,11		

Selon l'hypothèse H5, *plus un travailleur accorde de l'importance au quadrant carriériste (notamment à cause de son besoin d'accomplissement), plus il préfère une augmentation salariale très substantielle, mais non intégrée au salaire plutôt qu'une augmentation salariale moindre, mais intégrée au salaire de base*. Les résultats du tableau 8 indiquent que le quadrant carriériste est significativement relié à cette préférence salariale (coefficient standardisé de 0,40 significatif à 0,000). L'hypothèse H5 est confortée.

Préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur la performance collective

Pour mesurer cette préférence, les répondants devaient exprimer leur degré d'accord avec l'énoncé suivant : « Je préfère fortement avoir des augmentations de salaire basées principalement sur l'atteinte d'objectifs de groupe fixés à mon équipe de travail ». Les résultats de l'analyse de régression des quadrants valoriels sur la préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur la performance collective sont reportés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 9 : Augmentation salariale basée sur la performance collective

Quadrants valoriels	Coefficients	Coefficients standardisés	Signification
Carriériste	0,21	0,28	0,008
Protéen	-0,21	-0,21	0,06
Social	0,43	0,43	0,000
Bureaucratique	-0,20	-0,19	0,10
F (signification)	5,00 (0,001)		
R ² ajusté	0,11		

Selon l'hypothèse H6, « plus un travailleur accorde de l'importance au quadrant social (notamment à cause de son besoin de bienveillance), plus il préfère une augmentation salariale basée sur la performance collective ».

Les résultats du tableau 9 indiquent que le quadrant social est significativement relié à cette préférence salariale (coefficient standardisé de 0,43 significatif à 0,000). L'hypothèse H6 est ainsi confortée. En revanche, un résultat inattendu ressort de ce tableau : le quadrant carriériste est aussi relié significativement à cette préférence (coefficient standardisé de 0,28 significatif à 0,008).

CHAPITRE 4 : DISCUSSION

Sur les six hypothèses, une a été partiellement confortée et quatre ont été totalement confortées. Le quadrant bureaucratique est associé significativement à la préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur l'ancienneté pour les travailleurs non-syndiqués. Le quadrant protéen est relié significativement à la préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur les compétences. Le quadrant carriériste est associé aux deux préférences à l'égard d'une augmentation salariale basée sur l'atteinte d'objectifs individuels et à l'égard d'une augmentation substantielle non intégrée au salaire de base. Enfin, le quadrant social est relié significativement à la préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur la performance collective. Par contre, une hypothèse relative au lien entre le quadrant carriériste et la préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur le rendement individuel a été rejetée. De plus, plusieurs résultats inattendus ont fait surface et requièrent une discussion plus approfondie.

La première hypothèse ayant trait à la préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur l'ancienneté a été confortée seulement pour les travailleurs non-syndiqués et non pour les travailleurs syndiqués. Les travailleurs ayant des valeurs bureaucratiques comme la sécurité d'emploi ou la sécurité économique semblent réagir différemment selon qu'ils soient syndiqués ou non. Il est plausible que le besoin de sécurité des travailleurs syndiqués soit satisfait du fait qu'ils soient syndiqués, car le syndicat leur procure une certaine sécurité, en plus d'une rémunération généralement

compétitive. La préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur l'ancienneté perd alors de son importance. Par contre, cette préférence demeure très importante pour les travailleurs non-syndiqués parce que ce critère leur procure une certaine sécurité faute d'être syndiqués. Une autre explication de ce résultat inattendu provient des commentaires négatifs faits par plusieurs travailleurs syndiqués. Ces derniers se plaignaient d'augmentations salariales qui sont très modestes à cause du critère de l'ancienneté, ce qui les amène à moins préférer ce critère d'augmentation salarial. N'oublions pas que les travailleurs ayant des valeurs bureaucratiques attachent beaucoup d'importance à l'argent pour réaliser à l'extérieur du travail (Mercure et Vultur, 2010).

