



HAL
open science

La rémunération des "Knowledge workers" et l'engagement organisationnel: une mesure des effets perçus par des cadres informaticiens

Yosr Trabelsi Zerzeri

► To cite this version:

Yosr Trabelsi Zerzeri. La rémunération des "Knowledge workers" et l'engagement organisationnel: une mesure des effets perçus par des cadres informaticiens. Gestion et management. Université de Grenoble, 2012. Français. NNT: 2012GRENG006 . tel-00864672

HAL Id: tel-00864672

<https://theses.hal.science/tel-00864672>

Submitted on 23 Sep 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE GRENOBLE

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Arrêté ministériel : 7 août 2006

Présentée par

« Yosr TRABELSI Ep. ZERZERI »

Thèse dirigée par « **Michel LE BERRE** » Professeur Emérite
de l'Université de Grenoble

préparée au sein du **Laboratoire CERAG, UMR CNRS 5820 de Grenoble**
dans l'**École Doctorale de Sciences de Gestion**

**La rémunération des "Knowledge workers"
Et l'engagement organisationnel: une
mesure des effets perçus par des cadres
informaticiens**

Thèse soutenue publiquement le « **19 décembre 2012** »,
devant le jury composé de :

Monsieur, Jacques, IGALENS

Professeur à l'Université de Toulouse, Rapporteur.

Monsieur, Jean-Marie PERETTI

Professeur à l'Université de Corse, Rapporteur.

Madame, Nathalie COMMEIRAS

Professeur à l'Université de Grenoble, Présidente.

Monsieur, Ahmed BEN HAMO

Professeur à l'Université de Tunis, Suffragant.

Monsieur, Mohammed MATMATI

Professeur à l'École de Management de Grenoble, Suffragant.

Monsieur, Michel LE BERRE

Professeur Emérite à l'Université de Grenoble, Directeur de thèse.



*L'université de Grenoble n'entend donner aucune approbation ou improbation aux
opinions émises dans les thèses.
Ces opinions doivent être comme propres à leurs auteurs*

Remerciements

*J'exprime ma plus profonde gratitude à mon Directeur de Thèse, le Professeur **Michel Le Berre**, qui a accepté d'emblée mon projet, et qui par sa confiance, ses précieux conseils et ses encouragements continus m'a permis de le mener à terme.*

*Je remercie également les Professeurs, **Jacques Igalens** et **Jean Marie Peretti** qui m'ont fait l'honneur de rapporter cette thèse en m'accordant leur temps et leur attention.*

*Je tiens aussi à remercier les professeurs, **Nathalie Commeiras** et **Mohamed Matmati**, qui m'ont fait le plaisir d'examiner ce travail, et de prendre part au jury de soutenance.*

*Ma reconnaissance va également au Professeur **Ahmed Ben Hamouda** qui a initié ce travail, et que j'ai la joie de le retrouver parmi les membres du jury.*

*Ma plus profonde gratitude va tout particulièrement au Dr. **Arnaud Faulon** pour sa relecture attentive de la thèse, ses précieux conseils et encouragements.*

*Mes remerciements vont également à tous les membres du CERAG et de l'EDSG de Grenoble, et en particulier, à **Marie Christine Ulrych** et **Bernard Augier** pour la sollicitude et amabilités, sans oublier **Sarah Satton** et **Yoann Gerbaud** pour leur aide logistique.*

*Une pensée toute particulière est adressée mes camarades doctorants, **Chamsa Fendri**, **Dorsaf Zouari**, **Jessica Gerard**, et **Haykel Demnati**, pour les conseils et les encouragements amicaux qui ont rendu plus agréables les moments de travail les plus denses.*

Mes remerciement les plus affectueux vont à tous les membres de ma famille, si importants à mes yeux : ma mère pour son dévouement, et son amour manifestés à l'égard de mes enfants pendant mon absence ; mes deux sœurs pour leur profonde affection ; à mon mari pour sa patience et son soutien ; à mes deux fils pour leur compréhension ; sans oublier, mon frère et mes deux beaux frères pour leur présence.

Sommaire

SOMMAIRE	IV
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 - LES "KNOWLEDGE WORKERS": UN CAPITAL HUMAIN A RETENIR	20
INTRODUCTION CHAPITRE 1	21
SECTION I – AUX ORIGINES DES "KNOWLEDGE WORKERS"	22
1) <i>Les approches par les ressources</i>	22
2) <i>Les modèles de management centrés sur la gestion des ressources</i>	30
SECTION II – L'EMERGENCE D'UN CONCEPT NOUVEAU: LES KNOWLEDGE WORKERS	40
1) <i>Le contexte d'émergence du concept "Knowledge worker"</i>	40
2) <i>Le concept de Knowledge worker : un essai de définition</i>	50
SECTION III – LES KNOWLEDGE WORKERS AU COEUR DU MANAGEMENT STRATEGIQUES DES RESSOURCES HUMAINES	56
1) <i>Les approches du MSRHR centrées sur la relation entre le capital humain et l'avantage compétitif</i>	56
2) <i>L'approche comportementale centrée sur l'investissement en capital humain et le développement de l'engagement organisationnel</i>	61
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	67
CHAPITRE 2 - L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL : LES DETERMINANTS SPECIFIQUES AUX « KNOWLEDGE WORKERS»	68
INTRODUCTION DU CHAPITRE 2	69
SECTION I – L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL: CLARIFICATION DE SES DIMENSIONNALITES	70
1) <i>L'évolution du concept d'engagement organisationnel</i>	70
2) <i>Les dimensions sous-jacentes à l'engagement organisationnel</i>	76
SECTION II – LES SPECIFICITES DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DES KNOWLEDGE WORKERS	85
1) <i>L'engagement organisationnel spécifique aux Knowledge workers</i>	85
2) <i>Les divers types d'engagement des Knowledge workers au travail : incompatibilité ou complémentarité</i>	90
SECTION III – LES DETERMINANTS SPECIFIQUES A L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DES KNOWLEDGE WORKERS	102
1) <i>Les déterminants individuels spécifiques aux Knowledge workers</i>	103
2) <i>Les variables organisationnelles</i>	112
CONCLUSION CHAPITRE 2	125
CHAPITRE 3 – LES SPECIFICITES DE L'APPROCHE "COMPETENCY-BASED PAY" ET LES EFFETS PERÇUS SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DES "KNOWLEDGE WORKERS"	126
INTRODUCTION DU CHAPITRE 3	127
SECTION I – LA REMUNERATION DES KNOWLEDGE WORKERS	129
1) <i>Les spécificités de l'approche Competency-based pay</i>	130
2) <i>La structure de rémunération globale adaptée aux Knowledge workers</i>	141
SECTION II: LES THEORIES EXPLICATIVES DES PERCEPTIONS DES KNOWLEDGE WORKERS DE LEUR SYSTEME DE REMUNERATION	157
1) <i>La théorie des attentes</i>	157
2) <i>Les théories de l'équité et de la justice organisationnelle</i>	160
SECTION III – LES DIMENSIONS DE LA STRUCTURE DES REMUNERATIONS ET LEURS IMPACTS PERÇUS SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DES KNOWLEDGE WORKERS	166
1) <i>La structure de la rémunération globale et l'impact de ses variables d'action sur l'engagement organisationnel des Knowledge workers</i>	167

2) <i>Les modalités de gestion rémunératoires et l'impact perçu sur l'engagement organisationnel des Knowledge workers</i>	174
CONCLUSION DU CHAPITRE 3	180
CHAPITRE 4 : LA SPECIFICATION DU CADRE OPERATIONNEL DE LA RECHERCHE : LA CONSTRUCTION DE L'INSTRUMENT DE MESURE ET LE RECUEIL DE DONNEES QUANTITATIVES AUPRES DE CADRES INFORMATIENS DE LA REGION PARISIENNE	181
INTRODUCTION DU CHAPITRE 4	182
SECTION I – LA DEMARCHE SCIENTIFIQUE EN SCIENCES DE GESTION : DE L'ÉPISTEMOLOGIE A LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE	183
1) <i>Le positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche</i>	185
2) <i>L'opérationnalisation des variables d'étude</i>	200
SECTION II – LA RECHERCHE EXPLORATOIRE : L'INTERPRETATION DES RESULTATS DE LA PRE-ENQUETE ET L'AJUSTEMENT DU MODELE DE RECHERCHE	206
1) <i>Les résultats et interprétations de la pré-enquête</i>	207
2) <i>L'ajustement du modèle théorique</i>	213
SECTION III – LA CONSTRUCTION DE L'INSTRUMENT DE MESURE	218
1) <i>La rédaction du questionnaire multi-échelles</i>	218
2) <i>Les outils de pré-test et d'administration du questionnaire</i>	226
3) <i>Le recueil des questionnaires exploitables</i>	229
CONCLUSION DU CHAPITRE 4	239
CHAPITRE 5 - LA VALIDATION PSYCHOMETRIQUE DE LA QUALITE DES ECHELLES DE MESURE, ET LA MODELISATION DES RELATIONS DE CAUSALITE ENTRE LES REMUNERATIONS PERÇUES ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DE CADRES INFORMATIENS	240
INTRODUCTION DU CHAPITRE 5	241
SECTION I – L'ÉPURATION DES ECHELLES DE MESURE	242
1) <i>L'épuration de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel</i>	244
2) <i>Les échelles de mesure de mesure de la rémunération globale</i>	250
SECTION II – LA QUALITE PSYCHOMETRIQUE DES ECHELLES DE MESURE APRES EPURATION	270
1) <i>Le problème de l'hétérogénéité sous le rapport de l'engagement</i>	271
2) <i>La méthode d'estimation</i>	279
3) <i>Les tests de l'hétérogénéité sous le rapport de l'engagement</i>	288
SECTION III- L'ESTIMATION DES MODELES STRUCTURELS LIANT LA REMUNERATION PERÇUE A L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DE CADRES INFORMATIENS	290
1) <i>Les résultats de l'estimation dans le cadre de l'analyse des structures de covariance</i>	291
2) <i>Les résultats de l'estimation par l'algorithme PLS</i>	296
3) <i>Les résultats de l'estimation par une variante de la régression multiple dés-atténuée</i>	300
CONCLUSION DU CHAPITRE 5	304
CHAPITRE 6 - LES ATTENTES REMUNERATOIRES ET LES EFFETS PERÇUS SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DE CADRES INFORMATIENS	306
INTRODUCTION DU CHAPITRE 6	307
SECTION I – LES RESULTATS DE LA TRIANGULATION ISSUS DES TROIS MODELES STRUCTURELS LIANT LA REMUNERATION A L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	308
1) <i>Les variables convergentes influençant l'engagement tridimensionnel des cadres informaticiens</i> ...	309
2) <i>Les variables divergentes influençant l'engagement organisationnel</i>	313
3) <i>Les variables n'ayant aucun impact sur l'engagement organisationnel</i>	315
SECTION II – LA DISCUSSION DES RELATIONS DE CAUSALITE ENTRE LES ATTENTES REMUNERATOIRES ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DE CADRES INFORMATIENS	318

1) L'arbitrage entre les rémunérations fixe et flexible, et son impact positif perçu sur l'engagement affectif et normatif.....	319
2) La perception de la rémunération du développement personnel et professionnel et son impact positif perçu sur l'engagement bidimensionnel.....	329
3) La perception de la rémunération irréversible et son impact négatif perçu sur l'engagement normatif	334
4) La perception de l'évaluation du Knowledge work et son impact positif perçu sur l'engagement affectif.....	340
5) La perception de l'équité professionnelle et son impact positif perçu sur l'engagement normatif ...	346
SECTION III – LES IMPLICATIONS MANAGERIALES DE LA RECHERCHE : STRATEGIES DE RETENTION ET DE FIDELISATION DES KNOWLEDGE WORKERS.....	352
1) Négocier au lieu d'imposer la rémunération irréversible.....	352
2) Miser sur la rémunération flexible	357
3) Investir dans le développement du capital humain	361
4) Repenser les critères d'évaluation du travail intellectuel.....	367
5) Concilier l'équité individuelle et l'équité professionnelle	371
CONCLUSION DU CHAPITRE 6.....	376
CONCLUSION GÉNÉRALE	378
BIBLIOGRAPHIE.....	I
LISTE DES ANNEXES.....	XXXVII
LISTE DES ENCADRES.....	XXXVIII
LISTE DES FIGURES	XXXIX
LISTE DES TABLEAUX.....	XLI
LES ANNEXES	XLIII
TABLE DES MATIERES.....	LXVI

Introduction générale

A pig and a chicken are walking down a road. The chicken looks at the pig and says, "Hey, why don't we open a restaurant?" The pig looks back at the chicken and says, "Good idea, what do you want to call it?" The chicken thinks about it and says, "Why don't we call it 'Ham and Eggs'?" "I don't think so," says the pig, "I'd be committed, but you'd only be involved."

Denis Guseman

Un cochon et une poule marchent le long d'une route. La poule s'adresse au cochon et dit, « Hé, pourquoi n'ouvririons nous pas un restaurant ? ». Le cochon regarde alors la poule et dit : « bonne idée, comment veux tu l'appeler ? ». La poule réfléchit un peu et répond, « pourquoi ne l'appellerions nous pas " Œufs et Jambon ? ». « Je ne suis pas d'accord », répond le cochon, « je serais engagé alors que tu serais seulement impliquée ».

Denis Guseman

Il peut paraître paradoxal de poser la problématique de *l'engagement organisationnel* dans un contexte de précarité d'emploi. En temps de crise frappant de plein fouet les économies de nombreux pays et causant révoltes et drames sociaux, peut-on espérer des ressources humaines engagement et dévouement pour la reconstruction d'un avenir commun ? Faut-il sous prétexte de mutations récentes des économies et des sociétés s'accommoder de plans d'austérité et des mesures de rigueur draconiennes tournant le dos à l'emploi durable et aux modes collectifs de régulation des rapports sociaux ? Est-on condamné à la précarité, à l'altération de la confiance et au désengagement ? Ou bien paradoxalement, ces situations défavorables à la complicité et à la complémentarité humaine, ce diktat du résultat et de la nécessaire compétitivité ne poussent-ils pas à l'engagement ? N'est-il pas vrai qu'« à cette ère du savoir où les talents se font rares, l'engagement permet aux acteurs de tenir tête à la criticité et d'éviter les ruptures organisationnelles » (Bourion, 2011 :p.2).

La résurgence du concept d'engagement organisationnel constitue une réalité du fonctionnement interne des organisations talentueuses et un signe distinctif de l'entreprise leader. Rien ne peut rivaliser ses effets, ni les stratégies externes de positionnement sur le marché, ni les politiques internes d'amélioration de la productivité (qualité totale, culture d'entreprise, gestion des compétences, etc.), ni d'ailleurs, les stratégies de recentrage sur les cœurs de métiers. Aujourd'hui, la performance organisationnelle repose sur les ressources internes des organisations et sur leur engagement dans des projets de "*Knowledge Management*".

Soucieuses de créer un avantage compétitif durable et de s'assurer de positions concurrentielles favorables, les organisations qui ont procédé à des réductions massives d'effectifs, ne gardent cependant dans leurs structures que des individus hautement qualifiés qui portent le savoir et permettent sa compétitivité. La plupart de ces organisations ont pris conscience qu'au lieu de procéder à des restructurations massives et des coupes dans les processus de ressources humaines afin de diminuer les coûts de travail, de satisfaire et d'engager leurs salariés (Lee, 2000 :p.66), elles feraient mieux de soigner l'engagement organisationnel des "survivants" et des "rescapés" des plans sociaux. Certains affirment que : « *l'engagement organisationnel est une panacée aux cinglants problèmes économiques qui ont assailli durement le monde industriel* » (Ouimet, 1992 :p.284), et ajoutent que l'engagement des salariés envers l'organisation est l'ultime moyen pour rivaliser avec la loyauté indéfectible des salariés asiatiques, responsables en grande partie de l'essor prodigieux de leur économie. Tout prête à croire que ce ne sont plus les politiques et pratiques de downsizing, d'outsourcing qui conduisent à la performance organisationnelle ; mais plutôt l'investissement en capital humain et le retour substantiel sur cet

investissement qui génèrent une valeur ajoutée en matière de création de savoirs et de savoir-faire distinctifs.

L'engouement pour le rôle essentiel de ce capital humain, n'est pas sans conséquences sur les modes de Management avec une nouvelle logique qui bouleverse la priorité stratégique de l'organisation en termes de hiérarchie des capitaux. Pour Louart (1996), l'Homme n'est plus un facteur de production, mais un partenaire de l'action collective, un *actif* qu'il convient d'entretenir et de gérer ; un « capital-projet » et non pas un « capital-objet ». La force et la compétitivité des organisations ne dépendent plus du capital financier ou technologique, comme ce fut le cas dans le passé mais davantage de ceux qui portent et détiennent le savoir, capital précieux (Drucker, 1993, 1999, 2000). La revalorisation du capital humain appréhendé en tant qu'actif stratégique à développer s'accompagne d'une insistance sur la contribution d'une élite savante d'individus aux profils et rôles particuliers, appelée les "Knowledge workers"¹. Ces profils de compétence représentent tout à la fois « *le cœur, le cerveau et les mains de l'organisation* » (Meyer & Allen, 1997 :p.10).

Dans ses « prophéties » pour la société du savoir, Drucker (1993 :p.27) qui est à l'origine de la popularisation du concept de *Knowledge workers* définit ces derniers comme « *une nouvelle race de travailleurs anonymes qui investissent, non pas en capital ou en force de travail, mais plutôt en matière grise* ». Les *Knowledge workers* apparaissent dans "*la société post-capitaliste*", comme les acteurs, les agents du changement, ceux destinés à jouer des rôles nouveaux qui exigent un fort potentiel de savoir et un portefeuille de compétences élevé. Les *Knowledge workers* représentent une minorité active détentrice d'une formation d'élite. Le plus souvent diplômés des grandes écoles, ils disposent à la fois de facultés intellectuelles, de compétences techniques et/ou fonctionnelles, et de portefeuilles relationnels qui leur confèrent une place privilégiée dans le déploiement performant des activités. Face à la complexité, les *Knowledge workers* sont créatifs, apportent un savoir unique, une intelligence et des méthodes de travail particulières qu'il est difficile d'encourager et de récompenser par des systèmes uniformes de gestion (Frost, 2002).

En dépit de la récession globale de l'économie et des mouvements de downsizing et d'outsourcing, plusieurs raisons militent en faveur de l'engagement organisationnel des *Knowledge workers*. L'avènement de l'économie du savoir et l'évolution rapide des Technologies de l'Information (TI), la prolifération des *Knowledge-Intensive-Firms*, l'intensification des besoins en *Knowledge work* accroissent la nécessité d'y recourir

¹ La traduction française de ce concept renvoie à plusieurs appellations : travailleurs du savoir, travailleurs intellectuels, les professionnels du savoir qui semblent à bien des égards différents. Pour éviter ce chevauchement, nous retenons la terminologie anglo-saxonne originale Knowledge worker.

pour assurer compétitivité et pérennité des organisations. De nombreuses approches théoriques (*Resource-based*, *Knowledge-based*, théorie du capital humain), et plusieurs modèles de management ("*Knowledge Management*", Management des performances, Management Stratégique des Ressources Humaines (MSRH) ayant émergé dans le champ du management stratégique s'accordent sur la centralité du rôle des *Knowledge workers* dans la formation d'un avantage compétitif durable.

Créatifs, jouant un rôle central dans la création, le partage et la protection du capital intellectuel de l'organisation, leurs savoirs tacites et leur engagement organisationnel évitent l'érosion des connaissances et leur effritement. Sachant le rôle essentiel de la maîtrise de l'information, de la gestion des connaissances et de la détention du savoir comme compétences distinctives des organisations les plus performantes, les *knowledge workers* fondent les paradigmes de l'immatériel et de l'économie du savoir propulsée par les TIC.

Les "*Knowledge-Intensive-Firms*"² l'ont bien compris. Elles s'organisent et créent de la valeur ajoutée autour de ces *Knowledge workers* même si elles semblent buter sur les façons de les attirer, de les intéresser, de les retenir. La difficulté qu'elles rencontrent est de taille : à la différence des actifs financiers ou ceux intangibles dont la possession dépend des compétences de gestion des organisations, la valeur ajoutée immatérielle dépend davantage de la volonté des *Knowledge workers* à vouloir s'engager envers ces organisations ou à vouloir les quitter (Ranft & Lord, 2000 :p.295). Les "*Knowledge workers are highly mobile and outlive organizations*" (Drucker, 2000), sont convoités sur le marché de l'emploi et très souvent sensibles à des stratégies de "marketisation" de leurs compétences. Ils décident souvent de leur propre mobilité et sont à la recherche d'opportunités plus intéressantes (Drucker, 2002 :p.76). Ils semblent a priori n'avoir aucun scrupule à profiter des pratiques de *Benchmarking* pour satisfaire leurs aspirations³. Despres & Hiltrop (1995) qualifient les *Knowledge workers* : « de travailleurs ayant des carrières à l'extérieur de l'organisation » et qui, en raison de leur haut profil, sont davantage redevables « aux années externes d'éducation plutôt qu'aux avancements en lien avec la formation interne et les arrangements de carrière ». Plutôt fidèles envers les professions, les réseaux et les partenaires qu'envers l'organisation elle-même, ils requièrent des modes de Management orientés sur ce qui détermine leur engagement organisationnel.

² L'organisation du savoir est une traduction de l'expression américaine: *Knowledge Intensive Firm (KIF)*. Certains auteurs utilisent la notion voisine d'organisations professionnelles (*Professional Service Firms*).

³ D'après le rapport d'enquête 2012 établi par l'Apec concernant 3100 cadres dans le secteur privé en France, la légère progression du taux de mobilité externe est due principalement à plus de 81% de départs volontaires. La rémunération est souvent mentionnée comme un des facteurs décisifs amenant au départ vers une nouvelle entreprise (57% des cadres) en vue de l'augmenter (63% des cadres).

De là a émergé la nécessité de repenser les pratiques de GRH pour s'orienter vers celles des "*High Commitment Resource Practices*". Les quelques prescriptions en la matière prennent la forme de recettes cherchant parfois "désespérément" à motiver ces personnes atypiques, de plus en plus infidèles, volatiles et parfaitement conscientes de leur valeur marchande. Les organisations cherchent ainsi à se prévaloir de ces profils de compétence prenant en charge les orientations stratégiques ; à même de favoriser un "*Core compétence*" capable de générer un avantage compétitif durable. Drucker soutient en ces termes cette réalité : « *les organisations ne vont pas exceller en matière de rétention des Knowledge workers si leurs managers ne commencent pas à mesurer l'investissement en capital humain, le retour sur le capital humain et la productivité de ce capital humain* » (2000 :p.11) et si elles n'optent pas pour des systèmes *Competency-based pay*⁴ spécifiques (Ledford, 1995).

Tous ces impératifs orientent vers **la problématique de la rémunération des Knowledge workers dans l'objectif, non pas de motivation ou de satisfaction au travail (Roussel, 1994), mais plutôt d'engagement organisationnel.**

C'est parce que les autres pratiques de développement et de responsabilisation, largement usées, s'avèrent insuffisantes, s'inscrivent davantage dans les exigences du *Knowledge work* et ne constituent pas toujours une forme de récompense intrinsèque, que la rémunération s'impose dans le contexte actuel de volatilité de ces forts profils comme le moyen le plus attractif. Elle devient l'un des piliers fondamentaux de la relation de travail, et le déterminant de la qualité de l'engagement. Cette réalité est d'ailleurs à méditer même si aborder l'engagement dans son rapport avec la rémunération peut interpeller à un moment où les plans d'épuration sociale privent les salariés de leur droit au travail. De même, l'examen de la littérature relative aux systèmes de rémunération et de rétribution des *Knowledge workers* atteste d'une réalité partagée et d'un cloisonnement important entre *rémunération intrinsèque* et *rémunération extrinsèque* (Coff, 1997, Hambrick & Cannella, 1993 ; Ranft & Lord, 2000). En effet, l'engouement accru pour la première en tant que source de satisfaction des besoins et de motivation au travail contraste avec un "gel" de la seconde, considérée comme une dépense salariale à maîtriser. Ces deux formes distinctes de rétribution ne sont pas perçues de la même manière et n'induisent pas les mêmes effets sur les comportements. Si les pratiques rémunératoires intrinsèques telles que l'enrichissement des tâches, l'autonomie, la responsabilisation, la réalisation du soi, l'amélioration des conditions de travail, sont souvent valorisées pour leurs effets

⁴ Le concept *Competency-based pay*, est traduit de différentes manières : rémunération basée sur les compétences ou rémunération des compétences ou encore rémunération par les compétences ; il est également souvent confondu avec les concepts *Skill-based pay* et *Knowledge-based pay*. L'approche *Competency-based pay* est mieux appropriée pour qualifier la rémunération des Kws (Ledford, 1995); c'est pourquoi nous gardons la version originale.

émotionnels et symboliques (Le Berre, 1993); celles pécuniaires se rapportant à l'ensemble des gratifications versées directement en salaire ou indirectement sous formes d'avantages (Roussel, 1994), ont du mal à rencontrer l'assentiment de l'autorité patronale et à satisfaire l'élite des *Knowledge workers*, en raison de leurs objectifs respectifs souvent controversés. Pourtant, la rémunération extrinsèque, appelée aussi rémunération globale, constitue pour ces profils de compétences le premier critère d'adhésion à une organisation, le principal mobile d'engagement organisationnel, mais aussi un motif de départ volontaire⁵ si elle ne correspond pas à leurs attentes individuelles. La rémunération est souvent perçue par les *Knowledge workers* comme un indicateur de réussite professionnelle et explique pourquoi ils s'attendent à être rémunérés en fonction de leur contribution et de la qualité de leur engagement organisationnel.

La GRH semble ici en panne d'imagination de stimuli ré-compensatoires adaptés à ces *Knowledge workers*. Les systèmes de rémunération basés sur l'emploi les apprécient rarement comme des acteurs spécifiques, tout à la fois contributeurs individuels et collectifs. Souvent rigides et figés, ils ne permettent pas de rendre compte de l'évolution des composants de la rémunération salariale subséquente aux mutations récentes de la relation de travail (Castagnos & Le Berre, 2000 :p. 238). Préoccupés par des soucis tout à la fois d'équité et de justice d'une part, et de différenciation et de reconnaissance distinctive d'autre part, les systèmes de rémunération préconisés ne favorisent pas la valorisation du "background" distinctif et de l'engagement fort de ces ressources à haut potentiel. Occupant un statut de travailleurs particuliers, gravitant autour des sphères de décision et souvent chargés de la veille stratégique ou informationnelle, ils n'ont pas systématiquement en terme de rémunération une visibilité proportionnelle au rôle qu'ils jouent dans l'organisation. Les quelques tentatives de pratiques innovantes de rémunération (*Skill-based pay* ou *Knowledge-based pay*), malgré quelques succès, paraissent bien peu adaptées à l'objectif d'engagement et de rétention. Le fait que ces profils de compétence participent par leur décision, leur vision et leur action au succès de l'organisation devrait pourtant inspirer des systèmes plus fiables de rémunération mieux adaptés à leur identité particulière et à leurs attentes spécifiques. Le souci de reconnaissance ne date pas d'aujourd'hui. Son contenu a largement évolué vers des besoins plutôt cumulatifs qu'alternatifs (Rojot & Duval-Hamel, 2003). Il est dès lors

⁵ D'après une enquête de l'Apec, l'augmentation du taux de mobilité externe des cadres en France (7% en 2010 contre 8%) correspond principalement à une hausse des mobilités directes c'est-à-dire suite à un départ volontaire estimé à 65% soit une augmentation de 5 points par rapport à 2010. Le souhait de la mobilité externe chez ces cadres dont la plupart sont des jeunes dénote d'une volonté de changer d'entreprise (37%). Huit cadres sur dix présentent l'attractivité du nouveau poste à pourvoir (missions et de responsabilités), et l'augmentation de la rémunération comme motifs de changement. 63% d'entre eux déclarent que leur rémunération a augmenté en changeant d'entreprise, et 85% déclarent être satisfaits de cette forme de mobilité externe. <http://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Enquetes-Apec/Enquetes-2012/>

intéressant de s'interroger **la composition de la structure de rémunération et les modalités de sa gestion qui répondent aux attentes des *Knowledge workers***.

Problématique et intérêt de la recherche

Les évolutions récentes des pratiques en matière de rémunération (rémunération-inflation, rémunération des compétences, rémunération au mérite, rémunération flexible, etc.) ne sont pas toujours accompagnées par des modalités et critères de mesure fiables de la production stratégique, immatérielle et du travail intellectuel en général (Ledford, 1995). Si les exigences de travail dictent aux *Knowledge workers* d'agir en synergie, en tant qu'équipes soudées autour d'un projet précis, leur valeur individuelle, leur identité de personne spécifique et leur contribution interne et externe à l'organisation, ne sont pas systématiquement distinguées et différenciées par des systèmes de rémunération appropriés.

La problématique de la mesure rémunératoire de la contribution des *Knowledge workers* à l'organisation reste aujourd'hui encore d'actualité. L'idée d'une rémunération spécifique aux Kws qui ne se réduit pas au simple recours à quelques pratiques innovantes de rémunération (*gainsharing*, etc.) est opportune à plus d'un titre. Quelles sont les attentes rémunératoires des *Knowledge workers*? Quelle structure de rémunération faut-il créer et appliquer pour engager et pousser ces "porteurs du savoir" à donner le meilleur d'eux-mêmes? Quelles sont les variables d'action qui peuvent les inciter à rester dans l'organisation? Quels effets auront-elles sur la nature de l'engagement organisationnel de ces ressources? Ces questions posent **la problématique de l'engagement organisationnel des *Knowledge workers* en lien avec une rémunération qui soit adaptée à leurs attentes spécifiques**.

Sur le **plan théorique** une telle investigation contribue à une meilleure compréhension du thème de l'engagement des *Knowledge workers* en lien avec la structure de rémunération la mieux perçue et la plus adaptée à leurs attentes. Cette compréhension sera d'autant plus opportune que les *Knowledge workers* constituent une élite savante de travailleurs dont l'identité et le comportement organisationnel sont encore ambigus et mal compris par la littérature spécialisée. De même, partant du constat de la rareté et de la volatilité des *Knowledge workers*, une meilleure compréhension des déterminants spécifiques de leur engagement organisationnel est un défi stratégique. Enfin, la structure et les modalités de gestion, y compris celles d'évaluation de la rémunération des *Knowledge workers*, jusque là très peu étudiées, notamment dans leurs effets sur l'engagement organisationnel, seront éclairées et mises en relief.

L'intérêt porté aux *Knowledge workers* est motivé par leur contribution active à la création d'un "noyau dur" d'avantages compétitifs durables faisant d'eux la ressource stratégique la plus convoitée dans l'ère des talents. À notre connaissance, peu d'auteurs se sont intéressés à cette nouvelle catégorie de travailleurs en raison notamment des difficultés de définition et de l'ambiguïté qui entourent ce concept. Les *Knowledge workers* n'obéissent pas à la structuration par corps professionnel ; ils ne constituent pas non plus un groupe homogène et ne disposent pas d'une identité professionnelle clairement établie. Or, l'identité, le rôle et le statut de ces acteurs stratégiques gagnent à être interrogés de façon spécifique.

Les *Knowledge workers* souvent décrits de multiples manières, tout à la fois travailleurs intellectuels (Quinn, 1992), professionnels du savoir (Handy, 1996 ; Bouchez, 2006) et travailleurs du savoir (Herrbach & Mignonac, 2001) font un travail hautement variable qui n'est pas organisé autour de tâches routinières et répétitives, mais plutôt autour de la résolution de nouveaux problèmes. La variabilité des problèmes rencontrés exige d'eux une capacité d'adaptation et de changement et une maîtrise de compétences multiples. L'utilisation à outrance de ce concept, nous renvoie à différents métiers de *Knowledge work*, tels que la médecine, la finance, l'architecture, l'enseignement, ou encore divers profils de *Knowledge workers* tels que les avocats, les juristes, les comptables, les auditeurs, les consultants en systèmes d'information, les informaticiens, les ingénieurs. Or, rien dans les spécialités respectives de ces professionnels ne laisse montrer une certaine cohésion et une appartenance à un corps de métier en particulier (Scarborough, 1999). Il n'empêche que cette catégorie de travailleurs est dotée de ses propres méthodes, outils et capacités de travail, qu'elle a des repères, et de plus en plus des façons de travailler qui la distinguent et l'identifient. Même si son identité est née de méthodes plutôt individuelles que collectives, elle n'en est pas encore à une situation de catégorie socioprofessionnelle ancrée autour d'un métier et d'une famille professionnelle historiquement constituée.

De nombreux auteurs se sont intéressés à la Technologie Informatique (TI) en tant que domaine privilégié des *Knowledge workers* (Kinnear et Sutherland, 2000 ; Moore, 2000 ; Oz, 2001 ; Paré & Tremblay, 2001 ; Berrebi-Hoffmann, 2006 ; Gutiérrez-Martinez, 2006 ; Paré & Tremblay, 2007 ; Trabelsi & Le Berre, 2009). Selon eux, les *Knowledge workers* sont ceux ayant gagné le pari des révolutions informatique et électronique ; ceux qui font des nouvelles technologies leur principal *input* et *output* ; ceux qui utilisent les outils informatiques quotidiennement dans leur travail intellectuel et ceux qui manipulent des symboles et des logiciels pour créer, diffuser et appliquer de nouvelles connaissances et les traduire sous forme de projets, produits ou services nouveaux. Zidle (1998) se réfère aux développeurs,

programmeurs d'ordinateurs ou de réseaux de télécommunication, aux producteurs de présentations infographiques, comme différents profils de *Knowledge workers*. Ces derniers détiennent les clés des rouages des systèmes informatiques et électroniques nécessaires pour toute transaction financière ou commerciale avec les clients. Ils peuvent même décider des options d'investissement dans le marché monétaire. Leur ingéniosité intellectuelle est souvent à l'origine de la création de produits/services innovants, la découverte de brevets/licences ou encore l'ouverture sur de nouveaux marchés. Les métiers informatiques sont souvent classés parmi les "*nouvelles professions de Knowledge workers*"⁶. La centralité, la rareté et la volatilité de ces élites font de leur engagement organisationnel un concept à même de comprendre la nature de la relation de ce facteur essentiel de compétitivité et pérennité présente et future des organisations.

En effet, plusieurs recherches antérieures ont mis en relief l'engagement organisationnel en tant que moyen susceptible de relever les multiples défis des organisations dont notamment la mobilisation des comportements discrectionnaires conduisant à la performance organisationnelle et à la rétention de ces ressources clés en vue d'assurer la continuité de leurs activités et la protection de leur capital intellectuel (Kinneer & Sutherland, 2000; Tremblay & al., 2000; Horwitz & al., 2003; Sutherland & Jordaan, 2004; Paré & Tremblay, 2007); mais, ces recherches ne sont pas toujours concluantes, notamment à cause de leur incapacité à déterminer des liens solides entre la performance et les attitudes et comportements humains au travail qui sont souvent influencés par des déterminants, des facteurs ou des variables d'action non pris en considération. Dès lors, il s'avère que la mobilisation ou l'inhibition de tels attitudes et comportements nécessite une meilleure compréhension des antécédents ou déterminants de l'engagement organisationnel caractérisant les *Knowledge workers*.

Au-delà de la relation contractuelle entre l'individu et l'organisation, l'engagement organisationnel signifie un « lien psychologique » qui se renforce et se consolide à travers le temps par l'effet d'une loyauté réciproque. Il est le moteur fondamental de nombreuses formes de coopération. Critère de stabilité de toute relation, qu'elle soit fondée sur un attachement affectif, ou une obligation morale, ou encore un calcul opportuniste, l'engagement est une réalité. En tant que lien fort, il se sédimente autour d'un sentiment interne, d'une croyance et d'intentions qui poussent l'individu à s'attacher à l'organisation et au travail, et à ne plus souhaiter les quitter ou les perdre. C'est un état qui traduit tout autant l'attitude que le comportement (Trabelsi, 2002; El Akremi et Trabelsi, 2003). Dépoussiéré de toute lecture émotionnelle et

⁶ Les différentes appellations Anglophones "New occupations of knowledge workers", "new professionals of knowledge work", "knowledge workers not belonging to traditional professions".

idéologique, l'engagement réapparaît aujourd'hui comme un lien bénéfique à une époque où certains repères se perdent et où des valeurs sont en gestation.

L'intérêt accordé à l'étude de ces déterminants est de ce fait motivé par trois constats majeurs : (1) un engouement pour la relation entre l'engagement organisationnel et la performance qui est motivé par la volonté d'inciter à certaines attitudes et comportements de mobilisation, de citoyenneté ou d'extra-rôle ; ou encore le souhait d'empêcher l'absentéisme, l'intention de départ et le turnover. Ceci fait oublier qu'en tant que comportements, ils se trouvent orientés, tout autant par les acteurs individuels que déterminés par les rapports sociaux et de travail ; (2) l'engagement est souvent abordé d'une manière sommaire sans aucune attention particulière accordée à ses sous-dimensions qui souffrent encore de problèmes de conceptualisation et de difficultés de mesure en raison de la pluralité, de la diversité et de la mouvance des variables aussi bien individuelles qu'organisationnelles liées à ce concept ; et (3) le traitement de cette problématique ne prend pas toujours en compte l'identité particulière des *Knowledge workers*, ni d'ailleurs les spécificités de leur travail, de leurs expériences et leurs relations envers l'organisation.

En l'absence d'une politique d'engagement organisationnel adaptée, les organisations encourent des risques importants : l'effritement de leur capital intellectuel, la dé-constellation sociale, la perte de leur capacité compétitive, sans oublier les coûts financiers et les difficultés liées au remplacement des *Knowledge workers* (Despres & Hiltrop, 1995 ; Dessler, 2000 ; Drucker, 2000 ; Cascio, 2001 ; Horwitz & al., 2003). Selon Ranft et Lord (2000), le départ volontaire des *Knowledge workers* peut entraîner la perte des savoirs tacites et ceux socialement construits, mais aussi menace de tels savoirs de volatilité et de départ au profit des concurrents (Cappelli, 2000). Kinnear et Sutherland (2000 :p.106) illustrent en ces termes cet enjeu : « *les organisations dont les activités reposent sur les compétences des Knowledge workers ont besoin d'établir le moyen de gagner leur engagement et de les retenir ; sinon le départ de ces profils provoque la perte non seulement de leur capital intellectuel tangible et intangible, mais aussi d'un potentiel d'avantage compétitif* ». Les coûts élevés induits par le désengagement et le départ volontaire des *Knowledge workers* méritent une réflexion plus approfondie sur la problématique de leur valorisation et incitation en termes de stimuli rémunérateurs surtout que la logique de l'évaluation de l'emploi s'est avérée inappropriée à de tels profils de compétence.

Sachant que l'organisation est, par définition, une entité sociale dont aucune action ou transaction ne se fait sans intervention humaine, l'étude de la rémunération est incontournable pour quiconque souhaite éclairer les ressorts de toute action-transaction. La rémunération définit la relation du salarié avec son organisation et la

qualité de l'engagement ; elle fixe sa propre valeur dans l'organisation par rapport au marché ; elle symbolise les niveaux de contribution et d'évolution professionnelle ; elle fournit les moyens d'assurer le bien-être ; elle constitue un bon levier pour encourager l'accomplissement personnel.

Malgré des difficultés d'opérationnalisation, de nombreuses approches motivationnelles ont ainsi essayé d'assurer par le biais des systèmes de rémunération innovants un avantage compétitif durable. Ces systèmes souvent conçus en interne et au-delà des prescriptions légales et conventionnelles ont permis aux organisations de rester en phase avec la montée en valeur de l'actif immatériel.

Cependant, continuer d'aborder la rémunération selon une vision traditionnelle, négative du capital humain s'avère inapproprié dans le contexte de l'économie du savoir (Despres et Hiltrop, 1995). L'étude de la rémunération des *Knowledge workers* nécessite une rupture avec les schémas manichéens classiques et exige des postulats nouveaux plus en phase avec la nature et le rôle de ces ressources. Les systèmes *Competency-based pay* se démarquent des systèmes traditionnels basés sur l'emploi par : un intérêt accru à la notion de compétence ; une approche "Top-down" où les modèles de compétences sont définis selon les objectifs stratégiques, et non pas selon la description des postes ; une classification à "Broadbanding" où les évolutions des carrières et salaires vont de pairs avec les blocs de compétences, et n'évoluent pas selon l'ancienneté ; une évaluation de la performance où l'efficacité des processus et des résultats prime sur l'accomplissement des tâches ; une valorisation du capital humain où la valeur du marché et celle basée sur la valeur ajoutée prennent le dessus sur les conventions collectives et les grilles de salaire ; un engagement où les valeurs d'identification, d'attachement, de devoir moral, d'implication, d'investissement, et de reconnaissance remplacent les règles formelles d'autorité et de contrôle.

« Rémunérer le savoir, les connaissances et les compétences des *knowledge workers* constitue un levier essentiel pour l'évolution du système *Competency-based pay* » (Ledford, 1995) qui appliqué à ces profils de compétences, ressort leur mérite, évalue leur performance et s'adapte à leur statut de salariés « *Politically Skilled* »⁷ (Pfeffer, 1998). Il pourrait ainsi s'inscrire dans une démarche de cohérence entre objectifs stratégiques de l'organisation et attentes rémunératoires des *Knowledge workers*. Avec de tels effets, ce système *Competency-based pay* deviendrait le mieux compatible avec les attentes des profils de *Knowledge workers* (Ledford, 1995), aurait un pouvoir prédictif très significatif sur leur engagement organisationnel (Al-Waqfi, 2003) et favoriserait des relations durables entre ces élites de travailleurs et l'organisation. De même, lorsque l'intérêt est porté sur le "downsizing", et "l'outsourcing", ce système peut se révéler très

⁷ Pfeffer utilise cette notion pour désigner les *Knowledge workers*.

dissuasif pour pénaliser les compétences devenues obsolètes et le faible engagement de ces profils de compétence. Cela justifie qu'on soit « *en permanence à la recherche d'un système de rémunération qui soit à la fois équitable, compris, et accepté par tous ceux dont on recherche l'engagement* » (Sire & Tremblay, 2000 :p.16).

En dépit de son intérêt, la rémunération des *Knowledge workers* n'a pas toujours été soutenue par des référents théoriques clairs et des travaux empiriques congruents. Dès lors, quelques zones d'ombre persistent. Les innovations dans ce domaine sont en général des outils ou une structure en phase de "gestation" à la recherche de solutions opérationnelles à des problèmes réels (LeBlanc, Rich & Mulvey, 2000). Les *Compétency-based pay* accusent encore un retard en matière de reconnaissance des connaissances et des compétences des *Knowledge workers* à leur juste valeur. La littérature disponible sur ce sujet est davantage orientée vers l'étude de leurs conditions d'efficacité et leurs impacts sur la performance organisationnelle (Ledford, 1995 ; Cira & Benjamin, 1998 ; Murray & Gerhart, 2000 ; Heneman, Ledford & Gresham, 2000). Elle revient souvent sur les débats polémiques juxtaposant, d'un côté leurs mérites en termes d'économies d'échelles réalisées grâce à la réduction des niveaux hiérarchiques et à l'amélioration de la flexibilité, la productivité, la rentabilité, et la qualité ; et de l'autre, les charges salariales imputables aux coûts additionnels de formation ou ceux relatifs aux stratégies d'attraction et de rétention des Kws ou encore aux problèmes d'iniquité ; mais, elle semble nous faire oublier de nombreux questionnements qui demeurent encore mal résolus.

En effet, dans son article : « *Paying for the skills, knowledge and competencies of Knowledge workers* », Ledford (1995) reconnaît les difficultés d'opérationnalisation de l'approche *Competency-based pay*, notamment en ce qui concerne la conception des structures de rémunération, leurs composants, leurs modalités d'évaluation et de gestion, et leurs impacts sur les processus organisationnels et sur les attitudes et les comportements des *Knowledge workers* au travail (Lawler, 1994), mais aussi à l'égard de l'organisation (Al-Waqfi, 2003). Ceci est principalement dû au caractère cognitif du *Knowledge work*, de la nature abstraite des compétences des *Knowledge workers*, **l'identité particulière de ces profils de compétence**, et **la méconnaissance de leurs attentes spécifiques** justifiant ainsi notre intérêt pour la problématique de **la configuration d'une structure de rémunération globale** qui leur soit adaptée, et plus à même de susciter leur engagement organisationnel.

La revue de la littérature spécialisée montre un regain d'intérêt pour l'étude de **la structure de la rémunération globale** selon différentes **approches** (juridique, économique, de GRH et stratégique) et ce en vue d'atteindre divers **objectifs** (flexibilité, implication, motivation, satisfaction, et engagement) ; ou en raison de

l'intérêt distinct de l'organisation et celui de ses membres (rémunération fixe, variable, avantage divers) ou encore dans le cadre d'une **stratégie** flexibilité/implication ou attraction/rétention ("*Mix rémunération*"⁸, la rémunération "Cafétéria" (Le Berre, 1993; Cable & Judge, 1994; Savaginy & Peretti, 1994; Roussel, 1994; 1996; Le Blanc & Mulvey, 1998 ; Roussel & Peretti, 2000 ; Beyssac & Peretti, 2000 ; Sire & Trembaly, 2000 ; Peretti & Colle, 2002; Horwitz & al., 2003; Sire & Tremblay, 2003; Trabelsi & Le Berre, 2009). Cette revue témoigne également de l'existence de certains travaux portant tout particulièrement sur les régimes incitatifs de rémunération variable tels que l'intéressement légal (Commerias, 1998), ou l'actionnariat salarié (Neveu, 2000), ou encore les stock-options (Poulain-Rehm, 2004 ; Guillot-Soulez, 2009) en lien avec l'engagement organisationnel. D'autres travaux suggèrent des scénarios d'arbitrage entre les couples fixe-variable, collectif-individuel et immédiat-différé (Marbot & Normand, 2009) qui pourraient diminuer l'intention de départ volontaire et développer l'engagement affectif des salariés.

Néanmoins, et à notre connaissance, aucune recherche, notamment dans le contexte français, ne s'est intéressée à la reconfiguration de la structure de rémunération globale en fonction des attentes spécifiques des *Knowledge workers* en terme de valence accordée aux différents éléments constitutifs de la rémunération et de leurs perceptions de l'équité et la justice des modalités d'évaluation et de gestion rémunératoire, dans un objectif d'engagement organisationnel. Ainsi, la valence attribuée à l'un ou à l'autre de ces éléments est fortement dépendante du système de valeur, des propres besoins, attentes et centres d'intérêt. **Cette problématique tente d'identifier les variables d'action les plus à mêmes de jouer un rôle de levier mobilisateur de l'engagement organisationnel des *Knowledge workers* à travers la présentation d'un modèle théorique retraçant leurs éventuelles relations.**

Du point de vue managérial, la présente recherche a également un intérêt certain. En raison des nombreuses controverses que suscite la relation entre la rémunération et l'engagement organisationnel, son impact sur les attitudes et comportements des cadres reste très peu exploré dans le contexte de l'entreprise française. L'examen des ressorts de l'engagement organisationnel des cadres français ne constitue pas une nouveauté. Une étude de la Sofres⁹ révèle l'intérêt du travail, la reconnaissance et la récompense des efforts. Dans ce même ordre, la rémunération et le bien-être au travail suivis par la formation et la communication interne représentent les enjeux prioritaires de la GRH. La plupart de ces enquêtes de terrain s'accordent cependant pour affirmer que « *la rémunération jugée inéquitable paraît comme un facteur de*

⁸ La notion de mix de rémunération renvoie au choix des différents composants de la rémunération globale.

⁹ Recherche engagement désespérément : les nouveaux leviers de l'engagement des cadres, (2008), Publicis Consultants/RH avec tns sofres, http://www.tns-sofres.com/_assets/files/091008_engagement.pdf

désengagement ; toutefois, une rémunération convenable ne joue pas dans le sens inverse, au contraire elle apparaît comme un fort mobile de départ volontaire »¹⁰. Sachant que 48% des cadres français sont "en veille", attentifs aux opportunités sur le marché du travail, l'étude des systèmes de rémunération adaptés à cette catégorie particulière de travailleurs intellectuels constituerait dès lors une piste de recherche forte intéressante. Si la guerre des talents a commencé (Baumard, 1999 :p.61), la problématique de l'engagement organisationnel des *Knowledge workers* prend toute son ampleur dans ce pays que le défi d'une Europe étendue à 27pays oblige à plus d'efficacité humaine et à plus de vigilance face à la fuite des cerveaux vers d'autres pays plus "rémunérateurs" tels que la Suisse, l'Allemagne, etc.¹¹.

Les **cadres informaticiens** sur le marché de travail français sont fortement concernés par la problématique de l'engagement organisationnel. Pour Thévenet (2006 :p.19) : « les informaticiens travaillant dans les SSII font partie de la catégorie de ceux dont les compétences sont les plus indépendantes des caractéristiques de l'emploi dans l'organisation. Ces cosmopolites ont la possibilité de négocier leurs compétences à l'extérieur et leur marché du travail serait plus horizontal ». Les problèmes de turnover et les difficultés de recrutement constituent une réalité d'autant plus vraie pour plusieurs métiers d'informaticiens qui comptent un nombre de plus en plus élevé de diplômés des grandes écoles universitaires fortement prisées par les entreprises en concurrence. En effet, malgré le repli des recrutements dans les autres secteurs en France, les activités informatiques et de télécommunication sont en plein "Boom" (91% d'entreprises au 1^{er} trimestre 2011) ; les informaticiens sont les plus concernés avec 79% contre 10% pour la fonction commerciale et 7% pour les recherches & Développement. Le secteur informatique est ainsi le premier recruteur de cadres à 17% en 2011. Il est aussi celui qui bénéficie du meilleur taux d'encadrement : 63% en fin 2011 contre 18% pour l'ensemble des secteurs d'activité¹². Toutefois, cette forte demande en cadres informaticiens n'est pas uniquement liée au développement de leurs activités, mais aussi aux départs volontaires estimés en 2011 à 15% contre 10% en 2009 de jeunes informaticiens très volatiles. Aspirant à une rémunération meilleure, ces profils de

¹⁰ D'après une étude de tns-sofres auprès des salariés du privé, une meilleure rémunération est un moteur pour la mobilité des cadres (53% contre 39% pour de meilleures conditions de travail et 38% pour l'intérêt du nouveau poste), <http://www.tns-sofres.com/points-de-vue/C9783BA7366E43B3B8409D811AF19CCF.aspx>

¹¹ D'après l'enquête 2012 faite par l'Apec, « L'emploi cadre dans les zones frontalières », Juillet 2012, l'emplacement géographique particulier de la France en fait d'elle une victime de déplacements transfrontaliers de cadres français, de professions intellectuelles supérieures, vers la Suisse, l'Allemagne et Luxembourg dont 54% concerne la Suisse à elle seule. Sans oublier que les cadres français sont également séduits par les opportunités aux Etats-Unis et au Canada. En effet, selon un article paru le 02/05/2012 dans le magazine le monde informatique, le Québec veut recruter 750 informaticiens en France et en Belgique (www.lemondeinformatique.fr).

¹² D'après l'Apec « Le marche de l'emploi cadre sans l'informatique et les télécommunications : plus de 30 000 recrutements de cadres dans les activités informatiques et les Télécoms en mai 2012 », cadre.apec.fr.

cadres la classent aux premiers rangs des causes de départs¹³ justifiant parfois même la forte mobilité entre les Directions Systèmes d'Informations (DSI) et les Sociétés de Services en Ingénierie informatique (SSII) où les écarts des salaires sont importants¹⁴.

La recherche menée sur le terrain français participe dans ce sens à anticiper l'étude de l'impact de la rémunération des *Knowledge workers* sur leur engagement organisationnel. Etayer cette problématique sous l'angle de leurs **perceptions** paraît plus utile et plus riche en terme de contribution paradigmatique au domaine de la GRH. Sachant que les DRH ont des perceptions différenciées de ces profils de compétences, cette recherche forgerait une lecture des ressorts et mobiles de l'engagement organisationnel de ces *Knowledge workers*¹⁵. Elle permettrait de revisiter certains composants, critères et modes de gestion de la rémunération, et de consolider d'autres qui se révéleront plus significatifs. Elle proposerait une structure de rémunération testée et validée permettant de tirer le meilleur de ces ressources rares, parce que mieux appropriée à leurs profils et éviterait que les managers ou les DRH recourent à des systèmes traditionnels peu attrayants. Enfin, elle offrirait les prémises d'une nouvelle approche *Competency-Based Pay* spécifique qui favorise leur rétention et engagement organisationnel.

La structure de la recherche

Pour étudier l'impact perçu des rémunérations des *Knowledge workers* sur leur engagement organisationnel, nous adopterons une logique de chapitre, même si dans cette recherche, les six (6) chapitres sont répartis à part égale entre les parties théorique et empirique.

La partie théorique sera réservée à la spécification du cadre conceptuel de la recherche en vue de définir les construits clés, à savoir les *Knowledge workers*, l'engagement organisationnel et l'approche *Competency-based pay* et mettre en évidence leurs relations. Les *Knowledge workers* est le concept central retenu à travers lequel nous illustrerons les déterminants de l'engagement organisationnel comme variable à expliquer. La rémunération globale, sa structure, ses composants et ses modes d'évaluation et de gestion, constituent les variables d'action explicatives. Cette relation sera abordée via les perceptions des *Knowledge workers* en référence aux théories des attentes, de l'équité et de la justice organisationnelle. Suite à cette

¹³ Selon une étude d'EXPECTRA, 65% des informaticiens français expriment leur souhait d'accéder à une rémunération meilleure. Publiée par Christophe Auffray, ZDNet France, le 16/10/2009.

¹⁴ D'après une enquête d'Oberthur Consultants, les taux de turn over des DSI et des SSII sont respectivement de 1% et 8% <http://pro.01net.com/editorial/510713/salaires-2009-mieux-valait-etre-en-dsi-qu-en-ssii/>

¹⁵ D'après une étude du tns-sofres, les enjeux importants pour les salariés, sous-priorisés par les drh sont la rémunération, le stress et la communication interne ; alors que ceux sous-priorisés par les salariés sont la gestion des talents, l'accompagnement du changement, l'attraction et le recrutement des collaborateurs.

démonstration, un modèle théorique illustrera les relations de causalité entre ces variables.

Le chapitre 1 a pour objectif de construire un cadre théorique spécifique au concept de *Knowledge worker* et à ses impératifs de gestion et de rétention. Malgré l'engouement récent communément manifesté à l'égard de cette catégorie particulière de travailleurs du savoir, celle-ci souffre encore d'une crise d'identité due principalement à l'ambiguïté du concept et à l'absence de référents théoriques clairement établis. Cela justifie le fait que nous remontions tout d'abord à leurs origines conceptuelles, et notamment aux approches *Resource-based*, *Knowledge-based* et *Competency-based* afin de mettre la lumière sur l'importance de ce *capital humain*, la centralité du *capital savoir* pour la création d'un avantage compétitif durable et la nécessité de le préserver et de le conserver dans un souci de protection et de survie de l'organisation (Section I). Ensuite, nous nous intéresserons de près à la définition du concept de *Knowledge worker* en nous référant aux facteurs qui ont favorisé son émergence, notamment l'avènement de la société du savoir, l'évolution des NTIC, la prolifération des *Knowledge-intensive firms* et l'intensification des besoins en *Knowledge work*. Pour éviter toute confusion avec d'autres concepts connexes et proches tels que les *professionnels du savoir*, nous proposons un essai de définition en vue de cerner leurs profils de compétence (Section II). Enfin, nous entamerons une immersion dans le champ du MSRHR pour mieux comprendre aussi bien les enjeux que les exigences d'un Management spécifique aux *Knowledge workers*. Les approches du MSRHR, celle contingente, universaliste et même celle configurationnelle, ne manquent pas d'alternatives pour concilier le capital humain et la création d'avantage compétitif durable ; toutefois, l'approche comportementale centrée sur les *High Commitment Practices* apportera seule une réponse claire à cette relation et nous orientera vers l'approche *Competency-based pay* comme la pratique de GRH la plus à même de répondre aux attentes des *Knowledge workers*, et par conséquent à leur engagement organisationnel (Section III).

Le chapitre 2 a pour objectif d'identifier les déterminants spécifiques à l'engagement organisationnel des *Knowledge workers*. Sachant que l'identité de ces acteurs stratégiques se forge par la signification du travail, la place qu'ils occupent dans l'existence individuelle, les relations avec autrui et par le degré d'implication et d'identification à l'organisation, l'étude de leur engagement ne pourrait se soustraire à ces différents déterminants. Ceci nous amènera, tout d'abord, à clarifier la nature protéiforme de l'engagement organisationnel, son *évolution* et ses *différentes formes* selon une revue de la littérature centrée sur trois principales approches uni, bi et tridimensionnelle, même si notre choix portera sur le modèle de Meyer et Allen (1991 ; 1997) dont l'explication sera étendue aux dimensions sous-jacentes (Section I).

Cette tentative de clarification se focalisera ensuite, sur les spécificités de l'engagement organisationnel des *Knowledge workers* afin d'étayer les ressorts et les déterminants propres à chacune de ses formes : affective, normative et calculée et les liens de complémentarité ou d'incompatibilité avec les différents types d'engagement au travail et de la motivation (Section II). Enfin, les variables individuelles et organisationnelles seront clarifiés afin de mieux comprendre les déterminants spécifiques des *Knowledge workers*.

Le chapitre 3 a pour objectif d'étudier la structure de rémunération, ses composants et ses modalités d'évaluation et de gestion. La revue de la littérature orientera notre choix sur la redéfinition du rôle spécifique attribué aux différents composants de la structure de rémunération et sur leurs particularités de gestion (Section I). Toutefois, sachant que la valence attribuée à ces derniers dépend des attentes des *Knowledge workers* et de leurs perceptions de l'équité et la justice organisationnelle des systèmes de *Competency-based pay*, nous étayerons notre démonstration en nous basant sur ces deux théories explicatives du processus perceptuel et de ses effets sur l'engagement organisationnel (Section II). Cette relation nous éclairera sur le pouvoir prédictif de la rémunération fixe, de la rémunération variable y compris les régimes individuels et collectifs, et des avantages divers sur l'engagement organisationnel des *Knowledge workers*. A l'issue de cette section III, un modèle théorique sera construit visant à mesurer les relations de causalité et à élaborer nos hypothèses de recherche afin d'en vérifier dans la partie empirique les variables d'action les plus déterminantes de l'engagement organisationnel des cadres informaticiens ?

La partie empirique est dédiée à l'exploration des relations entre les variables choisies. Nous y mesurons les perceptions des cadres informaticiens de leurs attentes rémunératoires et testons leurs effets sur leur engagement organisationnel.

Le chapitre 4 a pour objectif de baliser le parcours à entreprendre dans le cadre de cette recherche scientifique, la démarche à suivre et les choix épistémologiques et méthodologiques. Suite à une immersion dans les champs épistémologiques, nous opterons pour un paradigme *néopositiviste* compte tenu des spécificités de notre objet de recherche. Ce positionnement suggèrera une méthodologie qui ne s'accommode ni d'observation directe de la réalité objective, ni de la reconstruction artificielle de celle-ci, mais d'une lecture *logique* et *analytique* des *perceptions des gens* sur le terrain et d'un raisonnement *hypothético-déductif*. Sachant que l'opérationnalisation des variables d'intérêt est un processus qui n'est pas exempt de biais et de risques, une *pré-enquête exploratoire* sera menée afin de fournir à l'étude de terrain, un instrument de mesure fiable et valide. Dans ce cadre, un travail laborieux de construction d'une échelle de mesure de la rémunération en deux temps sera effectué en s'inspirant de

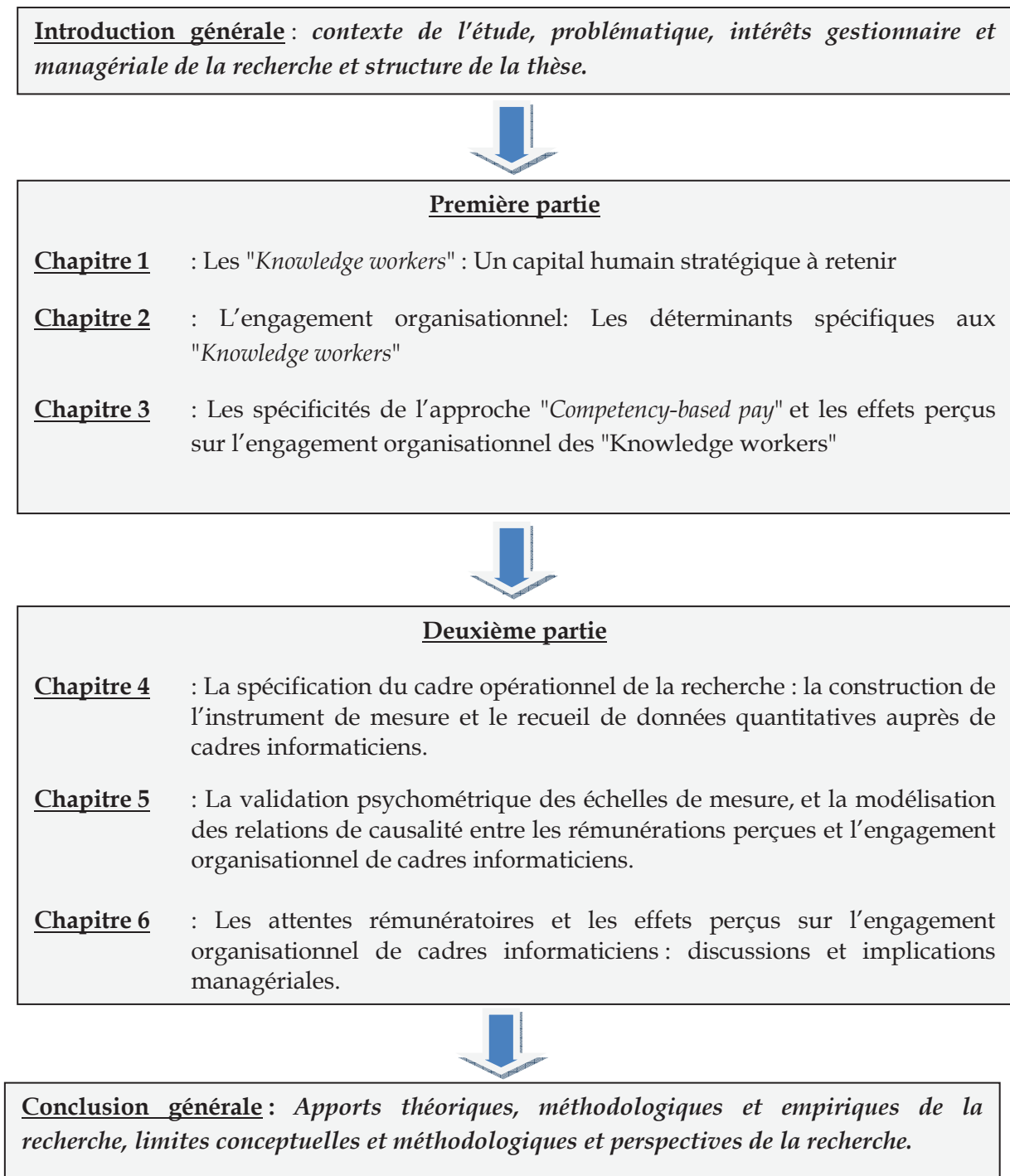
celle de Roussel (1994) et en l'adaptant aux spécificités du travail des *Knowledge workers*. Quant à l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel, elle sera empruntée à Meyer et Allen dans une version réduite (1991,1997). La mise à l'épreuve de cet instrument de mesure aux 313 e-questionnaires recueillis sera faite auprès de différents profils de cadres informaticiens de la région parisienne. À travers le dépouillement des caractéristiques sociodémographiques et firmographiques de cet échantillon, les spécificités particulières de ces profils de Kws ainsi que leurs prédispositions à l'engagement organisationnel seront étudiées. Le logiciel SPSS 16 sera utilisé pour le calcul des fréquences et des graphiques.

Le chapitre 5 a pour objectif d'apporter une validation de la qualité psychométrique des échelles de mesure. Une étape exploratoire permettra d'épurer ces échelles des éventuelles erreurs en vue d'en apprécier la dimensionnalité et la cohérence interne mesurées sur la base d'une Analyse Parallèle (Section I). Une étape confirmatoire vérifiera la qualité psychométrique des échelles de mesure après épuration et validation du modèle et sa soumission aux tests d'unidimensionnalité, de fiabilité et de validité à la fois discriminante et convergente (Section II). Dans la section III, il sera question de mesurer, d'estimer et d'interpréter plusieurs relations de causalité entre les variables issues du modèle structurel liant la rémunération à l'engagement organisationnel, et ce en procédant à des analyses poussées de régressions, de corrélations et de variance.

Le chapitre 6 a pour objectif de contribuer à une meilleure connaissance des fondements de l'engagement organisationnel des cadres informaticiens en lien avec leurs attentes rémunératoires. Il permettra de déterminer parmi les différents composants de la structure de rémunération et de leurs modalités de gestion, les variables d'action ayant un pouvoir à la fois attractif et prédictif sur l'engagement organisationnel. Il sera aussi procédé à un travail de discussion et de confrontation de nos résultats de recherche aux travaux antérieurs. Cette investigation à la fois théorique et pratique nous permettra de disposer des variables d'action les plus pertinentes à même d'esquisser les stratégies rémunératoires spécifiquement adaptées à ces profils de *Knowledge workers*.

En guise de conclusion générale, une synthèse des principaux apports de la recherche, aussi bien théoriques, méthodologiques et empiriques sera effectuée avec analyse de certaines limites et esquisse de quelques voies futures de recherche.

Figure 0-1 : Schéma général de la recherche



Chapitre 1 - Les “Knowledge workers”: un capital humain à retenir

Introduction chapitre 1

Le passage de la société "post-capitaliste" à la société du savoir laisse croire que les postulats traditionnels ne sont plus de mise, et que nous vivons une nouvelle ère fondée sur le savoir porté par les *Knowledge workers*. Aujourd'hui, les écrits sur le thème semblent s'enrichir autour de ce *capital humain*. L'objectif de ce chapitre est d'apporter au concept de Knowledge worker un cadre théorique digne de son rôle et de son statut dans l'organisation. Il mettra en relief le lien entre d'une part le concept de Kw et les théories des ressources, et d'autre part la nécessité de consolider les organisations et d'optimiser leur fonctionnement par une gestion valorisante de ces profils particuliers de salariés. Pour ce faire, nous allons remonter dans une première section aux origines des Kws à travers une revue de la littérature relative au management stratégique, et plus précisément aux approches "Resource-based", "Knowledge-based", "Competency-based" et la théorie du "capital humain" qui ont mis l'accent sur la centralité des ressources internes dans l'organisation. Nous passerons dans une deuxième section, à l'explication des facteurs clés ayant participé à l'émergence du concept de *Knowledge worker*, notamment l'avènement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC); l'importance du "Knowledge Work" ¹⁶ ; et la prolifération des "Knowledge-Intensive-Firms" ¹⁷ afin d'apporter une définition plus claire de ce concept de *Knowledge worker*. Ce chapitre entamera en troisième section une recherche dans le MSRH, à travers laquelle nous discuterons la relation entre le capital humain et l'avantage compétitif en opposant deux perspectives, unidimensionnelle et multidimensionnelle. Ces deux perspectives sont importantes pour justifier le rôle stratégique de la rémunération, notamment dans la mobilisation des comportements discrétionnaires orientés vers l'engagement organisationnel, objet de notre thèse. Ceci explique pourquoi l'accent sera davantage mis sur l'approche comportementale et les "High-Commitment practices", qui s'y adaptent, et tout particulièrement sur la rémunération des Kws.

¹⁶ La traduction francophone de ce concept nous renvoie à la notion de travail du savoir. Nous utiliserons ces concepts d'une manière indifférenciée.

¹⁷ La revue de la littérature dévoile de nombreuses terminologies utilisées pour qualifier les organisations dites de savoir. Les plus populaires sont les firmes basées sur le savoir ou encore les organisations basées sur le savoir en traduction des concepts de Knowledge-Intensive firms ou Knowledge-intensive Organisations, nous utiliserons ces concepts d'une manière indifférenciée.

Section I – Aux origines des "Knowledge workers"

Les *Knowledge workers* sont des ressources internes à l'organisation qui trouvent leur légitimité dans un contexte économique interpellant davantage leurs connaissances et compétences. Les approches par les ressources sont de plus en plus considérées comme un nouveau paradigme dominant du management stratégique pour le prochain millénaire (Barney, 1991). Elles apparaissent comme une voie alternative prometteuse apparue au milieu des années quatre-vingts, et suscite depuis un intérêt croissant, auprès des théoriciens et praticiens. Venant renouveler des cadres conceptuels, longtemps imprégnés par le modèle classique, ces approches s'accordent sur l'importance des ressources internes dans l'acquisition et le maintien d'une position concurrentielle favorable sur le marché. Elles appellent les organisations à repenser entièrement la nature de leurs activités, la reconfiguration de leurs stratégies et les sources de leurs avantages concurrentiels.

1) Les approches par les ressources

Chacune des approches "*Resource-based*", "*Knowledge-based*", "*Competency-based*" et la théorie du *Capital humain* tente d'apporter une explication théorique claire sur l'origine et la nature des ressources stratégiques dans l'objectif de justifier les origines et la centralité du concept de *Knowledge worker*.

1.1) L'approche "Resource-Based"

L'approche "*Resource-based*" s'est construite en se positionnant par rapport aux travaux classiques antérieurs (Barney, 1991). Ces derniers, centrés sur l'analyse de l'environnement, visent à expliquer l'influence des structures sectorielles sur les choix stratégiques. Ils proposaient ainsi, une vision structurée du positionnement de la firme face à ses concurrents et aux diverses forces concurrentielles qui pèsent sur elle. Cependant, pour intéressante qu'elle soit, l'analyse structurelle des secteurs ne suffit pas à fonder une stratégie de plein exercice (Koenig, 1993). Elle perd de vue l'impact des variables d'ordre interne et la complexité de l'environnement en termes d'instabilité et d'imprévisibilité. Ces insuffisances théoriques complétées par des constats empiriques se rapportant aux performances des entreprises japonaises, ont été à l'origine de nombreux questionnements : pourquoi des entreprises différentes l'une de l'autre, dans un même environnement, affichent-elles des performances ? Quelles sont les forces d'inertie et d'entrain qui maintiennent de telles différences ?

1.1.1) Fondement de l'approche "Resource-based"

L'approche "Resource-Based" émerge sur la base d'articles fondateurs parus au cours des années quatre-vingt (Barney, 1986 ; Wright & al., 1995). Cependant, ce n'est qu'au début des années quatre-vingt-dix qu'elle connaît un véritable essor et plus de raffinement, à travers plusieurs travaux. Et ce au point qu'elle est devenue le fondement théorique de plusieurs approches complémentaires, notamment l'approche "Knowledge-based" (Nonaka, 1999) et l'approche "Competency-based" (Hamel & Prahalad, 1990 ; Grant, 1996). Ces auteurs du management stratégique replongent dans l'analyse de la *dimension interne* de l'organisation en redonnant la primauté aux *ressources* dont celle-ci dispose. L'idée directrice de leurs apports indique que les organisations sont hétérogènes sur le plan des ressources qu'elles utilisent et que ces différences persistent (Arrègle, 1995; 1996). En effet, les organisations ne disposent pas des mêmes ressources. Chacune au regard de son activité, de ses spécificités et des traits de son environnement, contrôle certaines ressources centrales qui maintiennent ses efforts de différenciation. La performance d'une organisation dépend beaucoup plus de la nature des ressources utilisées et de la manière dont elles sont mobilisées, que du positionnement stratégique sur le marché. Ainsi, le concept d'avantage concurrentiel ne renvoie plus aux facteurs clés du succès d'un secteur ; mais davantage aux ressources internes d'une organisation.

L'objectif de l'approche "Resource-based" est double. D'une part, il s'agit de repérer et de catégoriser les différentes ressources dont une organisation peut disposer. D'autre part, elle vise à articuler détention de ressources et formation d'avantage concurrentiel. Nous retrouvons dans la foison des travaux sur les ressources une tendance à fonder l'avantage concurrentiel de la firme sur ses compétences et connaissances rares, spécifiques et génératrices de valeur et difficilement imitables. En effet, selon cette approche, les ressources, les connaissances et les compétences sont trois concepts de base indissociables, dont l'existence de l'un dépend de l'usage de l'autre, qu'il convient d'accumuler, de consolider et de combiner ensemble.

1.1.2) Définition des ressources stratégiques

Définir les ressources n'est pas une tâche aisée étant donné l'ambiguïté qui règne autour de cette notion. La notion de ressource interpelle une multitude de vocables de sens proches. Elle donne également lieu à de nombreux travaux qui reflètent des lectures singulières et propres aux chercheurs. Les définitions sont ainsi variées et parfois même contradictoires. Il ressort cependant un consensus sur l'importance des ressources internes dans la formation d'un avantage concurrentiel durable. Désormais, la réussite et le succès de l'organisation reposent grandement

sur le déploiement efficace des actifs intangibles de plus en plus considérés comme ressources stratégiques (Barney, 1991 ; Grant, 1996 ; Bollinger et Smith, 2001). L'objectif est à ce niveau de démontrer qu'aussi bien les connaissances que les compétences sont portées par les Kws.

L'approche "*Resource-Based*" stipule l'existence de deux types de ressources ou d'actifs : *stratégiques* et *non stratégiques*. Si les ressources non stratégiques ne contribuent pas à la performance dans le long terme, celles stratégiques permettent, au contraire, l'acquisition de positions concurrentielles durables sur un marché donné. Barney (1991) propose six (6) conditions à partir desquelles une ressource devient stratégique. Ces conditions sont : **la valeur, la rareté, la durabilité, et les difficultés respectives de leur imitation, substitution et échange**. Ces six (6) propriétés des ressources stratégiques peuvent être expliquées ainsi : (1) la valeur d'une ressource peut être expliquée par sa capacité à exploiter une ou plusieurs opportunités sur le marché ou à neutraliser une menace ; (2) la rareté tient au fait que la ressource est détenue par peu d'entreprises dans une même industrie ou marché ; (3) la durabilité signifie que la ressource est pérenne sur le marché ; (4) l'imitabilité imparfaite tient au fait que la ressource et les revenus qui en découlent peuvent être exploités longtemps sans qu'un concurrent ne puisse les copier intégralement ; (5) la non substituabilité des ressources suppose qu'elles n'ont pas d'équivalents stratégiques ; et enfin, (6) les ressources inchangeables sont celles qui sont spécifiques à une organisation.

Partant de points de vue différents, les tenants de l'approche "*Resource-Based*" considèrent que l'ensemble des ressources intégrées d'une organisation se répartissent en des actifs tangibles et intangibles. Les tentatives de définition des actifs intangibles sont nombreuses. Dans une première acception, les actifs intangibles désignent *les ressources humaines* (les salariés, les équipes de travail) et *celles organisationnelles* (les structures hiérarchiques, les systèmes de coordination et même les interactions relationnelles internes et/ou externes). Ils sont considérés comme les principales ressources productives des organisations, du fait qu'ils sont fondés sur les connaissances et les compétences. Pour Hall (1992), certains actifs intangibles revêtent une importance particulière plus que d'autres dans le succès ou l'échec de l'entreprise. Sa typologie ne s'éloigne pas trop de l'idée de la hiérarchie des ressources, dans le sens où elle désigne l'avantage concurrentiel comme découlant non seulement du *savoir-faire* et du *savoir-être humains*, mais aussi, des *facteurs non-humains* associés à des connaissances organisationnelles traduites en termes de brevets, licences, bases de données.

Hall (1992) a souligné que l'avantage compétitif lié aux facteurs humains réside dans les savoir-faire spécialisés, les apprentissages collectifs, les réseaux de relations, qui forment ensemble les "core competencies" (Hamel & Prahalad, 1990). Même si les tenants de cette approche ne s'accordent pas sur une définition, il n'en demeure pas moins vrai qu'ils se rejoignent sur l'importance des actifs intangibles dans la chaîne de création de valeur d'une organisation. Les connaissances et les compétences constituant les actifs intangibles répondent le plus aux conditions de l'avantage concurrentiel citées précédemment. En effet, contrairement à ceux tangibles, ils ne sont pas aisément identifiables et toutes les tentatives allant dans ce sens se heurtent à leur nature : tacite, complexe et spécifique (Arrègle, 1995). Ces actifs intangibles font la différence entre les organisations, et constituent par conséquent leur force et leur performance. Pour Arrègle (1996), les valeurs ajoutées générées par les organisations dépendent intimement des caractéristiques de leurs actifs intangibles, et de l'utilisation qu'elles en font, qui sont les deux critères discriminants pour leur réussite ou leur échec.

En s'inspirant de l'idée avancée par Winter (1987), celle soulignant que les ressources difficilement transférables sont les plus stratégiques, Black et Boal (1994) distinguent ressources "limitées" et ressources "systèmes". Les premières nous renvoient à un réseau simple dont le nombre de composants est limité, et donc facilement imitables par les concurrents. Les secondes naissent dans la combinaison et l'interconnexion de nombreuses composantes formant un système complexe. Cette complexité est attribuée principalement à l'enracinement de la construction sociale. Il s'agit des processus, routines et valeurs qui sont difficilement reproductibles car construits socialement par les différents acteurs de l'organisation. Ces constructions sociales demeurent largement tacites et constituent par voie de conséquence une sorte de mécanisme isolant qui empêche les concurrents de reproduire la stratégie gagnante ou d'en limiter les gains. Les organisations doivent ainsi compter sur des combinaisons de ressources inimitables pour que celles-ci deviennent stratégiques et plus à même de créer et de développer un avantage concurrentiel durable.

Tableau 1-1 : Les actifs stratégiques et non stratégiques

	Actifs stratégiques	Actifs non-stratégiques
Barney (1991)	Ressources humaines	Ressources organisationnelles
Hall (1992)	Savoir-faire et Savoir-être humain	Facteurs non humains
Boal (1994)	Ressources Systèmes fruits de l'enracinement et l'encastrement social	Ressources limitées

L'approche *Resource-based* démontre que les actifs stratégiques de l'organisation sont les *ressources humaines* porteuses de savoirs et savoir-faire et génératrices de compétences distinctives de valeurs, rares, et difficilement imitables,

substituables et échangeables à l'origine de la création d'un avantage compétitif durable (Tableau 1-1). Ceci justifie notre intérêt pour les *Knowledge workers* comme concept central pour notre recherche. Nous poursuivons cette section dans la même perspective sauf que nous changeons d'unité d'analyse pour passer des ressources à **la connaissance**. Les adeptes de cette approche *Resource-based* sont unanimes sur le fait que la connaissance constitue désormais l'actif stratégique de l'organisation (Bollinger & Smith, 2001). Pour expliciter le lien entre ces deux concepts, nous commencerons par affirmer que la connaissance est une ressource particulière de l'entreprise qui obéit aux analyses précédentes. L'intérêt de ce passage vers l'approche "*Knowledge-based*", est en effet de démontrer que la connaissance portée par des Kws revêt une importance stratégique capitale pour l'organisation, qui mérite une valorisation et une rémunération à la hauteur de leurs contributions.

1.2) L'approche "*Knowledge-based*"

La connaissance est l'unité d'analyse de l'approche « *Knowledge-based* ». Elle est considérée comme un concept polymorphe et complexe rendant très difficile sa définition d'une manière précise et unique. La prolifération des définitions et des typologies en témoigne. Cette multiplicité de définitions est souvent expliquée par l'intérêt croissant porté au "*Knowledge Management*". L'intérêt pour la connaissance est clairement reflété dans les travaux des auteurs de la perspective "*Knowledge-based*" (Nonaka, 1999), c'est-à-dire ceux qui font d'elle la base d'une nouvelle théorie de la firme. Ils appréhendent l'organisation comme un corps ou portefeuille de connaissances en perpétuelle construction, explicites, mais aussi tacites qu'il convient de créer, de capitaliser et d'exploiter à des fins stratégiques. Cette vision de l'approche "*Knowledge-based*" vient renouveler des postulats traditionnels. Elle vise à montrer que la connaissance est devenue plus importante que les facteurs de production. Ainsi, les choix stratégiques ne relèvent plus de l'apanage de quelques élites dirigeantes considérées comme les seules détentrices du savoir, mais davantage des connaissances aussi bien individuelles qu'organisationnelles de certains profils de ressources très particuliers, à savoir les *Knowledge workers*.

1.2.1) Définition de la connaissance

La connaissance est la capacité à répondre, à produire des informations "réfléchies" et traduites en fonction de la structure cognitive, des expériences des individus et de leurs compétences. C'est une capacité humaine acquise dans le temps, qui permet de relier des informations en leur donnant du sens pour faciliter l'action (Barthelme-Trapp & Vincent, 2001). Cette définition, bien qu'elle soit d'ordre général, a le mérite de nous éclairer sur trois éléments essentiels retrouvés dans la

plupart des écrits, à savoir : le **sujet porteur**, le **sens** et l'**action**. Molliere (2000) estime que « *la connaissance est inséparable du sujet porteur. C'est à la fois une mémoire et un processus dynamique de construction d'une représentation. Celle-ci résulte d'une acquisition d'information* ». Si cette capacité humaine d'interprétation donne à l'information du sens, elle confère au Kw le pouvoir de détention des connaissances tacites.

1.2.2) Les connaissances tacites et explicites

La distinction entre connaissances tacites et explicites remonte aux travaux fondateurs du hongrois Michael Polany. La première est une connaissance que l'on ne peut expliquer aux autres ni transmettre via le verbe. La seconde par contre est facilement retranscrite par des termes clairs et concrets.

Les connaissances tacites sont difficilement codifiables et articulables. Elles sont représentatives du savoir, savoir-faire et expertise particulière de l'organisation et de ses membres, qui s'acquièrent par la pratique et à partir de l'observation des comportements. Les connaissances tacites sont généralement difficiles à définir, à formaliser, et par conséquent à mesurer et rémunérer. Les connaissances tacites renvoient également aux schémas mentaux et de réflexion profondément inscrits dans l'engagement et les traditions des individus et des groupes grâce à des expériences ou interprétations partagées d'évènements (Nonaka, 1999). Elles peuvent être ainsi individuelles ou organisationnelles.

La *connaissance tacite individuelle* se niche dans la "tête" de son détenteur, son savoir-faire, ses habiletés, et ses talents. Les individus qui détiennent ce savoir unique sont les Kws (Drucker, 1999). Ils peuvent ne pas vouloir le partager, ce qui peut renforcer son caractère tacite et individuel. Le départ volontaire de ces Kws pose le défi de remplacer ce savoir isolé et méconnu des autres membres de l'organisation. La *connaissance tacite organisationnelle* réside typiquement dans les schémas de réflexion du top management, les valeurs organisationnelles, et des communautés de pratique (Brown & Duguid, 1998). Elle se développe dans ces communautés de pratique qui invitent les individus à s'engager et s'investir ensemble dans la création des connaissances à travers des pratiques encourageant la culture de partage. Grâce au "réseautage" de leurs connaissances individuelles tacites, et au fur et à mesure que l'action progresse, des normes sont créées, des savoirs communs sont discutés, négociés, construits, reconstruits pour donner naissance à la connaissance tacite organisationnelle. Il s'agit d'une construction sociale et d'une expérimentation collective qui confèrent à celle-ci un caractère contextuel, tacite et ambigu qui affaiblit les tentatives d'imitation par les concurrents (Bollinger & Smith, 2001), mais qui augmenterait le risque de dissolution

de la cohésion sociale s'il advient qu'un de ses membres décide de quitter l'organisation, ce qui causerait la perte de l'avantage compétitif.

Les connaissances explicites regroupent les informations, faits et formules scientifiques, les procédures écrites, qui peuvent être articulés, codifiés et donc transférés de façon formelle. Elles sont fortement marquées par les circonstances de leur création, c'est-à-dire rapidement explicables. Elles n'expriment pas le « non-dit » de ceux qui les ont formalisées. Etant codifiées, ces connaissances sont facilement partageables et communicables, et par conséquent bien réparties dans toute l'organisation. Elles peuvent même circuler en dehors de celle-ci, ce qui les rend vulnérables aux tentatives d'imitation par les concurrents. Elles se distinguent en *connaissances explicites individuelles*, qui concernent les connaissances et compétences pouvant être facilement enseignées ou écrites, et *connaissances explicites organisationnelles* qui concernent davantage les procédures opérationnelles, les manuels, les documentations, les systèmes d'information et les bases de données. Ce type de connaissances, explicite et codifié, ne doit pas être sous-estimé, du fait qu'il participe à forger des savoirs procéduraux, des règles et des routines organisationnelles indispensables pour assurer un ordre et un équilibre. Il représente le noyau dur qui reste ancré dans l'organisation quand les détenteurs de la connaissance tacite partent ailleurs, ce qui explique d'ailleurs son importance équivalente pour l'avenir de l'organisation.

Tableau 1-2 : Connaissance tacite vs explicite et individuelle vs organisationnelle

Connaissance	Individuelle	Organisationnelle
Tacite	Compétence technique (savoir-faire, expertise), expérience, apprentissage, schémas et modèles mentaux (croyances, idéaux, valeurs).	Schémas de réflexion du top management, valeurs, réseaux de coopération, flux d'interactions des groupes, communautés de pratiques
Explicite	Connaissances et compétences enseignées et écrites.	Procédures opérationnelles, règles formelles, manuels, routines organisationnelles, documentations, systèmes d'information, base de données, etc.

Source : inspiré de la typologie de Nonaka (1999).

L'interaction entre les connaissances tacites individuelles et organisationnelles est une source d'avantages compétitifs (Nonaka, 1998¹⁸). La protection de ce capital intellectuel mérite une réflexion plus approfondie sur les procédures de formalisation de leurs connaissances tacites et de leur capitalisation. Chercher à développer et protéger ses connaissances, à tirer profit des connaissances des Kws nécessite la mise en place d'une infrastructure et d'outils dédiés au management de

¹⁸ Nonaka, I et Konno, N., (1998), « The concept of ba: building a foundation for knowledge creation », *California Management Review*, Vol.40 (3), pp. 40-54.

cette ressource. Toutefois, de telles tentatives peuvent se heurter aux résistances de certains Kws ne souhaitant pas partager leurs connaissances tacites en l'absence de systèmes d'évaluation ou de rémunération incitatifs. Cette situation est problématique pour l'organisation qui risquerait l'effritement de son stock de connaissances ou de son capital intellectuel.

1.3) L'approche "*Competency-based*"

L'approche *Competency-based* remonte aux travaux pionniers de David et McClelland (1973). Aujourd'hui, elle est passée d'une nouvelle technique à une pratique commune génératrice d'un avantage compétitif.

1.3.1) Définition de la compétence

La compétence est souvent définie comme un ensemble de caractéristiques sous-jacentes au comportement stable d'un individu qui prédit une efficacité ou une performance au travail. Cette définition générique met l'accent sur trois éléments essentiels de la compétence : (1) les caractéristiques relatives au comportement de l'individu indépendamment de son poste au travail, (2) le potentiel de performance chez l'individu, (3) la relation de causalité entre la compétence et la performance.

1.3.2) Les modèles "*Competency-based*"

Plusieurs modèles de compétence ont vu le jour pour mettre l'accent sur la relation entre les compétences et l'avantage compétitif durable. Leur objectif est d'identifier les compétences distinctives (Ulrich & Lake, 1990), ou celles critiques (Ulrich, 1998) ou encore les "*Core competence*" (Hamel & Prahalad, 1990) qui s'accordent mieux aux besoins organisationnels et objectifs stratégiques. Par exemple, Hamel et Prahalad (1990) considèrent que : « *les compétences stratégiques doivent s'articuler autour d'individus dont les efforts sont suffisamment diversifiés pour reconnaître l'opportunité d'associer leur expérience fonctionnelle avec celles des autres* ». Les Kws forment ensemble un collectif de travail original, contingent et ambigu de l'organisation et en construisent des "*core competencies*"¹⁹.

La plupart des modèles sont valables, mais certains d'entre eux se prêtent mieux à des emplois de *Knowledge work*, et notamment à la rémunération des Kws. Nous nous intéresserons à trois modèles en particulier : (1) **le modèle de "*core competency*"** renvoie au concept de "*core competence*". Il sert à identifier et expliciter les

¹⁹ Il n'existe pas de traduction confirmée du concept "*Core competencies*" : plusieurs tentatives renvoient aux concepts de compétences clés, compétences de base, compétences fondamentales ; ou encore compétences critiques, "cœur de compétence" et "pôle de compétence".

compétences requises et les comportements discrétionnaires nécessaires à l'ensemble de l'organisation qui sont étroitement alignés avec ses visions, missions, objectifs et valeurs, (2) le modèle "*functional competency*" spécifie les compétences fonctionnelles attendues et les comportements d'efficacité spécifiques à une fonction considérée comme stratégique afin que l'organisation soit réactive face aux éventuels changements. La nature *Knowledge work* peut inspirer dans ce sens certaines caractéristiques, telles que la créativité, la rapidité, la réactivité, la flexibilité, et l'innovation pour les métiers axés sur la technologie ; (3) le modèle "*Role competency*" met l'accent sur le rôle spécifique que jouent certains profils de compétence dans l'organisation. Il s'agit d'un modèle multifonctionnel qui s'applique efficacement dans les organisations véhiculant une culture de travail en équipe. Il permet le brassage des compétences spécifiques de chacun et leur enrichissement grâce à la dynamique et à l'interaction collective de ses membres.

Figure 1-1 : Le lien entre la connaissance et la compétence des Knowledge workers

En résumé, l'approche « *Resource-based* » attribue l'acquisition d'un avantage compétitif aux ressources internes dont les caractéristiques sont distinctives ; celle « *Knowledge-based* » se concentre sur les connaissances tacites et explicites créées et portées par les Kws, alors que l'approche « *Competency-based* » reconnaît l'importance des "*core competence*" gouvernés par des Kws. Il est également intéressant dans ce cadre de retenir que la connaissance et la compétence sont deux concepts distincts, mais complémentaires et indissociables de leur sujet porteur. La connaissance est portée par les individus qui la transforment en compétence à déployer dans l'organisation. Autrement dit, la compétence est l'expression de la connaissance en action. Toutes les deux ne peuvent être séparées de leur détenteur à savoir : le Knowledge Worker. Celui-ci est leur principal dénominateur commun. Dans ce sens, Bonnardel (2000) illustre en ces termes cette assertion : « Connaissances et compétences apparaissent indubitablement liées par un dénominateur commun, à savoir l'homo sapiens faber ». Si l'homo sapiens est essentiellement associé aux connaissances, l'homo faber représente les compétences. Ainsi, nous ne pouvons pas séparer la gestion du sujet pensant et la gestion du sujet agissant ; ce même sujet devrait faire l'objet d'une gestion spécifique.

2) Les modèles de management centrés sur la gestion des ressources

Les approches "*Resource based*", "*Knowledge Based*" et "*Competency-based*" apportent chacune une vision valorisante du *Knowledge worker* comme acteur stratégique autour duquel s'identifie, se crée, se partage la connaissance. Ce même sujet transforme la connaissance dans un projet de *Knowledge Management*, à travers la mobilisation de ses compétences. De là, la maîtrise de tels projets devient une compétence stratégique pour l'organisation et la gestion de telles ressources y devient un facteur déterminant de la réussite, et source d'avantage compétitif

durable. L'objectif est de mettre l'accent sur la centralité des Kws dans cette dynamique organisationnelle de gestion des connaissances.

2.1) La gestion des connaissances

La littérature sur le "*Knowledge Management*"²⁰ est abondante. Le Management des connaissances est sollicité dans diverses perspectives qu'il serait impossible de cerner toutes d'une manière exhaustive. Dans une première acception, ce concept a été le plus souvent assimilé aux systèmes d'informations. A cet égard, parallèlement à l'apparition des TIC, les organisations submergées par des masses d'informations, voulaient informatiser ces dernières dans des bases de données accessibles, par crainte de les perdre. Les systèmes informatiques, les répertoires électroniques, et bien d'autres procédures et instruments ont vu le jour avec une seule fin : la codification et le stockage des informations et des connaissances tacites. Leur visée à travers le Management des connaissances est : « *de rassembler le savoir et le savoir-faire sur des supports facilement accessibles, faciliter leur transmission en temps réel, et de garder la trace de certaines activités ou actions pour s'en référer dans l'avenir* » (Barthelme-Trapp F. & Vincent B., (2001). Toutefois, cette approche néglige la dimension stratégique, organisationnelle, et humaine du management des connaissances en ce sens qu'elle se limite à une simple vision très techniciste de la connaissance considérée comme un "stock de connaissances"(Mansour & Gaha, 2010). Compte tenu de l'objet de notre recherche, le Management des connaissances est assimilé à une maîtrise du capital intellectuel constitué autour des kws.

2.1.1) Définition du "Knowledge Management"

Le Management des connaissances est un projet qui a plutôt une visée beaucoup plus stratégique qu'opérationnelle. Il nous semble qu'il suffit de retenir la définition présentée par Bück (1999 :p.48) pour en comprendre les enjeux. D'après cet auteur, le Management des connaissances renvoie à « *la capitalisation des connaissances qui est le résultat d'une volonté stratégique de travail collectif, transversal, permanent et multidimensionnel qui doit se traduire par la création d'une valeur ajoutée spécifique à chaque organisation et qui trouve sa genèse par la valorisation et la généralisation de l'expérimentation de chaque membre de l'organisation* ». Cette définition peut être illustrée en ces termes : le Management des connaissances est un projet dynamique et évolutif qui permet la création de valeur ajoutée à partir de la mobilisation des actifs immatériels. La gestion de ces actifs porte sur les connaissances organisationnelles produites à travers les interactions et les "réseautages" de plusieurs acteurs

²⁰ Les termes de gestion des connaissances, gestion des savoirs, management des connaissances et knowledge management renvoient à la même signification. Nous les utilisons de manière indifférenciée.

stratégiques de l'organisation. Scarbrough et al. (1999 :p.18), ont défini le Management des connaissances comme : « *un processus ou pratique visant la création, l'acquisition, le partage et l'utilisation des connaissances afin d'autoriser l'apprentissage et la performance des organisations* ».

2.1.2) Le Knowledge Management comme un processus

La revue de la littérature révèle quatre objectifs majeurs assignés au Management des connaissances auxquels les systèmes Competency-based pay peuvent apporter leurs contributions pour la réussite de tels projets. Le premier objectif est l'identification des savoirs. Le Knowledge Management permet d'identifier les porteurs de savoirs tacites, ceux qui construisent le patrimoine intellectuel de l'organisation. Le deuxième objectif est la création des savoirs dans l'organisation. Le Management des connaissances développe les capacités d'innovation de l'organisation en structurant les processus de création des savoirs. Nonaka (1999) a proposé un modèle où la combinaison des connaissances tacites et explicites permet de créer de nouveaux savoirs. D'autres auteurs parlent de l'intégration des connaissances des partenaires externes comme source de création et d'intériorisation de nouveaux savoirs. Le troisième objectif est le partage des savoirs dans l'organisation. Le Management des connaissances développe des processus d'apprentissage tout en motivant les "troupe" à partager leurs connaissances via une rémunération incitative. Il permet également de mettre en place des systèmes dynamiques d'intégration et de transfert des savoirs pour éviter le développement des savoirs inutiles ou de réinventer la roue. L'extériorisation des connaissances tacites des individus et leur mise en commun permet ainsi de déclencher une dynamique à la fois d'apprentissage et d'innovation collective. Le quatrième objectif est la protection du capital intellectuel. Le Management des connaissances permet la sécurisation des savoirs dans la mesure où il intervient pour cartographier les savoirs tacites des individus, en les formalisant, les stockant en vue de les réutiliser et de les protéger. Cela suppose une protection de ce capital intellectuel effectuée par un traitement d'ancrage voir de pérennisation spécifique à l'organisation difficilement transférable ailleurs (Saenz & al., 2009). Une telle initiative permet d'éviter que le patrimoine intellectuel et humain échappe au contrôle de l'organisation ou parte ailleurs.

Le "Knowledge Management" apparaît donc comme une pratique managériale déterminante et un projet ambitieux visant à structurer ce capital intellectuel et à en tirer profit. Il apporte une vision valorisante de l'acteur organisationnel comme sujet connaissant autour duquel s'identifie, se crée, se partage la connaissance. La protection du capital intellectuel contre le risque de dissolution de la construction sociale doit faire l'objet d'un management spécifique permettant aussi bien

l'engagement organisationnel que la valorisation des Kws. De là, la maîtrise de tels projets devient une compétence stratégique pour l'organisation et la gestion de tels ressources y devient un facteur déterminant de la réussite.