La deuxième hypothèse concernant la préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur les compétences a été confortée. Cela confirme que les travailleurs ayant des valeurs protéennes comme la créativité, la réalisation de soi ou la vie professionnelle variée valorisent la notion de compétence. Le travail en lui-même joue un rôle très central dans leur vie et requiert le déploiement de compétences pour le réaliser. Aussi n'est-il pas étonnant qu'ils désirent une rémunération basée sur les compétences.

La troisième hypothèse ayant trait à la préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur l'atteinte d'objectifs individuels a été confortée. Les travailleurs ayant des valeurs carriéristes comme l'ambition personnelle, la compétition ou le succès personnel désirent que leur rémunération évolue selon leur performance individuelle exprimée en termes d'atteinte d'objectifs. La cinquième hypothèse ayant trait à la préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur une augmentation

substantielle, même si elle n'est pas intégrée au salaire a également été confortée. Ces travailleurs ayant des valeurs carriéristes comme la richesse, l'indépendance financière ou la reconnaissance sociale attachent beaucoup d'importance à l'argent en tant que statut, ce qui les pousse à préférer des augmentations salariales très substantielles.

La quatrième hypothèse relative à la préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur le rendement individuel a été rejetée. En fait, les travailleurs ayant des valeurs carriéristes sont les seuls à ne pas être attirés par cette préférence contrairement à notre hypothèse. Il est possible que ces individus se perçoivent comme les leaders dont leur rôle est d'évaluer le rendement des employés plutôt que d'être évalués eux-mêmes. Cela ne signifie pas qu'ils soient contre une évaluation de leur travail, mais ils préfèrent d'autres critères plus objectifs comme l'atteinte d'objectifs individuels. Autrement dit, ils préfèrent un mode de rémunération où il existe un lien direct entre les résultats provenant de leurs efforts personnels et le mode de rémunération. Il est également plausible que ces travailleurs savent que l'évaluation du rendement est balisée dans les organisations et qu'il n'est pas possible d'aller chercher de grosses augmentations salariales avec ce critère. Par contre, les travailleurs ayant des valeurs protéennes et ceux ayant des valeurs bureaucratiques sont en faveur du critère de rendement individuel, ce qui est un résultat inattendu. Il est possible que, selon les premiers, l'évaluation du rendement permet de tenir compte des résultats atteints grâce à leurs compétences tandis que, selon les seconds, l'évaluation du rendement permet d'obtenir plus d'argent qu'en utilisant le critère de l'ancienneté. N'oublions pas que les travailleurs ayant des valeurs bureaucratiques comme un salaire décent ou une rémunération intéressante attachent beaucoup d'importance à

l'argent comme moyen de s'épanouir à l'extérieur du travail, d'où leur préférence pour la prise en compte de leur rendement individuel. Enfin, les travailleurs ayant des valeurs sociales comme la justice, la coopération ou le service aux autres ne sont pas en faveur du critère du rendement individuel, ce qui n'avait pas fait l'objet d'une hypothèse. Par contre, ce résultat est conforme à la théorie dans la mesure où le quadrant social s'oppose au quadrant carriériste. Il est donc normal que ces travailleurs n'ayant pas des valeurs carriéristes comme la compétition s'opposent au critère du rendement individuel au nom de leurs valeurs sociales comme la coopération.

La sixième hypothèse concernant la préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur l'atteinte d'objectifs collectifs a été confortée. Cela confirme que les travailleurs ayant des valeurs sociales comme la coopération, l'amitié ou la cause sociale valorisent la notion du travail en équipe. Ces travailleurs voient leur travail principalement comme une « vocation » et attachent de l'importance au service rendu à la clientèle en coopérant et collaborant. En revanche, il est inattendu que les travailleurs ayant des valeurs carriéristes soient également en faveur du critère d'atteinte d'objectifs collectifs. Il est plausible que ces travailleurs aient en tête l'atteinte de résultats collectifs grâce à leur action personnelle en tant que leader. La distinction entre ces deux types de travailleurs est sans doute une question de finalité du travail en équipe : la clientèle pour les travailleurs ayant des valeurs sociales et l'intérêt personnel pour les travailleurs ayant des valeurs carriéristes.