2.2) La gestion du capital intellectuel

Selon les approches *Resource-based* et *Knowledge-based*, la performance d'une organisation se constitue en *interne*. Elle dépend plus de la manière dont les actifs intangibles sont déployés, agencés et mis en réseau. Les adeptes de l'approche *Knowledge-based* ont mis l'accent sur leurs interrelations et interactions pour construire un capital intellectuel que l'organisation devrait veiller à protéger au risque de le perdre. Ils ont également démontré la centralité du capital humain au cœur de cette dynamique organisationnelle. Ils considèrent que le capital intellectuel est une combinaison de capital *humain*, *social* et *organisationnel* (Snell & al., 1999) ; alors que la seconde voie se réfère au capital humain comme détenteur exclusif du capital intellectuel (Quinn, 1992 ; Pfeffer, 1998).

2.2.1) Définition du capital intellectuel

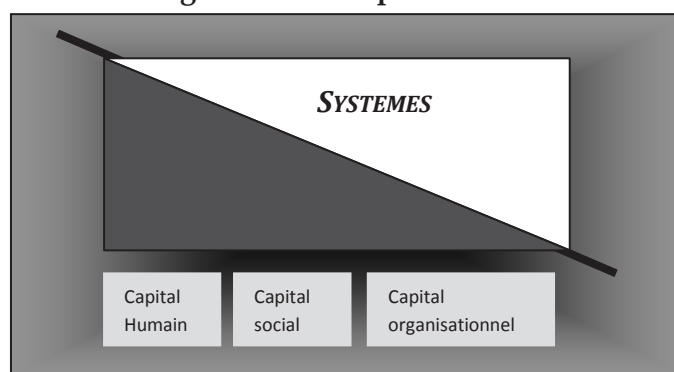
Le capital intellectuel est enraciné dans la technologie de l'organisation, ses structures, ses processus. Il se généralise socialement à travers les interactions et les relations interpersonnelles des RH. Son extension à l'ensemble des membres de l'organisation permet de générer une valeur ajoutée. C'est autour du capital intellectuel que se constituent les compétences stratégiques des organisations. Bally (2002 :p.248) appelle les DRH à intégrer dans leurs politiques de gestion du portefeuille de brevets et du patrimoine intellectuel, la valorisation de celui-ci sur les marchés financiers en termes d'image et de partenariat industriel. Lado & Wilson (1994) ont défini le capital intellectuel comme un stock de savoirs, de connaissances, de compétences et de valeurs qui composent les actifs spécifiques d'une organisation.

2.2.2) La composition du capital intellectuel

Selon Snell et al. (1999 :p.176), le capital intellectuel ne se limite pas à la dimension humaine, mais intègre également le capital social et organisationnel. Vu ainsi, le capital intellectuel dépasse le seul niveau *individuel* assimilé aux connaissances et aux compétences des salariés, pour s'étendre à d'autres niveaux. Le niveau *social* renvoie aux flux de connaissances véhiculés par les individus constitués en réseaux. Le niveau *organisationnel* représente les connaissances institutionnalisées qui sont codifiées dans des bases de données, des brevets et des politiques de l'organisation. Ces auteurs soutiennent une logique de capitalisation des

connaissances organisationnelles à travers les systèmes d'informatisation en accordant une plus grande importance au troisième élément du capital intellectuel. Ainsi, si le *capital humain* traduit les connaissances des individus, et le *capital social* décrit les flux de connaissances associés aux réseaux, le *capital organisationnel* représente les connaissances qui restent dans l'organisation lorsque les individus partent. Cette figure 1-2 montre que plus on se déplace du capital humain vers le capital social, puis vers le capital organisationnel, moins la base de connaissances devient enracinée dans les individus, mais davantage dans les systèmes d'informatisation et la technologie de l'organisation.

Figure 1-2 : Le capital intellectuel



C'est dans ce sens que, les ressources tangibles non humaines telles que les contrats, licences, brevets, droits de propriété, logiciels informatiques, bases de données, apparaissent souvent à l'origine d'un avantage compétitif, et sont donc génératrices de valeur ajoutée pour l'organisation (Hall, 1992). D'ailleurs, plusieurs compagnies, ayant pris conscience de la valeur de telles ressources, les ont transformées en un atout stratégique qui fait leur différence par rapport aux autres. L'exemple Microsoft et Mentor (Quinn, 1994) est illustratif : celles-ci, contrairement à IBM, ont su relever le défi dans le monde informatique et les marchés financiers parce qu'elles ont concentré leur capital savoir et compétence autour de la création et l'innovation de logiciels et non pas la simple distribution du matériel informatique. Selon Bowman et Swart (2007), ces formes distinctes de capital humain, social et organisationnel sont en réalité interdépendantes dans la création de valeur ajoutée.

Ranft et Lord (2000) partagent l'idée selon laquelle le stock de connaissances, autrement appelé capital intellectuel, est développé grâce à la fois aux expériences individuelles et collectives. Cet ensemble de connaissances donne lieu aux compétences organisationnelles qui sont incorporées dans le capital humain et dans le capital organisationnel. Pour ces auteurs, le capital intellectuel réside dans la combinaison complexe des savoirs des Kws, des systèmes et processus managériaux, des normes et valeurs organisationnelles, du capital physique de l'organisation. Les

bases de données, brevets et licences, ne peuvent être développés sans être articulés ou codifiés (Wright & al., 1995). Ceci tient au fait qu'à l'origine, ils ne sont qu'une idée perçue dans l'esprit des *Knowledge Workers*, qui la traduisent en projet à travers leurs savoirs tacites, leurs talents propres, leurs expériences, la mise en œuvre de leurs habiletés d'imagination et d'intuition, le tout formant leurs compétences. A cet égard, ce qui est à l'origine de ces ressources est directement lié à l'intelligence des Hommes. Cette intelligence est ce que seul l'Homme peut détenir, en utilisant ses sens, en sollicitant ses connaissances et en mobilisant ses savoir-faire (Régnier, 1995). Ainsi, l'avantage concurrentiel ira aux entreprises qui savent exploiter ces nouvelles possibilités stratégiques en mettant en place des stratégies fondées sur l'investissement en capital humain et le retour sur cet investissement.

La protection du capital intellectuel via la codification des connaissances et les compétences spécifiques de l'organisation assure le passage du capital humain, qui est la propriété des acteurs, au capital organisationnel, qui appartient à la propriété de l'organisation. C'est une alternative certes intéressante pour atténuer l'impact négatif de la mobilité du capital humain sur la mémoire organisationnelle, mais qui s'avère insuffisante. Aujourd'hui, les brevets, les marques et les copyrights, longtemps considérés comme des moyens légaux de protection des savoirs, ne sont plus en mesure d'assurer convenablement la protection du capital intellectuel contre les pratiques de Benchmarking. Gold, Malhotra et Segars (2001) ont suggéré une autre alternative selon laquelle les organisations s'orienteraient de plus en plus vers la mise en place de pratiques organisationnelles qui atténueraient l'hémorragie du savoir de l'entreprise dans l'environnement. Les systèmes de rémunération, les valeurs d'éthique, les codes déontologiques et la configuration de GRH sont autant d'exemples de ces pratiques citées par ces auteurs pour forger un mécanisme isolant qui protège ces savoirs contre l'expropriation ou le départ volontaire.

2.3) La gestion du capital humain

Le concept de capital humain découle directement de l'idée directrice de cette recherche selon laquelle les connaissances et les compétences, servant à la création d'un avantage compétitif durable, sont portées par les *Knowledge workers*. En effet, les théories du capital humain sont venues nous fournir des preuves sur l'importance de valoriser le capital humain dans l'organisation par rapport aux autres capitaux qui ont jusque là prévalu, tels que celui matériel, financier, ou technologique ou encore leurs portefeuilles clients. Même si le pouvoir financier et le portefeuille clients demeurent nécessaires pour la réussite des organisations, les investissements destinés à la valorisation du capital humain prennent davantage d'importance (Deglaine, 2005). Stimulé par l'émergence de l'économie du savoir, le capital humain

apparaît sous une nouvelle redéfinition plus valorisante de la main d'œuvre, au-delà de sa première acception perçue comme "force de travail". Il est constitué des savoirs, savoir-faire et compétences d'une catégorie de travailleurs à haut potentiel. Pour mieux comprendre l'importance et les enjeux de la valorisation du capital humain, il est recommandé de rappeler l'émergence de ce concept sous diverses acceptions, et les apports des théories centrées sur le capital humain.

2.3.1) Les différentes acceptions du capital humain

Dans une perspective économique, l'objectif des recherches appliquées à la médecine, puis à l'éducation²¹, est de mesurer le retour sur investissement en capital humain en tant que savoirs, expériences, talents et aptitudes à résister aux maladies ou à se former. L'idée est qu'en investissant, par exemple dans l'éducation et la formation, les individus accroissent leur capital humain, et peuvent ainsi prétendre à des augmentations salariales conséquentes. Cette approche se situe du point de vue des individus en négligeant le rôle de l'organisation dans la gestion du capital humain en matière de recrutement, d'intégration, de rémunération et des possibilités de développement dans le but de générer des retours sur investissement. Le capital humain peut être défini comme : « *un actif qui a une valeur monétaire caractérisée par l'ensemble de ses aptitudes, de ses connaissances et de ses savoir-faire. Son acquisition et son adaptation entraînent des investissements qu'il faudra compenser en résultats productifs* » (Aliouat & Nekka, 2000).

Dans une perspective stratégique axée sur les approches par les ressources, le capital humain et la façon dont il est géré, jouent un rôle fondamental dans le succès des organisations et constituent une source stratégique de leur avantage compétitif durable. L'approche KSAOs (*Knowledge, Skills, Abilities and others*) appréhende le capital humain, non pas en termes de niveau d'éducation, mais selon une analyse centrée sur un ensemble de caractéristiques individuelles déployées dans un emploi. Parmi ces caractéristiques : les compétences (technique, cognitive, perceptuelle et relationnelle), l'expérience, la connaissance, le savoir-faire social, les valeurs, les croyances et les attitudes, qui sont incarnées et inséparables des individus (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2002 :p. 45). Cet ensemble de caractéristiques spécifiques au capital humain apporte une valeur ajoutée pour l'organisation.

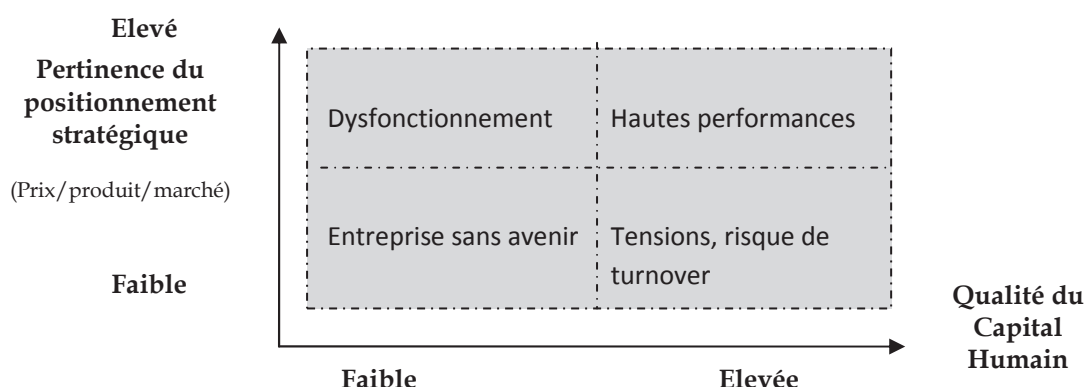
2.3.2) La relation entre le capital humain et l'avantage compétitif

Lawler (2001) a manifesté un regain d'intérêt au capital humain. Il s'inscrit à l'encontre de l'approche basée sur l'emploi, et appelle à une meilleure valorisation

²¹ Les travaux de Schultz et Gary Becker en 1979 et ceux de Gary Becker en (1964, 1976).

du capital humain, à la compréhension de son rôle déterminant dans la construction des "Core competencies" et dans la création d'un avantage compétitif. Chamak et Fromage (2006 : p.49) ont établi un schéma décrivant cette relation centrée sur la qualité du capital humain et l'acquisition d'une position concurrentielle favorable sur le marché (Figure 1-3). D'après ces auteurs, « les entreprises qui souhaitent atteindre un haut niveau de performance et s'y maintenir doivent impérativement combiner un positionnement stratégique optimal et un capital humain de meilleure qualité que celui de leurs concurrents », sinon dans les trois situations contraires, les entreprises courraient à leur perte : soit par leur disparition, soit par des problèmes de dysfonctionnement, soit encore par le désengagement et le départ volontaire de leur capital humain.

Figure 1-3 : La relation entre positionnement stratégique et capital humain



Source : Chamak & Fromage (2006 :p.49)

D'après le modèle VRIO (*Value, Rareness, Imitability, and Organisation*) de Barney et Wright (1997), le capital humain de **valeur, rare, inimitable** doit être soutenu par **une gestion spécifique**. Dans ce même ordre d'idée, Wright (1998) Lepak et Snell (2002) proposent une architecture du capital humain qui met l'accent sur non seulement son *rôle stratégique*, mais aussi sur *les modalités de gestion, de relations d'emploi* et de *pratiques de GRH* qui s'y accordent le mieux (Figure 1-4). Cette architecture démontre que **l'unicité** et **la valeur du capital humain** peuvent forger des compétences distinctives, et par conséquent créer un avantage concurrentiel. L'unicité du capital humain signifie que celui-ci est spécifique à l'organisation, et qu'il convient de préserver cette différenciation vis-à-vis des concurrents en investissant dans sa gestion, sa capitalisation et sa valorisation. La valeur du capital humain réside dans les contributions de celui-ci à la performance de l'organisation en termes d'efficacité, d'efficience, d'innovation, et de tout ce que les individus peuvent procurer comme valeur ajoutée à leur organisation. La juxtaposition des degrés d'unicité et de valeur du capital humain donne forme à une matrice de quatre

quadrants dont chacun apporte des enseignements spécifiques sur les modes et relations d'emploi, et les configurations de RH.

Figure 1-4 : L'architecture du capital humain

Unicité élevée	<p><u>Quadrant 4</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Mode d'emploi : Alliance * Relation d'emploi : partenariat * Configuration GRH : centrée sur la collaboration 	<p><u>Quadrant 1</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Mode d'emploi : développement interne * Relation d'emploi : centrée sur l'organisation * Configuration GRH : basée sur l'engagement
Unicité faible	<p><u>Quadrant 3</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Mode d'emploi : contractuel * Relation d'emploi : transactionnelle * Configuration GRH : conformité 	<p><u>Quadrant 2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Mode d'emploi : acquisition * Relation d'emploi : symbiotique * Configuration GRH : centrée sur le marché
	Valeur faible du capital humain	Valeur élevée du capital humain

Source : Lepak et Snell (1999 :p.34)

- La **première case** représente un capital humain très prisé par l'organisation dans la mesure où il est à la fois unique et à forte valeur ajoutée. L'organisation disposant de ce profil de capital humain favorise *l'investissement dans le développement interne* afin de former une constellation d'acteurs clés dont l'interaction et le réseautage des savoirs et savoir-faire peuvent être porteurs de compétences spécifiques et générateurs d'un avantage concurrentiel. Sachant que dans ce type d'organisation, le capital humain est encadré dans les connaissances et compétences de ceux qui le portent, et qu'il n'est pas la propriété de l'organisation, celle-ci devrait entretenir des relations d'emploi *en interne* afin d'éviter qu'il se détourne d'elle. La configuration de GRH la mieux adaptée est celle centrée sur *le développement de leur engagement organisationnel* à travers des variables d'action conformes à leurs attentes (rémunération, formation, etc.).

- La **deuxième case** décrit un profil de capital humain à forte valeur ajoutée pour l'organisation, mais dont les compétences sont de l'ordre du commun sur le marché de l'emploi, ce qui d'ailleurs dissuade celle-ci de s'y investir en interne. L'*acquisition* de tels profils de compétences sur le marché, en tant que mode d'emploi, semble être une meilleure alternative. Dès lors, la relation d'emploi entretenue avec ce capital humain est de type *symbiotique*, c'est-à-dire une relation utilitariste d'*engagement professionnel*, contrairement au premier quadrant où la relation est basée sur l'engagement durable. La configuration de GRH qui s'y adapte, est la *sélection* et le *recrutement* de ces prestataires de services intellectuels.

- La **troisième case** porte sur un capital humain dont les compétences sont génériques et sans valeur ajoutée, que l'organisation n'a absolument intérêt ni à développer, ni à acquérir sur le marché. La seule alternative intéressante qui s'offre à elle est l'*externalisation* de la relation d'emploi. De ce fait, le mode d'emploi qui en découle est *contractuel*, les relations sont de type *transactionnel*, et la configuration de GRH est en *conformité* avec les accords du contrat, ne les engageant qu'au versement de la rémunération et à l'évaluation des performances.

- La **quatrième case** montre un capital humain spécifique à l'organisation, mais qui génère une faible valeur ajoutée. L'externalisation ou l'internalisation serait problématique pour celle-ci. La seule alternative plausible en matière de mode d'emploi, serait de nouer des *alliances*, et d'encourager des relations basées sur le *partenariat*. Une configuration de GRH portée sur la *collaboration* et l'*engagement moral* pourrait soutenir la relation entre les parties alliées.

En résumé, le capital humain devient la ressource clé pour les organisations du savoir formées majoritairement des *Knowledge Workers*.

Section II – L'émergence d'un concept nouveau: Les Knowledge workers

L'avènement de la société du savoir a posé de nouveaux défis organisationnels : gérer convenablement cette nouvelle source de richesse, c'est-à-dire *le savoir*²² et ceux qui le portent. Une telle transformation a provoqué un changement du paradigme de travail poussant ce dernier vers des tâches plus nobles de réflexion, d'analyse et de conseil et fondant le rôle et l'importance des Kws. Néanmoins, cet engouement pour le concept de Kw n'a pas été soutenu par une définition précise. L'objectif de cette section est de reconstituer le cadre de référence dans lequel le concept de Kw a émergé. Nous tenterons, à la lumière des apports théoriques existants, d'apporter plus de clarification à ce concept central dans notre travail. Nous devons donc composer avec une littérature qui n'offre pas une acception claire du terme et essayer d'y apporter une définition plus concise. La compréhension de l'identité des Kws, la nature de leur travail, et l'environnement dans lequel ils opèrent nous éclaire sur leurs exigences et leurs attentes. Pour ce faire, nous commencerons d'abord par expliquer les facteurs qui ont participé à l'émergence de ce concept. Ceci nous permettra de délimiter le temps et l'espace dans lesquels le concept de Kw a commencé à devenir important. Puis, nous allons essayer d'appréhender le concept de Kw par rapport à la nature spécifique de leur travail *Knowledge work*. Enfin, dans un dernier temps, nous situerons l'identité de cet acteur particulier en référence aux profils du Kw, notamment sa relation et son appartenance à un groupement professionnel particulier et les particularités qui le caractérisent et le différencient des autres travailleurs ordinaires.

1) Le contexte d'émergence du concept "Knowledge worker"

Les profonds changements des économies et des sociétés, conjugués à l'avènement des TIC, annoncent la venue de l'ère post-industrielle et montrent de plus en plus que la maîtrise de l'information et la gestion du savoir sont de nos jours un enjeu capital pour les organisations du savoir. De telles mutations n'ont pas été sans conséquence sur le Management des hommes, les paradigmes traditionnels qui ont jusque là prévalu s'avèrent inopérants, et les nouveaux appellent à de nombreuses réflexions sur les déterminants de l'action humaine, individuelle et collective, dans les organisations (Ben Hamouda, 2001). Force est de constater que les concepts actuellement en vogue de l'économie, du savoir et de l'entreprise intelligente propulsent au devant de la scène les acteurs du changement, ceux qui portent en eux la connaissance. Il s'agit des *Knowledge workers* (Drucker, 2000).

²² Dans un chapitre intitulé 'avantages construits et dynamiques d'apprentissages', Bellon (1997) définit le savoir comme l'ensemble des connaissances, expériences et informations dont les sources sont internes ou externes (in *Convergence et diversité à l'heure de la mondialisation*, Economica, pgs 290). Dans cette section, nous utiliserons les notions de connaissance et de savoir d'une manière indifférenciée.

L'idée défendue est qu'il n'est pas possible d'évoquer ce nouveau concept de Kw sans se référer aux facteurs qui ont favorisé son émergence et sans mettre en relief les organisations où ils s'investissent, et les domaines dans lesquels ils excellent.

1.1) L'avènement de la société du savoir propulsée par les TIC

Les TIC sont à l'origine du nouveau paradigme de l'immatériel et de l'économie du savoir. Aujourd'hui, utilisées en tous temps et lieux et dans tous les types d'environnement, elles renouvellent la nature du travail en intensifiant les besoins en créativité et innovation sur les marchés. La révolution des TIC est sans doute le phénomène majeur qui a marqué le passage à une ère d'utilisation intensive des connaissances et des compétences dans les organisations, et même ailleurs. Cette évolution rapide des TIC appelle à une rupture fondamentale avec le paradigme organisationnel en place. Les activités de l'organisation se trouvent complètement métamorphosées. Celles-ci deviennent moins physiques, moins centrées sur les produits tangibles et de plus en plus tournées vers les services et l'immatériel. La logique du marché appelle ainsi à replacer le client au centre de toute réflexion et manœuvre stratégique en vue de lui offrir une meilleure réponse à ses besoins et attentes (Quinn, 1992). La montée en puissance des TIC a profondément changé l'économie, le marché, la structure de l'industrie, les biens et services et leur distribution, la segmentation des clients selon leurs comportements et leurs valeurs, mais aussi les emplois et les marchés du travail. Internet et ses produits dérivés offrent aux organisations d'aujourd'hui de nombreux services permettant la circulation d'innombrables transactions économiques, financières, informationnelles et même idéologiques. L'e-commerce est devenu ainsi le principal canal de distribution des biens et services et même des emplois aussi bien administratifs que professionnels. Cette dynamique a favorisé la prolifération de nombreuses organisations axées sur les prestations de services intellectuels dites "*Professional Services Firms*"²³, et l'émergence de métiers et profils nouveaux de travailleurs centrés sur l'utilisation intensive des technologies informatiques (TI).

1.1.1) L'Impact des TIC sur la production des biens et services

L'évolution rapide des TI a également touché le domaine industriel. Grâce à ces outils, plusieurs avancées spectaculaires sont réalisées dans les systèmes de production. Outre les aspects de célérité, de production et parfois même de qualité qui lui sont associés, les processus de production sont passés à l'ère de l'automatisation tant recherchée avec inclusion de la télématique, de la bureautique et de la robotique. Dans une logique controversée d'ouverture sur le marché mondial

²³ La traduction francophone nous renvoie à la notion d'entreprise de Services Professionnels.

et de recentrage sur le cœur du métier, les TIC véhiculent de nouveaux modes de transactions, en renforçant les liens avec les centres d'information ou de relations de partenariat et d'alliance parfois même par simple échange de données (Ben Hamouda, 2001). Les systèmes informatiques intelligents peuvent intégrer toutes les opérations ensemble tout en travaillant avec les réseaux locaux des entreprises. Les outils des TIC favorisent dans ce sens non seulement la proximité et le rapprochement des distances, mais aussi la démocratisation de l'information et de la connaissance. L'intégration des TI dans les chaînes de production a fortement revalorisé la place du capital humain au milieu de la conduite des nouveaux systèmes et à toutes les phases charnières de la production de la richesse économique. Ce capital humain n'est plus appréhendé par sa force de travail, mais par son savoir et sa connaissance. Il occupe désormais une centralité incontournable de par son rôle et son statut nouveaux au sein des organisations.

1.1.2) L'impact des TIC sur la gestion des organisations

Les changements introduits par les TIC n'ont pas épargné le fonctionnement des organisations. De multiples reconversions organisationnelles ont du fait des TIC révolutionné les processus d'organisation, changé les modes de travail, renforcé la collaboration en réseau, refaçonné les relations dans le monde du travail, et redéfinit les qualifications et le statut de tout ceux qui s'y investissent et leur consacrent leurs temps. Le modèle d'organisation centré sur les notions d'emploi, de poste et d'opérations cède le pas, sous l'effet des TIC, à la proximité électronique et à la collaboration virtuelle dans des espaces de travail atypiques, éclatés et nomades. Aujourd'hui, les TIC créent des possibilités nouvelles de collecte des données, de développement des connaissances, de rationalisation des procédures. En effet, il est dorénavant possible de traduire l'information, en connaissance encadrée dans des bases de données et des systèmes d'informations, et de transformer les capacités technologiques en de véritables leviers de création, de partage, d'utilisation et de protection des connaissances. La prolifération de ces nouvelles technologies permet l'accès, le transfert et l'utilisation rapide de l'information et de la connaissance. Elle veille également au développement de nouvelles expertises et à l'enrichissement de l'intelligence individuelle et collective. Par le biais de l'intelligence artificielle et les systèmes experts ou de "*Business Intelligence*", "l'ordinateur" est devenu capable de remplacer l'homme dans les tâches et les raisonnements complexes, d'accroître la connaissance et d'aider à la prise de décisions. Les Kws seraient dans cette perspective ceux qui font de l'ordinateur leur principal outil de travail et de la connaissance à la fois leur input et leur output capital.

Cependant, cet atout de taille des TIC porte à croire que la connaissance n'est plus aujourd'hui l'apanage des humains. Cette position est remise en cause en raison de l'incapacité prouvée des TIC à s'adapter à la perpétuelle mouvance de l'environnement d'aujourd'hui. Les TIC servent uniquement au stockage des informations et à leur transfert. Elles renforcent les capacités de leur utilisation mais elles n'en permettent pas l'enrichissement. Elles améliorent l'exploitation de l'existant, mais ne peuvent autoriser l'exploration de ce qui est en devenir (Mansour, 2010). Les avancées en matière de TIC sont le produit des échanges et des relations entre les Kws. Ces derniers veillent à l'actualisation des TIC en les rendant plus compatibles avec les besoins des organisations et de leurs clients. Ce capital humain devient le nouvel actif stratégique pour toute organisation, et tout particulièrement les *Knowledge-Intensive Organizations*. Le besoin prononcé des organisations du savoir à vouloir intégrer, employer les Kws et les retenir devient si important qu'elles sont devenues aujourd'hui une référence pour définir l'identité de ces principaux acteurs.

1.2) La prolifération des "Knowledge-intensive Firms"

L'avènement de la société du savoir, le recours aux TIC, l'alignement sur les références de performance mondiale, l'essai de nouvelles formes d'agencement des activités, la compression des coûts de production, l'amélioration des interfaces de communication et la valorisation des actes de gestion ont participé au changement et à la redéfinition de l'univers organisationnel. Une nouvelle vision du fonctionnement optimal des organisations s'est construite autour de la connaissance et de ceux qui la porte. Tous ces facteurs ont eu pour conséquence directe l'émergence des *Knowledge-Intensive Firms*. Ce concept a été inventé suite à l'émergence de l'approche *Knowledge-Based* qui définit l'organisation du savoir comme celle exclusivement fondée sur la connaissance des Kws. Pour Starbuck (1992), ce sont des organisations où la connaissance prend le dessus sur le travail et le capital comme premier facteur de production, où le "*core competence*" est basé sur les compétences intellectuelles du capital humain qu'elles déploient dans la création et le développement de produits ou services nouveaux (Alvesson, 2004 :p.17).

1.2.1) Définition des Knowledge-intensive Firms

Nombreuses sont les recherches qui ont été consacrées à l'analyse et la compréhension des spécificités et du mode de fonctionnement de ces organisations (Starbuck, 1992 ; Drucker, 1999 ; Alvesson, 2004). Les organisations du savoir sont un nouveau type d'organisation qui se ressource de très hauts potentiels humains et qui met en œuvre des compétences d'organisation exceptionnelles lui permettant d'attirer, mobiliser, développer et transformer les connaissances de ce potentiel en

vue de maximiser la création de valeur pour les clients. La principale caractéristique des organisations du savoir est la capacité à résoudre des problèmes complexes à travers des solutions créatives et innovantes (Alvesson, 1993 :p.1000). Ainsi, ces organisations se distinguent par deux choses : *la valeur de leur capital humain* et *la force de leurs processus* qui permettent de transformer des connaissances individuelles en des compétences distinctives, facteur critique de démarcation sur le marché (Starbuck, 1992). Le rôle de ces organisations du savoir consiste à gérer non seulement les connaissances encadrées dans les schèmes mentaux des porteurs du savoir, mais aussi à créer une dimension dynamique à la création et la diffusion du savoir sous forme de "*Core competencies*". Elles sont aussi celles qui savent comment chercher les manières de transformer le savoir individuel et personnel des Kws en savoir social partagé, et l'utiliser dans la réalisation des objectifs stratégiques.

1.2.2) Les spécificités des Knowledge-intensive Firms

D'autres chercheurs se sont intéressés à l'analyse des spécificités structurelles et managériales de l'organisation du savoir. Dans cette perspective, la stratégie, la structure, la culture et le pouvoir dans ces organisations se trouvent complètement métamorphosés (Tableau 1-3). La stratégie est ici construite en fonction du "*Core competence*" (stratégie d'alliance ou de recentrage, etc.), et en cohérence avec les stratégies de RH. Cette organisation est apparentée à un réservoir de connaissances. Il ne s'agit pas d'une collection d'employés "généralistes", mais plutôt d'une constellation d'individus ayant des compétences hautement spécifiques et distinctives par rapport aux concurrents. L'organisation du savoir est dotée d'une structure flexible et adaptative. La structure est décloisonnée et encourage l'intégration des connaissances développées dans chaque département de l'organisation. C'est par le système d'organisation du travail que ces compétences spécifiques seraient ensuite mises en réseau, grâce à quoi l'organisation est capable d'acquérir des connaissances développées en dehors de ses propres frontières. D'après Handy, (1996), la structure renversée ou en "toile d'araignée" construite autour des groupes de professionnels serait mieux adaptée à l'organisation du savoir. L'organisation du savoir change de culture et d'identité qui remplacent les ordres directifs et les mécanismes de contrôle par une plus grande autonomie d'action et flexibilité de travail (Alvesson, 2000). Elle véhicule une culture "apprenante" et des valeurs de créativité et d'innovation. Les groupes de travail doivent développer des capacités d'autogestion qui leur permettent de mieux gérer les processus créatifs et la mobilité intellectuelle qu'ils mobilisent. Cette culture confère à l'organisation du savoir une nouvelle identité centrée sur le savoir comme actif stratégique. Quant au pouvoir, il est entre les mains de ceux qui détiennent les compétences stratégiques dans l'organisation. Il s'agit d'un pouvoir décentralisé,

voire démocratisé. Ces profonds changements interpellent une reconfiguration des politiques et pratiques de GRH centrées sur la valorisation du capital humain comme le principal déterminant de l'avantage compétitif. Pour Horwitz et al. (2003), la stratégie, la structure, la culture, le pouvoir et les pratiques de GRH interagissent efficacement pour attirer, retenir et motiver les Kws, et veiller par conséquent au développement de leur engagement organisationnel.

Tableau 1-3 : Différence entre Organisation traditionnelle et Organisation du savoir

	Organisation traditionnelle	Organisation du savoir
<i>Stratégie</i>	Fermée et basée sur la force du travail	Ouverte et basée sur le savoir
<i>Structure</i>	Hiérarchique, rigide	Plate, dynamique
<i>Culture</i>	Discipline	Innovation et créativité
<i>Pouvoir</i>	Autorité, commandement, et contrôle	Autonomie, communication, et collégialité
<i>Profil</i>	Travailleur manuel	Travailleur du savoir

Dans la complexité de distinguer les différents types d'organisation du savoir, Blackler (1995) propose une approche juxtaposant d'une part les organisations qui travaillent sur des problèmes standardisés ou routiniers et celles qui ont pour mission la résolution de nouveaux problèmes, et d'autre part le travail individuel et collectif. Chaque type d'organisation donne lieu à une forme de *Knowledge work* et décrit les compétences requises des Kws (Tableau 1-4).

Tableau 1-4 : Les types d'organisation du savoir et le Knowledge work

Cadre de travail collectif	Organisation centrée sur les routines - Accent mis sur la connaissance encadrée dans la technologie, les rôles et les procédures - Compétences génériques de base.	Organisation intensive en communication - Accent mis sur les connaissances construites à travers les échanges sociaux. - La collaboration et la construction d'une compréhension collective sont des processus fondamentaux dans ce type d'organisations.
Cadre de travail individuel	Organisation dépendant des experts - Accent mis sur les compétences portées par certaines ressources. - L'engagement de ces ressources clés, leurs compétences et réputation sont au centre de la stratégie de l'entreprise.	Organisation intensive en connaissance Focalisation sur création de connaissances nouvelles à travers le travail conceptuel et empirique du capital humain.
	Problèmes routiniers	Problèmes variables

Source : Blackler (1995 :p.1031)

En résumé, cette approche est fort intéressante. Elle permet non seulement de distinguer les différents types d'organisations du savoir, mais aussi de mettre

l'accent sur la dynamique interne pour la construction de la connaissance et le rôle prépondérant des acteurs individuels et collectifs. Elle permet d'identifier pour chaque type d'organisation, la nature du *Knowledge work* qui lui correspond.

1.3) L'intensification des besoins en "*Knowledge Work*"

Les Kws sont souvent définis par rapport au travail qu'ils effectuent : le *Knowledge work*. Un tel travail reste, lui-même, difficile à classer dans une catégorie ou dans une autre. De ce fait, le travail des Kws est par nature largement déstructuré, obéissant aux contingences du marché, à la nature de la demande qui émane des organisations, et se présente alors comme un travail fluctuant, instable et largement déterminé par des variables qui lui sont externes. Le concept de *Knowledge work* a été récemment traité dans la littérature spécialisée en management des connaissances et en théorie des organisations. En dépit de cet intérêt, ce nouveau concept soulève encore des questionnements. De nombreux auteurs attestent de l'ambiguïté de ce concept (Scarborough, 1999 ; Alvesson, 2001). Iivari et Linger (1999) ont remarqué qu'il est difficile de saisir en entier la nature *Knowledge work* du fait qu'il n'est pas un corps de pratiques homogènes donnant lieu à des modes d'actions et de comportements spécifiques. Le *Knowledge work* présente plutôt plusieurs caractéristiques qui sont parfois même contradictoires.

1.3.1) Les champs professionnels relatifs au *Knowledge Work*

Les *Knowledge workers* s'identifient non pas par rapport à une profession structurée et organisée, mais surtout par rapport au travail qu'ils effectuent ou plus précisément par rapport aux services qu'ils offrent aux organisations qui les sollicitent. A cet effet, Scarborough (1999:p.5) affirmait " *...in this perspective, the lack of occupational identity, far from being indicative of the limitations of the concept, is arguably one of its most important features. Lacking the demarcations and controls of conventional professional groups, knowledge workers are defined primarily by the work that they do*". Le « *Knowledge work* » a été défini de plusieurs et différentes manières. Pour tenter d'apporter une définition, Alvesson (2001) conseille de cerner les corps de métiers scientifiques relatifs au *Knowledge work* et leurs spécificités.

Certaines contributions ont essayé de délimiter les champs professionnels dans lesquels s'inscrit le *Knowledge work*. L'usage à outrance de la notion de profession pour définir le travail des Kws a donné lieu à de nombreuses confusions. D'après Thévenet (2006 :p.16-17), la notion de professionnel fait référence, dans une première acception, aux formes d'institutionnalisation clairement identifiées, telles que les organisations syndicales ou encore les fédérations professionnelles. Récemment, cette

notion de professionnel est associée aux métiers constitués en professions organisées en dehors des institutions dans lesquelles interviennent les professionnels qui respectent leurs propres codes déontologiques et valeurs d'éthique, tels que l'ordre des médecins ou des avocats ou encore des experts comptables. Cette catégorie est représentative certes d'un travail intellectuel, mais elle est plutôt rangée parmi les activités professionnelles traditionnelles. La notion de "professionnalité" s'élargit et s'étend au-delà des frontières habituelles de l'entreprise pour faire partie des institutions. Le professionnalisme apparaît ainsi comme une qualité, une vertu qualifiant les travailleurs les plus compétents et performants au travail indépendamment de leur activité professionnelle. Elle est aussi de plus en plus perçue comme une valeur du travail par opposition au "sans profession".

Davenport et al. (1996) ont précisé un ensemble d'activités qu'ils considèrent fondées sur la connaissance du fait de l'avènement de la société du savoir et la prolifération des TIC. Il s'agit, en effet, d'une nouvelle version plutôt moderne des activités professionnelles centrées sur une expertise à la fois spécifique et distinctive par rapport aux pairs et partenaires. Reed (1996) distingue trois groupes : les professions traditionnelles ou libérales (avocat, médecin, etc.), les professions organisationnelles (gestionnaire, administrateur, etc.) et les Kws (analyste de la technologie de l'information, programmeur, etc.). Pour Alvesson (2004), ce sont essentiellement les activités de Management et de Conseil en TI, les activités de "High tech" et celles de Recherches et Développement pour créer et développer des produits ou services nouveaux (Ranft & Lord, 2000 ; May & al.2002; Horwitz & al. 2003 ; Paré & Tremblay, 2007). Quinn et al. (1996), cite l'informatique, les systèmes d'information, la biotechnologie. Il existe d'autres "métiers du savoir", comme les activités davantage axées sur les prestations de services intellectuels dans le domaine de la technologie, mais aussi par exemple dans le domaine financier. Kinnear et Sutherland (2000 :p.106), pour qui les Kws sont impliqués dans les activités de recherche et de recherches appliquées, de création de nouveaux processus ou nouvelles productions, et de consulting dans les secteurs financiers et les technologies. Dans nos travaux antérieurs, nous nous sommes intéressés aux métiers informatiques dans le secteur bancaire (El Akremi & Trabelsi, 2003 ; Trabelsi & Le Berre, 2009).

1.3.2) Les caractéristiques du Knowledge Work

De toute évidence, le travail dans l'Organisation du savoir n'est pas le même travail que celui qui a longtemps servi de référence. Les travailleurs qui s'investissent dans ce type organisation sont des Kws. Ils font un « *Knowledge work* ». Le « *Knowledge work* » est fondamentalement différent du travail traditionnel. Plusieurs auteurs ont essayé d'identifier les principales caractéristiques du travail du savoir.

Dans ce qui suit nous nous intéresserons aux apports d'auteurs dont l'objectif est de connaître les caractéristiques spécifiques des *Knowledge Work*, et les différents types de *Knowledge work* qui en découlent (Janz & al., 1997 ; Iivari et Linger 1999).

Janz et al. (1997) attestent de la variabilité du *Knowledge work* dans le contexte de l'organisation du savoir en faisant référence à la nécessité d'actualisation et de renouvellement permanent des compétences spécialisées. Ces auteurs mettent l'accent sur des caractéristiques telles que l'autonomie pour avoir un contrôle sur leur travail, la responsabilisation pour résoudre les problèmes complexes, l'ouverture sur les nouvelles technologies et l'interdépendance avec les pairs pour développer et renouveler des compétences spécialisées, l'accès permanent aux processus d'apprentissage pour acquérir et partager des connaissances nouvelles dans l'organisation, ou pour créer et innover des produits ou services nouveaux. Benson et Brown (2007 :p.125) répartissent les caractéristiques du *Knowledge work* en trois dimensions distinctes : (1) la nature variable et dynamique qui le rend incertain, (2) le degré de son interdépendance réciproque dans des processus multiples et simultanés et (3) le degré d'autonomie dont les Kws disposent pour l'accomplissement de leurs fonctions.

D'après Iivari et Linger (1999), le *Knowledge work* est essentiellement hétérogène et il convient de gérer chaque type de travail de manière spécifique. Pour aller au bout de cette idée, ils ont proposé une grille opposant deux dimensions : la variété du travail et son applicabilité (Tableau 1-5). La **variété du *Knowledge work*** renvoie à la multiplicité des situations rencontrées dans le travail. Une grande variété du travail signifie que la connaissance doit être généralisée pour couvrir les nouvelles situations. Quant à l'**applicabilité du *Knowledge work***, elle renvoie à la possibilité de mettre en action les schémas construits dans le travail. Une applicabilité faible signifie pour l'organisation que le savoir doit être plus concret et spécifique pour s'appliquer à la situation en place. La classification peut être présentée ci-dessous :

Tableau 1-5 : La typologie du Knowledge work

Haute applicabilité	Knowledge work routinier	Travail professionnel
Faible applicabilité	Knowledge work du type métier	Knowledge work créatif
	Faible variabilité	Haute variabilité

Source : Iivari et Linger (1999 :p.5)

Le Tableau 1-5 décrit quatre différents types de *Knowledge work*: *routinier*, *professionnel*, *créatif* et *travail centré sur l'expertise individuelle*. Sachant la variabilité du *Knowledge work*, nous nous intéresserons à ces deux dimensions pour interpréter les différents types de *Knowledge work*. La première, une faible variabilité du Kw implique deux types de *Knowledge work* différents selon le degré d'applicabilité : routinier et axé sur le type de métier. Le *Knowledge work* « **routinier** » se caractérisant par une applicabilité élevée, porte sur l'exploitation des routines en place. L'accumulation de connaissances spécifiques dans le temps permet l'exploitation ultérieure. Cependant, la seule logique d'exploitation risque d'abraser la base de connaissances de l'entreprise. Si elle permet à court terme de faire l'économie de la créativité, l'exploitation des routines risque à long terme d'atrophier les capacités d'innovation de l'organisation. Le *Knowledge work* du type « **métier** » présentant une applicabilité faible, nécessite un savoir spécifique et spécialisé. En revanche, une haute variabilité donne lieu à deux types de *Knowledge work* : *professionnel* et *créatif*. Le premier est applicable dans tous les cas. Il s'agit du travail de l'expert doté d'une expérience professionnelle lui permettant d'appliquer ses connaissances à des situations de travail multiples. Le second est le cas le plus représentatif de la nature créative du *Knowledge work*. Il s'agit d'un travail dont les possibilités d'application sont faibles et pas du tout évidentes. C'est donc un travail créatif où l'individu et le groupe font usage de leurs capacités d'imagination pour résoudre de nouveaux problèmes et permettre leur application dans l'organisation.

Ceci dit, le *Knowledge work* n'est pas simplement un travail à forte intensité de savoir "knowledge intensive", mais c'est aussi un travail intensément **ambigu** "ambiguity intensive" (Alvesson, 1993 : p.1000-1004). Le *Knowledge work* est souvent décrit en référence à sa nature cognitive, intangible et non observable. Ledford (Ledford, 1995), le définit comme un travail essentiellement intangible, varié, de synthèse, non routinier, plein d'incertitude et souvent créatif. Il est aussi analysé comme un travail hautement variable qui ne s'organise pas autour de tâches routinières et répétitives et ne se réduit pas à un travail s'appuyant uniquement sur les méthodes scientifiques rationnelles. La forte incertitude des situations à gérer et la grande variabilité des problèmes à solutionner fait par définition partie intégrante du champ d'application du *Knowledge work*, tout contrairement à d'autres activités à faible incertitude où les compétences exigées pour évaluer des problèmes et leur trouver des solutions sont facilement accessibles et ne fournissent pas d'espace nécessaire pour le développement d'expertise socialement reconnue. Cette ambiguïté entourant le concept de *Knowledge work* et la difficulté d'identifier des critères adéquats signifient que les résultats de travail des Kws seront très difficiles à évaluer par les experts. D'après Alvesson (1993 :p.1007), il existe trois principales caractéristiques qui font que le *Knowledge work* est ambigu : le savoir, l'expertise et les résultats. "L'ambiguïté

intensive" du travail des Kws, leur confère un pouvoir au-delà toute possibilité de contrôle ou d'évaluation par les experts. Il convient dès lors de les juger sur les résultats en terme de qualité du travail et de satisfaction de la clientèle.

2) Le concept de Knowledge worker : un essai de définition

L'étude des déterminants de l'engagement organisationnel des Kws ne peut se soustraire à une compréhension claire de l'identité de ces acteurs. Pour Scarbrough, (1999), le terme de Kw, bien qu'il soit aujourd'hui largement sollicité et utilisé dans les écrits sur le management, souffre d'une crise d'identité. Bouchez (2006) atteste que l'usage du concept Kw correspond assurément à une réalité assez tangible et en croissance, mais demeure d'après cet auteur, encore largement flou et faiblement opératoire, même si le concept Kw signifie selon Drucker (1999) un travailleur appartenant à une nouvelle catégorie qui travaille autrement et devrait faire l'objet d'un management autre que celui qui a été jusque là dominant. Une revue de la littérature nous permettra de constater que malgré un certain engouement, le concept de Kw souffre encore d'un manque de fondement théorique (Scarbrough, 1999 ; Alvesson, 2000). N'appartenant pas à une catégorie professionnelle déterminée, et obéissant dans une large part aux contingences organisationnelles et environnementales, le concept de Kw est défini de multiples manières. Ainsi, dans la divergence des définitions proposées par les auteurs, nous tenterons de relever les points de convergence fixant des repères pour reconnaître les profils de Kw et les distinguer des autres populations proches.

2.1) Le Knowledge worker : revue de la littérature

Victime de son succès, le concept de Kw est difficile à cerner dans une définition précise. La foison des écrits explique pourquoi ces nouveaux profils particuliers de travailleurs sont souvent identifiés par référence à la nature de leur travail intellectuel ou aux organisations auxquelles ils appartiennent (Bouchez, 2004).

Drucker (1996 :p.78), définit les *Knowledge workers* comme : « *les employés qui portent le savoir comme ressource clé que l'organisation ne possède pas* ». Il affirme que la société "post-capitaliste" est déjà, et sera de plus en plus une société du savoir. Dans cette nouvelle configuration, les entrepreneurs du début du siècle vont disparaître et seront remplacés par des investisseurs anonymes détenant non plus le capital, ou la force de travail, mais plutôt la *matière grise*. Drucker (1993 :p.27) les décrit alors comme : « *une nouvelle race de capitalistes, des salariés anonymes et sans visage* ». Le savoir est ainsi devenu la ressource première à la disposition de tous les individus ; il faut dès lors le traduire en connaissances spécialisées servant à croiser et donner sens

à des informations issues d'univers différents pour innover et créer des produits et services nouveaux. Drucker (2002 :p.76) y ajoute que les Kws sont devenus les créateurs de richesse et d'emplois, puisque la survie et la performance des entreprises dépendront du savoir et du haut niveau d'éducation de ce capital humain. Les Kws sont des experts dans leurs fonctions et domaines de compétence. Ils disposent de meilleures connaissances sur le travail qu'une autre personne dans l'organisation (Drucker, 1998 :p.158). Les kws ne peuvent pas être gérés comme des subordonnés, ils sont des associés ; ils peuvent être des personnes âgées ou des jeunes, mais ils ne sont pas des managers et des subordonnés (Drucker, 1998 :p.158). Les organisations ne pourront pas tirer profit de cette nouvelle "race" de travailleurs du savoir si elles n'arrivent pas à mesurer leur productivité et ne savent pas comment les retenir et les engager (Drucker, 1996).

Quinn et al. (1996) assimilent les Kws à des *travailleurs intellectuels* qui développent des savoirs spécialisés. Supposés bénéficier d'une formation d'élite consolidée par des capacités à la fois opératoires et résolutoires, ces travailleurs disposent également d'une créativité autonome dont ils se servent dans la réalisation de leur travail. Ils fonctionnent en réseaux de pairs et partenaires, et refusent souvent les évaluations faites par des personnes extérieures à leur discipline. Ils ont souvent tendance à se croire dotés d'un discernement au dessus de toute critique dans tous les domaines. Les Kws ont une orientation-client dont l'objectif est le recentrage sur la satisfaction de la clientèle. Quinn et al. (1996 :p.238) considèrent que « *l'activité du travail intellectuel typique nécessite généralement la perfection plutôt que la créativité. Pour satisfaire le client, il faut surtout lui fournir, avec une fiabilité à toute épreuve, un savoir spécialisé intégrant les compétences les plus avancées sur le marché* ».

Handy (1996 :p.85) considère les Kws comme des *professionnels* qui se situent au niveau de la première feuille du trèfle. Ils forment ainsi le noyau dur de chaque organisation et disposent généralement d'un haut niveau de qualification et d'un portefeuille de compétences spécifiques qu'ils veillent à actualiser en permanence. Ils sont indispensables à l'organisation à laquelle ils appartiennent, dans le sens où ils détiennent le savoir propre à celle-ci. Ainsi, « *perdre ces professionnels équivaut pour l'organisation à perdre une partie d'elle-même* ». Ces professionnels offrent aux organisations des services intellectuels personnalisés de haute valeur qui les rendent difficilement remplaçables. Pour ces raisons ces organisations sont prêtes à investir dans ce profil de compétence, même à des prix exorbitants. Ces professionnels considèrent le travail comme une source de valorisation personnelle qui donne un sens à leur vie, mais ceci demeure tributaire de leur perception de la qualité de rétribution, de l'autonomie et des signes de reconnaissance qui leur sont témoignés.

2.2) Les Knowledge workers : distinction avec d'autres populations proches

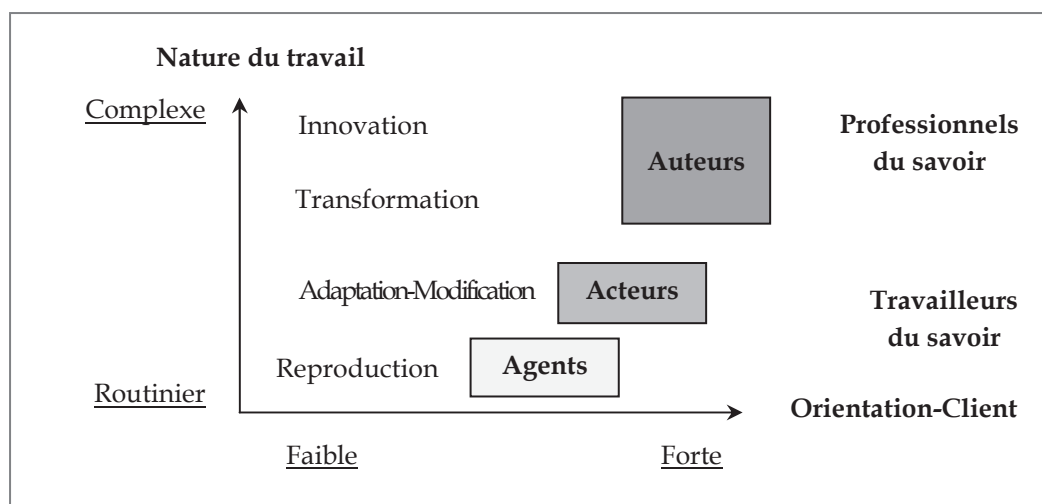
Selon Drucker (2000), la dernière décennie a été témoin de l'apparition du Kw, une nouvelle catégorie de travailleur payé non pas pour produire ou contrôler un produit ou exécuter un travail, mais pour collecter, développer, traiter et appliquer de l'information et la traduire en connaissance. Pour cet auteur, il s'agit d'une population de nouveaux "travailleurs" qui manipulent des signaux électroniques et offrent leur intelligence aux entreprises qui demandent de tels potentiels. Il les différencie des travailleurs ordinaires en fonction de leur "pouvoir mental" issu de leur savoir tacite par rapport au pouvoir des muscles relatif au travail manuel. Si les Kws se demandent à chaque fois comment leur travail devrait être effectué, les travailleurs ordinaires n'ont même pas le droit de réfléchir à une telle question : le travail est prédéterminé et routinier. Faisant un travail essentiellement conceptuel, Drucker (1999 :p.83), les décrit comme ceux qui portent le savoir comme un capital puissant. Les Kws ne sont pas uniquement ceux qui font des prestations de services intellectuels en conseil, mais aussi les "*technologists*" qui combinent dans leur travail, facultés intellectuelles et habiletés manuelles. Le *Knowledge work* exige d'eux une connaissance théorique fortement avancée et une dextérité manuelle. Les Kws tendent à travailler sur des projets, dans des équipes en s'occupant des questions et problèmes souvent opposés aux tâches. Les Kws prêtent autant attention au succès organisationnel à long terme qu'à l'efficacité de l'organisation à court terme.

Dans le repérage des Kws, Bouchez (2004; 2006) propose de passer des repères typologiques aux critères typologiques permettant d'après lui de mieux comprendre les formes et comportements managériaux qui peuvent y être liés. Il retient deux principaux critères, à savoir : la nature dominante du *Knowledge work* et l'intensité de l'orientation-client. Dans la population de Kws, il distingue ce qu'il nomme "*les travailleurs du savoir*" et "*les professionnels du savoir*"²⁴. Les premiers font un travail relativement routinier de traitement de l'information consistant à la reproduire et/ou l'adapter et la modifier en fonction des situations. Ces profils de travailleurs du savoir sont ainsi appelés à apporter des réponses et proposer soit des solutions prédéterminées en référence à des processus standardisés (employés de *call centers*), soit d'autres, nouvelles, en fonction des besoins exprimés ou des spécificités des problèmes rencontrés (formateurs, journalistes, etc.). Les seconds font un travail qualitatif plus conceptuel de manipulation des concepts et de création d'idées nouvelles. Il s'agit plus précisément d'un travail complexe de transformation et d'innovation exigeant des compétences expertes (analystes financiers, banquiers d'affaires, etc.) et créatives (designers, informaticiens, etc.) supérieures à la simple maîtrise professionnelle amenant non seulement à la résolution des problématiques

²⁴ Pour nous, les *Knowledge workers* sont ceux nommés par Bouchez les professionnels du savoir.

complexes, mais aussi la création d'autres projets, produits, services innovants. D'après cet auteur, si les travailleurs du savoir ont moins d'interaction avec les clients, les professionnels du savoir, et notamment les prestataires de services intellectuels, interagissent directement avec les clients pour leur vendre des Conseils en Management ou en Technologie, etc. Ce profil particulier de Kw a, de par la nature de son travail conceptuel et son rôle persuasif à convaincre la clientèle, une place prépondérante dans l'organisation, voire même stratégique (Figure 1-5).

Figure 1-5 ²⁵: Distinction entre les travailleurs du savoir et les professionnels du savoir



Thévenet (2006 :p.19-20) reprend une distinction faite par Gouldner en 1957 dans laquelle, la dichotomie entre les différents profils de Kws serait basée sur l'identification à l'organisation. Tout d'abord, les "Cosmopolitains" seraient les professionnels du savoir en se référant principalement à leurs compétences fortement sollicitées sur le marché de l'emploi. Cet avantage de l'offre sur la demande d'emploi donne à cette catégorie particulière de professionnels le pouvoir de négocier librement leurs compétences. Ils se projettent dans leur carrière plutôt à l'horizontale qu'à une accession hiérarchique dans l'organisation, ce qui fait d'eux des volatiles moins loyaux et encore moins adeptes de l'engagement organisationnel. Ensuite, ce profil de Kws s'inscrit à l'opposé de ceux surnommés les "locals" dont les compétences sont spécifiques à l'organisation, et du fait sont difficilement transférables ailleurs. Certes, l'unicité de leurs compétences est un atout capital aussi bien pour eux que pour l'organisation dans la mesure où elle constitue une des conditions d'acquisition d'un avantage compétitif durable (Barney, 1991 ; Barney & Wright, 1997 ; Lepak et Snell, 2002), mais de telles compétences marquées par l'identité de l'organisation sont difficilement négociables ailleurs, réduisant ainsi les chances d'une progression en dehors de l'organisation.

²⁵ Source : Fait par nous-mêmes et inspiré par Bouchez (2006 :p.38 et 41).

2.3) Les profils des *Knowledge workers* : essai de définition

Même si la littérature abonde de diverses définitions du concept de Kw, au fond la signification de chacune renvoie à des critères devenus de l'ordre du commun. D'après Bouchez (2004 :p.214), il existe deux conditions capitales pour être considéré comme un Kw : la première stipule « *la détention de savoirs spécialisés et formalisés, résultant d'une formation supérieure, constituant la base des prestations intellectuelles qu'ils fournissent, et une condition d'exercice de cette activité par laquelle ils gagnent leur vie* » ; la deuxième est liée à « *l'existence de "barrières à l'entrée", institutionnalisées pour ceux qui ne remplissent pas les conditions requises de formation ou de références "professionnelles" supposées garantir l'usage de méthodes de travail professionnelles* ». Ces deux conditions sont certes très importantes, mais insuffisantes pour définir les profils de Kws. L'accent va être ici mis sur la définition des compétences des Kws en référence à la nature du savoir, le rôle et le statut qu'ils occupent dans l'organisation.

Pour Alvesson (2004), les Kws répondent à certains critères spécifiques. D'après cet auteur, les Kws appartiennent à une institution véhiculant une culture professionnelle distincte et des valeurs d'éthique particulières. Ils se prévalent par une formation supérieure spécialisée, certifiée, et formellement basée sur un enseignement théorique de la science. Ce sont des travailleurs à haut potentiel qui disposent des connaissances théoriques et analytiques acquises via un enseignement formel afin de développer de nouveaux produits ou services (Herrbach & Mignonac, 2001). Les Kws font un travail de nature intellectuelle, assez conceptuelle et autonome. Ils disposent de grandes capacités de résolution des problèmes complexes exigeant une expertise et des compétences spécifiques. De telles compétences doivent être multiples pour autoriser une compréhension de toutes les situations rencontrées.

Selon Iansiti, (1995), les Kws développent des compétences "en forme de T". Ces compétences sont caractérisées par une connaissance technique spécialisée du domaine d'activité et une connaissance générique des autres disciplines ; les développer permet aux Kws de résoudre des problèmes non familiers pour lesquels il n'existe pas de réponses programmées dans leurs domaines d'expertise. De telles compétences sont aussi nécessaires pour travailler en groupes multifonctionnels où l'intégration des différentes connaissances fonctionnelles devient plus facile quand la base de connaissances du Kw est plus large. Plus celle-ci est large et spécialisée, plus l'organisation du savoir pourrait augmenter les chances de développer de nouvelles expertises fortement prisées sur le marché, à forte valeur ajoutée. Les Kws disposent plutôt d'une compétence circonstancielle dynamique reliant la science à la faculté

d'analyse et de résolution des nouveaux problèmes. Ils requièrent en effet des habiletés à jongler entre la rationalité, l'intuition, la créativité et la flexibilité face aux situations complexes et incertaines. La variabilité des problèmes rencontrés exige des Kws une capacité d'adaptation et de changement.

Figure 1-6 : Essai de définition du Knowledge work

Les Kws sont souvent les élites sortantes des grandes écoles ayant suivi une formation académique hors pair. Ils se prévalent également par un savoir technologique spécifique, un pouvoir cognitif important et une faculté de raisonnement unique. Ils sont détenteurs d'habiletés à observer, synthétiser et interpréter des bases de données et à communiquer de nouvelles perspectives et significations pour mener des décisions, processus et solutions de manière efficace pour l'organisation. Ils sont des auteurs influant le processus de création du savoir de par leur contribution active dans le partage des informations/connaissances avec les collaborateurs de l'équipe. Ils sont à la fois compositeurs et protecteurs du "Core Competencies" autour duquel se recentre la principale activité des organisations. Ils sont de par le déploiement efficace de leurs compétences individuelles et collectives, les créateurs de valeur ajoutée pour les organisations, et dont le départ volontaire serait une menace d'effritement du capital intellectuel et de perte de l'avantage compétitif.

En résumé, même si au vu de la littérature disponible, les auteurs ne s'accordent pas dans la définition du concept de Kws en raison notamment de la volonté de chacun d'y apporter sa propre contribution, la plupart d'entre eux réclament haut et fort la nécessité d'investir dans ce capital humain et de lui réserver un Management spécifique répondant à leurs attentes.

Section III – Les Knowledge workers au coeur du Management Stratégiques des Ressources Humaines

L'idée d'un Management spécifique aux Kws avait très peu effleuré les esprits des adeptes des théories des ressources (Wright & al.2001). Ces derniers associent le capital intellectuel détenu par l'organisation à la création d'un avantage compétitif, qui devrait par conséquent être pris en considération lors de la formulation de la stratégie (Le Boulaire & Retour, 2008 :p.2). Ils se sont concentrés sur la relation entre le capital intellectuel et l'avantage compétitif, sans se référer aux déterminants de cette relation. Ce n'est que récemment que certains auteurs proposent quelques réponses en favorisant le lien entre le Management stratégique et la GRH. En raison de sa contribution à la création d'avantage compétitif, elle est aujourd'hui perçue comme « *une fonction vitale qui peut conduire au succès d'une organisation* » (Bacon, 2001 :p.363). Depuis, le Management Stratégique des Ressources Humaines (MSRH) est devenu un champ de recherche très prometteur, voire même un prolongement inéluctable des approches par les ressources (Ulrich & Lake, 1990 ; Lado & Wilson, 1994). Cette nouvelle perspective de recherche a suscité l'intérêt de plusieurs auteurs qui ont essayé de savoir quand et comment la GRH devrait intervenir dans le processus stratégique pour créer un avantage compétitif durable (Cappelli & Crocker-Hefter, 1996 ; Ulrich, 1998). Le peu de consensus sur la relation entre le capital humain et l'avantage compétitif nous amène à découvrir le phénomène du "Black box" à travers une approche comportementale centrée sur l'étude de **l'engagement organisationnel**. Dans la foison de ces travaux antérieurs, la rémunération est tantôt abordée comme une pratique individuelle étudiée séparément (Barette & Simeus, 1997) , tantôt comme une pratique intégrée dans une combinaison ou configuration de "Best practices" de GRH. La littérature témoigne du rôle stratégique de la rémunération en tant que "High-Commitment practices".

1) Les approches du MSRH centrées sur la relation entre le capital humain et l'avantage compétitif

Le passage du rôle technique au rôle stratégique de la rémunération revient à l'émergence du Management Stratégique des Ressources Humaines (MSRH). D'après une définition plutôt générique, le MSRH représente l'ensemble des activités de déploiement efficace des RH afin de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques. Puis, le MSRH est de plus en plus appréhendé comme un ensemble de pratiques ou de systèmes implantés par l'organisation afin de conquérir un avantage compétitif durable grâce aux contributions de certaines ressources clés. En effet, outre son rôle traditionnel de communiquer la vision stratégique de la direction aux salariés en leur facilitant sa compréhension, le MSRH peut désormais

jouer un rôle central dans l'articulation de cette vision stratégique avec la formation du capital intellectuel et son extension dans l'alignement bénéfique de l'organisation sur son environnement. Il est ainsi considéré comme le « *maillon* » qui manquait pour assurer la réalisation de la chaîne de valeur d'une organisation. Le MSRH peut contribuer à soutenir un avantage compétitif durable en entretenant les relations sociales complexes enracinées dans l'histoire et la culture de l'organisation qui permettent de construire un capital intellectuel ou un "*Core Competencies*" spécifique à l'organisation. Le MSRH facilite aussi le développement des comportements discrétionnaires ou extra-rôle dont les Kws sont les principaux auteurs. Notre objectif est d'identifier dans la foison des approches stratégiques, l'importance accordée à la rémunération parmi les pratiques de GRH les plus à même de retenir des Kws et susciter leur engagement organisationnel.

Pour une gestion stratégique des Kws, Drucker (1999 ; 2000) et d'autres auteurs orientent les organisations vers le MSRH qui s'est principalement focalisé sur la contribution du capital humain dans la création d'un avantage compétitif durable (Arthur, 1994 ; Huselid, 1995 ; Schuler & Jackson, 1995 ; Pfeffer, 1998). Cette relation est souvent abordée à travers le bon déploiement des pratiques de GRH, et ce selon divers angles d'analyse théorique parmi lesquelles nous citons trois principales approches, à savoir : *contingente*, *universaliste* et *configurationnelle*. La rémunération est ici considérée comme un élément du tout dans une combinaison ou une configuration de "meilleures pratiques" de GRH, et ce dans l'objectif de mesurer leurs effets distincts et synergiques sur la performance.

1.1) L'approche contingente centrée sur les stratégies externes

L'approche contingente atteste de l'intérêt manifesté à l'étude de la cohérence ou le "fit" entre types de stratégie d'activité et types de politique de GRH ; le principe est qu'il y ait un *alignement vertical*. Ainsi, la position stratégique de l'organisation a tendance à influencer le style et les pratiques de GRH (Youndt & al., 1996). L'avantage concurrentiel repose sur la capacité des organisations à gérer les ressources clés génératrices du savoir en s'assurant que les stratégies de RH sont alignées avec les stratégies d'activité. Cette relation "florissante" entre le capital humain et l'avantage concurrentiel milite en faveur du rôle de support organisationnel des pratiques de GRH pour maintenir efficacement ce lien de causalité à long terme. En effet, le rôle du MSRH dans cette dynamique est de concevoir des pratiques de GRH qui cadrent avec la capacité concurrentielle de l'organisation et la stratégie de d'activité. Autrement dit, chaque stratégie d'activité requiert des comportements spécifiques que les pratiques de GRH sont appelées à encourager et renforcer. Arcand et al., (2004 :p. 23), mesurent la relation contingente

entre un "jeu" complet de pratiques de GRH et la performance organisationnelle selon le type de stratégie d'activité adopté. Il ressort que la rémunération, la formation et le recrutement ont un impact positif sur l'efficacité des RH et leur performance. Toutefois, ce n'est pas seulement le nombre de "*Best practices*" adoptées qui influence l'avantage concurrentiel, mais aussi le degré d'intégration de ces pratiques dans un système cohérent avec la situation, les priorités stratégiques de l'organisation, sa structure et les caractéristiques de l'environnement. Cependant, en raison des bouleversements économiques qui ont caractérisé la dernière décennie, les organisations ont eu des difficultés à mettre en place des stratégies d'activité reposant sur des variables externes. Elles n'ont eu d'autres alternatives que celle de se tourner vers les variables internes.

1.2) L'approche universaliste centrée sur les "*Best practices*"

L'approche universaliste défend la contribution significative des «bonnes pratiques» de GRH ("*Best practices*") dans la création d'un avantage compétitif, et ce indépendamment de la stratégie d'activité (Huselid, 1995 ; Delery & Doty, 1996; Pfeffer, 1998). Elle met l'accent sur la nécessité d'une forte cohérence entre les pratiques de GRH, c'est-à-dire un *alignement interne* expliquant le lien logique et fort entre elles (Huselid, 1995 ; MacDuffie, 1995). Le rôle de levier attribué à la GRH dans ce cadre est en rupture totale avec le modèle traditionnel. Il défend l'idée selon laquelle la manière dont le capital humain est géré, déployé et mis en réseaux est à l'origine d'un avantage compétitif durable. Il paraît dans ce sens que les «bonnes pratiques» de GRH favorisent la congruence entre les objectifs organisationnels et les attentes individuelles : flexibilité/engagement et performance/mérite. L'approche universaliste soutient le bon déploiement de certaines pratiques de GRH et leurs impacts sur la performance organisationnelle en s'inscrivant à l'encontre des politiques de restructuration et de réduction des effectifs, (Lee, 2000). Pfeffer (1998) s'oppose aux politiques populaires intégrant des pratiques de downsizing, d'outsourcing et de contrats de travail temporaires. Il démontre de manière continue le retour sur investissement substantiel qui peut être obtenu en gérant les pratiques "*skill-based*" plutôt que les postes de travail. Il propose ainsi une approche centrée sur le capital humain, en suggérant une liste de pratiques de GRH structurées qui peuvent être alignées avec les besoins stratégiques des organisations en matière de création d'un avantage compétitif durable. Cette liste de sept (7) "*Best practices*" se compose de : *la sécurité de l'emploi, la qualité du système de sélection et de recrutement, l'auto-gestion des équipes, la décentralisation de la prise de décisions, les récompenses basées sur la performance, l'étendue de la formation, le partage de l'information*. Pfeffer (1998) explique que quand l'intérêt est porté sur l'employabilité plutôt que sur les contrats à long terme, l'*engagement* des Kws serait endommagé. Les pratiques de GRH génèrent

des retours sur investissement en termes de réduction du turnover et d'accroissement de la productivité des "employee skill" et de performance des organisations. Les organisations qui adoptent cette approche du capital humain minimisant les charges, peuvent réussir dans un marché concurrentiel basé sur la domination par les coûts. Cependant, celles qui adoptent des pratiques de GRH de haute performance, peuvent réussir une compétition basée sur la qualité des services (Arthur, 1994 ; Huselid, 1995). De plus, les organisations qui ont investi davantage dans l'amélioration de la qualité de ces pratiques, ont rencontré moins de résistances aux changements technologiques et plus de performance, comparées aux organisations n'ayant pas entrepris de tels investissements. Cependant, le caractère universalité associé aux «bonnes pratiques» de GRH s'apparente au mythe du "One Best way" ou à des recettes magiques. Les études empiriques antérieures aboutissent à des résultats controversés concernant les «bonnes pratiques» de GRH.

1.3) L'approche configurationnelle centrée sur la cohérence d'ensemble

L'approche configurationnelle apporte une vision *proactive* soulignant la participation de la GRH au processus stratégique dès la phase de formulation de la stratégie globale de l'organisation. Ce processus est de double nature : un alignement *interne* et un autre *externe*. D'après Arcand et al., (2002 :p.10) : « *d'une part, les pratiques de GRH n'ont de réels effets sur la performance organisationnelle que dans la mesure où elles parviennent à constituer un regroupement cohérent de pratiques de GRH (alignement interne). Qui plus est, lorsque les pratiques liées à un système de GRH présentent une forte cohérence interne, c'est-à-dire une forte complémentarité entre elles, l'effet global de ce système sera, pour l'organisation, plus important que la somme des effets individuels que chaque pratique aurait autrement engendrés. D'autre part, l'effet potentiel du système de GRH sur le niveau de performance organisationnelle sera d'autant plus important s'il est en mesure de s'harmoniser (alignement externe) aux principales caractéristiques de l'organisation et à sa stratégie d'activité* ». Le mode d'agencement des pratiques de GRH et leur complémentarité sous forme de configuration produit un "Core competencie".

Le rôle du MSRHR est de créer une "infrastructure humaine" ou un "Core Competencie" qui répond d'une manière dynamique, rapide et adéquate aux demandes de la stratégie et de l'environnement. Le modèle des ressources-compétences met l'accent sur le rôle du MSRHR qui favorise une interdépendance entre trois composants clés : *les politiques et pratiques de GRH, le capital humain en termes de connaissances et de compétences portées par les Kws, et enfin le stock de connaissances*. L'interaction qui se renforce mutuellement entre ces trois composants génère des compétences organisationnelles qui seraient source de valeur stratégique. D'après Ulrich (1998 :p.26), si la fonction RH participe à la construction de compétences critiques,

alors elle peut contribuer à l'amélioration de la performance des organisations. Les compétences critiques sont des systèmes complexes, multidimensionnels, inter-reliés et interdépendants des systèmes de valeurs et de connaissances, dont la construction et l'identification interpellent l'appui de la GRH. De même, Lado et Wilson (1994) soutiennent que les systèmes de RH ont un impact significatif sur le développement et l'utilisation du "Core Competencie", au sens qu'ils permettent de les faciliter ou de les inhiber. Les systèmes de RH peuvent être définis comme des ensembles distincts, mais inter-reliés avec les activités et les pratiques qui permettent d'attirer, de développer et de conserver les RH dans l'organisation ; leur combinaison unique et spécifique à l'organisation peut-être ambiguë, inimitable, et difficilement substituable ou transférable ailleurs, et donc source d'avantage compétitif durable.

L'ensemble de ces approches a davantage inspiré les auteurs qui prônent l'intégration d'un ensemble de pratiques de GRH dans des combinaisons ou configurations différentes en raison de la croyance qu'un système complet complexe répond au critère d'inimitabilité relatif aux conditions de création d'un avantage compétitif durable. Toutefois, sur le plan empirique, l'avantage d'aligner des systèmes et pratiques de GRH avec les stratégies organisationnelles s'est transformé en un inconvénient majeur. Les contingences entourant le contexte spécifique à chaque organisation fait que l'alignement de telles pratiques est très complexe et idiosyncrasique, ce qui rendra leur généralisation à la gestion du capital humain très problématique voire parfois même holistique (Stiles & Kulvisaechana, 2003²⁶). De plus, ces approches centrées sur la relation entre le capital humain et l'avantage compétitif sont peu d'accord sur la nature de cette relation. Il paraît que des phénomènes intermédiaires relatifs aux attitudes et comportements humains l'influencent fortement. D'après Ramlall (2003), la contribution de la GRH à la compétitivité de l'organisation exige une gestion stratégique du capital humain et un investissement en capital humain. Une telle contribution devrait générer des retours sur investissement grâce à la mobilisation des comportements discrétionnaires des Kws, et le développement de leur engagement organisationnel. Cependant, aucun consensus ne permet de confirmer la relation ni entre les pratiques de GRH, ni la rémunération et la performance, notamment quant à la nature de leurs composants et de leurs effets. Nous examinons dans ce qui suit les différentes approches stratégiques participant à la compréhension du rôle stratégique aussi bien des pratiques de GRH, que de la rémunération sur la performance organisationnelle et les comportements discrétionnaires.

²⁶ Stiles P. & Kulvisaechan S. (2003), "Human capital and performance: A literature review", The Judge Institute of Management, University of Cambridge, Trumpington Street, <http://www.bus.tu.ac.th/usr/sab/>

2) L'approche comportementale centrée sur l'investissement en capital humain et le développement de l'engagement organisationnel

Les organisations du savoir ont souvent pour objectif l'acquisition des compétences technologiques à forte valeur stratégique, mais de telles compétences dépendent fortement des connaissances tacites et complexes du capital humain (Ranft & Lord, 2000). Les entreprises sont dès lors amenées à gérer leur potentiel créatif pour le générer en performance organisationnelle (Frost, 2002²⁷). Contrairement à l'alignement, *l'investissement en capital humain* s'inscrit dans le cadre d'une stratégie proactive consistant à développer des compétences distinctives en capital humain (Guérin & Wils, 2006). C'est pourquoi de nombreux auteurs défendent l'investissement en capital humain par le déploiement efficace des pratiques génératrices d'attitudes et de comportements positifs. LeBlanc, Rich et Mulvey, (2000), distinguent trois types d'investissement en capital humain auxquels certaines pratiques de GRH sont mieux adaptées que d'autres. (1) Les *investissements en savoir* qui renvoient aux coûts de financement des campagnes de recrutement, des actions de formation et de coaching servant à l'acquisition, l'intégration et le développement de nouveaux savoirs. Ces investissements créent un capital intellectuel spécifique à l'organisation source de valeur ajoutée. (2) Les *investissements motivationnels* qui sont consentis en matière de rémunérations monétaires et non monétaires qui incluent le salaire de base, les heures supplémentaires, les primes, les stock-options, les avantages de santé et de bien-être, les arrangements flexibles, etc. Ces investissements évaluent les contributions individuelles et renforcent les attitudes positives et les comportements discrétionnaires. (3) Et, les *investissements d'opportunité* qui portent essentiellement sur les dépenses engagées pour l'amélioration de l'environnement et le contenu du travail en termes d'enrichissement, d'autonomie et d'*empowerment*. Ces investissements offrent des marges de manœuvre pour le déploiement efficace du potentiel des Kws. Ces investissements sont souvent à l'origine des retours sur investissement en termes de création d'avantage compétitif.

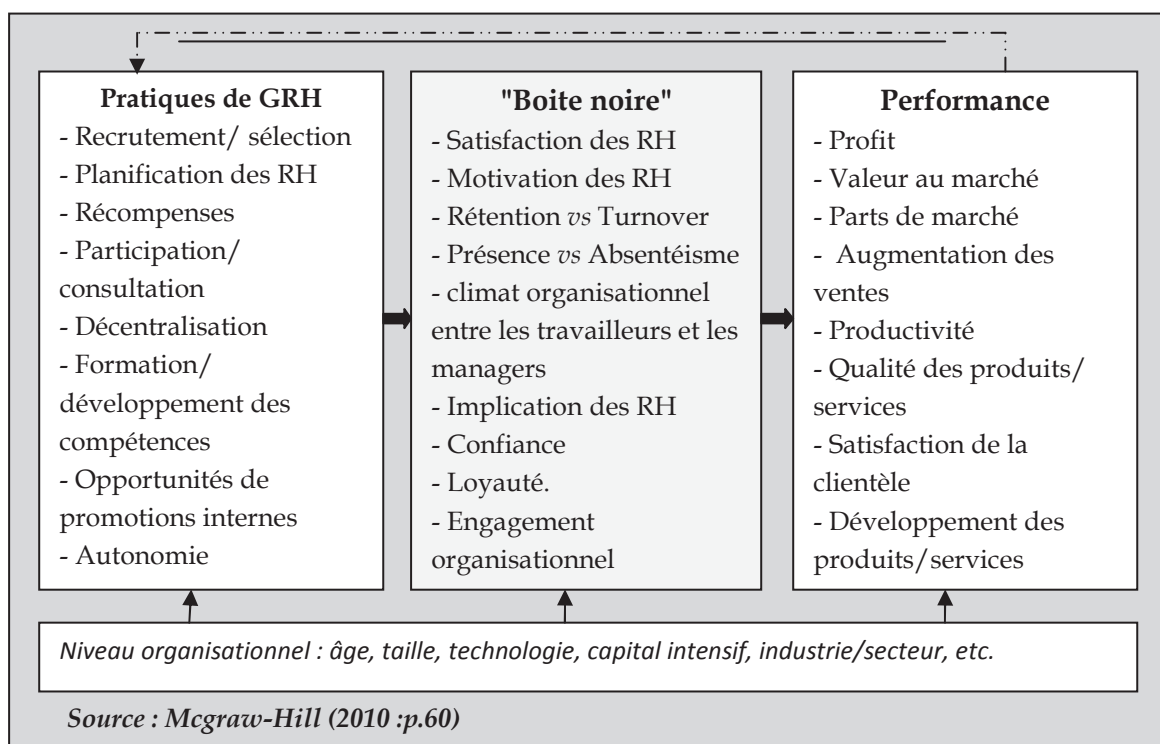
2.1) L'étude du phénomène du "Black box"

La relation entre le capital humain et l'avantage compétitif passe inéluctablement par de bonnes pratiques de GRH, prises séparément ou dans une combinaison ou configuration. Cette relation est *indirecte* parce qu'elle est tributaire du pouvoir prédictif de telles pratiques non pas sur la performance organisationnelle, mais sur les comportements discrétionnaires qui favorisent cette performance ou qui l'inhibent (McDuffie, 1995 ; Jackson & Schuler, 1987, 1995).

²⁷ Frost M. (2002), "Managing Knowledge Workers", *HRMagazine*. Alexandria, Vol.47, pp.124-126.

Récemment, Paauwe (2009) défend cette *approche comportementale* de la GRH centrée sur la relation d'emploi et la façon dont les individus sont gérés au travail. Pour lui, la relation entre les pratiques de GRH et la performance est véhiculée par d'autres variables intermédiaires que l'entreprise est amenée à gérer. Il s'agit d'une sorte de "boîte noire" ("*black box*") constituée de variables clés qui pourraient interférer dans les relations de causalités entre les pratiques de GRH et la performance. La GRH influencerait les attitudes et comportements humains, ce qui devrait créer des conditions organisationnelles favorables à la performance. Même si cette relation ne reçoit pas l'unanimité en raison de la pluralité des variables intermédiaires, il semble par ailleurs qu'elle revêt une *dimension comportementale importante* (Figure 1-7). Autrement dit, l'ensemble des politiques et pratiques de GRH pourrait exercer des effets sur des comportements de satisfaction, de motivation, et d'engagement, au contraire sur le turnover, l'absentéisme, qui à leur tour influenceraient les résultats en termes de rendement, productivité, qualité, satisfaction de la clientèle, et valeur ajoutée. La contribution stratégique de la GRH est en fait d'orienter les comportements discrétionnaires et extra-rôles (rendement au travail plus élevé, faible turnover, baisse de l'absentéisme, forte rentabilité, etc.) vers les objectifs de performance des organisations. Par exemple, Paul et Anantharaman, (2003 :p.1246) concluent que des pratiques de GRH telles que la formation, le design au travail, la rémunération et les primes ont un effet indirect distinct sur la performance financière et organisationnelle, mais peuvent aussi influencer la rétention des employés, la productivité, la qualité du produit.

Figure 1-7 : La relation entre les systèmes de GRH et la performance : la boîte noire



Dans l'incapacité de prouver la relation entre le capital humain et la performance, les auteurs se sont détournés des approches par les ressources vers celles d'ordre comportemental, et notamment la théorie des attentes en raison de ses apports explicatifs des *comportements discrétionnaires* liés à la performance (Stiles & Kulvisaechana, 2003 :p.9). La rémunération ou les pratiques de GRH peuvent influencer la performance organisationnelle dans la mesure où elles parviennent à satisfaire, motiver, impliquer, mobiliser et/ou engager ses RH clés. L'adoption de comportements discrétionnaires bénéfiques pour l'organisation dépend du bon déploiement de pratiques de GRH adaptées à l'égard de ses membres. Donc, les pratiques de GRH mobilisatrices et innovatrices (Tremblay & al. 2000 ; Lapalme & al., 2002), des systèmes à forte participation²⁸, ou encore les modèles à engagement élevé²⁹ influencent positivement les attitudes et les comportements au travail.

Dans cette perspective, les pratiques les plus populaires sont : *le partage du pouvoir* ("empowerment"), *le partage de l'information*, *la gestion des compétences*, et *les pratiques de reconnaissance monétaire et non monétaire* ("rewards"). Celles-ci participent activement à l'amélioration de la performance individuelle et organisationnelle. Au niveau individuel, les pratiques de GRH peuvent non seulement favoriser l'implication au travail (Thévenet, 1992), la motivation et la satisfaction au travail, les comportements discrétionnaires (Lapalme & al., 2002); l'engagement organisationnel (Meyer & Allen, 1997 ; El Akremi & Trabelsi, 2003) ; mais aussi diminuer l'absentéisme, l'intention de départ et le turnover (Neveu, 1996). Quant au niveau organisationnel, de tels attitudes et comportements humains médiatisent la relation entre les pratiques de GRH et les objectifs de l'organisation en matière de création de savoir (Hislop, 2003) et de création d'un avantage compétitif durable. Ces variables médiatrices ou intermédiaires peuvent influencer la productivité, l'efficacité, la qualité, la satisfaction de la clientèle, et le travail en équipe. Ceci permet de mieux comprendre les attitudes et comportements des Kws.

2.2) Le rôle des "High-Commitment practices" dans la rétention des Knowledge workers

La prise de conscience de la centralité des attitudes et des comportements humains dans la réalisation des objectifs de performance a suscité l'intérêt de nombreux travaux mesurant le rôle des pratiques de GRH dans ce processus. Pour Wright, McMahan et McWilliams (1994), le capital humain peut être à l'origine de l'avantage compétitif parce qu'il dispose de compétences uniques, et peut faire preuve de comportements discrétionnaires, s'il est mobilisé et engagé envers les

²⁸ La traduction française de High-Involvement-practices.

²⁹ La traduction française de High-Commitment-practices.

objectifs et les valeurs de l'organisation. Ceci dit : « *les pratiques de GRH innovatrices peuvent améliorer la performance économique quand trois conditions sont réunies : lorsque les salariés possèdent du savoir et des connaissances qui manquent aux managers ; lorsque les salariés sont motivés à appliquer leurs savoirs et connaissances à travers leurs efforts discrétionnaires ; et lorsque les stratégies des organisations peuvent être atteintes uniquement quand le salarié contribue à la performance* » (McDuffie, 1995:p.199).

Purcell (1999) suggère que les organisations dont les pratiques de GRH sont centrées sur le « *fit* » entre attentes des RH et celles des objectifs stratégiques, permettent de développer des comportements discrétionnaires favorables à l'amélioration de la performance économique de l'organisation. En fait, cela est de nature à améliorer le potentiel du capital humain et son utilisation au-delà des exigences du poste. Egalement, ces pratiques permettent d'attirer les profils de compétences à haut potentiel et de favoriser leur identification aux valeurs et normes culturelles de l'organisation. Elles ont ainsi pour effet de susciter la motivation des salariés à mobiliser des comportements discrétionnaires qui sont alignés avec les intérêts de l'organisation. L'avantage compétitif dépend de la volonté des Kws à s'engager dans des comportements coopératifs et productifs, mais aussi de la volonté de rester membres de l'organisation au risque qu'un tel avantage parte chez les concurrents.

Récemment, d'autres travaux se sont focalisés aux "*High-Commitment practices*" (HCP) dans l'objectif d'influencer les comportements discrétionnaires menant à l'avantage compétitif (Whitener, 2001; Gould-Williams ; 2004). Ils soutiennent l'idée centrale selon laquelle, pour que les pratiques GRH réussissent à retenir les Kws, les organisations devraient orienter leurs efforts vers le développement de *l'engagement organisationnel*. Deux types de système de RH basés sur l'engagement peuvent être distingués. Le premier basé sur le contrôle, souvent associé aux organisations bureaucratiques est perçu négativement. Le second centré sur le développement interne des Kws via un ensemble de pratiques de GRH favorisant le "*High-Commitment*". De telles pratiques ont des effets positifs élevés sur la performance, alors que celles portées sur le contrôle ont pour conséquence la réduction des contributions des "*employee skills*" et l'augmentation du turnover (Arthur, 1994).

Les pratiques orientées vers un plus fort engagement stimulent non seulement la motivation, mais contribuent aussi à forger un lien psychologique entre l'organisation et ses membres (Arthur, 1994). D'après Purcell (1999 :p.252), les organisations qui adoptent avec succès un système de "*High Commitment Management*" spécifique à leurs circonstances, développent des contrats de travail qui ne sont pas des codes de transactions économiques, mais plutôt des contrats psychologiques et sociaux reflétant une confiance mutuelle et l'adhésion de

l'individu comme membre de l'organisation. Ainsi, dans un objectif de protection de son capital intellectuel, l'organisation du savoir ne peut retenir les Kws, profils de compétence à la fois rares et volatiles, qu'en manifestant à leur égard des HCP spécifiques et mieux adaptées à leurs attentes individuelles comme une marque de considération et signe d'engagement mutuel. L'efficacité de telles pratiques est validée, dont notamment l'investissement dans "les pratiques à haute performance au travail"³⁰, ayant tendance à influencer négativement le turnover, et positivement la productivité et la performance organisationnelle à travers leurs impacts sur la motivation des "employee skills" (Huselid, 1995). Snell et al., (1999 :p.180) étudient la relation positive entre la rétention des Kws et la performance organisationnelle, en faisant valoir la nécessité de promouvoir des pratiques de GRH basées sur les relations à long terme, à savoir les *High-Commitment practices*. D'après le panorama des études académiques liant la performance organisationnelle à l'efficacité des pratiques de GRH, Allouche et al., (2004) témoignent de l'impact positif des pratiques de type innovatif et engageantes sur la création d'un avantage compétitif.

Cependant, le manque de consensus est à la fois théorique et pratique (Kinnear & Sutherland, 2000 ; Meyer & Smith, 2000 ; Trabelsi, 2002 ; El Akremi & Trabelsi, 2003 ; Horwitz & al., 2003 ; Sutherland & Jordaan, 2004; Osman, 201). Sur le plan théorique, il y a autant de configurations de pratiques de GRH que de travaux d'auteurs, et diverses pratiques de GRH d'une configuration à une autre, n'apportant par conséquent aucun éclairage précis sur les variables d'action les mieux appropriées aux Kws compte tenu des spécificités individuelles et des particularités organisationnelles. Sur le plan pratique, en dépit de la volonté de mesurer les effets d'interaction entre les pratiques de GRH d'une même configuration, les résultats attestent de la prédominance d'effets distincts prédictant des sensibilités différentes parmi les individus et des préférences diverses à l'égard des pratiques GRH. Il s'agit d'effets différents selon les variables d'action étudiées, les profils étudiés et les types d'organisations concernées. De même, Horwitz et al. (2003) remettent en cause l'universalisme d'un package de pratiques de GRH généralisé à toutes les populations de Kws sans tenir compte des particularités de leurs profils et des spécificités de leur unité d'appartenance. Dans l'objectif de maximiser les chances du bon déploiement des Kws aux services de l'organisation, les auteurs perdent de vue les préférences et les attentes individuelles à l'égard d'une pratique plutôt que d'une autre, dont la satisfaction ou la motivation peuvent souvent changer en fonction du temps, de l'environnement et des circonstances des moments et des situations (Castagnos & Le Berre, 2000 ; Kinnear & Sutherland, 2000). C'est pourquoi, il nous semble plus intéressant d'aborder les pratiques de GRH selon une approche plutôt

³⁰ La traduction française de High performance work practices.

unidimensionnelle, selon laquelle nous nous intéresserons à la rémunération des Kws prise isolément pour mieux apprécier son pouvoir prédictif sur leur engagement.

2.3) Le rôle stratégique de la rémunération dans la relation entre le capital humain et l'avantage compétitif

La rémunération s'est distinguée par rapport aux autres pratiques de GRH par sa capacité à agir sur la performance organisationnelle. Elle est ici abordée comme une pratique stratégique à part entière dont l'efficacité est déterminée par la mesure de ses effets positifs sur le rendement, la productivité et la performance (Gerhart & Milkovich, 1990). Si autrefois, elle était appliquée en tant que technique isolée en lien essentiellement avec l'évaluation du rendement et l'accroissement de la productivité, aujourd'hui, du fait de l'importance du capital humain et des retours sur investissement, la rémunération est devenue au cœur des débats stratégiques qui mettent en avant sa capacité à aligner des stratégies internes et d'autres externes (Lawler, 1995). En effet, chacune des approches vues précédemment a mis l'accent sur l'importance des pratiques de rémunération comme variable d'action expliquant et associant comportements discrétionnaires à performance organisationnelle.

D'après l'approche universaliste, l'investissement dans les pratiques de rémunération, notamment *incitatives*, favorise la création de valeur financière dans les entreprises du secteur technologique. Il assure également la survie d'entreprises nouvelles cotées en Bourse (Barette & Simeus, 1997). D'après l'approche contingente, « à chaque logique de diversification correspond un profil de systèmes de rémunération distinct » (Henninger-Vacher, 2000 :p.18). D'après l'approche configurationnelle, Chênevert (2009) démontre que la rémunération permet d'assurer une cohérence d'ensemble, c'est-à-dire un *alignement environnemental externe* (les caractéristiques : ex. lois, culture nationale, etc.), un *alignement stratégique vertical* (ex. stratégie de différenciation), un *alignement organisationnel interne* (stratégie de développement interne), un *alignement intra-fonctionnel* (autres pratiques de la fonction RH), et un *alignement intra-activité* (transparence, structure de salaire). Il ressort de ces différentes approches que les systèmes de rémunération assurant le « fit »³¹ entre la stratégie de rémunération et les stratégies d'activité, peuvent constituer un facteur clé dans la réalisation des objectifs stratégiques, et donc de la performance organisationnelle (Balkin & Gomez-Mejia, 1990 ; Lawler, 1995). Les formes de rémunération, telles que le partage des profits, le partage des gains de la productivité, les primes individuelles, sont les plus prisées pour leurs effets incitatifs sur la performance organisationnelle (Coombs & Gomez-Mejia, 1991). L'objectif est de connaître leurs effets sur l'engagement organisationnel des Kws.

³¹ La notion de "fit" renvoie à plusieurs synonymes : congruence, cohérence, interrelation, alignement.

Conclusion du chapitre 1

Dans la foison des travaux actuels sur l'approche "*Resource-based*", "*Competency-based*", et "*Knowledge-based*", la théorie du *capital humain*, et la nouvelle GRH qui s'y accommode, nous avons relevé un intérêt indéniable porté aux *Knowledge workers*. L'approche "*Resource-based*" considère les Kws comme un ***actif stratégique*** ; la performance des organisations dépend beaucoup plus de leur capacité à mobiliser et transformer de telles ressources internes en des compétences distinctives. L'approche "*Knowledge-based*" attribue le pouvoir de demain à ceux qui possèdent des ***connaissances tacites et explicites*** et savent s'en servir dans des projets de "*Knowledge Management*". L'approche "*Competency-based*" veille à la capitalisation des ***compétences et expériences*** des Kws par la multiplication des modèles "*Competency-based*" pour le bon déploiement de leur ingéniosité et leur créativité au service des objectifs stratégiques. D'après la théorie du *capital humain*, l'unicité et la valeur des Kws sont à l'origine de construction d'un "*Core competencies*" qu'il convient de développer en interne à travers l'investissement et la gestion centrée sur ***l'engagement organisationnel*** des Kws.

Cet investissement en capital humain devient, du fait de l'avènement de l'économie du savoir et la prolifération des TIC, non pas un choix stratégique, mais plutôt un impératif pour assurer la pérennité et la survie des organisations dites ***Knowledge-Intensive-Firm***. Ce type d'organisations se ressource de profils de Kws qui portent un savoir unique et l'utilisent au quotidien dans leur travail de *Knowledge work* afin de créer un avantage concurrentiel. Plusieurs caractéristiques tentent de délimiter le ***champ professionnel*** du *Knowledge work* en référence à la nature cognitive du travail, l'autonomie, la variabilité, l'incertitude, la responsabilité, l'innovation, l'apprentissage, l'éthique au travail, etc. Même s'il n'appartient pas encore à un corps de métier scientifique en particulier, l'intérêt porté aux TI prête à croire qu'il s'agit d'un domaine privilégié des Kws. Ces derniers sont les diplômés des grandes écoles, ayant des facultés intellectuelles de résolution des problèmes et des compétences multiples (techniques, génériques et relationnelles).

Le MSRHR cherche à baliser les modalités de gestion et d'investissement en capital humain pour la création d'un avantage compétitif durable. Les approches, *contingente*, *universalité* et *configurationnelle*, apportent chacune une lecture spécifique à cette relation. ***La rémunération*** a eu un engouement particulier en raison de ses effets attestés en amont et en aval du comportement discrétionnaire des Kws. De tels effets sont compris grâce à l'approche comportementale flattant le rôle central des "*High Commitment Human Resource Practices*" dans la rétention des *Knowledge workers*, et dont ***l'approche Competency-based pay*** s'avère la plus compatible et pertinente.

Chapitre 2 -L'engagement organisationnel :
Les déterminants spécifiques aux
« Knowledge workers »

Introduction du chapitre 2

La relation entre le Kws et l'organisation est un sujet polémique. Cette relation est de plus en plus affaiblie dans l'économie du savoir en raison de la rareté et la volatilité de ces profils de compétences. Les termes du contrat psychologique ne sont plus désormais les mêmes : la sécurité de l'emploi et la fidélité à l'organisation sont remplacées par l'employabilité et la loyauté envers la profession ; ceci explique pourquoi la rétention des Kws est devenue de nos jours un indice d'efficacité de la GRH et un défi stratégique pour les organisations soucieuses de se prévaloir durablement de ces profils fortement prisés par la concurrence. L'étude des mobiles d'engagement organisationnel devient dans ce contexte un sujet important.

Le corpus théorique relatif à l'engagement des Kws dans l'univers organisationnel a fait l'objet d'une multitude de développements orientés principalement sur ses conséquences. Il a été sous-jacent à de nombreuses propositions expliquant les attitudes et comportements positifs fortement prisés par les organisations, tels les comportements discrétionnaires, extra-rôles, d'efficacité et la performance au travail, ou encore ceux de citoyenneté, pro-sociaux, de rétention et de fidélisation, mais aussi son pouvoir ainsi que d'autres propositions préventives contre les attitudes et comportements d'absentéisme, d'intention de départ et de turnover. Or, cet intérêt porté à l'égard des Kws n'est pas toujours soutenu par des recherches centrées sur les déterminants spécifiques de leur engagement. Cette voie de recherche a eu un moindre intérêt en raison des difficultés de mesure. En effet, l'émergence récente du concept de *Knowledge worker* et la nature hétérogène du *Knowledge work* ne fournissent pas des référents théoriques clairs. Nous avons essayé à travers le chapitre précédent de clarifier *l'identité particulière* des Kws, *les caractéristiques propres à leur travail*, et *les modes de management ou pratiques de GRH* les mieux adaptés à leurs attentes individuelles, éléments indispensables pour mieux comprendre les formes et les déterminants de leur engagement organisationnel.

Ce chapitre porte sur l'engagement organisationnel, ses dimensionnalités et ses déterminants individuels et organisationnels spécifiques aux Knowledge workers. La première section tente de cerner la nature protéiforme de l'engagement organisationnel et son évolution à travers le temps avec un intérêt particulier au modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991 ; 1997), à ses dimensions sous-jacentes. La seconde section se focalise sur les spécificités de l'engagement organisationnel des Kws. La troisième section porte sur les déterminants individuels centrés sur les traits de personnalité et les valeurs des Kws, et sur les déterminants organisationnels relatifs aux caractéristiques liées à la nature de leur travail, les expériences au travail et les pratiques de GRH.

Section I – L’engagement organisationnel: clarification de ses dimensionnalités

Le concept d’engagement organisationnel a connu au cours des années soixante-dix et quatre-vingts une vague de popularité auprès des psychologues, des sociologues, et des gestionnaires du comportement organisationnel (Mowday, Porter & Steers, 1982 ; Mathieu & Zajac, 1990 ; Meyer & Allen, 1997). Ce regain d’intérêt est lié au fait que la plupart des travaux portant sur la motivation, la mobilisation et la satisfaction au travail ont été dans l’incapacité d’expliquer les déterminants de la performance individuelle et la relation avec l’organisation. Si dans un premier temps, l’engagement organisationnel semble être le concept le plus susceptible de répondre aux soucis des organisations en matière d’influence des attitudes et des comportements discrétionnaires des salariés au travail en vue d’une meilleure performance , aujourd’hui il est davantage sollicité pour retenir les Kws et réduire leur intention de départ ou le départ volontaire. C’est pourquoi il est important d’expliquer dans cette section *la nature protéiforme* de l’engagement organisationnel à travers une revue de la littérature. Si à l’origine, l’engagement organisationnel est conçu comme un construit unidimensionnel faisant référence à l’attachement et l’identification d’un salarié à l’organisation, au fil temps, il s’est étendu à d’autres dimensions : calculée puis normative. Chacune d’entre elles revêt une nature différente et des déterminants spécifiques appelant à une analyse approfondie de chacune de ses *dimensions sous-jacentes*.

1) L’évolution du concept d’engagement organisationnel

Un nombre important de travaux ont été centrés sur l’étude de l’engagement organisationnel. Issus d’univers conceptuels différents (psychologie, sociologie, psychosociologie, GRH), chacun d’entre eux tente de lui apporter une lecture propre rendant très difficile sa définition d’une manière précise. Bien que l’engagement organisationnel est le concept le plus à même d’expliquer la relation entre le salarié et son organisation, sa nature et les phénomènes qu’il met en relief sont souvent sujets à de nombreuses interprétations parfois même controversées. L’objectif est d’en trouver un consensus en mettant l’accent sur l’évolution de ce concept à travers le temps et d’apporter un sens à chacune de ses dimensions. Ainsi, notre intérêt portera plus particulièrement sur les modèles proposés par Mowday et al (1982), d’O’Reilly et Chatman (1986) et de Meyer & Allen (1991, 1997) qui sont considérés par la communauté scientifique comme les références de base les plus largement utilisées pour la compréhension de l’engagement organisationnel, ses déterminants et ses conséquences (Simard, 2000).

1.1) L'approche de Mowday, Porter et Steers : *Un concept unidimensionnel*

D'après des origines psychosociales, le concept d'engagement organisationnel nous renvoie principalement aux travaux d'Etzioni (1961), Kiesler, (1971) et ceux de Salancik (1977³²). Pour Kiesler (1971), l'engagement peut signifier l'allégeance (*pledging*) ou le lien (*binding*) d'un salarié à ses actes comportementaux dont le processus se compose des quatre caractéristiques suivantes : (1) la clarté de l'acte qui renvoie à la mesure dans laquelle le salarié peut nier la réalité du comportement ; (2) la révocabilité qui signifie la possibilité de revenir sur le comportement déjà produit ; (3) la volition qui traduit la maîtrise du comportement, et (4) la publicité qui désigne la reconnaissance par l'environnement social du comportement adopté (Neveu, 2003 :p.701). Salancik (1977³³) considère l'engagement comme un « état d'être » (*state of Being*) ou « état d'esprit » (*mind-set*) dans lequel un salarié est guidé par ses attitudes qui le mènent aux actions, c'est-à-dire qui le poussent à agir (Meyer & Herscovitch, 2001 :p.303). Ces deux notions représentent un état qui décrit l'attachement psychologique. Ces deux définitions d'auteurs assimilent de manière implicite le concept d'engagement organisationnel à une manifestation d'*attitudes* dont les conséquences correspondent à des *comportements* réels.

En s'inspirant de ces travaux des précurseurs, Mowday, Porter et Steers (1982 :p.26) distinguent explicitement entre « *engagement attitudinal* » et « *engagement comportemental* ». L'engagement attitudinal peut être défini comme un processus interne menant le salarié à s'interroger sur ses propres relations avec l'organisation dans laquelle il travaille. Ces attitudes dépendent de sa perception de la congruence entre ses propres valeurs et objectifs et ceux de l'organisation ainsi que le désir d'en rester membre et d'y consacrer ses compétences, son temps et son énergie ; ce qui nous renvoie au concept d'*identification* désignant un *état psychologique*. L'engagement comportemental, est associé quant à lui au processus par lequel les expériences passées d'un salarié orientent ses comportements dans l'organisation. Il explique la persistance dans l'action d'où la notion *d'implication*.

Les engagements attitudinal et comportemental, bien qu'ils paraissent contradictoires dans le sens où le premier renvoie à un processus d'intériorisation alors que le second est associé à un processus d'extériorisation, sont complémentaires et souvent indissociables pour la compréhension de l'engagement organisationnel. En effet, l'intériorisation des buts et valeurs véhiculés à travers l'organisation oriente le salarié vers certains comportements ; de même, les expériences passées du salarié

³² Kiesler C.A (1971), *The psychology of commitment*, New York, Academic Press, 349-353. Cité par Bou Hassine I., Option citée, p. 16

³³ Salancik G.R (1977), "Commitment is too easy", *Organizational Dynamics*, p. 62. Citée par Bou Hassine I., Option citée, p. 17

l'amenant à développer un attachement affectif envers l'organisation (Meyer & Allen, 1991). Autrement dit, ce sont les attitudes qui façonnent les comportements des salariés dans l'organisation ; l'engagement comportemental est par conséquent la traduction de l'engagement attitudinal en actions. C'est sur lui que les organisations comptent le plus parce qu'il est plus accessible et observable que l'engagement attitudinal (Neveu, 1996).

D'après Mowday & al. (1982), l'engagement unidimensionnel est composé de l'*identification* et de l'*implication* dans une organisation donnée. Il intègre la forte croyance et l'acceptation des objectifs et valeurs de l'organisation, la bonne volonté d'exercer des efforts considérables pour elle, et le fort désir d'en rester membre. Pour Mowday et al. (1982), l'identification ou l'internalisation représente l'acceptation des valeurs et objectifs de l'organisation, alors que l'implication est associée au désir de fournir des efforts considérables. Certains travaux antérieurs partagent partiellement cet avis. Ils considèrent que l'engagement organisationnel ne se limite pas uniquement à ces deux notions, mais qu'il faut y ajouter une troisième : *la fidélité*. Bien que définie en termes différents, la fidélité relève de l'affect et se traduit en un sentiment d'attachement et/ou d'appartenance. Ce qui nous explique la troisième dimension : « *le désir de rester membre de l'organisation* » définie par ces auteurs.

Les travaux Mowday et al. (1982) apportent une avancée importante pour la compréhension du concept d'engagement. Sur le plan théorique, ils attribuent à ce concept une nature affective centrée sur la mesure de l'identification, l'implication et le sentiment d'appartenance à l'organisation. Sur le plan empirique, ils qualifient la relation entre l'engagement organisationnel et les comportements d'absentéisme et du turnover comme négative, c'est-à-dire que l'engagement tel qu'ils l'ont défini réduit ce genre de comportement. Cependant, deux principales critiques sont souvent formulées à l'encontre de ces travaux : (1) avoir confondu l'engagement avec ses effets attendus, en particulier en ce qui concerne la volonté de rester membre de l'organisation (Meyer & Allen, 1997) ; (2) limiter l'engagement à l'unique domaine de l'affectif : c'est faire oublier les calculs d'opportunité et le sens utilitariste que le salarié associe à son engagement dans l'organisation (Mathieu et Zajac, 1990 ; Simard, 2000). C'est dans ce sens qu'O'Reilly et Chatman (1986) proposent une approche différente de l'engagement organisationnel qui intègre la notion de « *compliance* ».

1.2) L'approche d'O'Reilly et Chatman : Un concept bidimensionnel

L'approche d'O'Reilly et Chatman (1986) n'est pas la seule qui aborde le concept d'engagement organisationnel selon une acception bidimensionnelle, d'autres approches sont à première vue très intéressantes, mais qui n'ajoutent rien en

contenu à l'essence du modèle d'engagement puisque les apports sont assez similaires. Pour Buchanan (1974 :p.533), l'engagement se distingue en un *attachement affectif* et un *attachement instrumental*. Si dans le premier cas, le salarié s'attache aux valeurs et objectifs de l'organisation, dans le second, il s'y attache pour son propre intérêt. Mathieu et Selon Zajac (1990), ce concept se concentre sur deux dimensions : (1) l'engagement attitudinal est défini comme l'identification, le partage des valeurs et l'implication dans l'organisation ; (2) et l'engagement calculé est basé sur les bénéfices économiques liés au fait de rester dans l'organisation. Egalement, O'Reilly et Chatman (1986) considèrent que la relation entre un salarié et l'organisation peut avoir deux dimensions : (1) un *attachement psychologique* qui traduit un lien affectif associant identification et internalisation ; (2) un *attachement instrumental* qui renvoie à un échange instrumental appelé "compliance", ou obéissance ou encore conformité. Thévenet (1992) reprend cette distinction : « *l'engagement organisationnel peut être abordé selon deux approches : psychologique et échangiste* ». La première approche traduit l'attachement émotionnel renforcé par un processus d'identification de l'individu à son organisation qui est au-delà des considérations rémunératoires. La seconde approche reflète plutôt un attachement instrumental développé suite à une logique économique mesurée en termes de contribution/ rétribution.

Nous retenons l'approche d'O'Reilly et Chatman (1986 :p.493) en raison de son apport indubitable dans la sensibilisation des chercheurs quant à la bidimensionnalité de l'engagement organisationnel. Tout d'abord, la première dimension décrit *l'attachement psychologique* intégrant l'identification et l'internalisation. Pour ces auteurs, l'identification désigne la participation fondée sur le désir d'affiliation ou d'appartenance, alors que l'internalisation reflète la congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles. Ensuite, la deuxième dimension reflète *l'attachement instrumental* ou de conformité selon lequel les attitudes et les comportements sont conformes, non pas parce qu'ils partagent des croyances communes, mais plutôt pour obtenir des récompenses spécifiques ou éviter des sanctions. Défini dans ce sens, l'engagement serait tributaire de la relation de cause à effet entre les contributions et les rétributions extrinsèques.

En analysant les comportements du turnover, d'O'Reilly et Chatman (1986) supposent que l'identification et l'internalisation sont deux notions distinctes qui peuvent avoir des conséquences assez différentes sur les comportements humains. Les résultats trouvés infirment cette hypothèse en montrant que l'identification et l'intériorisation sont difficilement distinguables, et qu'ensemble, elles réduisent les intentions de turnover ; mais elles favorisent également des comportements de citoyenneté organisationnelle comme une conséquence de l'engagement, du fait

qu'aussi l'internalisation bien que l'identification font partie d'une seule et unique dimension *affective* de l'engagement. En revanche, la "compliance" génère une augmentation de l'intention de turnover.

Cependant, en raison des difficultés de mesure pour distinguer l'identification de l'internalisation, l'approche bidimensionnalité est maintenue par d'O'Reilly et Chatman (1986) pour la définition de la nature de l'engagement organisationnel, alors que d'autres auteurs l'ont remise en cause, soulignant que la notion d'internalisation est sous jacente à une logique normative, d'où l'émergence du modèle tridimensionnel proposé par Meyer et Allen (1991 ; 1997 ; 2001).

1.3) L'approche d'Allen et Meyer : *Un concept tridimensionnel*

Si dans les deux premières acceptions, l'engagement organisationnel est conceptualisé sous forme de structure uni et bidimensionnelle, Meyer et Allen (1991) rajoutent une troisième dimension appelée : *engagement normatif*, pour en faire un modèle tridimensionnel.

L'engagement affectif renvoie au « *lien psychologique* » entre le salarié et l'organisation dont les concepts de base ne diffèrent pas trop des approches précédentes. *L'identification* et *l'implication* peuvent être considérées comme les meilleurs mécanismes par lesquels l'engagement affectif se développe. Ainsi, l'attachement affectif des salariés envers l'organisation dans laquelle ils travaillent peut être basé sur le désir d'y établir une relation gratifiante (identification) et/ou sur la congruence entre leurs valeurs et objectifs et ceux de l'organisation (internalisation). Ces deux notions sont les plus sollicitées par les théoriciens et praticiens du fait que, contrairement à l'attachement instrumental (calculé ou continu), elles orientent positivement les comportements individuels vers l'efficacité au travail, la performance organisationnelle, et la rétention des ressources clés, comme elles peuvent réduire l'absentéisme et le turnover.

L'engagement de continuité, appelé aussi continu ou calculé décrit l'attachement instrumental qui a eu différentes appellations mais dont la signification est la même. Il est ainsi décrit comme *l'engagement de continuité* (ou continu) eu égard à la définition de Kanter (1986 :p.504) selon laquelle : « *l'engagement se produit quand il y a un profit associé à la participation continue, et un coût associé au départ* », et à celle de Meyer et Allen (1991 :p.64), dont « *la continuité dans l'action résultant des coûts associés au départ* » ; ou comme l'engagement calculé en référence aux calculs des coûts et des avantages personnels à tirer indépendamment des affects, ou encore la notion *d'échange* dans le sens du rapport contribution/rétribution (Thévenet, 1992).

L'engagement normatif dont l'origine remonte aux travaux de Wiener, au début des années quatre-vingt-dix (Paillé, 2005). L'engagement est ainsi défini par Wiener (1982, p.421) comme : « *la totalité de pressions normatives intériorisées pour agir dans une voie qui rencontre les objectifs et les intérêts organisationnels* », et « *les salariés exposent ces comportements parce qu'ils croient que c'est la chose juste et morale à faire* ». Ainsi, ils manifestent un sentiment de *loyauté* envers l'organisation exigée par les normes de conduites morales et sociales. D'après ce même auteur, « *un salarié loyal envers l'organisation devrait faire des sacrifices en son nom et ne devrait pas la critiquer* » (Wiener & Vardi, 1980 :p.86). Cette notion se prête à des confusions puisqu'elle s'inscrit dans le domaine de l'affect. Meyer et Allen (1991) s'en inspirent pour définir l'engagement normatif comme un sentiment obéissant à un processus de *socialisation* et *d'internalisation* des pressions normatives exercées sur le salarié.

Suite à une revue de la littérature, Meyer et Allen (1997 : p.12) ont pu synthétiser dans un tableau récapitulatif une panoplie de définitions dont trois thèmes généraux peuvent être retenus et conceptualisés en un **modèle tridimensionnel**:

- **L'engagement affectif** : reflète l'attachement émotionnel, l'identification, et l'implication dans l'organisation. Les salariés ayant un fort engagement affectif continuent à travailler parce qu'ils le désirent.
- **L'engagement calculé** : renvoie à la connaissance qu'a le salarié des coûts associés à son départ de l'organisation. Les salariés dont le lien essentiel avec l'organisation repose sur l'engagement calculé, décident d'y rester par crainte de perdre des acquis.
- **L'engagement normatif** : reflète les sentiments d'obligation de continuer à travailler par devoir moral, loyauté, implication dans un projet à achever. Les salariés qui éprouvent un tel sentiment considèrent que c'est un devoir de rester dans l'organisation.

Tableau 2-1 : La multidimensionnalité de l'engagement organisationnel

LES AUTEURS	ENGAGEMENT	DEFINITIONS
MOWDAY & AL. (1982)	UNIDIMENSIONNEL	<u>ENGAGEMENT AFFECTIF</u> : <i>Identification, appartenance et implication</i>
O'REILLY & CHATMAN (1986)	BIDIMENSIONNEL	<u>ATTACHEMENT PSYCHOLOGIQUE</u> : <i>Identification et internalisation</i> <u>ATTACHEMENT INSTRUMENTAL</u> : <i>Engagement de conformité</i>
MEYER & ALLEN (1991)	TRIDIMENSIONNEL	<u>ENGAGEMENT AFFECTIF</u> : <i>Identification et implication</i> <u>ENGAGEMENT NORMATIF</u> : <i>Devoir moral et obligation de réciprocité</i> <u>ENGAGEMENT CONTINU</u> : <i>Investissements sacrifiés et alternatives perçues</i>

En résumé, l'engagement organisationnel s'est présenté dans une première acception comme un concept *unidimensionnel* (Mowday & al, 1982). Il se référait exclusivement aux *attachements affectifs et émotionnels* liant le salarié à l'organisation. Cette idée a été contestée par O'Reilly et Chatman (1986) qui soutiennent que l'engagement organisationnel ne se limite pas à la *dimension affective* ; mais il peut aussi décrire un *attachement instrumental*, d'où la *bidimensionnalité* du concept. Grâce aux travaux de Meyer et Allen (1991; 1997), le concept d'engagement organisationnel passe à une forme *tridimensionnelle*, et ce en rajoutant une *dimension normative*. Ce modèle est le plus utilisé dans les recherches au point d'en devenir une référence incontournable dans l'étude de l'engagement organisationnel. C'est pourquoi dans le cadre de cette recherche nous adopterons ce modèle pour mieux comprendre la nature de la relation entre les Kws et l'organisation, ses déterminants explicatifs et les effets éventuels de certaines variables individuelles et organisationnelles dont notamment celles relatives aux pratiques de rémunération sur l'engagement organisationnel des Kws (El Akremi & Trabelsi, 2003 ; Trabelsi & Le Berre, 2009).

Dans le cadre de cette recherche, nous retenons ce modèle d'analyse pour mesurer l'engagement organisationnel des Kws comme une variable à expliquer. Ce choix nous appelle à mieux approfondir notre connaissance de ce concept en explicitant les déterminants de chacune de ses dimensions sous-jacentes, qui se prêtent à de nombreuses confusions théoriques et difficultés de mesure.

2) Les dimensions sous-jacentes à l'engagement organisationnel

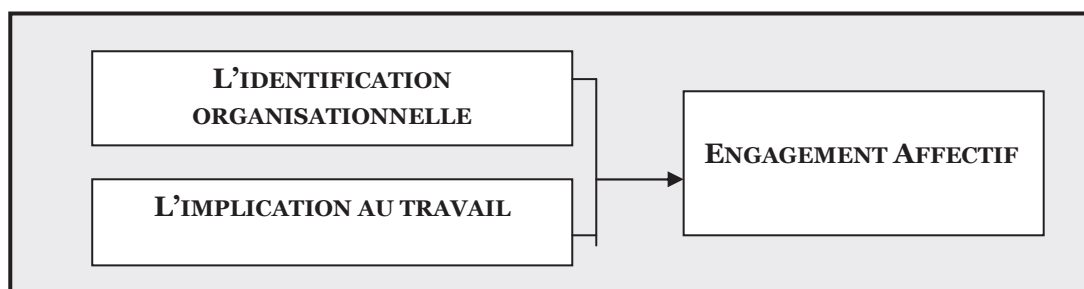
L'engagement organisationnel s'est imposé dans la communauté scientifique selon une structure tridimensionnelle (Meyer et Allen, 1991 ; 1997) ; ceci explique pourquoi nous lui accorderons toute notre attention afin d'illustrer les déterminants d'engagement spécifiques aux Kws. La revue de la littérature nous permet de conclure qu'il s'agit d'un concept *protéiforme* qui a évolué dans le temps , mais elle démontre également les insuffisances en matière de définition des sous-dimensions relatives à chacune des formes affective, normative et calculée de l'engagement qu'il est nécessaire de clarifier (Cohen, 2007). Ce manque de clairvoyance est à l'origine de nombreuses difficultés de mesure : l'identification et l'internalisation dont chacune est censée expliquer respectivement l'engagement affectif et l'engagement normatif se confondent souvent, impliquant généralement de très fortes corrélations. De même, la démarcation des deux dimensions sous-jacentes de l'engagement calculé suscite des interrogations sur la nécessité de les considérer comme distinctes. L'objectif est d'en apporter une explication succincte pour faciliter notre compréhension des déterminants d'engagement spécifiques aux Kws.

2.1) L'engagement affectif : *identification et implication*

L'engagement affectif est la dimension de l'engagement organisationnel la plus prisée par l'organisation en raison de son impact positif sur les attitudes et les comportements humains dans l'organisation. Ce regain d'intérêt est souvent justifié par la conviction que les salariés engagés affectivement envers l'organisation sont plus efficaces et moins enclins à la quitter. De plus, il est souvent décrit comme un état psychologique ou un état d'esprit qui favorise l'attachement émotionnel envers l'organisation. Cette dimension affective de l'engagement organisationnel est définie de différentes manières. La définition de Porter et al. (1974 :p.604) reprise par Mowday et al., (1979:p.226), définit l'engagement comme : "*the relative strength of an salariéal's identification with and involvement in a particular organization...*".

D'après le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991 ; 1997 ; 2001), le sentiment d'attachement affectif repose sur *l'identification* et *l'implication*. Deux principales raisons militent en faveur de ce travail de clarification : tout d'abord, ces deux notions ont été souvent sujettes à de nombreuses interprétations qui ont accentué les difficultés de distinction et de mesure ; ensuite, les Kws affichent une forte identification à leur profession et à leurs réseaux de pairs et un niveau élevé d'implication au travail. Il est inéluctable de comprendre ceux qui se rapportent à l'organisation en vue de les développer (Figure 2-4).

Figure 2-1 : Les dimensions sous-jacentes de l'engagement affectif



2.1.1) *L'identification organisationnelle*

L'identification en tant que sous-dimension de l'engagement affectif est largement approuvée par la littérature, même si elle se prête à de nombreuses interprétations différentes. S'identifier, c'est s'approprier ou intérioriser ses attributs jugés significatifs et les intégrer dans son processus cognitif. L'identification se produit lorsque le salarié intègre la culture, les normes, les croyances, les valeurs et les objectifs de l'organisation dans sa propre identité (Pratt, 1998 :p.172), et manifeste sa volonté de s'y conformer au détriment d'autres considérations ou intérêts d'ordre

personnel. De ce sens, Herrbach et al. (2004 :p.975) ajoutent : « *l'identification organisationnelle se produit lorsque les croyances de l'individu à propos de son organisation deviennent auto-référentes ou auto-définissantes de sa propre image de soi* ». Paillé (2005 :p.714) situe l'identification à mi-chemin entre l'internalisation et la complaisance puisque le salarié peut adhérer fièrement à certaines valeurs et objectifs de l'organisation, mais tout en préservant une certaine distance vis-à-vis d'elle.

Même si l'engagement et l'identification sont souvent abordés d'une manière indifférenciée, il s'agit en réalité de deux concepts distincts se rapportant à des champs théoriques différents. Le premier est issu de la psychologie organisationnelle, alors que le second trouve ses attaches dans la psychologie sociale. Ceci n'empêche pas que ces deux concepts sont étroitement liés. Trois positionnements majeurs marquent la littérature quant à la relation entre eux : soit l'identification est un concept explicatif de l'engagement affectif en référence au désir d'affiliation, d'appartenance à l'organisation, ou encore l'attachement émotionnel envers celle-ci (O'Reilly et Chatman, 1986 ; Meyer & Allen, 1991) ; soit l'identification est définie comme un état psychologique distinct de l'engagement affectif, mais qui en constitue l'un de ses principaux déterminants. Herrbach et al. (2004 :p.978) expliquent que : « *l'identification organisationnelle est le phénomène cognitif par lequel l'individu construit son identité par rapport à l'organisation et que l'engagement organisationnel est le phénomène affectif qui peut être entraîné par l'identification* ». Récemment, Moynihan et Pandey (2007 :p.808) présentent un positionnement contraire selon lequel l'engagement du salarié serait l'antécédent de l'identification puisqu'il peut faciliter l'identification du salarié aux valeurs et aux objectifs de l'organisation en lui fournissant le motif de les intérioriser dans son propre système de valeurs et intérêts personnels.

2.1.2) L'implication au travail

Dans le sens étymologique du terme anglophone, "*commitment*" se traduit par une capacité à promettre, alors que l'implication renvoie à la notion d'"*Involvement*" qui serait une intensité dans l'action. L'implication au travail ("*Job Involvement*") désigne l'adéquation homme/emploi. Le travail est une source d'implication ; tandis que l'organisation est un lieu d'engagement. L'implication au travail fait ainsi référence à la mesure dans laquelle le salarié s'identifie à son travail, y participe activement et le considère comme une source importante de satisfaction de ses besoins individuels, mais aussi valorisant son image de soi. C'est l'identification psychologique d'un salarié à son travail. Bellier (1998 :p.46), considère que l'implication au travail « *est réservée à ce qui, dans l'investissement au travail, relève de la psychologie individuelle et les traits de personnalité* ». Cet investissement est lié au degré

d'absorption dans l'activité au travail, ou encore au niveau de participation active fourni par le salarié dans son travail. L'implication décrit aussi l'importance accordée par le salarié à la valeur du travail. Ainsi, un salarié fortement impliqué situera le travail au centre de sa vie, alors qu'un autre moins impliqué placera d'autres centres d'intérêt, tels que la famille ou la profession comme une priorité dans sa vie, ce qui explique d'ailleurs pourquoi l'implication est souvent considérée comme un indicateur de l'engagement des salariés au travail.

Pour Bellier (1998), la relation entre l'implication au travail et l'engagement organisationnel peut se résumer en ces termes : « *Ce qui relie et soutient l'investissement au travail, c'est un contrat implicite qui fait que, au delà d'un descriptif aussi précis des activités requises, le salarié doit s'engager sur un comportement garantissant le sérieux* ». Ce comportement engagé est tributaire de l'engagement réciproque de l'organisation en termes d'objectifs louables, d'*empowerment*, et de partage des récompenses, alors que les déterminants d'implication au travail sont dans un premier ordre des attributs tels que l'image de soi et la valeur de travail, et dans un second ordre des caractéristiques de travail, les expériences de vie (Moynihan & Pandey, 2007). Blau et Boal (1987 :p.289) expliquent que le travail en lui-même peut aider un individu à répondre à ses besoins intrinsèques, alors que l'organisation peut l'aider à satisfaire ses besoins sociaux, et tout particulièrement extrinsèques. Le modèle de Lawler et al. (1986) s'avère être le point d'ancrage parmi les études visant le développement de l'implication au travail à travers des pratiques de GRH centrées sur la gestion participative (le partage de l'information, le développement des compétences, le partage du pouvoir, et les systèmes de reconnaissance). Il paraît que l'implication des salariés dans des moments d'échange tels que la participation à la gestion, à la prise de décision ou à la réalisation des objectifs, renforce la complicité, la cohésion relationnelle et l'engagement, d'où le lien significatif entre l'implication au travail et l'engagement des salariés envers l'organisation.

2.2) L'engagement normatif : le devoir moral et l'obligation de réciprocité

L'engagement normatif est la dimension de l'engagement organisationnel qui a reçu le moindre intérêt en raison de l'ambiguïté autour de sa définition. Kanter (1968 :p.501) le définit comme : « *une internalisation des normes, valeurs et convictions intérieures du salarié qui l'obligent à agir par moralité* ». Caldwell et al., (1990), l'associent à la *congruence* entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelle. Meyer et Allen (1997) le décrivent comme le sentiment d'*obligation morale* vis-à-vis de l'organisation suite à l'internalisation des valeurs et normes de socialisation. Meyer et Herscovitch (2001 :p.316) y ajoutent le *sentiment de réciprocité* ressenti suite à la réception des bénéfices (*ex. gratification*). L'engagement normatif est donc tout à la

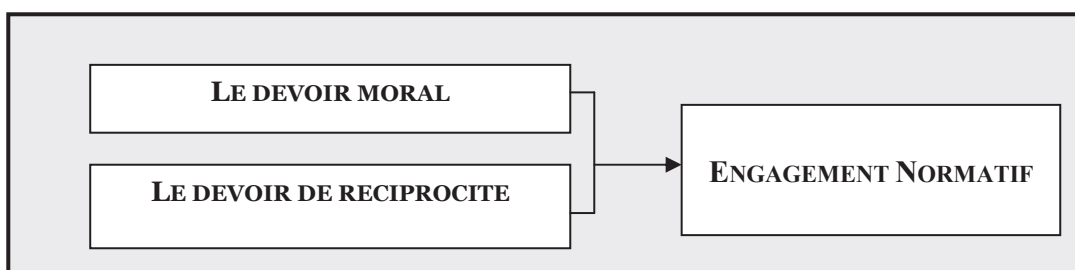
fois : « un sentiment d'obligation développé suite au résultat d'internalisation des normes de socialisation, la réception de bénéfices, ce qui inclut le besoin de réciprocité, et/ou l'acceptation des termes du contrat psychologique ». De ce fait, Paillé (2004) attire l'attention sur la nature *multidimensionnelle* de l'engagement normatif, et met l'accent sur les expériences individuelles au travail et les processus de socialisation dans l'organisation comme ses principaux déterminants.

En raison de la pluralité et de la diversité de ces définitions apportant chacune un sens différent à l'engagement normatif, son autonomie est souvent remise en cause aussi bien sur le plan conceptuel qu'empirique (Paillé, 2002 ; Herrbach, 2005 ; Meyer & Parfyonova, 2010). En effet, cette forme d'engagement est considérée sur le plan théorique comme une construction redondante ayant de nombreuses similitudes avec l'engagement affectif, ce qui implique la forte corrélation sur le plan empirique amenant à de nombreuses interrogations sur sa cohérence interne (Meyer & al., 2002 ; Foucher & al., 2004 ; Cohen, 2007). Paillé (2002) appelle même à sa reconstruction, d'où l'intérêt d'expliquer et clarifier les dimensions sous-jacentes à cet engagement.

Plusieurs auteurs ont tenté d'expliquer cette relation. Selon des travaux récents de Meyer et Parfyonova (2010 :p.285), la forte corrélation entre les engagements affectif et normatif est liée aux expériences positives vécues qui peuvent générer les mêmes effets sur l'un ou l'autre. Herrbach (2005 :p.145) y apporte deux autres arguments : le premier suggère que la formulation des items désignant l'engagement normatif est faite de telle manière qu'il serait difficile d'y répondre favorablement si le salarié n'est également engagé affectivement envers l'organisation ou envers l'un de ses constituants ; le second se réfère à la co-existence de deux formes d'engagement qui fait qu'un salarié avec un niveau de normativité élevé peut éprouver conjointement un sentiment affectif vis-à-vis de l'un des constituants de l'organisation et s'engager envers celle-ci par devoir moral. Fourcher et al. (2004) attribuent cette relation à la prédominance de l'engagement affectif et ses effets compensatoires sur l'engagement normatif dans l'influence de la motivation.

D'après Meyer et Allen (1991 :p.78), l'engagement normatif diffère selon le motif ou mobile d'engagement. Le motif peut être lié à un *désir* de contribuer au bien-être de l'organisation, ou au contraire, à un *devoir* de faire ce qui est considéré comme juste. Ce devoir moral peut être vécu différemment selon qu'il se traduit par un sentiment d'obligation *voulu* (le devoir moral) ou *subi* (la réciprocité)(Figure 2-2).

Figure 2-2 : Les dimensions sous-jacentes de l'engagement normatif



2.2.1) *Le devoir moral*

L'engagement normatif renvoie le plus souvent au sentiment d'obligation et de responsabilité morale issu des normes et pressions socialement intériorisées avant l'entrée dans l'organisation ou au cours d'une socialisation. Pour Wiener (1982 :p.421), c'est le résultat de processus de socialisation à la fois culturels, familiaux et organisationnels qui pousse le salarié à être "loyal" ou à agir par "moralité" de façon à répondre aux objectifs et aux intérêts de l'organisation. Ces normes désignent les règles non écrites, non dites et souvent non conscientes qui dictent la conduite d'un salarié et interfèrent dans sa manière de penser, de parler et d'agir en communauté (Valeau, 2012 :p.36). Selon Cohen (2007 :p.342), les processus de socialisation sont influencés par les valeurs personnelles, les croyances et les attentes vis-à-vis de l'emploi, et les expériences antérieures. L'intériorisation de ces normes sociales auxquelles le salarié se réfère influence la nature de sa relation avec l'organisation, et notamment son engagement normatif. Meyer et al. (2012) attirent l'attention sur les effets des valeurs et pratiques culturelles sur la relation entre l'engagement normatif et l'intention de départ volontaire.

Ces diverses interprétations ont en commun le sentiment d'obligation qui découle de l'intériorisation d'influences normatives. Plus l'engagement normatif est fort, plus le salarié est prédisposé à être guidé dans ses actions par de telles normes intériorisées. Meyer et Allen (1997: p.67) expliquent que les salariés ayant un fort engagement normatif resteront dans l'organisation, non pas par intérêt personnel, mais en vertu de leur croyance que cela relève d'un devoir moral vis-à-vis d'elle. Ces salariés sont plus heureux, plus satisfaits, plus autogérés, plus épanouis, plus engagés, et plus prédisposés à fournir des efforts discrectionnaires, que quand ils restent dans l'organisation par obligation. Par conséquent, ce sentiment de devoir moral (voulu) a un plus fort impact sur les comportements positifs tels que ceux de citoyenneté, de satisfaction et de réalisation des objectifs.

2.2.2) Le devoir de réciprocité

Le processus de socialisation n'est pas l'unique dimension sous-jacente à l'engagement normatif. Le salarié peut intérioriser également une *norme de réciprocité* ou une "idéologie de l'échange" (relation d'échange). Pour Gouldner (1960), seule la norme de réciprocité pouvait être à la base d'un échange durable et constituer une source d'engagement puisque la présence d'actions favorables réciproques renforce la relation entre les deux parties. Scholl (1981:p.594) introduit la notion de norme de réciprocité en la définissant comme une sorte de "dette". Le salarié est ainsi redevable à l'organisation jusqu'à ce qu'il s'acquitte de sa dette. Il est donc obligé, non pas parce qu'il le veut, mais parce qu'il se perçoit redevable moralement vis-à-vis de l'organisation. Cette forme d'engagement peut se développer, par exemple, lorsqu'une organisation fournit au salarié une récompense à l'avance ou investit dans sa formation : celui-ci peut éprouver un sentiment d'obligation. Il s'agit de l'obligation de s'acquitter par conformisme aux pressions sociales.

Cette notion de norme de réciprocité est intégrée dans le Modèle de l'engagement organisationnel proposé par Meyer et Allen (1991 :p.68) comme déterminant de l'engagement normatif. Pour Meyer et Herscovitch (2001), il s'agit de la *réciprocité des bénéfices* qui se produit suite à la perception d'un contrat psychologique reposant sur le principe de l'équilibre des échanges, c'est-à-dire le respect des obligations réciproques. Ce contrat est ainsi basé sur la confiance mutuelle qui s'avère fondamentale pour la continuité de cette relation d'échange. L'obligation morale et la réciprocité des bénéfices sont deux mécanismes interreliés.

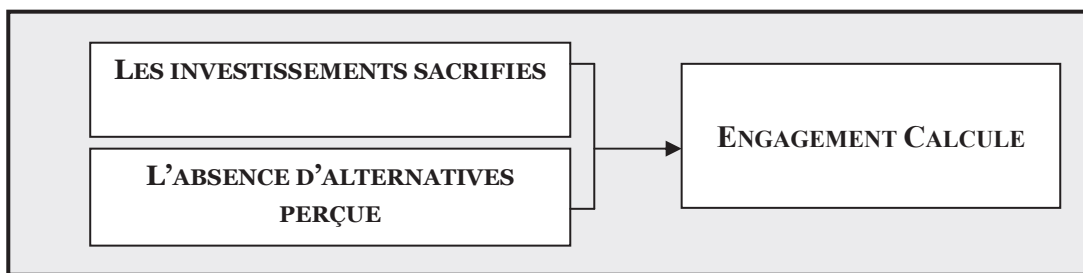
2.3) L'engagement calculé : investissements sacrifiés et absence d'alternatives perçue

Les avancées sur la dimension *calculée* de l'engagement organisationnel datent du début des années soixante, et comme le soulignent Meyer & Allen (1997), même les travaux les plus récents s'inspirent profondément du « *Side bets theory* » de Becker. Pour Becker (1960 :p.32), « *les engagements naissent au moment où une personne, en faisant un side bet, relie les intérêts étrangers avec une ligne d'action cohérente* ». Simard (2000 :p.4) reprend cette définition et en fait une formulation récente de l'engagement calculé : « *Cette approche met en évidence la propension des salariés à inscrire les choix relatifs à leur emploi dans une équation qui valorise les acquis de la continuité et la cohérence dans les actions. C'est une approche qui compare les avantages à demeurer membre d'une organisation aux pertes associées au fait de la quitter* ». Selon une définition générique, ce concept a trait à la prédisposition d'un salarié à se sentir lié à l'organisation selon les bénéfices qu'elle lui procure en termes de statut, rémunération, promotion,

formation, etc. , mais aussi ce qui lui en coûte d'y rester, en matière de sacrifices en temps ou d'une offre plus séduisante, etc. (Figure 2-3).

L'engagement calculé est considéré comme un concept *multi-déterminants* dont deux se démarquent significativement eu égard à la littérature : (1) *la perception des investissements sacrifiés* ; et (2) *l'absence ou (le manque) d'alternatives perçue*. L'intérêt porté à ces dimensions sous-jacentes est justifié tout d'abord pour leurs effets distincts sur l'engagement calculé (Bentein & al., 2004) ; et ensuite, en raison de leurs effets très significatifs sur les comportements de mobilité et volatilité des Kws.

Figure 2-3 : Les dimensions sous-jacentes de l'engagement calculé



2.3.1) Les investissements sacrifiés

La notion d'investissement est extraite de la théorie de Becker relative à l'engagement. Elle décrit des actions qui génèrent l'accumulation de "*Side bets*". Ce concept désigne des investissements en termes de temps, d'effort, d'énergie et d'argent, qui poussent le salarié à s'attacher et s'engager envers l'organisation par crainte de perdre les acquis en cas de départ. Il s'agit d'un engagement basé sur les sacrifices perçus en cas de départ de l'organisation. Les salariés qui se trouvent dans une situation similaire, peuvent être influencés différemment par les mêmes "*Side bets*". En d'autres termes, un même "*Side bet*" peut être perçu par les salariés différemment et ce en fonction des attentes de chacun d'entre eux, ce qui influe sur la variabilité des degrés d'engagement calculé. Par exemple, pour un salarié "A" qui rêve d'avoir une promotion, l'investissement en termes de temps, d'efforts et d'énergie dans le travail n'a pas forcément le même effet que pour le salarié "B" pour qui le travail est essentiellement source de plaisir et d'accomplissement personnel. Le degré d'engagement calculé pour le salarié "A" serait plus élevé que pour celui du salarié "B". De telles perceptions en termes d'investissement auraient un impact positif sur l'engagement calculé (Meyer & al., 2002).

2.3.2) L'absence d'alternatives perçue

La notion d'alternative se réfère aux perceptions des salariés quant à leur propre évaluation des opportunités qui s'offrent à eux. Il s'agit d'un engagement par contrainte ou par défaut basé sur la perception de l'absence ou le manque d'alternatives d'emploi disponibles. Selon Meyer et Allen (1997 :p. 57), « *les salariés croyant qu'ils ont plusieurs alternatives séduisantes, développeront un engagement calculé plus faible que ceux qui n'en ont pas* ». Il en va de même quant à la difficulté d'identifier les déterminants relatifs aux perceptions des alternatives disponibles. Un salarié peut baser la perception des alternatives offertes en se référant à des indices indiquant les mouvements du travail dans le marché de l'emploi (taux d'emploi, climat économique, etc.). Par contre, un autre salarié comparera plutôt l'employabilité de ses propres compétences par rapport à celles demandées par les concurrents.

D'après Bentein et Al. (2004), ces deux sous-dimensions de l'engagement calculé sont corrélées, mais distinctes. En effet, si les investissements sacrifiés relèvent d'un engagement basé sur des *facteurs personnels* où le salarié joue un rôle plutôt actif dans sa décision de rester ou de quitter l'organisation, l'absence d'alternatives perçue dépend des *facteurs externes*, tels que les offres d'emploi disponibles sur le marché, face auxquels le salarié est plutôt passif. Il s'agit là d'une décision subie et non choisie pouvant créer un sentiment de frustration et d'inefficacité au travail. En revanche, les investissements sacrifiés perçus en termes de promotion et d'augmentation ont un impact positif sur les indices d'efficacité au travail et de performance liée au rôle, extra-rôle et globale. Il faut aussi retenir que l'engagement calculé agit à contre-sens des engagements affectif et normatif, c'est-à-dire que les salariés engagés affectivement envers l'organisation restent parce qu'ils aiment le faire d'une manière volontaire, par contre ceux développant un engagement calculé le font par intérêt et/ou contrainte. Sachant que la relation entre les Kws et l'organisation n'est pas celle qui a jusqu'à la prévalu, il est enfin important d'en apporter une explication plus centrée sur ces profils de compétence.

Section II – Les spécificités de l’engagement organisationnel des Knowledge workers

L’étude de l’engagement organisationnel devient plus problématique lorsqu’elle concerne des profils de compétence fortement sollicités sur le marché de l’emploi tels que les *Knowledge workers*. De nombreux auteurs appellent à ne pas traiter les Kws de manière similaire aux travailleurs ordinaires, et de les considérer comme des profils particuliers manifestant à travers leur engagement des besoins, désirs, valeurs et attentes autres que ceux déjà connus par l’organisation (Kinnear & Sutherland, 2000 ; Paré & Tremblay, 2000 ; Trabelsi, 2002 ; El Akremi, 2003 ; Sutherland & Jordaan, 2004 ; Thompson & Heron, 2005). La rareté et la volatilité des Kws d’une part, et la centralité de leur rôle et statut au sein de l’organisation d’autre part, accentuent la nécessité de comprendre la nature et les déterminants de leur engagement organisationnel. Sachant que ce concept semble *à priori* incompatible avec les autres types d’engagement et la motivation au travail, il est également intéressant de clarifier leur relation réciproque. Cette réflexion améliorera notre compréhension des déterminants d’engagement organisationnel spécifiques aux Kws qui sont le plan théorique et pratique, très peu abordé par la littérature.

1) L’engagement organisationnel spécifique aux Knowledge workers

L’engagement organisationnel des Kws a reçu une moindre attention à travers la littérature en raison de l’assertion communément partagée que ces profils de compétence accordent leur loyauté davantage à la profession et/ou aux réseaux de pairs qu’à l’organisation. Dès lors, la question portant sur la nature de leur engagement organisationnel reste posée et il nous semble intéressant d’en apporter une explication eu égard à l’identité particulière de ces profils de compétences, la nature de leur travail, leur rôle et statut dans l’organisation.

1.1) L’engagement affectif des Knowledge workers

L’engagement affectif des Kws apparaît comme une réponse à une dynamique *identitaire* complexe. Cette dynamique se construit autour de multiples identités qui varient selon les insertions, les rôles sociaux, l’appartenance, etc. En effet, Alvesson (2000 :p.1112-1113) attire l’attention sur la variété des référents auxquels les Kws peuvent s’identifier. *L’identification à l’organisation* participe à la construction identitaire des Kws, donc la capacité de ces derniers à réaliser leur identité aussi bien *personnelle, professionnelle, et organisationnelle* est un déterminant saillant d’engagement. Kinnear et Sutherland (2000 :p.107) nous apportent l’explication : tout d’abord, *l’identité personnelle* d’un Kw se construit grâce au soutien que lui apporte

L'organisation pour la satisfaction de ses propres besoins, valeurs et attentes en dehors de son environnement de travail. Ceci favoriserait son accomplissement personnel. Ensuite, *l'identité professionnelle* désigne les attentes des Kws en matière de caractéristiques relatives au contenu de leur travail (*Knowledge work*), ce type d'identification trouve satisfaction grâce aux défis au travail, à l'accès à la technologie, à l'apprentissage auprès des mentors, aux relations d'échange avec les pairs qui sont des déterminants importants participant à la construction de l'identité professionnelle et au statut social des Kws. Enfin, *l'identité organisationnelle* traduit les attentes des Kws à être reconnus comme des acteurs stratégiques dans le succès organisationnel, et ce à travers le rôle et le statut qui leur sont attribués. Sachant que les Kws peuvent transposer leur identification à d'autres référents que l'organisation, il est dès lors nécessaire que celle-ci veille à la satisfaction de leurs attentes personnelles et professionnelles. L'identification organisationnelle des Kws devient prépondérante dans les structures nouvelles des organisations du savoir puisque les ordres directs, les formes normatives et mécanisme du contrôle, ne sont plus opérants, laissant place à la culture d'entreprise et à l'affirmation de l'identité.

L'engagement affectif des Kws peut aussi se renforcer grâce à *l'implication au travail*. D'ailleurs, les spécificités de ce concept et ses déterminants concordent avec les profils particuliers des Kws tels que décrits par la littérature spécialisée. Il s'agit d'individus disposant d'un *Background* distinctif grâce à une formation d'élite, d'un potentiel de haut calibre et d'une expertise de professionnel, qui leur confèrent une forte image de soi et des valeurs d'éthique au travail. Le travail représente pour eux le couronnement de leur investissement personnel dans un parcours universitaire de longue haleine. Les opportunités d'implication au travail et de participation à la prise de décision renforcent en eux les sentiments d'auto-détermination, d'auto-efficacité, d'autonomie, qui valorisent leur estime de soi (Shanthamani, 1982 :p.122). La littérature relative aux Kws atteste également de la valeur qu'ils attachent au travail en termes d'identification, d'accomplissement et de reconnaissance sociale. D'après Thévenet (2000), la valeur-travail est une cause d'implication qui à son tour est un déterminant d'engagement. Sachant que les Kws se perçoivent à travers la valeur de leur travail, les organisations devraient améliorer les caractéristiques de ce dernier et renforcer les expériences positives perçues. Fiorito et al. (2007) considèrent l'implication au travail comme une partie intégrante du "*High Commitment Work Systems*" qui constitue l'un des antécédents importants de l'engagement affectif. À la différence de l'engagement organisationnel, l'implication au travail se traduit par la volonté de faire un bon travail. Cette volonté s'avère dans l'environnement compétitif d'aujourd'hui insuffisante si elle n'est pas soutenue par un comportement engagé, une durabilité et une persistance dans l'action (Guseman, 2003).

1.2) L'engagement normatif des *Knowledge workers*

À notre connaissance, rares sont les travaux qui se sont concentrés sur l'engagement normatif des Kws. Ceux existants peuvent se prêter à des interprétations quant à l'influence des valeurs d'éthique au travail et les normes de socialisation sur cette dimension. C'est à travers les processus de socialisation personnels et professionnels que les Kws construisent leurs propres conduites individuelles et acceptent leur appartenance à un groupe ou à une organisation. D'après Powell et Meyer (2004), l'investissement dans les réseaux sociaux de l'organisation renforce l'engagement normatif de certains profils de compétence. D'après nos recherches antérieures, l'engagement normatif des Kws est fortement influencé par les pratiques d'intégration, de socialisation et de valorisation telles que le recrutement, la formation et la rémunération (Trabelsi, 2002 ; El Akremi & Trabelsi, 2003). Ces profils de compétence étudiés se perçoivent redevables vis-à-vis de leurs organisations en raison de la transparence et de la fiabilité des informations fournies à l'embauche ou du soutien apporté par leurs organisations lors de l'intégration, ou encore des différentes formes de rétribution qu'ils reçoivent lors de leur socialisation.

L'explication avancée par Thévenet (2000) peut être transposée au cas du Kw qui, quand il entre dans l'organisation avec une attitude positive, pourra agir par devoir moral vis-à-vis d'elle. Par contre, en l'absence de réciprocité, de cohérence ou d'appropriation, celui-ci se détournera d'elle, et orientera son attention envers un autre constituant de l'organisation ou envers la profession. Dans le cas contraire, c'est-à-dire constatant qu'il existe une congruence entre ses attentes et les bénéfices obtenus, il se sentira redevable vis-à-vis de l'organisation avec une obligation de réciprocité. Cette notion de réciprocité des promesses tenues renvoie au concept de contrat psychologique. Un contrat psychologique reflète la croyance qu'a un salarié en ce qui concerne les termes d'un accord d'échange réciproque. Sachant que l'avènement du *Knowledge work* a introduit de profonds changements dans les termes du contrat psychologique, les organisations devraient s'y conformer au risque de voir partir ces profils de Kws ailleurs. D'une manière générale, l'engagement normatif des Kws peut être influencé par les normes de socialisation, en particulier professionnelles, et les pratiques qui respectent le contrat psychologique et le soutien organisationnel peuvent avoir un impact sur le sentiment de réciprocité.

1.3) L'engagement calculé des *Knowledge workers*

Sachant qu'à l'évidence, les défenseurs du capital humain ont centré leurs approches (*Resource-based ; Knowledge-Based, etc.*) et pratiques managériales (*High-Involvement Practices ; High-Commitment Practices, etc.*) autour de l'investissement en

capital humain et les retours sur investissement, la réussite d'une telle équation passe inéluctablement par une meilleure compréhension de l'intérêt individuel et de l'importance attribuée aux coûts des investissements, et de son impact sur leur engagement calculé. En effet, défini comme la perception des investissements sacrifiés ou les coûts engendrés par un départ volontaire, l'engagement calculé véhicule *l'idée de facilité de mobilité* du salarié d'une organisation. Il peut s'agir de la perte de certains avantages sociaux, ou du temps et d'efforts consentis dans l'acquisition de compétences non transférables ailleurs.

Cette notion d'investissement est capitale pour nous éclairer sur les attitudes et les comportements des Kws envers l'organisation. D'après Paillé (2005 :p.713), les investissements consentis par le salarié sont apparentés à « *une rente professionnelle d'autant moins transférable qu'elle se bonifie avec l'accumulation de l'expérience au sein de la même organisation. Comme cette rente s'amplifie à mesure que l'expérience s'accroît, le salarié en arrive, malgré lui, à conforter son engagement envers son organisation, afin d'éviter de perdre tout ou partie de ce capital, en cas de départ* ». En étudiant les perceptions de la transférabilité du savoir à d'autres organisations, Meyer et Allen (1997) trouvent que les salariés qui pensent que leurs investissements en termes de formation sont difficilement transférables développent un fort degré d'engagement calculé à l'égard de l'organisation. Les difficultés de transférabilité, de substituabilité ou encore les caractéristiques d'unicité et de valeur sont des conditions essentielles pour la création d'un avantage compétitif, mais aussi pour le développement de l'engagement calculé des Kws. Ainsi, plus il est difficile de transférer les avantages acquis, plus l'engagement calculé se développe. Dans ces conditions, il est plus intéressant d'investir dans le capital humain, et notamment les Kws pour accentuer leur unicité à l'organisation et disposer ainsi de personnel plus motivé à y rester. L'approche *Competency-based pay* s'avère compatible avec le modèle d'engagement dans la mesure où elle assure le développement des compétences spécifiques à l'organisation, mais aussi parallèlement la progression de carrière et de salaire.

Le fait que certains profils de Kws sont fortement sollicités sur le marché de l'emploi, prédit un faible engagement calculé de cette nature. Toutefois, certains profils de Kws très portés sur le calcul d'opportunité, peuvent aussi comparer leur situation actuelle aux offres disponibles. S'ils estiment que celles-ci sont plus intéressantes, ils n'hésiteront pas à quitter l'organisation ; au contraire, s'ils ne retrouvent pas mieux, ils auront tendance à développer un engagement calculé de cette nature. Les Kws évaluent les alternatives non seulement en termes de disponibilités des alternatives d'emploi, mais aussi en termes de perte des acquis. L'engagement est déterminé par les perceptions associées aux coûts de départ de l'organisation. Il s'agit d'un calcul d'opportunité entre les offres d'emploi et les pertes des acquis.

Cependant, l'effet contraire est constaté chez les informaticiens interrogés par El Akremi et Trabelsi (2003 :p.1055) qui concluent à la relation négative entre la formation et l'engagement calculé. Cette relation est justifiée par deux arguments : sur le plan théorique, la plupart des définitions décrivent les Kws comme des ressources qui portent en elles leur capital savoir, ce qui rend plausible leur transférabilité hors de l'organisation. Sur le plan pratique, la forte mobilité dans le domaine informatique, et par conséquent la transférabilité de ce capital savoir représentent pour les informaticiens des expériences enrichissantes et non un mobile d'engagement. En revanche, les coûts d'investissement perçus en termes de rôle, statut dans l'organisation et de réseaux sociaux ou de relations interpersonnelles entre pairs, sont difficilement transférables ailleurs. El Akremi et Trabelsi (2003) trouvent que la participation à la prise de décision renforce la perception de l'investissement sacrifié, et augmente donc l'engagement calculé.

Le croisement de nos recherches antérieures confirme le caractère distinct entre les deux dimensions sous-jacentes à l'engagement calculé, nous amenant à croire que les effets sur celles-ci sont influencés par la perception des avantages que l'organisation met à leur disposition en termes de pratiques de GRH, et notamment de rémunération puisque celle-ci est largement reconnue comme un mobile d'engagement, mais aussi de départ volontaire. Dans une première étude menée auprès des informaticiens, Trabelsi (2002) conclut à l'impact positif de la rémunération sur la sous-dimension « absence d'alternatives perçue ». Autrement dit, cette relation suggère que plus la rémunération est élevée dans l'organisation, plus les Kws seraient convaincus qu'ils ne trouveraient pas mieux ailleurs. En revanche, dans une autre étude effectuée auprès de ce même échantillon, El Akremi et Trabelsi (2003) trouvent que ce sont uniquement la formation et la responsabilisation qui influencent leur perception des « investissements sacrifiés ». Concrètement, plus l'organisation se concentre sur le développement interne de ces ressources clés, l'unicité de leurs compétences, le rôle et le statut qui leurs sont attribués, plus ces profils de Kws auront du mal à sacrifier tout cet investissement pour partir ailleurs. Il en ressort qu'effectivement l'insatisfaction à l'égard de la rémunération en terme d'attentes, peut constituer un fort mobile de départ volontaire. L'approche Competency-based pay réunit le développement des compétences spécifiques et les augmentations de salaire. Ce qui nous amène à croire qu'elle peut constituer un déterminant saillant d'engagement organisationnel des Kws, et un mobile de départ volontaire si elle ne correspondait pas à leurs attentes.

Si autrefois, l'investissement perçu était essentiellement lié au statut, à la sécurité d'emploi, et à la relation avec le chef hiérarchique, aujourd'hui, il peut

revêtir plusieurs autres déterminants souvent divergents d'un Kw à un autre. L'incapacité à cerner les déterminants spécifiques de l'engagement calculé des Kws rend difficile l'objectif d'agir négativement sur leur souhait de départ volontaire ou d'engagement basé sur le calcul d'opportunité. De plus, la compréhension des différentes formes d'engagement organisationnel des Kws se complexifie du fait de l'existence d'autres cibles d'engagement au travail.

2) Les divers types d'engagement des Knowledge workers au travail : incompatibilité ou complémentarité

L'engouement des travaux portant sur l'engagement organisationnel a généré une grande diversité qui appelle analyse et mise en ordre des concepts proches, afin de ne pas confondre les types d'engagement au travail avec les composants de l'engagement organisationnel. Ceci justifie une distinction de ses différentes dimensions avec les autres types d'engagement au travail. L'engagement au travail³⁴ ("*Work Commitment*") peut être considéré comme un concept global qui regroupe différents types d'engagement, y compris l'engagement organisationnel. Dans ce registre, l'une des contributions les plus abouties est celle de Morrow (1983). En remontant aux travaux ayant marqué les années soixante, cet auteur suggère que **l'engagement au travail** se réfère à différentes cibles regroupées dans une typologie composée de cinq concepts : (1) **l'éthique au travail** (*Work ethic*), (2) **l'implication au travail** (*Job involvement*), (3) **l'engagement dans la carrière** (*Career commitment*), appelé aussi **engagement professionnel** (*Professional commitment*), (4) **l'engagement organisationnel** (*Organizational Commitment*), et (5) **l'engagement au syndicat** (*Commitment Union*). Donc, l'engagement au travail ne renvoie ni à l'organisation ni à une carrière, mais au travail lui-même. Il répond au besoin d'identification et d'accomplissement. Un salarié engagé dans un travail détient un sens fort du devoir envers celui-ci. Il lui réserve une valeur propre et un intérêt central.

Sachant que les recherches récentes dans ce domaine témoignent du changement des termes du contrat psychologique et de la relation envers l'organisation en faveur d'autres types d'engagement au travail, il nous semble intéressant de mieux comprendre les autres types d'engagement au travail qui affecteraient d'une manière ou d'une autre l'engagement organisationnel des Kws tout en se référant à l'appartenance à l'organisation comme unité d'analyse (Tableau 2-2). En effet, si *l'engagement envers l'un ou les divers constituants* de l'organisation semble favoriser l'engagement organisationnel des Kws, la relation entre celui-ci et *l'engagement*

³⁴ Dans la littérature française, la traduction de ces deux concepts se trouve à l'opposé de celle anglo-saxonne. Ceci n'empêche pas que certains travaux français recourent aussi au concept d'engagement organisationnel pour désigner la relation individu-organisation (Guerrero & Herrbach, 2005). Pour plus de détail voir Neveu J.P. & Thévenet M., (2002), « l'implication au travail » dans les actes de l'AGRH.

professionnel des Kws est plutôt controversée. Il s'agit, dans ce qui suit, de distinguer l'engagement organisationnel des autres différents types d'engagement, mais aussi du concept de *motivation au travail*, dans le but d'éviter des confusions qui seraient préjudiciables à la compréhension du contenu et des éventuelles relations les liant.

Tableau 2-2 : Les différents types d'engagement au travail

Engagement à <u>l'intérieur</u> de l'organisation	Engagement à <u>extérieur</u> de l'organisation
<i>Engagement envers le chef hiérarchique</i>	<i>Engagement dans la carrière</i>
<i>Engagement envers les mentors, pairs, etc.</i>	<i>Engagement envers la profession.</i>

2.1) L'engagement envers divers constituants de l'organisation

Sachant que les salariés en général et les Kws en particulier sont exposés simultanément à plus d'une cible d'engagement, le problème ici posé est de savoir si l'engagement envers l'organisation ne se confond pas dans une certaine mesure avec l'engagement envers ceux qui la dirigent ou qui en font partie, et s'il peut résulter de l'examen d'un engagement multiple plutôt que d'un engagement unique (Cohen, 2006) ? Adhérer à la mission ou aux buts de l'organisation, n'est-ce pas aussi cautionner les autorités établies ? Accepter la légitimité de l'influence et du contrôle qu'elles exercent ? De tels questionnements nous invitent à éclairer certaines confusions entre l'engagement organisationnel et l'engagement aux différents constituants de l'organisation (direction et/ou chef hiérarchique).

L'engagement d'un salarié envers l'organisation toute entière diffère de l'engagement envers divers constituants de l'organisation (Igalens & Neveu, 1993). Il est tributaire des perceptions des salariés quant à la congruence entre leurs propres valeurs et objectifs, et ceux de chaque constituant de l'organisation, qui peuvent être compatibles ou non avec ceux de l'organisation. Ainsi, différents types d'engagement peuvent dès lors apparaître comme un engagement « uni-constituant », ou encore un engagement « multi-constituants ».

L'engagement « uni-constituant » signifie que le salarié ne s'identifie qu'à un seul constituant de l'organisation. En revanche, l'engagement "multi-constituants" décrit une identification à divers constituants de l'organisation tels que chef hiérarchique, au groupe du travail et/ou à la direction sans pour autant générer forcément un engagement à l'organisation. Cependant, lorsque ces sous-groupes, composant l'organisation, sont inter-dépendants, et qu'il existe une certaine compatibilité entre les valeurs et objectifs qu'ils véhiculent, l'appartenance à l'un peut conduire à une

appartenance à l'autre. Être membre d'une équipe spécifique exige souvent d'être membre de l'unité du travail, de la division du travail et de l'organisation toute entière (Meyer & Allen, 1997). Ces profils d'engagement peuvent dépasser l'engagement organisationnel dans la prédiction de la satisfaction au travail, l'intention de quitter et les comportements discrétionnaires. Pour Hunt et Morgan (1994), l'engagement envers l'organisation ne serait pas un des autres types d'engagement au travail, mais une conséquence des engagements manifestés aux autres constituants et des expériences au travail.

2.1.1) L'engagement envers le chef hiérarchique

La relation entre l'engagement des Kws envers le chef hiérarchique et l'engagement envers l'organisation mérite clarification. Drucker (2000) explique qu'un Kw souhaite être traité comme un collaborateur, et non comme un subordonné. Ainsi, plus le chef hiérarchique accorde de l'intérêt à son collaborateur, se préoccupe de sa formation, de sa carrière et de son bien-être, plus celui-ci s'identifie et participe activement dans l'organisation, et s'y engage affectivement. L'engagement envers les chefs hiérarchiques, en termes d'internalisation des valeurs et objectifs, est plus fortement relié aux indices de performance. En effet, ce type d'engagement est bâti sur une relation de confiance interpersonnelle. Le sentiment d'être digne de la confiance du chef hiérarchique est une condition "*sine qua non*" pour générer une performance et renforcer l'engagement, sans être forcément engagé envers l'organisation (Herrbach & Mignonac, 2002 :p.59).

Plusieurs scénari font que la relation de confiance entre le chef hiérarchique et son collaborateur aboutit à un engagement. Il paraît en effet que la reconnaissance par le chef hiérarchique de la performance de celui-là, le soutien qu'il lui apporte en termes de formation, d'avancement de carrière, l'incite à déployer plus d'efforts que ceux formellement exigés de lui (Dockel, 2001). La reconnaissance des contributions via un *feedback* positif motive d'une manière intrinsèque ces profils de Kws à donner confiance à leur supérieur hiérarchique, et par conséquent à s'engager envers l'organisation. Pour Dobbs (2001), les Kws restent longtemps dans l'organisation parce qu'ils entretiennent des bonnes relations avec leur chef hiérarchique. C'est pourquoi Raza Naqvi et Bashir, (2011 :p.10), proposent aux organisations de prendre des mesures équitables d'évaluation des contributions des Kws en veillant à ce que leurs efforts orientés vers les objectifs organisationnels soient reconnus et appréciés positivement par leur supérieur hiérarchique. La qualité des relations entre les Kws et leur supérieur hiérarchique peut ainsi influencer le degré de leur engagement affectif. Les relations entretenues avec les collègues ou les pairs ou encore des groupes de travail s'avèrent aussi déterminantes de leur engagement.

2.1.2) L'engagement envers les pairs

L'engagement envers les *pairs* ou même les partenaires suscite récemment un regain d'intérêt des travaux portant sur les Kws. Selon Salim (2001), les Kws sont mus par des valeurs de loyauté envers les différents domaines de savoir, réseaux de pairs et partenaires auxquels ils s'identifient, contrairement aux travailleurs ordinaires dont la loyauté est avant tout pour l'organisation. Le développement de ce type d'engagement se fait grâce à des pratiques, comme *l'apprentissage collectif* ou le *Mentorat*, qui sont souvent perçues comme un **soutien organisationnel** pouvant orienter positivement l'engagement organisationnel.

D'après Scott et al. (2007), le Mentorat par les pairs favorise l'échange des connaissances entre les salariés du même niveau hiérarchique, dont le plus expérimenté soutient psychologiquement et socialement les autres. Le partage de ses connaissances et expériences avec les autres membres du groupe ou de l'organisation permet de renforcer la reconnaissance, le respect, l'estime et l'engagement envers lui. Ainsi, des initiatives telles qu'aider les nouvelles recrues à s'intégrer dans le groupe, les former et améliorer leur efficacité au travail et leur performance contribue rapidement au développement de l'engagement. La qualité des relations avec les mentors influence positivement l'engagement affectif des professionnels en SI dans les entreprises américaines de *Software*. L'engagement envers l'organisation est plus fort chez les Kws ayant des chefs hiérarchiques ou des mentors qui les autorisent à participer aux prises de décisions, les traitent avec considération et équité et s'investissent dans l'évolution de leur carrière. D'après Benson et Brown (2007 :p.135), si les relations entre collègues renforcent l'engagement affectif envers l'organisation, celles entretenues avec les chefs hiérarchiques ont tendance à réduire l'intention de départ. Toutefois, le manque d'engagement envers l'équipe *et/ou* l'organisation peut se traduire par l'accroissement de l'absentéisme et le turnover.

L'engagement envers l'un ou les constituants de l'organisation apparaît ainsi comme un antécédent de l'engagement des Kws envers l'organisation. En revanche, l'engagement des Kws envers la profession ou la carrière n'est pas souvent compatible avec l'engagement organisationnel. Même si la littérature admet clairement qu'il s'agit de deux concepts distincts, la relation entre eux est encore sujette à des controverses entre incompatibilité et complémentarité.

2.2) L'engagement professionnel

La relation entre les engagements organisationnel et professionnel, spécifique aux Kws, pose une tension énorme aux organisations, et parfois même un rapport conflictuel du à l'incompatibilité de leurs objectifs respectifs. Alvesson (2004 :p.146) parle d'un rapport tendu entre la loyauté à l'organisation et celle réservée à la profession. Selon Benson et Brown (2007 :p. 126), la complexité et l'ambiguïté du *Knowledge work*, couplées avec la forte orientation des Kws envers la profession, auront tendance à susciter moins d'identification à l'organisation et plus d'intentions de départ. Sachant que les Kws accordent une très grande importance au développement de leur propre carrière, indépendamment de l'organisation dans laquelle ils se trouvent, il convient de mieux distinguer ces deux types d'engagement au travail et leurs effets d'interaction.

2.2.1) L'engagement de carrière

Plusieurs termes dans la littérature renvoient au même concept ou se prêtent à des acceptions proches parfois même redondantes : "*Career commitment*", "*Career salience*" et "*Career involvement*". Tous ces concepts définissent l'attitude à l'égard de la carrière, et ont en commun une relation avec la notion de carrière d'un salarié et non pas avec celle de l'organisation. La carrière est de l'ordre des expériences professionnelles liées et des activités dirigées vers des buts personnels et organisationnels dont une partie est contrôlée par l'individu alors que l'autre est sous le contrôle de l'organisation pendant une certaine période de sa vie. Les salariés qui sont prêts à s'investir en termes d'efforts dans la poursuite de leurs objectifs personnels de carrière, peuvent être considérés comme étant fortement engagés dans une carrière. Par exemple, un salarié engagé dans sa carrière peut ne pas être engagé dans l'organisation, ce qui facilitera son départ. Ce phénomène de l'engagement est souvent assimilé à un « jeu à somme nulle », par lequel l'augmentation d'une forme d'engagement peut entraîner la diminution de l'autre (Meyer & Allen, 1997). En revanche, une thèse contraire soutient que l'engagement dans la carrière et l'engagement organisationnel ne sont pas nécessairement incompatibles, en l'occurrence quand les attentes et les objectifs des Kws en termes d'évolution de carrière sont satisfaits et sont en congruence avec ceux de l'organisation (Wallace, 1993 :p.335). Ainsi, la relation entre ces deux concepts est qualifiée de *relation d'échange* ou de *réciprocité*.

L'engagement de carrière suscite divers débats actuels, notamment quant à la relation de cause à effet avec l'engagement organisationnel. Si autrefois l'engagement de carrière et l'engagement organisationnel allaient de pair, aujourd'hui ce temps

marqué par un attachement de carrière liée à une seule organisation est bien révolu. Il atteste d'une époque de l'économie caractérisée par les pratiques de "downsizing" et de restructuration qui ont eu un impact direct sur l'engagement de carrière. Ce phénomène sur le marché de l'emploi est encore d'actualité dans la mesure où les organisations fragilisées par la crise économique continuent encore à se restructurer en procédant à la réduction massive de leurs effectifs et l'usage à outrance des plans sociaux. Les contrats de travail atypiques se multiplient, fixant ainsi des délais butoirs à une carrière. Les travailleurs ordinaires, du fait de la précarité de l'emploi, sont les plus touchés ; ils enchaînent ou accumulent, d'une manière subie, plusieurs carrières dans différentes organisations. Paradoxalement, les Kws représentent du fait de l'avènement de l'économie du savoir et l'intensification des besoins en *Knowledge work*, la catégorie des travailleurs la plus privilégiée, autour de laquelle se recentrent les cœurs de métiers. Les changements fréquents de carrière et de mobilité sont devenus des choix volontaires pris non pas par l'organisation, mais par ces profils de Kws. Pour ces derniers, le succès de carrière (*Career success*) leur procure de l'avancement "matérialiste", le pouvoir, le bonheur et la satisfaction (Chen, 2010 :p.389). Sachant que ces derniers attachent une grande importance à leur carrière, ils n'hésiteraient pas à quitter l'organisation s'ils n'y voyaient pas de perspective d'évolution de carrière, ce qui rend l'engagement organisationnel moins saillant, et explique les conflits d'intérêt entre les objectifs de rétention et l'engagement envers la profession (Weng & al., 2010).

2.2.2) L'engagement envers la profession

Si dans une première acception, l'engagement professionnel est assimilé à l'engagement dans une carrière, Morrow et Wirth (1989 :p.41-42) pensent que la profession est une dimension représentative de l'engagement dans une carrière, mais qui ne doit pas être confondue avec celle-ci. Ce concept est spécifique à une catégorie limitée de travailleurs qui occupent une profession et s'identifient aux valeurs professionnelles qu'elle véhicule. En dépit de leur rareté, il s'agit de professionnels qui constituent une source majeure d'innovation organisationnelle difficile à gérer.

L'engagement professionnel est ainsi défini comme la force relative d'identification et l'implication dans la profession. Il implique (1) la croyance et l'acceptation des valeurs et objectifs de la profession, (2) une volonté d'exercer un effort en sa faveur, et (3) le désir de maintenir l'adhésion à la profession. Récemment, Meyer et Herscovith (2001) appuient cette définition en insistant sur la force liant l'individu à sa profession en termes d'attachement émotionnel, coûts d'investissement associés au départ, et de sentiment d'obligation vis-à-vis de la profession. La substitution de

la notion de profession par celle d'organisation prête à davantage de confusion entre les concepts d'engagements professionnel et organisationnel.

D'après Morrow et Wirth (1989) ces deux concepts sont distincts. Cette distinction peut être expliquée en référence à la dichotomie pionnière de Gouldner (1957 :p.281-306³⁵) selon laquelle sur un continuum allant de l'identification à la profession à l'identification organisationnelle, il ressort différents profils de salariés dont les deux principaux se trouvant aux extrêmes sont : les "*cosmopolitans*" qui ont des aspirations de carrière en termes de profession, et les "*locaux*" dont l'aspiration est plutôt centrée sur l'organisation. Les premiers seraient des profils de salariés moins loyaux envers l'organisation, moins impliqués dans les compétences liées à leur rôle de spécialiste, et qui affichent une orientation centrée sur un groupe de référence à l'extérieur de l'organisation, alors que les seconds seraient diamétralement opposés du fait de leur forte identification organisationnelle. De même, en distinguant des scientifiques et des ingénieurs, Keller (1997) explique la forte implication au travail des Kws ayant une orientation "cosmopolite" par leur loyauté davantage envers leur domaine scientifique ou leur communauté professionnelle qu'envers leur organisation. Dans le but de présenter les professionnels de Kws, Thévenet (2006) fait un rapprochement avec les profils de "*cosmopolitans*" en affirmant que tous deux s'identifient à la profession plutôt qu'à l'organisation en s'identifiant aux valeurs professionnelles. Ils seraient loyaux envers la profession comme unité d'appartenance. Wallace (1993 :p.334) évoque un conflit d'intérêt entre les engagements professionnel et organisationnel des "travailleurs professionnels", et par conséquent une relation négative entre eux. C'est dans ce sens que l'engagement professionnel apparaît comme incompatible avec celui manifesté à l'égard de l'organisation.

Les Kws engagés envers la profession croient aux valeurs telles que l'autonomie, la conformité à l'éthique au travail, la responsabilisation, l'orientation client, et la loyauté, plutôt qu'aux valeurs hiérarchiques centrées sur l'autorité, le contrôle, la conformité aux normes et règles et la loyauté envers l'organisation. Pour Thévenet (2006), plusieurs raisons font que les Kws développent un sentiment d'appartenance plus fort à l'égard de la profession ou encore à des groupes de professionnels. Il s'agit tout particulièrement des spécificités liées à leurs domaines de compétences, les processus d'acquisition et de développement des compétences à travers lesquels ils se sont instruits avant l'entrée sur le marché de l'emploi et les parcours professionnels ou expériences acquises avant d'entrée dans l'organisation. Thévenet (2006 :p.17) affirme que « *leurs représentations du travail ne sont donc plus seulement liées à leur tâche ou à l'organisation où ils l'exercent mais aussi à une appartenance externe à l'institution, plus ou moins organisée mais pourvoyeuse de valeurs professionnelles*

³⁵ Référence cite par Morrow & Wirth (1989).

différentes, pas forcément en opposition, de celles de l'organisation ». Ainsi, l'engagement professionnel constitue ici un antécédent causal à l'engagement organisationnel des Kws dans une relation positive.

Dans une étude récente auprès des professionnels de SI, Gutiérrez-Marítnez (2006 :p.153) confirme cette relation positive entre leur engagement dans la profession et celui envers l'organisation. Cet auteur explique que ces profils de Kws « *les plus engagés affectivement vis-à-vis de leur profession cherchent à se situer dans des contextes organisationnels qui favorisent le développement de leur profession, ce qui se traduit par un engagement organisationnel affectif fort* ». Mais cette relation demeure tributaire des pratiques développées à l'égard de cette catégorie de travailleurs du savoir tels que la reconnaissance, la valorisation, l'environnement du travail et son contenu, et de leur congruence avec leurs propres attentes professionnelles, le statut et le rôle dans l'organisation et le degré de professionnalisme. D'après une autre étude récente auprès de professionnels en SI, Scott et al. (2007 :p.70) concluent aux *effets additifs* entre les engagements professionnel et organisationnel. Ils expliquent que de tels profils de Kws peuvent juger les mentorats par les pairs comme une contribution aussi bien à leur profession qu'à leur organisation. Benson et Brown (2007) affirment que l'engagement au travail peut renforcer l'engagement organisationnel de 3335 profils de Kws dans le secteur de l'industrie en Australie. Qu'en est-il de la motivation au travail ?

2.3) La motivation au travail : cause ou effet ?

Le concept d'engagement organisationnel semble être le prolongement des travaux portant sur la motivation. La logique sous-jacente à ces deux concepts s'avère être la même, soulignant qu'à travers l'amélioration de la compréhension de l'être humain, les organisations peuvent imaginer des pratiques influençant les attitudes et les comportements à agir dans le sens souhaité (Sievers, 1990). L'objectif premier et dominant de ces organisations est la quête de compétitivité qui dépend des performances organisationnelles, elles-mêmes tributaires des performances individuelles et collectives au travail. Ce but ne peut être atteint que lorsque les attentes des salariés sont satisfaites. Ces derniers seraient davantage motivés, mobilisés et probablement engagés à défendre une cause commune. La question qui est couramment posée : qu'est ce qui pousse un individu à s'engager dans une organisation et à vouloir y rester durablement ?

La réponse à cette question s'est souvent orientée vers l'étude des comportements motivationnels et la relation entre ceux-ci et l'engagement organisationnel. Même s'il

existe plusieurs théories de la motivation³⁶ (la théorie des besoins de *Maslow*, la théorie des deux facteurs de *Hertzberg*), les théories du processus s'avèrent les mieux appropriées pour prédire le *pourquoi* derrière le comportement humain. La théorie des attentes est souvent évoquée pour expliquer ce qui pousse l'individu à fournir de l'effort pour accomplir une tâche ou un but. Il paraît que c'est l'ensemble des aspirations qu'il attache à son travail (Le Berre & Castagnos, 2003). Autrement dit, la motivation est un processus psychologique qui provoque le déclenchement, l'orientation et le maintien d'un comportement à condition que celui-ci soit voulu et orienté vers un objectif donnant sens à l'action. La théorie des attentes insatisfaites attire, en revanche, l'attention sur les risques de désengagement encourus (Guérin & al., 2002). Sachant que dans la problématique de l'engagement organisationnel des Kws, les déterminants d'engagement et ceux de motivation sont souvent confondus au point qu'un certain nombre d'auteurs parlent même de facteurs communs (Kuba & Saka, 2002 ; Horwitz & al., 2003). Il convient dans ce qui suit de préciser les mécanismes sous-jacents au concept de motivation en vue de mieux comprendre si elle constitue un déterminant ou une conséquence de l'engagement ?

2.3.1) Définition de la motivation

La définition de la motivation au travail est une tâche difficile à faire, et ce en raison de la multitude et la diversité des avis, des opinions, et des théories d'auteurs, qui sont souvent controversés. Néanmoins, la juxtaposition de la plupart des définitions qui en ressortent révèle un consensus autour de l'idée centrale selon laquelle « *la motivation est la force qui pousse à agir vers une direction* » (Roussel, 2000). Deux questionnements conditionnent la compréhension de la motivation au travail : comment des processus cognitifs et comportementaux peuvent-ils guider les comportements observés vers une certaine direction ? Et pourquoi tels ou tels facteurs motivationnels peuvent-ils déclencher ces comportements ? La définition proposée par Vallerand et Thill (1993 :p.18³⁷) semble être la plus explicative : « *le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction et l'intensité et la persistance du comportement* ». La définition rend compte de la complexité, de la contingence et de la flexibilité temporelle du concept de motivation au travail (Louart, 1992 ; 2002). Elle représente la motivation comme un *construit hypothétique* qui dépend simultanément de la dynamique du champ motivationnel de l'être humain et de ses représentations des données situationnelles. Une même personne peut être à l'instant motivée pour n'accomplir qu'un nombre limité d'activités. Ces mêmes activités peuvent ne plus susciter sa motivation quelque temps plus tard. Ainsi, son champ motivationnel peut

³⁶ Nous revenons plus explicitement à ces théories dans le chapitre suivant.

³⁷ Vallerand & Thill (1993), p. 18. Cité par Roussel P., (2000), Option citée, www.Univ-tlse1.fr/LIRHE/.

se déplacer pour d'autres activités, et ce en fonction de sa représentation de la situation ou encore de son expérience passée. Il en ressort quatre (4) dimensions qui expliquent le processus motivationnel, à savoir : le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.

Selon Locke et Latham (2004 :p.388), la compréhension de la motivation se réfère aux *forces internes* propres à l'individu qui le poussent à agir dans une action, et aux *forces externes* qui peuvent agir comme des incitations à l'action. Les forces internes reflètent à la fois les caractéristiques personnelles (pulsions, besoins et tendances) et les traits de personnalité (anxiété, avidité et jalousie). Ces déterminants individuels jouent certes un rôle fondamental dans l'influence des perceptions et représentations d'une personne, mais ils ne sont pas suffisants pour susciter la motivation d'une personne. Lévy-Leboyer (1999 :p.21) illustre en ces termes cette assertion « *la motivation n'est pas un état permanent, statique, une caractéristique individuelle sans rapport avec l'environnement* ». D'où les forces externes, celles relatives à l'environnement ou au contexte dans lequel se trouve l'individu qui détermine aussi la motivation. Ces forces externes, traduisant les motifs, les mobiles et les intérêts, poussent également l'individu à agir dans une direction. D'ailleurs, dans l'incapacité des théories des besoins psychologiques à prédire les forces internes mobilisant les attitudes et les comportements humains dans le travail, plusieurs tentatives d'amélioration des conditions du travail ont été recommandées dont l'enrichissement des tâches, l'autonomie, la rétroaction, et ce afin de susciter un comportement motivé. Décrite ainsi, la motivation au travail apparaît comme un *processus* d'interaction continuelle entre le salarié et le contexte social et matériel dans lequel il se trouve (Louart, 1992 ; Lévy-Leboyer, 1999). Ce processus motivationnel pousse le salarié à mobiliser de l'énergie et à fournir les efforts nécessaires en vue d'atteindre un objectif précis. L'intensité d'un comportement motivé, *varie à la fois entre les personnes à des moments déterminés, et chez un même salarié à différents moments, et selon les circonstances* (Roussel, 2000). L'étude menée auprès des analystes du secteur financier au Japon, révèle l'incompatibilité du modèle traditionnel japonais face aux attentes de ces profils de Kws tout en attirant l'attention sur les incitations monétaires, le développement de RH et l'autonomie au travail comme facteurs déterminants de la motivation (Kuba & Saka, 2002).

2.3.2) La relation entre la motivation et l'engagement : cause ou effet ?

Même si la motivation et l'engagement organisationnel sont étroitement liés du fait que tous les deux sont centrés sur l'individu dans l'organisation, il s'agit de deux concepts distincts. Si la motivation serait de l'ordre des dispositions, des attitudes, décrivant la force qui pousse à agir dans un sens, l'engagement serait

plutôt de l'ordre de *l'action*. Certaines distinctions peuvent être retenues. D'abord, la motivation décrit la force qui pousse à agir dans le travail ; par contre, l'engagement organisationnel traduit la force des liens unissant le salarié à son organisation. De plus, le sentiment de motivation semble être momentané et circonstanciel, c'est-à-dire qu'il se déclenche au regard d'un ou de plusieurs stimuli et tend à s'éteindre dans l'atteinte de leur réalisation. En revanche, l'engagement organisationnel tend à se renforcer davantage dans le temps, c'est-à-dire qu'il se consolide dans une relation à long terme. Cependant, la séquence temporelle de ces deux concepts est contestée et suscite des débats controversés.

En essayant de montrer l'intérêt des liens entre la motivation et l'engagement, Thévenet (1992) souligne la difficulté de les démêler, et conclut à l'existence de relation causale entre ces deux concepts. Bourcier et Palobart (1997 :p.86) prétendent que « *l'engagement serait une cause de la motivation* ». Du même avis, Thévenet (2002) précise que l'engagement serait à la fois un antécédent de la motivation et une conséquence de la satisfaction. Louart (1992) suggère une relation contraire dans laquelle la motivation serait l'antécédent de l'engagement. Cet auteur présente l'engagement comme une contrepartie normale des efforts déployés par l'organisation en termes d'amélioration du champ motivationnel de ses salariés. Selon Meyer et Herscovitch (2001), l'engagement reflète la motivation à agir d'un salarié indépendamment de ses attitudes ou des avantages extrinsèques qu'il pourrait retirer de ses comportements. Autrement dit, l'engagement affectif serait la motivation du salarié à poursuivre des buts collectifs plutôt que des résultats individuels. La motivation intègre des facteurs rendant le salarié plus engagé envers l'organisation (Moynihan & Pandey, 2007 :p.804). Il nous semble qu'aussi bien l'engagement organisationnel que la motivation au travail émanent de la volonté de l'être humain. Ils se développent à travers les perceptions et les représentations des déterminants salariaux et organisationnels. En outre, ces deux concepts semblent être complémentaires, et risquent de s'essouffler en l'absence de renforcements ponctuels et fréquents. Concernant les Kws, O'Leary (2003 :p.33) considère la satisfaction et la motivation au travail comme le meilleur prédicteur de l'intention de rester chez les ingénieurs de l'Aviation Navale.

En somme, un salarié peut manifester diverses combinaisons de formes d'engagement ; il peut sentir à la fois un *attachement émotionnel* envers l'organisation et un *sentiment d'obligation* d'en rester membre. Par contre, un autre peut avoir du plaisir à travailler pour l'organisation, mais reconnaître aussi que vouloir la quitter est très difficile d'un point de vue économique. Un troisième peut sentir un fort désir, besoin et obligation de rester avec son employeur actuel. Chacun de ces exemples est

représentatif d'un profil d'engagement³⁸ en fonction du poids respectif de chaque forme d'engagement (Meyer & Allen, 1997 ; Herrbach, 2005) ; d'où la coexistence de diverses formes d'engagement non nécessairement exclusives et qui ont des implications différentes sur le comportement (Meyer et Herscovitch, 2001 :p.317). Il y aura autant de profils d'engagement que de situations et d'expériences diversifiées compte tenu de la complexité et de l'incohérence de l'environnement de travail du *Knowledge work* et de la nature humaine des Kws. L'objectif est de connaître les déterminants spécifiques à l'engagement organisationnel des Kws.

³⁸ *commitment profile*

Section III – Les déterminants spécifiques à l’engagement organisationnel des Knowledge workers

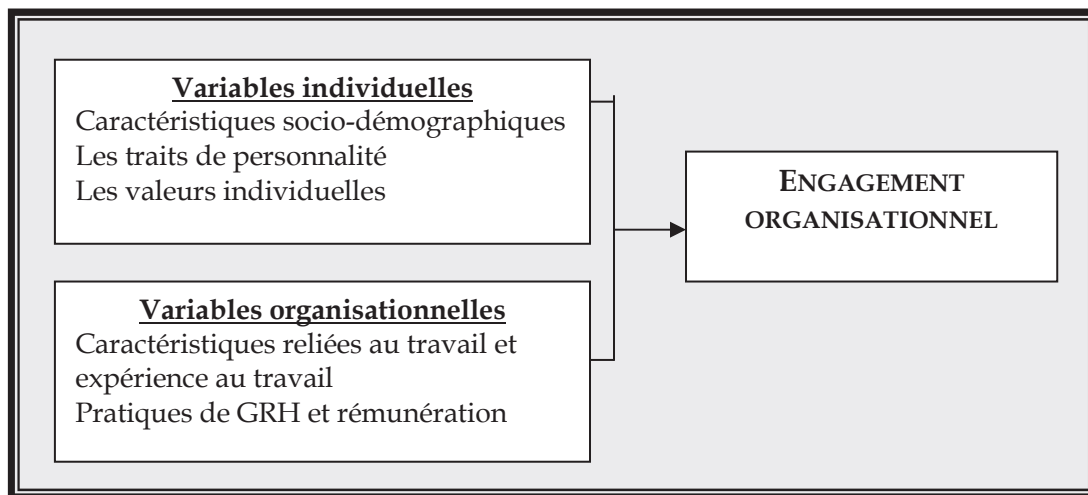
La rareté de Kws sur le marché de l’emploi, la prise de conscience de leur valeur marchande, et la prééminence de leur engagement professionnel en dépit de leur engagement organisationnel, exigent une meilleure compréhension des déterminants aussi bien individuels qu’organisationnels pouvant influencer leurs attitudes et comportements positifs à l’égard de l’organisation. Dès lors, de multiples approches motivationnelles et mobilisatrices sont apparues tentant d’expliquer ce qui peut attirer, motiver, et retenir ces profils de compétences dans leur travail, et surtout développer des liens psychologiques forts afin d’obtenir dévouement et loyauté envers l’organisation. Malgré leurs précieux apports, celles-ci s’avèrent être peu congruentes avec les attentes et les mobiles d’engagement organisationnel spécifiques à cette nouvelle catégorie de travailleurs particuliers. De plus, le manque de congruence des résultats des méta-analyses concernant les déterminants de chaque dimension de l’engagement organisationnel associant : la dimension affective aux attributs individuels et expériences liées au travail, la dimension normative, aux valeurs et pratiques de socialisation, de soutien organisationnel et de contrat psychologique. Quant à la dimension calculée, ses déterminants se réfèrent aux rapports coûts/bénéfices et pertes/gains. Ces différents déterminants d’engagements ne sont pas nécessairement et mutuellement exclusifs. Il serait intéressant de réfléchir sur les déterminants ou variables d’action, à la fois multiples et divers, qui peuvent agir sur une ou plusieurs formes d’engagement.

Les caractéristiques sociodémographiques, les traits de personnalité, les valeurs personnelles des *Knowledge workers*, leurs investissements individuels au travail et ceux relatifs à l’organisation, leurs expériences au travail, les politiques et les pratiques de socialisation, et variables liées aux caractéristiques du "*Knowledge work*" jouent un rôle fondamental dans l’influence des valeurs et attentes recherchées à travers l’engagement des *Knowledge workers* envers l’organisation (Figure 2-4)³⁹. Celle-ci ne peut pas espérer d’eux des comportements discrétionnaires favorisant la compétitivité et la rétention, si elle ne veille pas à la congruence entre les objectifs organisationnels et leurs besoins et attentes réelles, et à la mise en place de politiques et pratiques qui leur soient spécifiques et mieux adaptées. L’idée directrice de certains travaux est de déterminer comment des politiques et pratiques organisationnelles distinctives peuvent être une valeur différentielle pour le

³⁹ Cette figure est schématisée par l’auteur et s’inspire de celle développée par Modway RT, Porter LW. & Steers R. M. (1982), *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New York: Academic Press, p. 26.

développement de l'engagement organisationnel des Kws (Lee & Maurer, 1997 ; Kinnear & Sutherland, 2000 ; Trabelsi, 2002 ; Horwitz & & al., 2003).

Figure 2-4 : Les déterminants de l'engagement organisationnel



1) Les déterminants individuels spécifiques aux Knowledge workers

Les déterminants individuels sont souvent associés à la compréhension de l'engagement affectif du fait que celui-ci désigne l'attachement émotionnel des salariés envers l'organisation. Cette relation est examinée par certaines méta-analyses dont celle de Meyer et al., (1991 ; 1997) qui constatent une relation positive. Ces déterminants individuels renvoient aux caractéristiques sociodémographiques, aux traits de personnalité, et aux valeurs professionnelles. D'après Benson et Brown (2007), élargir la recherche des déterminants d'engagement organisationnel des Kws aux caractéristiques clés, permet de mieux comprendre comment ces variables individuelles peuvent jouer un rôle déterminant dans le milieu de travail, et affina par conséquent les stratégies de rétention (Tableau 2-3).

Tableau 2-3 : Les déterminants individuels spécifiques aux Knowledge workers

VARIABLES SOCIODEMOGRAPHIQUES	VARIABLES DISPOSITIONNELLES
Le genre, l'âge, l'ancienneté, la situation familiale, le niveau élevé de qualification, l'appartenance à un corps de métier.	L'accomplissement personnel, l'estime de soi, la confiance en soi, l'auto-efficacité, l'éthique au travail, la perception valorisante des compétences, l'expertise, l'aversion à l'autorité et au contrôle, indépendant, individualiste, égocentrique.

1.1) Les variables sociodémographiques

Les caractéristiques sociodémographiques communément étudiées en lien avec l'engagement organisationnel sont l'âge, le sexe, l'ancienneté, et la situation familiale (Mowday & al., 1982 ; Mathieu & Zajac, 1990 ; Meyer & Smith, 2001). Même si certains résultats convergent vers une relation positive, les auteurs critiquent leur caractère faible, occasionnel, indirect et inconsistant (Meyer & Allen, 1997 ; Simard, 2000). L'intérêt porté à une population de cadres s'est de plus en plus intensifié par l'intégration d'autres caractéristiques telles que le niveau d'instruction ou encore l'expérience professionnelle. En étudiant l'impact des plans de rémunération flexible sur l'engagement organisationnel, Heshizer (1994), a rapporté que l'âge, l'ancienneté, le niveau d'instruction, la responsabilité familiale et le niveau de salaire sont directement liés à l'engagement organisationnel. Kinnear et Sutherland (2000 :p.111) soulignent l'importance des facteurs tels que l'âge, le sexe, l'ancienneté, la profession, le niveau d'instruction, qui devraient être intégrés dans les stratégies de rétention spécifiques aux Kws en réponse à leurs besoins individuels plutôt que collectifs.

1.1.1) Le sexe comme prédicteur d'engagement

Le sexe comme prédicteur de l'engagement organisationnel ne semble pas recevoir l'unanimité des travaux antérieurs dans la mesure où leurs résultats sont souvent incohérents en ce qui concerne la nature de l'engagement. En dépit d'une faible corrélation entre le sexe et l'engagement attitudinal, Mathieu & Zajac (1990) valident la relation prédictant que les femmes sont davantage attachées affectivement à l'organisation que leurs collègues hommes. Wahn (1998) constate que les femmes se distinguent des hommes par un niveau élevé d'engagement calculé en raison des barrières à l'embauche dont elles sont victimes. Alors que pour Meyer et Smith (2001), le sexe est significativement corrélé avec l'engagement normatif en raison des normes sociales souvent contraignantes. La relation entre ces deux variables est souvent imputable aux préjugés distinguant les normes et les valeurs masculines et féminines. Il paraît que la nature sensitive des femmes se prête à un attachement affectif supérieur à celui des hommes. L'impératif de concilier vie familiale et vie professionnelle présuppose un faible engagement organisationnel chez les femmes. Il faut admettre, néanmoins, que les pratiques de GRH souvent à leur insu renforcent cet effet. Les plafonds de verre ou les discriminations rémunératoires dont les femmes sont souvent victimes agissent naturellement et de manière négative sur leur engagement (Nero & Tsang, 1998). En revanche, quand de telles pratiques sont perçues comme équitables et justes, la relation prend un signe positif. El Akremi et al. (2006 :p.82) affirment que le sexe et l'engagement sont sans rapport, et de ce fait, il n'y aurait aucune différence entre les deux sexes, et même si elle existe ses effets

seraient très subtils. En ce qui concerne les Kws, il n'y a non plus aucune congruence sur la nature d'engagement selon le sexe, bien que dans la plupart des travaux portant sur les Kws des secteurs du TI, il existe une prépondérance de population masculine (Herrbach & Mignonac, 2001 ; Pittinsky & Shih, 2004; Govindasamy, 2009). Cependant, il paraît impossible de trancher quant à la nature et au degré de l'engagement chez les hommes et les femmes, du fait que ce sont les perceptions des personnes de leurs expériences au travail et des traitements dont elles font l'objet qui déterminent leur attachement à l'organisation, plutôt que leur appartenance à un sexe en particulier.

1.1.2) L'âge comme prédicteur d'engagement

L'âge semble avoir un impact mitigé sur l'engagement organisationnel. Rhodes (1983) constatent que les plus âgés semblent plus satisfaits et mieux engagés envers l'organisation que les jeunes, et ce en manifestant un taux d'absentéisme plus faible. Mathieu et Zajac (1990) et Allen et Meyer (1991) s'accordent sur la relation positive entre l'âge et l'engagement affective. Le turnover chez les plus âgés serait moins élevé que celui des jeunes. Selon Kaldenberg, Becker et Zvonkovic (1995), les seniors qui prennent conscience que leurs opportunités d'emploi deviennent de plus en plus limitées en raison du départ proche à la retraite, ont tendance à s'investir davantage dans leur emploi actuel. Ces auteurs apportent une autre explication en se référant au nombre d'années passées dans l'organisation. Celles-ci, chargées d'histoires de leur vécu organisationnel, amènent les seniors à éprouver plus d'attachement que les juniors. Cette relation est approuvée par Meyer et al. (2002) qui considère l'âge comme un bon indicateur d'investissement personnel dans l'organisation, dans la mesure où les plus âgés ont tendance à développer un engagement calculé plus élevé. Cette tendance semble se confirmer chez les Kws. D'après O'Leary, (2003 : p. 129), il semble que les "*Technical workers*" nés avant 1965 seraient davantage favorables à l'engagement organisationnel que ceux nés à partir des années soixante cinq. Lord et Farrington (2006) trouvent que les plus âgés sont engagés normativement, alors que les jeunes le sont par calcul. Même si la littérature s'accorde sur le jeune âge des différentes populations de Kws, appelées "génération Y" , il n'en est pas de même au sujet de la nature de leur engagement organisationnel (Amar, 2002 ; Trabelsi, 2002 ; Guerrero & Herrbach, 2005). Dockel (2001) affirme que l'âge et l'ancienneté des Kws ne sont pas corrélés avec les formes d'engagement organisationnel. Peut-être parce que les Kws sont employables quelque soit leur âge ou leur ancienneté dans l'organisation, ce qui faciliterait la mobilité. Dans une étude comparative entre les générations, D'Amato et Herzfeldt (2008), trouvent que les jeunes générations centrées sur l'apprentissage sont moins enclines à rester dans la même organisation et moins engagées par rapport aux générations plus âgées.

1.1.3) Les responsabilités familiales comme prédicteur d'engagement

Les responsabilités familiales désignent la situation conjugale, y compris le nombre d'enfants à charge. Là aussi la pluralité des études, surtout celles étudiant la relation de cause à effet vie familiale et vie professionnelle, contraste avec l'absence d'unanimité quant à leur impact sur l'engagement organisationnel. Il semble que les salariés qui ont des responsabilités familiales "lourdes" compteront davantage sur le soutien organisationnel de l'organisation, et notamment financier. C'est peut-être la raison pour laquelle les femmes mariées semblent relativement plus engagées que les célibataires (O'Leary, 2003 :p.106). Boyona Sáez et al. (2009) trouvent une relation positive entre la situation familiale et l'engagement affectif. Au contraire, selon Lee et Maurer (1999), les responsabilités parentales constituent un frein à l'engagement organisationnel. De plus, la génération Y, même si elle n'est pas engagée dans des responsabilités familiales, accorde une importance capitale à la qualité de vie au travail et hors travail (Herrbach & Mignonac, 2001).