CHAPITRE 5 : CONCLUSION

La présente recherche apporte une contribution majeure en rémunération en montrant l'existence d'un lien entre les valeurs au travail et les critères d'augmentation salariale. À notre connaissance, aucune étude n'a apporté une réponse aussi précise sur cette question que notre recherche. Pour certains critères comme celui de l'ancienneté, des compétences ou de l'atteinte d'objectifs individuels, un seul quadrant valoriel explique les préférences. Par contre pour d'autres critères comme le rendement ou l'atteinte d'objectifs collectifs, plusieurs quadrants valoriels entrent en jeu. La réalité est donc plus complexe qu'anticipée. Quoi qu'il en soit, ces résultats posent les premiers jalons pour mieux comprendre le rôle joué par les valeurs au travail dans l'explication des préférences salariales. En outre, cette recherche démontre l'utilité de l'IVT (Wils et al, 2007) pour mesurer les valeurs au travail et l'existence de liens entre les quadrants valoriels et les préférences salariales contribue à solidifier la validité de construit de cet instrument.

Les résultats de notre recherche sont également importants d'un point de vue pratique, car ils sont susceptibles de mieux utiliser les critères d'augmentation salariale pour construire ou évaluer un système de rémunération. Si une organisation met en place un système de rémunération qui ne tient pas compte des valeurs au travail des travailleurs, il risque d'y avoir un manque de congruence entre les principes de rémunération mis de l'avant par l'organisation et les valeurs au travail des travailleurs, ce qui va nuire à

l'obtention des résultats en ressources humaines. L'IVT constitue ainsi un outil de diagnostic permettant d'arrimer le système de rémunération aux valeurs au travail.

Notre recherche pave la voie à d'autres pistes de recherche. Premièrement, plusieurs résultats inattendus nécessitent d'autres recherches afin de clarifier les explications avancées pour comprendre nos résultats. Par exemple, une recherche pourrait étudier plus en profondeur le lien entre les quadrants valoriels (notamment carriériste et social) et la préférence à l'égard d'une augmentation salariale basée sur la performance collective en tenant compte de la finalité de la performance collective (intérêts personnels pour les carriéristes et l'intérêt collectif pour les sociaux). Deuxièmement, la variance expliquée dans les analyses de régression varie entre 5% et 22%. Il existe donc des variables indépendantes autres que les valeurs au travail qui entrent en jeu comme, par exemple, la syndicalisation. D'autres recherches sont requises pour évaluer, entre autres, le lien entre des facteurs explicatifs comme les traits de personnalité et les préférences salariales. Troisièmement, il serait souhaitable de poursuivre cette recherche en s'attaquant à la congruence entre les valeurs organisationnelles qui sous-tendent les systèmes de rémunération et les valeurs au travail des travailleurs. Des recherches multi-niveaux seraient alors de saison.

Enfin, notre recherche présente plusieurs limites. Premièrement, il est important de répliquer cette recherche auprès d'autres échantillons afin d'augmenter la validité externe. Vu que notre recherche se compose de plusieurs catégories d'emploi, il serait intéressant de répliquer la recherche avec des échantillons plus homogènes portant sur des

vendeurs, des techniciens, des professionnels ou des gestionnaires. Deuxièmement, certaines préférences comme, par exemple, celle ayant trait à l'atteinte d'objectifs collectifs doivent être mesurées plus précisément pour tenir compte de la finalité du critère. Troisièmement, les données ont été collectées avec un même instrument, ce qui la rend vulnérable au biais mono-méthode. Cependant, notre recherche ne semble pas être affectée par ce biais³. Enfin, le devis de notre recherche n'est pas longitudinal et il serait hasardeux de tirer des conclusions de causalité entre les valeurs au travail et les préférences salariales.