1.1.4) L'ancienneté comme prédicteur d'engagement

L'ancienneté est souvent perçue comme un indicateur de la volonté de rester durablement dans l'organisation. Elle entretient une relation positive avec l'engagement affectif qui serait probablement due à la situation au travail, sa qualité, et au nombre d'années passées dans l'organisation (Meyer & Allen, 1991 ; 2001). Les salariés ayant une durée moyenne dans l'organisation affichent un engagement organisationnel moins important que les nouvelles recrues ou ceux qui partent prochainement à la retraite. Plusieurs scénarios peuvent ainsi être envisageables. Il est possible que les salariés qui ont besoin d'acquérir une certaine expérience dans l'organisation puissent devenir avec le temps plus attachés affectivement, ou encore que ceux qui ont rendu de longues années de services dans l'organisation, développent volontier un attachement affectif. De même, un salarié âgé et ayant davantage d'ancienneté peut avoir une expérience au travail plus riche qu'un jeune, ce qui renforcera son engagement affectif au détriment de l'attachement calculé (Meyer & Allen, 1997). En s'intéressant de près aux facteurs affectant l'engagement organisationnel des Kws, Sutherland et Jordaan (2004 :p.59) trouvent que le nombre d'années d'ancienneté ne reflète pas réellement l'intention de s'engager dans l'avenir. Celle-ci serait davantage liée aux opportunités d'évolution de carrière qui s'offrent. Ce constat rejoint celui fait récemment par Moynihan et Pandey (2007 :p.820). Ces auteurs justifient la relation négative entre l'ancienneté dans un même poste ou une même organisation et l'engagement, en se référant à l'hypothèse de modification des attentes de Herzberg et al. (1975) selon laquelle les salariés qui se trouvent dans la même situation pendant une période considérable auraient des repères de

comparaison très limités pour modifier leurs attentes, et par conséquent, auraient tendance à croire que "*l'herbe est plus verte dans d'autres prés*".

1.1.5) Le niveau d'instruction comme prédicteur d'engagement

Le niveau d'instruction semble avoir un impact négatif sur l'engagement organisationnel (Meyer & Allen, 1990). Il apparaît ainsi que plus le niveau d'instruction est faible, plus les salariés sont susceptibles de compenser cette faiblesse par un fort engagement organisationnel. Au contraire, un niveau élevé d'instruction leur confère une perception positive d'eux-mêmes et de leurs capacités à se projeter dans de nouvelles opportunités d'emploi (O'Leary, 2003). D'après Chen (2010 :p.389), le haut niveau d'instruction et la nature du travail *Knowledge work* basés sur la connaissance, ont des implications importantes sur non seulement les comportements individuels des Kws et les résultats au travail, mais aussi sur le contrat psychologique les liant à l'organisation. Sachant que la plupart des Kws sont diplômés des grandes écoles, leur niveau d'instruction ne semble pas influencer le degré et la forme de leur engagement organisationnel, mais c'est plutôt la valeur accordée à des variables telles que la réputation de l'école, le type de formation acquise, la rareté des compétences maîtrisées, l'expérience professionnelle. Trevor (2001) constate que le niveau d'instruction, la capacité cognitive et la formation spécifique à une fonction, sont tous corrélés positivement avec le turnover. Il apparaît ainsi que certains profils de Kws dont les compétences sont fortement prisées sur le marché de l'emploi constituent une cible de convoitises d'entreprises concurrentes : ils disposeraient de plusieurs alternatives d'emploi, et seraient par conséquent plus enclins à quitter l'organisation. Bayona et al. (2009 :p.376) concluent à une relation positive entre la possession du doctorat et l'engagement calculé des enseignants, dans la mesure où ces derniers pèsent le risque perçu de perdre l'investissement consacré à l'obtention de ce diplôme en cas de départ pour un autre type d'emploi. Ces mêmes auteurs constatent que les enseignants les plus compétents affichent au contraire un faible engagement calculé. Pearson (1991) affirme que ces profils de Kws sont très volatiles et très confiants en leurs capacités d'adaptabilité et n'hésiteraient pas à changer subitement d'employeur quand de nouvelles opportunités plus intéressantes se présentent. C'est pourquoi les variables se rapportant aux traits de personnalité et aux valeurs personnelles permettent de mieux comprendre les dispositions individuelles à l'engagement chez les Kws.

1.2) Les traits de personnalité des Knowledge workers

Dans le domaine du comportement organisationnel, l'idée communément partagée stipule que les salariés diffèrent quant à leurs attitudes, besoins, attentes,

préférences, valeurs, intérêts et traits de personnalité (El Akremi & al., 2006 :p.61). Les traits de personnalité peuvent constituer une base dispositionnelle à l'engagement, et agir comme un déterminant important du comportement humain (Penney & al., 2011, p.297). Ils représentent des dispositions individuelles durables qui se traduisent par des modèles de pensée et de sensibilité, et qui donnent sens à l'action et à l'expérience humaine (Costa & McCrae, 1998). Ils décrivent ainsi des tendances à montrer des modes de cognition et d'affect cohérents et constants chez les individus ; qu'il serait très difficile d'interagir sur eux ou de les modifier, tout contrairement aux habitudes, besoins, attitudes, valeurs, et comportements. Le modèle des cinq facteurs largement connu par la notion de "*big five*" est le plus souvent utilisé dans le but d'explorer les liens entre la personnalité et d'autres variables (Charles-Pauvres & al., 2007) dont l'engagement organisationnel (Erdheima & al., 2006). Il se présente sous forme d'une taxonomie opposant les individus (1) *ouverts d'esprit/"bornés"* ; (2) *consciencieux/négligents* ; (3) *extravertis /introvertis* ; (4) *agréables/rigides* ; (5) *stables émotionnellement /anxieux*.

Ces traits de personnalité affichent des rapports différents à l'engagement organisationnel. La juxtaposition du modèle "*big five*" et l'engagement organisationnel permet à Erdheima et al. (2006 :p.967) de conclure à l'effet positif de *l'extraversion* qui désigne les individus sociables et communicatifs sur les engagements affectif et normatif ; mais aussi à son effet contraire sur l'engagement calculé. Il apparaît dès lors que les profils de RH *extravertis*, tels que les Kws, développent leur propre réseau relationnel, qui leur offre d'autres perspectives professionnelles et alternatives d'emploi que les profils *introvertis*. De même, les profils *consciencieux* affichent des effets positifs sur à la fois la dimension affective et calculée de l'engagement organisationnel, grâce à leur forte implication au travail. Le fait de s'impliquer au travail peut créer une certaine cohésion sociale et un attachement envers l'organisation. Cette implication accrue représente l'investissement en termes d'efforts, de temps et d'argent, que ces profils de compétence ne souhaiteraient pas perdre suite à un départ de l'organisation. Les Kws sont aussi perçus comme des profils plutôt *individualistes* et *égocentriques* par opposition aux altruistes, ce qui impliquerait un faible engagement organisationnel. D'après, Sutherland et Jordaan (2004 :p.61), plusieurs caractéristiques individuelles spécifiques aux Kws indiquent qu'il s'agit d'une même "*me generation*", dont *l'égocentrisme* est la norme.

La relation entre les traits de personnalité et l'engagement demeure tributaire de la qualité de l'environnement de travail et la perception des expériences au travail. En l'absence de "*fit*" entre la personne et l'environnement de travail, ces profils qui se perçoivent auto-efficaces, curieux, et ouverts aux expériences nouvelles, auraient

tendance à s'identifier et à développer un fort engagement professionnel plutôt qu'organisationnel (Erdheima & al., 2006 ; Moynihan & Pandey, 2007). Pour remédier à un tel arbitrage, Alvesson et Willmot (2002), insistent sur l'importance de l'interaction entre les variables de personnalité et les expériences au travail. L'organisation peut dans ce sens exercer un contrôle normatif ou une régulation identitaire sur ses membres en les reconnaissant, valorisant, et par conséquent en améliorant leur image d'eux mêmes, au même titre que les expériences au travail ou la socialisation antérieure du salarié. Sachant que *la rémunération* est souvent perçue comme un indice d'accomplissement personnel et professionnel, il serait pertinent de connaître son impact sur l'engagement organisationnel des Kws.

1.3) Les valeurs individuelles des Knowledge workers

L'intérêt porté à l'étude des valeurs, notamment ceux des Kws, se justifie par leur impact direct sur leurs attitudes et comportements "d'exemplarité" et de professionnalisme au travail. Celles-ci ont été sujettes à différentes conceptualisations compte tenu de la pluralité des référents et la diversité des échantillons interrogés (Sutherland & Jordaan, 2004). Dans une acception individuelle, les valeurs sont souvent assimilées aux croyances, aux attitudes, aux besoins, aux intérêts, aux traits de personnalité ou encore à des normes sociales des individus. Ces concepts sont étroitement liés et ils en constituent même ses déterminants. Selon Dalmas (2008 :p.2-5), les valeurs internalisées par l'individu s'inspirent généralement d'un type de systèmes de croyances, et se traduisent par un état ou une conduite idéale, de nature abstraite, positive ou négative, tout contrairement aux attitudes qui sont plutôt liées à des objets ou situations particulières. Les valeurs reflètent également la traduction consciente des besoins psychologiques et sociologiques de l'être humain qui deviennent socialement désirables et défendables. Les valeurs individuelles sont ainsi rattachées à certains besoins motivationnels, tels que *le développement personnel*. Les traits de personnalité et les valeurs individuelles sont étroitement liés. Roccas et al. (2002) défendent cette relation ; ils constatent que l'extraversion est liée aux valeurs d'accomplissement, de stimulation et du confort ; l'ouverture intellectuelle est associée aux valeurs d'universalisme, d'autonomie, et de stimulation, mais elle s'oppose à celles de conformité, de sécurité et de tradition. L'agréabilité quant à elle renvoie aux soins apportés aux autres en termes de bienveillance. Enfin, la droiture s'exprime à travers des valeurs d'accomplissement, de conformisme et de sécurité. Ceci justifie pourquoi certaines recherches confondent les traits de personnalité et les valeurs individuelles.

1.3.1) Les valeurs individuelles en lien avec les traits de personnalité

Les Kws manifestent un fort besoin de réalisation personnelle et d'accomplissement de soi. Ce besoin est décrit généralement comme : « *un état individuel plus intégré, moins divisé, plus ouvert sur l'expérience, plus attentif à sa propre personnalité. Il s'y montre plus expansif, plus spontané, plus créateur, plus épanoui, moins centré sur lui-même, plus indépendant de ses besoins de base, capable de réaliser ses potentialités* »⁴⁰. Pour Kinnear et Sutherland (2000 :p.111), les Kws véhiculent des valeurs centrées sur *l'estime de soi, le besoin d'accomplissement et l'éthique au travail*. L'examen de près des profils de Kws du secteur de TI révèle des besoins d'*indépendance* et d'*individualisme* et d'*accomplissement personnel* comme déterminants significatifs d'engagement et de rétention. O'Leary (2003 :p.32) identifie d'autres besoins en rapport avec les attentes des Kws. Ces derniers souhaiteraient se sentir appréciés, intégrés, compris, en sécurité financière et émotionnelle, reconnus et avoir l'occasion d'exprimer librement leurs besoins et leurs potentialités, ce qui a un impact sur leur engagement. Pour Kuhn et Yockey (2003 :p.323), les Kws se distinguent des autres catégories de travailleurs ordinaires par leur propre perception valorisante de leurs compétences et aptitudes professionnelles, l'excès de confiance en soi et l'auto-efficacité. Les Kws croient fortement en leurs capacités à accomplir les tâches et à atteindre les objectifs. Ils placent un plus grand intérêt aux buts individuels qu'à ceux du groupe ; les opportunités d'évolution personnelle et professionnelle participeraient à renforcer leur engagement (Amar, 2002).

1.3.2) Les valeurs individuelles en lien avec les normes sociétales

Dans une autre acception, les valeurs individuelles sont également imputables aux *normes sociétales* et aux *valeurs d'éthique au travail*. Même si les premières sont couramment étudiées, il n'en demeure pas moins vrai que les secondes en référence aux hauts standards de professionnalisme, d'orientation client, semblent prédominantes chez les populations de Kws (Thévenet, 2006). Ces deux sources de valeurs interagissent avec les valeurs organisationnelles et peuvent constituer des déterminants saillants d'engagement organisationnel.

D'après Meyer et Allen (1997), les salariés les plus compétents disposent d'une plus forte prédisposition aux valeurs de qualité, ce qui peut en retour influencer leur degré d'engagement affectif. Dans ce sens, il semble que les valeurs de "*convivialité interpersonnelle*", ou de "*développement des compétences*", ou encore de "*volontarisme*" ont un effet positif sur l'attitude du salarié à l'égard de l'organisation, et prédisent une performance globale au travail. Ou au contraire, des valeurs centrées sur l'autorité, le

⁴⁰ La définition de Maslow (1972) reprise par Louart, (2002 :p.7), op. cit

contrôle, le respect des règles de la hiérarchie peuvent agir négativement sur la qualité du travail (Goodman & Svyantek, 1999). Il semble également que les Kws adhèrent facilement aux valeurs de l'organisation centrées sur le développement interne ou l'apprentissage ou encore le mérite individuel qui permettent l'identification et l'acceptation du partage des connaissances (Lepak & Snell, 2002).

Mais, c'est surtout les valeurs spécifiques à ces profils de compétences, bien particuliers, qui suscitent davantage les questionnements sur leurs préférences personnelles, leurs valeurs individuelles ou collectivistes. Les attitudes et les comportements vis-à-vis de l'organisation diffèrent selon qu'il s'agit de salariés ayant des valeurs centrées sur le collectivisme qui favoriseraient des comportements prosociaux, et des préférences pour le travail en équipe et les primes collectives (Kirkman & Shapiro, 2000); ou au contraire d'autres profils de salariés individualistes qui pencheraient davantage pour l'autonomie au travail et la rémunération au mérite et les opportunités de développement. Les Kws seraient des profils individualistes et égocentriques, plutôt mobilisés par l'intérêt personnel et les pratiques d'intéressement individuelles (Kinnear & Sutherland, 2000). D'après les recherches interculturelles, Meyer et Parfyonova (2010 :p.285), démontrent que l'impact des valeurs culturelles mesurées au niveau individuel a un effet différencié selon qu'il s'agit de valeurs individualistes en lien avec l'engagement affectif ou de valeurs collectivistes influençant l'engagement normatif.

1.3.3) La congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles

La diversité des référents individuels, organisationnels et professionnels est emblématique en termes de conflits d'intérêt qui peuvent impliquer un plus fort engagement professionnel au détriment de l'engagement organisationnel. La congruence entre les valeurs issues de ces différents référents est importante, et peut avoir un pouvoir prédictif sur l'engagement organisationnel des Kws. Cette congruence se traduit pas la notion de "fit personne-organisation" (Chen, 2010). Elle peut être objective quand le salarié constate objectivement la disparité entre les valeurs de l'organisation et celles culturelles auxquelles il se réfère. Par exemple, Ilouga (2006 :p.321) constate une congruence objective entre la perception de la valorisation de l'engagement envers les collègues et le besoin de solidarité interindividuel, et son effet positif sur l'engagement normatif. La congruence des valeurs peut être aussi subjective quand le salarié évalue subjectivement son adéquation par rapport à son organisation. Dans ce cas, l'engagement serait influencé par la perception des caractéristiques organisationnelles, les préférences personnelles, les expériences individuelles, les exigences du travail, les récompenses perçues, et celles de référence. D'après Stinglhamber et al. (2004), la congruence entre

les valeurs individuelles et les pratiques relatives au soutien organisationnel aurait un effet significatif sur l'engagement affectif envers l'organisation ; alors que Paillé (2007) pense qu'elle influence plutôt l'engagement normatif. En revanche, le manque de congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles peut réduire la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel et accroître l'intention de départ. De plus, les individus accordent une importance prioritaire non pas à leurs propres valeurs personnelles ; mais surtout à celles que l'organisation peut leur apporter. C'est pourquoi les organisations voulant disposer de profils de Kws engagés, devraient attacher une grande importance aux *variables organisationnelles* afin de les adapter aux préférences personnelles et attentes individuelles.

En résumé, pour Meyer et Allen (1997), les variables individuelles relèvent plutôt d'un intérêt théorique et très peu pratique, dans la mesure où elles représentent des facteurs sur lesquels l'organisation n'a pas le pouvoir d'agir directement. Désormais, un certain consensus peut être relevé concernant la pertinence des variables organisationnelles par rapport aux variables individuelles.

2) Les variables organisationnelles

Pour Herrach et al. (2002 :p.63) : « *la performance ne repose pas uniquement sur les caractéristiques des salariés, mais aussi sur la capacité des organisations à mobiliser collectivement les salariés. Il est donc nécessaire de mobiliser, d'engager les attitudes des salariés pour qu'elles produisent des effets en termes de comportements et de performance* ». Ainsi, la relation entre l'engagement organisationnel et les pratiques de GRH a inspiré de nombreux travaux prônant leurs effets sur les comportements discrétionnaires ou extra-rôle, la productivité, la qualité des biens et services, la performance, la création et le partage du savoir (Meyer & Herscovitch, 2001 :p.312) ou encore sur les comportements de citoyenneté et l'intention de départ (Scott & al., 2007 :p.70). L'efficacité de telles variables d'action et leurs effets significatifs sur l'engagement organisationnel aboutissent souvent à des résultats plus cohérents et stables (Meyer & Smith, 2000). Cependant, cet engouement pour les pratiques de GRH ne s'est pas toujours accompagné par un regain d'intérêt à l'étude de la nature spécifique du *Knowledge work*, ses caractéristiques et ses exigences, ni d'ailleurs à l'identité particulière des Kws.

Ce n'est que récemment, suite à l'avènement de l'économie du savoir et de la guerre des talents, qu'un intérêt tout particulier est accordé aux Kws à travers des systèmes de travail centrés sur un fort engagement (*High Commitment Work Systems*). De là des modèles de mesures mieux appropriées testent l'influence et l'efficacité des caractéristiques de travail, les expériences au travail et les pratiques de GRH dans la

prédiction de l'engagement organisationnel (Meyer & Allen, 1997 ; Meyer & Smith, 2000 ; Tremblay & al., 2000 ; Meyer & al., 2001).

2.1) Les déterminants liés au Knowledge Work

L'intérêt porté à l'étude des déterminants au travail s'accroît avec l'avènement du *Knowledge work*. L'ambiguïté qui entoure la définition de ce concept n'empêche pas que ce travail, à nature cognitive, se distingue du travail ordinaire qui a été largement analysé au cours de la dernière décennie. Le chapitre précédent témoigne de l'existence de certaines caractéristiques spécifiques au *Knowledge work*, et la nécessité d'en tenir compte pour la gestion des Kws et l'organisation de leur environnement de travail (Tableau 2-4). Les travaux portant sur la question révèlent la manière dont sont perçues les caractéristiques spécifiques du *Knowledge work*. De telles caractéristiques revêtent souvent une forme de rémunération intrinsèque (Kinnear & Sutherland, 2000 ; Horwitz & al., 2003 ; Sutherland & Jordaan, 2004 ; Thévenet, 2006 ; Beson & Brown, 2007 ; Morrow et al., 2010).

Tableau 2-4 : Les déterminants liés aux caractéristiques du Knowledge work

VARIABLES LIEES AUX CARACTERISTIQUES DE TRAVAIL	VARIABLES LIEES AUX EXPERIENCES AU TRAVAIL
Le défi au travail, la nature cognitive du travail, l'environnement de travail adéquat, l'apprentissage, l'innovation continue, l'accès permanent aux nouvelles technologies, l'ouverture sur les réseaux relatifs aux domaines de compétence, l'autonomie, l'autogestion, et la responsabilisation.	Le rôle dans la hiérarchie : <i>ambiguïté et conflits de rôles</i> ; Le contrat psychologique : <i>échange économique ou social</i> ; Le soutien organisationnel : <i>soins, attention et valorisation apportés au salarié</i> ; L'équité et la justice organisationnelle : <i>reconnaissance et traitement équitable</i> .

2.1.1) Les caractéristiques liées à la nature du Knowledge Work

La littérature reconnaît l'impact de la perception des caractéristiques du travail sur les attitudes à l'égard de l'organisation et leur impact sur l'engagement organisationnel (Mathieu & Zajac, 1990 ; Meyer & al., 2002). La notion d'amplitude du travail ou "*Job Scope*" fait référence à plusieurs caractéristiques au travail telles que le défi au travail, les aptitudes en termes de connaissances et de compétences requises, l'autonomie, la responsabilisation, le confort et les récompenses. Celles-ci s'apparentent à bien des égards à celles relatives au *Knowledge work*, mais il en existe d'autres plus spécifiques telles que la nature cognitive, complexe, non routinière, incertaine, dynamique, l'innovation continue, l'apprentissage permanent, l'ouverture

sur les réseaux de pairs, l'accès aux nouvelles technologies, etc. Les apports d'auteurs témoignent de la diversité des caractéristiques spécifiques aux Kws.

Par exemple, Thévenet (2006 :p.19-20) affirme que : « *les professionnels ont plus tendance que les autres à se fixer leurs propres normes et règles ; ils exercent leur activité avec l'autonomie que leur autorise la maîtrise d'une expertise inconnue des autres* ». Ce besoin **d'autonomie** est satisfait lorsque ces profils de compétences croient au plus profond d'eux qu'ils ont un pouvoir de contrôle sur leur propre environnement de travail, que leurs décisions sont choisies librement et qu'elles sont compatibles avec leurs propres valeurs et attentes individuelles, ce qui les inciterait à rester dans l'organisation (Ilouga, 2006). Thompson et Heron (2003), trouvent une relation positive entre le comportement **d'innovation** et l'engagement organisationnel. Sutherland et Jordaan (2004 : p.59) rapportent que la satisfaction à l'égard des opportunités de promotion et **la nature du travail** est fortement déterminante de l'intention des Kws de rester dans l'organisation. Ces auteurs concluent que les Kws sont davantage mus par de nouvelles possibilités d'évolution, **les défis au travail** et **l'indépendance**. D'après Amato et Hertzfeldt (2008), les jeunes managers qui ont une plus forte orientation vers **l'apprentissage**, manifestent un plus faible engagement organisationnel si de telles attentes ne sont pas satisfaites. Toutes ces caractéristiques s'avèrent être des prédicteurs significatifs aussi bien de la motivation intrinsèque que de l'engagement affectif des Kws (Horwitz & al., 2003) ; alors que l'autorité, le contrôle, l'interdépendance deviennent moins adaptés à ces profils particuliers de travailleurs (Janz & al., 1997). La congruence entre les caractéristiques du travail et les attentes individuelles a un impact sur la satisfaction au travail, la mobilité perçue et l'intention de départ. Par conséquent une faible congruence induit un faible niveau de satisfaction au travail et une plus forte intention de départ si le salarié dispose d'autres alternatives perçues d'emploi.

2.1.2) L'environnement du Knowledge work

De même, les Kws s'épanouissent dans un environnement de travail qui leur permet l'accomplissement personnel, ce qui est plus à même de favoriser des attitudes et les comportements positifs en termes d'engagement organisationnel. Bayona Sáez et al. (2009 :p.376), concluent à l'impact positif de l'environnement de travail sur le développement de l'engagement affectif. Morrow et al. (2010) se sont intéressés au *re-design* de l'environnement de travail pour identifier les caractéristiques favorisant l'expression du *Knowledge work* en termes d'innovation, d'interaction, de communication et de collaboration dans le but d'étudier leurs effets sur l'engagement affectif et la rétention de ces profils de compétences. Ces auteurs critiquent la théorie des interférences sociales tout en soutenant le modèle

d'interaction sociale considéré comme plus adapté aux exigences du *Knowledge work*. Il en ressort que les milieux de travail novateurs ont un lien étroit avec un plus fort engagement dans la mesure où ils encouragent les comportements innovateurs et proactifs. De même, les espaces ouverts permettent l'interaction et la communication facile entre les pairs, ils favorisent l'échange, le partage des connaissances et la cohésion du groupe et ils ont une influence positive sur la perception du soutien organisationnel et l'engagement affectif.

En somme, la gestion de l'ensemble de ces caractéristiques relatives aussi bien au contenu qu'à l'environnement du travail est perçue comme une forme de reconnaissance ou de récompense non monétaire qui ont un impact significatif sur l'engagement affectif des Kws (Thompson & Heron, 2002 ; Horwitz & al., 2003). Chen (2010 :p.390), démontre dans ce sens que le "fit" entre l'environnement de travail des Kws et les caractéristiques du *Knowledge work* en terme de compatibilité, joue un rôle significatif dans les décisions d'emploi, les choix de carrière, et exerce un pouvoir influant sur la satisfaction au travail, la performance et l'engagement organisationnel.

2.2) Les expériences au travail

Les expériences positives au travail et les rôles attribués ont aussi un impact sur l'engagement organisationnel des Kws (Ogilvie, 1986 Meyer & Allen, 1991). Les expériences au travail se construisent grâce à la socialisation du salarié dans son organisation et aux relations d'échange qui peuvent se produire entre eux en termes de rôles. C'est pourquoi les perceptions de telles expériences et l'attention portée par l'organisation peuvent agir sur le degré et la nature de son engagement organisationnel (Meyer & al., 2002).

2.2.1) Les caractéristiques liées aux rôles

Les variables liées au rôle occupé sont souvent abordées en termes *d'ambiguïté de rôle* et *de conflit de rôle* (Mowday & al., 1982). L'ambiguïté de rôle peut être définie comme un manque de clarté relatif aux attentes en termes de rôle et un désaccord avec les normes, alors que le conflit de rôle est défini comme un état dans lequel les attentes de rôles sont contradictoires. Ces deux concepts prédisent des situations concurrentielles et conflictuelles entre les responsabilités attribuées et le rôle au travail au point d'en créer des tensions de rôle. Les résultats qui en découlent, révèlent que plus les perceptions de l'ambiguïté et de conflits de rôles sont élevées, plus l'engagement affectif est faible (Meyer & Allen, 1997 ; Simard, 2000).

Dans l'objectif de déterminer ce qui renforce l'engagement des Kws et ce qui l'inhibe, Benson & Brown (2007) trouvent que les conflits de rôles agissent négativement sur l'engagement organisationnel des Kws, alors que l'ambiguïté de rôle n'a pas d'impact significatif, ce qui attire l'attention sur l'importance de la congruence entre les attentes des Kws et leurs perceptions de l'expérience au travail. Ilouga, (2006 :p.322) explique que la congruence entre les valeurs du salarié et celles de l'organisation correspond à la confrontation de ses propres attentes contre sa réelle situation au travail plutôt que par le partage des valeurs. L'impact négatif de l'ambiguïté et le conflit de rôle sur les trois formes d'engagement des Kws et sur la qualité du climat organisationnel se confirme à travers l'étude menée par Gormley et Kennerly (2010 :p.113). Cette même étude suggère que la clarté et l'équilibre du rôle au travail en adéquation avec les prérogatives réelles du travail dans le domaine, atténue l'ambiguïté et le conflit de rôle. En accord avec cette étude, Moynihan et Pandey (2007) soutiennent la clarté des rôles comme prédicteur à la fois positif et significatif de l'engagement organisationnel, et recommandent l'attribution d'objectifs clairs. Morrow et al. (2012), attirent l'attention sur le rôle important de la formalisation des règles explicites des politiques et procédures en vigueur dans la clarification des attentes de rôles et la réduction de l'ambiguïté de rôle. La formalisation contribue à améliorer la perception de l'équité et la justice procédurale, et l'engagement affectif, mais ce à condition de ne pas empiéter sur les marges de responsabilité individuelle, au risque de réduire cet engagement.

2.2.2) La perception des relations d'échange

La qualité des relations d'échange peut être expliquée à travers *le contrat psychologique, le soutien organisationnel*. Les expériences au travail sont perçues positivement quand la norme de réciprocité et le principe de l'équilibre des échanges sont respectés. La perception de la *justice organisationnelle* en termes d'équité et de justice de traitement détermine également l'engagement organisationnel⁴¹.

Sachant que la sécurité de l'emploi n'est plus garantie, la perception du *contrat psychologique* devient un déterminant important par lequel les relations d'échange entre le salarié et l'organisation peuvent conduire à l'engagement organisationnel, ou au contraire à l'intention de départ. Le contrat psychologique trouve ses origines dans la théorie de l'équilibre (Barnard, 1938), dans le postulat avantage-rétribution (March & Simon, 1958) et la théorie de l'échange sociale (Blau, 1964), et repose sur la norme de réciprocité (Gouldner, 1960). Il recouvre une

⁴¹ Dans ce qui suit, nous aborderons les deux premiers concepts à savoir le contrat psychologique et le soutien organisationnel, alors que celui de justice organisationnelle sera abordé dans le chapitre suivant en raison de son apport explicatif de la relation entre la rémunération et l'engagement organisationnel.

dimension psychologique décrivant les relations d'emploi qui ne peuvent être contenues dans un contrat classique (Argyris, 1960)⁴². Il s'établit d'une manière inconsciente entre le salarié et l'organisation en réponse à leurs attentes mutuelles. Il prend la forme d'échanges réciproques entre ces deux parties en termes de contribution/rétribution. Ces relations d'échange sont soutenues par une croyance d'obligations de réciprocité non spécifiées, mais qui sont basées sur des promesses implicites ou explicites ou des arrangements vagues laissés à l'appréciation des principaux intéressés (Paillé, 2004). L'équilibre des échanges est important afin de maintenir la relation de réciprocité et par conséquent l'engagement organisationnel.

Le contrat psychologique peut être de double nature : (1) le *contrat transactionnel* décrit une perception individuelle de l'obligation d'échange, par exemple des promesses d'une meilleure efficacité au travail contre des rétributions à caractère monétaire ou matériel ; (2) le *contrat relationnel* désigne les relations de nature socio-affective basées sur la confiance mutuelle, telles que des promesses de fidélité en échange d'un traitement équitable, le salarié pouvant éprouver des affinités et un sens du devoir moral l'amenant à agir dans l'intérêt de l'organisation parfois même aux dépens du sien. En revanche, quand les expériences au travail ne correspondent pas aux attentes, le contrat psychologique peut être rompu par le salarié suite à la violation de promesses de l'organisation. La violation des attentes et des termes du contrat peut induire des effets négatifs tels que le désengagement ou l'intention de départ (Pennaforte, 2011).

L'arrivée des Kws sur le marché de l'emploi change leurs rapports à l'organisation, et par conséquent les termes du contrat psychologique. Le temps où les travailleurs demandaient à l'organisation un travail est bien révolu. Aujourd'hui, c'est l'organisation qui va vers eux sollicitant leurs services intellectuels. Leurs attentes de sécurité d'emploi ne sont plus d'actualité, et sont désormais remplacées par des exigences en termes d'employabilité (Hiltrop, 1999 ; Kinnear & Sutherland, 2000 ; Benson & Brown, 2007 ; Boyona Sáez & al., 2009). En termes de contrat psychologique, les Kws demandent à ce que leur vie au travail soit bien remplie. En échange, ils respecteront leur part du marché en contribuant à travers leurs idées, énergie et intelligence à la performance de l'organisation (McDade & McKenzie, 2002 :p.35). Ils ont le droit d'exiger un travail intéressant, important, autonome, et les ressources nécessaires pour l'accomplir correctement, recevoir un salaire qui reflète leur contribution, et obtenir la formation et l'expérience nécessaire pour être employables dans l'organisation ou ailleurs. Les résultats témoignent de l'absence

⁴² L'ensemble des références sus-indiquées sont citées par Pennaforte A. (2011), *Le développement de l'implication organisationnelle par la formation en alternance, un impact durable sur le turnover dans le monde des services*, @GRH, 2011/1, n°1, Editeur De Boeck Université, 100pgs.

d'impact significatif entre la sécurité d'emploi et l'engagement organisationnel des Kws, et attestent même du besoin de l'engagement exprimé par les organisations. Sachant que le contrat psychologique a un impact aussi bien sur l'engagement affectif que normatif (Meyer et Parfyonova, 2010 :p.289), les organisations devraient respecter ses termes.

Le soutien organisationnel est de plus en plus considéré comme un déterminant d'engagement organisationnel, et un indice de l'intention de départ. Il explique les mobiles qui amènent les salariés à s'investir envers l'organisation. Ce concept est défini comme : « *la croyance globale d'un salarié à propos du degré de soin et d'attention que l'entreprise lui porte et de la façon dont elle valorise ses contributions et se soucie de son bien-être* » (Eisenberger & al., 1986 :p.501). L'attention accordée par l'organisation envers ses membres en terme de reconnaissance et de valorisation de leurs investissements personnels au travail, influence leurs attitudes et comportements. L'engagement d'un salarié est influencé par la perception du soutien organisationnel dont il fait l'expérience au sein de l'organisation.

L'impact positif du soutien organisationnel sur l'engagement peut être expliqué à travers la théorie d'échange social soutenant une relation gagnant/gagnant, ou encore selon la norme de réciprocité via laquelle les salariés percevant un fort soutien organisationnel se sentiront plus redevables à l'organisation et seront plus enclins à éprouver un sentiment d'obligation à lui rendre la pareille. Le soutien organisationnel peut revêtir deux formes : le soutien manifesté par les supérieurs hiérarchiques dans l'avancement de carrière ou dans le développement des compétences ou encore dans la responsabilisation de certains profils de Kws ; ou encore un soutien apporté en termes monétaire et matériel (bourse d'études, formation, etc.). Dans cette perspective, plusieurs études attestent de l'influence positive du support organisationnel apporté par le chef hiérarchique ou les mentors sur le niveau d'engagement affectif (Meyer & al., 2002 ; Paillé, 2007 ; Chen, 2010).

Dans un contexte de rareté et de mobilité des Kws, tout porte à croire que ces derniers sont autonomes, indépendants et responsables de la gestion de leur propre carrière et de leur portefeuille compétences, et donc qu'ils n'ont pas besoin d'un soutien organisationnel. Ces préjugés tendent à être confirmés au regard de nombreuses recherches attestant du faible engagement organisationnel des Kws contre une forte intention de départ. Néanmoins, certaines d'entre elles révèlent une réalité contraire (Chen, 2010). D'après McDade et McKenzie (2002 :p.36), les Kws se retournent vers leurs chefs hiérarchiques, non pas pour être inspirés ou pour être "coatchés", mais plutôt pour qu'ils répondent à leurs besoins et attentes spécifiques. Les exigences du *Knowledge work* posent de nouvelles formes de soutien

organisationnel qui fournissent aux Kws les possibilités de renouvellement continu de leurs compétences, l'accès permanent aux processus d'apprentissage, l'ouverture sur les réseaux professionnels et des opportunités d'avancement de carrière, mais aussi l'amélioration de la qualité de vie. Ainsi, même s'il est largement admis que le soutien organisationnel entretient une relation positive avec l'engagement organisationnel, la forme et le degré d'engagement dépendent principalement de la perception des pratiques de GRH qui leur sont personnalisées et adaptées. D'après des analyses croisées utilisant la modélisation linéaire, Whitener (2001) constate l'impact des pratiques de GRH sur le soutien organisationnel perçu, la confiance à l'égard de la direction générale de l'organisation, et l'engagement organisationnel. Cette relation de médiation est confirmée par Guerrero et Herrbach, (2005), sous les effets de certaines pratiques de GRH telles que la communication, la rémunération au mérite et la qualité du management de proximité.

En effet, les constats empiriques convergent quant à la relation de médiation du contrat psychologique comme du soutien organisationnel avec les pratiques de GRH perçues, et leur impact sur l'engagement organisationnel. Quand les pratiques de GRH adoptées à l'égard des salariés sont congruentes avec leurs attentes individuelles, ils auront tendance à renforcer les relations d'échange et à améliorer leur perception du soutien organisationnel, et par conséquent à développer un plus fort engagement. Ces deux concepts envoient des messages organisationnels aux salariés à travers les pratiques de GRH, signifiant le degré de reconnaissance et la valorisation que l'organisation leur manifeste, ce qui les motive à lui rendre la pareille par le déploiement d'efforts discrétionnaires.

2.3) Les pratiques de GRH adaptées aux Knowledge workers

La relation entre les pratiques de GRH et l'engagement organisationnel a été abordée selon deux perspectives de recherches : la première adopte une approche globale des pratiques de GRH à travers différentes configurations, alors que la seconde est plutôt centrée exclusivement sur certaines pratiques de GRH en fonction des objectifs d'attraction, de développement ou de rémunération des Kws.

2.3.1) Les configurations des pratiques de GRH

La perspective abordant les pratiques de GRH selon des grappes ou configurations a eu davantage de popularité, donnant naissance à bon nombre de travaux en raison de leurs effets d'interaction positifs sur l'engagement organisationnel. Elle met en relief les mérites d'une telle approche globale en tant que système coordonné. Ceci dit que : « *certaines pratiques vont engendrer des effets positifs si*

elles sont agencées à d'autres » (Meyer & Smith, 2000). Ainsi, l'intérêt porté à l'étude des relations entre les pratiques de GRH et l'engagement organisationnel n'est pas récent. Ogilvie (1986) soutient *les systèmes d'évaluation équitable* (la perception du niveau de salaire, l'évaluation au mérite, l'équité des promotions et la similarité des avantages). Gaertner & Nollen (1989) accordent un intérêt particulier aux pratiques de gestion de carrière (la promotion interne, la formation, le perfectionnement et la sécurité d'emploi). D'autres auteurs, en s'inspirant du modèle d'implication de Lawler (1986), prônent une gestion participative basée sur le partage d'information, le développement des compétences, le partage du pouvoir, le système de reconnaissance (Trembaly & al., 2000 ; Simard & al., 2003).

Une littérature émergente se construit de plus en plus autour de la relation entre les pratiques de GRH spécifiques aux Kws comme variables d'action plus à même d'agir sur leur engagement organisationnel. Lockwood et Ansari (1999) ont interrogé une population de vice-présidents sur les facteurs de rétention susceptibles de les engager envers l'organisation. Ils concluent : l'augmentation de salaire, les bonus de rétention, les promotions et avancements de carrière, la formation, la reconnaissance personnelle, les congés payés et les conditions de travail. Kinnear et Sutherland (2000 :p.106) mesurent l'impact de plus de quarante cinq (45) variables relatives aux pratiques de GRH sur l'engagement organisationnel d'une population de Kws dans le secteur financier et de TI. Il en ressort par ordre de préférence : *le package rémunérateur compétitif (les pratiques de reconnaissance et de récompense financières), les opportunités de développement, l'accès aux pôles technologiques*. Dans ce même état d'esprit, El Akremi et Trabelsi (2003) soutiennent une GRH spécifique aux Kws basée sur des pratiques de *formation, de responsabilisation, de gestion de carrière et de rémunération* comme variables d'action agissant sur les trois dimensions de l'engagement organisationnel des informaticiens tunisiens. Dans un contexte Sud Africain, Sutherland et Jordaan (2004 :p.59) citent : *la formation et le développement des compétences, la rémunération liée au rendement, la reconnaissance des contributions individuelles, la communication, la participation, l'autonomie, la liberté d'agir, avantages sociaux traditionnels, l'amélioration de la qualité de la gestion, l'équilibre travail/famille, défi au travail, les liens sociaux, l'accès aux technologies de pointe*, comme facteurs de rétention des Kws. Une étude récente menée par Paré et Tremblay (2007), révèle la sensibilité du personnel de TI à l'égard de quatre pratiques de *High Commitment practices*, à savoir : *la reconnaissance non monétaire et le développement des compétences*, et dans une moindre mesure *l'équité de la rémunération et les pratiques de partage* (responsabilisation et information), et conclut à leurs impacts sur l'engagement, les comportements de citoyenneté et les intentions de départ. Scott et al., (2007), recommandent aux organisations du savoir, de développer des pratiques d'*empowerment* et des systèmes de rémunération équitables spécifiques aux

professionnels de SI. Dans une étude récente auprès des professionnels de la TI, Raza Naqvi et Bashir (2011), identifient *la rémunération, la formation et le développement, le soutien du chef hiérarchique* comme les pratiques les plus influentes sur l'engagement. L'examen de ces études témoigne de la prédominance de certaines pratiques de GRH telles que la rémunération, le développement de compétences et d'opportunités de carrière que nous retrouvons dans les systèmes Competency-based pay.

Si cette approche globale des pratiques de GRH est parfois complète, elle cache cependant certaines insuffisances théoriques et pratiques. D'un point de vue théorique, l'efficacité d'une telle approche est tributaire de la nature de la configuration et de la complémentarité entre les pratiques de GRH dont l'opérationnalisation est très complexe (Becker & Gerhart, 1996). En effet, veiller à la fois à la cohérence intra et inter pratiques dans une même grappe, et à la cohérence externe de celle-ci avec la stratégie de l'entreprise est un objectif difficilement réalisable. D'un point de vue empirique, cette approche devient de plus en plus confuse en l'absence de résultats congruents et de modèles standardisés de pratiques de GRH spécifiques aux Kws. Par exemple, suite à un problème de colinéarité rencontré, Frorito et al. (2007 :p.202) concluent aux effets globaux plus significatifs des pratiques de GRH que ceux mesurés séparément, mais ils admettent aussi les effets distincts très significatifs de *la gestion des conflits, la rémunération et l'implication au travail*, sur l'engagement organisationnel. Donc, derrière la volonté de configurer une grappe de pratiques de GRH, les théoriciens et praticiens peuvent certainement dégager les effets de celle-ci sur l'engagement organisationnel. Mais ils peuvent aussi ne pas comprendre les déterminants et mécanismes psychologiques susceptibles de générer de tels effets souhaités. De là, la non considération des besoins, des préférences et des attentes spécifiques des Kws compte tenu de leurs singularités et ce qu'elles peuvent impliquer de sensibilités différentes et changeantes peut expliquer les divergences des résultats (Kinnear & Sutherland, 2000).

Sachant que les Kws ne sont pas forcément sensibles à toutes les pratiques, ou qu'il peut y avoir certaines indifférences ou préférences pour certaines d'entre-elles, il nous semble plus opportun de s'intéresser à certaines pratiques de GRH prises séparément pour mieux comprendre leurs effets distincts sur l'engagement. (Allen & Meyer, 1997 ; Castagnos & Le Berre, 2000 ; Trabelsi, 2002). Dans ce cadre, Horwitz et al. (2003), expliquent que les pratiques de GRH populaires et uniformes ne sont pas toujours efficaces du fait qu'elles ne sont pas distinctives des profils de Kws et sont peu adaptées à leurs attentes individuelles, notamment à l'égard des pratiques ayant trait à leur développement et rétribution. Les organisations devraient ainsi se soucier plutôt de l'asymétrie d'information et des divergences d'intérêts (Castagnos et Le berre, 2000). Aujourd'hui, une nouvelle tendance s'oriente vers certaines pratiques de

GRH plus ciblées et segmentées en fonction de la population étudiée, mais aussi vers des objectifs visés de motivation, de satisfaction et d'engagement organisationnel (Igalens & Roussel, 1996 ; Trabelsi & Le Berre, 2009).

2.3.2) Les pratiques de GRH centrées sur les objectifs

Aborder chaque pratique de GRH d'une manière séparée en fonction de sa capacité à répondre à des objectifs précis, et les effets qu'elle pourrait susciter sur les attitudes et les comportements des salariés, a reçu moins d'engouement en raison de certains résultats signalant la difficulté d'utiliser une même variable d'action afin de poursuivre plusieurs objectifs. Selon Roussel (1999 :p.19), la rémunération, par exemple, explique mieux la satisfaction que la motivation au travail. Il apparaît pourtant d'après l'étude menée par Horwitz et al. (2003), que la rémunération monétaire et non monétaire a un pouvoir prédictif efficace sur à la fois l'attraction, la motivation et la rétention des Kws, alors que d'autres variables telles que la sélection et le recrutement n'ont pas eu d'effet sur l'attraction de ces profils de compétences. Nous essayerons de démontrer les objectifs distincts de certaines pratiques de GRH, telles que le recrutement, la formation ou la promotion, etc., et leurs impacts sur l'engagement organisationnel des Kws (Tableau 2-5).

Tableau 2-5 : Les déterminants relatifs à la gestion des Knowledge workers

VARIABLES LIEES AUX PRATIQUES DE GRH	OBJECTIFS
Recrutement et sélection	L'attraction des compétences
La formation et le recrutement interne	Le développement des compétences
La participation, l'implication, l'information, la communication	La responsabilisation des compétences
La rémunération des compétences	L'attraction, développement, responsabilisation, motivation, satisfaction, et engagement organisationnel.

La sélection et le recrutement jouent un rôle essentiel dans les stratégies d'attraction et de rétention des Kws en raison de la difficulté de les recruter dans un contexte de pénurie des talents (Hiltrop, 1999). L'idée avancée défend les propensions à l'engagement qui peuvent être captées dès les processus de sélection, quoi que sur le plan pratique cette initiative demeure difficile à opérationnaliser compte tenu du faible pouvoir prédictif des tests et interviews. Sachant que les profils de compétence postulent dans un emploi tout en ayant des espérances et attentes particulières, l'approche "*Realistic Job Preview*" leur permet de connaître les exigences et les perspectives du poste à pourvoir au préalable, avant même leur

intégration dans l'organisation, afin qu'ils puissent ou non s'y projeter (Meyer & Allen, 1997 ; Hiltrop, 1999). Les effets spécifiques de cette approche sur l'engagement peuvent être expliqués à travers la congruence entre les attentes individuelles à l'embauche et les aspects réels du poste constatés suite à la perception des expériences au travail. Les recrutements de certains profils de compétence via Internet ont une incidence positive sur l'attraction des Kws (Horwitz & al., 2003); mais il ne semble pas que ce soit un déterminant pertinent de leur engagement organisationnel.

Les pratiques de recrutement interne et de promotion: favorisent le développement de carrière des Kws. Elles se présentent comme un prédicteur significatif de leur engagement même avant qu'ils n'intègrent l'organisation. Ceci tient au fait que les personnes compétentes s'orientent naturellement vers les organisations et les postes offrant des perspectives d'évolution de carrière très attractives (Werbel & al. 1996). Sachant l'attachement des Kws à leur développement professionnel, la relation entre la trajectoire de leur carrière et l'engagement organisationnel est ici colossale. Chacune des pratiques de *recrutement interne* et de *promotion* détermine la décision des Kws de poursuivre leur carrière dans une organisation plutôt qu'une autre. Il paraît selon Gaertner et Nollen (1989) que l'engagement psychologique est plus fort parmi les salariés qui pensent qu'ils sont traités comme des ressources à développer plutôt que comme des produits à acheter pour être revendus. Le recrutement interne représente pour les Kws une opportunité de promotion, une forme de reconnaissance de leurs compétences, et des perspectives futures de développement de leur carrière, qui peuvent les amener à s'engager dans une relation durable avec l'organisation (Trabelsi & Le Berre, 2009). De plus, le recrutement interne et la promotion peuvent être perçus comme une forme de gratification qui se justifie par des récompenses rémunératoires attribuées sous forme d'augmentation de salaire ou d'avantages sélectifs.

La formation est un moyen efficace pour le développement des compétences. Elle est considérée comme investissement dans leur capital savoir, et ce tout particulièrement dans les domaines relatifs au *Knowledge work* qui exigent un renouvellement des connaissances et des compétences en permanence. Une formation centrée sur le développement du potentiel humain peut agir sur les intentions de départ et influencer l'engagement affectif et normatif (Dockel, 2001). Bartlett (2001) confirme cette relation positive en signalant les effets "pré-formation" en termes d'opportunités d'accès à des formations, et "post-formation" produits lors des expériences passées. En revanche, Ahmad et Abu Bakr (2003) concluent à l'absence d'effet global de la formation sur l'engagement organisationnel des cols blancs Malaisiens du fait que même s'ils expriment un attachement affectif et normatif grâce à la disponibilité de la formation, au soutien et à la motivation à

apprendre, ces profils pensent que de tels avantages peuvent être attribués dans un environnement autre que l'organisation. Ceci amène à croire que si les attentes des Kws en termes de formation ne sont pas congruentes avec ce qui est proposé par l'organisation, ces derniers peuvent chercher d'autres espaces de formation. Cette idée s'accorde avec les prédispositions de Kws à l'auto-formation et à l'employabilité plutôt qu'à la sécurité de l'emploi et la fidélité à l'organisation (Horwitz et al., 2003). Pour Hislop (2003), la relation entre la formation et le Management des connaissances passe par un plus fort engagement des Kws.

La rémunération permet de répondre à de multiples objectifs tels que l'attraction, le développement, la responsabilisation, la motivation, la satisfaction et la rétention des Kws (Lawler, 1994 ; Zingheim et Schuster, 2001). Tout d'abord, la rémunération prend une place centrale parmi les nouvelles techniques de recrutement des cadres en TI. Dans un contexte de guerre des talents, la rémunération est souvent un argument persuasif de recrutement. Ceci tient au fait que les Kws s'orientent naturellement vers les organisations qui savent comment valoriser leurs compétences (Werbel & al. 1996 ; Trabelsi, 2002 ; El Akremi & Trabelsi, 2003). Celles dans la difficulté de recruter certains profils de compétences recourent aux primes de cooptation. Dans les structures petites ou rigides et non adaptées aux kws qui ont atteint le plus haut niveau de leur performance, les systèmes Competency-based pay favorisant la classification des compétences par les Bandes larges ("*broadbanding*") permettent l'ascension sans causer de goulets d'étranglement (Crandall & Wallace, 1999 ; Sire & Tremblay, 2000). Dans le cadre du *Knowledge Management*, de tels systèmes soutiennent la formation et la certification des compétences (Al-Waqfi, 2003). Ils ont des effets favorables sur la flexibilité des Kws comme un résultat de leurs multi-compétences. Ils ont aussi des effets motivationnels sur la performance, l'apprentissage, et l'engagement organisationnel (Lawler, 1994).

Cependant, cet engouement pour la rémunération des compétences, et notamment les systèmes Competency-based-pay, et son impact prouvé sur l'engagement organisationnel et d'autres objectifs organisationnels ne s'est pas toujours accompagné par des études plus approfondies portant sur les variables d'action susceptibles de générer de tels effets. Sachant que chaque composant de la structure des rémunérations a un impact différent sur la motivation et la satisfaction au travail (Roussel, 1994), la flexibilité et l'implication (Dubois, 1986), et que leurs perceptions diffèrent selon l'intérêt qui leur est accordé par les différentes catégories socioprofessionnelles, l'étude de leurs impacts sur l'engagement des Kws nous semble intéressante.

Conclusion Chapitre 2

L'engagement organisationnel est un thème incontournable pour qui veut comprendre les aspects dynamiques qui orientent le comportement humain. La synthèse de principaux travaux fait d'emblée remarquer qu'il n'en existe pas de définition universelle et unitaire. Toutefois, un certain consensus se construit autour de l'idée décrivant différents profils d'individus engagés : ceux qui s'engagent en se fiant à leurs affects ou par le sens du devoir, ou encore par un calcul d'opportunité. Malgré sa grande popularité, le modèle tridimensionnel retenu de Meyer et Allen souffre encore de difficultés de mesure en raison des nuances entre certaines notions le définissant, ce qui nous a menés à approfondir chacune des formes d'engagement.

Les formes d'engagement spécifiques aux Kws se présentent ainsi : *l'engagement affectif des Kws* peut se renforcer grâce à la construction de leur identité personnelle, professionnelle et organisationnelle, et à leur très forte propension à l'implication au travail ; leur *engagement normatif* est fortement influencé par les normes de socialisation et les valeurs d'éthique au travail ; quant à leur engagement calculé, il paraît que l'investissement personnel en termes d'avantages acquis dans l'organisation est un déterminant d'engagement quand il est difficilement transférable ailleurs. L'absence d'autres alternatives perçue décourage aussi les Kws à quitter l'organisation. Les Kws peuvent développer simultanément d'autres types d'engagement au travail, qui peuvent renforcer ou au contraire inhiber leur engagement organisationnel ; la motivation des Kws est considérée ici comme un déterminant à leur engagement organisationnel.

L'étude des déterminants spécifiques à l'engagement organisationnel des Kws est importante pour identifier les variables d'action sur lesquelles il est possible d'agir. Il s'avère ainsi nécessaire d'abandonner les stimuli génériques, et de comprendre les traits de personnalité, de renforcer les systèmes de valeurs, et de tenir compte des variables sociodémographiques. Toutefois, certaines variables ne révèlent qu'une prédisposition générale à l'engagement et ne renseignent pas sur la relation particulière qui se tisse entre les deux parties ; alors que les variables organisationnelles sont nettement plus explicatives de la variance du degré et de la nature de l'engagement, et offrent à l'organisation un large éventail de possibilités en matière de pratiques de GRH. Il en ressort que l'approche *Competency-based pay* répond à de multiples objectifs, dont notamment celui d'assurer la cohérence interne et externe tout en prédictant l'engagement organisationnel des Kws. C'est sur cette pratique de GRH que portera notre attention afin de connaître plus explicitement quelle structure de rémunération s'adapte à la rémunération des Kws. Et quelles variables d'action ont un pouvoir prédictif sur leur engagement organisationnel ?

Chapitre 3 – Les spécificités de l’approche
“Competency-based pay” et les effets perçus
sur l’engagement organisationnel des
“Knowledge workers”

Introduction du chapitre 3

Aujourd'hui où le savoir constitue la ressource clé, la primauté est accordée aux Kws, c'est-à-dire à ceux qui le détiennent. L'avènement de l'économie du savoir, l'émergence des NTIC, l'intensification des besoins au *Knowledge work*, la prolifération des *Knowledge-intensive Firms*, la rareté et la volatilité des Kws interpellent de nouveaux modes de management de leurs connaissances et de nouvelles pratiques rémunératoires mieux adaptées à leurs profils de compétences. Le retour aux origines du concept de Kw nous a permis de démontrer que cet acteur stratégique largement reconnu comme la ressource clé pour la création d'un avantage compétitif durable doit faire l'objet d'un Management spécifique. Le *Knowledge Management* propose certaines solutions pour la capitalisation et la formalisation de connaissances des Kws dans un objectif de protection du capital intellectuel, mais il bute face aux pratiques de leur rétention et engagement organisationnel. Les approches du MSRHI proposent une approche pro-active capable d'anticiper l'incertitude de l'environnement à travers de "*High Commitment Work Systems*" mieux adaptés aux Kws. L'architecture centrée sur la valeur et l'unicité du capital humain s'accorde avec des modalités de gestion orientées vers le développement interne d'un "*Core competences*", et des relations d'emploi basées sur les "*High Commitment Resource Practices*". Les systèmes "*Competency-based pay*"⁴³ dont la traduction renvoie souvent au concept de *rémunération basée sur les compétences* ou *la rémunération des compétences* sont particulièrement répandus dans les organisations qui utilisent les "*High Commitment Practices*" en raison de leur pouvoir prédictif très significatif sur l'engagement organisationnel des Kws (Al-Waqfi, 2003).

Dans cette perspective, de nombreux auteurs prônent une nouvelle *approche stratégique de la rémunération* permettant de renouer entre le capital humain et la performance organisationnelle (Schuster & Zingheim, 1993). Celle-ci passe d'une administration inflexible de la rémunération à une nouvelle vision audacieuse où l'intégration des objectifs stratégiques et d'autres systèmes organisationnels constitue le point de départ pour la conception d'une stratégie de rémunération efficace et adéquat aux Kws (Smith, 1993, p. 45). L'objectif est de définir l'architecture globale des modèles de compétences et le rôle de systèmes "*Competency-based pay*" dans cette dernière (Cira & Benjamin, 1998). Les systèmes *Competency-based pay* s'imposent en toute légitimité pour soutenir des modèles nouveaux, tels que le *Knowledge Management*, *Management des compétences* ou encore le *Management des performances*. Dès lors, les stratégies, les structures, les cultures, les relations de

⁴³ Le concept *Competency-based pay*, est traduit de différentes manières : rémunération basée sur les compétences ou rémunération des compétences ; il est également souvent confondu avec le concept *Skill-based pay* ou *Knowledge-based pay* ; c'est pourquoi nous gardons la version originale.

travail, et les processus organisationnels se sont complètement métamorphosés du fait de ce recentrage sur les caractéristiques particulières du *Knowledge work* et les blocs compétences spécifiques aux Kws.

Cependant, l'approche *Competency-based pay* est encore au stade exploratoire (Cira & Benjamin, 1998 :p.21). Ledford (1995) manifeste son intérêt pour cette approche, et signale en revanche le peu de recherche sur la question. Il met l'accent à la fin de son article « *Paying for the skills, knowledge and competencies of Knowledge workers* » sur les nombreux questionnements non encore résolus, tels que la conception des systèmes *Competency-based pay*, leurs configurations, leurs composants, leurs modalités de gestion et leurs impacts sur le processus organisationnel (la stratégie, la structure et la culture de l'organisation). Les innovations en matière de rémunération des Kws sont généralement des outils ou une structure encore en phase de "gestation" à la recherche de solutions opérationnelles à des problèmes réels (LeBlanc, Rich & Mulvey, 2000). Murray et Gerhart (2000⁴⁴) font remarquer le peu d'intérêt porté à l'impact de tels systèmes sur les attitudes et les comportements des ressources clés. Rares sont les études qui ont pu retracer un lien explicite entre les compétences des Kws et la structure de rémunération globale (Cira et Benjamin, 1998).

En effet, il existe très peu de recherches portant sur les spécificités des systèmes *Competency-based pay*, et leurs effets sur les attitudes et les comportements des Kws au travail (motivation, satisfaction, engagement, perception de l'équité et la justice organisationnelle, etc.). De tels systèmes soulèvent encore des problèmes de conception rapportés à la difficulté de mettre en place des structures et de modalités de rémunération adaptées aux Kws (Ledford, 1995). Ce chapitre s'intéresse tout particulièrement à **la structure de rémunération et à son administration**. Il s'agit d'étudier la structure de rémunération globale, sa composition et ses modalités de gestion, dans le cadre de l'approche *Competency-based pay* pour trois principales raisons : tout d'abord, la structure de rémunération demeure la question la moins étudiée par la littérature du fait de la difficulté de mesure des compétences des Kws. Ensuite, elle constitue la principale différence entre les systèmes traditionnels basés sur l'emploi et les nouveaux systèmes basés sur les compétences des *Knowledge workers*, nécessitant de ce fait une redéfinition du rôle attribué à ses principaux composants. Et enfin, sachant que sa composition et ses modalités de gestion ont un impact significatif sur les attitudes et les comportements (motivation, satisfaction, etc.), l'objectif est d'étudier un tel **impact sur l'engagement organisationnel des Kws**, et de construire **un modèle théorique traçant les éventuelles relations**.

⁴⁴ Murray B. & Gerhart B. (2000), "Skill-based pay and skill seeking", *Human Resource Management Review*, Vol.10, issue 3, Autumn, pp.271-287.

Section I – La rémunération des Knowledge workers

Le concept la plus souvent utilisé pour désigner la rémunération des Kws est "*The Competency-based pay*". Plusieurs auteurs s'accordent sur le fait qu'en réalité ce concept n'est autre que "*Skill-based pay*", appelé aussi "*Knowledge-based pay*", dont les différentes notions renvoient toutes au même sens (Ingram, 1990⁴⁵). Selon Ledford (1995), le choix du ré-étiquetage de ce concept est justifié par deux principales raisons : tout d'abord, la notion de compétence ("*Comptence*") est plus large que celle du savoir-faire ("*Skill*"), qui est plutôt considérée comme basique. Elle est aussi la traduction de la connaissance ("*Knowledge*") en action « performante ». Ensuite, l'efficacité prouvée des systèmes *Skill-based pay* appliqués à certains emplois de production ou de services, et adaptés à des populations de travailleurs stratégiques (tels que les employés de production, les commerciaux, les directeurs, et les professionnels, etc.) suggère de proposer des systèmes de *Competency-based pay* mieux adaptés aux emplois de type conceptuel, managérial et professionnel.

Ainsi élargir le champ d'application des systèmes *Skill-based pay* à des emplois de *knowledge work*, jusque là peu exploré par la littérature spécialisée, constitue en effet une piste de recherche large et prometteuse. Large parce qu'en dépit de la popularité du concept de *Knowledge work*, les domaines qui s'y rapportent sont paradoxalement multiples et variés (l'ingénierie, le consulting, la médecine, la recherche ou même l'enseignement supérieur, l'informatique). Les systèmes *Skill-based pay* peuvent ainsi constituer un point de départ important pour la rémunération des Kws afin de renseigner sur les modes de conception, les conditions d'utilisation, et les facteurs clés de succès ou d'échec des systèmes *Competency-based pay*. Prometteuse, parce que malgré la complexité et la difficulté d'observer et de mesurer les compétences des Kws, certaines organisations pionnières attestent des retours sur investissement grâce à la rémunération des Kws.

Ces organisations intéressées par la rémunération des Kws se sont tournées vers les modèles de compétences ("*Comptency-based*") comme cadre conceptuel. Elles partent du principe qu'en situation de *Knowledge work*, il existe beaucoup d'avantages compétitifs potentiels à tirer grâce à une stratégie rémunératoire spécifique à ces profils de compétences. Toutefois, en l'absence de modèles ou systèmes type de *Competency-based pay* prédéfinis et prêts à l'emploi, l'étude de leurs *spécificités* nous renseignera sur les caractéristiques distinctives par rapport aux systèmes traditionnels basés sur l'emploi, qui ont dominé les dernières décades. En fait, de tels systèmes construisent des modèles de compétences en lien avec les objectifs

⁴⁵ Ingram E. II (1990), "Compensation: The advantages of Knowledge-based pay", *Personnel Journal*, April, Vol.69, ABI/INFORM GLOBAL, pg.138.

stratégiques des organisations, y apportent des règles de développement et d'évaluation, et de rémunération des compétences spécifiques aux Kws. Ils s'accommodent d'une architecture organisationnelle propre (culture, structure et processus), et ont un impact significatif sur la mobilisation, le développement et la rétention des profils de compétences.

1) Les spécificités de l'approche *Competency-based pay*

Les systèmes *Competency-based pay* s'inscrivent dans un nouveau paradigme du management stratégique des organisations relatif aux modèles de "*Competency-based*". Ils sont désormais au cœur des stratégies d'activité axées sur le "*Core competencie*". Ils peuvent s'adapter à de multiples changements organisationnels, tels que les restructurations, les fusions-acquisitions, la réingénierie, ou le management de la qualité totale ou encore le *Knowledge Management*. Jahja et Kleiner (1997 :p.24) illustrent en ces termes cette idée à travers les conclusions d'une expérimentation du concept *Competency-based pay* dans différents secteurs d'activité : « *c'est une alternative de rémunération flexible et efficace pour la plupart des organisations dans la mesure où elle s'adapte à tout type d'activité de production ou de service, industrielle ou commerciale, de commerce de gros ou de détail, privée ou publique, grande ou petite, à but lucratif ou non lucratif. Elle peut aussi s'adapter à tout composant de la rémunération, y compris le salaire de base, l'augmentation du salaire, et le salaire variable. En outre, les compétences peuvent être appliquées à des individus, équipes ou même toute l'organisation* ».

Dans son article : "*Critical keys to competency-based pay*", Cofsky (1993) présente ce concept comme une variété d'alternatives de rémunération offrant des solutions uniques à de nombreuses organisations malgré la diversité de leur taille, de leur culture et mêmes de leurs objectifs. Il s'agit d'assurer la cohérence d'ensemble entre la stratégie d'activité, les objectifs visés à long terme, la technologie utilisée et la disponibilité des ressources, la perception du capital humain et la diversité des profils de Kws indispensables à l'activité des organisations. Le secret de l'efficacité des systèmes *Competency-based pay* repose sur une vision de la rémunération étroitement centrée sur les modèles de compétences qui soutiennent les stratégies d'activité les conduisant vers la création d'un avantage compétitif. Il est aussi tributaire d'une cohérence d'ensemble de la stratégie rémunératoire avec la structure, la culture et les processus organisationnels. Sans oublier les effets de tels systèmes sur les besoins motivationnels et les attentes des Kws en termes de comportements discrétionnaires et d'engagement organisationnel.

1.1) La perspective stratégique de l'approche *Competency-based pay*

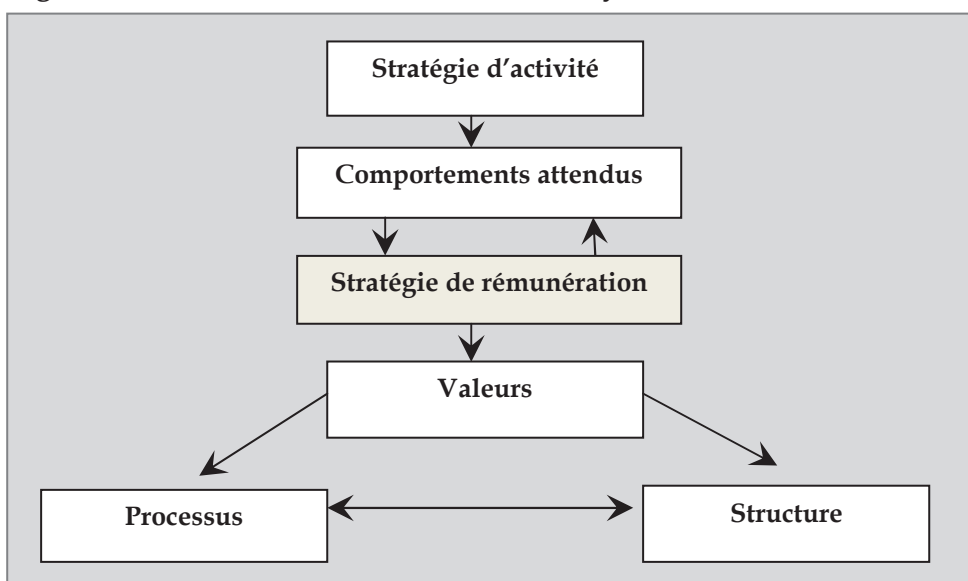
L'étude de l'approche *Competency-based pay* s'inscrit dans une perspective stratégique dont il est indispensable de comprendre les liens. En réponse aux changements stratégiques, de nombreuses organisations sont appelées à adopter de nouvelles structures, à ajuster leurs configurations et principes d'organisation, à reconstruire des équipes multidisciplinaires, à redéfinir les circuits de communication tout en les alignant avec les stratégies de GRH. Ces restructurations profondes impliquent l'intégration de nouveaux systèmes de rémunération capables de concilier les attentes des Kws et les objectifs stratégiques des organisations.

Lawler (1995, p.14⁴⁶), l'un des adeptes de cette nouvelle vision, traduit l'approche *Competency-based pay* par le concept "The New Pay" dont la signification : « (...) n'est pas un moyen pour remettre en cause un ensemble de pratiques innovantes de rémunération, ou d'abandonner les pratiques traditionnelles ; il s'agit d'un nouveau mode de pensée qui met l'accent sur le rôle des systèmes rémunérateurs en vue de renforcer l'efficacité stratégique de l'organisation ». Ce nouveau mode de management considère que les systèmes des rémunérations les plus valables sont ceux en congruence avec les processus organisationnels, et en réponse aux objectifs stratégiques de l'entreprise. La façon dont ils soutiennent la stratégie et la structure, la culture et le pouvoir, a un impact significatif sur l'efficacité de l'organisation et la qualité de travail des Kws. Cette approche apparaît dans cette perspective comme le moyen le mieux approprié qui met l'accent sur le potentiel performance dans une logique d'incitation motivationnelle et de mobilisation des comportements discrétionnaires des Kws, et la concrétisation des objectifs stratégiques définis par la stratégie de l'organisation.

L'apport fondamental du modèle de Lawler (1995), en cohérence avec d'autres travaux de la littérature relative au MSR (Cofsky, 1993 ; Murray & Gerhart, 2000), s'inscrit dans cette perspective (Figure 3-1). Il consiste à aligner les modèles de comportements attendus avec la stratégie, la culture, la structure et les processus dans l'organisation (Figure 3-1). D'après ce modèle, la stratégie d'activité spécifie les objectifs que l'organisation veut accomplir, comment elle peut y parvenir, la nature et le degré de performance qu'elle veut atteindre pour être compétitive. La stratégie de rémunération, et tout particulièrement les systèmes *Competency-based pay*, constitue le moyen pour y parvenir en orientant les comportements individuels et organisationnels vers les objectifs stratégiques (Lawler, 1995 : p. 14).

⁴⁶ Lawler, E.E. (1995), "The new pay: a strategic approach", *Compensation and Benefits Review*, July-August, pp. 14-22, (traduction libre).

Figure 3-1 : Les éléments fondamentaux du système de rémunération



Source : Lawler (1995 :p.15)

1.1.1) L'impact du système *Competency-based pay* sur les processus organisationnels

La rémunération reflète souvent une **culture spécifique** voire unique à une organisation. Cette culture traduit des valeurs fondamentales exprimées sous forme de principes intégrés dans un style de management qui renseigne sur les systèmes de rémunération adoptés et des objectifs stratégiques visés. Quand l'objectif stratégique d'une organisation est de changer sa culture, le système de rémunération soutient les nouvelles valeurs. Par exemple, si une organisation souhaite passer d'une culture de travail individuel à une culture de travail d'équipe, alors les pratiques de rémunération collectives telles que le partage des gains de productivité ou les primes d'équipe seront les *variables d'action* les mieux appropriées. De même, une culture bureaucratique implique des systèmes de rémunération hiérarchisés qui varient largement des autres systèmes véhiculant une vision gestionnaire ou stratégique des RH. Ainsi, les systèmes *Competency-based pay* peuvent influencer le degré auquel les Kws voient l'organisation comme une culture centrée sur la valorisation des RH, telle que la culture entrepreneuriale, la culture innovante, la culture équitable, la culture participative. Par exemple, les organisations du savoir dont l'objectif stratégique est la création et la protection du capital intellectuel, développent un système de *Competency-based pay* qui motive et récompense la formation et la certification autour d'une culture "apprenante" et des valeurs d'apprentissage. Selon Lawler (1995 :p.16), les systèmes *Competency-based pay* peuvent forger la culture de l'entreprise parce qu'ils ont un impact important sur les compétences des Kws, leur motivation, leur satisfaction et leur sentiment d'appartenance. Les comportements attendus deviennent les modèles de compétences dominants dans l'organisation, et ils

influencent les croyances des Kws et leurs perceptions des valeurs de l'organisation. Il s'agit généralement de systèmes qui valorisent ces profils de compétence, et mettent à profit leurs contributions sous différentes formes rémunératoires. Des formes de rémunération telles que le partage des résultats ou des bénéfices, ou même du savoir, les plans d'actionnariat ou de stock-options peuvent inculquer des valeurs de reconnaissance, d'équité et de partage ayant des effets stimulants individuels et collectifs différents qui peuvent avoir une influence sur l'engagement organisationnel (Sutherland & Jordaan, 2004).

La rémunération peut renforcer et définir une **structure** organisationnelle. Les systèmes de rémunération ont une forte incidence sur la structure du marché externe en termes d'intégration ou de différenciation (Henninger-Vacher, 2000⁴⁷), mais ils entreprennent également un lien étroit avec la structure interne de l'organisation. Tous deux prêtent une attention particulière à *la structure de rémunération globale et à ses modalités de gestion*. Il s'agit des procédures et des pratiques formelles qui indiquent les décisions relatives à la base des rémunérations, le lien avec la performance, la position du marché, l'équité interne et externe, et le mix de rémunération (Lawler, 1995). En plus, les systèmes de rémunération peuvent aider à définir le statut hiérarchique dans l'organisation et influencent fortement les types de structures de prise de décision qui existent. Par exemple, les organisations bureaucratiques à structures hiérarchiques très rigides ne permettent pas la constellation du capital humain, alors que les structures latérales, plates et souples semblent y répondre à travers la décentralisation des décisions, l'implication des salariés, le travail d'équipe, l'accès à la technologie de l'information et aux réseaux de partenaires, et le pouvoir d'expertise. Dans un objectif de maîtrise des coûts ou au contraire un objectif de rétention des compétences clés, les systèmes *Competency-based pay* offrent une facilité d'actions à travers la conception d'une structure rémunératoire flexible. Les structures aplaties facilitent la rémunération en bandes larges, et évitent les goulets d'étranglement. Pour Mulvey et al., (2002⁴⁸), il existe des liens étroits entre les systèmes *Competency-based pay* et la structure de rémunération de l'organisation. Celle-ci devrait concilier les propres attentes et comportements des Kws avec ceux de l'organisation pour développer en eux un sentiment d'identification et d'internalisation des objectifs et valeurs organisationnels.

La rémunération est désormais un axe stratégique qui est repensée au sommet de la hiérarchie afin de veiller à la cohérence entre les objectifs visés et le processus

⁴⁷ Henninger-Vacher M.C., (2000), « Quelle congruence entre nature de la stratégie de diversification et politique de rémunération », *Les Notes du LIRHE n°320*, Toulouse.

⁴⁸ Mulvey P.W., LeBlanc P.V., Heneman R.L. & McInerney M. (2002), "Study Finds that Knowledge of Pay Process Can Beat Out Amount of Pay in Employee Retention", *Organizational Effectiveness*, *Journal of Organizational Excellence*, Vol 21, Issue 4, automne, pp.29-42.

de rémunération mis en œuvre dans l'organisation. Elle renseigne sur le degré de partage du pouvoir dans l'organisation. Les **processus de prise de décisions et de communication**, et les styles de management font partie intégrante de la stratégie de rémunération visant à susciter l'adhésion, l'acceptation et l'implication des Kws. Lawler (1986) constate que les systèmes de rémunération conçus d'une manière autoritaire sans aucun processus de négociation ou de consultation des préférences et attentes des salariés impliquent un faible niveau d'acceptation. Ces derniers affichent par conséquent un comportement de régulation de leur niveau et qualité d'investissement en fonction des rétributions qui leur sont attribuées (Castagnos & Le Berre, 2000). Toutefois, la communication d'informations, la participation et l'implication des salariés dans la conception et l'administration du système de rémunération, tout en prenant en considération leurs attentes, permet d'améliorer la compréhension du système en question, et de développer ainsi chez eux un sentiment de responsabilité, de contrôle et d'engagement. D'après Al-Waqfi (2003 :p.37), l'efficacité du système *Competency-based pay* dépend de quatre caractéristiques qui ont un impact significatif sur l'engagement organisationnel des Kws : (1) la communication (2) la participation et l'implication, (3) la compréhension et (4) l'acceptation. Par exemple, les feedbacks relatifs à la formation et à la certification permettent la consolidation de la performance et l'amélioration continue des connaissances et des compétences. Ils constituent également des arguments expliquant *la rémunération au mérite*.

En résumé, l'efficacité de la stratégie de rémunération dépendra de la capacité de l'organisation à concevoir un système *Competency-based pay* permettant d'aligner les objectifs stratégiques et les processus organisationnels par l'identification de modèles de comportements centrés sur le développement d'un "Core competences" et conduisant à la performance organisationnelle. Il s'agit de rémunérer différemment les Kws qui lui procurent des *compétences distinctives* en matière de productivité, qualité, créativité et satisfaction de la clientèle, mais aussi qui lui permettent d'agir sur la motivation, la satisfaction et l'engagement organisationnel de ces profils.

1.1.2) L'impact du système *Competency-based pay* sur les comportements des Kws

Plusieurs auteurs témoignent de l'impact positif des systèmes *Competency-based pay* sur les comportements des Kws. Ils peuvent répondre ainsi à plusieurs objectifs dont : attirer et recruter des profils de compétence ayant les potentialités nécessaires pour apprendre en permanence, les former et encourager à partager leurs connaissances et compétences dans l'organisation, et les inciter à donner le meilleur d'eux même en vue d'améliorer la performance organisationnelle.

L'impact sur la performance : de tels systèmes permettent aux Kws de mieux comprendre l'ensemble de l'activité de l'organisation. Le lien entre l'évaluation des performances et la structure de rémunération permet aux Kws d'avoir une meilleure compréhension des objectifs stratégiques (Ingram, 1990). D'après Crandall et Wallace (1999b), la politique de rémunération envoie des messages clairs sur les valeurs, les objectifs de performance de l'entreprise. De tels messages auront à long terme un impact sur la qualité et le rendement des salariés, et participeront à améliorer la performance. Cofsky (1993) souligne l'impact des systèmes *Competency-based pay* sur le renforcement et la reconnaissance des comportements discrétionnaires qui conduisent à une performance exceptionnelle. Ainsi, les Kws seront rémunérés et reconnus à travers la valorisation de leurs contributions réelles aux résultats. D'après une étude comparative entre le système de rémunération basé sur l'emploi et celui basé sur les compétences, et leurs effets respectifs sur la motivation des salariés au travail, Jenkins et al. (1993) concluent que ce dernier a de meilleurs effets sur la motivation, la productivité, la performance et même sur les relations du travail.

L'impact sur la motivation à apprendre de nouvelles compétences : les systèmes de rémunération intelligents permettent d'accroître le capital intellectuel en libérant un plus grand potentiel du capital humain. Il s'agit d'un système qui favorise l'apprentissage collectif organisationnel et le renouvellement continu des compétences (Edvinsson & Camp, 2005). Les systèmes *Competency-based pay* ont un impact positif sur les comportements des Kws parce qu'ils offrent à chacun d'entre eux plusieurs occasions pour enrichir leur portefeuille compétences, et parallèlement leur portefeuille rémunératoire, grâce à leur progression à travers les différents niveaux de blocs de compétence. Les Kws apprécient d'être rémunérés selon un large référentiel de compétences, ce qui implique moins d'absentéisme et de turnover (Lawler, 1995). De tels systèmes fortement versés dans la rémunération de la performance permettent de créer un esprit incitatif à l'apprentissage continu de nouveaux modèles de compétences. Ils permettent aussi un esprit compétitif favorisant l'émergence de nouvelles compétences distinctives qui ne peuvent pas se développer dans un autre système rigidifié par des descriptifs d'emplois et de grilles salariales (Cofsky, 1993).

L'impact sur la rétention et l'engagement organisationnel : d'après Ingram (1990), les systèmes *Competency-based pay* améliorent l'engagement des Kws si ceux-ci reçoivent des promotions. De tels systèmes permettent aux Kws d'améliorer leur visibilité au sein de l'organisation. Ils les encouragent à se concentrer sur la performance à long terme et à acquérir une vision plus large de leur rôle et de leur carrière dans l'organisation. La valorisation des Kws, et tout particulièrement la consolidation de

leurs compétences spécifiques à l'organisation difficilement transférables ailleurs, décourage leur intention de départ volontaire. De plus, l'intérêt manifesté à leur égard peut constituer un déterminant d'engagement organisationnel dans la mesure où il peut être perçu comme une marque de *confiance* et/ou un acte de *soutien organisationnel* de la direction ou du chef hiérarchique. De même, la participation et l'implication des Kws dans la conception des systèmes *Competency-based pay* ont un impact positif sur l'engagement organisationnel des Kws (Al Waqfi, 2003).

1.2) Le *Knowledge work* comme une nouvelle base d'évaluation des compétences dans les systèmes *Competency-based pay*

Les modèles de compétences qui ont jusque là prévalu ont fait leurs preuves dans un contexte organisationnel bien structuré où les blocs de compétences étaient facilement définis autour de produits tangibles ou de prestations observables. Les types d'emplois comme ceux de production ou de commercialisation semblent être les lieux naturels pour l'application des systèmes de rémunération basés sur les compétences, en raison de la possibilité de traduire celles-ci en des paramètres quantifiables et directement liés aux résultats tels que la mesure du rendement, la productivité, la rentabilité, ou encore la satisfaction de la clientèle. Toutefois, le *Knowledge work* offre peu de possibilités de mesure significatives des compétences, ce qui fait obstacle à la rémunération des Kws (Ledford, 1995). Il est en effet difficile de mesurer objectivement l'efficacité des Kws, parce qu'outre la nature cognitive de leur travail, les processus dont ils font partie sont longs et abstraits (Amar, 2001).

Parmi les raisons qui contribuent aux controverses relatives à l'approche *Competency-based pay*, il y a l'absence d'une compréhension cohérente des compétences ; elles-mêmes dues à la complexité et à la difficulté de mesure du *Knowledge work* (Cira & Benjamin, 1998 :p.21). En effet, le *Knowledge work* est fondamentalement différent du travail manuel ou ordinaire, il nécessite une redéfinition de la conception et de la gestion de la rémunération des Kws. Il est parfois considéré comme étant largement complexe et original alors que d'autres fois, le *Knowledge work* peut être routinier et répétitif. Il est tantôt limité à certaines fonctions intellectuelles, tantôt associé à tout travail de production de biens ou services, matériels ou immatériels (Iivari & Linger, 1999). Cette ambiguïté constatée et clarifiée dans le premier chapitre explique la difficulté d'observer et de mesurer les compétences des Kws. Spencer et Spencer (1993), illustrent cette difficulté à travers une représentation du "Modèle d'iceberg" selon laquelle les connaissances et les savoir-faire sont deux dimensions visibles à la surface de l'eau, donc aisément mesurables, alors que les compétences sont « enfouies » sous l'eau, et par conséquent difficilement observables et mesurables.

Il nous semble alors légitime de se référer au *Knowledge work* et traduire les compétences des Kws en des caractéristiques fiables et valables afin d'identifier les blocs de compétences qui les rémunèrent à leur juste valeur (Lawler, 1995). Dès lors, l'une des questions cruciales en matière de rémunération des Kws est de savoir sur quelle base et selon quels critères serait faite l'évaluation des Kws?

2.1.1) La mesure de la productivité des Knowledge workers

L'approche *Competency-based pay* abandonne les systèmes traditionnels utilisant l'emploi comme une base d'évaluation du salaire de base pour l'ensemble des catégories socioprofessionnelles, et ce d'une manière indifférenciée, en se concentrant sur la nature unique du *Knowledge work* et le nombre, le type et le contenu spécifiques des compétences des Kws. Drucker (1999 :p.84) se concentre plutôt sur les spécificités de la rémunération des Kws en se référant au *Knowledge work* comme nouvelle base d'analyse. Il cite six facteurs qui déterminent *la mesure de la productivité des Kws*, c'est-à-dire sa rémunération. En premier lieu, *la nature du travail* cognitif ne peut pas être prescrite de la même façon que pour le travail manuel. En effet, compte tenu du caractère tacite de leurs connaissances et de la difficulté d'observation et de mesure de leurs compétences (Ledford, 1995), les Kws définissent eux-mêmes le contenu de leur travail, contrairement aux systèmes traditionnels de définition de l'emploi et description des postes. En deuxième lieu, les Kws sont également tenus de prendre en charge *la responsabilité* de gérer efficacement leur productivité. Ainsi l'enrichissement des tâches, l'autonomie et l'autogestion deviennent les nouvelles caractéristiques de leur travail, et l'unité d'évaluation de leurs contributions. En troisième lieu, *l'innovation continue* est un élément clé du travail du Kw sur la base de laquelle ses résultats seront récompensés. De même, les Kws seront jugés sur *la qualité* de leur travail et non sur la quantité. Le cinquième facteur, les Kws doivent être constamment en quête de nouveaux *apprentissages* susceptibles d'élargir leur base de savoir et d'expertise. Ils doivent être suffisamment tournés vers les autres pour partager leur savoir et assumer leur rôle de mentor dans l'organisation. Ce facteur fait partie intégrante de la rémunération des Kws dans la mesure où ces derniers sont rémunérés en fonction du développement de leurs connaissances et de l'application de leurs compétences pour la création de *valeur ajoutée* au profit de l'organisation. Ainsi les systèmes *Competency-based pay* encouragent l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences et sanctionnent celles qui deviennent obsolètes. Enfin, les Kws sont considérés par l'organisation comme *un actif intangible* précieux dans lequel il faut investir et non comme un coût à réduire impérativement.

2.1.2) Les compétences des Knowledge workers

La littérature existante fournit très peu d'écrits et d'expérimentations permettant de concevoir de tels systèmes. Selon Ledford (1995), les systèmes *Skill-based pay* sont davantage adaptés aux emplois de production, et pas à ceux de *Knowledge work*. C'est pourquoi il est important que les organisations adoptent d'autres systèmes spécifiques aux Kws (Tableau 3-1). De nombreux travaux antérieurs ont tenté de classer les compétences selon des blocs ou des ensembles très similaires. Spencer et Spencer (1993) ont défini un ensemble de caractéristiques telles que le leadership, la flexibilité, l'adaptabilité, l'innovation, la coopération, l'intérêt aux clients, en essayant de les décliner en différents niveaux de compétences auxquels une échelle de notation est construite servant comme partie intégrante du processus d'évaluation et de la performance au travail. Lawler (1996) remet en cause de telles méthodes génériques d'évaluation centrées sur la personnalité des Kws en raison de leur caractère très subjectif. Cira et Benjamin (1998) mettent l'accent sur la valorisation des compétences selon des critères d'expérience, d'apprentissage et de réussite. Un certain consensus est trouvé en ce qui concerne la rémunération au mérite comme une alternative pour rémunérer le développement des compétences, mais aussi pour rémunérer le lien entre la performance et les comportements discrétionnaires (Lawler, 1996 ; Jahja & Kleiner, 1997). Elle consiste à rétribuer différemment les salariés d'une même catégorie en fonction de leurs contributions individuelles à la performance de l'entreprise (Roussel, 2000 :p81).

L'idée la plus communément partagée est de rémunérer différemment les Kws porteurs de compétences distinctives à l'organisation (Lawler, 1995). Les systèmes *Competency-based pay* ont la particularité d'être basés sur « les compétences déployées, et non pas celles possédées par les Kws » (Ingram, 1990). Pour Ledford (1995), il est nécessaire d'identifier les blocs des compétences en fonction desquels les décisions de salaires seront prises. Ils constituent désormais des facteurs rémunérateurs ("compensale factors"). Ledford (1995) explique que les systèmes *Competency-based pay* sont plutôt spécifiques quand il s'agit de compétences très pointues et uniques relatives à certains profils ou unités en particulier. Ces types de compétences deviennent rapidement obsolètes du fait des innovations permanentes en matière de matériels, de logiciels, de systèmes d'exploitation, de technologies réseaux. Ceci explique pourquoi les systèmes *Competency-based pay* veillent à les maintenir et à les entretenir en incitant à la formation et à la certification. Il s'agit du renouvellement permanent des compétences à valeur durable, par l'acquisition de nouvelles non communément partagées par tous les membres de l'organisation. De telles compétences sont souvent abstraites, c'est-à-dire difficilement observables et mesurables dans les systèmes de rémunération classiques. Les systèmes *Competency-based pay* distinguent les

compétences à valeur durable qui sont rémunérées par *annuité constante* et les compétences temporaires qui sont rémunérées par une *rémunération variable*, d'où le lien avec la structure de rémunération.

Tableau 3-1 : Les objectifs du système Competency-based pay

Eléments	Spécificités du <i>Knowledge work</i>	Objectifs des <i>Competency-based pay</i>
La nature du travail	La variabilité et l'applicabilité du <i>Knowledge work</i> . Il est résolutoire. Il fait appel à des capacités analytiques de résolution de problèmes, de contact avec les clients et de recherche permanente de nouvelles solutions à des problèmes organisationnels différents.	Ils développent les <i>compétences spécifiques</i> à l'organisation en réponse aux objectifs stratégiques.
L'unité de travail	Le <i>Knowledge work</i> se fait souvent dans des groupes projets ou en réseaux ou encore en collaboration virtuelle.	Ils encouragent le travail en équipe (<i>team-based pay</i>).
Les compétences	Les compétences sont généralement abstraites et à valeur durable exigeant leur renouvellement permanent au risque de devenir rapidement obsolètes et dépassées.	Ils rémunèrent les <i>compétences déployées</i> , récompensent l'acquisition de <i>nouvelles compétences</i> , et sanctionnent celles devenues obsolètes.

Le concept de *Competency-based pay* a pour objectif de s'affranchir des contraintes de l'évaluation des emplois ou postes de travail au profit d'une gestion rémunératoire centrée sur les *blocs de compétences*. Il s'agit d'identifier les *compétences spécifiques* au travail des Kws, celles constituant une condition essentielle pour l'évaluation des *résultats* (Crandall & Wallace, 1999). Par exemple, dans sa vision de l'entreprise intelligente, Quinn (1992) décrit l'approche *Competency-based pay* comme un nouveau système qui introduit un rapport salarial autre, qui serait adapté non plus aux exigences du poste ou de la fonction, mais plutôt aux *exigences du marché* et de la *clientèle* (Quinn, 1992). Les modèles de compétences ainsi définis peuvent être intégrés dans le processus d'évaluation pour les pondérer en fonction de la valeur stratégique. Ceux qui contribuent activement aux résultats peuvent être valorisés selon une évaluation des performances (Cofsky, 1993). La maîtrise de ce processus d'évaluation limite la tendance à la survalorisation des compétences. L'évaluation peut se faire selon deux méthodes du management de la performance : soit les mentors ou chefs hiérarchiques, soit les pairs ou collaborateurs, quoique souvent remises en cause en raison de leur caractère subjectif. L'objectif est de suivre les Kws dans la progression de leurs compétences, et de démocratiser le processus d'évaluation. Il est clair que la volonté derrière l'utilisation des modèles de compétences est de déterminer un salaire individuel.

1.3) La formation : un levier de l'approche "*Competency-based pay*"

Parmi les spécificités de la rémunération des Kws, l'intégration de la formation et la certification sont un facteur rémunérateur indispensable dans les systèmes *Competency-based pay*. Ces derniers ne rémunèrent pas uniquement la formation des compétences spécifiques à l'organisation, mais ils récompensent aussi l'application et la maîtrise de telles compétences, d'où la certification.

La formation, ou dans un sens plus large le processus d'apprentissage, est un déterminant important de l'efficacité des systèmes *Competency-based pay*. Elle détermine la classification des compétences dans le système de rémunération. Ainsi, les organisations utilisant la technologie du travail en équipe, peuvent faire partager les différents blocs de compétence à l'ensemble des membres de l'équipe en encourageant l'apprentissage collectif. Dans le cas contraire, les organisations créent une classification des blocs de compétence et lui associent un processus de mobilité ou de rotation des emplois dans le but que chaque kw puisse apprendre tous les métiers et accéder aux différents niveaux de blocs de compétence. Un tel processus permet à ces organisations de rentabiliser l'investissement consenti dans la formation plutôt que de contrôler les fluctuations de la productivité. Il permet aux kws d'élargir leurs compétences spécialisées à l'ensemble des métiers de l'organisation.

Un autre déterminant clé qui influence l'efficacité globale des systèmes *Competency-based pay* est la certification des compétences. Il s'agit de formuler des critères de certification mesurables, objectifs et réalisables relatifs aux aspects techniques de travail (performance, apprentissage, etc.) et relatifs au travail en équipe (Comportements, relations, etc.). L'ensemble de ces critères forme les blocs de compétence. A chaque niveau de compétence correspond un niveau de rémunération. Pour maintenir le niveau de rémunération, les Kws sont tenus de certifier l'ensemble des blocs de compétence. Ceux qui ne parviennent pas à certifier leurs compétences dans un ou plusieurs niveaux de compétence peuvent voir le salaire de base réajusté à la baisse. Donc, le niveau de salaire de base est augmenté en fonction de la maîtrise des blocs de compétence relatifs à la charte de travail, d'où le lien entre le processus d'apprentissage et la structure de rémunération. Il dépend notamment des règles et procédures spécifiques à l'organisation.

L'échange entre l'acquisition des savoirs et la production des savoirs occupe ainsi une attention constante et particulière dans l'approche *Competency-based pay*. Il s'inscrit comme une stratégie gagnant-gagnant ayant des retombées bénéfiques aussi bien sur l'organisation que sur les Kws. Du côté de l'organisation, en rémunérant les compétences nouvelles, elle espère responsabiliser les Kws et développer leurs

ingéniosités et potentialités humaines. Le développement en interne d'un "core competence" spécifique permet de créer des compétences distinctives et d'acquérir des avantages compétitifs durables. La formation est ainsi considérée comme un investissement dans un processus d'apprentissage continu qui génère des retours sur investissement en termes d'amélioration de la flexibilité, de productivité, et de qualité (Murray & Gerhart, 1998). De plus, en développant des compétences spécifiques à l'organisation difficilement transférables ailleurs, les Kws seront moins enclins à la quitter. Donc, la rémunération de la formation peut être ici un mécanisme à la fois de valorisation et de rétention de ces profils de compétence. Du côté des Kws, une promesse de formation fournie par l'employeur influence leur perception de la valeur présente des gains futurs. Tout d'abord, elle peut être perçue comme un gage pour leur employabilité future. Dans un domaine à l'affût des connaissances et compétences nouvelles, l'obsolescence de celles-ci constitue une menace pour leur emploi et une entrave face à l'évolution de leur carrière professionnelle. La formation ouvre ici des horizons plus élargis et des espérances plus étendues en termes de mouvements de carrière. Ensuite, elle peut être associée à un gain financier potentiel. Les systèmes de *Competency-based pay* accordent une importance capitale à la formation afin de permettre aux *Knowledge workers* les plus performants d'avancer parallèlement dans des niveaux de compétences plus élevés et des niveaux de salaires supérieurs. En d'autres termes, un plus haut niveau de compétence implique de meilleures performances et récompenses. Le partage des retours sur investissement en matière de formation est une source de motivation des attitudes et des comportements positifs à l'égard de l'organisation.

Ce processus ne rémunère les Kws qu'en fonction de la maîtrise des compétences requises dans les blocs de compétences. L'une des spécificités des systèmes *Competency-based pay* est non seulement l'impact du processus d'apprentissage sur l'évolution de carrière et la progression de salaire, mais aussi sur **la composition et les modalités de gestion de la structure de rémunération** (Ingram, 1990).

2) La structure de rémunération globale adaptée aux *Knowledge workers*

« *La rémunération, fonction d'une politique* » a inspiré de nombreux auteurs (Leberre & Castagnos, 2003). D'après Lawler (1995), il existe différentes manières de concevoir une structure de rémunération compte tenu de la diversité de ses composants et de la variété des modalités d'attribution. L'essentiel est de concevoir une structure de rémunération qui soit alignée avec les objectifs stratégiques, et dont la composition peut répondre adéquatement. L'émergence de l'approche *Competency-based pay* n'est pas sans conséquence sur la structure de rémunération ; au contraire la définition des blocs de compétences comme une base d'évaluation de la performance et

l'intégration de la formation et la certification comme un moyen pour la progression parallèle des compétences, de la carrière, mais aussi des salaires, sont tous deux considérées comme des facteurs rémunérateurs ("*compensale factors*") à en tenir compte dans la catégorisation ou la configuration de la structure de rémunération globale. La composition de celle-ci obéit aux objectifs stratégiques de l'organisation, dont les composants représentent des variables d'action ayant un rôle spécifique et un impact particulier sur les attitudes et les comportements des Kws au travail, mais aussi sur leur engagement envers l'organisation. Toutefois, à en croire Cira et Benjamin (1998), rares sont les études qui ont pu retracer un lien explicite entre les compétences et la structure de rémunération. C'est pourquoi une revue de la littérature nous paraît nécessaire pour établir les liens entre les objectifs de l'organisation et la configuration ou la catégorisation des structures de rémunération.

2.1) La structure de la rémunération globale : revue de la littérature

Les spécialistes de la GRH se sont concentrés sur le concept de *la rémunération globale* pour désigner « l'ensemble des éléments matériels de la rétribution qui ont une valeur financière pour le salarié et un coût pour l'employeur ». Roussel (1994 :p.9-10), l'a défini comme l'ensemble des gratifications versées directement et indirectement sous forme d'avantages dont les variables semblent indépendantes du contenu de l'activité. La catégorisation de la structure de rémunération globale diffère selon non seulement les domaines juridiques, économiques et de GRH, mais aussi les objectifs visés : flexibilité, motivation, satisfaction ou implication. Chaque objectif de la stratégie de rémunération peut être desservi par un ou une partie des composants de la structure de rémunération (rémunération fixe, variable, etc.). De nombreux auteurs ont proposé des taxonomies classant la rémunération globale en différentes catégories. Certains d'entre eux s'interrogent encore sur les effets de chacun des composants de la rémunération : ceux-ci ont-ils le même effet selon les objectifs et les catégories socioprofessionnelles ? (Castagnos & Le Berre, 2000).

2.1.1) La structure de rémunération globale selon les différentes approches

Chaque structure de rémunération offre une catégorisation homogène constituée d'un ensemble d'éléments de salaire en cohérence avec les objectifs visés (juridique, économique, gestionnaire ou stratégique). L'essentiel est de cerner pour chaque objectif ses propres variables d'action, parmi la panoplie d'éléments constitutifs de la rémunération globale et la diversité des catégories qui en découlent.

L'approche juridique de la rémunération est nécessaire pour renseigner sur les réglementations établies en droit du travail, droit de la sécurité sociale et droit fiscal.

Le Berre (1993 :p.230-231) a apporté à la rémunération une lecture plutôt juridique centrée sur le respect des lois et des dispositions réglementaires. Dans cette perspective, la rémunération est définie comme toute somme servie en contrepartie du travail accompli dont les éléments sont : le salaire de base (contrepartie du travail fourni), les accessoires du salaire (les avantages en nature et les divers frais professionnels sauf ceux liés aux remboursements), les compléments de salaire (primes et gratification à caractère constant, fixe et généralisé) et les substituts au salaire (salaire d'inactivité).

L'approche économique de la rémunération est importante pour connaître le montant et la composition des ressources financières d'une population. Roussel (1994 :p.84) se réfère à l'étude réalisée par Coutrot et Madinier (1987 :p.25) qui propose une structure distinguant le salaire direct et les compléments de salaire en respectant la cohérence des regroupements en fonction de certains objectifs précis. Il associe ainsi « *le salaire direct à l'équité et la satisfaction, les primes non mensuelles à la motivation, la participation à l'implication, et les avantages en nature, les dépenses en œuvres sociales, les mutuelles et retraites complémentaires à la satisfaction et la fidélisation* ». La catégorie des compléments de rémunération directe ne semble pas pertinente comme variable d'action.

L'approche en GRH différencie trois principales parties de la rémunération en associant à chacune d'entre elles un objectif bien particulier, à savoir : (1) une rémunération fixe qui vise à rémunérer le poste occupé ou la fonction accomplie dans le respect du principe de l'équité en tenant compte de la compétence et de la compétitivité sur le marché de l'emploi ; (2) une rémunération variable qui est souvent attribuée en fonction de la réalisation des objectifs individuels ou collectifs dans un objectif de motivation ; et (3) une couverture sociale qui prend en charge les pensions de retraite et les recouvrements contre les risques personnels dans l'objectif de satisfaire les besoins humains (Roussel, 1994 :p.87).

L'approche stratégique en GRH est plus riche et plus précise en termes de nombre de catégories représentant les divers éléments constitutifs de la rémunération. Sire et David (1993 :p.11) répartit la rémunération extrinsèque en huit (8) catégories distinctes (Tableau 3-2). Cette structure a le mérite de visualiser clairement les différents composants en tant que variables d'action susceptibles de prédire certains objectifs. Elle distingue le mérite individuel et le mérite collectif, la participation au résultat et celle au capital, les avantages en nature et les autres compléments d'avantages (retraite, prévoyance, etc.).

Tableau 3-2 : La structure de rémunération globale

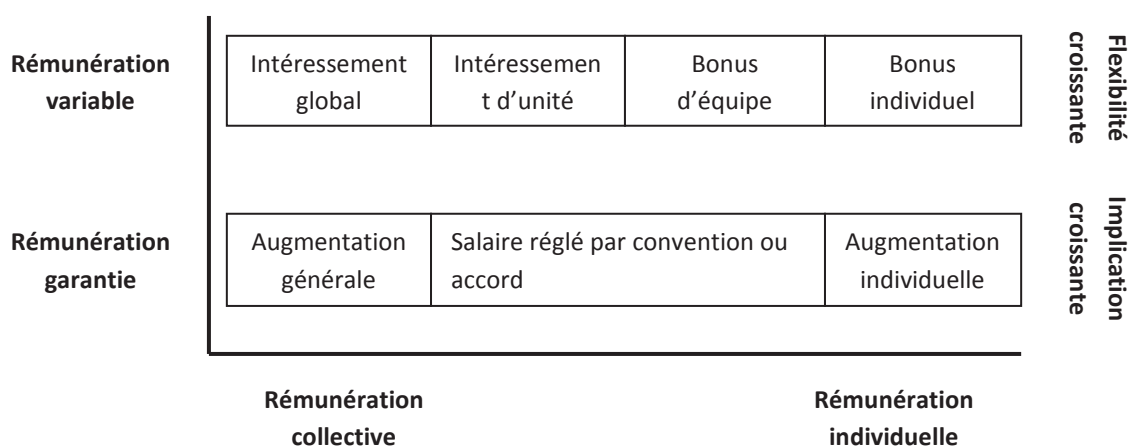
Catégorie	Éléments constitutifs
Rémunération fixe	<i>Salaire de base+primes fixes+ compléments de salaire fixe</i>
Rémunération du mérite individuel	<i>Primes et bonus individuels</i>
Rémunération du mérite collectif	<i>Primes et bonus collectifs sauf ceux relatifs au partage du résultat global</i>
Partage du profit	<i>Intéressement+participation+PEE</i>
Participation au capital	<i>Actionnariat+options sur actions (stock-options)</i>
Avantages en nature et aides diverses	<i>Voiture+aides au logement+aides aux loisirs+ prêts et conseils financiers+ avantages divers, etc.</i>
Compléments retraite	<i>Régimes complémentaires facultatifs+sur-compléments de retraite.</i>
Prévoyance	<i>Mutuelle+assurance</i>

Cette lecture différenciée de chacune des approches étudiées démontre la variabilité de la structure de rémunération en fonction des objectifs poursuivis.

2.1.2) La structure de la rémunération globale selon les objectifs visés

C'est l'approche stratégique qui a eu le plus d'engouement en raison notamment de nombreux changements économiques et sociaux. La multiplicité et la diversité des structures de rémunération globale reviennent au fait que les objectifs poursuivis diffèrent aussi selon qu'il s'agit d'une perspective de l'organisation (flexibilité, efficacité fiscale, performance, etc.) ou de celle de ses membres (motivation, implication, satisfaction, etc.). Dès lors, un certain nombre d'auteurs a tenté de rapprocher l'intérêt de l'organisation et celui de ses membres en s'intéressant de près aux objectifs de flexibilité/implication, et aux variables d'action les plus efficaces. De telles variables d'action peuvent nous renseigner sur les objectifs stratégiques de l'organisation et les attentes des salariés. Dans un objectif de flexibilité/implication, Dubois (1986) établit le lien entre les formes de rémunération, variable ou garantie, et les objectifs poursuivis (Figure 3-2).

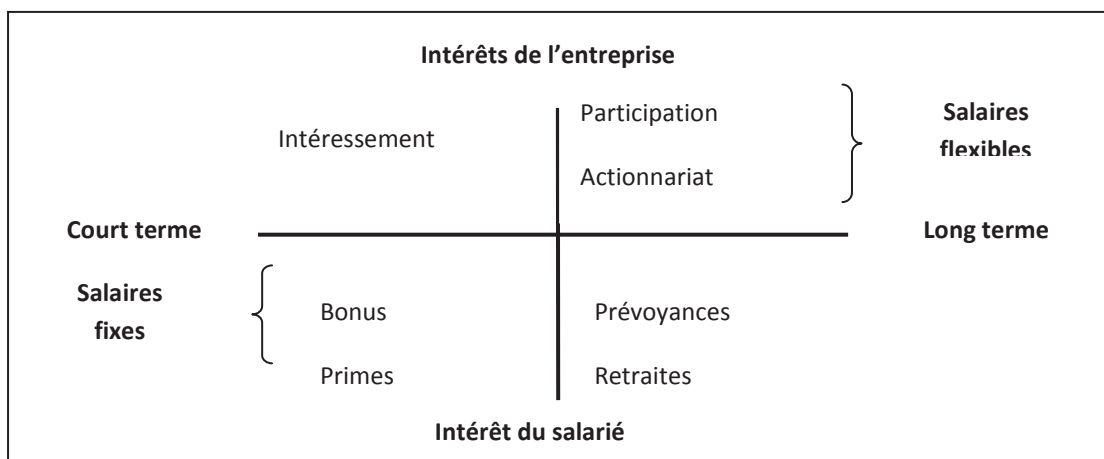
Figure 3-2 : Les formes de rémunération et les objectifs poursuivis



Il paraît qu'une *rémunération variable*, constituée de pratiques d'intéressement individuel et collectif est plus adaptée à la recherche de flexibilité alors qu'une *rémunération garantie*, composée de salaires conventionnels et autres augmentations générales ou individuelles, serait plus à même de développer l'implication. Cette typologie mène à croire que les intérêts diffèrent selon qu'il s'agit de la perception de l'organisation ou de celle de ses membres. Elle prédit un impact de la rémunération garantie, considérée par les salariés comme un droit acquis ou une forme irréversible de rémunération, sur leur implication.

Dans ce même ordre d'idée, Besseyre des Horts (1988) classe les composants de la rémunération globale selon deux axes opposant l'intérêt de l'entreprise à celui du salarié, et l'horizon temporel à long terme contre celui à court terme. Les formes de rémunération diffèrent ainsi selon qu'il s'agit d'un objectif orienté vers l'intérêt du salarié ou vers celui de l'entreprise (Figure 3-3).

Figure 3-3 : Les différentes formes de rémunération

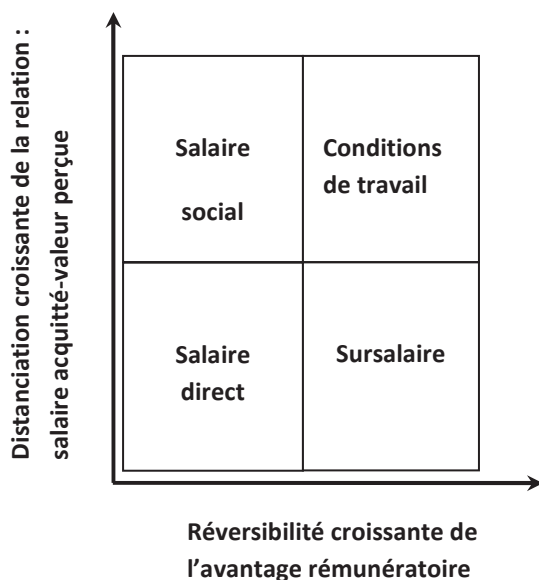


Les *salaires flexibles différés*, constitués de participations et d'actionnariats intéresseraient les entreprises, tandis que les *salaires fixes à court terme*, tels que les bonus et les primes, seraient plus intéressants pour les salariés, ce qui amène à penser que ces derniers ont davantage d'impact sur la satisfaction des salariés.

Le Berre (1993) présente une autre catégorisation de la structure de rémunération globale en se référant au concept de rétribution. Il propose une typologie formée de quatre grandes catégories dont les composants sont classés selon deux critères : (1) l'axe des ordonnées représente le niveau de distanciation entre le coût salarial acquitté par l'employeur et le revenu salarial perçu par le cadre salarié. Le glissement sur cet axe du bas vers le haut correspond à la croissance du niveau

d'incertitude de percevoir l'élément rétributif ; (2) l'axe des abscisses marque le degré de réversibilité de chaque avantage rémunérateur. Le déplacement le long de cet axe suppose une conditionnalité associée à l'octroi de ce dernier. Autrement dit, le premier axe renvoie à l'incertitude alors que le second désigne la réversibilité des composants de la rémunération (Figure 3-4).

Figure 3-4 : La typologie des composants de la rétribution



Les quatre catégories composant le concept de rétribution sont :

- Le salaire direct représente l'ensemble des sommes versées en contrepartie des prestations contractuelles de travail à court et à long terme ;
- Le salaire social ou indirect regroupe d'une part la gestion du temps libre et de l'acquisition de connaissances et d'autre part, l'ensemble des régimes facultatifs de prévoyance acquittés sous forme de cotisations par l'employeur ;
- Le sursalaire désigne l'ensemble des avantages révisables accordés en complément de salaire direct à titre de substitution ou de confort social ;
- Les conditions de travail renvoient à l'ensemble des initiatives d'aménagement de l'espace du travail en vue d'améliorer la qualité de vie au travail, hors ceux imposés par la réglementation.

Cette typologie est intéressante dans la mesure où elle nous renseigne sur la perception des différentes variables d'action en fonction de leur réversibilité et de leur incertitude. Il paraît ainsi que le salaire direct est à la fois irréversible et certain, prédictant un impact significatif sur les salariés ayant une aversion au risque, alors que les trois autres variables semblent quasi méritoires. D'après les résultats d'enquête auprès des cadres, Castagnos et Le Berre (2001) concluent que les cadres se situent dans ces trois cases de la matrice.

En somme, la rémunération globale apparaît sous différentes catégorisations selon les approches adoptées, les objectifs visés, et les perceptions affichées. Toutefois, son efficacité est tributaire de son impact sur les attitudes et les comportements humains au travail et vis-à-vis de l'organisation.

2.1.3) L'impact de la structure de rémunération globale sur les attitudes et les comportements au travail

Les nombreuses tentatives de regrouper l'ensemble des divers composants de la rémunération globale dans une structure a souvent suscité des interrogations sur les effets prévisibles de certaines attitudes et comportements humains au travail. Sire (1993) présente les différentes formes de rémunération comme des variables d'action dont chacune a des effets prévisibles distincts (Tableau 3-3).

Tableau 3-3 : Les composants de la rémunération globale et les effets prévisibles

Variables d'action	Effets
Rémunération fixe : <i>Salaire de base + primes</i>	Exécution du travail prescrit
Rémunération variable : <i>Bonus, commissions, intéressement, stocks options</i>	Performances individuelles et/ou collectives
Avantages en nature : <i>Logement, voiture, etc.</i>	Statut et reconnaissance sociale
Rémunération différée : <i>Couverture sociale, régimes de prévoyance</i>	Solidarité nationale et organisationnelle
Conditions de travail : <i>D'espace et de temps d'ergonomie, etc.</i>	Comportements attendus : fidélité, implication organisationnelle

Ces mêmes variables d'action sont étudiées par P. Roussel (1994 :p.106) pour connaître leurs effets déclencheurs sur la satisfaction et la motivation au travail. Cet auteur propose, suite à une enquête auprès de 239 salariés en France, une structure de rémunération constituée de sept (7) catégories réparties ainsi (Tableau 3-4):

Tableau 3-4 : La structure de la rémunération globale proposée par Roussel (1994)

Rémunération directe	Rémunération fixe	<i>Sommes versées au cours de l'année d'une manière garantie (salaire de base, 13ème mois, primes d'ancienneté, etc.).</i>
	Rémunération variable	<i>Sommes dont le montant est variable et le versement est aléatoire (prime objectif, d'assiduité, de productivité, etc.).</i>
	Revenu différé	<i>Sommes bloquées pendant quelques années et placées dans un PEE ou Plan d'actionnariat.</i>
Avantages divers	Indemnité-remboursements-primes-participations pour frais divers	<i>Sommes versées à titre de compensation des frais liés à l'exercice de l'activité salariée dans l'entreprise (repas, représentation, déplacement...)</i>

	<i>Avantages en nature</i>	<i>Biens ou services fournis à un prix réduit, mis à disposition du salarié ou qui lui sont offerts (logement, voiture, téléphone, etc.).</i>
	<i>Dépenses sociales et loisirs</i>	<i>Biens ou services accordés à titre d'avantages sociaux et de loisirs (sport, voyage, bourses, aide au logement, prime de scolarité, etc.).</i>
	<i>Régimes complémentaires de retraite et de prévoyance</i>	<i>Avantages en termes de protection sociale et de pension retraite (complément d'indemnisation des arrêts maladie, mutuelle, retraite sur-complémentaire, assurances, etc.).</i>

L'étude de l'impact de ces différents composants de la rémunération globale sur la motivation et la satisfaction au travail aboutit aux conclusions suivantes (Roussel, 1994 :p.376-391) :

- La *rémunération directe* influence uniquement la satisfaction au travail et non la motivation. Cette variable d'action explique donc mieux la satisfaction que la motivation au travail. Il semble ainsi que seules les augmentations de salaires représenteraient un moyen pour satisfaire leurs attentes.
- La rémunération directe est répartie entre rémunération fixe et rémunération flexible. Seule la *rémunération fixe* influence d'une manière significative la satisfaction au travail, et à moindre degré la motivation, alors que la *rémunération flexible* constituée de la rémunération variable et les revenus différés n'a d'effet ni sur l'une, ni sur l'autre.
- Les *avantages divers* ne représentent pas une variable d'action agissant sur la satisfaction et la motivation au travail. Ils peuvent être perçus par les salariés comme un droit social dû.

Ceci conduit Roussel (1994 :p.391) à conclure « *qu'un seul objectif devrait être assigné à chaque composant de la rémunération* », et à l'importance de *la rémunération au mérite*. Cette structure de rémunération semble la plus complète et la mieux adaptée à notre objectif de recherche; c'est pourquoi nous nous y intéresserons ultérieurement.

Cependant, la diversité et la multiplicité des attentes organisationnelles et individuelles en matière de rémunération rendent très complexe l'élaboration d'une structure de rémunération uniforme aux attentes contrastées de l'organisation et de ses membres. Parallèlement, la panoplie des modalités de rémunération intensifie la complexité de vérification de son efficacité. Notre objectif est de redéfinir le rôle des principaux composants de la structure de rémunération globale, et les modalités de leur gestion selon l'approche *Competency-based pay*, puis d'en étudier l'impact perçu sur l'engagement organisationnel des Kws.

2.2) Les variables d'action relatives à l'approche "*Competency-based pay*"

Le système *Competency-based pay* offre une flexibilité et une véritable alternative de rémunération dans la mesure où non seulement il peut être personnalisé à tout type d'organisation, mais il peut aussi être adapté à n'importe quelle structure de rémunération. Selon Crandall et Wallace (1999), il est préférable de construire une structure de rémunération flexible qui permet de varier les possibilités de développement des compétences et leur applicabilité au travail. Ce système modifie la structure de rémunération en remplaçant certains principes par de nouveaux, ou en redéfinissant le rôle attribué à chaque composant de la rémunération globale, ou encore en proposant un mix ou un package de la rémunération compétitive (Zingheim & Schuster, 2005). Notre attention sera ici portée sur l'objectif assigné à chaque composant de la structure de rémunération globale compte tenu des spécificités du système *Competency-based pay*.

En effet, quand les compétences se substituent à l'emploi comme référentiel, la logique d'attribution et la répartition des variables d'action dans la structure de rémunération changent. Le système *Competency-based pay* permet de communiquer aux Kws quels modèles de comportements l'organisation valorise à travers le déploiement efficace de ses différents composants. Ces derniers jouent comme des variables d'action permettant de concilier objectifs stratégiques et attentes des kws. D'après De Beyssace et Peretti (2000 :p.37), « le salaire fixe rémunère l'adéquation des compétences aux missions de la fonction; l'augmentation du salaire fixe rémunère l'accroissement des compétences ; le salaire variable individuel rémunère la performance »; alors que le salaire indirect ou avantages divers sont destinés à assurer un bien-être social (Schuster & Zingheim, 1993).

2.2.1) La rémunération fixe : fonction des compétences

La rémunération fixe représente la contrepartie des activités spécifiées dans le contrat de travail. Les primes qui en font partie renvoient plutôt aux caractéristiques du poste et à quelques considérations relatives à la personne (Sire & Tremblay, 2003 :p.1277). Définie ainsi, la rémunération fixe ne répond plus aux attentes actuelles des Kws. En effet, si le salaire de base permet de satisfaire les besoins alimentaires, les primes d'ancienneté de fidéliser certains profils, les heures supplémentaires d'encourager la consommation, les augmentations générales de salaires d'améliorer le pouvoir d'achat, aujourd'hui, avec l'élévation du niveau d'instruction, la rémunération fixe est peu adaptée à la diversité des profils de compétence et à la multiplicité des attentes individuelles (De Beyssac & Peretti, 2000).

Dans une perspective de rétention et d'engagement organisationnel, repenser la rémunération fixe ne signifie pas une remise en cause de ses composants, mais une redéfinition de sa fonction et de son utilité. La rémunération fixe servant autrefois à catégoriser les emplois dans une grille de salaire, est aujourd'hui appelée à valoriser le capital humain tout en tenant compte des variables contextuelles. D'après Lawler (1996), le système *Competency-based pay* est efficace pour déterminer la rémunération fixe en se basant sur les compétences. L'augmentation de salaire est un dispositif incitatif mis en place pour le développement et le renouvellement des compétences, mais la question qui revient fréquemment est : à quel indice de salaire faut-il se référer pour rémunérer les Kws, celui du marché ou celui de la valeur ajoutée?

Le système *Competency-based pay* apporte certains éléments de réponse en introduisant un renouvellement de la rémunération fixe. Dans leur article : "*Retaining top talent*", Zingheim et Schuster (2001 :p.20) mettent l'accent sur la nécessité de « *rémunérer la valeur individuelle par la rémunération fixe* » en se référant à trois principaux critères : (1) la valorisation des connaissances et des compétences du Kw ; (2) la prise en compte des performances enregistrées à son actif ; et (3) l'estimation de sa valeur sur le marché de l'emploi. Ils expliquent que l'organisation se positionne par rapport au taux du marché pour les compétences interchangeableables. Quand celles-ci constituent un potentiel de création de valeur ajoutée, le salaire de base de ces profils de compétence correspond plutôt à la valeur stratégique.

D'autres auteurs soutiennent cette logique de raisonnement, et apportent une explication plus concise (Ingram, 1990 ; Cofsky, 1993 ; Ledford, 1995 ; Jahja & Kleiner, 1997). D'après le système *Competency-based pay*, le salaire de base évolue en fonction de la maîtrise des blocs de compétence relatifs à la charte de travail. Les Kws sont recrutés sur une base de salaire inférieure à la valeur du marché. Grâce à l'expérience et à la formation acquise, ils développent une compréhension du travail, une acquisition de compétences nouvelles et une maîtrise de compétences plus spécifiques à l'organisation, leur permettant d'avoir une performance satisfaisante. Ils gagnent dès lors en termes d'augmentation de salaire de base fixé au niveau du marché. Au-delà de ce niveau, les Kws devraient disposer de compétences distinctives certifiées participant à la création de valeur ajoutée pour l'organisation. Ce niveau de salaire correspond à la valeur stratégique. Ledford (1995) propose de rémunérer *les compétences à valeur durable* selon une augmentation du salaire de base par des annuités constantes, et les primes ou bonus pour récompenser l'acquisition de compétences ayant une valeur temporaire.

La valeur du marché est généralement déterminée en référence aux données d'enquêtes. Celles-ci peuvent renseigner les organisations sur la valeur de quelques

compétences prises comme points de repère, tels que la valeur d'entrée ou la moyenne, ou encore la valeur de certaines compétences spécialisées. Sinon, les organisations peuvent extrapoler la valeur unique de chaque compétence dans leurs échelles des rémunérations. En revanche, la *valeur stratégique* est déterminée en fonction du degré de contribution de certaines compétences spécifiques ou distinctives à la réalisation des objectifs. La variation entre la valeur du marché et la valeur stratégique peut un être un facteur de rétention et un mobile d'engagement organisationnel (Ledford, 1995).

Généralement, la logique de l'individualisation des rémunérations prime dans les organisations. Le recours aux augmentations de salaire s'avère moins populaire, du fait que la performance est de nature variable alors que l'augmentation est définitive. La reconnaissance de la performance se fait désormais à travers la rémunération variable individuelle et collective (Ghoshal et Bartlett, 1998 :p.180).

2.2.2) La rémunération variable : fonction des performances

De nombreux auteurs partagent l'idée selon laquelle les ajustements au mérite du salaire de base ne sont plus suffisamment souples pour répondre à l'évolution de la performance d'une période à une autre. Au contraire, la rémunération variable apparaît ici comme un *moyen flexible, réactif* et surtout *incitatif* pour faire face aux défis et opportunités lancés par la stratégie de rémunération en vue d'améliorer la performance. Elle est en effet la plus à même de s'adapter à la diversité des situations, et de répondre à la pluralité des objectifs du fait du large éventail de possibilités qu'elle offre. La rémunération variable apparaît aussi comme un *outil de communication* qui sert à véhiculer les valeurs et les objectifs stratégiques de l'organisation à travers ses différentes formes (Zingheim & Schuster, 1995 :p.10).

Le système *Competency-based pay* associe la rémunération variable au management des performances au point de parler de *rémunération des performances* (Lawler, 1995). Tous deux reposent sur trois principes complémentaires, à savoir le management par objectifs, l'évaluation selon les performances et la rémunération au mérite. Ils peuvent contribuer à la fixation d'objectifs clairs. Pour cela, ils sont appelés à développer une batterie d'indicateurs de performance qui serviront comme critères d'évaluation à des formes incitatives de rémunération variable. Celles-ci offrent de nombreuses opportunités de rémunération basées sur les résultats individuels ou d'équipes (Crandall et Wallace). Zingheim et Schuster (2001 :p.20) illustrent en ces termes cette relation : « *il s'agit de responsabiliser les Kws en liant la rémunération variable à des mesures clés de la performance financière et/ou la satisfaction de la clientèle (...) ainsi chacun de ces profils de compétence pourra influencer les objectifs participant à la*

performance organisationnelle». Pour Edvardsson (2003 :p.13), la rémunération des performances renseigne sur les objectifs et les valeurs de l'organisation tout en incitant les Kws à y adhérer, mobiliser leurs efforts et contribuer activement au succès organisationnel. Il s'agit d'un système incitatif souvent source d'énergie positive déterminante de la relation entre le succès de l'organisation et la volonté d'en rester membre (Zingheim et Schuster, 2007).

La rémunération variable n'est pas une annuité constante ou un avantage permanent. Au contraire, son caractère réversible explique sa variabilité dans le temps. Elle permet ainsi des possibilités d'ajustement des rémunérations d'une période à une autre en fonction de la congruence entre les contributions et les résultats. A chaque fin de période, elle annonce un nouveau cycle de performance exigeant le redéploiement des compétences, le réinvestissement des efforts et une attention aux objectifs (Schuster & Zingheim, 1993). Elle est à ce titre considérée comme *la variable d'action la plus incitative* des comportements discrétionnaires, mais aussi la plus appropriée pour la *reconnaissance* de la performance. Elle offre plusieurs alternatives de rémunération compte tenu de la pluralité de ses formes (en espèce ou en nature), de la diversité de ses modes d'attribution (individuels ou collectif), et de la variabilité de ses périodicités (mensuelle, annuelle ou différée). Doux la prolifération des divers types de rémunération variable tels que l'intéressement aux objectifs ("gainsharing"), l'intéressement aux résultats ("profit sharing"), les primes d'équipe ("team-based pay"), l'actionnariat salarié (Commerias & Naro, 2000), et les Plans Épargne Entreprise⁴⁹. Si les premiers éléments constitutifs de la rémunération variable font partie du régime de *participation financière*, ces deux derniers sont souvent considérés comme des revenus différés⁵⁰.

L'intérêt croissant pour *la participation financière* est justifié par ses effets incitatifs attestés sur les comportements discrétionnaires des individus et la performance financière des entreprises. Elle tente de trouver un consensus d'intérêt entre les attentes réciproques de l'organisation et de ses membres à travers un lien d'instrumentalité entre les contributions et les rétributions. Elle véhicule un sens fort du travail collectif, une culture du partage, des symboles de reconnaissance qui produisent à la fois une loyauté de groupe et une loyauté organisationnelle. Il existe divers régimes de participation financière tels que *l'intéressement*⁵¹ (Commerias;

⁴⁹ Le régime d'épargne d'entreprise est un système facultatif d'épargne collectif permettant à tous les salariés qui le désirent de participer avec le soutien de l'entreprise à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières.

⁵⁰ Roussel (1994 :p.92) la définit comme : « *l'ensemble des récompenses accordées au titre de partage des résultats ou participation au capital, mais dont les sommes restent bloquées pendant quelques années* ».

⁵¹ L'intéressement est un régime de rémunération facultatif qui repose sur le principe du partage des gains de performance économique de l'entreprise auxquels les salariés ont contribué dans l'exercice de leurs activités. Il offre une facilité de gestion et une capacité d'adaptation aux objectifs (Commeiras, 1998).

1998), la *participation aux bénéfices*⁵² (Florkowski & Schuster, 1992) . Chacun d'entre eux répond à des objectifs spécifiques et revêt des caractéristiques propres, mais tous deux sont incitatifs de l'effort, et peuvent avoir un impact sur la satisfaction, la motivation, et même sur l'engagement organisationnel. *L'actionnariat salarié* est un régime incitatif qui repose sur l'idée de partage de la propriété en associant les salariés au capital de l'organisation et en les impliquant dans la vie et le destin de celle-ci (Desbrières & al. 2000). Il favorise les liens de partenariat entre l'organisation et ses membres. Les *stocks options* ont reçu le plus d'attention en faveur d'une politique d'incitation et de fidélisation des profils de compétence choisis d'une manière très sélective⁵³ en proposant la possibilité de s'associer au succès de l'organisation (Poulain-Rehm, 2003 :p.1403). L'idée sous-jacente est : « *de ne rendre admissible ce mécanisme qu'aux personnes pouvant avoir une influence sur la valeur de l'action (...) et d'offrir aussi des options aux salariés qui représentent pour les entreprises une ressource importante que l'on doit retenir et motiver* » (Desbrières & al., 2000 :p.156). Attribués sous forme différée, les stock-options suscitent l'intéressement des Kws sans pour autant affecter les liquidités de l'organisation. Dans ce même ordre d'idées, Schuster et Zingheim (2001 :p.20) ajoutent : « *dans une perspective de rétention des Kws, les organisations en croissance peuvent mettre l'accent sur les stock-options et investir leurs liquidités dans la conception et le développement de nouveaux produits ou services* ».

2.2.3) Les avantages divers : fonction des attentes

Eu égard aux taxonomies précitées, la catégorisation des avantages divers n'est pas toujours cohérente en ce qui concerne ses éléments constitutifs : ceux-ci diffèrent d'un auteur à un autre. Il n'en demeure pas moins vrai qu'un consensus se révèle quant au rôle des avantages en nature comme élément distinctif du statut de cadre. Ce sont des éléments valorisants de la fonction de cadres. Certains avantages en nature peuvent même être considérés comme un complément de la rémunération variable. Il s'agit de ceux qui sont attribués en fonction des critères de performance, et donc directement liés à la fonction exercée (Sire & Tremblay, 2003 :p. 1278). Pour désigner de tels avantages, Castagnos et Le Berre (2001) se réfèrent à la notion de sursalaire à caractère révisable. La valeur affective attribuée à ces avantages tient au fait que ceux-ci sont souvent considérés comme des *symboles de prestige* ou des *signes de statut* fortement prisés par les Kws (Forgeron & Rupp, 2002).

Certains avantages sociaux prennent de plus en plus des formes différées. Il s'agit essentiellement des régimes complémentaires et sur-complémentaires de retraite ou

⁵² La participation aux bénéfices est un régime de rémunération obligatoire qui repose sur le principe du partage des résultats de la croissance en incitant les salariés à fournir plus d'efforts et moins de coûts.

⁵³ Selon la fonction exercée, le niveau hiérarchique, la performance individuelle, le potentiel et parfois l'ancienneté

de complémentaire-santé, tels que les avantages payés après l'emploi, indemnités de fin de carrière, régime chapeau de retraite, couverture médicale additionnelle des retraités ou congés de fin de carrière. Leur principal rôle est d'apporter un sentiment de sécurité à long terme (De Beyssac & Peretti, 2000).

Compte tenu de la diversité des éléments rétributifs des avantages divers, la tendance actuelle en matière de fidélisation des Kws s'oriente vers le développement de la rémunération "cafétéria", appelée aussi le Mix-rémunération, donnant la possibilité à certains profils de compétence de choisir leur propre package d'avantages flexibles en fonction de leurs besoins et attentes. L'efficacité de ces packages est tributaire de la politique d'information et de communication portant sur les coûts occasionnés (Heshizer, 1994).

2.3) Les modalités de gestion de la structure de rémunération

L'approche *Competency-based pay* propose une nouvelle conception plus large de l'emploi. Son étude ne peut se soustraire à une comparaison avec les systèmes traditionnels basés sur l'emploi en raison de *son impact sur la composition et les modalités de gestion de la structure de rémunération*. Lawler (1996) fait valoir que de tels systèmes sont un moyen pour s'adapter aux spécificités non seulement contextuelles et organisationnelles des organisations, mais aussi relatives au *Knowledge work*. Recardo et Pricone (1996) relèvent des différences entre la nature de travail, la base de salaire, la structure salariale, la communication et l'engagement dont nous prenons la liberté de modifier dans le Tableau 3-5.

Tableau 3-5 : Les spécificités de l'approche "Competency-based pay"

Rémunération basée sur l'emploi	Rémunération basée sur les compétences
Le concept " <i>Bottom-up</i> " repose sur une analyse classique de l'emploi.	Le concept " <i>Top-down</i> " repose sur les compétences définies par les objectifs.
Le salaire est basé sur le descriptif du poste ou de la fonction.	Le salaire est basé sur les blocs de compétence.
La classification des salaires est très hiérarchisée et rigide (plusieurs niveaux de salaire).	La classification des salaires flexible ou plate (moins de 5 niveaux).
La mesure des performances est fonction de l'accomplissement des tâches.	La mesure des performances est fonction de l'efficacité des processus et les résultats.
Un ou deux feedbacks annuels concentrés dans des mécanismes formels qui ne sont pas nécessairement liés au salaire ou à l'évolution de carrière.	Des feedbacks formels ou informels fournis de manière continue qui sont directement liés au développement des compétences, à la progression de salaire, au salaire, et à l'évolution de la carrière.
L'engagement ou la mobilité du salarié au travail ne sont pas exigés.	La mobilité au travail et les systèmes d'engagement sont fortement préconisés.

En effet, contrairement à l'approche "*Bottom-up*", les systèmes *Competency-based pay* supposent une autre approche "*Top-down*", selon laquelle les modèles de compétences requises sont définis en fonction des besoins et objectifs organisationnels, et non pas selon les modèles d'emploi habituels. De tels systèmes sont considérés comme un outil efficace de communication des objectifs stratégiques de l'organisation (Schuster et Zingheim, 2005).

D'après les systèmes de rémunération traditionnels, la description des tâches au niveau d'un poste de travail est basée sur les principes de spécialisation, d'efficacité de l'effort et de minimisation du temps et mouvement de travail, alors que les principes relatifs au *Competency-based pay* définissent des blocs de compétences et des critères spécifiques au *Knowledge work*, tels que l'autonomie, la responsabilisation, la créativité, l'innovation, etc. L'identification des blocs de compétences permet au Kw d'avoir une idée claire sur l'importance de son rôle dans l'organisation.

La classification des salaires constitue également un autre élément de différence entre ces deux systèmes. Les systèmes de rémunération basés sur l'emploi sont complexes, mais précis. Ils sont organisés en de nombreux niveaux de compétences différents et procédures de contrôle, alors que dans les systèmes *Competency-based pay*, les blocs de compétences sont établis en bandes larges ("*Broadbanding*") propres à chaque unité de travail, et dont le nombre est limité. L'objectif est de rémunérer le développement des compétences au lieu des niveaux hiérarchiques.

Étant donnée la complexité du système *Competency-based pay*, la communication d'informations sur le contenu des blocs de compétence, les règles de fonctionnement, les possibilités de formation et les opportunités d'avancement d'une part, la participation et l'implication dans le processus de décision concernant la conception et l'administration de ce système d'autre part, permettent aux Kws d'avoir une meilleure compréhension du système. Ainsi, l'efficacité de ce système dépendra de sa capacité à orienter la certification des compétences vers la réalisation des objectifs escomptés, mais aussi des modalités de gestion de telles caractéristiques, qui peuvent être considérées par les Kws comme un acte de transparence et de soutien organisationnel. Les Kws seront plus enclins à fournir des efforts discrétionnaires du fait qu'ils auront une meilleure connaissance et compréhension des subtilités de tel système. De plus, la décentralisation du pouvoir décisionnel relatif à la conception et à l'administration du système *Competency-based pay* favorise non seulement l'acceptation, la participation et l'application durable du système de rémunération, mais aussi l'émergence de décisions innovantes en matière de pratiques de rémunération spécifiques à l'activité particulière de l'organisation (Lawler, 1995). Par exemple, certaines organisations forment des groupes de pairs pour leur confier les

décisions relatives à l'évaluation de la performance, la création de la structure de rémunération et la répartition des augmentations des salaires, alors que d'autres proposent même à tous leurs membres de s'impliquer dans la création de leur propre système de primes et de partage des résultats.

Le feedback régulier dans les systèmes *Competency-based pay* est en évolution. Il favorise une connaissance claire et responsable sur les capacités des Kws à déployer les compétences requises et les efforts nécessaires leur permettant d'atteindre les performances escomptées, et ce qu'elles impliquent comme récompenses souhaitées (instrumentalité). Sachant par exemple que les effets des incitations monétaires sont largement variables d'un salarié à un autre, et ce en fonction de la valence, ce feedback permet également de savoir quelle forme de rémunération est la plus attractive pour les salariés (valence) afin que les DRH puissent personnaliser les systèmes de rémunération en fonction des attentes spécifiques de chacun, d'où le principe de la « GRH à la carte », et notamment « la rémunération cafétéria ».

L'approche *Competency-based pay* permet de renforcer l'engagement organisationnel des Kws. Il serait dès lors intéressant de s'interroger sur quelles variables d'action parmi les composants de la structure de rémunération globale et ses modalités de gestion ont un pouvoir prédictif stimulant de l'engagement organisationnel des Kws ? Cependant, la perception de ces dimensions des rémunérations semble complexe en l'absence d'une compréhension claire des attentes et de la perception de l'équité et la justice organisationnelle du système *Competency-based pay*.

Section II: Les théories explicatives des perceptions des Knowledge workers de leur système de rémunération

L'engagement organisationnel est fortement déterminé par les processus de perception d'un salarié directement liés à son passé, son éducation, ses expériences au travail, sa socialisation dans l'organisation, etc. L'étude des théories explicatives de tels processus aide à mieux comprendre leurs déterminants. Plusieurs auteurs proposent dans ce cadre d'analyse les théories motivationnelles pour mieux comprendre les stimuli qui poussent les individus à agir d'une certaine manière et dans un sens bien déterminé (Campbell et al. 1970). La motivation est reconnue comme un déterminant à l'engagement organisationnel des Kws. Elle est souvent décrite comme : « *un processus qui conduit l'individu à produire un effort volontaire dans son travail* » (Igalens & Roussel, 1999 :p.1006). Si les théories du contenu marquent une avancée très intéressante pour nous éclairer sur les composants de la structure des salaires comme des stimuli rémunérateurs visant à satisfaire les besoins et attentes individuels des Kws, celles du processus sont très instructives pour mieux comprendre comment la perception de ces composants et leurs modes de gestion peuvent conduire à l'engagement organisationnel.

D'après Le Berre et Castagnos (2003), « *s'il y a un processus, c'est qu'il existe un contenu* ». Plusieurs auteurs proposent dans ce cadre d'analyse la théorie des attentes (Vroom, 1964) pour expliquer comment les systèmes *Competency-based pay* peuvent avoir des effets sur la motivation à apprendre de nouveaux savoirs, à mobiliser des efforts discrétionnaires et surtout à s'engager envers l'organisation. La perception de l'équité et de la justice organisationnelle de tels systèmes est aussi importante, en raison des débats controversés sur leur équité et leur justice, et leur impact sur l'engagement organisationnel (Konovsky, 2000 ; Al-Waqfi, 2003). L'objectif de cette section est de mieux comprendre les perceptions des Kws du *contenu et des spécificités* de l'approche *Competency-based pay*.

1) La théorie des attentes

La théorie des attentes est largement sollicitée dans la littérature comme un cadre conceptuel de référence pour comprendre la motivation au travail (Sire, 2006). Elle s'est imposée en guise de prolongement des théories de la satisfaction des besoins en raison de sa capacité à mieux comprendre les mécanismes de perception qui orientent les salariés vers un comportement bien déterminé. D'après Murray et Gerhart (1998 :p.69), la théorie des attentes décrit : « *un processus complexe qui médiatise la relation distante entre les systèmes de rémunération et les résultats organisationnels* ». Elle contribue ici à mieux comprendre les attentes des Kws à

l'égard des systèmes de *Competency-based pay* et d'en expliquer les effets sur leurs attitudes et comportements au travail, et tout particulièrement sur leur engagement organisationnel. Les formes et les modalités rémunératoires mieux adaptées aux Kws peuvent ainsi être une source puissante de motivation et d'engagement organisationnel.

1.1) Le processus de perception selon la théorie des attentes

D'après la théorie des attentes, les salariés ont chacun leur propre carte mentale, qu'ils utilisent pour choisir les comportements menant à des résultats en réponse à leurs attentes. Ils ne sont ni motivés ni démotivés pour travailler efficacement. Leur motivation dépend de la situation, de la façon dont ils la perçoivent, et quelles récompenses ils valorisent. Ainsi un salarié est plus motivé à se comporter d'une certaine manière quand il croit que la performance mènera à certaines récompenses, que celle-ci sont attractives, et qu'il est possible de travailler au niveau souhaité. Ces conditions ont des implications évidentes sur la perception des systèmes de rémunération. Pour qu'ils soient motivants, ils doivent créer une relation claire et réalisable entre les comportements d'un salarié et la réception d'une rémunération conforme aux attentes individuelles.

Le processus est décrit comme suit : un effort considérable produit une performance favorable. Celle-ci aura comme conséquence une récompense désirable qui à son tour satisfera une attente. Il est composé de trois facteurs qui influencent les perceptions :

- *L'expectation* (attente) signifie l'espoir de parvenir à une fin. Ainsi, l'individu croit en ses propres capacités à prodiguer des efforts accrus en vue d'atteindre les résultats escomptés. Il s'agit du rapport attente Effort-Performance.
- *L'instrumentalité* est le moyen pour parvenir à une fin. Ainsi, l'individu établit un lien d'instrumentalité entre le travail accompli et ce qu'il lui apporte en échange comme récompense ou sanction. Il s'agit du rapport attente Performance/Récompense.
- *La valence* représente la valeur affective attribuée par le salarié à la récompense. Il s'agit de l'attrait ou de la préférence qu'il associe à l'obtention d'une récompense en particulier.

Les expériences passées attestent de l'existence d'une corrélation positive entre les rapports Effort/Performance et Performance/Récompense incitant les salariés à fournir un effort supplémentaire en espérant une récompense proportionnelle (Roussel, 1999). La rémunération, et plus particulièrement les

incitations monétaires sont souvent utilisées pour stimuler l'effort, améliorer la performance, qui pourraient avoir des effets incitatifs sur la motivation, et par conséquent sur l'engagement organisationnel. Dans cette perspective, Bonner et Sprinkle (2002 :p.304) se sont intéressés aux effets des incitations monétaires sur l'effort individuel et la performance. Ils démontrent que cette relation débute par *la construction* d'une croyance selon laquelle, plus les salariés se perçoivent capables d'être compétents et performants, plus ils fourniront un effort. Les incitations monétaires peuvent ici avoir un effet sur *la direction* de l'effort. Les salariés auront tendance à développer des *stratégies* pour leurs actions, c'est-à-dire que plus les récompenses l'emportent sur les coûts occasionnés par l'exécution d'une tâche, plus leurs efforts s'intensifient vers les tâches les plus récompensées. De même, plus les incitations monétaires sont "rétributives" des compétences, plus les salariés sont motivés à fournir un effort accru pour développer leurs compétences et recevoir des récompenses supplémentaires. Les attentes à l'égard des incitations monétaires sont de ce fait étroitement liées à la perception des rapports effort, performance et récompense, expliquant pourquoi elles sont souvent préférées à l'absence de récompense ou à celles non contingentes (le salaire fixe, par exemple).

1.2) L'application de la théorie des attentes au système *Competency-based pay* et les effets perçus sur l'engagement organisationnel

Le système *Competency-based pay* a plusieurs effets sur les attitudes et comportements des Kws qui peuvent être analysés à travers l'apport de la théorie des attentes. Il paraît que l'efficacité d'un tel système dépend de sa capacité à maximiser les attentes effort-performance et performance-récompense (Al Waqfi, 2003). Il a des effets motivationnels sur à la fois l'apprentissage et la performance.

Tout d'abord, le système *Competency-based pay* a des effets sur la motivation à apprendre et à développer de nouveaux savoirs. Sachant que les Kws ont certains traits de personnalité très égocentriques (tels que l'image de soi, l'excès de confiance en soi, la perception valorisante des potentialités, l'auto-efficacité, la motivation à apprendre, etc.), un tel système permet d'enrichir leurs portefeuilles compétences, et aura ainsi tendance à renforcer de telles perceptions. Ce système peut répondre aux attentes effort/performance dans la mesure où les Kws ayant eu une formation ou une certification se considèrent comme plus compétents, ce qui les motive à apprendre davantage et à fournir plus d'efforts discrétionnaires. Le système *Competency-based pay* peut aussi répondre aux attentes des Kws qui sont motivés par l'employabilité et la mobilité vers d'autres domaines de compétence.

Ensuite, les mêmes effets motivationnels sont appliqués du moment que le système *Competency-based pay* basé sur la culture des résultats renforce la performance perçue selon le rapport Performance/Récompense. Un tel système implique la perception d'un contrat psychologique selon lequel les Kws croient que leurs rétributions promises sont tributaires de leurs contributions. Donc, les plus performants s'attendent à des récompenses additionnelles. L'efficacité perçue d'un tel système a un impact sur l'engagement organisationnel des Kws (Al-Waqfi, 2003).

Enfin, le système *Competency-based pay* offre plusieurs opportunités d'enrichir le portefeuille compétences et d'augmenter la rémunération. La valence attribuée à l'un ou à l'autre de ces éléments rétributifs dépend du système de valeur de chaque Kw, de ses propres besoins, attentes et centres d'intérêt. Ainsi, il est important de connaître la valence qu'il accorde à une récompense en particulier parce qu'elle peut avoir un levier mobilisateur sur ses attitudes et ses comportements. Par exemple, les Systèmes *Competency-based pay* sont généralement conçus de manière à ce que les écarts salariaux entre les différents niveaux de blocs de compétence soient assez attractifs et motivants pour les Kws.

La compréhension de ce processus de perception du système *Competency-based pay* a des implications évidentes sur la structure de rémunération. Elle permet de cibler les préférences des Kws à l'égard de ses différents éléments constitutifs, de manière à ce qu'ils soient mieux adaptés à leurs attentes. Une évaluation précise de leurs attentes permet à l'organisation d'utiliser les variables d'action les plus efficaces pour agir sur leur motivation à acquérir des compétences qui sont exigées par le système, à déployer plus d'efforts discrétionnaires, et à développer leur engagement organisationnel. Cerdin et al. (2004) ont proposé, dans cette perspective de recherche, une typologie des attentes des salariés en matière de personnalisation et d'espaces de choix. Celle-ci montre bien la diversité des attentes en fonction de diverses caractéristiques individuelles (âge, sexe, niveau d'instruction, etc.). Le principe est de créer une différenciation accrue d'éléments de rémunération en personnalisant les packages pour certaines catégories spécifiques de travailleurs, notamment les Kws.

2) Les théories de l'équité et de la justice organisationnelle

L'étude des perceptions du système *Competency-based pay* et ses effets sur l'engagement organisationnel peut être abordée au niveau théorique par les théories de l'équité et de la justice organisationnelle. Celles-ci sont souvent étudiées dans le cadre de l'individualisation des rémunérations, et tout particulièrement de l'approche *Competency-based pay* en raison des certaines critiques formulées quant à ses effets d'iniquité interne induits par l'attribution des rémunérations au mérite. Il

est à notre sens important de mieux comprendre de telles perceptions et leurs effets sur l'engagement organisationnel des Kws.

2.1) L'équité du système *Competency-based pay* et les effets perçus sur l'engagement organisationnel

La théorie de l'équité doit ses origines aux travaux pionniers d'Adams (1963, 1965). A cette époque, l'auteur repose sa théorie sur les travaux de son précurseur Festinger (1954, 1957), qui émet deux hypothèses distinctes modulant fortement la perception de l'équité : (1) la *comparaison sociale* selon laquelle le salarié compare sa situation à celle des autres ; (2) la *dissonance cognitive* dont les effets se produisent suite à la discordance entre ce qui est perçu et ce qui est reçu.

2.2.1) Les différents types d'équité

Plus concrètement, le salarié examine sa situation professionnelle en comparant ses contributions (*input*) en faveur de l'organisation (efforts fournis, compétences déployées, performances réalisées, temps consacré, etc.) aux rétributions (*outcomes*) qu'il reçoit en contrepartie (rémunération intrinsèque et extrinsèque, formation, *empowerment*, etc.), pour juger s'il est traité avec équité. Il est satisfait quand il constate que ce rapport est équitable, c'est-à-dire conforme à ses propres perceptions. Un sentiment d'insatisfaction se produit s'il constate une dissonance entre ce qui est perçu et ce qui est reçu (Roussel, 2000 ; Le Berre & Castagnos, 2003). Cette situation d'iniquité peut revêtir deux aspects : une *sous-équité* ou au contraire une *sur-équité*. Dans ces deux cas de figure, le salarié éprouvera un sentiment d'insatisfaction qui se traduit par de la culpabilité dans le premier cas , par un sentiment d'iniquité dans le second cas . Le salarié voudra ainsi rétablir sa situation à la recherche d'une autre plus équitable en ajustant son attitude et son comportement soit en modifiant ses contributions, soit en réclamant davantage de rétributions, soit encore en affichant son intention de départ de l'organisation.

Généralement, la littérature distingue trois niveaux d'analyse en fonction de l'appartenance à l'organisation : (1) *L'équité individuelle* selon laquelle le salarié compare son ratio contributions/rétributions par rapport à lui-même en se référant à ses propres attentes individuelles; (2) *L'équité interne* renvoie à une comparaison de ce même ratio par rapport aux référents sociaux choisis à l'intérieur de l'organisation; et (3) *L'équité externe* concerne ceux se trouvant à l'extérieur de l'organisation (Peretti & al., 1995; Cerdin & al. 2000) (Tableau 3-6).

Récemment, des travaux portant sur différents profils de Kws ont mis l'accent sur *la profession* comme un nouveau point de repère en référence à leur appartenance professionnelle (Cohen, 2000; Alloing, 2006; Bouchez, 2006; Thévenet, 2006). Cette identification à la profession est devenue importante au point d'être reconnue comme un déterminant saillant de l'engagement organisationnel des professionnels de TI (Gutiérrez-Martinez, 2006).

Tableau 3-6 : L'équité perçue

REFERENTS SOCIAUX	INDIVIDU AVEC LUI-MEME	INDIVIDU AVEC AUTRUI
ENTREPRISE	Equité individuelle	Equité interne
MARCHE DE L'EMPLOI		Equité externe

La perception de l'équité est *subjective* en raison de trois principaux facteurs : (1) la *subjectivité humaine* dans la mesure où un salarié est insatisfait quand une situation d'iniquité est en son désavantage, alors que dans le cas contraire, c'est-à-dire quand celle-ci est à son avantage, il l'a percevrait comme "acceptable" (Le Berre & Castagnos, 2003). (2) *l'asymétrie d'informations* suppose que le salarié n'a pas à sa disposition toutes les informations nécessaires sur ses référents sociaux pour qu'il puisse établir une comparaison objective. (3) la *singularité humaine* (formation acquise, expérience passée, etc.) et la *diversité contextuelle* (organisation, négociation de salaire, système d'évaluation et de rémunération, etc.) font que même deux situations à priori semblables sont difficilement comparables objectivement.

2.2.2) Perception de l'équité du système Competency-based pay

Appliquée aux systèmes *Competency-based pay*, l'équité revêt une importance capitale liée à la perception du ratio Contribution/Rétribution, contrairement à celle de l'égalité soutenue par les systèmes traditionnels de rémunération. Sachant que la logique d'attribution dans les systèmes *Competency-based pay* repose sur les résultats, elle implique des rétributions basées sur les contributions. Le lien entre la performance et la récompense perçue explique pourquoi l'équité paraît comme un mode d'attribution préféré. Il est largement reconnu qu'une telle perception influence les sentiments d'équité chez les profils de compétences à haut potentiel, et par conséquent leur engagement envers l'organisation (Despres & Hiltrop, 1995 ; Hiltrop, 1999 ; Trabelsi & Le Berre, 2009). Une étude récente menée auprès des professionnels TI, souligne l'effet de la perception de l'équité des pratiques de GRH, y compris la rémunération sur la relation entre l'engagement professionnel et l'attachement affectif des profils de compétences (Gutiérrez-Martinez, 2006).

D'une manière générale, le Kw aura le souci de comparer sa rémunération dans ses diverses composantes : le salaire, l'augmentation du salaire, la structure du salaire, les avantages sociaux, la gestion du salaire, par rapport aux référents internes ou externes ou encore selon ses propres attentes. Le résultat de ces comparaisons peut être déterminant dans son intention de rester ou de partir, expliquant pourquoi les perceptions de l'équité du système de rémunération ont plus d'impact sur l'engagement organisationnel que le système de rémunération lui-même.

2.2) La justice organisationnelle des systèmes *Competency-based pay* et les effets perçus sur l'engagement organisationnel

La justice organisationnelle s'inscrit, au milieu des années quatre-vingt dix, dans la continuité de la théorie de l'équité suite aux travaux de Greenberg. Elle se trouve largement sollicitée au cœur des débats sur la satisfaction à l'égard de la rémunération, dont la comparaison des composants génère trois sortes de perceptions : *la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle* (Greenberg, 1990) qui ont souvent des effets sur l'engagement (Tableau 3-7).

Tableau 3-7 : La perception de la justice organisationnelle

JUSTICE DISTRIBUTIVE	JUSTICE PROCEDURALE	JUSTICE INTERACTIONNELLE
le niveau de salaire, l'augmentation du salaire, la structure du salaire et les avantages sociaux	système de gestion : standards et critère d'évaluation du salaire, transparence des mécanismes de récompense.	qualité du traitement interpersonnel.

2.2.1) Les types de justice organisationnelle

- *La justice distributive* traduit la perception du contenu et des formes de rémunération. Il s'agit de la justice des niveaux de salaires, l'augmentation des salaires et les montants des avantages sociaux. Cette dimension de la justice organisationnelle renvoie à la perception de l'équité du ratio contribution/rétribution sans laquelle le salarié estimera qu'il est "sous-payé" ou "sur-payé".
- *La justice procédurale* correspond à la capacité des procédures à transformer les contributions personnelles en rétributions. Il s'agit de la perception de la justice des moyens, méthodes et composants procéduraux, notamment en matière de rémunération. C'est l'équité de traitement en termes de procédures mises en place par l'organisation tels que les critères d'évaluation des performances, les processus d'avancement, les systèmes

d'augmentation de salaire, les dispositifs de participation aux prises de décisions, les circuits d'informations et de communication.

- **La justice interactionnelle**: renvoie aux préoccupations personnelles concernant la qualité du traitement interpersonnel reçu pendant la mise en œuvre des procédures. Les procédures formelles et les interactions interpersonnelles sont fortement liées du fait qu'elles font partie du processus qui mène à une décision d'attribution. Les justices distributive, procédurale et interactionnelle, sont trois concepts dépendants, mais ils ont des effets distincts sur les attitudes des salariés.

D'après McFarlin et Sweeney (1992), la justice distributive est un meilleur prédicteur de la satisfaction à l'égard des rémunérations et de la satisfaction au travail, alors que les deux autres dimensions de la justice organisationnelle ont davantage un impact sur l'engagement envers l'organisation (Tremblay & al., 2000). Cinq critères déterminent la perception de la justice des traitements dans l'organisation: la prise en compte des opinions, l'élimination des préjugés personnels, l'uniformisation des décisions, la remise d'informations à propos des décisions, et l'explication de telles décisions (Frimousse & al., 2008 :p. 121). La justice procédurale a un effet médiateur sur la relation entre la reconnaissance monétaire et l'engagement affectif des salariés envers l'organisation (Meyer & Smith, 2000).

2.2.2) Perception de la justice procédurale du Competency-based pay

La justice procédurale est importante dans le cadre des systèmes *Competency-based pay* puisqu'elle détermine à l'avance l'ensemble de normes et procédures relatives à l'identification, la formation, la certification, et la rémunération des blocs de compétence spécifiques aux Kws. La fixation de règles explicites et de procédures transparentes permet d'éviter l'ambiguïté et les conflits de rôles. De plus, la façon dont sont gérées les évolutions de carrières et les progressions de salaires a un impact direct sur la perception de l'équité et de justice procédurale. De même, la compréhension, la cohérence, la transparence, et le degré d'implication dans la conception et l'administration de tels systèmes et la satisfaction peuvent aussi influencer la perception de la justice procédurale (Al-Waqfi, 2003). Donc, la procédure adoptée pour établir la structure de rémunération influence les comportements des salariés (Gerhart & Milkovitch, 1992). Il s'en suit qu'un fort sentiment de justice à l'égard des modalités de rémunération peut favoriser un plus fort engagement envers l'organisation.

D'autres études mettent en évidence la force de cette relation (Tremblay & Roussel, 2000 ; Tremblay, Guay & Simard, 2000). Murray et Gerhart (1998) se sont intéressés à

l'étude des effets de l'application du *Competency-based pay* sur l'efficacité organisationnelle dans les usines. Ils en ont conclu que l'attitude favorable à l'égard de ce type de rémunération permet l'accroissement de la productivité, la réduction des coûts salariaux et l'amélioration de la qualité. Parmi les principaux déterminants étudiés à cet égard : la perception de la justice des systèmes de rémunération et leur efficacité sur la motivation et la satisfaction au travail. Par exemple, Lee, Law et Bobko (1999), se sont plutôt concentrés sur la relation entre le système de *Competency-based pay* et la satisfaction des salariés à travers l'étude de leurs perceptions de la justice organisationnelle. Ils concluent que de tels systèmes proposant une formation qualifiante et une communication transparente sont perçus comme justes, et ont des effets positifs sur la satisfaction des salariés. La perception de la justice du système *Competency-based pay* est tributaire du niveau de conception et du processus de certification des compétences. Pour les percevoir comme justes et équitables, les Kws devraient avoir l'occasion de s'impliquer et de participer à la conception et l'administration des systèmes *Competency-based pay*. Ceci rejoint la conclusion selon laquelle la participation, l'implication, la transparence, l'équilibre des rôles, et leur adéquation avec les attentes des Kws sont des déterminants saillants d'engagement organisationnel (Al-Waqfi, 2003). Pour Dulebohn & Martocchio (1998), la perception de la justice procédurale des régimes d'incitation financière a également un impact positif sur l'engagement organisationnel. Il serait dès lors intéressant de prédire l'impact de la structure de rémunération globale relative au système *Competency-based pay* sur l'engagement organisationnel des Kws.

Section III – Les dimensions de la structure des rémunérations et leurs impacts perçus sur l’engagement organisationnel des Knowledge workers

À la question “pourquoi les individus acceptent-ils d’adhérer et d’appartenir à l’organisation même si leurs motifs individuels d’adhésion sont différents des buts de l’organisation”, Le Berre (1993, p.305) répond : « *c’est parce que certains de leurs besoins ou de leurs attentes vont être satisfaits par l’appartenance à l’organisation* ». Sachant qu’un engagement comporte un coût en termes d’efforts fournis, de sacrifices consentis, la rémunération peut être un mobile pour entretenir ou développer leur engagement, ou au contraire un motif de désengagement et d’intention de départ. Etudier la rémunération et ses effets perçus sur l’engagement organisationnel des Kws nécessite de connaître leurs besoins, désirs et attentes réels et d’instaurer des liens autres que formels imposés par l’organisation. Kinnear et Sutherland (2000 :p. 106) considèrent que « *les Kws peuvent ne pas avoir nécessairement des besoins différents ; mais ils peuvent répondre à des satisfactions différentes plutôt que celles développées dans le passé* ». Il est dès lors important de les connaître dans l’objectif d’en constituer des « *determinants of organizational commitment amongst knowledge workers* ».

La relation entre la rémunération et l’engagement organisationnel est d’un grand intérêt pour un management adéquat des *Knowledge workers*. Aborder cette relation à travers les perceptions des Kws constitue une piste de recherche forte intéressante pour mieux comprendre leurs attentes. L’approche *Competency-based pay* introduit un changement important dans la nature de la relation (Al-Waqfi, 2003). À première vue, elle paraît évidente. Pourtant de contextes culturels différents, de nombreux auteurs s’accordent sur le fait que les stratégies de rétention les plus efficaces sont étroitement liées aux pratiques de la rémunération (Kinnear & Sutherland, 2000). Selon Fernandez-Aroaz (2001), une rémunération efficace constitue la stratégie de rétention la plus importante pour gérer les Kws. Pour Baren et Hannan (2002), la rémunération est à la fois une base d’attachement et de rétention dans les organisations *start-up* ou *High-tech*. Horwitz et al. (2003) constatent l’efficacité des packages de rémunération compétitifs dans la rétention des Kws dans cinq secteurs d’activité différents. Dockel (2001) affirme que les professionnels de la TI sont davantage influencés par une rémunération compétitive. Benson et Brown (2007) suggèrent même de segmenter les pratiques de rémunération et les conditions de travail en fonction des profils des Kws de manière à qu’elles soient mieux adaptées à leurs besoins et attentes.

Cependant, cette évidence cache de nombreuses insuffisances théoriques et difficultés pratiques d’opérationnalisation de cette relation, du fait notamment du caractère à la fois récent et complexe des systèmes *Competency-based pay*. Nous

pensons conformément à certains auteurs (*ex.* Smith, 1993 ; Lawler, 1994 ; Ledford, 1995 ; Shuster & Zingheim, 2005), qu'il convient de repenser la composition de la structure de rémunération et le rôle de chacun de ses composants en vue de renforcer l'efficacité stratégique de l'organisation en termes de comportements discrétionnaires orientés vers l'engagement organisationnel. La manière dont la politique de rémunération est orientée, la structure de rémunération agencée et l'ensemble de ses composants géré et évalué, peuvent avoir un impact sur l'engagement organisationnel. Toutefois, la littérature manque de références concernant les préférences des Kws à l'égard des différents composants de la rémunération, et les modes d'agencement de la structure de rémunération en adéquation avec l'objectif d'engagement organisationnel. La question serait de savoir quelles sont les variables d'action qui ont un pouvoir prédictif puissant sur l'engagement organisationnel des *Knowledge workers*.

1) La structure de la rémunération globale et l'impact de ses variables d'action sur l'engagement organisationnel des *Knowledge workers*

La structure de la rémunération globale, sa composition et ses modalités de gestion jouent un impact significatif sur les attitudes et comportements des Kws. D'après Lawler (1994), elle devrait être adoptée en fonction des profils de compétences que l'organisation souhaite attirer et retenir. L'efficacité des systèmes *Competency-based pay* dépend en effet de sa capacité à attirer et retenir les profils considérés comme stratégiques. Cela signifie que les systèmes devraient attribuer les récompenses correspondant à leurs attentes. Dans une étude récente portant sur les facteurs déterminants de la rétention des Kws, Sutherland et Jordaan (2004 :p.61), trouvent qu'un ensemble de pratiques de rémunération s'associe au facteur désignant la rémunération liée à la performance. Il s'agit plus explicitement du salaire de base, de l'augmentation du salaire, des promotions à court terme, des formes incitatives de la rémunération variables, du processus d'évaluation de la performance. Dans le cadre de l'approche par les compétences, Fabi et al. (2009 :p.25) concluent que les incitations financières essentiellement basées sur la performance, la rémunération fixe des compétences des Kws, les augmentations salariales déterminées principalement par la performance au travail, et l'équilibre entre l'équité interne et externe, constituent des pratiques rémunératoires qui ont un impact direct sur la satisfaction au travail et sur l'engagement organisationnel. L'objectif est de connaître les effets de telles variables d'action sur l'engagement organisationnel des Kws.

1.1) La rémunération fixe et l'effet perçu sur l'engagement organisationnel

La relation entre la rémunération fixe et l'engagement organisationnel semble, au vu des taxonomies précitées, évidente en raison de l'intérêt qu'attachent les salariés aux salaires fixes perçus comme une forme de rémunération garantie (Dubois, 1986 ; Besseyre des Horts, 1988). Sachant que la rémunération fixe est une variable d'action qui a un impact significatif sur la motivation et la satisfaction au travail (Roussel, 1994) ; ce qui prédit le même effet sur l'engagement organisationnel étant donné que la motivation et la satisfaction sont souvent reconnues comme ses déterminants. Toutefois, d'après la théorie des attentes, de tels effets sont souvent remis en cause en raison du caractère *prévisible* de la rémunération fixe (Crandall et Wallace, 1999b). Elle entraîne de faibles niveaux de production, surtout quand les efforts des travailleurs sont difficiles ou coûteux à observer (Commeiras & al. 2000 :p. 170). Accordée à titre *irréversible*, la rémunération fixe est souvent perçue comme un *droit acquis*. Etablie sur la base des compétences individuelles, elle ne tient compte ni du travail de groupe, ni de l'ensemble des résultats organisationnels. Perçue ainsi, la rémunération fixe implique un faible engagement organisationnel.

Cependant, selon l'approche *Competency-based pay*, la rémunération fixe est déterminée en fonction de la valorisation des blocs de compétences en référence à la valeur du marché ou à la valeur stratégique. Une telle stratégie de rémunération permet d'agir sur les comportements d'engagement organisationnel de manière sélective. Cofsky (1993) explique que les salaires au dessus du taux de marché attribués à certains profils de compétences constituent un moyen pour les attirer et les retenir. En revanche, s'ils sont maintenus au taux de marché ou à un niveau inférieur à celui-ci, ils auront tendance à susciter des sentiments d'iniquité, et par conséquent des intentions de départ volontaire chez les moins satisfaits.

La comparaison entre la valeur du marché et la valeur stratégique peut susciter l'engagement organisationnel, ou au contraire l'intention de départ (Ledford, 1995). Cette perception diffère d'une catégorie socioprofessionnelle à une autre, et même d'un profil de compétence à un autre. L'étude des préférences individuelles révèle souvent des attentes différentes à l'égard de la rémunération fixe. Les agents de maîtrise seraient davantage concernés par cette forme de rémunération basée sur le principe de l'égalité, alors que les cadres souhaiteraient une *rémunération au mérite* basée sur l'équité (Roussel & Igalens, 1996 ; Kuhn et Yockey, 2003). Ainsi, le salaire individuel élevé peut signifier que l'organisation apprécie la personne, ce qui peut agir sur son engagement. Les augmentations individualisées suscitent une plus grande sensibilité psychologique pour les Kws que les augmentations générales, du

fait qu'elles sont évaluées en fonction des compétences démontrées. Ceci implique une différenciation significative des augmentations en fonction du potentiel humain des Kws. Pfeffer et Davis-Blake (1992) reconnaissent en ces termes les effets déterminants de la rémunération au mérite sur l'engagement organisationnel : « *Ceux qui ont bénéficié d'une grande dispersion de salaire, dans l'organisation, sont moins susceptibles de turnover que ceux qui n'en ont pas bénéficié* » ; donc :

⇒ **L'hypothèse 1 : La rémunération fixe perçue a un impact sur l'engagement organisationnel des *Knowledge workers*.**

1.2) La rémunération variable et son effet perçu sur l'engagement organisationnel

La relation entre la rémunération variable et l'engagement organisationnel répond à une nécessité concurrentielle fondamentale dans un contexte de rareté et de volatilité de certains profils de compétence. La rémunération variable reçoit une vague de popularité en raison de ses *effets incitatifs* sur les comportements discrétionnaires, grâce au lien performance/écompense. L'approche *Competency-based pay* déploie différentes formes de rémunération variable en fonction des objectifs de performance, telles que régimes individuels, collectifs ou différés. A en croire Pfeffer et Davis-Blake (1992), ces formes de rémunération de la performance se révèlent être des déterminants saillants de l'engagement affectif, et en particulier le sentiment d'identification aux valeurs et aux objectifs de l'organisation. Toutefois, chaque régime ou forme de rémunération peut avoir une perception différenciée, et donc susciter des comportements différents chez les Kws, ce qui justifie que : « *les bons régimes sont offerts aux bonnes personnes* » (Milkovitch & Newman, 2008 :p.21). Eu égard au nombre d'avantages qu'offrent les régimes de rémunération variable, il est recommandé de déterminer les variables d'action ayant un pouvoir prédictif sur l'engagement des Kws (Cloutier & al., 2010 :p.32).

1.2.1) Les régimes individuels de la rémunération variable

Les régimes individuels de la rémunération variable se rapportent souvent au rendement fourni ou à la performance réalisée du salarié. Étant de nature variable, il est donc logique qu'un tel rendement fasse l'objet d'une reconnaissance elle-même variable, sous forme de primes de rendement réversibles. L'approche *Competency-based pay* ne peut devenir un véritable enjeu pour les "*high-quality labour*", que lorsqu'ils sont soutenus par des formes incitatives récompensant leurs productivités individuelles (Pfeffer, 1998). Ceci dit, une forte augmentation de la productivité implique des attentes en termes de reconnaissance du mérite individuel.

La littérature atteste des préférences des Kws à l'égard de la rémunération liée à leur performance individuelle (Drucker, 2000; Kuhn & Yockey, 2003; Smith & Rupp, 2004; Sutherland & Jordaan, 2004). Cette forme de rémunération est un indice de la valeur accordée à leur performance. Il est en effet important pour ces profils de compétence qu'ils soient en mesure de voir clairement comment ils peuvent agir sur la performance, et comme ils sont reconnus. D'après le modèle des stratégies de rétention des Kws, Kinnear et Sutherland (2000), définissent les *incitations financières* comme un déterminant d'engagement en lien avec les besoins d'individualisme, d'indépendance et d'accomplissement personnel de ceux-là. Sachant qu'au regard des apports du chapitre précédent, et notamment en référence à certains auteurs (Drucker, 2000; Kinnear & Sutherland, 2000; Sutherland & Jordaan, 2004, etc.), les Kws sont souvent décrits comme des profils individualistes et égocentriques, plutôt mobilisés par l'intérêt personnel et les pratiques d'intéressement individuelles, d'où :

⇒ **L'hypothèse 2** : Les primes associées au régime individuel de la rémunération variable ont un impact sur l'engagement organisationnel des Kws.

1.2.2) Les régimes collectifs de la rémunération variable

Les régimes collectifs de la rémunération variable consistent à récompenser les performances collectives d'une équipe de travail ou d'une entité organisationnelle en l'associant à des régimes de participation financière (la participation aux bénéfices, le partage des gains, et les plans d'actionnariat⁵⁴). Ils refont surface après une période de crise économique en France, en vue d'impliquer certains profils de compétence rares dans la création de valeur ajoutée, et de les inciter à s'engager envers l'entreprise (Commeiras, 1998; Commeiras & Naro, 2000). Commeiras et al. (2000 :p.172), témoignent de l'influence de ces régimes sur l'engagement organisationnel du fait d'un sentiment d'intérêts communs et d'enjeux financiers partagés entre l'organisation et ses membres. Sire et Tremblay (2003 :p.1278) affirment : « ces formes de rémunération variable n'ont pas pour objectif d'inciter à l'effort, mais davantage de fidéliser ou de développer le sentiment d'appartenance ».

Les régimes de rémunération collectifs sont importants pour la motivation et la rétention des kws (Horwitz & al., 2003). L'attitude favorable à de tels régimes est souvent tributaire de l'attitude à l'égard du travail en équipe. La perception de la performance du groupe grâce au travail de collaboration, de cohésion, d'intérêt commun et de synergie peut renforcer le sentiment d'identification au groupe, et par conséquent d'engagement organisationnel chez les Kws. De plus, "l'orientation

⁵⁴ La traduction respective de "profit sharing", "gainsharing" et "employee ownership".

collectiviste" chez les kws du fait de la nature de leur travail et appartenance à des équipes de travail ou des réseaux de professionnels, favorise une certaine complicité affective et matérielle partagée, et génère des sentiments d'affiliation et d'engagement organisationnel (Yeuk-Mui May & al. 2002). C'est grâce à de tels régimes que l'entreprise peut faire passer à ces profils de kws certains messages d'efficacité, d'efficience, de qualité, de compétitivité, etc., tout en véhiculant à travers eux des valeurs de cohésion, de partage, de reconnaissance et d'engagement (Mothie & Wiedemann-Goiran, 2005).

La participation aux bénéfices est souvent perçue par les salariés comme une marque de reconnaissance à l'égard de leur contribution à la réalisation des profits. Ceci favorise l'adhésion et l'identification aux valeurs et objectifs de l'organisation, d'où son impact sur l'engagement organisationnel. Cette relation est approuvée par Kinnear et Sutherland (2000) qui comptent la participation aux bénéfices parmi les dix meilleures stratégies de rétention des Kws. Toutefois, certains auteurs remettent en cause son caractère incitatif puisqu'elle s'inscrit dans le cadre de régime *obligatoire*, et est donc perçue par les salariés comme un *droit acquis*, alors que l'intéressement est souvent perçu positivement par les salariés grâce à son caractère *facultatif*.

De nombreux auteurs attestent de la relation significative entre l'intéressement et l'engagement organisationnel. Cette relation est favorisée par un sentiment d'adhésion aux objectifs et d'appartenance à l'organisation. D'après Miller et Schuster (1987 :p. 47), le partage des gains permet aux salariés de développer de plus forts engagement et identification à l'organisation. Ross et al. (1985 :p. 19) tentent de comprendre les principaux déterminants de l'attrait à l'égard du régime de partage des gains de la productivité. Ils citent : une reconnaissance accrue, une meilleure sécurité du travail, une plus forte implication, plus d'argent, un sentiment d'accomplissement accru, une plus grande influence, une meilleure contribution à la productivité, et une compatibilité entre les objectifs. Commeiras (1998) a abordé la relation entre l'intéressement et l'engagement organisationnel à travers la perception des caractéristiques de l'accord d'intéressement et ses modalités de gestion. Même s'il s'avère dans cette étude que le montant de la prime et sa perspective d'accroissement ont un impact sur les efforts discrétionnaires et les sentiments d'identification et d'appartenance, la qualité de gestion de l'accord d'intéressement en termes de modalités d'accompagnement, et notamment la formation, revêt une importance capitale pour l'adhésion, l'acceptation et l'engagement organisationnel.

De même, la relation entre l'actionnariat salarié, y compris les stock-options, sur l'engagement organisationnel est souvent soutenue pour ses effets positifs sur les valeurs de partenariat et les sentiments d'appartenance (Kuvaas, 2003; Poulain-

Rehm, 2003, 2004; Neveu, 2000 ; Guillot-Soulez, 2009). Poulain-Rehm (2004 :p.1403) pense : « *qu'offrir la possibilité aux dirigeants, aux cadres et aux salariés de devenir propriétaires d'une part du capital de leur entreprise semble être un moyen efficace de renforcer l'intégration des valeurs de l'individu et de l'organisation, (...), et par conséquent l'engagement organisationnel* ». Toutefois, certains avantages financiers ont un effet marginal parce qu'ils ne sont pas directement liés aux contributions des Kws ou ne sont accessibles qu'à partir d'une certaine durée de travail dans l'organisation. Ceci peut avoir un impact sur leur engagement organisationnel. Certaines études récentes attestent de l'attractivité des kws pour la rémunération immédiate plutôt que différée, en raison de leur attitude critique à l'égard du succès organisationnel à long terme plutôt qu'à court terme (Kinnear & Sutherland, 2000 :p. 107). Il semble que les attentes rémunératoires des Kws sont devenues non échelonnables dans le temps, dans la mesure où ils préfèrent une rétribution immédiate et non décalée en échange de leurs investissements.

Cependant, sachant que nous ne disposons pas d'un nombre suffisant de références théoriques pour poser des hypothèses se rapportant à chacune des pratiques du régime de la rémunération variable, nous formulons l'hypothèse suivante :

⇒ **L'hypothèse 3 : Les pratiques relatives au régime collectif de la rémunération variables ont un impact sur l'engagement organisationnel des Kws.**

1.3) Les avantages divers et leur effet perçu sur l'engagement organisationnel

La relation entre les avantages divers et l'engagement organisationnel change selon les perceptions. D'après Fanchon et Melese (1996 :p.31), même si les avantages constituent une partie infime de la rémunération globale, un changement d'avantages peut transformer énormément l'attrait pour l'emploi. Ils sont souvent considérés comme des éléments de fidélisation en raison d'une relation patriarcale avec l'organisation, basée sur le sentiment d'affiliation et de soutien organisationnel.

Cette vérité qui a longtemps dominé ne semble plus d'actualité. De nombreux travaux de recherche s'accordent quant à l'inefficacité des avantages divers, de manière générale, à mobiliser les attitudes de motivation et de satisfaction au travail. Roussel (1994) conclut à l'absence d'effet des avantages divers sur la motivation et la satisfaction au travail. Selon Castagnos et Le Berre (2001), les cadres perçoivent certains avantages comme un droit acquis, même si d'autres ne le sont pas. L'inefficacité des avantages divers sur l'engagement organisationnel des Kws semble également se confirmer (Horwitz & al., 2003; Benson et Brown (2007). Kinnear et

Sutherland (2000 : p.110) considèrent qu'il s'agit de : *«facteurs traditionnels de rétention qui n'ont aucune influence significative sur l'importante décision de rester ou de quitter l'organisation (...) tels que la retraite, la santé, la sécurité d'emploi et la loyauté»*.

Certains auteurs tentent d'apporter une explication. D'après Fanchon et Melese (1996 :p.31), ce manque d'attrait est peut être lié au fait que : *« les salariés préfèrent un salaire à des avantages en nature qu'ils peuvent choisir comment dépenser»*; alors que d'autres suggèrent que si les avantages sont soutenus par une politique d'information et de communication portant sur les informations fournies, la qualité de service, et la prise en compte des besoins, l'engagement organisationnel s'accroît. Ces auteurs expliquent que les salariés n'ont pas l'habitude d'accéder aux informations spécifiques aux avantages en nature fournis par leurs organisations, et dont ils ignorent par conséquent l'importance. Ils devraient prendre leurs décisions et faire leurs choix en connaissance de cause en se focalisant sur d'autres facteurs que les coûts de tels avantages. De plus, les organisations considèrent les avantages comme une rémunération supplémentaire, en revanche les salariés sous estiment le coût des avantages qu'ils reçoivent. La recherche indique que les salariés sont non seulement inconscients de la valeur financière de leurs avantages mais aussi qu'ils ne sont pas conscients de l'existence de beaucoup d'autres avantages (Gerhat & Milkovich, 1992). Cette méconnaissance implique un désintérêt à l'égard des avantages, et par conséquent un faible impact sur l'engagement organisationnel.

De plus, l'intérêt porté aux éléments constitutifs des avantages divers diffère d'une étude à une autre, et d'un profil à un autre. Par exemple, Mayer et Schoorman (1998) constatent l'impact de la relation entre les variables démographiques et les régimes de retraite sur l'engagement calculé. L'étude récente Raza Naqvi et Bashir (2011) révèle l'impact des congés payés sur l'engagement organisationnel des professionnels de TI. Pour fournir une meilleure compréhension des avantages, et même le juste "mix", les organisations devraient connaître les attentes des salariés. La rémunération "cafétéria" propose des packages d'avantages attractifs et flexibles qui peuvent s'étendre à des initiatives d'accompagnement et de bien-être social. Ces packages peuvent être perçus comme des actes et des gestes simples, mais très symboliques et émouvants incitant à l'engagement organisationnel (Heshizer, 1994 ; Boursier & Palobart, 1997 ; Colle, 2006). Tremblay et al. (2003) concluent : *« le fait d'introduire un plan flexible et innovateur et de permettre aux salariés de connaître les processus utilisés et d'exercer un choix et un contrôle sur leur rémunération indirecte, peut contribuer à améliorer l'image de l'organisation et de ses dirigeants auprès des salariés (...) La satisfaction pour les avantages sociaux s'avère être un prédicteur significatif de la satisfaction à l'égard de l'entreprise et de l'engagement organisationnel. Ceci laisse penser*

qu'ils pourraient jouer un rôle aussi important dans le développement du sentiment d'appartenance à l'organisation».

⇒ **L'hypothèse 4** : Les avantages divers n'ont pas d'impact sur l'engagement organisationnel des *Knowledge workers*.

2) Les modalités de gestion rémunératoires et l'impact perçu sur l'engagement organisationnel des Knowledge workers

« Les pratiques qui encouragent les salariés à se sentir plus importants seraient perçues comme une marque de confiance par leurs supérieurs hiérarchiques ; de telles considérations disposeraient ces personnes à s'engager d'une façon affective » (Tremblay & al., (2000 :p.15).

2.1) L'évaluation du travail intellectuel

La logique de l'évaluation de l'emploi s'est avérée inappropriée aux Kws, et rend caduques les critères habituels d'évaluation tels que la qualification ou l'ancienneté puisque celle-ci ne permet pas de valoriser leurs compétences ni de mettre en avant leurs contributions à la performance. De tels critères sont considérés comme vétustes, et par conséquent n'ont pas d'impact significatif sur l'engagement organisationnel (Ledford, 1995; Lawler, 1995; Kinnear & Sutherland, 2000 ; Horwitz & al., 2003). L'émergence récente de l'approche *Competency-based pay* comme une pratique managériale mieux adaptée aux Kws, explique le peu de recherches qui ont porté sur l'étude de son impact sur l'engagement organisationnel (Al-Waqfi, 2003). À notre connaissance, aucune étude antérieure ne s'est intéressée à la relation entre l'évaluation du travail intellectuel et l'engagement organisationnel en raison notamment de la difficulté de mesure de celui-ci (Ledford, 1995).

Pour Recardo et Pricone (1996), si la rémunération basée sur l'emploi rémunère automatiquement le potentiel d'un salarié affecté ou promu à un poste souvent en fonction de l'ancienneté ou la qualification, celle qui considère les compétences se base sur la culture des résultats, de manière à ce que les contributions soient rétribuées en fonction de la création de valeur ajoutée. Le Kw aura une meilleure visibilité du rapport contribution/rétribution. Dans cette approche *Competency-based pay*, l'évaluation des compétences se rapporte aux règles d'avancement d'un bloc de compétences à un autre. Ces compétences sont valorisées en fonction de la *valeur du marché* ou de la *valeur stratégique*, alors que l'évaluation des performances se rapporte aux *résultats* souvent mesurés en termes d'objectifs atteints. Ceci conduit à une évaluation individualisée de la contribution productive des Kws, et à des

formes de rémunération au *mérite individuel* qui peut avoir un impact significatif sur la perception de l'équité et la justice organisationnelle, et sur l'engagement organisationnel. Il semble également que quand les systèmes d'évaluation se rapportent à la mesure des attentes en termes d'Effort-Performance et Performance-Récompense, ils peuvent avoir un impact sur l'engagement organisationnel des Kws (Al-Waqfi, 2003 :p.37). D'après une étude Trudel et al. (2005 :p.425), les pratiques d'évaluation du rendement influencent positivement l'engagement affectif et normatif et la performance au travail. Enfin, Hirschfeld (2006 : p.16) trouve que la construction d'une carrière solide et d'une relation durable avec l'organisation est fortement tributaire de la transparence et la crédibilité des méthodes et critères d'évaluation des performances.

⇒ **L'hypothèse 5 : L'évaluation du travail intellectuel a un impact sur l'engagement organisationnel des Kws.**

2.2) La gestion participative du système *Competency-based pay*

La relation entre les pratiques de partage d'information et de communication est largement reconnue comme une base d'implication, de mobilisation des salariés, et d'engagement affectif. Plusieurs auteurs soutiennent cette relation. Selon Schappe & Doran (1997 :p. 193), « *lorsque les salariés sont informés des procédures formelles de leur travail, des responsabilités de leur poste, et des attentes de leur organisation, ils peuvent avoir un degré plus élevé d'engagement, que ceux ayant des informations ambiguës ou ceux qui n'en ont pas* ». Pour Putti, Guzzo et Nooman (1994), les salariés qui se sentent écoutés, conseillés, épaulés par leurs supérieurs hiérarchiques, éprouvent un plus fort attachement émotionnel, un sentiment d'appartenance et une identification aux valeurs et objectifs de l'organisation, d'où l'engagement affectif. Cet engouement pour le partage d'information et de communication n'a pas toujours porté sur la rémunération, souvent considérée comme un sujet tabou. D'après une étude de Fabi et al. (2009), la rémunération fait partie des pratiques les moins accessibles impliquant des insatisfactions de la part des salariés. Raza Naqvi et Bashir (2011 :p.10) dévoilent l'insatisfaction des professionnels en TI à l'égard de leur *structure de rémunération* puisqu'ils ne sont pas impliqués dans les décisions concernant leur rémunération.

Pourtant, plusieurs travaux de recherche portant sur certains composants de la rémunération convergent quant à l'importance d'une politique d'information et de communication. Schuster (1987) affirme que le succès *d'une politique d'intéressement* dépend de la compréhension qu'ont les salariés des principales clauses de l'accord. De même, dans une étude portant sur les déterminants de l'efficacité des régimes de

partage des profits et leurs effets sur l'engagement organisationnel, Florkowski et Schuster (1992) attirent l'attention sur la nécessité d'une gestion rigoureuse en matière de formation, information/communication, et de fixation des objectifs assignés à chaque *pratique d'intéressement*. Pour Commeiras (1998 :p.16), les actions d'information sont un outil pédagogique sans quoi *l'intéressement* risque d'être perçu comme un complément de salaire aléatoire, et de perdre de son pouvoir fédérateur. Poulain-Rehm (2004 :p.18), souligne le pouvoir explicatif de la politique de communication dans la perception de l'importance des *stock-options* par rapport aux formules d'intéressement et de participation, et leur impact sur l'engagement organisationnel. D'après Miceli et al. (2000), l'acceptation du *plan de prévoyance social* en termes d'avantages attribués, leur montant, et leur administration a un impact significatif sur l'engagement organisationnel. L'information fournie sur le salaire de base et son augmentation a un impact sur la rétention (Mulvey & al., 2002).

D'après Al-Waqfi (2003 :p.37), l'implication et les opportunités de formation sont perçues comme un déterminant d'engagement organisationnel. Il semble ainsi que les Kws qui se sentent impliqués dans la conception et l'administration du système *Competency-based pay*, sont plus susceptibles de développer un fort sentiment d'identification et d'implication envers l'organisation. Murray et Gerhart (2000) soulignent que l'implication favorise chez ces profils de compétences un sentiment d'auto-contrôle les amenant à l'accepter et à s'engager envers l'organisation. Les mêmes effets se produisent grâce à la transparence qui peut entretenir une relation de travail durable et un lien fort d'engagement des Kws envers leur organisation. Les systèmes *Comptency-based pay* favorisant le feedback régulier peuvent être perçus comme un acte de transparence qui participe au développement d'un lien psychologique tel que l'identification et l'attachement à l'organisation. En revanche, les zones d'ombre génèrent des préjugés et induisent par conséquent un déclin de l'engagement organisationnel.

⇒ **Hypothèse 6: La communication d'informations concernant le système *Competency-based pay*, et/ou la participation et l'implication ont un impact sur l'engagement organisationnel des Kws.**

2.3) La gestion de l'équité des écarts salariaux

L'engagement organisationnel reste par de nombreux aspects lié à l'équité, dans la mesure où les résultats des comparaisons sociales, en interne ou en externe, peuvent être un déterminant de l'intention de départ ou d'engagement. L'intérêt porté à l'étude de l'équité des systèmes *Competency-based pay* est marqué par des débats controversés. Les adeptes de cette approche soulignent que de tels systèmes

sont considérés comme plus équitables par rapport aux systèmes traditionnels (Ledford, 1991), puisqu'ils reposent sur le ratio contribution/rétribution, et le principe de la rémunération au mérite. Selon Cofsky (1993), le système *Competency-based pay* ne se prête ni à un parti-pris, ni à des abus. Il offre plutôt une transparence dans la rémunération des compétences. Le sentiment d'iniquité doit être minime si les compétences sont définies de manière à encourager les performances exceptionnelles et non pas à pénaliser les individus moins performants. Ainsi ce système permet de rendre justice et équité aux compétences déployées. Toutefois, en l'absence d'une telle approche, c'est plutôt les sentiments d'iniquité et d'injustice organisationnelle qui peuvent mettre en danger la loyauté du système, et par conséquent l'engagement des Kws envers l'organisation. Ceci rejoint la conclusion d'Al-Waqfi (2003 :p.37), selon laquelle la compréhension, l'implication et les opportunités de formation ont un impact positif sur la perception de la justice du système *Competency-based pay*, et donc sur son efficacité.

En revanche, les pourfendeurs de cette approche remettent en cause l'approche *Competency-based pay* en soulignant la difficulté de concilier la notion de compétence avec la nécessité de maintenir l'équité interne en matière d'évaluation et de rémunération au mérite. Selon Sire et Tremblay (2000 :p.25), il est difficile de mettre en place une politique de rémunération qui à la fois récompenserait les efforts et serait perçue comme équitable par l'ensemble des salariés. Les rémunérations différentielles sont souvent perçues comme source d'inégalité et d'iniquité, sauf si elles sont déterminées en fonction de normes et de procédures fiables (Dickinson, 2006). D'après Mulvey et al. (2002), l'équité interne préoccupe davantage les Kws que l'équité externe. L'iniquité perçue peut avoir des incidences négatives sur la loyauté et la confiance manifestées à l'égard de l'organisation (Meyer & Smith, 2000). Cela signifie que les Kws se sentent plus engagés quand ils comparent leurs rémunérations avec celles reçues par d'autres collègues au sein de l'organisation.

Cependant, dans un contexte de raréfaction de certains profils de compétence, tels que les Kws, la rémunération a un effet conséquent sur l'intention de départ si elle n'est pas ajustée au marché (Fabi & al., 2009). L'accent est souvent mis sur les comparaisons externes, puisque le turn-over signifie que les employés sont partis pour de meilleures situations ailleurs. Sachant que les Kws sont des profils de compétence fortement recherchés sur le marché du travail, il ne serait possible d'envisager à leur égard des systèmes de rémunération en deçà de ce qui est proposé ailleurs. Leur propension à faire continuellement du "*Benchmarking*" justifie la relation entre la rémunération et l'engagement organisationnel. La perception de l'équité externe, c'est-à-dire du niveau de rémunération proposé sur le marché comparé à celui attribué par l'organisation, semble ainsi un déterminant de

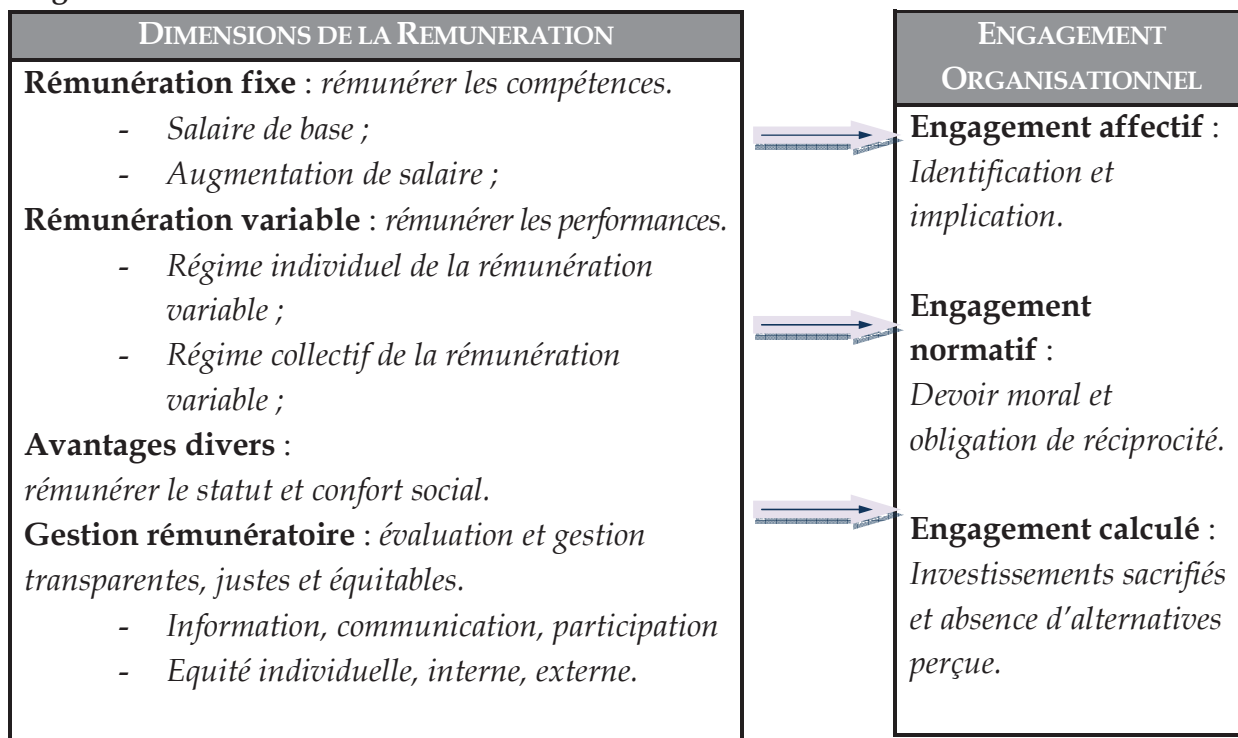
l'engagement (Tremblay & al., 2003). Néanmoins, la politique de surenchère salariale consistant à placer les niveaux de salaire au dessus du marché s'avère peu efficace face au sentiment d'iniquité et à l'alourdissement de la masse salariale.

La rémunération des Kws pose le défi de l'arbitrage entre l'équité externe et l'équité interne. L'enjeu est d'arbitrer entre *l'équité externe* en vue de préserver les profils de compétence rares et volatiles, et *l'équité interne* en veillant à préserver le climat social. Toutefois un tel arbitrage se révèle difficile à réaliser en raison des conflits entre les stratégies du marché interne et du travail. Selon Sire et Tremblay (2003 :p.1282), « *la façon dont sont gérées les rémunérations a une influence sur la perception de l'équité des salairiés et par voie de conséquences sur l'équilibre social* ». D'après un aperçu international, la perception de l'équité diffère d'un contexte culturel à un autre (De Beyssac & Peretti, 2000). En effet, quand il s'agit de profils de compétence rares, les entreprises américaines tentent de s'aligner au prix du marché en leur proposant un package compétitif de rémunération. Elles ont tendance à privilégier l'équité externe au risque d'affecter l'équité interne. Les entreprises françaises veillent au contraire au respect de l'équité interne et au principe "*à travail égal, salaire égal*", malgré une large avancée en matière d'individualisation des rémunérations et de rémunération au mérite et des contributions de la performance individuelle. Il semble clair que la notion d'équité, tant interne qu'externe, doit être considérée comme un déterminant d'engagement organisationnel des Kws.

⇒ **L'hypothèse 7 : L'équité perçue du système *Competency-based pay* a un impact sur l'engagement organisationnel des Knowledge workers.**

Le manque de consensus théorique nous amène à croire aux avantages d'une approche personnalisée mieux adaptée aux différents profils de Kws pour ses effets perçus sur le développement de l'engagement organisationnel. De plus, sachant la difficulté d'aligner les besoins organisationnels des entreprises et les attentes des Kws, il nous semble pertinent de déterminer la valence attribuée aux différents éléments constitutifs de la rémunération globale, et d'en mesurer les impacts sur les triples dimensions de l'engagement organisationnel. Il serait ainsi pertinent d'interroger des profils de compétences sur la perception qu'ils ont de leur rémunération, afin d'identifier quelles sont les variables d'action ayant un pouvoir attractif et prédictif puissant sur leur engagement organisationnel.

Figure 3-5: Le modèle structurel liant la rémunération globale et l'engagement organisationnel



Conclusion du chapitre 3

La rémunération est un acte économique : seules les activités générant une valeur ajoutée devraient justifier une rémunération. L'approche *Competency-based pay* apporte un nouveau mode de pensée qui met l'accent sur le rôle des systèmes de rémunération en vue de renforcer l'efficacité stratégique de l'organisation. Les lignes directrices pour concevoir de tels systèmes sont généralement structurées autour de quatre principales étapes : (1) identifier les modèles de comportements discrétionnaires en fonction des objectifs stratégiques ; (2) traduire de tels modèles en des blocs de compétences spécifiques à chaque unité ; (3) déterminer les règles et procédures portant sur la formation, la certification, l'évaluation et l'évolution de carrière et de salaire à travers les différents niveaux de blocs de compétences ; et (4) concevoir une structure de rémunération qui soutient les objectifs stratégiques, sans oublier d'impliquer les Kws dans la conception de tels systèmes.