³ Le professeur Wils a effectué le test d'un facteur de Harman. Une recherche est susceptible d'être affectée par le biais mono-méthode si un seul facteur émerge d'une analyse factorielle ou si un facteur général explique la majorité de la variance. Dix facteurs ont émergé de l'analyse factorielle dont le premier expliquant 25 % de la variance. Vu que la variance expliquée par le premier facteur est moindre que la variance expliquée par les neuf autres facteurs (42%), il est probable que le biais mono-méthode ne soit pas important dans cette recherche.

BIBLIOGRAPHIE

- Bardi, A. et Schwartz, S. L. 2003. «Value and behavior :Strength and structure of relations», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1207-1220.
- Barr, S. H. 1998. «Reward systems», dans Peters, Greer et Youngblood (Eds). *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Human Resource Management*. Blackwell Business, Malden, MA, 294-295.
- Benet-Martinez, V. et Karakitapoglu-Aygun, Z. 2003. «The interplay of cultural syndromes and personality in predicting life satisfaction». *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34 (1), 38-60.
- Becker, G. S. 1964. « Human Capital – A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education ». *New York . National Bureau of Economic Research, Columbia University Press*.
- Bento, R. F et White, L. F. 1998. «Participants’ values and incentive plans», *Human Resource Management*, 37 (1), 47-59.
- Block, R. N. 1978. «The impact of seniority provisions on the manufacturing quit rate». *Industrial and labor Relation Review*, 31, 474-488.

- Bretz, R. D., Ash, R. A et Dreher, G. F. 1989. «Do People make the place?: An examination of the Attraction-Selection, Attrition hypothesis», *Personnel Psychology*, 42 (3), 561-581.
- Cable, D. M. et Judge, T.A. 1994. « Pay preference and job search decisions: A person-organization fit perspective ». *Personnel Psychology*, 47 (2), 317-347.
- Clugston, M ., Howell, J. P. et Dorfman,W. P. 2000. « Dispositional influences of pay preferences », *Journal of business and psychology*, 15 (2), 311-320.
- Dion, G. 1986. *Dictionnaire canadien des relations du travail* (deuxième édition). Québec : PUL.
- Dierdorff, E. C. et Surface, E. A. 2008. “If you pay for skills, will they learn? Skill change and maintenance under a skill-based pay system”, *Journal of Management*, 34, 721-743.
- Drummond, R. J. et Stoddard, A. 1991. « Job satisfaction and work values ». *Psychological reports*, 69 (3), 1116-1118.
- Eby, L. T. et Dobbins, G. H. 1997. “Collectivistic orientation in teams: an individual and group level analysis”, *Journal of Organizational Behavior*, 18 (3), 275-95.

- Elenkov, D et Pimentel, J. 2010.« Cultural Values and Preferred Workplace Rewards in Southeast European Subcultures ». *The Business Review, Cambridge*, 16 (1), pages?
- Freeman, R. B. et Medoff, J. L. 1984. *What do unions do?* New York: Basic Books.
- Gaines, S. O et al. 2005. «Cultural values among African-descended persons in the United Kingdom: comparisons with European-descended and Asian-descended persons», *Journal of Black Psychology*, 31 (2), 130-51.
- Garcia-Aracil, A. et al . 2004. «The Rewards of Human Capital Competences for Young European Higher Education Graduates», *Tertiary Education and Management*, 10, 287–305.
- George, J. M. et Jones, G. R.1996. «The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood ». *Journal of Applied Psychology*, 81 (3), 318-325.
- Gerald, D. K. 1998. « Case study: A pay-for-knowledge compensation program that works». *Compensation and Benefits Review*, 30 (2), 69-76.
- Goktan, A. B. et Saatçioğlu, O. 2011. « The Effect of Cultural Values on Pay Preferences: A Comparative Study in Turkey and the United States», *International Journal of Management*, 28 (1), 173-184.