Notre intérêt s'est porté sur **les spécificités** de l'approche *Competency-based pay*, en raison de son impact sur les processus organisationnels et les comportements des Kws en termes d'incitation à la performance, de motivation à l'apprentissage continu et la rétention de ceux là. De plus, la valorisation des compétences des Kws comme une nouvelle base d'évaluation constitue une avancée importante en matière de rémunération. La traduction de telles compétences en des résultats attendus semble également le meilleur moyen pour déterminer la valeur ajoutée qu'ils apportent à l'organisation. De tels systèmes éliminent le sens du droit acquis associé aux augmentations de salaire, souvent inhérent aux systèmes traditionnels du salaire basé sur l'emploi. Ils renforcent au contraire la relation entre la performance et la rémunération au mérite. Ceci n'est pas sans conséquence sur **la structure de rémunération globale**. Si aujourd'hui le fixe rémunère les compétences des Kws, c'est la rémunération variable qui rétribue leurs performances à l'origine de la création de valeur ajoutée. En revanche, les avantages divers n'ont pas reçu autant d'intérêt dans l'approche *Competency-based pay*, même si certains auteurs prônent les packages d'avantages flexibles. L'efficacité de cette approche est tributaire de la compréhension du processus de perception du contenu du système *Competency-based pay*. La théorie des attentes comme celles de l'équité et la justice organisationnelle apportent un éclairage sur la perception des Kws permettant d'avoir une évaluation précise de leurs attentes à l'égard des composants de la structure de rémunération et de ses modalités de gestion. L'enjeu est de construire une structure de rémunération dont la répartition harmonieuse des différents composants soit une priorité à rémunérer les compétences et les performances des Kws, et une variable d'action capable de restituer les liens nés de la relation salariale (Le Berre & Castagnos, 2003).

Chapitre 4 : La spécification du cadre opérationnel de la recherche : La construction de l'instrument de mesure et le recueil de données quantitatives auprès de Cadres informaticiens de la région parisienne

« Pour bien mener un projet d'étude, le chercheur doit être guidé par la rigueur. L'authenticité, la curiosité, l'ouverture d'esprit sont autant de qualités nécessaires. Leur mobilisation se traduit par le choix d'une démarche méthodologique et par le développement d'une stratégie de recherche »

(Igalens et Roussel, 1998, p.191).

Introduction du chapitre 4

Dans la première partie de cette thèse, nous avons développé le cadre théorique en réponse à la problématique de la rétention et la fidélisation des Kws. Nous l'avons abordé à partir du concept d'engagement organisationnel qui apparaît le plus à même de comprendre les sentiments d'attachement ou au contraire les intentions de départ. Nous avons plaidé en faveur d'une rémunération des compétences « repensée » et mieux adaptée aux différents profils de Kws et à leurs attentes. La plupart des écrits proposent une liste ou une grappe de pratiques de GRH dont la rémunération⁵⁵ fait partie intégrante (Kinnerar & Sutherland, 2000 ; Meyer & Smith, 2000). Certains travaux antérieurs se sont intéressés aux différentes formes de **la rémunération variable comme l'actionnariat salarié** (Neveu, 2000), l'intéressement légal (Commerias, 1998) ou encore les stock-options (Poulain-Rehm, 2004 ; Guillot-Soulez, 2009). Cependant, à notre connaissance peu de travaux ont étudié la rémunération abordée selon une approche globale (Le Berre, 1993 ; Roussel, 1994) et spécifique aux Kws en lien avec le concept d'engagement organisationnel. Il s'agit d'étudier les attentes rémunératoires des Kws à travers la mesure de leurs *attraits envers les composants de la structure de rémunération, l'importance* qu'ils accordent aux *critères d'évaluation du Knowledge work*, et leur *acceptation des modes de gestion rémunératoire*, et ce à partir de l'analyse de leurs propres perceptions. L'objectif est de déterminer l'impact perçu de ces variables d'action sur l'engagement organisationnel des Kws. Le manque de consensus théorique nous incite à investir cette piste de recherche selon *une approche exploratoire*.

Ce chapitre discute les choix épistémologiques et méthodologiques adaptés aux objectifs de la recherche. Toutefois, sachant l'absence d'échelles de mesure spécifiques à la rémunération des Kws, une pré-enquête exploratoire est menée auprès d'un échantillon de cadres informaticiens dans la volonté d'assurer la "neutralité" de l'instrument de mesure, d'affiner le choix des variables explicatives relatives à la rémunération, et d'ajuster le modèle structurel. Une analyse descriptive de l'échantillon en termes de caractéristiques sociodémographiques et firmographiques est effectuée sur la base de données quantitatives recueillies auprès d'une population de (313) cadres informaticiens. Compte tenu de l'hétérogénéité de l'échantillon étudié, cette analyse nous permettra d'identifier les caractéristiques homogènes pouvant tracer un portrait des cadres informaticiens interrogés en île de France en rapport avec leur prédisposition à l'engagement organisationnel.

⁵⁵ Les auteurs utilisent le concept de reconnaissance monétaire et non monétaire. Trembaly Michel, Guay Philippe, Simard Gilles (2000), « l'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines », *Série scientifique 2000s-24*, CIRANO, Montréal, Juillet.

Section I – La démarche scientifique en Sciences de gestion : de l'épistémologie à la méthodologie de recherche

L'objectif d'une recherche en sciences de gestion est de répondre à la question de départ, de trouver des éléments de réponse au problème posé, et de produire des connaissances sur un sujet bien particulier (Quivy et Van Campenhoudt, 1986). En effet, même s'il existe plusieurs voies différentes pouvant conduire à la production de la connaissance scientifique, nous devons réfléchir sur la démarche de base à entreprendre en suivant des principes stables et identiques. La démarche scientifique est un outil d'investigation qui nous permet de définir une stratégie d'accès au réel. Cette démarche est constituée d'un ensemble d'étapes claires et logiquement articulées qui peuvent organiser le travail de recherche et orienter vers un but donné. Elle suppose ainsi une cohérence d'ensemble entre sept (7) étapes consécutives. La cohérence apparaît tout au long de l'étude : depuis la question de départ, à la façon d'y répondre jusqu'à parvenir aux conclusions. Les étapes ne suivent pas une démarche mécanique, elles suivent un processus interactif et/ou itératif qui permet une révision permanente des éléments constitutifs de chaque étape.

La question de départ correspond aux interrogations posées par le chercheur qui cherche à étudier un problème. Il s'agit « *d'exprimer le plus exactement possible ce qu'il cherche à savoir, à élucider, et à mieux comprendre* » (Quivy & Van Campenhoudt, 1995 p : 22). Au fur et à mesure des lectures, certaines de ses questions seront abandonnées alors que d'autres seront affinées eu regard à l'idée directrice, celle déterminant la trajectoire même du travail de recherche.

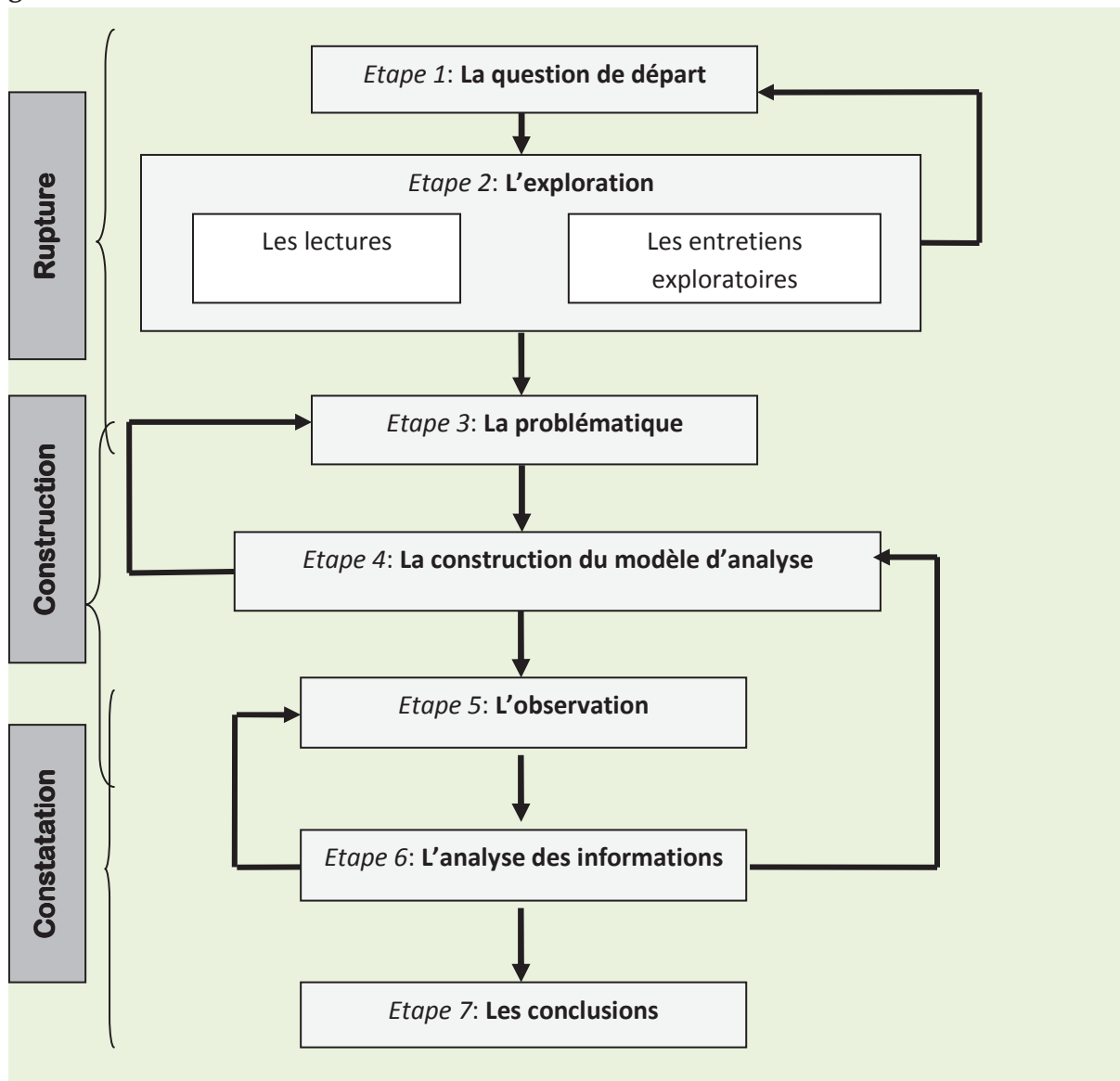
L'étape d'exploration consiste à soutenir la question de départ en lui apportant des référents théoriques voir mêmes pratiques clairs. Elle permet ainsi d'enrichir la base de connaissance disponible, et d'aider à repositionner la question de départ dans son contexte, à explorer les pistes de recherche ou investir un terrain précurseur afin de cibler la problématique.

La problématique reformule le problème posé par la question de départ en lui attribuant une posture conceptuelle et explicative. La problématique résulte non seulement d'un travail de recherche théorique sur des concepts, mais aussi d'un travail de recherche sur le terrain qui permet de mieux comprendre et de réfléchir à ce problème (Fugier, 2009). Il s'agit dès lors de rompre avec les préjugés en vue de réfléchir, d'ores et déjà, sur la *construction* d'une approche théorique nouvelle du problème posé par la question de départ (Quivy & Va, Campenhoudt, 1995 :p.16).

La construction du modèle d'analyse permet de constituer un cadre d'analyse cohérent composé de concepts et d'hypothèses étroitement articulés entre eux. Il s'agit d'une opérationnalisation des concepts étudiés et de leurs interrelations qui demandent à être confrontée au réel en vue d'être confirmées ou infirmées. L'objectif est d'apporter un éclairage nouveau sur les phénomènes étudiés et leurs interactions. Ensemble, la problématique et le modèle de recherche forment *l'acte de construction* qui consiste à définir le cadre conceptuel et les propositions qui seront mis à l'épreuve des faits en vue *d'une constatation*.

La constatation débute par *l'observation* du modèle d'analyse face à la réalité des faits. Elle devient possible dans un terrain d'investigation approché selon un instrument de collecte des données. Les données recueillies sont sujettes à des *analyses et traitements* qui mesurent les relations entre les variables et la vérification des hypothèses de travail à confirmer ou infirmer compte tenu des résultats obtenus. A la lumière des résultats obtenus, les *conclusions* seront formulées. Celles-ci rappelleront les grandes lignes de la démarche, à mettre en valeur les apports théoriques, pratiques et les implications managériales de son travail de recherche, et proposer des perspectives nouvelles de recherche en Sciences de gestion.

Figure 4-1: Les étapes de la démarche scientifique en Sciences de gestion



1) Le positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche

L'épistémologie est la philosophie de la connaissance. Elle consiste à réfléchir d'une manière critique au caractère scientifique d'un énoncé, d'une connaissance ou d'un travail de recherche. Elle est définie comme : « l'étude de la constitution des connaissances valables » (Piaget, 1967), ou encore : « le retour critique de la connaissance sur elle-même, sur son objet, sur ses conditions de formation et de légitimité » (Aissa, 2001 :p.8). Il s'agit d'un "savoir actionnable" (Avenier, 2007 :p.148).

L'enjeu de définir une posture épistémologique propre à notre recherche réside dans le souci de décrire, de comprendre ou d'expliquer des principes, des paradigmes régulateurs de l'activité de recherche, de repères problématiques et méthodologiques

dans la conduite du processus de recherche. Ce processus de recherche à la base du "*travail épistémique*" cautionne la valeur de toute démarche scientifique et la légitime.

En effet, si la légitimité suppose une condition de justification d'une investigation scientifique, la légitimation se réfère aux modalités d'obtention des connaissances (Boissin, Castagnos & Gieu, 2002). Le "*travail épistémique*" permet de réfléchir sur la scientificité de la démarche entreprise. Il ne consiste pas uniquement « à soumettre le processus de recherche à une enquête », mais aussi « à engager une enquête sur le processus d'enquête » en veillant à la pertinence et la cohérence mutuelles des orientations, **théorique, pratique et méthodologique**, prises tout au long du processus de recherche en sciences de gestion (Avenier, 2007 : p.145). En d'autres termes, nous sommes amenés à nous interroger sur notre positionnement par rapport aux différents paradigmes scientifiques existants en explicitant le statut accordé aux données, le mode de collecte de celles-ci, le lien entre la théorie et la pratique ainsi que la valeur scientifique des connaissances produites ou des résultats attendus.

1.1) Le passage des débats classiques opposant Positivisme/Constructivisme vers les paradigmes intermédiaires

Nous assistons de plus en plus aujourd'hui au déplacement du débat récurrent opposant le positiviste au constructiviste à d'autres champs intermédiaires ou alternatifs, et à un usage complémentaire entre les divers outils et techniques issus de ces différents paradigmes⁵⁶. Notre objectif est de clarifier les fondements, épistémologique et méthodologique, afin de faciliter l'ancrage d'une posture adaptée à notre objet de recherche.

1.1.1) Les débats classiques opposant le Positisme au Constructisme

L'histoire des sciences de la nature est marquée par deux positionnements radicalement controversés, à savoir le positivisme et le constructivisme. Ces deux paradigmes se démarquent par leur regard porté à la relation entre le sujet et l'objet de la science. Les paradigmes, positiviste et constructiviste, peuvent être lus à travers l'angle de leur opposition en termes de vision du monde, de la connaissance, et de la recherche en sciences sociales impliquant des méthodologies de recherche et des outils de collecte et d'analyse des données différenciés.

⁵⁶ Il existe quatre épistémologies ou paradigmes de recherche : le positiviste, fonctionnaliste, compréhensive et le constructiviste dont chacune se distingue des autres en suivant les unités qui fondent l'analyse, les démarches méthodologiques utilisées et plus fondamentalement la conception de la réalité sociale.

Si dans *la posture positiviste*, les hypothèses épistémologiques et les principes méthodologiques ont un caractère fermé, ontologique et déterministe⁵⁷, les épistémologues constructivistes ont une acception ouverte, phénoménologique et téléologique⁵⁸ de la connaissance et fortement dépendante du sujet. Le paradigme positiviste en sciences de gestion cherche à donner dans un but prédictif et explicatif, les clefs du fonctionnement du monde. Il soutient les *hypothèses causales* qui permettent non seulement de décrire, mais aussi d'expliquer de façon unique et permanente la réalité existante. Au contraire, *le paradigme constructiviste* conteste le primat méthodologique du réductionnisme dans l'élaboration de la connaissance, et se concentre dans la recherche en sciences de gestion sur l'explication des phénomènes et non sur leur prédiction. Ainsi, dans l'esprit constructiviste, la connaissance, avant d'être un résultat en soi, est d'abord un processus de construction de connaissances. Les implications de cette opposition sont fortes. La posture épistémologique choisie déterminera la méthode spécifique de recherche et les outils appropriés. Souvent les méthodes quantitatives sont associées au positivisme et celles qualitatives relèvent du constructivisme.

La distinction entre les méthodes quantitative et qualitative résulte principalement de l'influence de l'interprétation et de la perception du phénomène, qui est à son tour influence les méthodes de recherche mobilisées lors de l'étude (dualisme sujet/objet). Dans l'approche quantitative, l'interprétation repose sur les relations causales entre entités. Elle adopte un raisonnement *déductif* qui permet de tester les hypothèses dans le but de forger une base de connaissance objective. La collecte de données suit un processus d'observation matérialisé par un contrôle de laboratoire (expérimentation) ou par une méthode d'enquête (étude de terrain). L'analyse des données collectées obéit à une logique structurée commune : des procédures et protocoles. En effet, une fois les concepts sont formalisés sous forme de variables observables, tangibles et clairement définies, ils sont soumis à des tests de causalité et à des indicateurs de contrôle qui permettent d'évaluer et de mesurer la validité du processus de recherche c'est-à-dire sa scientificité. En revanche, l'approche qualitative se base fondamentalement sur l'interprétation de l'individu et les perceptions de gens dans le but de construire socialement la réalité. Le raisonnement adopté est *inductif* impliquant une base de connaissance *subjective*.

⁵⁷ D'après Le Moigne (1995), le principe ontologique décrit la science comme la connaissance de la réalité indépendamment du sujet. Celui du déterminisme causal explique que chaque effet de la réalité est produit par quelques causes.

⁵⁸ D'après Le Moigne, deux hypothèses véhiculent le paradigme constructiviste à savoir la phénoménologie qui soutient l'irréversibilité du processus cognitif de la construction de la connaissance ; et la téléologie décrit un système d'interprétation endogène et autoproduit par le sujet.

Cette polémique opposant le positivisme au constructivisme et quantitatif au qualitatif, rend souvent malaises certains chercheurs. Ces derniers se désengagent progressivement de ces deux visions radicales, en prônant une interaction d'ensemble afin de conduire une recherche en gestion. Le débat mérite donc d'être élargi aux épistémologies dites *alternatives*⁵⁹(Charreire & Huault, 2004) et l'usage complémentaire des outils issus de paradigmes opposés.

1.1.2) Les nouvelles tendances épistémologiques

Les débats épistémologiques actuels mettent l'accent sur la nécessité de dépassement de l'opposition entre le positivisme et le constructivisme en raison d'une part, l'existence d'espaces épistémologiques intermédiaires entre ces deux paradigmes extrêmes ; et d'autre part, la possibilité de concilier les outils de recherche issus de ces deux principaux paradigmes. En effet, plusieurs auteurs soutiennent l'ouverture paradigmatique et appellent à transcender le clivage qualitatif-quantitatif qui découle de l'opposition entre le positivisme et le constructivisme. Pour Mbengue et Derumez (1999), la dichotomie entre les approches qualitatives et quantitatives est fallacieuse car il existe entre le positivisme pur et le constructivisme radical des situations intermédiaires où il est possible de concilier les apports de chacune de ces postures épistémologiques. Brabet (1988) se demande si la distinction classique entre approche qualitative et approche quantitative a toujours un sens. Cette opposition apparaît comme un faux débat, une fausse querelle des méthodes. Selon cet auteur, les frontières entre le qualitatif et le quantitatif sont difficiles à opérer. Le conflit qualitatif-quantitatif serait donc injustifié, ce qui appelle à un nécessaire dépassement. Perrien et al. (1986) appellent à détruire ce mythe de l'antagonisme recherche quantitative-recherche qualitative.

D'après David (1999 : p.15), la réalité n'est pas entièrement donnée et extérieure, ni d'ailleurs complètement construite ; elle est intermédiaire. Khun (1983) en rajoute un troisième à savoir l'interprétativisme⁶⁰. L'augmentation significative du nombre de paradigmes est liée au passage de la science de la nature à la science de la culture, autrement dit à la séparation entre le sujet et l'objet de ces sciences. Plus le sujet est de moins en moins dépendant de l'objet, plus le chercheur bascule du positivisme vers le constructivisme. De même, Mbengue et Derumez (1999 : p.19) tracent sur des continuums élémentaires un espace composé de différentes positions épistémologiques. Cet espace allant du positivisme pur au constructivisme radical passe par des positions intermédiaires en fonction de la diversité du statut des

⁵⁹ Tels que par exemple, l'épistémologie évolutionnaire, le réalisme critique ou encore l'interprétativisme.

⁶⁰ L'interprétativisme dont l'objectif est de comprendre la réalité à l'aide des interprétations qu'en font les acteurs. Il s'agit d'une démarche contextualisée et datée.

données, des modes de collecte de ces données, de la relation entre la théorie et les observations empiriques et des critères de scientificité de la recherche. L'idée est de ne pas s'enfermer dans des positions radicales, ni de s'emmêler dans des associations parfois hâtives, par exemple, entre la démarche et le statut des données ou encore entre la démarche et les critères de scientificité de la recherche afin de disposer plus larges possibilités et des marges de manœuvre dans l'usage de ces dits outils.

Au lieu de s'attarder dans des conflits entre paradigmes, il est possible de les concilier en utilisant d'une manière complémentaire les outils de recherche issus de ces différents paradigmes. Mbengue et Derumez (1999), mettent l'accent sur la « *neutralité des méthodologies* » et leur indépendance des paradigmes épistémologiques²². D'après ces auteurs, le choix de la posture épistémologique ne doit pas dicter aux chercheurs la nature quantitative ou qualitative de l'outil de recherche, mais la façon dont il va mettre en œuvre cet outil. Plus concrètement, ils expliquent que les outils quantitatifs peuvent être utilisés dans des recherches constructivistes ou interprétatives, au sein d'une démarche inductive ou la réalité est subjective voir construite, et que pareil des nombreux outils qualitatifs sont utilisables dans le cadre de recherches positivistes. En combinant l'utilisation de ces différents outils, le chercheur peut accroître la portée de ses résultats et garantir la qualité intrinsèque de sa recherche. Le choix des méthodes ne dépend pas de la posture épistémologique, mais plutôt de l'objectif de la recherche, de l'implication du chercheur et des moyens d'y parvenir.

Il n'existe pas de modèles types, chaque démarche scientifique correspond à l'objet de la recherche (le statut des données) et le degré d'implication du chercheur (ou distanciation) du phénomène étudié, en ne perdant pas de vue les critères de validité et la contribution de son projet au corps scientifique et managérial. C'est à travers cette interaction et ce questionnement sur le positionnement de la recherche, qu'une méthodologie de recherche peut être conduite d'une manière efficace.

1.2) Les choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

La réflexion épistémologique en amont du projet de recherche est très utile au point que Rabelais affirme qu'une méthodologie sans épistémologie n'est qu'une ruine de la réflexion (Avenir, 1999). La méthodologie est un aspect de l'épistémologie. En d'autres termes, les orientations possibles des méthodologies de recherche sont à analyser à la lumière des paradigmes épistémologiques qui les

²² Il s'agit certainement d'une indépendance contrôlée et limitée. L'idée de neutralité avancée par les auteurs céderait avantageusement la place à l'idée d'une « méthodologie équilibrée ». Les fondements épistémologiques étant toujours importants pour guider le choix d'une méthodologie de recherche.

influencent directement ou indirectement. Dès lors, le travail épistémologique effectué en amont du projet de recherche s'avère très important mais aussi très complexe compte tenu de la polémique entre les pourfendeurs et les défenseurs d'une approche opposant le positivisme au constructivisme. Nous sommes appelés à nous positionner épistémologiquement et méthodologiquement et à expliciter notre projet de recherche en se référant aux paradigmes existants.

1.2.1) Le positionnement épistémologique de la recherche

Le choix du positionnement épistémologique de la recherche se réfère à la grille proposée par Merdith et al. (1989) qui permet d'orienter le chercheur dans le choix de méthodes et des outils les mieux appropriés à l'objet de recherche en confrontant posture épistémologique et mode d'observation (Figure 4-2). Cette grille décrit une variété d'approches de génération (ou production) des connaissances selon deux perspectives : la première reflète les postures épistémologiques : d'un côté une vision rationnelle de la réalité (positivisme pur), et de l'autre une vision plutôt existentielle (constructivisme radical). La deuxième renvoie aux sources et types d'informations utilisés dans la recherche en séparant entre le chercheur/l'objet de la recherche. Les auteurs distinguent trois cas : l'observation directe de la réalité (1), la perception qu'ont les gens de la réalité (2), et la reconstruction artificielle de la réalité (3). Le croisement entre ces deux perspectives détermine le choix de la méthodologie.

Figure 4-2 : La Grille de choix d'une méthodologie de recherche

		<u>Source et type d'information utilisés dans la recherche</u>		
		Naturel	Artificiel	
<u>Approche de génération des connaissances</u>		Observation directe de la réalité	Perception des gens de la réalité	Reconstruction artificielle de la réalité objective
Rationnel	Posture axiomatique			Raisons/théorèmes logiques -Modélisation normative
	Posture positiviste (<i>empirisme logique</i>)	- Etude sur le terrain - Expériences sur le terrain	- Recherche par questionnaire -Interview structurée	- Prototype -Modélisation physique
Existentiel	Posture constructiviste	- Recherche-action - Etude de cas	-Analyse historique - Panel d'experts	-Modélisation conceptuelle

En se référant à cette grille⁶¹, notre approche ne suit pas un raisonnement rationnel au sens axiomatique du terme, ni d'ailleurs une reconstruction artificielle de la réalité objective ; elle a pour objet la collecte d'informations sur la perception des gens de la réalité. Elle s'inscrit ainsi dans un espace épistémologique *intermédiaire* entre ces deux postures axiomatique et constructiviste. Il s'agit du paradigme *positiviste logique* (appelé aussi *néopositivisme*). Il s'apparente au positivisme classique ; mais, il se démarque par une *philosophie analytique* et un intérêt porté à la *logique* et aux *faits* (*empirisme*). Il se base sur la prédiction et l'explication des faits pour donner une vision logique de la réalité. Les hypothèses de causalité permettent de décrire et d'expliquer la cause et ses conséquences.

Selon Mbengue et Derumez (1999 : p. 10), le meilleur moyen d'étudier la relation entre le statut des données et les outils de recherche réside dans la question : "que va-t-on mesurer ?". Dans une approche purement néopositiviste, « *les variables considérées comme latentes (non directement observables), peuvent être mesurées par d'autres variables qui, elles sont directement observables (...), et qu'il est également possible de mesurer des phénomènes liés aux hommes* ». Notre recherche tente de relever ce double défi : d'une part, l'explication de variables latentes à travers la mesure d'autres variables observées grâce à un travail d'opérationnalisation des concepts ; et d'autre part, la mesure des perceptions des hommes.

Notre approche du terrain s'insère parfaitement dans le paradigme néopositiviste. **Notre rôle consiste uniquement à sonder les perceptions de notre population cible de leurs attentes à l'égard de la rémunération, et de l'engagement organisationnel sans aucune intervention directe de notre part.** Ces représentations forment ainsi **une illustration de la réalité** qui peut être considérée comme objective. En veillant à notre indépendance vis-à-vis de l'objet de la recherche, nous garantissons ainsi l'objectivité des informations utilisées. Il implique un raisonnement de type hypothético-déductif qui consiste à élaborer des hypothèses et de les soumettre à l'épreuve des faits. Le but est de tester et mesurer empiriquement le modèle structurel théorique liant **les variables explicatives de la structure de rémunération et celles à expliquer relatives au triple dimension de l'engagement organisationnel**, afin d'en identifier **les relations de "cause à effet"**. Uniquement les relations de causalité les plus significatives devraient être retenues, alors que les autres devraient être éliminées. Il en va de même, les hypothèses sous-jacentes au modèle pourraient être validées et donc retenues, ou au contraire, réfutées et par conséquent rejetées. Ceci nous permettra d'identifier les variables d'action les plus

⁶¹ Source : Meredith et al. (1989 :p.310)

efficaces et d'en esquisser des stratégies rémunératoires capables de développer l'engagement organisationnel de notre échantillon étudiée. Sachant que la scientificité des connaissances produites dépend étroitement de l'indépendance du chercheur vis-à-vis des données collectées, l'enjeu consiste alors à utiliser des mesures *fiabiles* et *valides* qui soient scientifiquement valables ; d'où l'intérêt pour **l'étude de terrain et le questionnaire comme un instrument de mesure.**

1.2.2) Le positionnement méthodologique de la recherche

La méthodologie de recherche nous renseigne sur la manière de s'y prendre pour investir notre terrain d'investigation. Elle implique le choix des aspects techniques tels que les sources d'information, les techniques de recueil des données, la composition et la taille de l'échantillon, et les méthodes d'analyses. Cela nécessite une logique de démonstration ou de preuve pour justifier les choix portant sur le type d'investigation et les outils de recherche.

Le choix de l'étude de terrain obéit non seulement aux objectifs de la recherche ; mais aussi à ses contraintes. Souvent dans les analyses causales, les données d'expérimentation sont recommandées afin de tester une théorie ou un modèle théorique. Toutefois, les lacunes d'ordre méthodologique associées au contexte artificiel de l'étude en laboratoire, la non représentativité des résultats issus de l'expérimentation, les types de questions posés par la recherche, et la nature des variables à observer, qui sont considérés comme des facteurs influant sur le choix du type d'investigation, limitent l'intérêt porté à une étude expérimentale. Compte tenu de la sensibilité de l'objet de notre recherche et la multitude des variables étudiées, la recherche non-expérimentale paraît plus adéquate. Ce choix est motivé par la volonté d'accès à la réalité du terrain, la taille importante de l'échantillon, et l'objectivité de l'outil de collecte des données en adéquation avec nos objectifs de recherche.

Le choix du questionnaire comme outil de collecte des données est une option fortement préconisée dans une posture néopositiviste. Un tel choix s'appuie sur un certain nombre d'arguments. Selon Mbengue et Demurez (1999 : p.11) « *bien souvent, les questionnaires sont rattachés à des études où il existe une indépendance entre le chercheur et l'objet de l'étude. En effet, on confère à cet outil de collecte des vertus de mesurer objectivement des objets ou phénomènes du monde réel* ». Il lui est également attribué le mérite de constituer un échantillon large en un temps limité, ou encore, d'établir des éléments de comparaison (Miles & Huberman, 1991). Il obéit à un travail d'opérationnalisation à travers lequel il est possible de traduire les variables de mesure en des représentations, des attitudes, des motivations, de perceptions, mesurées par *une échelle d'intervalles* (5 niveaux ou 7 maximum). La conception de cet

instrument de mesure nécessite une opérationnalisation des variables à observer en des indicateurs ou items constituant ensemble une échelle de mesure.

L'échelle d'intervalle a la particularité d'être sujette à de nombreux traitements et analyses statistiques relativement sophistiqués tels que *méthodes quantitatives analytiques* et des *méthodes d'équations structurelles* qui servent respectivement aux traitements statistiques des données collectées et des relations de causalité entre les variables étudiées. Grâce à de telles méthodes, il est désormais possible d'illustrer des théories par la mise en évidence de corrélations entre les variables étudiées en mesurant la force et le sens de leurs relations. Il est également possible de comparer nos résultats empiriques à ceux trouvés dans les recherches antérieures traitant de sujets "semblables" (Igalens & Roussel, 1998). Le recours à de tels logiciels spécialisés de traitement des données, de plus en plus utilisés dans les travaux en GRH (Meyer & Allen, 1997 ; Bartlett, 2001), permet ici de mesurer les liens de "causalité" entre les variables explicatives relatives à la rémunération perçue, et les variables à expliquer de l'engagement organisationnel, afin d'en tirer des enseignements sur les stratégies de rétention spécifiques à ces profils de compétences.

L'exploitation des questionnaires et le traitement des données par les logiciels spécialisés introduisent une part d'objectivité aux résultats obtenus qu'une analyse de contenu des entretiens ne peut assurer compte tenu des biais subjectifs dus à l'interprétation. Il nous semble également qu'une approche qualitative ne permet pas, compte tenu de la spécificité du modèle étudié et des contraintes de temps, notamment les difficultés d'une étude longitudinale d'évaluer les influences respectives des variables de la rémunération sur les dimensions de l'engagement organisationnel. En revanche, une approche quantitative renforce la contrôlabilité du chercheur sur le processus de recherche et permet par là même de réduire le risque de "dissolution" du phénomène étudié (El-Akremi, 2000). Nous aurons recours à trois (3) types de recherche servent chacun à l'avancement de notre projet (Tableau 4-1)

Tableau 4-1: L'intérêt des trois types de recherche envisagés

	Utilité théorique	Utilité pratique	Méthodes utilisées
Recherche exploratoire	Sert à produire des connaissances sur des phénomènes inconnus ou peu connus par le chercheur.	<u>Lors de la pré-enquête</u> : Cerner les variables à étudier afin de concevoir notre instrument de mesure et d'ajuster notre modèle théorique aux faits réels.	Analyse factorielle exploratoire et confirmatoire.
Recherche descriptive	Sert à décrire les caractéristiques de l'échantillon.	<u>Lors de l'enquête finale</u> : Disposer d'informations pour l'identification des répondants.	Analyse des fréquences.
Recherche	Sert à expliquer ou	<u>Lors de l'enquête finale</u> :	Analyse

analytique	prévoir des résultats basés sur des effets d'autres variables.	Disposer d'une structure de variables représentative de la rémunération extrinsèque, et d'une autre relative à l'engagement organisationnel. Expliquer les relations de causalité les plus significatives entre les deux (2) structures précitées, et tester les hypothèses à confirmer ou infirmer.	factorielle exploratoire et confirmatoire. Equations structurelles.
------------	--	--	---

1.3) Discussion du choix du terrain d'investigation

Plusieurs arguments militent en faveur de *l'étude de la relation entre la rémunération et l'engagement organisationnel des ingénieurs-informaticiens travaillant dans les « Sociétés de Services en Ingénierie Informatique » et les entreprises utilisatrices dans la région parisienne*. Tout d'abord, en dépit de l'existence d'associations⁶² qui jouent un rôle "pivot" dans l'encadrement et le développement des métiers du savoir, ce secteur souffre encore de problème de recrutement et rétention de certains profils de compétences. La rareté et la volatilité de ces profils de compétences est un *sujet d'actualité* faisant la manchette des médias. Ceci se justifie par plusieurs titres tels que : « *le secteur IT est encore très demandeur en cadres, et particulièrement en informatique Web, Sites et portails, etc.* »⁶³ ; « *plus de 61% d'entreprises dans le secteur se plaignent de nombreux problèmes liés des "difficultés de recrutement"* »⁶⁴ ; « *l'emploi informatique : la pénurie de profils compétents se fait sentir* », « *les experts en informatique se font rares sur le marché du travail* », « *le manque d'experts dans le secteur informatique : un problème à l'échelle nationale* »⁶⁵ ; « *le turnover représente un record peu glorieux estimé à plus de 10% en 2009* »⁶⁶.

Les « *difficultés de recrutements* »⁶⁷ et le turnover⁶⁸ sont les indices d'inefficacité la GRH, qui sont davantage constatées chez les SSII. Une étude de la DARES⁶⁹

⁶² MUNCI : Mouvement pour une Union Nationale et Collégiale des Informaticiens est une association professionnelle qui fédère en France les membres salariés indépendants et demandeurs d'emploi des professions informatique et Télécoms (IT) depuis 2003. SYNTEC : Organisme patronal regroupant plus de 1250 groupes et sociétés françaises spécialisées dans les professions de l'Ingénierie, des Services Informatiques, des Etudes et du Conseil, et la formation professionnelle.

⁶³ Source : <http://www.journaldunet.com/solutions/emploi-rh/offre-d-emploi-de-cadre-dans-l-informatique-en-2001-0511.shtm>

⁶⁴ <http://munci.org/chiffres-de-l-emploi-en-informatique-chomage-des-informaticiens-offres-d-emplois-recrutements>.

⁶⁵ Source : <http://www.adecco.fr/actualites-emploi/Pages/Emploi-secteur-informatique.aspx>

⁶⁶ <http://munci.org/article1447.html>: le taux de turnover dans le secteur des services informatiques s'est élevé à 15% en 2008 ; 13% en 2007 ; 16% en 2006. Cela représente environ le double du taux moyen tous secteurs confondus qui est de 8% en 2008.

⁶⁷ Source : <http://munci.org/enquete-Besoins-en-main-d-oeuvre>

⁶⁸ Le turnover est de 16% chez les cadres, le double que dans tous les secteurs confondu où il s'élève à 7%.

⁶⁹ Juin 2010

témoigne du mal-être des informaticiens dans ces structures. Ces profils de compétences protestent contre le manque de reconnaissance, le faible salaire, l'isolement à cause d'une dématérialisation de la relation de travail entre manager et salariés et l'harcèlement moral en période "d'inter-contrat". Ce malaise est de plus en plus décrié dans les "blogs et forums" où les SSII sont décrites comme "des boîtes à viandes et marchands de cerveaux". Celles-ci sont souvent accusées d'être à l'origine de la précarisation du métier d'informaticiens. L'image des SSII est ainsi ternie et souffre d'un déficit de GRH⁷⁰ ; une GRH démunie des valeurs fédératrices, qu'elle en est incapable d'attirer, de rassembler et de retenir ces profils fortement prisés.

Sachant que *le positionnement de la rémunération* dans ce corps de métiers n'est pas homogène ; il paraît légitime que la mobilité devient dans ce contexte l'unique moyen pour obtenir une meilleure rémunération. En effet, d'après une étude de l'EXPECTRA s'interrogeant sur : « *quelles raisons envisagez-vous de changer d'entreprise ?* », 65% des informaticiens français expriment leur souhait d'accéder à une meilleure rémunération⁷¹. Cette intention de départ semble justifiée CNIF⁷² puisque les services informatiques figurent parmi les secteurs les moins rémunérateurs par rapport à d'autres fonctions. La disparité existe également entre les rémunérations versées aux ingénieurs-informaticiens, qui sont nettement inférieures à celles perçues par d'autres profils tels que les directeurs, les dirigeants, ou même les commerciaux. Les inégalités rémunératoires apparaissent en outre au détriment des informaticiens travaillant SSII et ceux appartenant à des entreprises utilisatrices, pourtant le profil de compétence est le même. Il n'en est pas ainsi, un hasard si les jeunes informaticiens les bienveillants y voient dans les SSII un passage qui étoffe leurs réseaux de connaissances pour aller travailler dans une "vraie" entreprise. La MUNCI déplore le fossé de ces inégalités salariales qui peuvent entraîner le sentiment d'iniquité voire même de désengagement organisationnel. L'écart des rémunérations se creuse aussi en faveur de la région parisienne avec une décote d'environ 10,46% par rapport à la province⁷³.

Paradoxalement, les DRH considèrent la rémunération comme un levier pour attirer ces profils rares tout en admettant la possibilité de s'inscrire à la marge de la grille de salaire⁷⁴ ; alors que d'autres ne désirent pas mettre en péril l'équité interne⁷⁵. Si

⁷⁰ <http://munci.org/ressources/medias/LeMonde-28052007-SSII.jpg>

⁷¹ Une enquête d'Expectra, publié par Christophe Auffray, ZDNet France, le 16/10/2009.

⁷² Conseil National des Ingénieurs et des Scientifiques de France

⁷³ Source : <http://pro.01net.com>. Pour plus d'informations voir également <http://www.salaires-informatique.info>, statistiques extraites au mois de Février 2006 sur les salaires des informaticiens selon le niveau de formation, le nombre d'années d'expérience, selon les métiers, selon les fonctions

⁷⁴ Cité par Antoine CROHET-DAMAIS, JDN Solutions, Christelle Chappaz, DRH France Devoteam : « *le levier de la rémunération peut jouer mais à la marge* », 20/10/2006, www.journaldunet.com

⁷⁵ par Antoine CROHET-DAMAIS, JDN Solutions, Brigitte Burette, DRH de CBL consulting: « *Formation rime avec fidélisation* », 20/10/2006, www.journaldunet.com.

« Syntec veut redorer l'image des SSII »⁷⁶, il nous semble nécessaire de commencer par concevoir à leur égard un système de rémunération spécifique capable de renouer les liens au travail et véhiculer les valeurs d'engagement organisationnel.

1.3.1) Les métiers informatiques comme domaine de Knowledge work

Le premier critère auquel devrait répondre le choix de notre terrain d'investigation est le métier de Knowledge work. En dépit de la diversité des champs professionnels associés au *Knowledge work*, les métiers de l'informatique sont classés parmi les "*nouvelles professions de knowledge worker*"⁷⁷ par opposition aux professions traditionnelles d'avocat, de médecin, de comptable, etc. Ce choix des métiers de l'informatique comme échantillon de notre recherche empirique repose sur deux principales raisons : théorique et pratique.

Sur le plan théorique, en faisant le parallèle entre les caractéristiques spécifiques du *Knowledge work* et les exigences des métiers de l'informatique, nous constatons de très fortes similitudes. L'objet même du travail d'un informaticien consiste en des activités de création et d'innovation pour la production des matériels informatiques, et de logiciels destinés à l'acquisition, au stockage, à la transformation, la transmission et restitution automatique d'informations. Il se rapporte également aux activités de services (consulting, assistance, surveillance, entretien). Le travail d'un informaticien nécessite également un accompagnement des clients pour leur offrir la conception, l'intégration et l'optimisation de solutions logicielles et systèmes nécessaires à leurs problèmes. De telles activités exigent des connaissances et compétences spécialisées (expert en environnement Microsoft, par exemple), la maîtrise de technologies (C#, WPF, Silverlight, Oracle, Framework, Java, .NET, etc.) et des capacités résolutoires et analytiques. De telles compétences sont rapidement actualisées au risque de devenir obsolètes face à des technologies sans cesse régénérables. Le travail d'un informaticien se fait souvent dans des équipes projets ou des groupes d'experts où règnent les valeurs de loyauté envers les réseaux professionnels. La performance du travail de l'informaticien s'apprécie selon des critères d'efficacité, d'efficience et de qualité du processus, et sa contribution à la performance de l'entreprise et la satisfaction de la clientèle.

Sur le plan pratique, les métiers de l'informatique touchent à tous les secteurs de l'économie⁷⁸, et en particulier celui de l'informatique en France qui est prospère, et en

⁷⁶ <http://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-syntec-numerique-veut-redorer-l-image-des-ssii-33053.html>

⁷⁷ Les différentes appellations Anglophones "New occupations of knowledge workers", "new professionals of knowledge work", "knowledge workers not belonging to traditional professions".

⁷⁸ L'informatique par marché clients : industrie 35% ; Public 15% ; Banque 13% ; Transports et autres services 12% ; Commerce 9% ; Telecom & Médias 6% ; Assurances 6% ; Utilities 4%.

demande croissante de profils d'ingénieurs-informaticiens. Ils emploient en effet, plus de 350 000 collaborateurs et créent le plus grand nombre d'emplois de cadres en France⁷⁹. Les métiers de l'informatique comptent parmi les fonctions les plus recherchées sur le marché de l'emploi. L'intensification des besoins des entreprises, notamment les SSII n'est pas sans conséquence sur le marché de l'emploi, et sur le management des hommes en particulier.

1.3.2) Les critères de choix des entreprises

Le deuxième critère de choix des entreprises correspond à la diversité qui renvoie à un échantillon hétérogène constitué par des entreprises dites « utilisatrices » appartenant à différents secteurs d'activité⁸⁰ et disposant de leur propre : « Direction Systèmes d'Information » (DSI) ; et d'autres dites SSII⁸¹ et Editeurs de logiciels faisant partie du secteur informatique. L'objectif est de disposer d'un échantillon "relativement" représentatif de la population cible indépendamment de leur appartenance à une entreprise. Ce choix répond aussi à une contrainte pratique selon laquelle les ingénieurs-informaticiens peuvent être rattachés à une SSII, mais affectés comme prestataires de services chez les entreprises utilisatrices (les clients finaux). Le seul critère d'homogénéité est le corps de métiers informatiques.

Les entreprises utilisatrices⁸² sont constituées d'un ensemble hétérogène d'acteurs économiques utilisant l'outil informatique. Il peut s'agir de multinationales, d'administrations, des PME/PMI, des associations ou les professions libérales. Elles sont dans la plupart de grandes entreprises, disposant de leur propre DSI⁸³. Appelées à s'adapter à la logique de numérisation, aux normes internationales de productivité et de rentabilité et aux conditions de concurrence, ces entreprises sont concernés par l'usage multiple des outils informatiques qui pourraient révolutionner leurs systèmes d'informations, multiplier les espaces d'échange à distance, générer des possibilités

⁷⁹ Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance : « le profil statistique prospectif : les métiers de l'informatique et des télécommunications », 2009, pgs 1-24.

⁸⁰ Les secteurs d'activité retenus dans le cadre de ce travail de recherche sont : les banques /les assurances, le commerce/la grande distribution, l'énergie/chimie, l'industrie /l'automobile et l'informatique.

⁸¹ Les SSII en France sont répartis géographiquement de la manière suite : 39% en île de France contre 12% au Nord-Ouest, 10% au Sud-Ouest, 22% Sude-Est et 17% au Nord-Est. Source : 2009 Compubase, <http://fr.compubase.net/>

⁸² En France, il existe plus de 120 000 professionnels de l'informatique et des télécommunications et plus de 4 millions d'utilisateurs finaux. Source : <http://www.passinformatique.com>.

⁸³ D'après l'Association Professionnelle des Informaticiens, le nombre d'informaticien en France s'élève à 595 500 informaticiens salariés répartis comme suit :

DSI des 100 premières grandes entreprises : 141 000 ;

DSI des petites et moyennes entreprises : 103 000 ;

Administration/collectivités/services publics : 45 000 ;

SSII et éditeurs de logiciels : 283 000 ;

Autres utilisateurs (Services R&D) : 23 500.

Source : <http://munci.org>.

nouvelles d'exploitation des connaissances, et les faire gagner en termes de rapidité, de réactivité et d'efficacité. Cependant, en dépit de la sécurité de travail qu'elles puissent garantir à ces cadres informaticiens, elles ne peuvent pas rivaliser avec la stratégie de surenchère salariale pratiquée par les SSII.

Les SSII et Editeurs de logiciels sont des entreprises émergentes dont la principale activité est les prestations de services en ingénierie informatique. Elles sont spécialisées par compétences techniques (réseaux et télécoms, informatique industrielle, de gestion, etc.) et/ou par secteur économique (banque, grande distribution, industrie, etc.). Elles sont associées à la catégorie « *Conseil en systèmes informatiques* », dont les métiers sont rattachés à la branche « *Logiciels et services informatiques* » comptant plus 2/3 des effectifs. Les SSII apportent une expertise de pointe à ses clients finaux ; et une expérience riche et diversifiée à son personnel informatique. Ce dernier font soit des activités "au forfait" c'est-à-dire en interne à travers le développement de projets informatiques (logiciels, progiciels, etc.) facturés ensuite aux clients finaux ; soit en "régie" c'est-à-dire en externe sous forme de prestations de services. Le travail intellectuel des informaticiens constitue le cœur du métier des SSII qui n'hésitent pas à en tirer d'eux l'essentiel de leur valeur ajoutée. La rémunération de ces prestataires de services est fixée à l'embauche indépendamment de leurs compétences déployées. Sachant que les prestataires des SSII, sont facturés aux clients finaux selon un « *taux journalier moyen* » négocié par les « *ingénieurs d'affaires* » lors de la transaction, explique pourquoi leurs rémunérations sont intimement liées à la facturation de leurs honoraires aux clients finaux, et la volonté de la plupart des SSII de les réduire afin d'augmenter leurs marges de bénéfices.

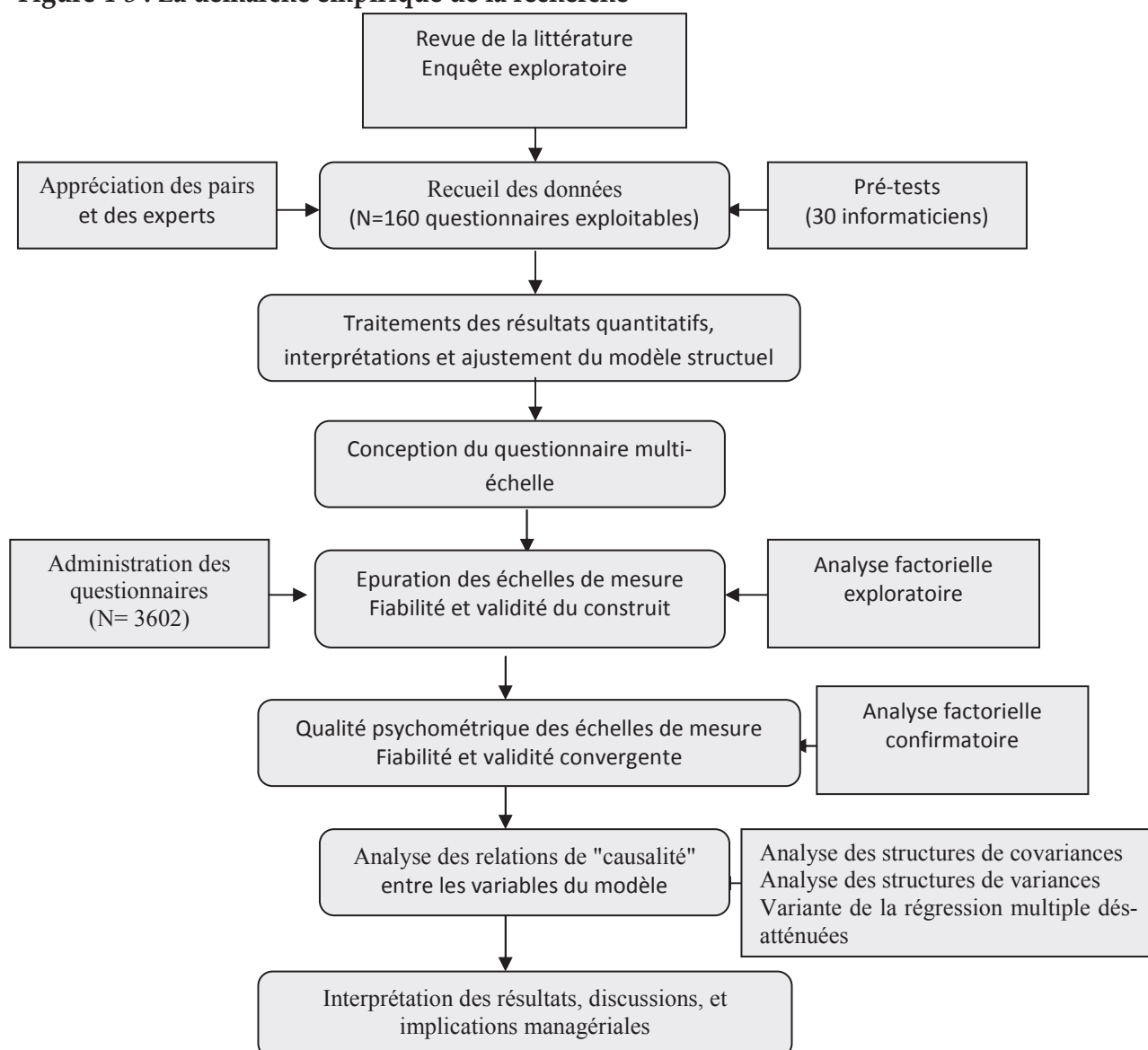
1.3.3) Les critères de choix de la population cible

Le troisième critère de choix de la population cible se focalise sur les caractéristiques particulières constituant les profils spécifiques des Kws. Le rapprochement entre le profil décrit par la littérature et celui d'un informaticien sont très étroits. D'après Zidle, (1998), les Kws sont *les développeurs, les programmeurs des ordinateurs et des réseaux de télécommunication, infographistes, administrateurs base de données, les Webmasters, (...)*. D'abord, les informaticiens ont pour particularité de faire un travail intellectuel qui repose essentiellement sur l'étude, la conception, la modélisation de produits ou services nouveaux (logiciels, progiciels, matériels, etc.). Ils ont suivi pour la plupart une formation académique dans les grandes écoles d'ingénieurs ou d'informatique. Leur cursus universitaire, allant généralement de 4 à 6 d'années études après le baccalauréat, débouche sur des diplômes largement plébiscités par les recruteurs et chasseurs de tête. Sachant la pénurie de ces profils de compétences, ces derniers recourent aussi aux diplômés de formation courte (BTS,

DUT) en services techniques, réseaux, télécommunications et multimédia, ceux ayant une expérience avérée dans le domaine exigé. Certes, les besoins sont énormes et différent d'un secteur à l'autre ; il y a en effet, certains profils de compétence spécifique qui sont plus recherchés que d'autres tels que les ingénieurs spécialisés en infrastructure ou en sécurité informatique ou encore en *Business Intelligence* ; et les consultants en conseil en organisation et l'intégration des logiciels et les ingénieurs informaticiens avec une expertise technique très recommandée.

Mais avant de passer à l'opérationnalisation des variables et la construction de l'échelle de mesure, il y a lieu de présenter la démarche empirique⁸⁴ à suivre :

Figure 4-3 : La démarche empirique de la recherche



⁸⁴ Cette démarche empirique est inspirée par celle présentée par EL AKREMI A. dans sa thèse de Doctorat « Contribution à l'étude du rôle de la GRH dans le passage de la flexibilité potentielle à la flexibilité effective », soutenue en date du 5/04/2000, sous la direction de J. IGALENS, à l'université de Toulouse.

2) L'opérationnalisation des variables d'étude

L'opérationnalisation des variables nous permet de passer du cadre conceptuel de la recherche à celui opératoire. Elle a pour but de réduire le niveau d'abstraction des variables, souvent trop élevé au début d'une recherche. Elle consiste à spécifier ce que nous souhaitons observer afin de procéder à la vérification des hypothèses, et comment, nous comptons les observer et les mesurer. L'objectif est de traduire les variables en termes concrets, observables et mesurables sous forme d'indicateurs⁸⁵ ou d'items constituant ensemble une échelle de mesure.

L'étude de terrain par questionnaire nécessite une préparation minutieuse de l'instrument de mesure servant comme support de l'enquête. Les échelles de mesure de la rémunération globale et de l'engagement organisationnel sont dans ce sens déterminants de l'objectivité de notre projet de recherche. Le mieux est de recourir aux échelles de mesures traitant des problématiques semblables (Mbengue & Derumez, 1999). Ainsi, en la présence d'une échelle de référence mesurant *l'engagement organisationnel*, largement testée et validée par des travaux de recherche antérieurs, notamment dans un contexte français, et même appliquée à une population d'informaticiens (Trabelsi, 2002 ; El Akremi & Trabelsi, 2003 ; Gutiérrez-Martínez, 2006), nous l'avons fidèlement empruntée à Meyer et Allen (1991,1997).

En revanche, l'absence d'échelle de mesure des *attentes à l'égard de la rémunération* contraste avec la multitude et la diversité des échelles portant sur la motivation et la satisfaction au travail⁸⁶. De même, la diversité des nombreuses taxonomies relatives aux composants de la structure de rémunération globale (Le Berre, 1993 ; Sire, 1993 ; Roussel, 1994, etc.), et le peu d'écrits sur les systèmes *Competency-based pay* génèrent un manque de consensus théorique flagrant, et par conséquent des hypothèses de recherche peu fondées. Dans ce cas de figure, il est souvent conseillé de compléter les lectures exploratoires par *une pré-enquête* qui participera à la découverte de la réalité des concepts théoriques, leurs relations éventuelles, et la mise en évidence des aspects à prendre en considération et qui peuvent orienter ou réorienter le terrain d'investigation du chercheur (Quinvy & Van Campendhoudt, 1988). En effet, sachant la difficulté de conception d'instrument de mesure, le recours à *une recherche exploratoire* est très utile. Celle-ci est d'une grande utilité d'une part pour construire un instrument de mesure mieux adapté à l'objet de la recherche et

⁸⁵ Les indicateurs traduisent les comportements, dimensions, manifestations ou caractéristiques observables.

⁸⁶ Parmi les échelles de mesure de la motivation au travail, nous citons ceux de Arvey et Mussio (1973) ; Ilgen, Nebeker, Pritchard et Weiss (1980) ; Nadler et Lawler (1997). Quant aux échelles de mesure de la satisfaction au travail, nous citons le Minnesota Satisfaction Questionnaire –MSQ- de Weiss et al., 1967 ; le Need Satisfaction Questionnaire de Porter, 1961, 1962, et Job Descriptive Survey –JDS- de Hackman et Oldham (1975).

approprié à un notre échantillon ; et d'autre part pour confronter le modèle de causalité liant la rémunération à l'engagement organisationnel, à l'épreuve des faits.

2.1) Les objectifs de la recherche exploratoire

Comme toute recherche scientifique en Sciences de gestion, l'étude exploratoire a un triple objectif : théorique, méthodologique, et pratique. **Sur le plan théorique**, «*l'étude exploratoire est une étape cruciale et difficile dans la mesure où elle représente la première phase de rapprochement entre d'une part des construits et des questionnements théoriques, et d'autre part des phénomènes que le chercheur observe sur le terrain* » (Wallace, 1983 :p.7). Si les lectures théoriques aident à faire le point sur les connaissances concernant la question de départ, la recherche exploratoire contribue, quant à elle, à «*mettre en lumière des aspects du phénomène étudié auxquels le chercheur n'aurait pas pensé spontanément lui-même et à compléter les pistes de travail que ses lectures auront mises en évidence* » (Quivy et Van Campenhoudt, 1988 : p.60). Il s'agit d'un terrain "précurseur" qui contribue à construire une problématique de recherche fiable. **Sur le plan méthodologique**, le caractère exploratoire de ce type de recherche se rapporte aux modalités de son déroulement. Il s'agit de définir la méthodologie permettant de répondre à la question "*comment cherche-t-on ?*" c'est-à-dire comment baliser une réalité à étudier, choisir les outils de collecte des données les plus appropriées pour documenter les aspects de cette réalité et sélectionner des informateurs ou des sources de données capables d'informer sur ces aspects. La découverte de tels aspects permet d'élargir ou de réorienter le terrain d'investigation du chercheur et d'en tester la pertinence et la faisabilité avant qu'il n'entreprenne une étude de plus grande envergure. **Sur le plan pratique**, quand le chercheur ne dispose pas d'informations suffisantes sur les thèmes et les items à étudier, l'étude exploratoire est un préalable très utile pour l'aider à choisir les questions pertinentes à poser lors de son enquête lui évitant ainsi les problèmes d'incompréhension, de redondance, ou même d'inutilité perçus par les répondants. Elle permet ainsi de découvrir leurs centres d'intérêts et le vocabulaire à adopter dans le questionnaire. Elle sert finalement à pré-tester ce dernier avant d'investir l'étude de terrain.

Notre problématique de recherche s'intéresse à la structure de rémunération spécifique aux Kws en vue d'une stratégie de rétention et de fidélisation abordée sous l'angle de l'engagement organisationnel. La revue de la littérature permet, en effet, de dégager un nombre considérable de composants qui lui sont reliées (Roussel, 1994⁸⁷). Toutefois, un simple examen des variables recensées de la littérature ne permet pas de bien saisir celles les mieux appropriées à cette nouvelle

⁸⁷ Dans sa thèse de Doctorat, Patrice Roussel (1994) fait état de plus de quatre-vingts éléments de rémunération connus pour l'ensemble des entreprises situées en France (p. 81).

catégorie de travailleurs intellectuels. Par conséquent, il nous renseigne peu sur les attentes des cadres informaticiens dans l'entreprise française. Notre objectif à travers la recherche exploratoire est de « cerner » *les variables d'action de la rémunération* en fonction de la mesure de leur attrait (valence) ; celles les mieux perçues par cette catégorie de cadres-salariés. Cette recherche exploratoire nous renseigne aussi sur de nombreux questionnements qui restent encore en suspens dans la littérature ; ceci concerne *les difficultés de mesure du Knowledge work et des compétences des Kws* (Ledford, 1995) ; et *les modalités de rémunération spécifiques aux systèmes Competency-based pay* (Al-Waqfi, 2003). Enfin, une telle investigation nous permet de construire une opinion précise des *perceptions des informaticiens* des thèmes et items auxquels ils sont le plus sensibles. En se basant sur de tels résultats, nous pourrions construire l'instrument de mesure spécifique aux informaticiens.

2.2) Le Choix des variables observables

«Face à la perplexité du chercheur devant l'étendue du phénomène étudié, la recherche exploratoire permet d'apprécier la réalité des concepts théoriques et de cerner leurs relations éventuelles» (Roussel & al., 2002:p.253). En effet, devant l'abondance des éléments de rémunération, l'inadéquation des critères d'évaluation et les spécificités des modalités de gestion rémunératoire, et l'absence d'échelle de mesure spécifique aux Kws, la pré-enquête menée dans le cadre de cette recherche exploratoire, nous permet de "cerner" les variables et items qui serviront à la construction de l'instrument de mesure. Autrement dit, il s'agit de proposer des énoncés afin d'élaborer une échelle de mesure de la rémunération perçue par une population d'informaticiens. Ces énoncés ou items porteront sur la classification des éléments constitutifs de la rémunération, l'identification des critères d'évaluation du travail intellectuel et la perception de l'équité et la justice des modes de gestion de la rémunération. Cette approche est adoptée car nous n'avons pas rencontré d'instrument de mesure unique qui puisse évaluer l'ensemble des variables explicatives. Quant à l'engagement organisationnel, nous adoptons l'échelle de mesure de Meyer et Allen en la testant auprès d'un échantillon d'informaticiens.

1.2.1) Le choix des variables explicatives relatives à la rémunération

Les composants de la structure de rémunération ont fait l'objet de nombreuses classifications. Dans l'abondance et l'ambiguïté des taxonomies proposées, nous avons opté pour l'échelle de mesure de P. Roussel (1994)⁸⁸. Néanmoins, à notre connaissance, il n'existe pas *d'échelle de mesure des critères et modalités de*

⁸⁸ Nous expliquerons ultérieurement les raisons suscitant notre intérêt pour l'échelle de mesure de P. Roussel (1994).

rémunération ; ceci revient au fait que les systèmes de *Competency-based pay* sont largement étudiés pour les activités tangibles ou les emplois ou encore les services (tels que, les financiers, les commerciaux, les comptables, etc.), dont les tâches sont facilement mesurables et les compétences sont aisément identifiables (Ledford, 1995). Le *Knowledge work* que font les Kws nécessite une analyse des compétences qui ne peuvent pas être observées directement dans la majeure partie de leur travail, et par conséquent *la mesure de leur rémunération* devient très complexe. Elle est en effet problématique sachant que les Kws ont souvent le regard porté sur l'équité et la justice organisationnelle de la structure de rémunération et ses modalités de gestion. Ceci nous conduit à mener une recherche exploratoire pour construire une échelle de mesure spécifique à cette catégorie de travailleurs.

Cette échelle de mesure s'inspire du "*Pay Satisfaction Questionnaire*" d'Heneman & Schwab (1985). Nous avons retenu les quatre (4) dimensions de la rémunération à savoir : le niveau de salaire (2 items), l'augmentation du salaire (2 items), la gestion du salaire (2 items), et les avantages divers (2 items). Toutefois, pour adapter cette échelle de mesure au cas spécifique des Kws, nous nous sommes basés sur lectures théoriques et les apports des travaux antérieurs (Kinnear & Sutherland, 2000 ; Trabelsi, 2002 ; El Akremi & Trabelsi, 2003). Ceux-ci révèlent l'intérêt très particulier qu'attachent les Kws à la rémunération au mérite, c'est-à-dire selon les compétences et les performances au travail. Il paraît également que ces profils de travailleurs intellectuels sont intransigeants à l'égard de *l'équité et la justice organisationnelle*. Dans le cadre de la préparation de notre instrument de mesure lors de la pré-enquête, nous avons pris le soin d'en tenir compte dans la rédaction de l'échelle de mesure de la rémunération⁸⁹, et en y rajoutant une cinquième (5) dimension relative à *l'intéressement* (4 items)⁹⁰. L'objectif de cette échelle de mesure est la perception de certains éléments de rémunération et leurs modes de gestion (ANNEXE 1)

1.2.2) Le choix de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel

La revue de la littérature révèle l'existence de différentes échelles de mesure de l'engagement organisationnel. Porter et alii (1974) ont construit le "*Organizational Commitment Questionnaire*" pour mesurer un engagement unidimensionnel. Sa traduction à la langue française revient à Maurice Thévenet (1992). Depuis, il est utilisé récemment par de nombreux travaux de recherche, notamment dans un contexte français (Commeiras, 1998 ; Commeiras & Fournier, 2002). Néanmoins, la nature protéiforme de l'engagement organisationnel suscite encore des travaux

⁸⁹ Tous ces items ont été préalablement testés auprès d'un échantillon d'informaticiens tunisiens dans le cadre des nos travaux antérieurs sur l'influence des pratiques de GRH sur l'engagement organisationnel des Kws (Trabelsi, 2002 ; El Akremi & Trabelsi, 2003).

⁹⁰ Cette échelle de mesure ayant servie pour la pré-enquête est présenté en Annexe 1.

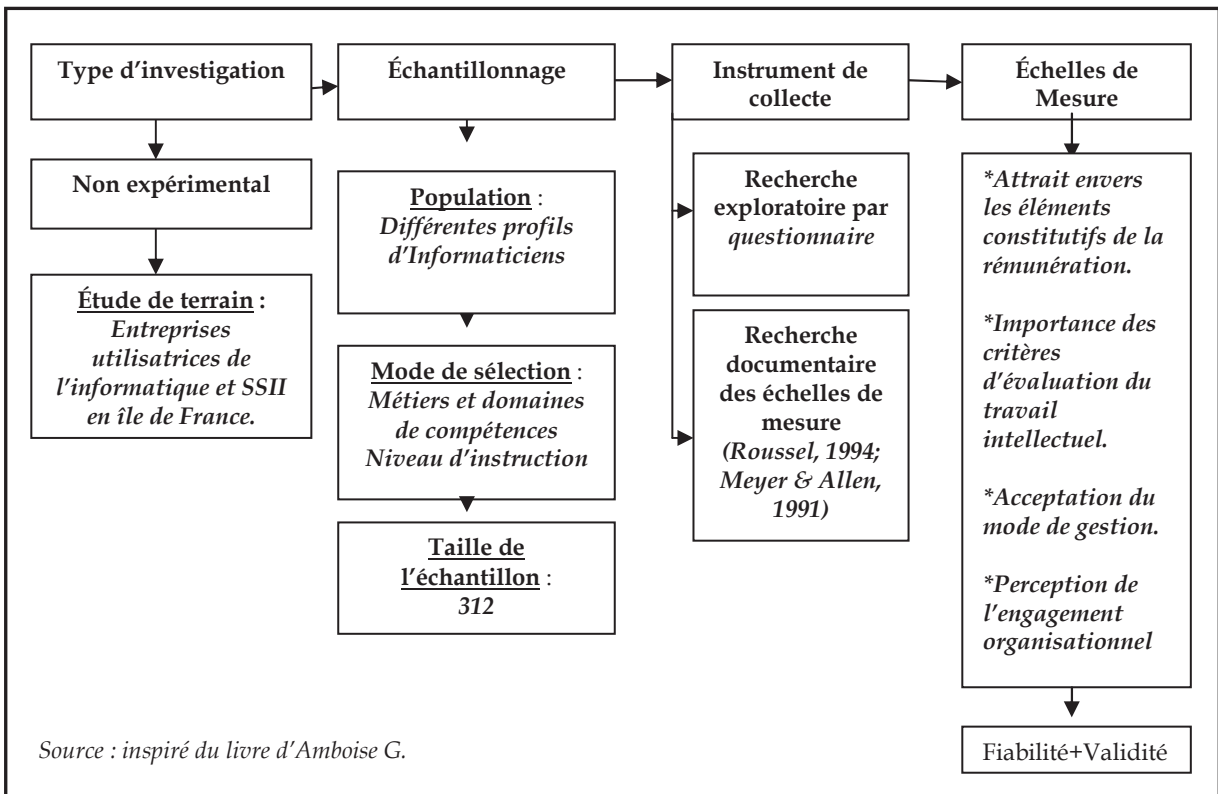
controversés qui cherchent à comprendre les différentes formes d'attachement bidimensionnel (O'Reilly & Chatman, 1986) ou tridimensionnel (Meyer & Allen, 1991), leurs déterminants et leurs conséquences sur les attitudes et les comportements humains au sein de l'organisation. Les travaux de Meyer et Allen (Allen & Meyer, 1990, 1996 ; Meyer & Allen, 1991, 1997) sont à cet égard les plus célèbres. L'adoption du cadre conceptuel d'Allen et Meyer oriente systématiquement vers les échelles de mesure développées par ces deux auteurs en 1991 et révisées en 1993 (Meyer, Allen & Smith, 1993). Cette échelle de mesure comporte dans sa version finale six items pour chacune des trois dimensions : affective, normative et calculée. L'instrument présenté et utilisé pour notre pré-enquête résulte de notre traduction croisée avec celles d'autres auteurs francophones (Vandenberghe, 1996). Disposer d'une échelle de mesure fortement reconnue par la communauté scientifique, et largement validée par les études empiriques (Mueller, al., 1992 ; Bartlett, 2001), même dans un contexte français (Vahe-Hennequin, 2000), est d'un apport incontournable pour notre recherche. Néanmoins, même s'il a fait l'objet de nombreuses validations, ce construit pose encore des problèmes de mesure (Foucher & al., 2004), justifiant pourquoi, nous le testerons dans le cadre de cette pré-enquête afin de vérifier sa validité auprès d'un échantillon d'informaticiens (ANNEXE 2).

Ces deux échelles de mesure représentant la rémunération et de l'engagement organisationnel, ont été soumises à l'approbation de cinq (5) informaticiens, d'un cercle d'amis⁹¹, lors d'entretiens semi-directifs, pour une validation des experts. L'idée derrière ces entretiens est d'assurer un rapprochement de la théorie aux pratiques et vocabulaires utilisés dans les milieux professionnels. Leur mise à l'épreuve passe par cette pré-enquête quantitative. Celle-ci a pour objet de sonder les perceptions des informaticiens en les invitant à exprimer leur degré d'accord ou de désaccord sur une échelle de Likert à cinq (5) niveaux.

En guise de synthèse, un schéma illustratif des étapes méthodologiques entrepris.

⁹¹ Sachant les difficultés d'accès aux entreprises dans la région parisienne, nous n'avons pas voulu épuiser les quelques contacts dont nous disposons dans le but de les préserver pour l'enquête finale.

Figure 4-4 : Les étapes et les décisions méthodologiques de la recherche



Section II – La recherche exploratoire : l'interprétation des résultats de la pré-enquête et l'ajustement du modèle de recherche

L'importance des écrits consacrés aux thèmes de la rémunération des compétences et de l'engagement organisationnel contraste avec le peu d'intérêt accordé à la relation entre ces deux concepts, notamment dans le contexte de l'entreprise française. De plus, cette relation n'a pas toujours été associée aux profils de Kws. Leurs attentes rémunératoires restent insuffisamment définies et peu comprises sur le terrain français. Ce qui explique en partie les difficultés de recrutement et les problèmes de turnover dont souffrent les entreprises du secteur informatique, et notamment les SSII. La recherche exploratoire⁹² participe dans ce sens à anticiper l'étude de l'impact de la rémunération des Kws sur le développement de leur engagement organisationnel. Ceci se justifie par deux principales raisons. Tout d'abord, en l'absence d'échelle de mesure spécifique aux Kws, elle nous aide à tester les variables explicatives mesurant les quatre dimensions de la structure de rémunération, et à vérifier la validité de l'échelle de mesure Meyer et Allen (1991) auprès d'une population de cadres informaticiens. Ensuite, la confrontation du modèle théorique conçu grâce à la revue de la littérature, aux résultats de la pré-enquête, nous permettra de tirer des hypothèses de recherche conformes à l'objet de notre étude. A l'issue de ce chapitre, nous disposerons d'un instrument de mesure pré-testé auprès de différents profils d'informaticiens, et prêt à être administré virtuellement à un échantillon d'informaticiens en île de France.

Il est toutefois de préciser le contexte d'étude de la pré-enquête exploratoire. Cet instrument de mesure est testé auprès d'un échantillon d'informaticiens tunisiens du secteur bancaire. Certes un tel choix est contraint, mais bénéfique dans la mesure où il respecte les critères de validité scientifique d'une recherche. Il est justifié par l'accès au terrain d'investigation français qui s'est avéré problématique. Des difficultés énormes ont été rencontrées pour obtenir des entretiens téléphoniques ou même des rendez-vous avec les DRH et les chefs des entreprises de la région parisienne. Ces derniers étaient très peu coopératifs faisant "*barrage*" à nos nombreuses tentatives d'accès à l'information sous prétextes de disponibilité, d'accessibilité, et de secret professionnel, etc. Ces barrières à l'accès au réel tant institutionnelles qu'humaines font que nous ne pouvons, dans les meilleurs des cas, qu'optimiser le choix de notre terrain en fonction des contraintes précitées.

⁹² Cette recherche exploratoire a fait l'objet d'un article publié par M. Le Berre et nous-mêmes en 2009 dans la Revue GRH ; N°73, pp. 37-53, 19 pgs.

L'intérêt de la pré-enquête est effectivement d'explorer des pistes de recherche parallèles qui nous soient plus accessibles. D'un point de vue épistémologique, un tel choix est scientifiquement valable. L'important est de disposer d'un instrument de mesure spécifique à un échantillon d'informaticiens sélectionné selon des critères homogènes (niveau d'instruction, domaine de compétence, statut, fonction, etc.). Une telle initiative permet d'assurer la neutralité de l'instrument de mesure par rapport au terrain d'investigation. La généralisation analytique de ses résultats à différents contextes d'étude, permet en effet de reconnaître sa fiabilité et validité⁹³. D'un point de vue méthodologique, nous n'avons pas voulu épuiser nos sources d'informations dans le cadre de la pré-enquête afin de les préserver pour l'enquête finale.

1) Les résultats et interprétations de la pré-enquête

Dans notre pré-enquête exploratoire, nous avons pu accéder à 16 banques de même taille et interroger 160 cadres informaticiens tunisiens. Le questionnaire est administré par voie *directe*. Les objectifs d'une telle démarche sont multiples : (1) elle nous permet de rassurer les répondants quant à l'aspect confidentiel et anonyme des questionnaires ; (2) elle nous permet de vérifier si les informaticiens répondent aux critères de la cible (niveau d'instruction élevé, statut de cadre) ; (3) elle nous donne l'occasion de vérifier par nous-mêmes la compréhension des différentes ; (4) elle réduit le nombre des données manquantes ; et (5) elle permet un gain de temps et d'argent dans la collecte des questionnaires.

La population étudiée dans le cadre de cette pré-enquête exploratoire est dans la majorité masculine⁹⁴ ayant une tranche d'âge partagée entre [18-29] et [30-39]⁹⁵, et disposant d'une ancienneté de moins de 2 ans⁹⁶. Les spécificités de cette nouvelle catégorie de travailleurs, notamment les études d'ingénieurs poussées⁹⁷, les exigences du métier d'informaticien⁹⁸, les évolutions récentes de la technologie informatique et les opportunités d'emploi recherchées, expliquent à bien des égards les résultats trouvés. Souvent, la volatilité des informaticiens concerne davantage ceux ayant les plus expérimentés dans la mesure où leur valeur marchande

⁹³ Dans une posture positiviste, un instrument de mesure fiable produit les mêmes résultats quelle que soit la personne qui l'utilise et à n'importe quel moment. Il est valide quand il donne toujours la bonne réponse. Quand il s'agit d'un positionnement intermédiaire, il incombe au chercheur de justifier sa démarche suivie en garantissant des résultats non biaisés et des connaissances valides, cité par Mbengue et Derumez (1999 : p.8), Option citée.

⁹⁴ Une proportion de 85% d'hommes contre 15% de femmes.

⁹⁵ Ces tranches d'âge représentent respectivement un pourcentage de 38% et 47%.

⁹⁶ Un pourcentage de 33% contre une moyenne de 19% pour une ancienneté comprise entre [2-5] et [5-8].

⁹⁷ Les études d'ingénierie poussées sont souvent prisées par des hommes et peu de femmes les engagent. Contrairement à d'autres filières telles que les études de gestion où les mastères y sont majoritairement suivis par une population de femmes (Site web CNF de Tunis).

⁹⁸ Le métier d'informaticien ne peut pas être fait dans un cadre administratif fixe et déborde largement de l'horaire de travail conventionnel.

augmente en fonction de leur degré de professionnalisme et d'expertise. Par conséquent, les entreprises semblent recourir aux services des profils jeunes et moins expérimentés ; mais plus créatifs, moins coûteux et plus susceptibles de faire carrière chez elles, expliquent qu'ils représentent la plus grande part de notre échantillon.

1.1) Les analyses quantitatives des données collectées

L'analyse quantitative des données est menée en deux temps. Dans un premier temps, une analyse factorielle exploratoire est effectuée en utilisant le logiciel SPSS 15.0 permettant de mesurer la fiabilité et la validité des items dont l'objectif est de vérifier que chaque groupe d'items étudiés soit représentatif de la dimension qui lui est associée, autrement une purification pas-pas est élaborée (Igalens & al, 1998). Ensuite, dans un deuxième temps, les résultats factoriels obtenus sont vérifiés grâce à une analyse confirmatoire effectuée sur STATISTICA 7 afin de s'assurer de la convergence des résultats.

1.1.1) L'analyse factorielle exploratoire

La mesure de la dimensionnalité des systèmes de rémunération perçus par les informaticiens repose sur certains indices. L'indice de KMO (0,733) et le test de sphéricité de Bartlett ($p=0,000$) permettent l'analyse factorielle. Des 12 items initiaux, les résultats obtenus de l'ACP, nous retenons 8 items répartis sur trois facteurs distincts : le premier facteur constitué de 4 items traduit *la perception négative de la gestion des salaires* ; le deuxième facteur constitué de 2 items exprime *les modes de rémunération au mérite* ; enfin, le dernier facteur représente *la perception positive des pratiques d'intéressement* (2 items). Les 5 items non retenus expliquent une faible qualité de représentation des pratiques traditionnelles de rémunération telles que les avantages sociaux.

Tableau 4-2 : La structure de la rémunération et sa fiabilité

Items	Facteur1	Facteur 2	Facteur 3	Alpha
Gestion salaires_1	0,834			0,81
Aug. salaire_1	0,834			
Aug. salaire_3	0,765			
Gestion salaires_4	0,665			
Equité salaire_2		0,835		0,65
Equité avantages_1		0,811		
Intéressement_2			0,882	0,71
Intéressement_3			0,845	
Variance expliquée (T=70,058%)	31,48%	19,49%	19,08%	

La même méthodologie d'analyse des données est également adoptée pour la mesure du modèle d'engagement organisationnel d'Meyer et Allen appliqué à notre population d'informaticiens, l'analyse en composantes principales (ACP) nous permet dans un premier temps de confirmer la légitimité factorielle : l'indice de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) de 0,818 est supérieur au seuil de critique de 0,7 et le test de sphéricité de Bartlett ($p=0,000$) est significatif. Elle nous permet dans un second temps d'identifier une structure tridimensionnelle réduite à 10 items après une purification "pas à pas" de l'échelle, et ayant une contribution factorielle supérieure à 0,5. La fiabilité ou la cohérence interne des items retenus constituant une seule dimension ont été évaluées par le coefficient d'alpha de Cronbach (α). La dimension affective retient 3 items. La dimension normative est constituée de 3 items. La dimension calculée retient 3 items retenus. L'engagement affectif (0,903) et normatif (0,795), présentent une bonne cohérence interne contrairement à l'engagement calculé. Pourtant, malgré sa faible fiabilité (0,493), cette dimension participe à expliquer 15,52% de la variance. De plus, la sensibilité d'alpha de Cronbach (α) au nombre d'items dans le sens où plus nous éliminons d'items plus la fiabilité diminue (Darpy, 1999, 2003), justifie le maintien de cette dimension (Tableau 4-3).

Tableau 4-3 : La structure de l'engagement organisationnel et sa fiabilité

Les items	Affectif	Normatif	Calculé	Alpha
E. affectif_2	0,815			0,903
E. affectif_4	0,883			
E. affectif_5	0,840			
E.affectif_6	0,816			
E.normatif_2		0,808		0,795
E.normatif_3		0,845		
E.normatif_4		0,613		
E.calculé_3			0,686	0,493
E.calculé_4			0,742	
E.calculé_5			0,667	
Variance expliquée (T=68,41%)	31,535%	21,356%	15,516%	

1.1.2) L'analyse factorielle confirmatoire

Dans le but de vérifier la stabilité des échelles de mesure et d'obtenir une structure factorielle bien ajustée aux données empiriques de l'engagement organisationnel et des systèmes de rémunération, une analyse factorielle confirmatoire (AFC) est effectuée en utilisant le logiciel STATISTICA 7. Les contributions factorielles sont estimées par les paramètres d'ajustement de maximums de vraisemblances. Les résultats ainsi obtenus mettent en évidence la qualité satisfaisante de l'ajustement du modèle théorique aux données empiriques compte tenu du nombre d'élevé d'items, de la forte colinéarité entre les variables et de la complexité du modèle (Tableau 4-4). L'indice de Chi-2/ddl, le RMSEA, le

NNFI, CFI et RMR respectent les seuils critiques préconisés. La valeur FGI (0.865) et de l'AGFI (0.855) est acceptable comparativement aux valeurs obtenues par des études récentes utilisant le modèle tridimensionnel de l'engagement dans des contextes culturels différents (Trabelsi, 2002 ; El Akremi & Trabelsi, 2003 ; Chen & Francesco, 2003, Cheng & Stockdale, 2003).

Tableau 4-4 : Les indices d'ajustement du modèle confirmatoire

Indices	Valeurs	Seuils
Chi2/ddl	777, 604/236=3, 29	2 à 5
GFI	0.865	>0,9
AGFI	0.802	>0,9
RMSEA	0.052	<0,6
NNFI	0.927	>0,9
CFI	0.946	>0,9
RMR	0.083	Proche de 0

Le calcul des scores factoriels des items permet de mesurer leur contribution pour chaque variable, ceux inférieures à 0,4 sont éliminés. Il permet aussi de vérifier la fiabilité convergente des items retenus en comparant le Rhô de Jöreskog (ρ) avec l'alpha de Cronbach (α). Les résultats figurant dans le tableau ci-après indiquent d'une manière générale, une fiabilité satisfaisante des échelles de mesures relatives aux deux construits (Tableau 4-5). Cependant, la dimension calculée de l'engagement organisationnel présente une fiabilité convergente moyenne, malgré sa bonne contribution factorielle (Fornell & Larcker, 1981).

Tableau 4-5 : Les contributions factorielles et fiabilité convergente

Les items	Variables	Items	Scores	$\rho > 0,7$	Apha
Rémunération	Augmentation	G°Salaire_1	0,814	0,816	0,806
		Aug_1	0,774		
		Aug_3	0,628		
		G°Salire_4	0,646		
	Mérite	N. Salaire_2	0,763	0,729	0,646
		Aug_3	0,752		
	Engagement	Intéressement	Int_2	0,515	0,758
Int_3			0,999		
E.affec_2			0,790	0,898	0,903
E.affec_4		0,862			
Affectif		E.affec_5	0,849		
	E.affec_6	0,824			
	Normatif	E.norma_2	0,799	0,849	0,795
		E.norma_3	0,884		
E.norma_4		0,736			
Calculé	E.cal_3	0,999	0,6	0,493	
	E.cal_4	0,427			

Se référer à la fiabilité des échelles de mesure est certes une condition nécessaire, mais insuffisante pour vérifier la qualité globale de notre instrument de mesure. Celle-ci est complétée par le calcul de la validité convergente et discriminante (Roussel & al. 2002). Compte tenu des résultats figurant dans le Tableau 4-6, nous pouvons confirmer d'une part, la bonne corrélation entre les items expliquant le même construit puisque les Rhô de validité convergente (ρ_{vc}) sont supérieurs au seuil critique ($>0,5$) ; et d'autre part, la forte discrimination entre les items mesurant des construits différents puisque les carrés de la corrélation entre les variables latentes sont inférieurs aux Rhô de la validité convergente. La structure tridimensionnelle peut être aussi confirmée de l'engagement organisationnel, et le maintien des systèmes de rémunération perçus par les informaticiens.

Tableau 4-6 : La validité des échelles de mesure

	(ρ_{vc})	Avanc.	Rétrib.	Interess.	Affectif	Normatif	Calculé
(ρ_{vc})		0.529	0.573	0.633	0.689	0.654	0.528
Avancement	0.529						
Mérite	0.573	0,288					
Intéressement	0.633	0,026	0,125				
E.affectif	0.689	0,098	0,085	0,004			
E.normatif	0.654	0,226	0,145	0,000	0,541		
E.calculé	0.528	0,154	0,019	0,007	0,022	0,068	

1.2) L'interprétation des résultats de la pré-enquête

Il en ressort des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires, trois facteurs décrivant la perception des informaticiens à l'égard de *la gestion des salaires, la rémunération au mérite* et *l'intéressement*. Quand à l'engagement organisationnel des informaticiens, sa *structure tridimensionnelle* est validée en dépit de quelques réserves statistiques concernant la forte corrélation entre la forme affective et normative. Il s'agit dès lors d'interpréter l'apport de ces variables pour l'affermissement des concepts et du modèle de recherche.

1.2.1) Interprétation des trois facteurs de la rémunération

Trois principaux facteurs décrivent les perceptions des informaticiens tunisiens de leurs systèmes de rémunération. Tout d'abord, *une perception négative de la gestion des salaires* dont les caractéristiques sont : l'ancienneté, la lenteur des modalités d'avancement et l'absence de mode de gestion incitatif, stimulant et au

mérite. Ensuite, *une perception positive du ratio contribution/rétribution*. Ils traduisent l'équité perçue non pas par rapport aux référents internes (les collègues) et externes (les confrères), mais en termes d'efforts, et d'investissements consentis dans le travail. En effet, il semble que les informaticiens comparent leurs contributions par rapport aux rétributions reçues en se référant à leurs propres attentes. Enfin, *une perception positive à l'égard des pratiques d'intéressement* telles que les participations au capital et aux résultats.

Cette recherche exploratoire démontre clairement le déni des cadres informaticiens envers les systèmes de rémunération classiques basés sur l'ancienneté ; ils expriment au contraire ouvertement leurs attentes en matière de rémunération au mérite ; de modes de rémunération incitatifs et stimulants ; et des pratiques d'intéressement. Un tel constat est en cohérence avec certains travaux antérieurs (Despres & Hiltrop, 1995, Hiltrop, 1999 ; Kinnear & Sutherland, 2000 ; Horwitz & al. 2003). Le rejet des items non significatifs relatifs aux avantages divers et d'autres financiers ne tenant pas compte de leurs particularités, est explicatif de leur inadéquation à ces profils de Kws. Despres et Hiltrop (1995) sont indignés par l'inadéquation de telles politiques à un management efficace des KW. Ces résultats convergent avec une étude que nous avons menée auprès d'un échantillon constitué d'informaticiens tunisiens, dans laquelle les pratiques d'intéressement sont mieux perçues par rapport aux avantages sociaux qui semblent être insuffisantes (Trabelsi, 2002 ; El Akremi & Trabelsi, 2003). Le manque d'attrait envers les avantages divers se confirment auprès d'autres populations de Kws (Kinnear & Sutherland, 2000 ; Horwitz & al., 2003).

1.2.2) Interprétation des trois facteurs de l'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel des informaticiens tunisiens semblent marqué par à la fois *un sentiment d'identification* à leurs banques, *un devoir moral* vis-à-vis d'elle ; et *un attachement calculé* fortement influencé par "*l'absence d'alternatives perçue*". Certes, la fiabilité et la validité de la structure tridimensionnelle de l'engagement organisationnel sont approuvées ; mais, elle se prête tout de même à quelques suspicions en ce qui concerne d'une part, *la corrélation⁹⁹ entre les engagements affectif et normatif* (Meyer & al., 2002 ; Foucher & al., 2003), et d'autre part, *le caractère distincts des deux sous-dimensions de l'engagement calculé¹⁰⁰* (Bentein & al., 2004). Ceci justifie les difficultés de mesure de l'engagement organisationnel, à nos jours sujets à des débats théoriques contrastés tels que nous les avons clairement expliqué dans le chapitre 2.

⁹⁹ Certes les deux dimensions de l'engagement affectif (validité de 0,680) et normatif (0,654) sont distinct, mais la corrélation entre eux est relativement élevée (0,541~0,654).

¹⁰⁰ D'après l'analyse confirmatoire, l'engagement organisationnel est constitué par deux items représentant chacun une sous-dimension : les sacrifices perçus et le manque d'alternatives.

2) L'ajustement du modèle théorique

Sachant que certaines hypothèses posées dans le chapitre précédent, ne sont pas solidement fondées sur des apports théoriques, cette recherche exploratoire nous permet de mesurer et tester les éventuelles relations de causalités entre les variables étudiées afin de consolider notre modèle théorique ; et l'ajuster compte tenu des spécificités des systèmes *Competency-based pay* et des particularités des Kws.

2.1) les relations de causalité entre la rémunération perçue et l'engagement organisationnel

Les relations de causalité entre les variables explicatives de la rémunération globale et les variables à expliquer de l'engagement organisationnel sont déterminées grâce aux méthodes des équations structurelles (Valette-Florence, 1988, Igalens & al. 1998). Les travaux antérieurs démontrent une relation confirmée, mais qui demeure aléatoire selon les croyances et les perceptions de la population étudiée (Meyer & Allen, 1997). Dans deux de nos travaux antérieurs portant sur l'influence des pratiques de GRH sur le développement de l'engagement organisationnel des informaticiens, nous sommes parvenus aux conclusions suivantes :

Tout d'abord, la première met l'accent sur l'impact positif de la rémunération perçue sur les engagements normatif et calculé (Trabelsi, 2002). En revanche, la seconde révèle une relation négative entre l'engagement normatif et la rémunération perçue avec une présence prédominante des items relatifs aux avantages financiers et spécifiques aux informaticiens (El Akremi & Trabelsi, 2003). Ce constat qui semble paradoxal concorde avec les résultats de l'étude de Meyer et Smith (2000). Il semble, tout d'abord, que la rémunération a un effet positif sur l'engagement normatif. Toutefois, très souvent *le désengagement des Kws et leur intention de départ ont été associés à l'insuffisance de certaines pratiques de rémunération et à leur inadéquation à leurs profils de compétences.*

Ensuite, sachant que l'engagement calculé prédit l'intention de départ, ces mêmes travaux dévoilent le caractère distinct des dimensions sous-jacentes à cette forme d'engagement ; ainsi, dans la première, la rémunération a un impact positif sur « l'absence d'alternative perçue » ; alors que dans la seconde, « les investissements sacrifiés » sont influencés positivement par la formation et la responsabilisation ; donc, *le système Competency-based pay associant tout à la fois formation, responsabilisation et rémunération a un impact puissant sur l'engagement calculé de ces profils de Kws, pouvant conduire au départ volontaire s'il ne répond pas à leurs attentes.*

Les effets à la fois distincts et contradictoires des éléments de la rémunération perçue sur la nature de l'engagement, et le besoin fort présent des informaticiens à une rémunération qui leur soit mieux appropriée, nous ont ainsi amené à approfondir et peaufiner nos résultats de recherche, dans l'objectif d'apporter une meilleure connaissance des variables d'actions des rémunérations les plus "attachantes".

2.1.1) Interprétation des résultats du modèle structurel de la pré-enquête

Le modèle structurel obtenu grâce aux méthodes d'équations structurelles présente les relations de causalité entre les variables de la rémunération extrinsèque (la structure et gestion de la rémunération, des rétributions au mérite et les pratiques d'intéressement) et l'engagement tridimensionnel des informaticiens¹⁰¹. D'après ce modèle, deux relations significatives expliquent les effets de ces variables d'actions sur l'engagement organisationnel.

La première relation montre une influence positive de la rémunération au mérite sur les dimensions affective ($\beta=0,70$; $T=4,76$) et normative ($\beta=0,75$; $T=4,80$) de l'engagement organisationnel des informaticiens, tout contrairement à la dimension calculée ($\beta=-0,05$; $T=-0,46$). Plus les informaticiens perçoivent *un rapport équitable entre leurs contributions et leurs rétributions*, plus ils développent un engagement affectif et normatif au détriment d'un engagement calculé.

La deuxième relation met en relief les effets de la gestion des salaires, notamment les augmentations salariales, sur les seules dimensions calculée et normative des informaticiens. Il paraît en effet que *la perception de l'injustice procédurale et l'inadéquation des critères relatifs aux augmentations des salaires* agit négativement sur leur engagement normatif ($\beta=-0,36$; $T=-3,53$) au profit d'un engagement calculé significatif ($\beta=0,37$; $T=3,95$) ; donc, quand les augmentations des salaires sont basées sur *l'ancienneté* et non pas sur *le mérite* ; et quand elles sont *lentes* et non pas *incitatives* et *stimulantes*, il est tout à fait légitime que les informaticiens éprouveraient beaucoup moins de culpabilité à quitter l'entreprise. En revanche, plus les informaticiens perçoivent négativement les augmentations salariales, plus ils développent un engagement calculé. Il s'agit d'un attachement calculé basé sur la *perception de l'absence d'alternatives perçue*.

Enfin, *l'intéressement* a certes un impact positif ; mais peu significatif sur la dimension affective ($\beta=0,16$; $T=1,65$) et normative ($\beta=0,13$; $T=1,31$) et pas du tout significatifs sur la dimension calculée ($\beta=-0,09$; $T=-0,92$) ; ceci confirme la valence

¹⁰¹ La figure du Modèle structurel est présentée dans l'article publié par M. Le Berre et nous-mêmes en 2009 dans la Revue GRH ; N°73, pp. 37-53, 19 pgs.

attachée par ces profils de Kws aux modes de rémunération incitatifs et des pratiques d'intéressement stimulantes (Kinnear & Sutherland, 2000).

2.1.2) Discussion des variables d'action issues du Modèle structurel de la pré-enquête

Même si notre échelle de mesure de la pré-enquête porte tout particulièrement sur la perception de l'équité et la justice procédurale des quatre dimensions de la rémunération (salaire, augmentation de salaire, avantages divers et gestion des salaires) auxquelles nous avons rajouté quelques pratiques d'intéressement (participation aux bénéfices, participation au capital et primes exceptionnelles), il en ressort des résultats, un pouvoir prédictif de certains composants de la rémunération tels que *la rémunération au mérite* et *l'intéressement* contre des augmentations de salaires et des avantages divers non significatifs face à l'engagement organisationnel.

Il semble que ces profils de compétences s'engagent en fonction des considérations manifestées à leur égard à travers des pratiques basées sur la valorisation de leurs compétences et la reconnaissance de leurs contributions. La reconnaissance par la participation s'inscrit dans une optique qui vise à repenser la manière de gérer les Kws en les appréhendant non pas comme des coûts, mais plutôt comme une source de création de valeur (Lawler III, 1993 ; Tremblay & coll., 2000). Les travaux antérieurs démontrent effectivement l'attrait au partage des résultats et de la propriété (Mothie & Wiedemann-Goiran, 2000). Ils affirment en outre, les effets bénéfiques de cette relation sur la diminution de l'intention de départ et le turnover (Baron & al. 2001, Thompson & Heron, 2002). Ils attestent même de leur efficacité pour attirer, motiver et retenir ces profils de compétence (Horwitz & al., 2003). Il semble, en effet que les systèmes de rémunération les mieux perçus par les informaticiens sont ceux qui répondent à leurs propres attentes et ceux qui reconnaissent leurs contributions à la performance de l'organisation.

Quant aux modalités de gestion de la rémunération telle que perçue par ces profils de Kws, les résultats obtenus mettent l'accent sur la perception positive à la fois du *ratio contribution/rétribution* et des *pratiques de rémunération incitatives*, qui contraste avec une perception négative des systèmes de rémunération basés sur l'ancienneté, la lenteur et non distinctifs des profils de compétences. Quant par exemple, la gestion des augmentations de salaire est standardisée et peu adaptée à ces profils de compétence, leur insuffisance et leur inadéquation peut expliquer le manque d'engagement organisationnel. La perception des modes de gestion de la rémunération perçus comme *inéquitables* et *injustes* implique également un faible engagement envers l'organisation. De même, la comparaison du rapport contribution/rétribution par rapport aux *attentes* influence également la perception de l'équité et par conséquent l'engagement organisationnel. Ce résultat va dans le

même sens que les nombreux plaidoyers qui appellent à instaurer l'équité et la justice organisationnelle vis-à-vis de ces « *Politically Skilled* »¹⁰² (Tremblay & Sire, 1999). Reconnaître le mérite des Kws à travers des modes de rémunération équitables et incitatifs, les motivent à adhérer volontairement aux valeurs et aux objectifs de l'organisation et à contribuer davantage à la création de valeur ajoutée (Lawler & coll., 1993 ; Pfeffer, 1998 ; Tremblay & coll., 2000).

2.2) Modèle structurel et hypothèses de recherche

Sachant que nos hypothèses théoriques de recherche ont été tirées d'une littérature pas forcément axée sur les spécificités de l'approche Competency-based pay et les particularités des profils de Kws ; alors l'intérêt de cette discussion est de mettre l'accent sur les variables d'action les plus pertinents issues de notre recherche exploratoire auprès d'une population de Kws dans le but de consolider ses hypothèses de recherche et d'ajuster le modèle structurel final.

2.2.1) Les variables d'action issues du modèle structurel de la pré-enquête

Des cinq (5) dimensions de la rémunération étudiées : le salaire, les augmentations de salaire, la structure et la gestion de la rémunération, les avantages divers et l'intéressement, les résultats de la pré-enquête n'en retiennent que trois facteurs : (1) la gestion des salaires ; (2) la rémunération aux mérite ; et (3) l'intéressement, nous pouvons émettre les hypothèses suivantes :

Tableau 4-7 : Les variables d'action relatives à la structure de rémunération

Variables d'action de la pré-enquête	Hypothèses de la recherche
La rémunération fixe est composée de salaire et augmentations salariales.	H ₁ : La rémunération fixe liée au mérite individuel a un impact positif sur l'engagement organisationnel des Kws.
La rémunération variable est composée des pratiques d'intéressement telles que la participation aux bénéfices, la participation au capital et les primes ou bonus exceptionnelles	H ₂ : La rémunération variable incitative a un impact positif sur l'engagement organisationnel des Kws.
Les avantages divers sont composés d'avantage en nature et d'autres sociaux.	H ₃ : Les avantages divers n'ont pas d'impact sur l'engagement organisationnel des Kws.

¹⁰² Pfeffer utilise cette notion pour désigner les *Knowledge workers*.

2.2.2) Les variables d'action issues du modèle structurel de la pré-enquête

Des variables d'action relatives aux modalités de gestion spécifiques à la rémunération des Kws, nous retenons du modèle structurel de la pré-enquête celles les plus pertinentes. L'objectif est de cerner les critères pouvant avoir un pouvoir attractif et prédictif sur l'engagement organisationnel de ces profils de compétences.

Tableau 4-8 : Les variables d'action relatives aux modalités de gestion rémunératoire

Variabiles d'action de la pré-enquête	Hypothèses de recherche
Les critères d'évaluation de la rémunération des Kws.	H ₄ : Les critères d'évaluation basés sur l'ancienneté ont un impact négatif sur l'engagement organisationnel des Kws. H ₅ : Les critères d'évaluation basés sur la valorisation des compétences et la reconnaissance des performances ont un impact positif sur l'engagement organisationnel des Kws.
Lorsque de tels éléments constitutifs de la rémunération sont évalués sur la base des critères d'évaluation de l'emploi, les informaticiens s'engagent par calcul.	H ₆ : L'équité individuelle perçue du système de rémunération a un impact positif sur l'engagement organisationnel des Kws.

Sachant que « les hypothèses posées au début d'une recherche conditionnent l'efficacité et la pertinence des questions choisies, l'enquête peut être paralysée par toute découverte qui remettrait en question ses propres termes » (Couvreur & Lehuede, 2002). Ainsi, les hypothèses ci-dessous tirées des relations de causalité entre les variables d'actions identifiées et l'engagement tridimensionnel, vont nous aider à construire un instrument de mesure plus adapté à notre problématique de recherche, et mieux approprié à notre échantillon d'informaticiens.

La recherche exploratoire n'est pas une fin en soi, mais c'est un moyen qui nous a permis le passage du cadre théorique à celui opératoire. Le travail d'opérationnalisation de l'étude s'est concentré sur la traduction des variables d'intérêt : la rémunération et l'engagement organisationnel, en des indicateurs susceptibles d'être observés et mesurés par *des échelles de mesures*.

Section III – La construction de l’instrument de mesure

La construction de l’instrument de mesure est une étape cruciale dans une recherche parce que la qualité de celui-ci conditionne la validité scientifique des connaissances produites. Le questionnaire multi-échelles est l’outil de collecte des données quantitatives à mobiliser dans le cadre de l’étude de terrain.

1) La rédaction du questionnaire multi-échelles

Dans sa version finale, le questionnaire multi-échelles est réparti en quatre (4) échelles. Les trois (3) premières échelles portent respectivement sur la mesure de l’attrait pour les composants de la structure de rémunération, l’importance des critères d’évaluation du travail intellectuel et l’acceptation des modes de gestion de la rémunération. Ces échelles de mesure ont été construites suite aux lectures théoriques et aux résultats de la pré-enquête exploratoire. Quant à la deuxième (2) partie du questionnaire, la présence d’échelle de mesure de référence de Meyer et Allen (1991) nous a largement facilité la mesure de l’engagement organisationnel. A ces deux parties, nous avons intégré une troisième pour mesurer les caractéristiques démographiques et firmographiques de l’échantillon. Ces parties sont équilibrées en termes de nombre d’items les constituant. Le questionnaire a été pré-testé auprès de dix (10) informaticiens ; il leur a été administré d’une manière semi-directive ; suite à quoi nous avons gardé cette version.

1.1) La mesure des variables sociodémographiques et firmographiques

Sachant l’hétérogénéité de notre terrain d’investigation, nous avons introduit dans une première page, plusieurs critères sociodémographiques et firmographiques afin de définir un profil individuel et professionnel pour notre population d’informaticiens. Kinnear et Sutherland (2000) proposent dans ce sens, de s’intéresser à une population de kws plutôt qu’à un groupe spécifique pour l’étude des stratégies de rétention les mieux appropriées. Parmi *les critères sociodémographiques* les plus étudiés, *l’âge, le sexe, le niveau d’instruction et le statut familial*¹⁰³.

Concernant *les critères firmographiques*, nous avons adopté dans notre recherche, les critères les plus communément étudiés tels que : *les secteurs d’activité, la taille de l’entreprise, les types de contrat, le taux de turnover chez les Kws, l’ancienneté, l’expérience, la catégorie socioprofessionnelle, le domaine de compétence et les types d’entreprise* en se basant de certaines références clés. Horwitz et al. (2003), se sont focalisés sur les caractéristiques relatives aux *secteurs d’activité, la taille de l’entreprise,*

¹⁰³ Ces critères sociodémographiques ont été bien explicités dans le chapitre 2, troisième section.

les types de contrat, et le taux de turnover chez les Kws. D'après les résultats de leurs recherches en Asie de l'Est, sur les six secteurs d'activité étudiés quatre sont de grands employeurs de Kws à savoir : électronique, les R&D, les TI, et la Télécommunication¹⁰⁴. Il s'agit dans la plupart d'entreprises de grandes tailles qui n'hésiteraient pas à proposer des CDI en vue de fidéliser ces profils de compétences dont le turnover est plus élevé que chez les autres catégories de travailleurs. De plus, la relation entre les variables de rémunération et l'engagement organisationnel est plus forte dans les entreprises de grande taille. Kinnear et Sutherland (2000) se sont intéressés aussi à l'ancienneté ; Cohen et Hudecek (1993) distinguent entre professionnels/non-professionnels, personnel administratif/gestionnaire ; et cadres et non-cadres. D'après ces auteurs, il semble que l'engagement organisationnel serait plus fort chez les cadres supérieurs et les professionnels. La variable *types d'entreprise* a été intégrée en raison des caractéristiques spécifiques de notre échantillon¹⁰⁵, notamment les entreprises utilisatrices se distinguent des SSII par leurs politiques de rémunérations, mais aussi de GRH adoptées à l'égard de ces profils de compétences¹⁰⁶ ; ce choix également justifié par la difficulté de distinguer, en amont de la collecte des données, les informaticiens appartiennent aux unes ou aux autres. Toutefois, en dépit de l'hétérogénéité de notre échantillon, celui-ci représente un même corps de métiers. Il serait intéressant de savoir si de tels critères peuvent être discriminants face à l'engagement organisationnel de cette population.

Tableau 4-9 : Les variables démographiques et firmographiques

Variables sociodémographiques	Variables firmographiques
Sexe	Catégorie socioprofessionnelle
Situation matrimoniale	Ancienneté
Nombre d'enfants	Expérience
Age	Nombre de fois ayant changé d'employeur
Niveau d'instruction	Types de contrat
	Domaine de compétence
	Secteurs d'activité
	Taille de l'entreprise
	Types d'entreprise

1.2) La mesure des variables explicatives de la rémunération

Les trois (3) échelles de mesure de la rémunération globale sont construites sur la base des lectures exploratoires et des résultats issus de la pré-enquête.

¹⁰⁴ Les six groupes industriels : électronique ; technologie informatique ; télécommunication ; recherche et développement dans la biotechnologie, les sciences de la vie, les sciences et la technologie ; les services financiers et de consulting, et le gouvernement.

¹⁰⁵ Pour plus de détails, revoir la troisième section de Lors de l'étude du terrain d'investigation.

¹⁰⁶ Pour plus d'explication, voir choix du terrain d'investigation.

1.2.1) L'échelle de mesure des attentes à l'égard des composants de la structure de rémunération

L'échelle de mesure des attentes à l'égard des différents éléments constitutifs de la rémunération obéit à la catégorisation proposée par Patrice Roussel (1994). Ce choix est motivé par de nombreuses raisons. Tout d'abord, cet auteur a construit, dans un contexte français, une échelle de mesure de la satisfaction à l'égard de la rémunération en s'inspirant principalement des travaux de Heneman et Schwab (1985)¹⁰⁷ et ceux de Nadler et Lawler (1977). Les questionnaires respectifs de ces auteurs cités se rapprochent dans une certaine mesure de la problématique de notre recherche. Les résultats de la pré-enquête nous ont confirmé la pertinence de la catégorisation proposée P. Roussel. Le questionnaire de Nadler et Lawler (1977) porte sur la mesure des attentes performance-résultats et de valence au travail a été adapté par P. Roussel pour la mesure de la rémunération globale.

Le recours au questionnaire de Roussel (1994) nous permet d'interroger les informaticiens sur leurs attentes à l'égard des composants de la structure de la rémunération dont il propose également la classification. Celle-ci concilie trois types d'approches : juridique, économique et de gestion en apportant un éclairage sur les composants de la rémunération pouvant être utilisés comme des variables d'action sur les attitudes et les comportements des cadres en France. Cette structure est élaborée suite à une enquête menée dans un contexte français auprès d'une population de 239 cadres-salariés qui avaient à apprécier le caractère distinct des différentes catégories de la rémunération : rémunération fixe, rémunération variable, rémunération différée, et avantages divers. Sachant que cette échelle de mesure est testée et validée¹⁰⁸ pour l'évaluation de l'efficacité de la rémunération sur la satisfaction et la motivation au travail, il nous semble intéressant de l'adapter à l'étude de l'engagement organisationnel des informaticiens.

Plus explicitement, nous adoptons les définitions relatives aux composants de la structure de la rémunération et la technique de mesure, mais en l'adaptant à la mesure de l'attrait de tels composants selon les lunettes cognitives des informaticiens. L'intérêt pour cette structure est également motivé par l'absence de travaux antérieurs, notamment dans un contexte français, ayant traité les effets de telles variables de la rémunération globale sur l'engagement organisationnel. Les principaux travaux existants abordent un composant de la rémunération variable et non pas le concept dans sa globalité. A titre d'exemples, Commeiras (1998) s'est intéressée à l'étude de l'intéressement légal comme composante de la stratégie

¹⁰⁷ Pay Satisfaction Questionnaire.

¹⁰⁸ Roussel P. (1994 :p.282), Option citée. Coefficient de fiabilité mesuré par alpha de Cronbach= 0,9324

d'implication organisationnelle. Poulain-Rehm (2004), a étudié l'influence des stock-options sur l'implication organisationnelle des cadres. Nous avons également veillé à la distinction entre primes individuelles et primes collectives en raison de la polémique au sujet de l'attractivité des régimes d'intéressement individuels plutôt que ceux collectifs pour les Kws (Zingheim & Schuster, 1993; Kuhn & Yockey, 2003). Cette échelle de mesure comprend vingt (20) items qui reprennent la structure et les définitions fournies par P. Roussel (1994) de ses différents composants (Encadré 4-1).

Encadré 4-1 : Echelle de mesure de l'attrait à l'égard des composants de la structure de rémunération

Les propositions suivantes concernent votre perception des éléments constitutifs de la rémunération. Veuillez indiquer pour chacune d'entre elles le niveau d'attrait correspondant le plus à vos attentes.

- 1) J'ai un attrait particulier à l'égard de chacun de ces éléments constitutifs de ma rémunération :
 - 1.1) Rémunération fixe (*salaire de base, 13^{ème} mois, prime d'ancienneté, etc.*);
 - 1.2) Rémunération variable (*prime d'objectif, d'intéressement, de résultat, etc.*);
 - 1.3) Rémunération différée (*Revenus d'un PEE, du système d'actionnariat, etc.*);
 - 1.4) Avantages divers (*remboursements des frais, avantages en nature, dépenses sociales et de loisirs, régimes complémentaires de retraite et de prévoyance*).

- 2) Je sacrifierai bien volontier une augmentation de ma rémunération fixe pour avoir en échange :
 - 2.1) Une prime individuelle liée à mes performances au travail (*prime d'objectif, de responsabilité, etc.*);
 - 2.2) Une prime collective liée aux résultats et fruits de la croissance de l'entreprise (*participation aux résultats et/ou intéressement*);
 - 2.3) Un dividende lié au Plan d' Actionnariat salarié (*revenus sur les actions accordées aux salariés*) ;
 - 2.4) Un avantage lié à ma fonction et/ou à mon poste dans l'entreprise (*remboursement de frais divers, voiture de fonction, ordinateur, téléphone, etc.*).

- 3) J'ai un attrait particulier pour les primes collectives énumérées ci-dessous :
 - 3.1) La participation obligatoire aux résultats (*primes sur les bénéfices réalisés*);
 - 3.2) L'intéressement facultatif aux performances (*primes sur les chiffres d'affaires atteints et/ou les bénéfices réalisés*) ;
 - 3.3) L'actionnariat salarié (*actions accordées aux salariés*);
 - 3.4) L'abondement de mon employeur au Plan Epargne Entreprise (*participation de l'employeur à l'épargne salariale*).

- 4) Les avantages divers énumérés ci-dessous représentent à mes yeux un attrait particulier :
 - 4.1) Les remboursements des frais divers (*transport, repas, téléphone, ordinateur, formation, etc.*) ;
 - 4.2) Les avantages en nature (*logement, voiture, etc.*) ;
 - 4.3) Les dépenses sociales et de loisirs (*excursion, spectacle, voyage, sport, etc.*) ;
 - 4.4) Les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance sociale (*assurances invalidité, décès, arrêts maladie, accidents de travail, retraite sur complémentaire, mutuelle santé, etc.*).

- 5) J'ai un attrait particulier à l'égard de ces formes de récompense individuelle :
 - 5.1) D'une augmentation du niveau de mon salaire de base ;
 - 5.2) D'une prime de rendement (efforts fournis au travail) ;
 - 5.3) D'une prime d'objectif ou bonus (objectifs atteints);
 - 5.4) D'une prime de formation et de qualification.

Ces composants ont été complétés, suite au pré-test, par des exemples intégrés au questionnaire dans le but d'améliorer les chances de leur compréhension par les répondants. Chacun de ces composants renvoie à un item en particulier afin d'en tester leur caractère distinct et leurs éventuels impacts sur l'engagement organisationnel. Il est ainsi demandé à ces derniers d'exprimer leur attrait envers ces éléments sur une échelle de Likert à 5 niveaux de :

<i>Pas attrayant</i>	<i>Peu attrayant</i>	<i>Indifférent</i>	<i>Attrayant</i>	<i>Très attrayant</i>
----------------------	----------------------	--------------------	------------------	-----------------------

1.2.2) L'échelle de mesure des attentes à l'égard des critères d'évaluation de la rémunération

L'échelle de mesure des attentes des informaticiens à l'égard des critères d'évaluation de leurs compétences s'inspire des échelles des attentes et de la valence de Nadler et Lawler (1977). Sachant que la valence exprime l'attrait et la valeur attachés à un résultat, elle peut être évaluée selon ce type d'échelle en utilisant la notion *d'importance* comme modalité de réponse (Roussel, 1994).

Ces critères se distinguent selon deux types d'approche : une évaluation basée sur l'emploi et une évaluation basée sur les compétences (Lawler, 2001¹⁰⁹ ; Dickinson, 2006¹¹⁰). D'une part, des critères quantitatifs d'ordre classique pour la première, tels que l'ancienneté, le niveau d'instruction, les exigences requises au niveau du poste, les conventions collectives, etc. Par exemple, Kinnear et Sutherland (2000) identifient dans ce sens : la qualification, l'ancienneté et la fidélité à l'entreprise. Et d'autres part, des critères qualitatifs pour la seconde tels que la valorisation des compétences (Cofsky, 1993¹¹¹ ; Ledford, 1995), la contribution à la performance (Lawler, 1995¹¹² ; Pfeffer, 1998 ; Drucker, 1999¹¹³), la satisfaction de la clientèle (Quinn, 1996). L'objectif est d'identifier quels sont les critères les mieux perçus par les informaticiens et leurs éventuels effets sur leur engagement organisationnel (Encadré 4-2). Il s'agit de demander aux informaticiens d'évaluer l'attrait des propositions décrites sur l'échelle de type Likert qui est particulièrement recommandée pour l'évaluation de ces variables explicatives correspondant à des perceptions.

¹⁰⁹ Lawler III, E. E. (2001), Human Capital, Executive Excellence. Prov: Feb, Vol. 18, Issu. 2; pg 8, 1pgs

¹¹⁰ Dickinson J. (2006), "Employees(preferences for the bases of pay différentiels", Employee Relations, Vol 28(2), pp.164-183.

¹¹¹ Cofsky Kathryn M., (1993), "Critical keys to competency-based pay", Compensation and benefits Review. Saranac Lake: Nov/Dec. Vol. 25, Iss. 6, pg 46, 7pgs.

¹¹² Lawler, E.E. (1995), "The new pay: a strategic approach", Compensation and Benefits Review, July-August, pp. 14-22.

¹¹³ Drucker P. (1999) "Knowledge-Worker Productivity: The biggest Challenge", California Management Review, Vol 41, N°2, Winter.

<i>Pas important</i>	<i>Peu important</i>	<i>Moyennement important</i>	<i>Important</i>	<i>Très important</i>
----------------------	----------------------	------------------------------	------------------	-----------------------

Encadré 4-2: Echelle de mesure de l'importance des critères d'évaluation de la rémunération

Les propositions suivantes concernent votre perception des critères d'évaluation de la rémunération. Veuillez indiquer quelle importance accordez-vous pour chacune d'entre elles.

- 6) Pour la détermination de mon salaire de base, j'attache un certain niveau d'importance à l'égard des critères suivants :
 - 6.1) Les exigences requises rattachées à mon poste ;
 - 6.2) La valorisation de mes compétences dans le poste ;
 - 6.3) La contribution de mes compétences à la valeur ajoutée pour l'entreprise ;
 - 6.4) La valeur marchande de mes compétences sur le marché de l'emploi.

- 7) J'accorde un certain niveau d'importance à l'augmentation de mon salaire en fonction :
 - 7.1) Du montant supplémentaire accordé ;
 - 7.2) Des critères convenus à l'avance (*économiques, indice des prix, conventions collectives, etc.*) ;
 - 7.3) De la périodicité, à des échéances fixées dans le temps (*annuelle, trimestrielle, occasionnelle, etc.*) ;
 - 7.4) Des résultats des négociations individuelles.

- 8) J'attache une importance différente à la valorisation de mes propres compétences au travail en tenant compte des critères suivants :
 - 8.1) Du salaire moyen du secteur ;
 - 8.2) De mon niveau d'instruction ;
 - 8.3) De mon ancienneté dans l'entreprise actuelle ;
 - 8.4) De mon expérience professionnelle.

- 9) J'attache un certain niveau d'importance à ce que mes performances au travail soient récompensées en fonction des critères suivants :
 - 9.1) La satisfaction de la clientèle ;
 - 9.2) Le respect des délais ;
 - 9.3) La réalisation du projet ;
 - 9.4) La contribution à la valeur ajoutée pour l'entreprise.

1.2.3) L'échelle de mesure des attentes à l'égard de la gestion rémunératoire

L'échelle de mesure de la gestion rémunératoire renvoie à la mesure de la hiérarchie des salaires dans l'entreprise, l'information que donne l'entreprise sur les questions de salaire, la rémunération d'autres emplois dans l'entreprise, la cohérence des pratiques et politiques de rémunération dans l'entreprise, la façon dont l'entreprise gère les rémunérations (Roussel, 1994). Au risque d'avoir un questionnaire assez long pouvant entraîner un assez faible taux de réponse, nous n'avons retenu que les items portant sur l'information donnée par l'entreprise sur les questions salariales et leurs perceptions en termes d'équité. Si la politique de rémunération trouve son expression à travers la gestion des décisions et des

processus d'évaluation et de rémunération ; c'est surtout à travers les comportements humains qu'elle trouve sa pleine signification (Tremblay, Sire & Balkin, 2000 ; Tremblay & Roussel, 2001 ; Al-Waqfi, 2003) ; la perception de l'équité en dépend. De plus, une gestion de la rémunération basée sur une démarche informative, communicative et participative avec la possibilité d'avoir un pouvoir de négociation ou encore une marge de choix peut avoir un impact sur l'engagement organisationnel (Commeiras, 1998 ; Peretti, 2004).

Encadré 4-3 : Echelle de mesure de l'acceptation des modalités de gestion rémunératoire

- 10) Je souhaite être associé(e) à la détermination de ma rémunération :
 - 10.1) En disposant d'une information large et régulière ;
 - 10.2) En disposant d'une marge de négociation ;
 - 10.3) En disposant d'un choix dans les éléments constitutifs de ma rémunération ;
 - 10.4) En disposant d'une participation personnelle à la prise de décision de mon salaire.

- 11) Je m'attends à être informé(e) des questions relatives aux :
 - 11.1) Critères liés à mes compétences au poste ;
 - 11.2) Critères liés à mes performances au travail ;
 - 11.3) Critères liés à mon ancienneté et ma fidélité au travail ;
 - 11.4) Critères déterminant les écarts de salaires (*entre mes collègues de la même catégorie d'emploi que la mienne*).

- 12) Pour apprécier le système de rémunération actuel, j'accorde un certain niveau d'importance aux comparaisons entre :
 - 12.1) Mes propres contributions et les rétributions auxquelles je m'attendais ;
 - 12.2) Mes propres contributions et les rétributions qui me sont attribuées ;
 - 12.3) Mes propres contributions et les rétributions qui sont attribuées à mes collègues au travail ;
 - 12.4) Mes propres contributions et les rétributions qui sont attribuées à mes confrères dans d'autres entreprises du même secteur.

<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Peu d'accord</i>	<i>Neutre</i>	<i>D'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>
-----------------------------	---------------------	---------------	-----------------	-----------------------------

1.3) La mesure des variables de l'engagement organisationnel

L'adoption d'une approche tridimensionnelle de l'engagement organisationnel d'Allen et Meyer a orienté systématiquement vers l'échelle de mesure développée par ces deux auteurs en 1991 et révisée en 1993 (Meyer, Allen & Smith, 1993). Cette échelle de mesure comporte dans sa version finale six items pour chacune des trois dimensions : affective, normative et calculée. La longueur du questionnaire, nous a amené à opter pour une version réduite de cette échelle de mesure en se basant sur les résultats de nos travaux antérieurs (Trabelsi, 2002 ; El

Akremit & Trabelsi, 2003 ; Trabelsi & Le Berre, 2009) spécifiquement appliqués à un échantillon d'informaticiens tunisiens. Ainsi de chaque dimension de l'échelle : affective, normative et calculé, nous n'avons retenu que quatre (4) items afin de préserver l'équilibre de l'échelle de mesure (Encadré 4-4). Le choix des items non retenus dans cette échelle de mesure correspond à ceux qui se sont avérés non significatifs lors de l'analyse factorielle exploratoire dans les trois études précitées. Pour l'évaluation des perceptions d'informaticiens concernant ces différentes situations d'engagement organisationnel, l'échelle est la suivante :

<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Peu d'accord</i>	<i>Neutre</i>	<i>D'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>
-----------------------------	---------------------	---------------	-----------------	-----------------------------

Encadré 4-4 : Echelle de mesure de l'engagement organisationnel

Engagement affectif

1. Je passerais bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cette entreprise.
2. Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens.
3. Je me sens affectivement attaché (e) à cette entreprise.
4. Je ressens un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.

Engagement calculé

5. Beaucoup trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je me décidais à quitter cette entreprise.
6. En ce moment, rester dans cette entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir.
7. Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette entreprise.
8. Une des conséquences négatives de mon départ de cette entreprise serait le manque de solutions de rechange possibles.

Engagement normatif

9. Je ne ressens aucune obligation de rester dans mon entreprise actuelle (-).
10. Même si c'est à mon avantage, je ne me sentirai pas le droit de quitter mon entreprise maintenant.
11. J'éprouverai de la culpabilité si je quitte mon entreprise maintenant.
12. L'entreprise dans laquelle je suis actuellement mérite ma fidélité.

Une fois conçu, ce questionnaire est rédigé en une version électronique HTML¹¹⁴. Le recours à cette technique de collecte des données quantitatives suppose que une connaissance et une maîtrise des outils spécifiquement dédiés à Internet, tels que les éditeurs HTML ou des interfaces PHP, et des logiciels statistiques qui ont l'avantage de rendre la rédaction des questionnaires électroniques plus facile, et son administration sur Internet plus aisée (ANNEXE 3).

¹¹⁴ <http://monquestionnaire.free.fr/>

2) Les outils de pré-test et d'administration du questionnaire

La validation de l'instrument de mesure a pour objectif de minimiser les biais et les erreurs dès le début de la spécification du questionnaire de recherche. L'objectif est de le pré-tester avant de l'administrer à un échantillon de plus grande taille.

2.1) Le pré-test du questionnaire

Plusieurs méthodes sont utilisées par les chercheurs pour pré-tester le questionnaire. Les jugements des pairs et experts demeurent fort utiles pour mesurer la validité de contenu de ce dernier. L'étude de validité du contenu permet au chercheur de s'assurer que le questionnaire conçu pour mesurer un phénomène saisit bien les différents aspects de l'objet étudié. Tous les items de l'instrument doivent offrir un haut degré de représentation de cet objet d'étude. Selon Igalens et Roussel (1998 :p.104), *«la méthode de validation repose sur des entretiens avec des pairs et des experts. Il s'agit de soumettre le questionnaire aux chercheurs de la communauté scientifique (les pairs) et à des experts du monde professionnel en rapport direct avec le problème de GRH analysé. Au cours de cette confrontation, il faut qu'ils puissent juger de la capacité de l'instrument de mesure à capturer les différents aspects du phénomène étudié»*.

Dans notre recherche, deux séries de pré-tests ont été effectuées afin de s'assurer de la représentativité des items du questionnaire et de leur compréhensibilité par les participants. La première s'est faite avec des doctorants du CERAG¹¹⁵. La seconde a été faite avec un panel réduit d'informaticiens au nombre de dix (10) sollicités auprès de notre réseau relationnel¹¹⁶. L'analyse finale des pré-tests a attiré l'attention sur la nécessité d'introduire des exemples dans le but d'améliorer la compréhension. Le questionnaire était ainsi perçu comme étant clair, intelligible et mesurant correctement le problème théorique étudié dans le cadre de cette recherche. Suite à ces deux pré-tests, l'administration du questionnaire a été faite via Internet.

2.2) L'administration du questionnaire

L'administration de l'instrument de mesure de notre enquête sort des voies habituelles de collecte des données quantitatives (téléphonique, postale, etc.) et emprunte la voie des NTIC. La révolution des outils Informatiques s'est étendue même à la conception et la réalisation des recherches en management. Cette nouvelle façon de mener les enquêtes quantitatives s'est introduite un peu plus tardivement en France comparativement aux Etats-Unis. Désormais depuis 1999, de telles

¹¹⁵ Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion, de Grenoble.

¹¹⁶ Nous avons veillé à ce que les quelques informaticiens du cercle d'amis font circuler le questionnaire auprès de leurs collègues de travail.

enquêtes via Internet commencent à apparaître comme une pratique courante dans les manuels de méthodologie français (Thiétart & al. p. 232) afin d'adapter les outils de recherche aux problématiques managériales et aux contraintes environnementales actuelles. Ce nouveau mode de collecte des données ne bouleverse pas les méthodes de collecte classiques, mais introduit davantage de facilité. Il permet par exemple d'en restituer les résultats sous un format tableau (Excel, etc.) pouvant être directement traités par des logiciels spécialisés (SPSS, Statistica, etc.). Le chercheur pourra se servir d'Internet à chaque phase du processus méthodologique de la recherche à commencer par la phase de pré-test pour la construction de son questionnaire, jusqu' à la dernière phase de communication et diffusion des résultats de sa recherche à une communauté de chercheurs (Gaëal & Saïd, 2004).

Le traditionnel questionnaire en papier remplacé par l'usage d'Internet, modifie la relation observateur-répondant en lui conférant une nouvelle dynamique, notamment plus de simplicité et de rapidité d'utilisation des courriers électroniques. Communicant derrière la toile, les répondants ne subissent pas l'effet de "halo", et certains d'entre eux peuvent se sentir plus rassurés quant à l'anonymat. Ils disposent également d'une commodité pour accéder à leur boîte mail et remplir le questionnaire de n'importe quelle machine (ordinateur, téléphone¹¹⁷, etc.), de n'importe quel endroit privé ou professionnel, et à n'importe quelle heure matin ou soir. De plus, les échanges entre les deux interlocuteurs est plus facile, du fait que les accusés de réception, les refus de répondre, les commentaires et mêmes les appréciations peuvent ainsi être signalés par un simple retour de mails. Des relances peuvent aussi être faites facilement, sans redondance, avec une économie de temps et d'argent par rapport aux modes classiques d'administration du questionnaire. Ce mode d'administration virtuelle du questionnaire a différents avantages de coûts et de délais de réalisation de l'enquête, de contrôle des réponses, de l'enregistrement des temps de réponse. Certes il suppose la facilité d'utilisation d'un ordinateur, mais cela ne pose aucun problème pour notre échantillon d'informaticiens puisque celui-ci est l'outil même de leur travail. L'administration du questionnaire via Internet est pertinente en termes de valeur de réponses.

L'enquête entreprise auprès de notre échantillon repose sur ce récent mode de collecte des données par questionnaire. Celui-ci a été mis en ligne à plus de 3602 informaticiens de différents profils via deux modes d'administration sur Internet : l'envoi de courriers électroniques et l'hébergement du questionnaire sur un Site. Tout d'abord, l'usage des courriers électroniques est facilité grâce au réseau social du Site

¹¹⁷ La connexion Internet sur les téléphones portables est de plus en plus propagée notamment pour cette catégorie de travailleurs intellectuels.

de recrutement en informatique¹¹⁸. D'autres contacts dans le cercle d'amis, nous ont permis d'accéder à des listes d'adresses électroniques de certains nombres d'informaticiens. Nous avons fait le choix d'envoyer les courriers électroniques "un par un" afin de s'assurer de la réception de l'email et d'optimiser le taux de réponse. Ensuite, dans ce même objectif, nous avons hébergé le questionnaire dans une page HTML sur quelques sites Web, forums de discussion¹¹⁹ et réseaux sociaux et professionnels¹²⁰. La mise en ligne du questionnaire a débuté le mois de janvier et a perduré six (6) mois, c'est-à-dire jusqu'au mois de Juin 2010. Le choix de cette période est raisonné dans le sens où nous avons voulu éviter les vacances de fin d'année et celles d'été dans le but de maximiser le taux de réponse. Ce mode d'administration est particulièrement utile quand nous savons que d'une part, le terrain n'est pas du tout "accessible", et que d'autre part, nous disposons de peu de temps et de ressources pour mener à terme notre recherche. Les difficultés d'accès aux entreprises en île de France, et l'indisponibilité physique d'un grand nombre d'informaticiens¹²¹, toutes ces barrières à l'accès au réel tant institutionnelles qu'humaines ont fait que nous n'avons pas pu dans les meilleurs des cas, que recourir à des voies "parallèles et virtuelles" pour administrer notre questionnaire.

Cependant, l'utilisation du questionnaire électronique pour la collecte des données quantitatives via Internet n'est pas une "baguette magique". Au fil du temps, il s'avère que ce mode d'administration est victime de son succès. À son émergence, « *cette technique pionnière s'est largement propagée tant au niveau des recherches qu'au niveau commercial. A force d'être soumis à une inflation de ce type de procédé, l'internaute est souvent moins enclin à y répondre favorablement. Il en ressort que le taux de réponse actuel des enquêtes par Internet est plus faible que celui initialement constaté (...) dès lors cette technique perd de plus en plus de sa pertinence* » (Gueguen & Yami, 2004 : p.8). De plus, pour se protéger des "pop-up"¹²², certains internautes utilisent des anti-virus qui font systématiquement un barrage (un pare-feu), aux mails inconnus en les classant parmi les courriers indésirables, réduisant par conséquent le taux de réponse. Ces auteurs pensent portant que ce type de méthodologie est résolument d'avenir, du XXI^e pour les chercheurs, notamment dans des perspectives d'études quantitatives à grande échelle du fait de ses multiples atouts. A notre sens, nous pensons que le questionnaire électronique via Internet est une technique nouvelle et impliquante de collecte des données qui permet surtout de rapprocher les distances et d'ôter les barrières administratives pour avoir accès à l'information.

¹¹⁸ www.carriere-info.fr

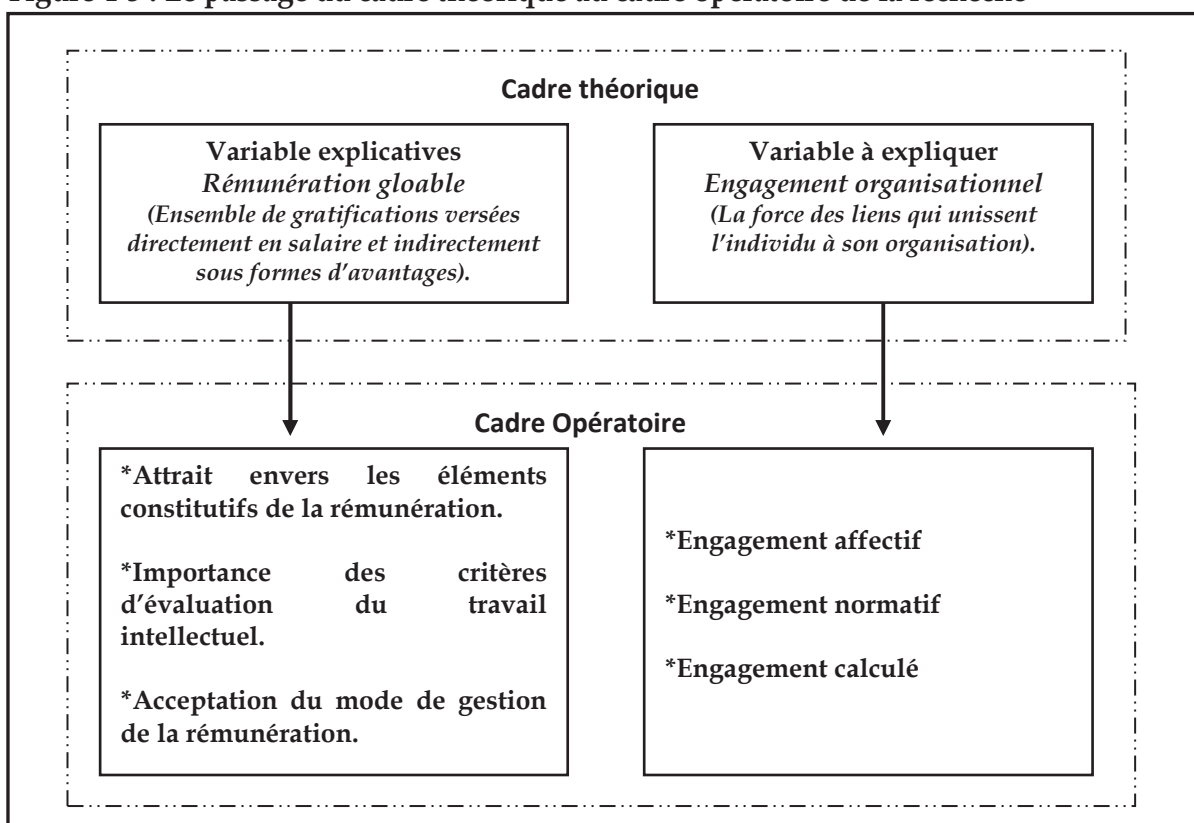
¹¹⁹ forums.cnetfrance.fr ; www.forums.munci.org

¹²⁰ Facebook.fr ; Viadeo.com

¹²¹ Les informaticiens travaillant pour les SSII sont en "régie" chez les clients finaux et entreprises utilisatrices.

¹²² Il s'agit d'une fenêtre intrusive qui surgit sur la page de navigation sur Internet de l'internaute sans avoir été sollicitée. Souvent utilisée pour diffuser et afficher les messages publicitaires.

Figure 4-5 : Le passage du cadre théorique au cadre opératoire de la recherche



3) Le recueil des questionnaires exploitables

Le questionnaire a été mis en ligne selon deux modes différents : (1) l'envoi de près de 3602 courriers électroniques à des informaticiens de différents profils sélectionnés selon leur Curriculum Vitae consulté sur un Site spécialisé en recrutement informatique, et (2) l'hébergement du même questionnaire sur plusieurs Sites sociaux et professionnels en faisant un appel à témoin. Nous avons pu recueillir que 313 questionnaires exploitables représentant un échantillon hétérogène de cadres informaticiens ayant à la fois des caractéristiques de similitude et de diversité. Bien entendu, nous n'avons retenu que ceux qui correspondent à nos critères de choix et supprimer ceux présentant des réponses douteuses (Tableau 4-10).

Tableau 4-10 : Recueil des questionnaires exploitables

Nombre de questionnaires distribués	Nombres de questionnaires retournés	Nombre de questionnaires exploitables	Taux de restitution
3602	320	313	11,51%

Certes le nombre de questionnaires exploitables est relativement faible par rapport à ceux envoyés par courriers électroniques sans compter ceux directement enregistrés sur la base de données provenant des appels à témoin hébergés sur les

Sites professionnels. Plusieurs explications paraissent plausibles face à ce faible taux de restitution (taux de réponse de 11,51%). Tout d'abord, le fait que la plupart des courriers électroniques envoyés proviennent de la liste des adresses fournis par le Site carrière-info, il se trouve qu'un certain nombre d'entre eux n'est plus d'actualité. Ensuite, ce mode d'administration via Internet étant fortement sollicité pour des prestations commerciales freinent les envies de nos destinataires de répondre à notre questionnaire avant même de le lire ; il se trouve également que certains anti-virus peuvent considérés une adresse non connue comme un "pop-up" publicitaires la classant systématiquement parmi les courriers indésirables (Spams). De plus, la longueur de notre questionnaire multi-échelles (60 items, outre les caractéristiques des répondants), peut dissuader les informaticiens à y répondre. Enfin, le contenu des questions invitant les répondants à exprimer leurs prétentions salariales et leurs prédispositions à l'engagement organisationnel, peut susciter une certaine méfiance à notre égard¹²³. Au total uniquement 313 questionnaires ont servi à la production des données quantitatives de cette recherche qui seront ici sujettes à des analyses.

3.1) L'analyse des profils des informaticiens à l'image des Kws

Très peu de travaux antérieurs ont intégré les caractéristiques socio-démographiques à l'étude de l'engagement organisationnel en raison des résultats peu probants et occasionnels obtenus. Il semble portant que le sexe, l'âge et la situation familiale peuvent influencer les prédispositions à l'engagement.

3.1.1) Les caractéristiques individuelles

Notre échantillon est constitué d'une majorité d'*hommes* 87,9% contre 12,1% de femmes. Comparée aux résultats de notre pré-enquête, cette tendance se confirme¹²⁴ ; ceci nous amène à croire que le métier informatique serait un domaine réservé aux hommes ! Toutefois, les proportions entre hommes et femmes diffèrent d'un échantillon à un autre, et d'un contexte culturel à un autre (Guerrero & Herrbach, 2005). De ce fait, bien que la majorité des études récentes convergent vers une population masculine (Herrbach & Mignonac, 2001 ; 2005 ; Gutiérrez-Martinez ; 2006), nous ne pouvons pas généraliser et prétendre que les Kws sont essentiellement des hommes (Pittinsky & Shih, 2004; Govindasamy, 2009).

Notre échantillon est constitué d'une population d'informaticiens majoritairement *juvénile* dans la mesure où 41,5% des répondants sont âgés moins de 30 ans. Plus de

¹²³ Pour mettre en confiance les répondants au questionnaire, nous avons préparé dans la page d'accueil du courrier électronique un communiqué dans lequel nous nous présentons personnellement, expliquons l'intérêt de l'enquête et rassurons quant au respect de la confidentialité et l'anonymat.

¹²⁴ 85,6% d'hommes contre 14,4% de femmes.

70,9% des informaticiens interrogés n'ont pas atteint la quarantaine. Les 29,1% restant représentent les séniors. En faisant le parallèle avec les résultats obtenus de la pré-enquête, nous constatons également le jeune âge des informaticiens tunisiens. O'Leary (2003) constate dans son échantillon de Kws une large majorité de "Baby Boomer". Ce même constat est confirmé par Govindasamy (2009 :p. 50). Pour Amar (2002), les Kws font partie de la génération Y qui a moins de 30 ans. Selon O'Leary (2003 :p.109), la génération née après 1965 est moins enclins à l'engagement organisationnel, à cette époque les Kws avaient moins de 38 ans. Depuis, le comportement organisationnel de cette élite de jeunes cadres suscite l'intérêt de nombreux chercheurs (Herrbach & Mignonac, 2001 ; Guerrero & Herrbach, 2005)

L'examen de *la situation familiale* de notre échantillon révèle des proportions proches entre 38,7% de célibataires, 35,1% de mariés et 22% qui sont en couple. Toutefois, si la plupart d'entre eux paraît réticent face à l'engagement du mariage (38,7%+4,2%+22%), les obligations parentales en termes d'enfants à charge semblent encore moins les séduire. En effet, plus de 59,4% déclarent n'avoir aucun enfant et plus de 30,7% (15,7%+15%) ont moins de deux enfants à charge. Ces résultats ne peuvent être généralisés du fait que les caractéristiques relatives à la situation familiale diffèrent d'un échantillon de Kws à un autre. Par exemple, Lee et Maurer (1999), affirment que les responsabilités parentales sont un frein à l'engagement organisationnel, alors qu'O'Leary (2003 :p.106) trouve que les femmes mariées sont relativement plus engagées que celles ou ceux qui sont célibataires.

3.1.2) Les caractéristiques professionnelles

Le niveau d'instruction est un critère déterminant dans les échantillons des études portant sur les Kws (Herrbach & Mignonac, 2001 ; El Akremi & Trabelsi, 2002 ; O'Leary, 2003 ; Govindasamy, 2009). La répartition de notre échantillon selon le niveau d'instruction est résumé dans le tableau suivant :

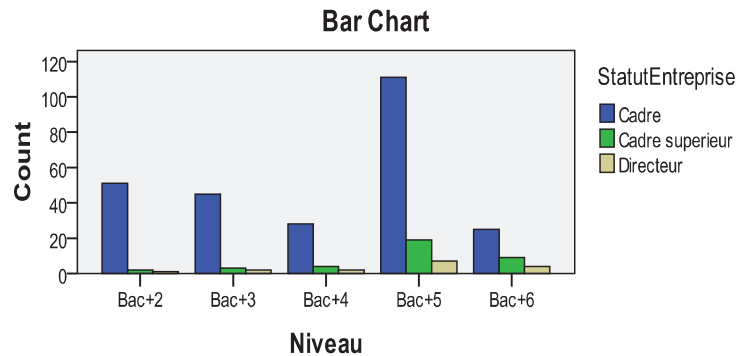
Tableau 4-11 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Pourcentage (%)	Catégorie socioprofessionnelle	Pourcentage (%)
Bac+6	12,1%	Directeurs	5,1%
Bac+5	43,8%	Cadres supérieurs	11,8%
Bac+4	10,9%	Cadres	83,1%
Bac+3	16%	---	---
Bac+2	17,3%	---	---

La majorité des cadres de notre échantillon ont un niveau d'instruction supérieur à Bac+5. Ces résultats sont cohérents avec les enseignements théoriques

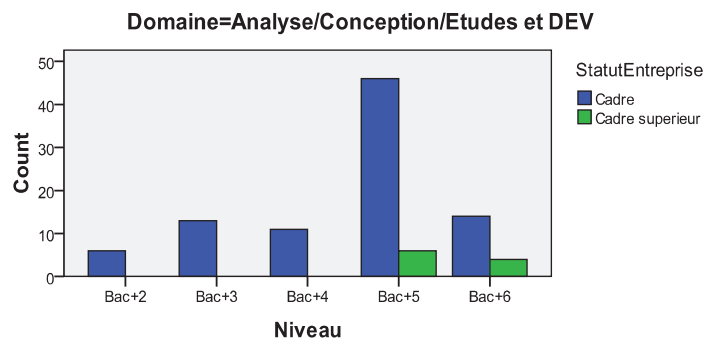
(Drucker, 1999 ; Amar, 2002, etc.) et les constats empiriques (Govindasamy, 2009) issus des travaux antérieurs. Toutefois, en relation avec l'engagement organisationnel, il ressort de certains travaux que plus les Kws gravitent autour des niveaux hiérarchiques, plus ils prennent de l'assurance au détriment de leur engagement organisationnel (O'Leary, 2003).

Figure 4-6 : Croisement du niveau d'instruction et la catégorie socioprofessionnelle



Ces résultats coïncident avec ceux relatifs aux domaines de compétences des informaticiens interrogés. Les différents domaines de compétences peuvent être répartis en trois principaux rôles : *décisionnels*, *conceptuels* et *opérationnels*. Nous constatons que le domaine de compétence les plus représentatifs des métiers informatiques de notre échantillon est le *travail conceptuel* correspondant, aux Analyse/Conception/Etudes et Développement, et regroupant 31,9% des informaticiens interrogés. Avec IT Web (5,8%), ERP/CRM (4,8%), MOA/Chef de projet (8,3%) et Monétique (0,3%), ils font partie des rôles conceptuels dans le domaine informatique.

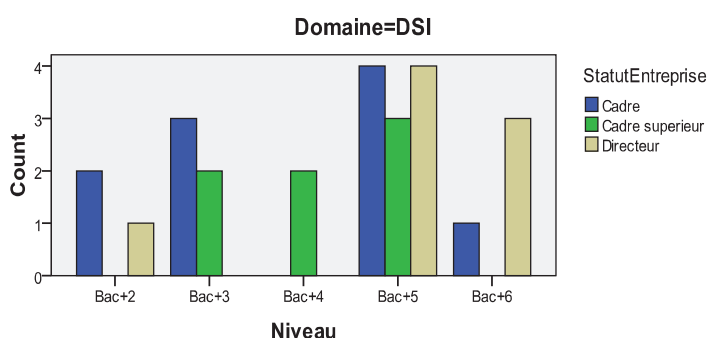
Figure 4-7 Le travail conceptuel selon le niveau d'instruction et la catégorie socioprofessionnelle.



Les domaines des Support/Exploitation/Production/HelpDesk (14,1%) et les emplois de Sécurité/Réseau/Télécom/BDD (12,8 %) représentent des rôles

essentiellement opérationnels. Une minorité de notre échantillon d'informaticiens (7,3%) font des rôles décisionnels en tant que Directeur Système d'Informatique (8%) ou dans le domaine de l'Architecture/Conseil/Décisionnel.

Figure 4-8 : Le travail décisionnel en fonction du niveau d'instruction et la catégorie socioprofessionnelle.



Les informaticiens représentatifs de notre échantillon sont dans la plupart des Cadres-Salariés issus des grandes écoles, faisant un travail intellectuel de nature conceptuel. De telles caractéristiques sont en adéquation avec les profils des Kws.

3.2) L'analyse des prédispositions à l'engagement organisationnel des informaticiens

Certaines caractéristiques de notre échantillon peuvent nous renseigner sur les prédispositions à l'engagement organisationnel, ou au contraire, elles peuvent traduire la volatilité des informaticiens interrogés.

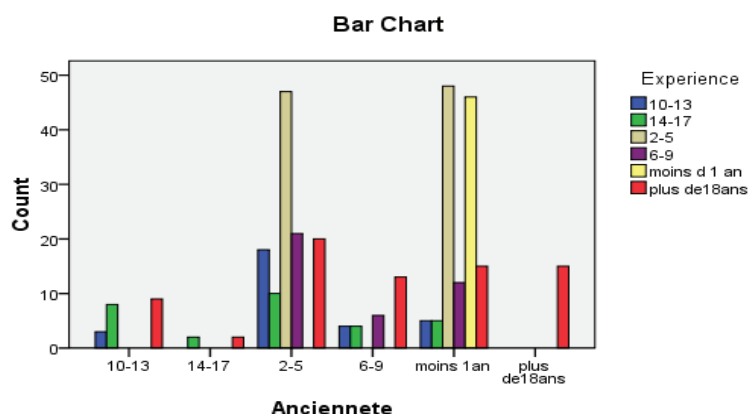
3.2.1) La volatilité des informaticiens sur le marché de l'emploi

L'expérience professionnelle est parfois considérée comme de la mobilité des compétences. Il paraît que celle-ci concerne davantage ceux les plus expérimentés. Sachant que leur valeur marchande s'accroît avec le degré de professionnalisme et d'expertise, de tels profils expérimentés ont davantage tendance à vouloir enrichir non seulement leur portefeuille compétences, mais aussi monétaire en se déplaçant d'un employeur à un autre. La majorité de 30,4% d'informaticiens disposent d'une expérience dans le domaine informatique entre 2 et 5 ans. Ils représentent 23,6% d'informaticiens ayant une expérience s'étalant à plus de 18 ans. Les moins expérimentés représentent 14,7% des répondants. Nous constatons que notre échantillon est très hétérogène d'un point de vue expérience professionnelle.

L'ancienneté d'une majorité de 41,9% des répondants est de moins d'un an. Elle varie entre 2 et 5 ans pour une proportion de 37,1% d'informaticiens. Ceux ayant une

ancienneté supérieure à 10 ans ne représentent que 12,5% de l'échantillon. L'étude d'O'Leary (2003) révèle que les Kws ayant plus de 21 années d'ancienneté dans l'entreprise sont plus engagés que ceux n'ayant que 9 ans d'ancienneté. En croisant le nombre d'années d'ancienneté et celui d'expérience, nous obtenons les résultats schématisés dans la figure ci-dessous (Figure 4-9).

Figure 4-9 : Croisement des variables expérience et ancienneté



Il apparaît que les informaticiens les moins expérimentés ont une ancienneté dans l'entreprise de moins d'un an. Il s'agit dans ce cas de figure de jeunes débutants au premier stade de leur carrière professionnelle. Ceux représentatifs de la majorité de notre échantillon disposant de 2 à 5 années d'expérience, ont une ancienneté inférieure à 5 ans dans l'entreprise. Une ancienneté moins de 5 ans est également constatée chez les informaticiens tunisiens (Trabelsi & Le Berre, 2009), ainsi que chez d'autres profils de Kws étudiés (Govindasamy, 2009). De tels constats amènent à croire que ces profils de Kws, munis d'une expérience fortement sollicitée sur le marché de travail, partent à la recherche de meilleures prétentions salariales. La plupart des informaticiens les plus expérimentés (de 10 ans à plus de 18 ans) restent dans l'entreprise moins de 2 à 5 ans. De par ces résultats, les prédispositions à l'engagement de ces jeunes informaticiens semblent très infimes.

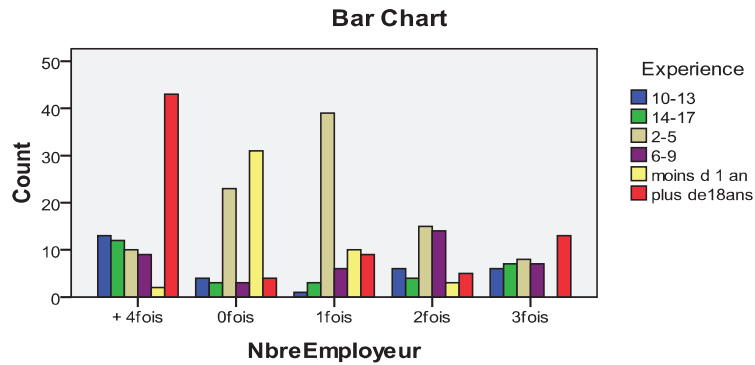
À la question : «Combien de fois avez-vous changé d'employeur depuis l'obtention du diplôme universitaire ? », notre échantillon semble partagé. Ceci n'empêche pas qu'une proportion de 28,4% d'informaticiens se démarque par une forte mobilité (plus de 4 fois), suivie par 28,1%¹²⁵ ayant changé plus de 3 fois d'employeurs, et à proportion égale, 21,7% des informaticiens semblent moins sensibles à la mobilité (0 fois ou 1 seule fois). Les résultats obtenus de la pré-enquête confirme cette tendance¹²⁶. De

¹²⁵ Les informaticiens ayant changé plus de 3 fois leur employeur actuel représentent 13,1% de la population. Ceux ayant changé plus de 2 fois de leur employeur actuel représentent 15%.

¹²⁶ Plus de 55,2% des informaticiens tunisiens ont une ancienneté dans l'entreprise inférieure à 4 ans, et dont 32,8% parmi eux, ont une ancienneté de moins d'un an.

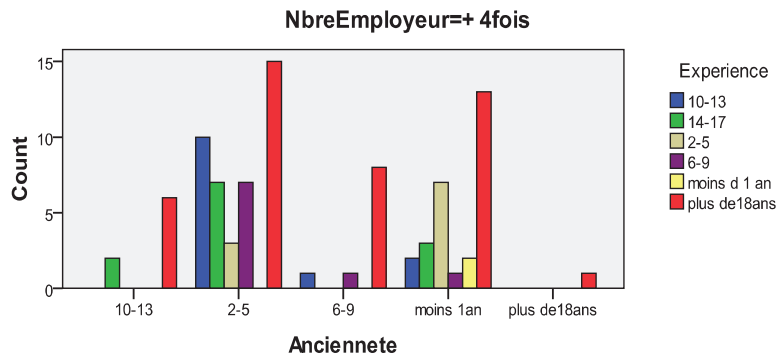
tels résultats prédissent une forte mobilité chez les informaticiens les plus expérimentés. D'après la Figure 4-10, les profils d'informaticiens disposant d'une expérience plus de 18 ans avaient changé d'employeur plus de quatre fois. Les moins expérimentés semblent plutôt fidèles à leur premier employeur. Ceux se trouvant dans une situation médiane, ont changé d'employeur au moins une fois.

Figure 4-10 : Croisement des variables expérience et mobilité



La forte mobilité chez les informaticiens les plus expérimentés explique le faible niveau d'ancienneté (figure 9 et 10). Les informaticiens dont le niveau d'expérience est compris entre [2-5] affichent une prédisposition à l'engagement dans la mesure où ils n'ont changé d'employeur qu'une fois ou moins. Il est tout à fait logique que leur niveau d'ancienneté dans l'entreprise soit moins de 5 ans. La Figure 4-11 décrit un taux de mobilité relativement élevé notamment pour les profils les plus expérimentés. *Ces résultats confirment le constat probant selon lequel les profils de Kws les plus expérimentés sont les plus mobiles, et donc les moins engagés* (Pittinsky & Shih, 2004).

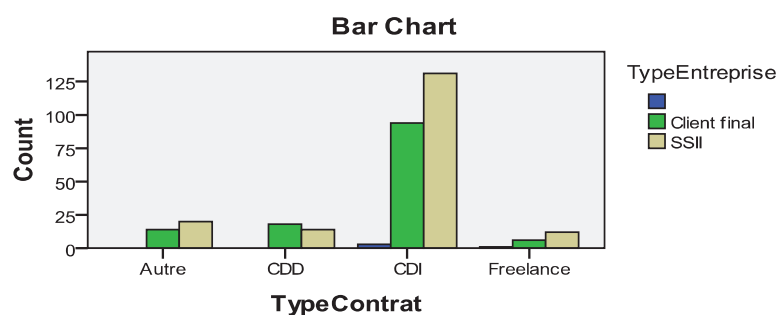
Figure 4-11 : Le taux de mobilité des informaticiens expérimentés



3.2.2) Le positionnement des informaticiens sur le marché de l'emploi

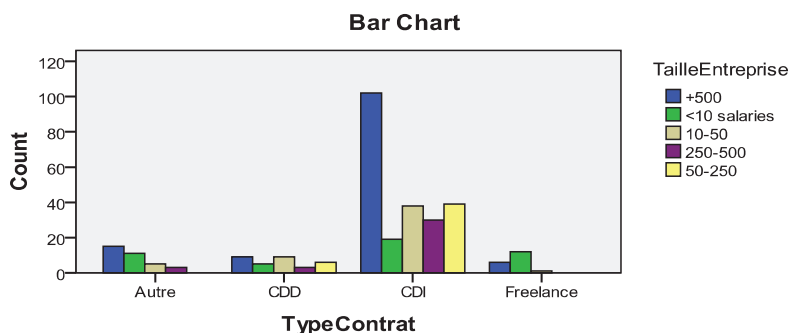
Si la volatilité des Cadres est souvent interprétée en termes de sentiment d'insécurité de l'emploi, notre échantillon ne semble pas confirmer cette règle. En effet, plus de 72,8% des informaticiens interrogés disposent d'un contrat CDI. Les 6,1% d'entre eux préfèrent s'inscrire dans des métiers autonomes de prestations de services. Alors qu'uniquement 10,2% des répondants connaissent la précarité de l'emploi. Les autres formes de contrat tel que le contrat d'alternance ne concernent que 10,9% des répondants. Les SSII proposent davantage de CDI aux informaticiens afin de les attirer et les retenir par l'argument de la sécurité d'emploi. Ce type de contrat peut se percevoir comme un acte d'engagement durable.

Figure 4-12 : Croisement type de contrat et type d'entreprise



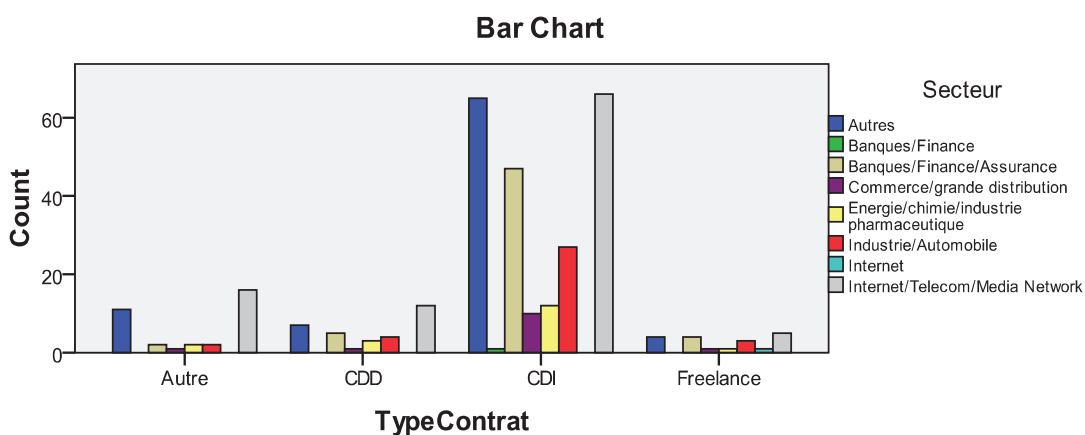
Dans ce même ordre d'idées, la taille de l'entreprise est souvent associée à une situation stable de l'entreprise et notamment des avantages salariaux légaux plus intéressants que dans les petites entreprises. A la lumière des résultats obtenus, il semble que les informaticiens aient tendance à privilégier les grandes entreprises. Plus 42,2% des informaticiens interrogés travaillent dans grandes entreprises (+500 salariés). Les entreprises dont l'effectif est compris entre [50-500], comptent 25,9% d'informaticiens, et celles moins de 50 salariés ([<10-50]) emploient 31,9% d'informaticiens. A proportion presque égale, la majorité des informaticiens interrogés appartiennent à des SSII (56,5%). Le reste fait partie des entreprises dites utilisatrices ou clients finaux (42,2%). D'après la Figure 4-13, les grandes entreprises proposent davantage de CDI comparativement à celles de petite taille.

Figure 4-13 : Croisement type de contrat et taille de l'entreprise



Ces entreprises, prestataires ou utilisatrices des métiers informatiques, opèrent principalement dans les secteurs de la technologie de l'information et la communication (31,6%), les secteurs financiers (18,5%) et l'industrie automobile (11,5%). Elles proposent également aux informaticiens de notre échantillon des CDI (Figure 4-14). De tels résultats confirment la pertinence des choix du terrain d'investigation dans la mesure où les informaticiens sont très bien représentés dans ces trois secteurs d'activité constituant les piliers de toute activité économique.

Figure 4-14 : Croisement type de contrat et secteurs d'activité



En résumé, la population de cadres informaticiens interrogée est dans la plupart, une génération masculine, jeune, hétérogène selon le statut conjugal et le nombre d'enfants à charge. Cette génération Y dispose d'un niveau d'instruction élevé (Bac+5) lui donnant accès au statut de Cadre (83,1%). Même si cette population d'informaticiens est représentative d'un seul métier l'informatique, presque la moitié des profils interrogés font un travail conceptuel d'Analyse, de Conception et d'R&D (31,9%) dans les secteurs spécialisés en TI tels que l'Internet/Télécom/Media Network (31,6%). De même, environ la moitié de cette population d'informaticiens préfère travailler dans les entreprises de grande taille (42,2%). Celles-ci semblent être les premières à lui proposer des Contrats à Durée Indéterminée afin de l'engager. Il

paraît également que les SSII se prêtent davantage à ce genre de pratique de rétention par rapport aux entreprises utilisatrices. Une telle pratique semble inefficace eu égard aux variables de mobilité, d'ancienneté, d'expérience professionnelle qui prédisent un faible engagement des informaticiens les plus expérimentés (plus de 18 ans). D'après l'analyse descriptive, ces derniers ont une forte mobilité (plus de 4 fois) et une faible ancienneté. Les informaticiens qui n'avaient changé qu'une seule fois d'employeur, disposent d'une expérience allant de 2 à 5 ans, d'une ancienneté moins de 5 ans. Il serait intéressant de déterminer si dans notre échantillon, certains profils d'informaticiens aient des prédispositions à l'engagement organisationnel supérieures à d'autres, et dans ce cas quelles sont parmi les variables démographiques et firmographiques, celles constituant une variable prédictive de l'engagement organisationnel.

Conclusion du chapitre 4

Ce chapitre retrace le cheminement logique et méthodique de la démarche scientifique en termes de choix et décisions épistémologiques et méthodologiques. Le positionnement de notre recherche s'inscrit dans un paradigme intermédiaire à savoir le *néopositiviste*. Cette posture donne la possibilité de mesurer les perceptions des gens d'une manière objective. Elle s'appuie sur une logique de raisonnement de type *hypothético-déductif* et une *méthode quantitative*. Elle s'accorde bien avec *une étude non-expérimentale*. Ainsi, *une étude de terrain* dans *le contexte français*, et plus précisément en *île de France* sera menée auprès de profils de cadres ingénieurs-informaticiens. Pour sonder *les perceptions de cette population sur leurs attentes rémunératoires en termes de composants de la structure de rémunération, critères d'évaluation et modes de gestion et mesurer leurs impacts sur l'engagement organisationnel*, nous avons construit *un instrument de mesure* le mieux adapté à notre objet de recherche à savoir *le questionnaire multi-échelles*.

Un travail d'opérationnalisation est ainsi effectué afin de traduire les concepts clés de notre recherche en des variables facilement mesurables. Ceci est rendu possible grâce à une recherche exploratoire menée auprès d'une population d'informaticiens. Les résultats de cette pré-enquête nous ont orienté vers *l'étude de l'attrait envers les différents composants de la structure de rémunération, l'importance des critères d'évaluation du Knowledge work et l'acceptation du mode de gestion rémunératoire*. La construction de cet instrument de mesure repose aussi sur l'échelle de mesure de P. Roussel (1994 ; 1999) pour la mesure de la structure de rémunération et celle de Meyer et Allen (1991 ; 1997) pour la mesure de l'engagement organisationnel. Une fois testé auprès des pairs et experts, rédigé et administré selon une version électronique, nous avons pu recueillir plus de 313 questionnaires en dépit du nombre important de ceux postés sur des Sites professionnels spécialisés (3602). L'échantillon est représentatif d'une population de *Jeunes hommes, Cadres titulaire d'un CDI (83,1%), diplômés des grandes écoles d'ingénieurs (Bac+5), faisant essentiellement un travail d'analyse, conception et R&D (31,9) dans les grandes entreprises (42,2%), du secteur de la TI (31,6%)*; mais ils sont hétérogènes selon les autres caractéristiques *sociodémographiques* et *firmographiques*. L'analyse descriptive révèle une forte hétérogénéité et une faible prédisposition à l'engagement avec une forte mobilité constatée chez les informaticiens les plus expérimentés (+18ans); alors que les informaticiens n'ayant changé qu'une fois d'employeur disposent d'une expérience et ancienneté équivalent (5 ans). Il serait ainsi intéressant de pouvoir distinguer des profils d'informaticiens sous le rapport de l'engagement organisationnel. Il serait également intéressant de vérifier la fiabilité et la validité des échelles de mesure constituant notre questionnaire.

**Chapitre 5 - La validation psychométrique
de la qualité des échelles de mesure, et la
modélisation des relations de causalité entre
les rémunérations perçues et l'engagement
organisationnel de cadres informaticiens**

La validation psychométrique des mesures permet la vérification de la qualité des trois échelles de mesures de la rémunération construites, et celle de l'engagement organisationnel empruntée à Meyer et Allen (1991 ; 1997). Cette démarche facilitée par les logiciels spécialisés (SPSS, etc.) passe par une étape exploratoire d'analyse factorielle dans l'objectif est l'épuration des échelles de mesures et la vérification de leur unidimensionnalité à travers la mesure de leur cohérence interne. Ce processus d'épuration permet de réduire le nombre d'items initiaux, et se limiter aux plus significatifs et représentatifs des dimensions du construit, de manière à être facilement interprétable. Une telle démarche mobilise trois domaines conceptuels qui correspondent à autant de construits de structure hiérarchique, il s'agit de *l'engagement organisationnel*, *l'attrait envers les composants de la rémunération* et *la gestion de la rémunération*. L'épuration des échelles de mesure poursuit un triple objectif subordonné à la finalité de la validation : (1) cerner la dimensionnalité des principaux construits de l'étude, afin de s'assurer que la structure putative cadre avec la structure empirique et que les items adaptés mesurent effectivement leurs construits putatifs, sous peine d'être éliminés; (2) cerner le mode de mesure de chaque construit à chaque niveau hiérarchique de sa structure (e.g., mode de mesure au premier ordre aussi bien qu'au second ordre dans le cas d'un construit multidimensionnel de second ordre), et ce afin de s'assurer que le mode de mesure putatif, spécifié d'après les travaux originels où sont puisées les échelles ou bien eu égard à des considérations d'ordre conceptuel, est plausible; et (3) mettre les mesures d'un même construit à l'épreuve du point de vue de la cohérence interne (section I).

La validation psychométrique suppose également une deuxième étape d'analyse confirmatoire de ces échelles et l'ajustement du modèle théorique. Au-delà de la signification strictement statistique des résultats à générer, nous nous attendons surtout à identifier parmi les composants de la structure de rémunération, les critères d'évaluation du Knowledge work et les modes de gestion rémunératoire, les variables d'action ayant un pouvoir attractif sur les informaticiens (section II). Compte tenu du caractère exploratoire de notre étude et la difficulté de mesure des phénomènes perceptuels, trois méthodes d'équations structurelles ont été appliquées pour tester et vérifier la validité des relations de causalité du modèle empirique obtenu (l'analyse des structures de covariance, l'analyse des structures de variance et une variante de la régression multiple dés-atténuée). L'analyse croisée de ces différentes méthodes, nous a permis de réduire le degré de subjectivité des réponses recueillies en tenant compte des erreurs de mesure éventuelles et d'apporter ainsi davantage de crédibilité à nos résultats (section III).

Section I – L'épuration des échelles de mesure

La validation psychométrique des échelles de mesure est centrée sur les techniques exploratoires d'épuration des échelles de mesure en vue d'une analyse de la fiabilité et la validité. L'utilisation de telles techniques aide à apprécier la dimensionnalité, l'homogénéité et la cohérence interne des construits composants le modèle théorique. Dès lors, l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel, et les trois sous-échelles de la rémunération globale sont soumises à une analyse factorielle exploratoire afin d'en juger la qualité psychométrique.

Dans le but d'explorer le mode de mesure de chacun des construits étudiés, les items y afférent ont fait tour à tour l'objet d'une analyse minutieuse soutenue par des tests psychométriques et des coefficients d'estimation de la fiabilité de cohérence interne, et renseignant de manière indirecte sur la structure et le mode de mesure. Les critères de *fiabilité* et de *validité* permettent, dans ce sens, d'évaluer la qualité des échelles de mesure utilisées. Par validité, nous nous intéressons à la dimensionnalité du construit, c'est-à-dire la capacité des échelles à mesurer de façon exhaustive et exclusive les construits tels qu'ils ont été définis, et non d'autres construits. La fiabilité, quant à elle, renvoie à la cohérence interne entre les items qui sont censés mesurer, d'une manière précise et constante, le même construit (Igalens & Roussel, 1998 : p. 121). De tels tests présentent l'avantage de réduire le degré du risque quant à la subjectivité ou la non représentativité de certains items des échelles de mesure.

Pour chaque construit, il a été calculé *le coefficient alpha* de Cronbach en tant que critère de l'unidimensionnalité et de l'intensité de la relation entre les items d'un même construit. Le coefficient alpha a été complété par *le coefficient bêta de Revelle*. Ce dernier constitue un estimateur conservateur de la saturation du facteur général. Il permet d'apprécier l'homogénéité des items, puisque des valeurs de bêta en deçà de 0.7 ou inférieure à alpha de plus de 0.15 sont signes de l'absence d'homogénéité. Les analyses décrites dans cette partie exploratoire ont été effectuées au moyen du logiciel SPSS 16 (SPSS Inc., 2007¹²⁷), conjointement aux modules lattice (Sarkar, 2010), mokken (Van der Ark 2009), nFactors (Raïche & Magis, 2010), psych (Revelle, 2010) et random.polychor.pa (Presaghi & Desimoni, 2010) de l'environnement logiciel R (R Development Core Team 2010).

D'une part, dans la méthode d'extraction de l'analyse factorielle effectuée, les experts s'accordent pour prôner *l'extraction de facteurs*, et non pas de composantes, tant que l'objectif de la recherche est de faire émerger des variables latentes ancrées dans quelques théories et susceptibles d'être interprétées. La méthode d'extraction

¹²⁷ SPSS Inc. (2007). *SPSS for Windows, Release 16.0.1*. Chicago, IL: SPSS Inc. www.spss.com

communément utilisée est *la factorisation en axes principaux (FAP)* permet d'extraire les facteurs à moins que la distribution des variables soit assez proche d'une loi normale multivariée. La normalité multivariée sera appréciée pour les items de chaque block en examinant les coefficients d'asymétrie et d'aplatissement multivariés de Mardia (Mardia, 1974) et formellement testée au moyen du test multivarié de Shapiro-Wilk (Villasenor-Alva & Gonzalez-Estrada, 2009), aussi bien que du test de Doornik-Hansen (Doornik et Hansen, 2008).

D'autre part, le nombre de facteurs à extraire dans l'analyse factorielle est souvent déterminé selon le critère de Kaiser-Guttman (KG). Celui-ci consiste à choisir autant de facteurs qu'il y a de valeurs propres supérieures à l'unité, suite à une analyse de la matrice d'inertie, représentée par la matrice des corrélations dans l'ACP, et la matrice des corrélations réduites dans la FAP. Néanmoins, un consensus s'est formé autour du caractère insidieux du critère KG. Les experts en matière d'analyse factorielle recommandent d'asseoir la décision sur le nombre de facteurs à retenir sur plusieurs critères, et en cas de divergence d'accorder la primauté à *l'analyse parallèle*¹²⁸ (AP, Horn 1965) pour son efficacité supérieure dans la détermination du nombre de facteurs sous-jacents à un ensemble de variables. Ainsi, la dimensionnalité de chaque block d'items sera ici appréciée à l'aide d'une AP appliquée.

La forme canonique de l'AP présuppose que les variables factorisées sont des variables quantitatives gaussiennes. Dans notre recherche, les variables traitées sont des *variables qualitatives* mesurées sur *une échelle ordinale*, et non gaussiennes. Dès lors, la décision repose sur la confrontation des résultats de deux formes de l'AP adaptées aux distributions non normales, soit *l'AP basée sur la permutation des variables* au lieu de la simulation de variables gaussiennes (AP_Permut) pour que la distribution des données simulées s'aligne sur celle des données empiriques; et *l'AP suppléant les matrices de corrélations polychoriques* (AP_Polychor) aux matrices de corrélations de Pearson tant au niveau des données empiriques qu'au niveau des données simulées, puisque les corrélations polychoriques sont plus appropriées que les corrélations de Pearson lorsqu'il s'agit de décrire la relation entre des variables ordinales sous-tendues par un continuum. Aussi la matrice d'inertie dans l'analyse factorielle réalisée est constituée par la matrice des corrélations polychoriques, tant pour juger du nombre de facteurs que pour parachever l'épuration des échelles de mesures, de manière à se mettre en garde contre les problèmes inhérents à l'application de l'analyse factorielle classique. En cas de divergence entre les deux procédures, l'AP_Polychor aura le dessus, puisqu'elle permet adapter l'AP aux variables mesurées sur une échelle ordinale à l'instar des variables traitées ici.

¹²⁸ D'après le critère de l'AP, les axes à extraire dans une analyse factorielle exploratoire doivent restituer plus d'inertie que les axes issues de la factorisation de variables aléatoires indépendantes.

Ainsi, dans le but d'explorer le mode de mesure de chacun des construits étudiés, les items y afférents feront tour à tour l'objet d'une analyse minutieuse ancrée dans la théorie classique des tests psychométriques, et ce par l'intermédiaire de deux coefficients, certes prévus pour l'estimation de la fiabilité de cohérence interne, mais renseignant de manière indirecte sur la structure et le mode de mesure, avec l'apport auxiliaire d'une analyse factorielle exploratoire. Dans l'analyse factorielle exploratoire, les mesures dont le mode putatif est réflexif sont justiciables d'une FAP; alors que lorsque le mode de mesure postulé est formatif, la méthode d'extraction utilisée sera l'ACP puisque les facteurs y sont une combinaison linéaire des items conformément à la spécification du mode formatif. Dans les deux cas, l'analyse factorielle exploratoire sera assortie d'une rotation oblique du type PROMAX.

1) L'épuration de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel est opérationnalisé dans ce travail par un ensemble de douze indicateurs censés capturer les trois dimensions affective, normative et calculée de l'engagement. Le mode de mesure putatif des trois échelles est réflexif. Toutefois, même si le mode de mesure fait l'objet d'un consensus, la dimensionnalité du construit d'engagement organisationnel est matière à controverse, vu que certains auteurs remettent en question la structure tridimensionnelle au profit d'une structure bidimensionnelle, et que la version de l'échelle adoptée dans le cadre de ce travail est une version abrégée. C'est pourquoi la détermination de la dimensionnalité constitue l'enjeu fondamental et la tâche cruciale à laquelle devra s'atteler l'analyse qui suit¹²⁹.

1.1) La mesure de la dimensionnalité de l'engagement organisationnel

Les résultats de la dimensionnalité de l'engagement organisationnel, ainsi que de l'homogénéité de ses items sont récapitulés Tableau 5-1 ci-après.

Tableau 5-1 : Dimensionnalité et homogénéité des items de l'engagement organisationnel

	Avant épuration	Après épuration
Nb d'axes_AP_Mode A (_Mode B)	3 (2)	3 (2)
Nb d'axes_AP_Permutations_Mode A (_Mode B)	3 (2)	3 (2)
Nb d'axes_AP_Polychoriques_Mode A (_Mode B)	4 (1)	3 (1)
Nb d'axes_MAP_ModeA (Avec cor. polychoriques)	1 (1)	1 (1)
Nb d'axes_MAP_Mode A_Mode B (Avec cor. polychoriques)	1 (1)	1 (1)
Nb d'axes_Scree	1	1

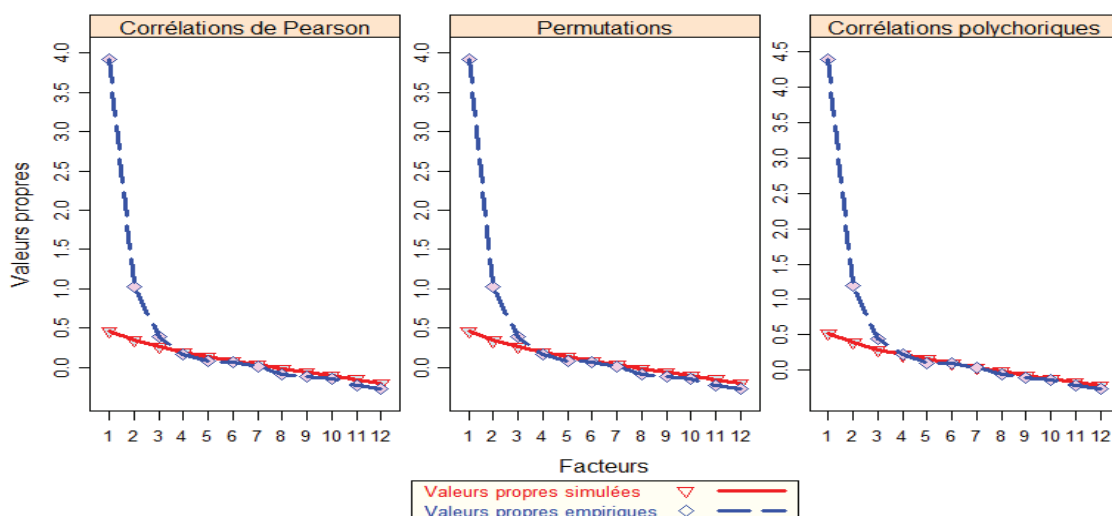
¹²⁹ Dans un esprit de simplicité et visibilité, uniquement les tableaux synthétiques seront présentés. Les tableaux originaux issus de les résultats sont référencés en annexes.

Nb d'axes_Mokken	2	2
Nb d'axes_ICLUST	1	1
Nb d'axes_Kaiser	2	2
Omega_h (Avec cor. polychoriques)	0.76 (0.78)	0.69 (0.72)
Corrélation interitem moyenne (Avec cor. polychoriques)	0.26 (0.29)	0.33 (0.37)
Alpha (Alpha standardisé)	0.8 (0.81)	0.79 (0.8)
BI(95%IC(Alpha))_asymptotique (_bootstrap)	0.77 (0.77)	0.76 (0.75)
BS(95%IC(Alpha))_asymptotique (_bootstrap)	0.84 (0.84)	0.83 (0.83)
Beta	0.19	0.19
H	0.27	0.34

Il ressort du Tableau 5-1 que malgré une irréductible hétérogénéité des items dont témoignent les valeurs faibles des coefficients bêta de Revelle et H de Loevinger, aussi bien que la différence colossale entre les coefficients alpha et bêta (0.61), les items peuvent être reconduits à un même domaine conceptuel, comme le montre un coefficient omega_h égal à 0.76. L'engagement organisationnel apparaît donc comme un construit multidimensionnel dotée d'une structure hiérarchique.

Ce tableau 5-1 fait apparaître en outre une divergence des critères de décision sur la solution du problème de la dimensionnalité de l'engagement, les solutions oscillant entre un espace unidimensionnel (ICLUST, MAP et Scree test) et un espace tétradimensionnel (AP_Polychoriques), en passant par les solutions bidimensionnelle (KG et Mokken) et tridimensionnelle (AP). Toutefois, selon l'AP qui représente le critère discriminatoire en raison de sa prééminence décisionnelle, le nombre des dimensions de l'engagement est au moins égal à trois.

Figure 5-1 : Analyse parallèle des items originaux de l'engagement organisationnel dans le cas du mode de mesure réflexif.

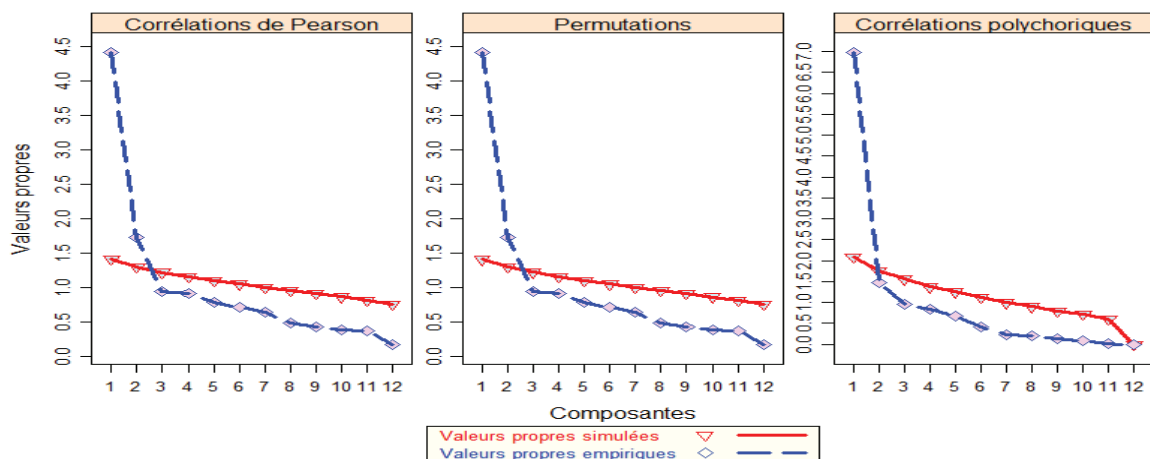


En particulier, la version polychorique de l'AP indique que quatre facteurs plutôt que trois seraient sous-jacents aux indicateurs aux engagements, comme le montre le

dernier panneau de la Figure 5-2 ci-après, où les valeurs propres simulées surplombent les valeurs propres empiriques à partir du cinquième facteur, alors que les versions canoniques et avec permutations de l'AP tendent à ratifier la solution tridimensionnelle théorique.

Dans une perspective formative, l'AP, les trois versions oscillent entre un et deux facteurs, comme le montre la Figure 5-2 ci-dessous. Néanmoins, par-delà le consensus sur le mode réflexif, comme les items analysés sont mesurés sur une échelle ordinale, qu'il est empiriquement démontré que la sous-extraction est bien plus néfaste que la sur-extraction; c'est le diagnostic de l'AP_Polychoriques qui devra prendre le dessus; d'où la *rétenion de quatre facteurs*. Il incombe cependant à l'analyse factorielle exploratoire d'expliquer l'émergence de cette structure suspecte.

Figure 5-2 : Analyse parallèle des indicateurs originaux de l'engagement organisationnel dans le cas du mode de mesure formatif



La factorisation des données étant avalisée par l'indice KMO (KMO=0.839) autant que par le test de sphéricité de Bartlett ($p < 0.001$), les items de l'engagement sont soumis à une FAP avec extraction de quatre facteurs, conformément aux résultats de l'AP (le recours au maximum de vraisemblance comme méthode d'estimation n'étant pas viable, vu que l'hypothèse de la normalité multivariée est rejetée tant d'après le test de Shapiro-Wilk multivarié avec une statistique égale à 0.988 pour un niveau de signification asymptotique $p < 4.241 \cdot 10^{-13}$, que d'après le test de Doornik-Hansen avec une statistique égale à 88.252 pour un niveau de signification asymptotique $p = 2.802 \cdot 10^{-9}$; et que même l'assimilation de la distribution des items à une loi normale multivariée n'est pas cautionnée au regard des indices d'asymétrie et d'aplatissement multivariés de Mardia égaux respectivement à 12.195 et à 193.515 pour des niveaux de signification asymptotiques respectifs $p(b1p) < 0.0001$ et $p(b2p) <$

0.0001). Il en découle que la structure tétradimensionnelle, telle que synthétisée par la matrice des types ci-après présente des anomalies qu'il faut expliquer (Tableau 5-2).

Tableau 5-2 : Matrice des types issue de l'analyse factorielle exploratoire (FAP) des items originaux de l'engagement organisationnel après rotation

Items	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4
Eng A ffectif_1		0,458		
Eng A ffectif_2	0,676			
Eng A ffectif_3	0,922			
Eng A ffectif_4	0,891			
Eng A ffectif_1		0,640		
Eng Normatif_3		0,780		
Eng Normatif_4		0,512		
Eng Normatif_2				0,668
Eng Calculé_3			0,505	
Eng Calculé_4			0,908	

La première anomalie concerne le premier item de l'engagement calculé¹³⁰ qui ne contribue pas de manière significative à aucune des quatre dimensions. Il semble que les informaticiens interrogés font la part des choses entre leur vie privée et leur intention de départ. Par conséquent, ne se ralliant à aucune forme d'engagement, cet item est à éliminer.

La deuxième anomalie porte sur le deuxième item de l'engagement calculé¹³¹ qui reflète une dimension à lui tout seul. Elle est vraisemblablement due à l'ambiguïté de l'énoncé de l'item, en ce sens qu'il implique que l'engagement revêt une nouvelle forme qui se traduit par la nécessité de rester dans l'entreprise plutôt que l'attachement affectif, moral ou même instrumental. D'où son inévitable élimination.

La troisième anomalie concerne le deuxième item de l'engagement normatif¹³² qui ne contribue de manière pratiquement significative à aucun des quatre facteurs extraits. Sans doute est-ce en raison de la formulation négative de cet item, attendu que les items négatifs sont la source d'un facteur de méthode factice ne correspondant à aucun des traits analysés. En d'autres termes, il est clair que cet item recèle plus de variance systématique que du contenu relevant du domaine conceptuel de l'engagement. De là vient son élimination.

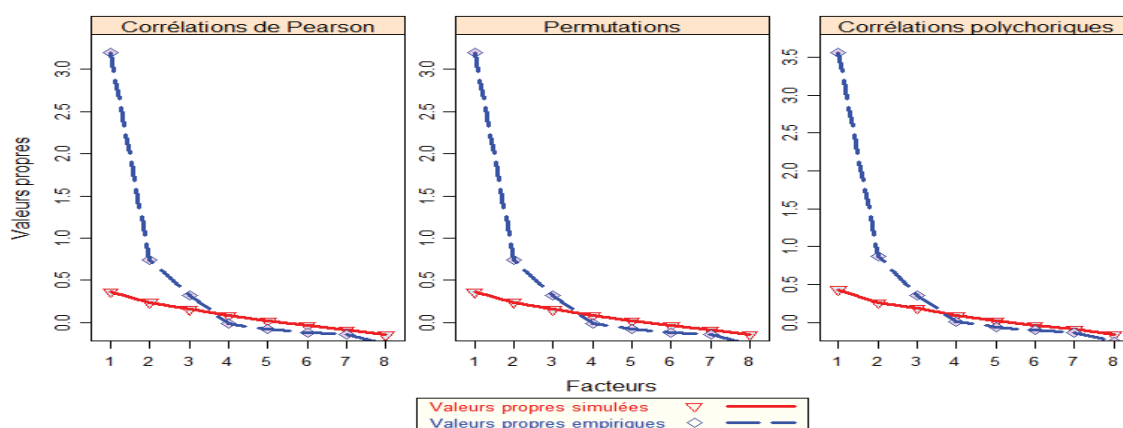
¹³⁰ « Beaucoup trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je me décidais à quitter cette entreprise ».

¹³¹ « En ce moment, rester dans cette entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir ».

¹³² « Je ne ressens aucune obligation de rester dans mon entreprise actuelle ».

La quatrième anomalie concerne le premier item de l'engagement affectif¹³³ associé à l'axe où confluent tous les items putatifs de l'engagement normatif. Il semble en vérité que l'ambiguïté de l'énoncé de l'item soit également en cause ici conjointement à quelque méprise de la part des répondants sur le terme "volontiers", en ce sens qu'il implique que plus l'informaticien est engagé, plus il est prêt à passer bien volontiers le reste de sa vie professionnelle dans l'entreprise, de manière à ce qu'un engagement normatif, dû à une norme déontologique bien internalisée qui dévalorise ou stigmatise la défection de son entreprise, pourrait induire des réponses favorables à un tel item. D'où son élimination.

Figure 5-3 : Analyse parallèle des items de l'engagement organisationnel après épuration dans le cas du mode de mesure réflexif.



Après avoir purgé les échelles de mesure de l'engagement organisationnel des quatre items incriminés (E.affectif 1, E.normatif 2, E.calc1 et E.calculé 2), le problème de la détermination de la dimensionnalité se trouve résolu. Car comme cela transparaît dans la Figure 5-3 ci-dessus, les trois versions de l'AP concordent sur un espace de dimension trois, conformément aux spéculations théoriques. Par ailleurs, comme le montre la dernière colonne du Tableau 5-1 ci-dessus, il est encore clair que les trois dimensions émergentes relèvent d'un même construit multidimensionnel de second ordre, soit l'engagement organisationnel, puisque la saturation du facteur général est encore assez élevée (ω_h est égal à 0.69 et atteint même 0.72 avec les corrélations polychoriques comme input au lieu des corrélations de Pearson), et la différence entre les coefficients alpha et bêta est encore trop importante pour faire douter de la multidimensionnalité des items ($\alpha - \beta = 0.6$). Encore faut-il faire observer que l'épuration semble voir accru l'homogénéité des items, vu l'augmentation de coefficient H de Loevinger aussi bien que de la corrélation inter-item moyenne. L'épuration a donné lieu à une structure tridimensionnelle théoriquement plausible.

¹³³ « Je passerais bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cette entreprise ».

Afin d'apprécier certaines de ses propriétés psychométriques, l'ensemble des items après épuration a été soumis à une FAP, avec extraction de trois facteurs, dont le Tableau 5-3 ci-dessous récapitule les résultats de façon synoptique (ANNEXE 5).

Tableau 5-3 : La structure de l'engagement organisationnel après épuration

Items	Facteur1	Facteur 2	Facteur 3	Alpha	Beta
Eng Affectif_2	0,61(0,64)			0,87	0,87
Eng Affectif_3	0.94 (0.98)				
Eng Affectif_4	0.9 (0.9)				
Eng Normatif_1		0.59 (0.63)		0,75	0,74
Eng Normatif_3		0.85 (0.88)			
Eng Normatif_4		0.6 (0.65)			
Eng Calculé_3			0.57 (0.61)	0,65	n.a
Eng Calculé_4			0.85 (0.9)		
Variance expliquée	41,18%	12,98%	5,75%		

N.B. Les valeurs placées entre parenthèses correspondent aux résultats de l'analyse factorielle exploratoire dont la matrice d'inertie est la matrice des corrélations polychoriques.

Il ressort qu'à l'ordre de l'item, toutes les contributions factorielles aux facteurs putatifs sont supérieures à 0.5, de sorte que leur signification pratique peut être accréditée. De même, tous les items sont bien représentés dans la structure tridimensionnelle, en tant que la qualité de représentation est supérieure à 0.4 pour chacun d'entre eux, sauf pour Engagement Calculé 3 dont la qualité est tout de même supérieure à 0.3 et dépasse le seuil de 0.4 pour peu que les corrélations polychoriques soient utilisées au lieu des corrélations de Pearson. A l'ordre de la dimension/échelle, les trois facteurs représentent successivement les dimensions affective, normative et calculée de l'engagement. Si la fiabilité des deux premières dimensions paraît garantie puisque le coefficient alpha de Cronbach et le coefficient bêta de Revelle dépassent le seuil de 0.7 (respectivement 0.87 et 0.75 pour le coefficient alpha; et 0.78 et 0.74 pour le coefficient bêta). L'engagement calculé peut être suspecté d'un défaut de fiabilité, ce qui paraît logique puisqu'il n'est reflété que par deux items. Toutefois, même si le coefficient bêta n'est pas applicable à une échelle de moins de trois indicateurs, et que le coefficient alpha est inférieur au seuil de 0.7 (alpha=0.65), son intervalle de confiance dont les bornes sont 0.56 et 0.75, contient la valeur 0.7. Ainsi l'hypothèse d'une fiabilité satisfaisante de l'engagement calculé dans la population étudiée ne peut-elle être rejetée.

1.2) L'interprétation de la structure de l'engagement organisationnel

Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire (FAP) des items après épuration confirment *la structure tridimensionnelle* de l'engagement organisationnel, validée par de nombreux travaux récents (Meyer & Smith, 2000; Meyer & al., 2002; Trabelsi & Le Berre, 2009). De la version abrégée de l'échelle de mesure de Meyer et Allen (1991) de 12 items répartis proportionnellement sur l'engagement affectif,

normatif et calculé, nous avons retenu, après épuration « pas à pas », 8 items (1) *l'engagement affectif* est représenté par trois items décrivant le sentiment d'identification à l'entreprise. Il semble que les Cadres informaticiens s'attachent à l'entreprise et développent un fort sentiment d'appartenance au point de se sentir concernés par ses problèmes ; (2) *l'engagement normatif* est formé par trois items qui expriment le sentiment devoir moral envers l'entreprise française. Fidèles aux entreprises qui les emploient, les cadres informaticiens ne s'accordent même pas le droit de la quitter et semblent épris par les remords s'ils adviennent à le faire ; (3) *l'engagement calculé* est constitué que de deux seulement ont été retenus. D'après ces kw, l'intention de départ de l'entreprise est fortement tributaire des alternatives disponibles. Le nombre réduit de possibilités et le manque de solutions de rechange possibles expliquent cette forme calculée de l'engagement.

Toutefois, le seul problème qui se pose pour les échelles de l'engagement se manifeste au niveau de la matrice des corrélations entre les facteurs, située en bas du tableau 3. Elle trahit en effet une corrélation trop élevée entre les dimensions affective et normative de l'engagement (0.724). Théoriquement, une telle corrélation est certes justifiée par les adeptes du modèle bidimensionnel de l'engagement organisationnel (O'Reilly & Chatman, 1986). Elle émane de ce que des normes internalisées perçues, comme la fidélité, par les répondants se voient conférer une valence affective. Mais, elle pourrait engendrer un problème de multicollinéarité entravant le test des hypothèses et/ou de mettre en péril la validité discriminante des mesures. Cela dit, si la multicollinéarité ne constitue pas une menace pour autant que l'engagement soit la variable dépendante de cette étude, une telle corrélation pourrait remettre en question la validité discriminante des mesures de l'engagement. Pour voir dans quelle mesure la validité discriminante est menacée, il convient d'en référer aux analyses confirmatoires à réaliser dans le but de valider les échelles après épuration.

2) Les échelles de mesure de mesure de la rémunération globale

D'après le cadre opératoire, la rémunération globale est un domaine conceptuel très hétérogène. Pour le mesurer, nous avons construit trois échelles de mesure relatives à l'attrait aux composants de la structure de rémunération (20 items), l'évaluation de la rémunération (16 items) et la gestion de la rémunération (12 items). Cette partie rend compte de la mise à l'évaluation de ces trois blocks analysés successivement dans la perspective d'épuration afin d'en déterminer la dimensionnalité et la cohérence interne.

2.1) Les Échelles de mesure de mesure de l'attrait perçu à l'égard des composants de la structure de rémunération

Un ensemble de vingt items ont été utilisés pour mesurer l'attrait perçu des éléments constitutifs de la rémunération. Les éléments dont l'attrait perçu est sondé par les items recouvrent les trois domaines conceptuels de la rémunération fixe, de la rémunération variable (individuelle et collective), et des avantages divers, lesquels ne correspondent pas nécessairement à des construits unidimensionnels. L'attrait perçu étant assimilable à une attitude, le mode de mesure putatif est réflexif, parce que les échelles de mesure des attitudes sont en général réflexives. Aussi faut-il procéder à la détermination de la dimensionnalité de l'espace de projection des items dans une perspective factorielle. À ce titre, le Tableau 5-4 ci-après est un tableau synoptique des résultats des analyses effectuées à fin d'investigation de la dimensionnalité des items de l'attrait perçu des composants de la structure de rémunération.