- Green, E. G. T., Deschamps, J.-C. et Paez, D. 2005. «Variation of individualism and collectivism within and between 20 countries ». *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36 (3), 321-39.
- Guérin, G. et Wils, T. 1992. *Gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal : PUM.
- Gupta, N. 1997 .« Rewarding skills and competencies in the public sector », dans Risher and Fay (Eds), *Rewarding Public Employees: A Handbook for Rethinking Government Pay Programs*, Jossey-Bass, San Francisco, CA. 125-44.
- Gupta, N. et Shaw, J. D. 2001, « Successful skill-based pay plans », dans Fay, Knight, and Thompson (Eds), *The Executive Handbook on Compensation: Linking Strategic Rewards to Business Performance*, The Free Press, New York, NY, 513-26.
- Honeywell, J. A, Dickson, A. M. et Poling, A.1997.« Individual performance as a function of individual and group pay contingencies ». *The psychological Record*, 47, 261-274.
- Honeywell, J. A., McGee, H. M., Culig, K. M. et Dickinson, A. M. 2002. « Different effects of individual and smallgroup monetary incentive on high performance ». *The behavior Analyst Today*, 3(1), 88-103.
- Hui, C. H. et Villareal, M. J. 1989. « Individualism-collectivism and psychological needs: their relationships in two cultures ». *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 20(3), 310-23.

- Iyigun, M. F. et Owen, A. L. 1999. « Entrepreneurs, Professionals and Growth ». *Journal of Economic Growth*, 4, 213-232.
- Jenkins,Jr. G. D. et Gupta, N. 1985. «The payoffs of paying for knowledge ». *National Productivity Review*, 4, 121-30.
- Kettunen, J. 1997. « Education and Unemployment Duration ». *Economics of Education Review*, 16 (2), 163–170.
- Kiefer, N. 1985 .« Evidence on the Role of Education on Labor Turnover ». *Journal of Human Resources*, 20 (3), 445–452.
- Knoop, R. 1991. «Achievement of work values and decision-making ». *Psychological Report*, 68 (3), 775-781.
- Knoop, R. 1994. « Organizational commitment and individual values ». *Perceptual and motor Skills*, 78(1), 200-202.
- Kwon, S. K., Kang, M.S. et Kim, M.U. 2008. «Employee reactions to gain sharing under seniority pay systems: The mediating effect of distributive, procedural, and interactional justice», *Human Resource Management*, 47 (4), 757–775.
- Lawler, E. E. 1983. *Pay and organization development*, Reading, MA Addison-Wesley.
- Lawler, E. E. 1990. *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

- Lee, H. J., Iijima, Y. et Reade, C. 2011. «Employee preference for performance related pay: predictors and consequences for organizational citizenship behaviour in a Japanese firm», *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (10), 2086-2109.
- Li, L. et Roloff, M.E 2007. «Organizational culture and compensation systems: An examination of job applicant's attraction to the organizations», *International Journal of Organizational Analysis*, 15 (3), 210-230.
- Lee, C., Law, K. et Bobko, P. 1999. « The importance of justice perceptions on pay effectiveness: a two-year study of a skill-based pay plan ». *Journal of Management*, 25, 851-73.
- Ledford ,G.E. 1995. «Paying for the skills, knowledge, and competencies of knowledge workers ». *Compensation and Benefits Review*, 27 (4), 55-63.
- Lopez, Hopkins et Raymond, 2006. « Reward Preferences of Salespeople: How do Commissions Rate? ». *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26 (4), 381-390.
- Marsden, D., et Richardson, R. 1994. Performing for Pay? The Effects of “Merit Pay” on Motivation in a Public Service. *British Journal of Industrial Relations*, 32 (2): 243- 61
- Martocchio, J.J. 2013. *Strategic compensation: a human resource management approach*, Boston: Prentice Hall.

- McMillan-Capehart, A. 2005. « A configurational framework for diversity: socialization and culture », *Personnel Review*, 34 (4), 488-503.
- Mercure, D. et Vultur, M. 2010. *La signification du travail : Nouveau modèle productif et éthos du travail au Québec*, Québec : PUL.
- Medoff, J. L. et Abraham, K. G. 1980. « Experience, performance, and earnings ». *Quarterly Journal of Economic*, 94, 703-736.
- Milkovich, G. Newman, J. et Cole N. 2007. *Compensation*, McGraw-Hill, Toronto.
- Mitra, A., Gupta, N. et Shaw, J. D. 2011. « A comparative examination of traditional and skill-based pay plans », *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 278-296.
- Murray, B. et Gerhart, B. 1998. « An empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance outcomes », *Academy of Management Journal*, 41 (1), 68-78.
- O'Reilly III, C., Chatman, J. et Caldwell, D. F. 1991. «People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit», *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516.
- Rokeach, M. 1973. *The nature of human values*. New York: Free Press.
- St-Onge, S. Haines, V. et Klarsteld, H. 2004. « La rémunération basée sur les compétences : déterminants et incidences ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 59 (4), 651-680.

- Schwartz, S. H. 1992. «Universals in the content and structure of values: theory and empirical tests in 20 countries», *Advances in experimental social psychology*, 25 (1), 1-65.
- Schwartz, S. H. 2006. «Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures et applications», *Revue française de sociologie*, 47 (4), 929-968.
- Schwartz, S. H., Vecchione, M., Fischer, R., Ramos, A., Demirutku, K., Dirilen-Gumus, O., Cieciuch, J., Davidov, E., Beierlein, C., Verkasalo, M., Lönnqvist, J.-E. et Konty, M. 2012. «Refining the theory of basic individual values», *Journal of Personality and Social Psychology*, 103 (4), 663-688.
- Shaw, J. D., Gupta, N., Mitra, A. et Ledford, G. E. 2005. «Success and Survival of Skill-Based Pay Plans», *Journal of Management*, 31(1), 28-45.
- Shaw, J. D. et Gupta, N. 2007. « Pay system characteristics and quit patterns of good, average, and poor performers », *Personnel Psychology*, 60 (4), 903-928.
- Shaw, J. D., Duffy, M. K. et Stark, E. M. 2001. « Team reward attitude: Scale development and initial validation », *Journal of Organisation Behavior*, 22, 903-917.
- Tosi, H. et Tosi, L. 1986. « What managers need to know about knowledge-based pay». *Organizational Dynamics*, 14, 52-64.
- Triandis, H.C. 1995. « *Individualism and Collectivism* ». Westview Press, Boulder, CO.

- Rivera-Batiz, F. L. 1992. « Quantitative Literacy and the Likelihood of Employment Among Young Adults in the United States », *Journal of Human Resources*, 27 (2), 318-328.
- Wagner, J. A. III et Moch, M. K. 1986. « Individualism-collectivism: concept and measure », *Group and Organization Studies*, 11 (3), 280-304.
- Wagner, J.A. III. 1995. « Studies of individualism-collectivism: effects on cooperation ». *Academy of Management Journal*, 38 (1), 152-72.
- Wasti, S. A. 2003. Organisational commitment turnover intentions and the influence cultural values. *Journal of occupational and Organisational Psychology*, 76, 303-321.
- Wils, T. Luncasu, M. et Waxin, M. 2007. «Développement et validation d'un modèle de structuration des valeurs au travail». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 62(2). 305-332.
- Wils, T., Waxin, M., Labelle, C. et Saba, T. 2011. «Intergenerational and intercultural Difference in Work Values in Quebec and United Arab Emirates», *Relations industrielles/Industrial Relations*, 66 (3), 445-469.
- Wils, T. Wils, L. et Tremblay, M. 2014. «Revisiting the career anchor model : A proposition and an empirical investigation of a new career model value structure», *Relations industrielles/Industrial Relations*, 69 (4), 813-838.

Westerman, J. W. Beekun, R.I. Daly, J et Vanka, S. 2009. «Personality and national culture: Predictors of compensation strategy preferences in the United States of America and India», *Management Research News*, 32 (8), 767-781.

Zingheim, P. K. et Schuster, J. R. 2005. « The Next Decade for Pay and Rewards ». *Compensation and Benefits Review*, 37 (1), 26-33.