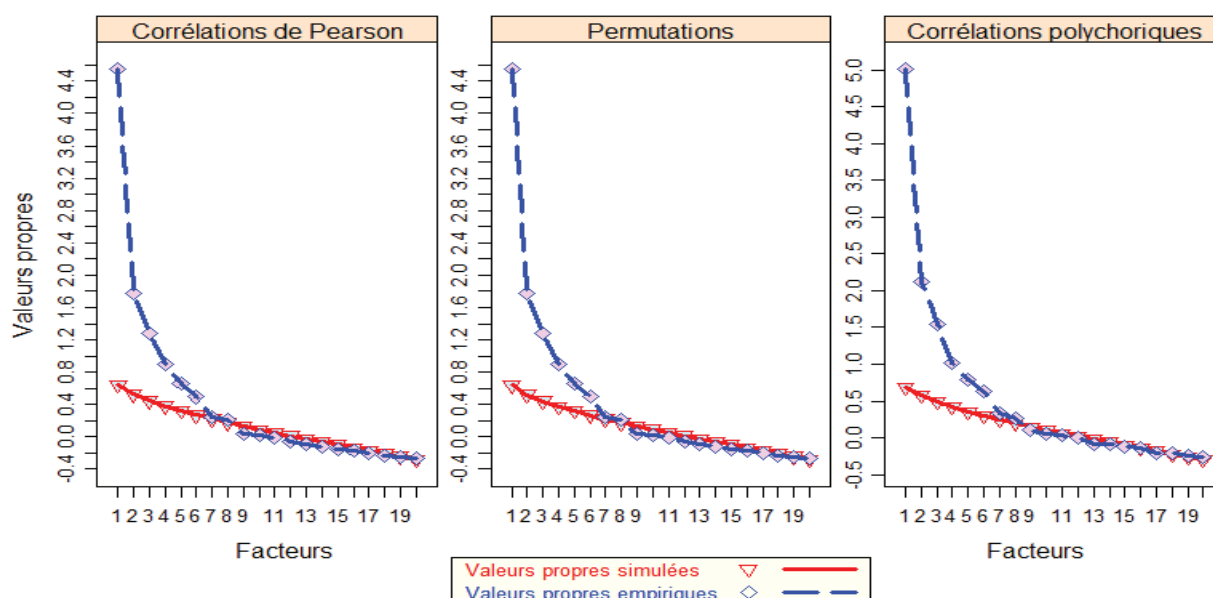
Tableau 5-4 : Dimensionnalité et homogénéité des items de l'attrait perçu des composants de la structure de rémunération

	items avant épuration	Items après épuration
Nb d'axes_AP_Mode A (_Mode B)	8 (4)	8 (4)
Nb d'axes_AP_Permutations_Mode A (_Mode B)	8 (4)	8 (4)
Nb d'axes_AP_Polychoriques_Mode A (_Mode B)	8 (5)	8 (5)
Nb d'axes_MAP_ModeA (Avec cor. polychoriques)	2 (3)	2 (3)
Nb d'axes_MAP_Mode A_Mode B (Avec cor. polychoriques)	2 (3)	2 (3)
Nb d'axes_Scree	1	1
Nb d'axes_Mokken	4	4
Nb d'axes_ICLUST	1	1
Nb d'axes_Kaiser	6	6
Omega_h (Avec cor. polychoriques)	0.67 (0.65)	0.67 (0.65)
Corrélation interitem moyenne (Avec cor. polychoriques)	0.21 (0.23)	0.21 (0.23)
Alpha (Alpha standardisé)	0.84 (0.84)	0.84 (0.84)
BI(95%IC(Alpha))_asymptotique (_bootstrap)	0.81 (0.8)	0.81 (0.8)
BS(95%IC(Alpha))_asymptotique (_bootstrap)	0.86 (0.88)	0.86 (0.88)
Beta	0.63	0.63
H	0.23	0.23

Il apparaît que plusieurs items couvriraient plusieurs construits (alpha - bêta = 0,21 > 0.15); ils ne seraient donc pas assez homogènes pour assurer leur reconduction à un même construit hiérarchiquement supérieur, notamment l'attrait perçu des composants de la structure de rémunération, puisque, la valeur du coefficient H de Loevinger est inférieure à 0.3 (0.23), et la corrélation inter-item moyenne se limite à 0.21; sans parce que le coefficient omega_h de McDonald est légèrement inférieur au seuil de 0.7 (0.67). Si le coefficient alpha de Cronbach est en revanche très élevé (0.84); c'est donc moins à cause de la cohérence interne des

indicateurs qu'à cause de leur grand nombre (20). En somme, les dimensions de l'attrait perçu des composants de la structure de rémunération ne sont pas telles qu'il faut envisager leur agrégation dans un facteur de second ordre.

Figure 5-4 : Analyse parallèle des items originaux de l'attrait des éléments constitutifs de la rémunération dans le cas du mode de mesure réflexif



En fait, les items sont tellement peu homogènes qu'ils ne sous-tendent pas moins de huit facteurs, ce dont fait foi l'AP dans ses trois versions, comme cela transparait dans la Figure 5-4 ci-dessus. Une telle désagrégation, voire atomicité, de la structure sous-jacente aux items, ne manque pas de susciter des doutes sur l'entité des facteurs extraits. En particulier, il est légitime de se demander si certains des huit facteurs extraits ne seraient pas des artéfacts d'un biais de méthode qui fait qu'il reflète davantage de la variance systématique que de contenu ou de variance de trait. En d'autres termes, il s'agit de voir dans quelle mesure les huit facteurs sous-jacents aux items sont interprétables ; d'où le recours à la factorisation des données.

Vu que la distribution des variables est asymétrique avec un excès d'aplatissement, d'après les coefficients d'asymétrie et d'aplatissement multivariés de Mardia (respectivement $b_{1p} = 69.994$ avec $p(b_{1p}) < 0.001$ et $b_{2p} = 539.857$ avec $p(b_{2p}) < 0.001$), de sorte que l'hypothèse de la normalité multivariée est rejetée d'après le test multivarié de Shapiro-Wilk ($MVW = 0.973$, $p < 2.2 \cdot 10^{-16}$), aussi bien que d'après le test de Doornik-Hansen ($DH = 491.317$, $p < 4.762 \cdot 10^{-79}$), les vingt items originaux de l'attrait des composants de la structure de rémunération sont soumis à une FAP, cautionnée par l'indice KMO ($KMO = 0.792$) autant que par le test de sphéricité de Bartlett ($p < 0.001$), avec extraction de huit facteurs, conformément aux résultats de

l'AP. La structure octodimensionnelle, telle que synthétisée par la matrice des types ci-après, peut être interprétée comme suit (Tableau 5-5):

Tableau 5-5 : Matrice des types issue de l'analyse factorielle exploratoire (FAP) des items originaux de l'attrait des composants de la rémunération après rotation

Items	Fact1	Fact2	Fact3	Fact4	Fact5	Fact6	Fact7	Fact8
Q21	0,575							
Q22	0,887							
Q23	0,648							
Q24	0,547							
Q52		0,739						
Q53		0,828						
Q12			0,611					
Q13			0,795					
Q14			0,576					
Q41				0,504				
Q42				0,860				
Q31					0,794			
Q32					0,668			
Q33						0,729		
Q34						0,569		
Q11							0,552	
Q51							0,405	
Q44							0,477	
Q43								0,492
Q44								0,515

La première dimension est définie par les items relatifs à la prime individuelle, à la prime collective, au dividende du plan d'actionnariat salarié et aux avantages liés à la fonction et/ou au poste ; elle représenterait donc la propension des informaticiens interrogés à vouloir sacrifier une augmentation de la rémunération fixe pour avoir en échange un ou des éléments de la rémunération variable. À la lumière des résultats obtenus, deux explications plausibles se présentent : soit peu informés des différences entre ces divers régimes de participation et d'intéressement, ils font l'amalgame et n'arrivaient pas à distinguer l'un ou l'autre des éléments de la rémunération variable, et par conséquent ils ont un avis plutôt partagé entre les différents items de la question; soit qu'ils n'ont pas une préférence prononcée pour l'un des composants de la rémunération variable de manière à la percevoir comme un package irréductible (ce qui tend à être en vogue en matière rémunératoire); Quoiqu'il en soit, le facteur 1 serait représentatif, en dernière instance, de *l'utilité compensatoire de la rémunération fixe* (Q21 à Q24).

- La deuxième dimension, articulée par les items relatifs à la prime de rendement et à la prime d'objectif ou bonus (Q52 et Q53), correspond sans équivoque à *la rémunération de performance individuelle*. Les répondants qui obtiennent un score élevé sur cette dimension s'attendent à voir leurs efforts fournis au travail, concrétisés par la réalisation de leurs objectifs au travail, récompensés par une rémunération de leur productivité individuelle et/ou collective. A la lumière des

résultats de la recherche exploratoire, l'attrait pour cette forme de rémunération semble se confirmer pour cette catégorie de travailleurs intellectuels.

- La troisième dimension où confluent la rémunération variable, la rémunération différée et les avantages divers (Q12, Q13, Q14), représente, aux termes de Donnadiou (1993), l'attrait aux périphériques légaux, sélectifs et statutaires, qui se sépare distinctement de la rémunération directe¹³⁴, que nous retrouvons dans un autre facteur indépendant. Elle s'enracine dans la dualité entre penchant et aversion pour le risque au sein de la théorie économique du choix en situation d'incertitude, en tant qu'elle se fait l'écho de *la rémunération flexible* et incertaine, ou bien de l'incertitude de la rémunération par rapport à une rémunération "acquise d'office". Les informaticiens semblent miser sur les éléments périphériques de la rémunération. Par conséquent, le facteur 3 peut être conçu comme l'attrait pour un package constitué de périphériques légaux, sélectifs et statutaires.

- La quatrième dimension, représentée par les avantages en nature et le remboursement des frais divers (Q41 et Q42). Pour Roussel, ces variables d'action font partie des avantages divers; alors que selon la pyramide des rémunérations, elles correspondent aux *périphériques sélectifs*; quant à Le Berre (1993), il s'agit d'un *sursalaire*. Les répondants assortis d'un score élevé sur cette dimension sont particulièrement attirés par les avantages en nature directement liés à leur activité du fait des exigences de leur travail (souvent en missions et en déplacements).

- La cinquième dimension, définie par la participation obligatoire aux résultats et l'intéressement facultatif aux performances (Q31 et Q32), correspond sans équivoque à *la rémunération de la performance collective* de l'entreprise ou *la participation financière*. C'est que la participation et l'intéressement représentent une forme de rémunération de la performance financière en termes de bénéfices réalisés, chiffres d'affaires atteints, ou tout autre indicateur de la performance financière (ROI, Q de Tobin...). Cette dimension de la rémunération est souvent perçue comme la rétribution de leurs contributions à la performance financière de l'entreprise au sens calculé du terme. Dans certains cas, et selon les accords conventionnels, la possibilité d'être attribuée immédiatement la distingue des autres formes de rémunération variable différée.

- La sixième dimension rassemble les items relatifs à l'actionnariat salarié (Q33) ainsi qu'à l'abondement dans un Plan Épargne Entreprise (Q34), présenterait donc la *rémunération réinvestie* dans l'entreprise ou *la rémunération liée à la capitalisation*.

¹³⁴ Le contenu de la rémunération directe se limite aux éléments figurant sur le bulletin de salaire (Roussel, 1994 :p86).

Car L'actionnariat salarié et l'abondement dans un plan épargne entreprise sont deux formes de rémunération réinvestie dans l'entreprise disposant de plusieurs visées stratégiques : réinvestissement des capitaux, défiscalisation et développement du sentiment d'appartenance et fidélisation. Si une telle dimension fait partie des périphériques légaux au même titre de la dimension précédente, correspondant à la rémunération liée à la performance financière de l'entreprise, elle s'en démarque par le fait que la rémunération à laquelle elle est associée n'est pas escomptée dans l'immédiat, mais différée.

- La septième dimension correspond à la partie fixe et certaine de la rémunération en tant qu'y confluent les deux items de *la rémunération fixe* (Q11 et Q51) en plus de l'item portant sur les Régimes complémentaires de retraite et prévoyance sociale (Q44). Elle est originale dans le sens où elle se démarque d'une vision classique de la rémunération. En effet, comme les items sont présentés en termes de perception, il y a tout lieu de soupçonner que les dimensions auxquelles ils aboutissent ne cadrent pas avec les catégories rémunératoires théoriques et les taxonomies juridiques du système de rémunération. Si la concordance entre les catégories perçues et les catégories théoriques étaient inéluctables, la phase exploratoire n'aurait pas de raison d'être. Dans cette perspective, la présence de l'item portant sur les Régimes complémentaires de retraite et prévoyance sociale au sein du facteur sept en compagnie des items de la rémunération fixe paraît plausible en cela que les informaticiens interrogés perçoivent cette composante comme une composante acquise ou irréductible, au même titre que le salaire fixe. Ils ne sont pas prêts à badiner avec les Régimes complémentaires de retraite et de prévoyance sociale, ni laisser l'incertitude planer là-dessus. Car, étant donné la polémique actuelle sur le financement de la retraite et par conséquent le recul de l'âge de la retraite, les informaticiens peuvent percevoir les régimes complémentaires et de prévoyance sociale comme un relais à la rémunération fixe incontournable pour subvenir dignement à leurs besoins à la retraite. Le vieillissement de la population et la volonté de l'Etat de réduire certains remboursements de santé font naître chez les français des préoccupations sur le financement de leur retraite et le remboursement de leurs dépenses de santé¹³⁵. Par ailleurs, malgré une qualité de représentation à la limite de l'acceptable (0.34), l'item relatif à l'augmentation du salaire fixe est préservé, eu égard à son rôle crucial dans l'interprétation de la dimension et l'élucidation de sa sémantique, et vu qu'un facteur reflété par deux indicateurs seulement n'est pas intrinsèquement identifié, déjà que la structure émergente fait apparaître d'autres facteurs dans la même situation d'identification précaire; mais qui peuvent être interprétés théoriquement en *rémunération irréversible*.

¹³⁵ Les français et la prévoyance. <http://www.tns-sofres.com/espace-presse/news/>

- Enfin, la huitième dimension, articulée par la prime de qualification/formation aussi bien que par les dépenses sociales et loisirs, semble problématique d'un point de vue théorique, puisque la prime de qualification (item Q54) peut être considérée comme un élément des périphériques sélectifs, alors que les dépenses sociales (item Q43) sont considérées comme un élément des périphériques statutaires. D'aucuns seraient donc tentés d'éliminer ces deux items, faute de pouvoir en rendre raison théoriquement. Le coût d'une telle option serait toutefois prohibitif, au point qu'il en éclipse les bénéfices présumés et finit par dissuader de l'envisager. Car l'élimination des deux items de la huitième dimension annihilerait le caractère simple de la structure initiale en donnant lieu à deux items bidimensionnels (Q34 et Q24), dont l'élimination subséquente induirait le démantèlement de la dimension associée à la rémunération fixe ô combien cruciale pour l'investigation conduite dans ce travail. Par ailleurs, à y regarder de près, cette dimension est reductible à la convoitise *d'une rémunération du développement personnel et professionnel* en ce sens que plus le cadre informaticien évolue dans les blocs de compétences, plus la prime de formation y afférente est substantielle, plus le salaire est élevé expliquant le score élevé de cette dimension.

Étant donné que tous les huit facteurs délimitent des domaines conceptuels dont il est possible de rendre raison théoriquement, et que la structure octodimensionnelle ne présente pas d'anomalie rédhibitoire, il n'est nul besoin de l'amender. Comme nulle épuration n'est entreprise, il est aisé de comprendre que les indices et diagnostics consignés dans le Tableau 5-4 ci-dessus soient identiques avant et après épuration. Il reste alors à analyser en détail les propriétés psychométriques de la structure de l'attrait perçu des éléments constitutifs de la rémunération, de manière à comprendre que nulle épuration n'est requise. Il faut à cet effet s'attarder sur les résultats de l'analyse factorielle exploratoire (FAE) des items originaux de l'attrait des composants de la rémunération, présentés dans Tableau 5-6 (ANNEXE 5).

Tableau 5-6 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (FAE) des items originaux de l'attrait des composants de la rémunération

Items	Dim1	Dim2	Dim3	Dim4	Dim5	Dim6	Dim7	Dim8	Alpha	Beta
Q21	.51(.46)								0,78	0,74
Q22	1.09(1.19)									
Q23	.6(1.19)									
Q52		.76 (.85)							0,73	0,66
Q53		.86 (.91)								
Q12			.56 (.59)						0,77	0,68
Q13			.74 (.78)							
Q14			.51 (.5)						0,62	0,52
Q41				.47(.49)						
Q42				.95(.98)					0,72	0,65
Q31					.78(04)					
Q32					.61(-1)					
Q23						.37(.42)				
Q33						.91(.89)				

Q11								.57 (-.02)		0,6	0,47
Q51								.4 (.14)			
Q44								.53 (-.05)			
Q43									.52 (-.16)	0,56	0,46
Q54									.5 (-.24)		
V.E%	23,48	9,56	7,17	5,21	4,08	3,47	1,93	1,74			

N.B. Les valeurs placées entre parenthèses correspondent aux résultats de l'analyse factorielle exploratoire dont la matrice d'inertie est la matrice des corrélations polychoriques.

Le Tableau 5-6 fait ressortir que tous les items non seulement contribuent de manière pratiquement significative à leurs facteurs putatifs décrits ci-dessus, mais encore sont bien représentés dans l'espace défini par les huit facteurs. À ce titre, si la qualité de représentation de l'item Q51 relatif à l'augmentation du salaire fixe a été signalée comme étant à la limite de l'acceptabilité lors de l'interprétation du septième facteur, un examen plus minutieux montre que le choix de son repêchage justifié par des raisons théoriques est judicieux même du point de vue empirique, en cela que sa qualité de représentation atteint le seuil salubre de 0.4 avec les corrélations polychoriques prises comme matrice d'inertie de la FAP, ce qui représente le choix optimal au regard de l'échelle ordinale sur laquelle les items sont mesurées, comme ce fut étayé dans le préambule méthodologique à ces analyses.

Cependant, certains items pèchent par un défaut d'unidimensionnalité, en tant qu'ils contribuent de manière non négligeable, voire saillante, à des facteurs autres que leurs facteurs putatifs auxquels ils contribuent de façon majeure, surtout quand les analyses sont basées sur les corrélations polychoriques au lieu des corrélations de Pearson. Il en est ainsi des items (Q54) prime de formation (associé au facteur 2 en plus du facteur 8), prime collective (Q22) (associé négativement au facteur 3 en plus du facteur 1), dividende (Q23) (associé au facteur 3 en plus du facteur 1), avantages liés à la fonction (Q24) (associé au facteur 4 en plus du facteur 1), remboursements des frais divers (Q41) (associé au facteur 7 en plus du facteur 4) et régime de retraite et de prévoyance sociale (Q44) (associé au facteur 8 en plus du facteur 7). L'étiologie de cette impéritie a une matrice complexe où sont enchevêtrées plusieurs causes relevant à la fois des répondants (biais de fatigue et d'acquiescement), du domaine conceptuel étudié (concepts ou dimensions contigües), de l'énonciation ou de la traduction des échelles (imprécision ou ambiguïté de certains termes ou tournures) et de la mise en page du questionnaire (biais d'ordre).

À l'ordre de l'échelle, la structure octodimensionnelle restitue plus de la moitié de l'inertie totale (56.64%). La fiabilité de cohérence interne semble assurée pour les sept premières dimensions, soit parce que leur coefficient alpha est supérieur au seuil de 0.7 (dimensions 1, 2, 5 et 6), soit parce que l'intervalle de confiance du coefficient alpha contient la valeur 0.7 (dimensions 3, 4 et 7). La dimension 8 se confirme problématique puisque la magnitude du coefficient alpha qui y est associé n'est pas

acceptable (0.56) et que la borne supérieure de son intervalle de confiance est inférieure au seuil salubre de 0.7 (0.66) : le plus que l'on puisse en dire c'est que dans la population étudiée, l'hypothèse d'une fiabilité satisfaisante dans une perspective exploratoire ne peut être rejetée. À vrai dire, au regard de son manque de pertinence théorique et de cette impéritie psychométrique, il convient d'appréhender la dimension huit comme un artéfact ou une dimension auxiliaire dont la survivance est tributaire de son rôle dans la préservation du facteur relatif à la rémunération fixe dont l'importance théorique est colossale. Enfin, la matrice des corrélations entre les huit dimensions montre qu'il n'y a pas de quoi redouter un problème de multicollinéarité ou un défaut de validité discriminante pour les dimensions de l'attrait perçu de la rémunération, dans la mesure où tous les coefficients de corrélation entre les facteurs sont compris, en valeur absolue, entre 0.043 et 0.546.

2.2) Échelles de mesure de l'évaluation de la rémunération

Afin d'opérationnaliser l'évaluation de la rémunération, seize items ont été utilisés. Ils recouvrent les domaines du salaire, des compétences et des performances. Le premier point crucial que l'analyse de ces items devait résoudre concerne le mode de mesure. Car, d'un point de vue théorique, le mode de mesure formatif peut paraître, à première vue, comme le mode de mesure putatif, en cela que les différents critères d'évaluation de la rémunération présentés en guise d'items forment une ou plusieurs composantes représentatives d'un mode d'évaluation de la rémunération spécifique aux Kws. Sauf que tous les items relatifs aux critères d'évaluation de la rémunération sont énoncés en termes de perception, et s'attachent notamment à sonder le degré d'importance de chaque critère, ce qui fait qu'il y a lieu de concevoir un ou plusieurs traits sous-jacents à l'importance accordée à un ensemble de critères. Dès lors, les items relatifs à l'importance attachée aux différents critères d'évaluation de la rémunération constituent la manifestation d'un ou plusieurs traits. De là vient que le mode réflexif est plus plausible que le mode formatif.

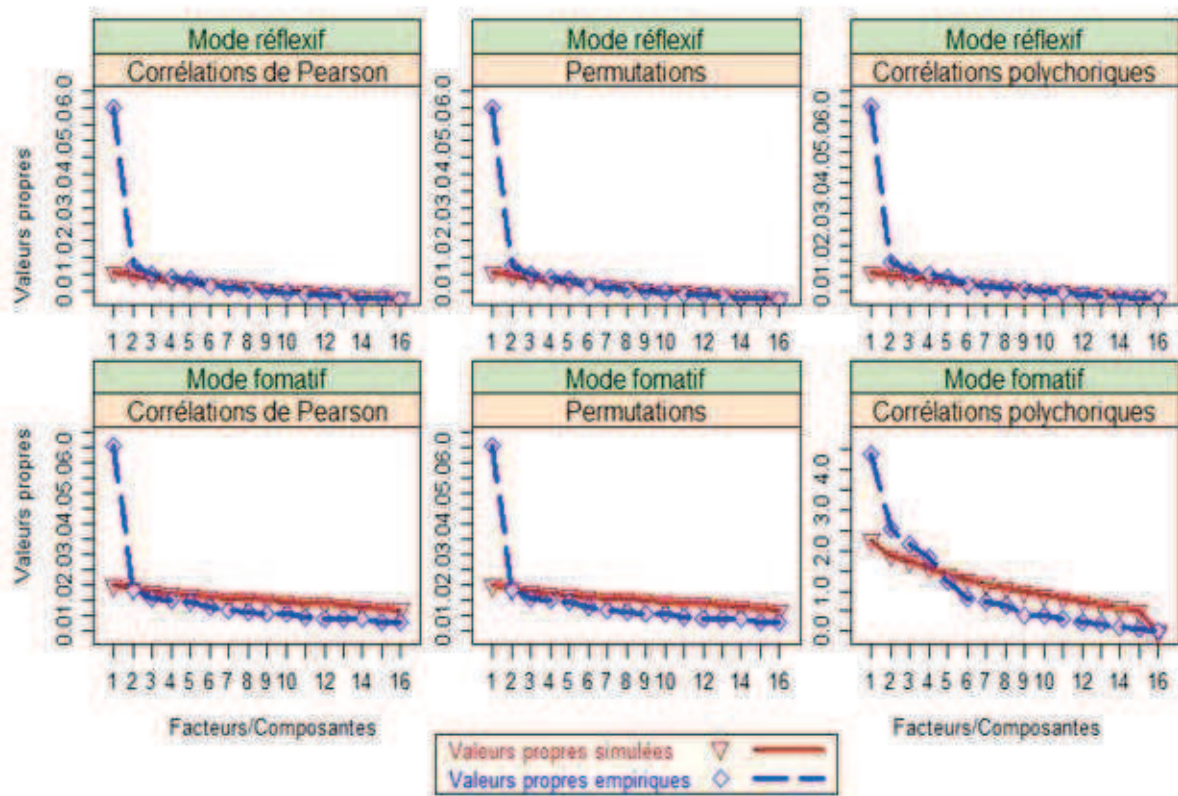
Tableau 5-7: Dimensionnalité et homogénéité des items de l'évaluation de la rémunération

	Items avant épuration	Items après épuration
Nb d'axes_AP_Mode A (_Mode B)	5 (1)	3 (1)
Nb d'axes_AP_Permutations_Mode A (_Mode B)	5 (1)	3 (1)
Nb d'axes_AP_Polychoriques_Mode A (_Mode B)	6 (4)	3 (1)
Nb d'axes_MAP_ModeA (Avec cor. polychoriques)	1 (1)	1 (1)
Nb d'axes_MAP_Mode A_Mode B (Avec cor. polychoriques)	1 (1)	1 (1)
Nb d'axes_Scree	1	1
Nb d'axes_Mokken	1	1
Nb d'axes_ICLUST	1	1
Nb d'axes_Kaiser	3	3

Omega_h (Avec cor. polychoriques)	0.81 (0.82)	0.78 (0.79)
Corrélation interitem moyenne (Avec cor. polychoriques)	0.33 (0.36)	0.37 (0.4)
Alpha (Alpha standardisé)	0.88 (0.89)	0.87 (0.88)
BI(95%IC(Alpha))_asymptotique (_bootstrap)	0.86 (0.84)	0.85 (0.83)
BS(95%IC(Alpha))_asymptotique (_bootstrap)	0.9 (0.93)	0.89 (0.92)
Beta	0.72	0.67
H	0.36	0.41

En outre, en procédant à une investigation de la dimensionnalité et de l'homogénéité des items en question, dont les principaux résultats sont consignés dans le Tableau 5-7 ci-dessus, aucun résultat n'est obtenu qui permet de plaider en faveur du mode de mesure formatif. Bien au contraire, les résultats ne font que corroborer l'alternative réflexive. Car la spécification du mode réflexif aurait pu être remise en cause si elle avait donné lieu à une structure peu plausible tant du point de vue de la dimensionnalité que de celui de l'interprétation.

Figure 5-5 : Analyse parallèle des items originaux de l'évaluation de la rémunération aussi bien dans le cas du mode de mesure réflexif que dans le cas du mode de mesure formatif



Or, du point de vue de la dimensionnalité, l'analyse parallèle indique, comme le montre la Figure 5-5 ci-dessus, qu'il y a au moins cinq facteurs sous-jacents aux items (exactement six pour l'AP_Polychor et cinq pour les deux autres formes de

l'AP) sous l'hypothèse d'un mode de mesure réflexif ; alors qu'elle oscille entre une solution unidimensionnelle (pour l'AP et l'AP_Permut) et une solution tétradimensionnelle (quatre dimensions pour l'AP_Polychor) sous l'hypothèse d'un mode formatif. L'unidimensionnalité est contestée par une différence consistante entre les coefficients alpha de Cronbach et bêta de Revelle ($\alpha - \beta = 0.16 > 0.15$), en même temps qu'elle contredit à l'hétérogénéité conceptuelle des items censés capturer diverses facettes de l'évaluation de la rémunération avec des critères liés à la performance et d'autres liés au salaires et aux compétences ; et attendu que les conséquences d'une erreur sur la dimensionnalité de la solution sont largement plus néfastes et bien plus insidieuses dans le cas d'une sous-extraction qu'elle ne le sont dans le cas d'une sur-extraction, il apparaît que le mode réflexif doit être privilégié.

De plus, la valeur du coefficient alpha de Cronbach (0.88) est trop élevée pour accréditer l'alternative formative, dans la mesure où le mode formatif implique des items relevant de facettes diverses, voire indépendantes, dont la cohérence interne n'est donc point garantie. Enfin, la valeur forte élevée du coefficient omega_h de McDonald (0.81 dans le cas des corrélations de Pearson et 0.82 dans le cas des corrélations polychoriques), présupposant un mode réflexif, vient confirmer que les items analysés, bien que puisés dans des échelles de mesures capturant diverses facettes, sont reductibles à un seul facteur général multidimensionnel, en l'occurrence l'évaluation de la rémunération. Du reste, cette prépondérance du facteur général expliquerait que plusieurs critères utilisés à titre indicatif dans l'investigation de la dimensionnalité, comme le test du coude de Cattell (Scree test), le critère MAP de Velicer, l'analyse de Mokken ou l'algorithme ICLUST de Revelle, penchent à mauvais escient vers une solution unidimensionnelle, alors que le critère KG, qui indique le nombre de facteurs minimal (Mulaik 2009), signale trois facteurs réfutant par là-même l'unidimensionnalité.

Tableau 5-8 : Matrice des types de l'AFE des items de l'évaluation de la rémunération après rotation

Items	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4	Facteur 5	Facteur 6
Q61	.849					
Q62	.719					
Q63	.523					
Q64	.452					
Q71	.554					
Q91		.679				
Q92		.891				
Q93		.536				
Q63	.523		.457			
Q94			.807			
Q82				.749		
Q83				.499		
Q73					.896	
Q81						.543

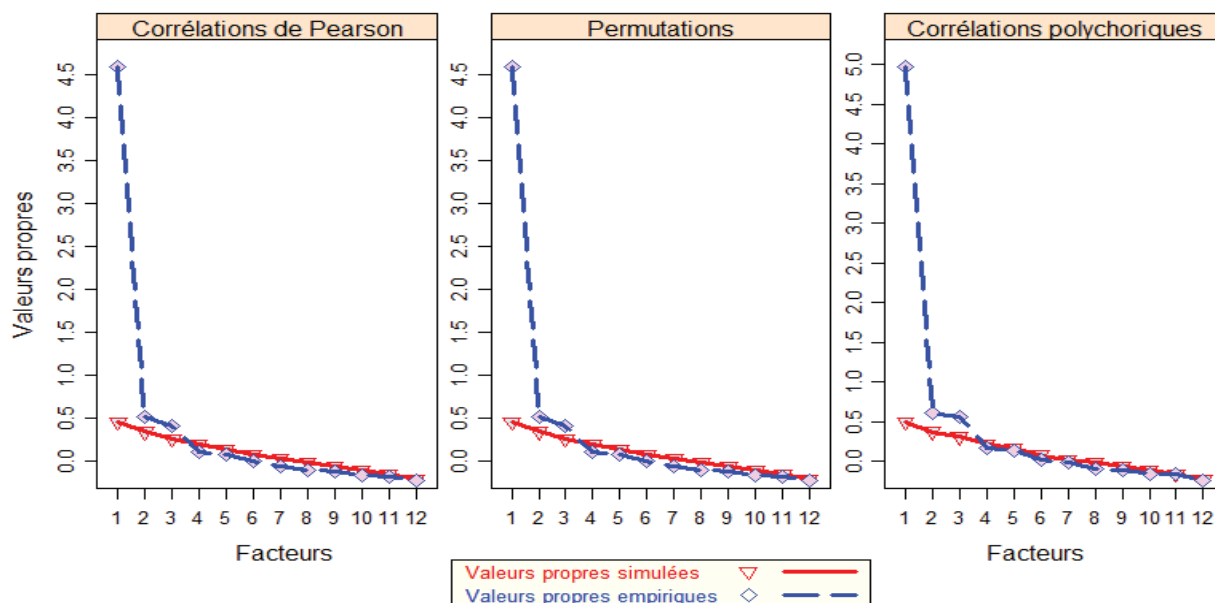
En admettant ainsi le mode réflexif, et attendu que le recours au maximum de vraisemblance comme méthode d'estimation n'étant pas viable, vu que l'hypothèse de la normalité multivariée est rejetée tant d'après le test de Shapiro-Wilk multivarié avec une statistique égale à 0.9669 pour un niveau de signification asymptotique $p < 2.2 \cdot 10^{-16}$, que d'après le test de Doornik-Hansen avec une statistique égale à 437.1434 pour un niveau de signification asymptotique $p = 1.212 \cdot 10^{-72}$; et que même l'assimilation de la distribution des items à une loi normale multivariée n'est pas cautionnée au regard des indices d'asymétrie et d'aplatissement multivariés de Mardia égaux respectivement à 42.824 et à 366.292 pour des niveaux de signification asymptotiques respectifs $p(b1p)=0$ et $p(b2p)=0$, les seize items furent soumis à une FAP, avalisée par l'indice KMO (KMO=0.89) autant que par le test de sphéricité de Bartlett ($p < 0.001$), avec extraction de six facteurs conformément au diagnostic de l'AP_Polychor, dans le but de procéder à l'identification des dimensions de l'évaluation de la rémunération aussi bien qu'à l'épuration éventuelle de sa structure émergente. L'inspection de la matrice des types, reproduite dans le Tableau 5-8 ci-dessus, révèle alors certaines anomalies qu'il convient d'élucider.

L'item Q63¹³⁶, relatif à la contribution des compétences à la Valeur Ajoutée, n'est pas unidimensionnel en cela qu'il reflète deux facteurs, en l'occurrence le premier et le troisième. Toutefois, le facteur 3, reflété par l'item Q94¹³⁷ en sus de Q63, semble un facteur méthode, c'est-à-dire un facteur artificiel factice reflétant la similitude des énoncés des deux items Q94 et Q63 plutôt qu'un trait ou quelque contenu. Au sein de ce facteur méthode, la contribution de l'item Q63 au premier facteur est majeure, ce qui fait que l'item Q94 peut être conçu comme source de variance systématique contaminant l'item Q63. D'où l'élimination de l'item Q94. De même s'impose l'élimination des items Q73 et Q81 dans le questionnaire et relatifs à la périodicité ou à des échéances fixées dans le temps, et au salaire moyen du secteur, respectivement, du fait que chaque d'entre eux définit un facteur à lui seul, de sorte que les facteurs auxquels ils sont associés ne sont pas identifiés en plus d'être indéterminés comme il en va de tous les facteurs émergeant au cours de la FAP.

¹³⁶ Item Q63: « Pour la détermination de mon salaire de base, j'attache un niveau d'importance à la contribution de mes compétences à la VA de l'entreprise ».

¹³⁷ Item Q94: « J'attache un certain niveau d'importance à ce que mes performances au travail soient récompensées en fonction de la contribution à la VA de l'entreprise ».

Figure 5-6 : Analyse parallèle des items de l'évaluation de la rémunération après épuration dans le cas du mode de mesure réflexif



Après l'épuration consistant en l'élimination des items incriminés, l'analyse parallèle, selon ses trois formes, indique de manière univoque, comme le montre (Figure 5-6) ci-dessus, que la structure de l'évaluation de la rémunération est tridimensionnelle. Les douze indicateurs de l'évaluation de la rémunération rescapés après l'épuration furent donc soumis à une FAP, avec extraction de trois facteurs, en vue d'interpréter et de soupeser les idées y afférentes. Les résultats de cette analyse sont récapitulés dans le Tableau 5-9 ci-après **Erreur ! Source du renvoi introuvable..**

Il ressort que *la première dimension*, reflétée par les items Q61, Q62, Q63, Q64, Q71 et Q84, peut être interprétée comme les critères d'individuation de la rémunération, puisque tous les critères qui la définissent renvoient à *une évaluation individuelle des compétences* au travail (le mérite au travail) tout en gardant un regard veillant sur leur valeur marchande dans le secteur (marché de l'emploi).

Quant à *la deuxième dimension*, reflétée par les items Q91, Q92 et Q93 relatives, respectivement, à la satisfaction de la clientèle, au respect des délais et à la réalisation du projet, elle définit *les critères d'évaluation de la contribution à la qualité* du service offert par l'entreprise. Ils représentent à notre sens les critères qualitatifs de l'évaluation de la rémunération des informaticiens.

Enfin, *la troisième dimension*, reflétée par les items Q72, Q82 et Q83 correspondant respectivement à une évaluation de la rémunération en fonction des critères convenus à l'avance, du niveau d'instruction et de l'ancienneté dans l'entreprise

actuelle. Ces items représenteraient les critères d'évaluation standard de la rémunération. Ils renvoient tous dans un sens ou un autre à *des critères quantitatifs* permettant de mesurer et évaluer la rémunération (ANNEXE 6)

Tableau 5-9 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (FAP) des items de l'évaluation de la rémunération après épuration

Items	Dim1	Dim 2	Dim 3	Alpha	Beta
Q61	0.86(0.87)			0.83	0.74
Q62	0.83 (0.82)				
Q63	0.71 (0.77)				
Q64	0.59 (0.62)				
Q71	0.59 (0.6)				
Q84	0.53 (0.58)				
Q72			0.47 (0.46)	0.81	0.78
Q82			0.45 (0.46)		
Q83			0.81 (0.88)		
Q91		0.59 (0.64)		0.65	0.64
Q92		1.01 (1.07)			
Q93		0.52 (0.53)			
V.E %	38.97	5.4	4.75		

N .B. Les valeurs placées entre parenthèses correspondent aux résultats de l'analyse factorielle exploratoire dont la matrice d'inertie est la matrice des corrélations polychoriques.

Pour ce qui est des propriétés psychométriques de la structure tridimensionnelle, il est facile de relever que tous les items y sont bien représentés, sauf l'item Q82 relatif au niveau d'instruction du troisième facteur, dont la qualité de représentation (Extraction/*Communality*), égale à 0.29, est en deçà du seuil de 0.3 parfois requis pour la rétention d'un item dans une solution factorielle. Néanmoins, cet item mérite d'être repêché pour trois raisons : (1) pour peu que l'on se fie à la FAP réalisée sur la matrice des corrélations polychoriques, et non pas les corrélations de Pearson, la qualité de représentation devient égale à 0,32, ce qui est supérieur au seuil de 0.3 ; (2) cet item contribue au facteur général représentant l'évaluation de la performance de manière pratiquement significative (0.42) ; et (3) une éventuelle élimination de cet item laisserait le troisième facteur avec deux indicateurs seulement, ce qui lui conférerait un statut de non-identification intrinsèque. De là vient le repêchage de cet item et sa préservation dans les analyses ultérieures.

À l'ordre de l'échelle, l'unidimensionnalité de chacune des trois dimensions paraît assurée, en cela que la différence entre les coefficients alpha et bêta est inférieure au seuil de 0.15 pour chacune d'entre elles (0.09, 0.03 et 0.01 pour les trois dimensions successivement). Le coefficient alpha de Cronbach peut alors donner une idée assez précise de la fiabilité de chacune de ces trois dimensions. Or, il révèle que si la fiabilité des deux premières dimensions ne peut être remise en questions pour lesquelles alpha est successivement égal à 0.83 et 0.81, d'aucuns pourraient suspecter

un défaut de fiabilité du troisième facteur pour autant qu'il soit associé à un coefficient égal à 0.65 et partant au seuil de 0.7 souvent indiqué comme le minimum requis en la matière. Il suffit cependant de faire observer que l'intervalle de confiance du coefficient alpha associé au troisième facteur, égal à [0.57 ; 0.74], contient la valeur 0.7, pour s'aviser que l'hypothèse de la fiabilité de ce facteur ne peut être rejetée. De plus, pour les échelles sous-jacentes à un facteur général de second ordre, comme c'est le cas ici, une valeur supérieure au seuil de 0.6 pour le coefficient bêta est gage de fiabilité, ce qui est prédictible au troisième facteur ($\beta = 0.64$).

Le seul problème qui se pose pour les dimensions de l'évaluation de la rémunération se manifeste au niveau de la matrice des corrélations entre les facteurs dont les coefficients sont assez élevés pour faire planer le risque de la multicollinéarité sur le test ultérieur du modèle structurel. De plus, le risque de remettre en cause la validité des mesures dans le cas des deux premiers facteurs dont la corrélation s'élève à 0.728, alors que les autres corrélations sont égales à 0.596 (entre les premier et troisième facteurs) et 0.553 (entre les deuxième et troisième facteurs). Cette forte liaison entre les facteurs s'explique vraisemblance par le fait que tous les items participent d'un même domaine conceptuel multidimensionnel, soit l'évaluation de la rémunération, ce qui se traduit par la prépondérance du facteur général dont témoignent la valeur élevée du coefficient ω_h et la consistance de la contribution de tous les items au facteur général. Dès lors, il faudra envisager la spécification d'un modèle bifactoriel dans la phase confirmatoire, pour rendre compte de cette structure multidimensionnelle tout en résorbant les éventuels problèmes de multicollinéarité et de défaut de validité discriminante.

2.3) Échelles de mesure de la perception de la gestion de la rémunération

Les échelles de mesure de la perception des modalités de gestion de la rémunération sont composées de 12 items dont 8 sont censés mesurer les modes de gestion de la rémunération et quatre l'équité de la rémunération. Sachant qu'il s'agit de perception et que les modes de gestion et l'équité de la rémunération participent du même domaine conceptuel que l'évaluation de la rémunération, en l'occurrence le domaine du construit multidimensionnel complexe de la perception du système de gestion de la rémunération, les considérations invoquées pour le mode de mesure de l'évaluation de la rémunération valent également et permettent d'y assigner le mode de mesure réflexif. De là s'interroger sur la dimensionnalité des items utilisés.

Tableau 5-10 : Dimensionnalité et homogénéité des items de la perception des modes de gestion de la rémunération

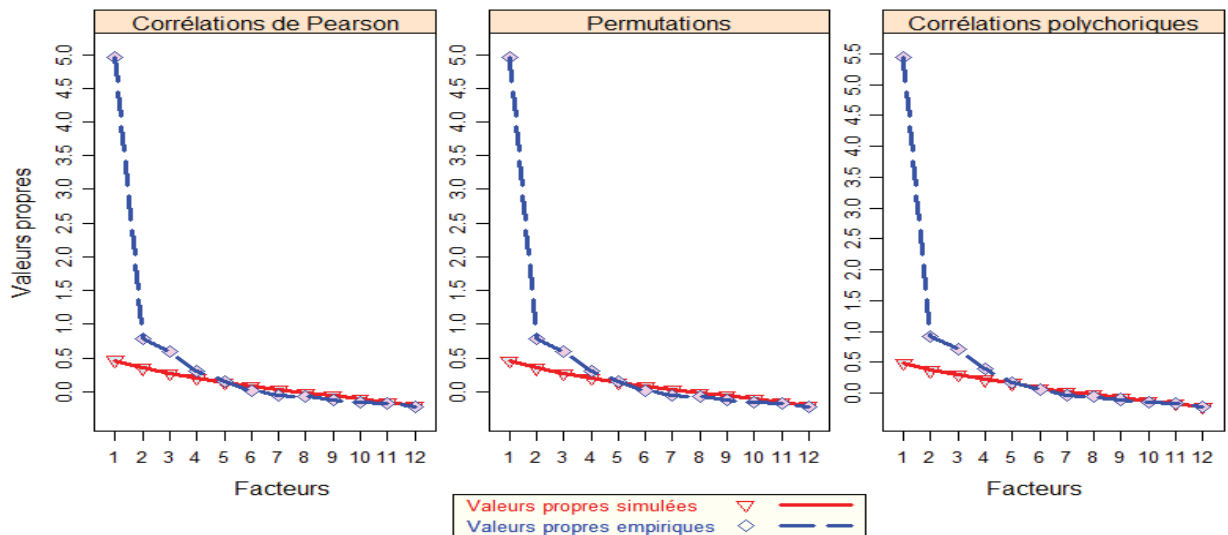
	Items avant épuration	Items après épuration
Nb d'axes_AP_Mode A (_Mode B)	5 (1)	5 (1)
Nb d'axes_AP_Permutations_Mode A (_Mode B)	5 (1)	5 (1)
Nb d'axes_AP_Polychoriques_Mode A (_Mode B)	5 (3)	5 (3)
Nb d'axes_MAP_ModeA (Avec cor. polychoriques)	1 (1)	1 (1)
Nb d'axes_MAP_Mode A_Mode B (Avec cor. polychoriques)	1 (1)	1 (1)
Nb d'axes_Scree	1	1
Nb d'axes_Mokken	1	1
Nb d'axes_ICLUST	1	1
Nb d'axes_Kaiser	3	3
Omega_h (Avec cor. polychoriques)	0.82 (0.83)	0.82 (0.83)
Corrélation interitem moyenne (Avec cor. polychoriques)	0.4 (0.44)	0.4 (0.44)
Alpha (Alpha standardisé)	0.88 (0.89)	0.88 (0.89)
BI(95%IC(Alpha))_asymptotique (_bootstrap)	0.87 (0.85)	0.87 (0.85)
BS(95%IC(Alpha))_asymptotique (_bootstrap)	0.9 (0.92)	0.9 (0.92)
Beta	0.72	0.72
H	0.44	0.44

Le Tableau 5-10 ci-dessus récapitule les résultats des investigations de la dimensionnalité et de l'homogénéité des items de la perception des modes de gestion de la rémunération. Il en découle que bien que les items recouvreraient plusieurs construits ($\alpha - \beta = 0.16 > 0.15$), ils sont assez homogènes pour assurer leur reconduction à un même construit hiérarchiquement supérieur, notamment la gestion de la rémunération. Ceci se justifie par la valeur du coefficient H de Loevinger qui est supérieure à 0.3 (0.44), et la corrélation inter-item moyenne qui s'élève à 0.4 (voire 0.44 si les corrélations polychoriques sont utilisées au lieu des corrélations de Pearson). Le coefficient omega_h de McDonald atteint la valeur élevée de 0.82 (0.83 si les corrélations polychoriques sont utilisées au lieu des corrélations de Pearson). De même, le coefficient alpha de Cronbach est très élevée (0.88), témoignant par là même de la cohérence interne des items, vu que leur nombre n'est pas grand (12). À cela s'ajoute la valeur très élevée du coefficient bêta de Revelle (0.72) qui corrobore la forte homogénéité des items analysés. En somme, l'homogénéité des dimensions de la perception des modes de gestion de la rémunération est telle que le choix de les analyser ensemble s'est avéré opportun.

Malgré leur homogénéité, les items de la perception des modes de gestion de la rémunération sous-tendent pas moins de cinq facteurs, ce dont fait foi l'AP dans ses trois versions, comme cela transparait dans la Figure 5-7 ci-dessous. Il importe de noter toutefois que hormis le critère KG indiquant au mois trois facteurs, tous les autres critères s'accordent à tort sur une solution unidimensionnelle, sans doute à

cause de la prépondérance du facteur général ou hiérarchiquement supérieur dont relèvent tous les items. Les facteurs constitutifs de la structure sous-jacente aux items demandent encore à être interprétés, avant d'assurer qu'ils correspondent à des construits ayant une contrepartie réelle. En particulier, il est légitime de voir dans quelle mesure les cinq facteurs sous-jacents aux items sont interprétables.

Figure 5-7: Analyse parallèle des items de la perception des modalités de gestion de la rémunération avant épuration dans le cas du mode de mesure réflexif



La factorisation des données étant avalisée par l'indice KMO (KMO=0.867) autant que par le test de sphéricité de Bartlett ($p < 0.001$), les items de la perception des modes de gestion de la rémunération furent soumis à une FAP dont le Tableau 5-11 représente la matrice des types (le recours au maximum de vraisemblance comme méthode d'estimation n'étant pas viable, vu que l'hypothèse de la normalité multivariée est rejetée tant d'après le test de Shapiro-Wilk multivarié avec une statistique égale à 0.983 pour un niveau de signification asymptotique $p < 2.2 \cdot 10^{-16}$, que d'après le test de Doornik-Hansen avec une statistique égale à 160.68 pour un niveau de signification asymptotique $p = 3.348 \cdot 10^{-22}$; et que même l'assimilation de la distribution des items à une loi normale multivariée n'est pas cautionnée au regard des indices d'asymétrie et d'aplatissement multivariés de Mardia égaux respectivement à 22.7109 et à 223.226 pour des niveaux de signification asymptotiques respectifs $p(b1p) < 0.0001$ et $p(b2p) < 0.0001$).

D'après le Tableau 5-11, le facteur 1, reflété par les items Q111, Q112, Q113, et Q114, correspond au *pouvoir de négociation de la rémunération* (PouvNeg), puisque tous items auxquels ils contribuent traduisent un souci d'avoir le plus de latitude et de discrétion en négociant la rémunération. Le facteur 2, reflété par les items Q121 et Q122 renvoie à la *Communication de l'apport qualitatif* dans la gestion de la

rémunération (ComQual), puisque tant les compétences que les performances au travail permettent aux Kws d'apporter à leur entreprise une contribution d'ordre qualitatif qui n'est pas directement mesurable. En ce sens, le facteur 2 s'oppose au facteur 5, reflété par les items Q123 et Q124, et correspondant donc à la *Communication de l'apport quantitatif* dans la gestion de la rémunération (ComQuant), puisqu'il s'agit de tenir compte d'éléments directement mesurables dans la gestion de la rémunération. Le facteur 3, reflété par les items Q133 et Q134, est associé à l'équité selon des référentiels liés à la profession, appelée *équité professionnelle* (EQPROF), dans la mesure où l'équité dont on se soucie en matière de rémunération est appréciée à l'aune de critères extrinsèques qui se rapportent à des personnes autres que le kw en question. Dans une telle perspective, le facteur 3 s'oppose au facteur 4, reflété par les items Q131 et Q132, et associé à l'équité selon des référentiels individuels, appelée *équité individuelle* (EQINDV), dans la mesure où l'équité dont on se soucie en matière de rémunération est appréciée à l'aune de critères personnels qui se rapportent au Kw à rémunérer uniquement.

Tableau 5-11 : Matrice des types de l'analyse factorielle exploratoire des items de la perception des modes et de l'équité de la rémunération après rotation

Items	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 5	Facteur 4	Facteur 3
Q111	.481				
Q112	.719				
Q113	.899				
Q114	.664				
Q121		.834			
Q122		.754			
Q123			.657		
Q124			.438		
Q131				.609	
Q132				.982	
Q133					.609
Q134					.982

Sachant que tous les cinq facteurs délimitent des domaines conceptuels dont il est possible de rendre raison théoriquement, et que la structure pentadimensionnelle ne présente pas d'anomalie rédhibitoire, il est légitime de l'approuver. Puisqu'aucune épuration n'est entreprise, il est clair que les indices et diagnostics consignés dans le Tableau 5-11 ci-dessus soient identiques avant et après épuration. Dès lors, il est nécessaire d'analyser en détail les propriétés psychométriques de la structure de la perception des modes de gestion de la rémunération eu regard aux résultats de l'analyse factorielle exploratoire (FAP) des items originaux de la gestion de la rémunération présentés dans le Tableau 5-12 ci-après (ANNEXE 7).

Tableau 5-12: Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (FAP) des items de la perception des modes et de l'équité de la rémunération

Items	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4	Facteur 5	Alpha
Q111	.48 (.49)					0,82
Q112	.75 (.77)					
Q113	1 (1.09)					
Q114	.7 (.71)					
Q121		.88 (.91)				0,84
Q122		.84 (.96)				
Q123					.76 (.82)	0,77
Q124					.39 (.35)	
Q131				.53 (.48)		0,82
Q132				1 (1.08)		
Q133			1.04 (1.11)			0,57
Q134			.62 (.67)			
V.E %	42,54	8,23	6,95	3,85	0,46	0,32

N.B. Les valeurs placées entre parenthèses correspondent aux résultats de l'analyse factorielle exploratoire dont la matrice d'inertie est la matrice des corrélations polychoriques.

Le Tableau 5-12 fait ressortir que tous les items non seulement contribuent de manière pratiquement significative à leurs facteurs putatifs décrits ci-dessus (contributions factorielles supérieures au seuil de 0.4), mais encore sont bien représentés dans l'espace défini par les cinq facteurs (la qualité de représentation est supérieure à 0.4 pour tous les items, et à 0.5 pour la plupart d'entre eux). De plus, aucune marque de violation de l'unidimensionnalité des items n'est repérée, en ce sens que chaque item contribue de manière significative à son facteur putatif, et aucunement aux autres facteurs, aussi bien dans les analyses sont basées sur les corrélations polychoriques que celles basées sur les corrélations de Pearson.

À l'ordre de l'échelle, la structure pentadimensionnelle restitue près des deux tiers de l'inertie totale (64.22%). La fiabilité de cohérence interne semble assurée pour les quatre premières dimensions parce que leur coefficient alpha est supérieur au seuil de 0.7 (0.82, 0.84, 0.77 et 0.82 pour les dimensions 1, 2, 3 et 4, respectivement). La dimension 5 (AppQuant) est un peu problématique puisque la magnitude du coefficient alpha qui y est associé n'est pas satisfaisante (0.57), et que la borne supérieure de son intervalle de confiance est juste égale au seuil salutaire de 0.7. Néanmoins, avec un arrondissement à trois décimales près, la borne supérieure de l'intervalle de confiance est égale à 0.704, de manière à ce que l'hypothèse d'une fiabilité satisfaisante peut être confirmée pour la population étudié, en ce sens que lorsque l'arrondissement est fait à trois décimales près, l'intervalle de confiance du coefficient alpha de Cronbach contient la valeur 0.7. Donc, l'éventuel problème de cohérence interne du cinquième facteur ne survient que si l'arrondissement est limité à deux décimales près, comme c'est le cas dans le Tableau 5-12 Enfin, la matrice des corrélations entre les huit dimensions montre que les coefficients de corrélation entre

les facteurs sont compris, en valeur absolue, entre 0.342 et 0.73. Ceci signifie que les dimensions sont bien corrélées, mais n'affecte pas leur validité discriminante.

La structure pentadimensionnelle décrite ci-dessus présente un aspect problématique qui consiste en l'omniprésence de doublets selon la terminologie de Thurstone (McDonald, 1999)¹³⁸, et s'étend du reste aux domaines conceptuels de l'engagement et de l'attrait perçu de la rémunération. Il s'agit de l'émergence de facteurs reflété par deux items uniquement, de sorte à être en proie à deux problèmes. D'une part, il y a un problème statistique de non identification locale qui signifie que les paramètres d'un modèle reliant un facteur doublet à ses items, sans l'inclusion d'autres facteurs, n'est pas identifié et n'est partant pas estimable, sauf à imposer une injustifiable contrainte sur les loadings, ce qui fait qu'un modèle où foisonnent les facteurs doublets à un statut d'identification instable. D'autre part, il y a problème théorique qui consiste à la prééminence de la variance systématique sur la variance de trait dans les facteurs doublets, en ce sens que leur émergence reflète souvent des similitudes dans les énoncés plutôt que des similitudes sémantiques, ce qui fait que leur pouvoir explicatif risque d'être faible, pour autant que les facteurs liés à des similitudes de méthode ne sont pas généralement liés à des facteurs substantifs. Sachant que 4 des cinq facteurs extraits sont des doublets, leur coefficient bêta de Revelle n'est pas défini pour moins de trois items. Il n'est rapporté que pour le premier facteur dans le Tableau 5-12; ce qui permet de corroborer l'unidimensionnalité et l'homogénéité eu regard au coefficient bêta égal à 0.76. .

En somme, l'épuration des échelles déblaie le chemin devant leur validation subséquente, sans quoi leur qualité psychométrique resterait suspecte.

¹³⁸ McDonald, (1999). Test theory: a unified approach. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Section II – La qualité psychométrique des échelles de mesure après épuration

L'objectif de cette section est de procéder à l'évaluation de la qualité psychométrique des échelles de mesure et de déterminer dans quelle mesure l'épuration a abouti à des échelles dont la qualité psychométrique est satisfaisante, de manière à s'assurer, en amont du test d'hypothèses, que les inférences à tirer de l'étude sont le fait de relations théoriques stables entre les concepts, et non pas des idiosyncrasies ou des lacunes de la mesure. Par la qualité psychométrique, il faut entendre l'unidimensionnalité, la fiabilité, la validité convergente et la validité discriminante. Aussi l'évaluation consistera à contenir chacune des échelles de mesure obtenues après épuration du point de vue des quatre (4) critères de qualité psychométrique qui permettent de vérifier les critères de la qualité psychométrique.

L'unidimensionnalité reflète le fait que les mesures choisies pour opérationnaliser un concept mesurent uniquement leur concept putatif et ne sauraient constituer la mesure d'un autre concept, aussi affinitaire qu'il y est. Elle est vérifiée, dans le cas d'une échelle réflexive, si la spécification d'un modèle de mesure congénérique en vertu duquel chaque variable manifeste est reliée à un et un seul concept n'est pas rejetée par le *test de significativité globale*, ou affiche un *ajustement satisfaisant aux données* à tout le moins.

La fiabilité se rapporte à la reproductibilité du score d'une échelle, ce qui revient à dire que plus le pourcentage de la variance du score non contaminée par l'erreur de mesure est élevé, plus l'échelle est fiable. En pratique, la fiabilité est estimée, dans une logique confirmatoire, par le coefficient ρ de Jöreskog (Werts, Linn et Jöreskog 1974); elle est adjugée si ρ est supérieur au seuil de 0.6 (Bagozzi et Yi, 1988).

La validité convergente désigne la faculté des mesures d'un même concept d'être plus corrélées entre elles qu'elles ne le sont avec toute autre mesure d'un concept différent. Elle est adjugée si les contributions factorielles des items à leurs construits putatifs sont toutes significativement différentes de zéro. Une autre condition désirable de la validité convergente est que le pourcentage moyen de la variance des items de chaque échelle capturée par leur construit putatif est supérieur à 50%, ce qui se traduit par une valeur supérieure au seuil de 0.5 pour la variance extraite moyenne mesurée par le coefficient AVE (*Average Variance Extracted*).

La validité discriminante désigne la faculté des mesures d'un construit à marquer sa différence avec tout autre construit, quelque proche qu'il y soit du point de vue théorique. Il est parfois utile de distinguer la validité discriminante au sens fort de la validité discriminante au sens faible (Mathwick, Malhotra & Rigdon 2001). La *validité*

discriminante au sens fort est adjugée pour un construit donné lorsque le coefficient AVE de ce construit est supérieur au carré de sa corrélation avec les autres construits étudiés (critère de Fornell et Larcker), ce qui revient à dire qu'aucun coefficient de corrélation impliquant ce construit n'est supérieur à la racine carrée de son AVE. *La validité discriminante au sens faible* est adjugée pour un construit donné si l'intervalle de confiance du coefficient de corrélation de ce construit avec n'importe quel autre construit étudié ne contient pas l'unité; ce qui revient à dire que le modèle contraignant la corrélation à l'unité est rejeté en faveur du modèle non contraint pour toutes les paires de variables latentes étudiées (test du rapport de vraisemblance), ou que l'hypothèse d'un coefficient de corrélation égal à un est rejetée pour toutes les paires de variables latentes étudiées (test de Wald). Il est à noter, tout d'abord, si la validité au sens fort est adjugée, nul besoin de vérifier la validité au sens faible qui se trouve dans un tel cas logiquement ratifiée. Ensuite, dans le cas de construits régis ou sous-tendus par une structure hiérarchique (modèle bifactoriel ou de second ordre), comme c'est le cas ici, la validité discriminante est difficile à vérifier et il faudra se contenter de la validité au sens faible (Mathwick *et al.* 2001).

1) Le problème de l'hétérogénéité sous le rapport de l'engagement

Avant de voir dans quelle mesure les conditions de fiabilité et de validité susmentionnées sont remplies par les mesures adoptées, il faut s'attarder sur le problème de l'hétérogénéité auquel la validation est en proie. L'hétérogénéité est un problème protéiforme à même de se manifester de plusieurs façons et sous diverses formes, mais, en substance, elle découle de ce que la population étudiée n'est pas homogène au regard de la variable focale d'une étude ou des mesures utilisées, de manière à ce qu'elle se subdivise en au moins deux segments homogènes qui diffèrent les uns des autres sous le rapport des niveaux de la variable focale ou de ses leviers, ou bien sous le rapport de la qualité des mesures (Lubke et Muthén 2005).

1.1) L'intérêt de la mesure de l'hétérogénéité sous le rapport de l'engagement

Étant donné que *l'engagement organisationnel* représente la variable dépendante focale du présent travail, il convient d'illustrer le problème de l'hétérogénéité en s'y référant. Ainsi, il se peut qu'au sein des informaticiens, certains aient des prédispositions supérieures à l'engagement ou à une forme d'engagement à tout le moins, soit en raison de facteurs intrinsèques comme les traits psychographiques (des valeurs conservatrices peuvent induire une prédisposition à l'engagement normatif, alors que des valeurs libérales ou une éthique égoïste, du type nietzschéen, induiraient une prédisposition à l'engagement calculé), soit en raison de facteurs extrinsèques comme les spécificités d'une firme, d'un secteur ou d'un patron. De

même, toujours en raison de facteurs intrinsèques ou extrinsèques, une certaine forme de rémunération peut être attrayante pour un segment particulier et mal perçue par un autre, ce qui fait qu'à l'ordre de la population, l'effet cumulé de la rémunération pourrait s'annuler et disparaître, quoique significatif dans les deux segments. Enfin, en fonction de la maîtrise de la langue ou de la propension à la fatigue, des informaticiens peuvent bien assimiler certains items, alors que d'autres y répondent de manière négligente, ce qui constitue un exemple de DIF (*Differential Item Functioning*, Zumbo 2007). L'éventualité de DIF ne paraît pas plausible pour la population des informaticiens en île de France vu la similitude de leur niveau d'instruction et de leur maîtrise de la langue surtout. C'est pourquoi l'accent sera mis uniquement sur les autres formes d'hétérogénéité, faute de quoi les résultats de la validation seraient biaisés et les conclusions à en tirer erronées.

1.2) Les méthodes d'analyses utilisées

L'investigation de l'hétérogénéité passe par l'identification de ses sources. Or, ces sources peuvent être observables ou non observables. L'hétérogénéité est dite non observable lorsque ses sources ne peuvent être spécifiées *a priori*; et il incombe alors à l'effort de modélisation de cerner leurs effets, voire de les identifier, notamment en ayant recours aux modèles mixtes à densité-mélange (*mixture modeling*). De tels modèles ne sont cependant pas envisageables pour la présente analyse, parce que le rapport de la complexité du modèle (52 items pour opérationnaliser 19 variables latentes avec une variable latente de second ordre en sus) à la taille de l'échantillon (313 observations) dissipe tout espoir d'avoir une solution stable dans au moins un segment ou une classe latente dans un modèle à deux classes, pour ne pas parler d'un modèle à plus de deux classes. C'est que le modèle d'analyse factorielle confirmatoire à estimer dans l'une des classes est tellement complexe et contient tellement de paramètres qu'il transgresse les recommandations les plus laxistes en termes du rapport du nombre d'observations au nombre de paramètres (Bentler 1989, p.6), pour ne pas parler de l'irréductible difficulté à obtenir un ajustement acceptable aux données lorsque le nombre d'items s'accroît dans une analyse effectuée à l'ordre de l'item.

Les données recueillies comprennent pratiquement toutes les variables sociodémographiques et firmographiques (portant sur la firme) susceptibles de conditionner l'engagement d'après les connaissances théoriques en la matière. La question devient dès lors celle de savoir *quelles sont parmi les variables démographiques et firmographiques sur lesquelles des informations sont disponibles celles qui constituent une source d'hétérogénéité observable* ? Pour répondre à cette

question, deux approches sont théoriquement possibles : *une approche désagrégée* et *une approche agrégée* :

Dans *l'approche désagrégée*, l'effet de chacune des variables démographiques et firmographiques observées dans l'enquête est étudié séparément, de manière à mettre en exergue directement les éventuelles sources d'hétérogénéité. La multitude des variables démographiques (4) et firmographiques (9) envisagées, et la myriade de catégories qu'elles définissent en tant que variables qualitatives (respectivement 16 et 43, soit un total de 59), fait qu'une telle approche passe par la spécification d'un grand nombre de prédicteurs (46, après élimination d'une catégorie de référence pour chaque variable pour éviter la multicollinéarité parfaite) à même d'engendrer un problème de paramètre incident (*incidental parameter problem*), en plus d'un problème de micronumérosité au regard de la taille de l'échantillon étudié. Ceci explique pourquoi cette approche n'est pas viable.

L'approche agrégée consiste à établir une double classification des individus en segments, groupes ou classes homogènes en fonction des critères démographiques et firmographiques retenus, à décrire ensuite les classes en fonction de ces critères pour déterminer ceux qui sont discriminants et partant sources d'hétérogénéité, et enfin à étudier l'effet des segments ou classes sous-jacents aux critères sur les trois dimensions de l'engagement. Cette approche s'apparente de par la logique qui la sous-tend à la démarche économétrique en présence d'un grand nombre de prédicteurs quantitatifs modérément ou fortement corrélés, laquelle consiste à agréger les prédicteurs dans des composantes par l'analyse en composantes principales, puis à interpréter les composantes en fonction des prédicteurs, avant d'étudier l'effet des composantes sur la variable dépendante. Dans ce qui suit seront rapportés et analysés les résultats de l'application des deux premières étapes de l'approche agrégée au problème de l'hétérogénéité des répondants.

Dans l'objectif de réaliser une partition ou une classification de la population des informaticiens à même de faire émerger segments homogènes quant aux variables démographiques et firmographiques observées dans l'enquête, l'outil statistique approprié est *l'analyse des classes latentes* (Hagenaars & McCutcheon, 2001). En plus d'être sous-tendue par un modèle statistique explicite, contrairement aux autres méthodes de classification comme l'analyse typologique et la classification par nuées dynamiques, et permettre une détermination rigoureuse du nombre de classes, cet outil est théoriquement spécifié pour les variables catégorielles, comme le sont les critères retenus.

L'analyse des classes latentes consiste à estimer, de façon séquentielle, un modèle où un certain nombre de classes, variant entre 1 et k, est sous-jacent à des variables catégorielles, pour choisir dans un second temps le nombre de classes optimal, en fonction de critères statistiques. Parce que les conditions de régularité ne sont pas remplies, le test usuel du rapport de vraisemblance (basée sur la différence entre deux statistiques de khi-deux) ne peut être utilisé pour départager deux modèles spécifiant deux solutions différentes quant au nombre de classes, et partant pour déterminer le nombre de classes latentes dans lesquelles les individus de la population peuvent être classés (McLachlan & Peel, 2000).

Les études récentes basées sur la simulation (Nylund, Asparouhov & Muthén, 2007) tendent en revanche à indiquer *le critère d'information bayésien* (*Bayesian Information Criterion*, BIC) comme le critère d'information le plus performant dans la détermination du nombre de classes, alors que *le test du rapport de vraisemblance modifié de Lo*, Mendell, et Rubin (2001) aussi bien que sa version avec ré-échantillonnage paramétrique (*Bootstrapped Likelihood Ratio Test* ou BLRT) se sont avérés les tests statistiques les plus performants. Seulement faut-il préciser que le nombre de classes optimal correspond à la valeur la plus faible *d'un critère d'information donnée* (BIC) et à la première *p-value non significative* (supérieure au seuil $\alpha=5\%$, par exemple) pour les tests statistiques comparant une solution à k-1 classes à une solution à k classes (LRT et BLRT).

Tableau 5-13 : Critères de sélection du nombre de classes dans l'analyse des classes latentes basées sur les critères démographiques

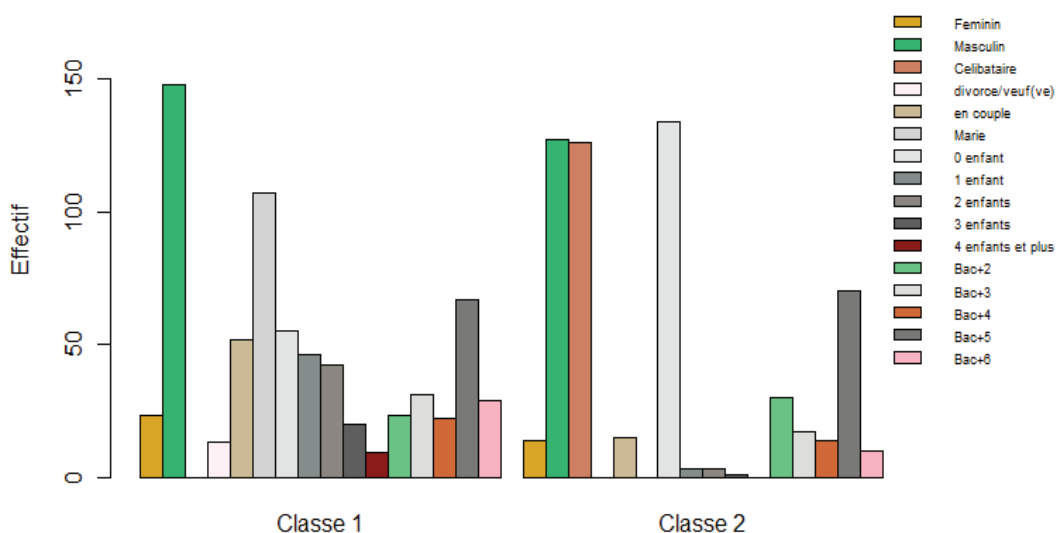
Nombre de classes	LL	AIC	BIC	aBIC	AICC	BLRT_PValue	LRT_p-Value	Entropy
1	-1582.766	3187.532	3228.741	3193.852	3188.409	n.a.	n.a.	n.a.
2	-1543.933	3133.867	3220.029	3147.081	3137.687	0.000	0.000	0.826
3	-1533.208	3136.416	3267.533	3156.524	3145.513	0.350	1.000	0.852
4	-1523.521	3141.042	3317.113	3168.044	3158.068	0.380	0.850	0.865
5	-1516.586	3151.173	3372.199	3185.069	3179.157	0.530	1.000	0.861

En vue d'établir une classification de la population des informaticiens en fonction de critères démographiques, une première analyse des classes latentes a été réalisée sur les quatre (4) *variables démographiques* catégorielles observées que sont *le sexe, la situation matrimoniale, le nombre d'enfants et le niveau d'instruction*. Cinq modèles correspondant à des solutions de une à cinq classes furent estimés au moyen du logiciel *Mplus 5.2* (Muthén & Muthén 1998-2007). Le tableau 1 ci-dessus rapporte les critères de sélection du nombre de classes dans l'analyse des classes latentes basées sur les critères démographiques. *Il en ressort que la population des*

informaticiens n'est pas homogène sous le rapport démographique, mais se subdivise en deux segments ou classes homogènes.

La solution à deux classes est en effet associée à la valeur la plus faible pour tous les critères d'information, et notamment pour le BIC (3220.029), et n'est pas rejeté par le test du rapport de vraisemblance modifié (LRT) ainsi que par le test BLRT contre la solution à trois classes ($p=1$ et $p=0.35$, respectivement), alors que la solution à une seule classe (homogénéité de la population) est rejeté en faveur de la solution à deux classes par ces deux tests ($p=0$). Avec une entropie égale à 0.826, il est permis d'affirmer que la solution à deux classes réalise une partition claire de la population, en tant que la séparation entre les barycentres des classes est bien prononcée.

Figure 5-8 : Profil des classes latentes basées sur les critères démographiques



La Figure 5-8 ci-dessus présente une représentation graphique de la distribution des informaticiens dans les deux classes latentes ayant émergé de l'analyse, ce qui transparait d'ailleurs de façon chiffrée dans le Tableau 5-14 ci-après (ANNEXE 8). Celui-ci montre que *les variables démographiques discriminantes et donc sources d'hétérogénéité, sont la situation matrimoniale et le nombre d'enfants*. La première classe regroupe les informaticiens mariés (ou, à un moindre degré, vivant en couple) ayant un ou deux enfant, alors la seconde classe comprend essentiellement ceux qui sont célibataires et sans enfant. La plupart des informaticiens sont de sexe masculin détenant un diplôme équivalent à un bac plus cinq années d'instruction, ce qui fait que *ni le sexe ni le niveau d'instruction ne sont discriminants* Tableau 5-14.

Tableau 5-14 : Profil des classes latentes basées sur les critères démographiques

Variable	Critères	Classe 1	Classe 2
Sexe	Masculin	148	127
Situation matrimoniale	Celibataire	0	126
	Marié	107	0
Nombre d'enfants	0 enfant	55	134
	Bac+5	67	70

En vue d'établir une classification de la population des informaticiens en fonction de *critères firmographiques*, une seconde analyse des classes latentes a été réalisée sur les neuf (9) variables firmographiques catégorielles observées que sont *la catégorie socioprofessionnelle, l'ancienneté, l'expérience, le nombre d'emplois, le type de contrat, le secteur, la taille, le type de clients et le domaine de compétence*. Cinq modèles correspondant à des solutions de une à cinq classes furent estimés au moyen du logiciel Mplus 5.2 (Muthén & Muthén 1998-2007).

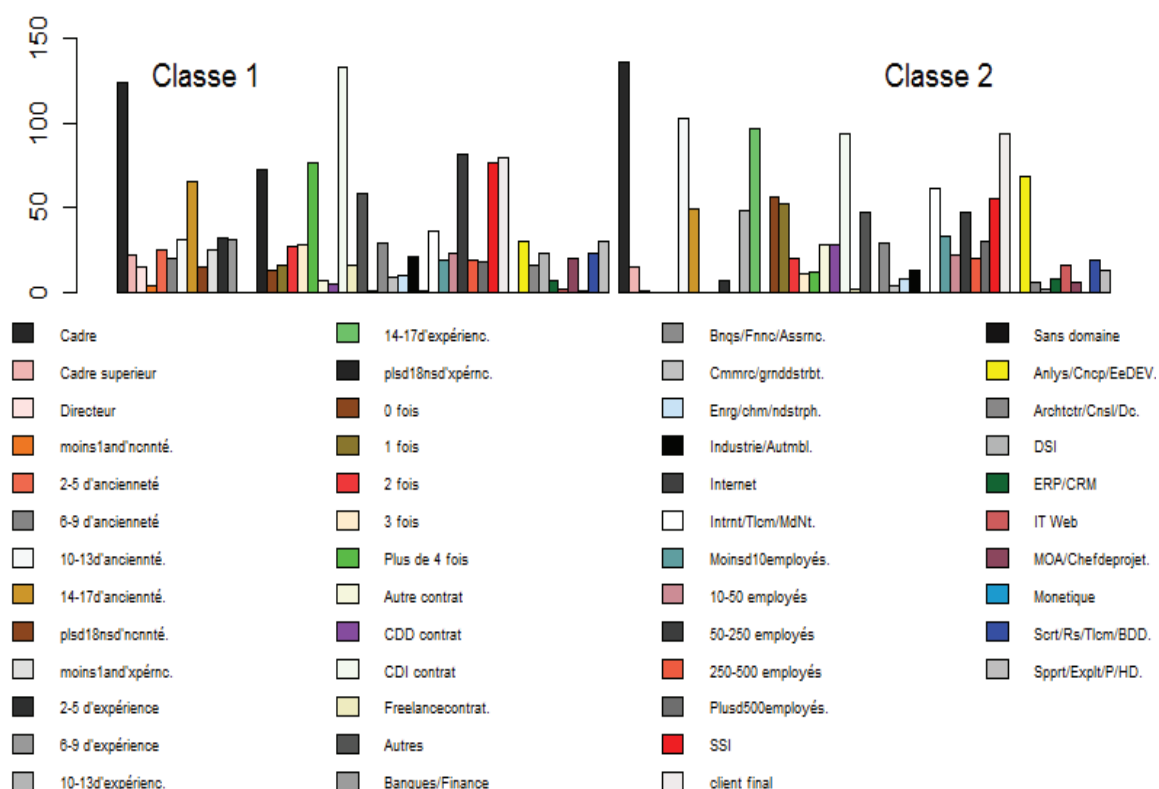
Le Tableau 5-15 ci-après rapporte les critères de sélection du nombre de classes dans l'analyse des classes latentes basées sur les critères firmographiques. *Il en ressort que la population des informaticiens n'est pas homogène sous le rapport firmographique, mais se subdivise en deux segments ou classes homogènes*. La solution à deux classes est en effet associée à la valeur la plus faible pour tous les critères d'information, et notamment pour le BIC (7413.224), et n'est pas rejeté par le test du rapport de vraisemblance modifié (LRT) contre la solution à trois classes ($p=0.594$), alors que la solution à une seule classe (homogénéité de la population) est rejeté en faveur de la solution à deux classes par ce deux test ($p=0$). Avec une entropie égale à 0.941, il est permis d'affirmer que la solution à deux classes réalise une partition très claire de la population, en tant que la séparation entre les barycentres des classes est très bien prononcée.

Tableau 5-15 : Critères de sélection du nombre de classes dans l'analyse des classes latentes basées sur les critères firmographiques

Nombre de classes	LL	AIC	BIC	aBIC	AICC	BLRT_p-Value	LRT_p-Value	Entropy
1	-3671.036	7422.072	7571.920	7445.053	7434.131	n.a	n.a	n.a
2	-3473.891	7109.781	7413.224	7156.318	7167.287	0.000	0.000	0.941
3	-3406.897	7057.795	7514.831	7127.886	7215.753	0.000	0.594	0.926
4	-3354.092	7034.185	7644.816	7127.831	7393.004	0.000	1.000	0.945
5	-3305.717	7019.433	7783.659	7136.635	7793.877	0.000	1.000	0.934

La Figure 5-9 ci-après donne une représentation graphique de la distribution des informaticiens dans les deux classes latentes ayant émergé de l'analyse, ce qui transparait d'ailleurs de façon chiffrée dans le tableau 4 ci-dessous. Il en ressort que toutes les variables firmographiques observées discriminantes observées peuvent être considérées comme étant discriminantes, quoique à différents degrés, et donc sources d'hétérogénéité. *Parmi ces variables les plus discriminantes sont l'ancienneté, l'expérience et le nombre fois ayant changé d'employeur. En particulier, la première classe se démarque par le fait que les informaticiens en île de France y sont des directeurs ayant plus de 18 ans d'expérience, qui furent changer d'employeur plus de 4 fois et travaillent avec un contrat du type CDI ou freelance dans une entreprise du secteur de l'industrie et l'automobile, dans les domaines DSI, MOA/Chef de projet et Support/Exploitation/Production/HelpDesk, ayant un effectif de 50 à 250 et avec les SSII. En revanche, la seconde classe se distingue par le fait que les informaticiens y sont des cadres ayant de 10 à 13 ans d'ancienneté et 10 à 13 ans d'expérience, qui furent changer d'employeur au plus une fois et travaillent dans une entreprise du secteur de l'internet/Telecom/Media Network, dans les domaines Analyse/Conception/Etudes et DEV, avec des clients finals.*

Figure 5-9 : Profil des classes latentes basées sur les critères firmographiques



Quoiqu'il soit d'ores et déjà permis de conjecturer que les informaticiens faisant partie de la seconde classe latente sont plus enclins à l'engagement, eu égard à une patente fidélité à leurs entreprises, il incombe à l'effort de modélisation de le démontrer empiriquement, sinon ce ne sera qu'un artéfact de la distribution des critères firmographiques dans les classes (ANNEXE 9).

Tableau 5-16 : Profil des classes latentes basées sur les critères firmographiques

Variable	Critères	Classe 1	Classe 2
	Directeur	15	1
Ancienneté	moins 1 an d'ancienneté	4	0
	2-5 d'ancienneté	25	0
	6-9 d'ancienneté	20	0
	10-13 d'ancienneté	31	103
	plus de 18ans d'ancienneté	15	0
Expérience	10-13 d'expérience	0	48
	14-17 d'expérience	0	97
	plus de 18ans d'expérience	73	0
NbEmpl	0 fois	13	57
	1 fois	16	52
	Plus de 4 fois	77	12
Contrat	Autre contrat	7	28
	CDD contrat	5	28
	CDI contrat	133	94
	Freelance contrat	16	2
Secteur	Industrie/ Automobile	21	13
	Internet/ Telecom/Media Network	36	62
	Industrie/ Automobile	21	13
Taille	Moins de 10 employés	19	33
	50-250 employés	82	47
	Plus de 500 employés	18	30
Type	SSI	77	56
	client final	80	94
Domaine	Analyse/Conception/Etudes et DEV	30	69
	DSI	23	2
	IT Web	2	16
	MOA/Chef de projet	20	6
	Support/Exploitation/Production/HelpDesk	30	13

En vue d'entériner la classification obtenue et afin de triangulation, les analyses des classes latentes sont suivies par deux classifications en deux étapes (Two-step Cluster) au moyen du logiciel SPSS 16 (SPSS Inc., 2007)¹³⁹. Cet algorithme se distingue des autres algorithmes de classification automatique parce qu'il nous allège la tâche ardue de la détermination du nombre de classes tout en

¹³⁹ SPSS Inc. (2007). *SPSS for Windows, Release 16.0.1*. Chicago, IL: SPSS Inc. www.spss.com

s'accommodant de tous types de variables. Les résultats concordant avec ceux des analyses en classes latentes qu'il serait redondant et inutile de les reprendre.

2) La méthode d'estimation

Dans le but d'évaluer la qualité psychométrique des mesures dans le cadre de l'analyse des structures de covariance, *un modèle d'analyse factorielle confirmatoire* a été spécifié, dans lequel chaque item est relié de façon exclusive à son construit putatif parmi les dix-neuf construits étudiés¹⁴⁰, à l'exception des items de l'attrait perçu de la rémunération dont les analyses exploratoires décrites précédemment ont révélé l'irréductible multidimensionnalité, soit les items Q54¹⁴¹ (associé au facteur 2 en plus du facteur 8), Q22¹⁴² (associé négativement au facteur 3 en plus du facteur 1), Q23¹⁴³ (associé au facteur 3 en plus du facteur 1), Q24¹⁴⁴ (associé au facteur 4 en plus du facteur 1), Q41¹⁴⁵ (associé au facteur 7 en plus du facteur 4) et Q44¹⁴⁶ (associé au facteur 8 en plus du facteur 7). Par ailleurs, les trois dimensions de l'évaluation de la rémunération ont été utilisées comme items du construit de second-ordre qu'est l'évaluation de la rémunération, cautionné par la valeur élevée du coefficient ω_h et à même de résorber et de rendre compte des corrélations très élevées entre les dimensions de premier ordre à l'issue des analyses exploratoires. Aussi le modèle de mesure spécifie, plus précisément un modèle d'analyse factorielle confirmatoire de second ordre.

La spécification alternative d'un modèle bifactoriel pour l'évaluation de la rémunération a donné lieu à des problèmes de convergence conduisant à son abandon, d'autant plus qu'elle est approximativement équivalente à la spécification d'un modèle de second ordre. Le nombre de variables latentes dans le modèle devient donc égal à vingt (8) avec l'adjonction de ce facteur de second-ordre. Les covariances entre toutes ces variables latentes ont été librement estimées et, à fin d'identification, la contribution factorielle d'un item par construit (choisis de par le contenu, conjointement aux résultats des analyses exploratoires) a été fixé à l'unité.

¹⁴⁰ Trois facteurs de l'engagement organisationnel, huit facteurs de l'attrait aux éléments de la rémunération, trois facteurs de l'évaluation de la rémunération et cinq facteurs de la gestion de la rémunération.

¹⁴¹ « *J'ai un attrait particulier à l'égard de la prime de formation et de qualification* ».

¹⁴² « *Je sacrifierai bien volontiers une augmentation de ma rémunération fixe pour avoir en échange d'une prime collective liée aux résultats et fruits de la croissance de l'entreprise* ».

¹⁴³ « *Je sacrifierai bien volontiers une augmentation de ma rémunération fixe pour avoir en échange d'un dividende lié au plan d'actionnariat salarié* ».

¹⁴⁴ « *Je sacrifierai bien volontiers une augmentation de ma rémunération fixe pour avoir en échange d'un avantage lié à ma fonction et/ou mon poste dans l'entreprise* ».

¹⁴⁵ « *Les remboursements des frais divers représentent à mes yeux un attrait particulier* ».

¹⁴⁶ « *Les régimes complémentaires de retraite et de prévoyances sociales représentent à mes yeux un attrait particulier* ».

Pour tenir compte de l'éventuelle hétérogénéité de la population sous le rapport de l'engagement, ses trois dimensions : affective, normative et calculé ont été régressées sur deux variables indicatrices dichotomiques, la première étant associée à la seconde classe latente basée sur les critères démographiques, et la seconde à la seconde classe latente basée sur les critères firmographiques. Force est de noter à cet égard que les variables indicatrices associées aux premières classes latentes ne sont pas incluses au rang des prédicteurs pour éviter le problème de multicollinéarité parfaite qui aurait empêché l'estimation du modèle. Cela n'empêche que les premières classes constituent implicitement les classes de référence, de sorte que les coefficients de régression représentent les différences entre les deux classes latentes en termes d'engagement pour chacune des deux sources d'hétérogénéité. Le modèle à estimer est par conséquent *un modèle MIMIC* (*Multiple Indicators Multiple Causes*; Hancock 2001; Jöreskog et Goldberger 1975; Muthén 1989).

Ce modèle MIMIC a été estimé par *la méthode des moindres carrés non pondérés ajustés par la moyenne et la variance* (ULSMV : McDonald, 1982; Muthén, 1993). L'estimation a été effectuée dans le cadre de la paramétrisation delta du *logiciel Mplus 5.2* (Muthén & Muthén 1998-2007). Le choix de la méthode d'estimation doit tenir compte du problème rencontré. Le problème renvoie pratiquement à toute la panoplie des complications susceptibles de biaiser, sinon de faire avorter l'estimation d'un modèle d'équations structurelles. Car, il s'agit d'un problème exceptionnellement complexe, tant de par le nombre des items (52 en dehors des covariables ou variables de contrôle testant une éventuelle hétérogénéité sous le rapport de l'engagement), que de par le nombre des variables latentes (20) ; ce qui résulte en un nombre faible d'items par construit, de surcroît avec omniprésence de doublets, et partant avec un grand potentiel de non-identification, et où les items sont mesurés sur une échelle ordinale (non métrique) à cinq points dont la distribution est excessivement asymétrique pour certains d'entre eux. De telles conditions sont tellement défavorables que toutes les méthodes d'estimation présupposant des variables métriques, dont notamment la méthode du maximum de vraisemblance robuste ne convergent pas sur une solution.

En revanche, le recours à la méthode ULSMV dont les simulations ont approuvé la supériorité sur toutes les autres méthodes d'estimation pour les variables catégorielles, prenant notamment le dessus sur les moindres carrés pondérés ajustés de la moyenne et de la variance. La matrice des corrélations polychoriques, synthétisant les relations bivariées entre les variables catégorielles, a été ajustée et transformée de manière à ce qu'une matrice des covariances fût utilisée comme matrice d'information. De plus, pour minimiser la perte d'information et d'accroître la puissance des tests statistiques à réaliser, les observations incomplètes présentant

des valeurs manquantes ont été préservées et traitées par une méthode similaire à celle du maximum de vraisemblance à information complète. Il en résulte que le nombre d'observations à partir desquelles le modèle de mesure est estimé est n=313.

2.1) La significativité globale et ajustement du modèle MIMIC

Les résultats de l'estimation du modèle de mesure en termes de significativité globale et d'ajustement aux données dans le cadre de l'analyse des structures de covariance sont consignés dans le tableau 4 ci-après. Il en ressort que *le test de significativité globale est certes significatif* ($\chi^2 (72) = 130.523$; $p = 2.988.10^{-05}$), mais ne peut être pris dans ce cas comme preuve décisive de la spécification erronée du modèle ni des contraintes qu'il impose en matière d'unidimensionnalité des items, vu que non seulement la significativité globale ou l'ajustement parfait, mais encore l'ajustement acceptable aux données deviennent un défi difficile à réaliser lorsque le nombre d'items aussi bien que le nombre de construits s'accroissent dans une analyse effectuée à l'ordre de l'item. D'autant plus que *les indices d'ajustement* ($CFI = 0.933 > 0.9$; $RMSEA = 0.051 < 0.08$) cautionnent le modèle de la mesure d'après les critères communément admis¹⁴⁷. De plus, les tests et diagnostics de spécification (résidus, MI et EPC) n'ont pas révélé d'impéritie ni remis en cause la spécification. Il s'ensuit que *l'unidimensionnalité des mesures peut être accréditée*, sauf pour les items de l'attrait perçu explicitement spécifiés comme multidimensionnels d'après les résultats de l'analyse exploratoire (Tableau 5-17).

Tableau 5-17: Significativité globale et ajustement du modèle MIMIC aux données d'après les résultats de l'estimation par les moindres carrés non pondérés avec ajustement par la moyenne et la variance (ULSMV)

Indices	Valeurs
Khi-deux	130.523
Degré de liberté	72
Sig. asymptotique (p-value)	2.988.10 ⁻⁰⁵
CFI	0.933
TLI	0.936
RMSEA	0.051

¹⁴⁷ Bentler et Bonett 1980 pour l'indice CFI; Browne et Cudeck 1993 pour l'indice RMSEA

2.2) La fiabilité et la validité convergente

Le Tableau 5-18 ci-après renferme les résultats de l'évaluation de la fiabilité et de la validité convergente à l'ordre du construit, avec, conformément aux recommandations de Raykov (1998), une logique inférentielle basée dans ce cas sur les intervalles de confiance calculées en fonction des écarts-types déterminés selon la méthode delta multivariée (Rao 1973, pp. 385-389), appliquée à l'analyse des structures de covariance par Folmer (1981, pp. 1440-1442).

Il en découle que *la fiabilité convergente* des construits ne fait pas de doute, dans la mesure où le coefficient de fiabilité composite $\rho\theta$ est supérieur à 0.6 pour tous les construits, avec des intervalles de confiance dont la borne inférieure est même supérieure à 0.7 pour la plupart d'entre eux et à 0.6 pour tous. Par conséquent, *la fiabilité des construits étudiés peut être ratifiée non seulement dans l'échantillon des informaticiens en île de France ayant participé à l'enquête, mais à toute la population des informaticiens au niveau de signification $\alpha=5\%$.*

Il n'en va pas de même quant à *la validité convergente* à l'ordre du construit, puisque l'AVE n'est pas supérieure au seuil de 0.5 pour tous les construits étudiés. En particulier, elle est inférieure à ce seuil pour l'attrait pour l'incertitude, l'attrait perçu des périphériques sélectifs, l'attrait perçu des périphériques statutaires, l'évaluation individuelle des compétences, l'évaluation standard de la rémunération, la reconnaissance de l'apport quantitatif et l'attrait perçu de la rémunération fixe. Néanmoins, l'intervalle de confiance de l'AVE contient 0.5 pour tous ces construits suspects à l'exception de l'attrait perçu de la rémunération fixe, de sorte que l'hypothèse d'une AVE remplissant le critère de la validité convergente dans la population des informaticiens ne peut être rejetée au niveau de signification $\alpha=5\%$; donc, *la validité convergente n'est pas remise en question à l'ordre du construit, sauf pour l'attrait perçu de la rémunération fixe dont la validité convergente reste tributaire de sa vérification à l'ordre de l'item* (Tableau 5-18) ANNEXE 10.

Tableau 5-18 : Qualité psychométrique des construits étudiés d'après les résultats de l'estimation du modèle de mesure par le maximum de vraisemblance robuste (MLR) dans le cadre de l'analyse des structures de covariance

Construit		Rhò	BI(Rhò)	BS(Rhò)	AVE	BI(AVE)	BS(AVE)
Engagement affectif	EA	.900	.880	.920	.750	.711	.789
Engagement normatif	EN	.737	.672	.802	.523	.460	.586
Engagement calculé	EC	.733	.682	.784	.597	.538	.656
UtilitéComptoireRémunération Fixe	UCRFIXE	.813	.778	.848	.541	.486	.596
Rémunération Variable individuelle	RVINDV	.787	.748	.826	.575	.518	.632
Package Rémunération Flexible	PRFLEX	.647	.576	.718	.465	.392	.538
Périphériques sélectifs	PSEL	.731	.682	.780	.468	.411	.525
Rémunération Variable Collective	RVCOLL	.752	.703	.801	.534	.471	.597
Rémunération Variable réinvestie	RVRINV	.795	.722	.868	.684	.631	.737
Rémunération irréversible	RIRREV	.604	.520	.688	.330	.257	.403
Rémunération du développement personnel et professionnel	PSTAT	.626	.542	.710	.435	.347	.523
Évaluation Compétences	EVAC	.847	.820	.874	.482	.429	.535
Évaluation Performances	EVAP	.861	.830	.892	.673	.618	.728
Évaluation standard	EVASTAND	.698	.639	.757	.435	.368	.502
Pouvoir de négociation	PVBEG	.858	.831	.885	.603	.548	.658
Communication Apport Qualitatif	COAQUAL	.876	.835	.917	.806	.761	.851
Communication Apport Quantitatif	COAQUAN	.660	.562	.758	.450	.366	.534
Équité individuelle	EQINDV	.906	.851	.961	.762	.719	.805
Équité professionnelle	EQPROF	.855	.786	.924	.701	.648	.754
Évaluation rémunération	EVAREM	.880	.847	.913	.713	.650	.776

Les résultats de l'évaluation de la qualité psychométrique à l'ordre de l'item sont présentés dans le Tableau 5-19 ci-après. Il en ressort que les contributions factorielles (loadings standardisés) de tous les items à leurs construits putatifs sont significativement différentes de zéro, ce qui démontre formellement la validité convergente des mesures. La plupart des contributions factorielles sont aussi supérieures au seuil de 0.7 dans la version standardisée, ce qui vient corroborer et accréditer des mesures. Bien que ne remettant pas en cause la validité des mesures, le fait que certaines contribution factorielles standardisées soient inférieures au seuil de 0.7 signifie que pour les items en question, moins de la moitié de la variance est expliquée par les construits auxquels ils sont associés, de façon à ce que la variance de trait le cède à l'erreur où confluent des éléments systématiques et des éléments aléatoires; d'où le caractère non optimal des mesures adoptées.

Les coefficients de détermination des items (R^2 ou SMC), rapportés dans la dernière colonne du Tableau 5-19 et se ramenant à un estimateur de la fiabilité à l'ordre de l'item (Bollen 1989), trahissent une irréductible impéritie de l'opérationnalisation des construits étudiés en cela qu'une partie des items, soit ENGALC3, Q24, Q34, Q14, Q11, Q44, Q104, Q63, Q64, Q71, Q83, Q72, Q82 et Q124 - ceux-là même dont les contributions factorielles standardisées sont inférieures au seuil de 0.7-, ne sont pas

bien expliqués par les construits auxquels ils sont associés ($SMC < 0.5$) et ne peuvent pas de ce fait se prévaloir d'une fiabilité satisfaisante.

Ce défaut de fiabilité à l'ordre de l'item est vraisemblablement imputable au défaut d'unidimensionnalité (certains items de l'attrait perçu de la rémunération, déjà relevés dans l'analyse exploratoire des items, sont associés de manière statistiquement significative, mais peu saillante d'un point de vue pratique, à d'autres construits en plus de leurs construits putatifs), à l'asymétrie exacerbée de la distribution dans le cas de l'item de l'engagement calculé (E.CALCULE3) et, cause majeure parce que commune à la plupart des items incriminés, à la non identification locale des construits putatifs de ces items. Et pour cause ! La même non identification locale fait que les items incriminés doivent être préservés en dépit de leur défaut de fiabilité, puisque leur élimination déboucherait sur l'irréremédiable non identification de l'intégralité du modèle de mesure, empêchant par là même son estimation. D'autant plus que pour la majorité des items suspects, la SMC est de l'ordre de 0.4, laquelle valeur est parfois regardée comme satisfaisante (Hair *et al.* 2010)¹⁴⁸. Le repêchage/rachat des items trahissant un défaut de fiabilité est donc plausible, au regard de raisons théorique, pragmatique et technique.

¹⁴⁸ Hair, Joseph F., Jr., William C. Black, Barry J. Babin, and Rolph E. Anderson, (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Tableau 5-19: Contributions factorielles (loadings) et fiabilité (SMC) des items des construits étudiés d'après les résultats de l'estimation du modèle de mesure dans le cadre des modèles de structure de covariance par les moindres carrés non pondérés avec ajustement par la moyenne et la variance (ULSMV)

Item	Construit	Loading	T	Loading standardisé	SMC
EAAFFECTIF_3	EA	1*	n.a.	0.891	0.789
EAAFFECTIF_2	EA	0.885	18.305	0.788	0.618
EAAFFECTIF_4	EA	1.037	28.728	0.923	0.847
ENORMATIF_3	EN	1*	n.a.	0.739	0.521
ENORMARIF_1	EN	1.126	13.173	0.832	0.652
ENORMATIF_4	EN	1.008	12.967	0.745	0.529
ECALCL_3	EC	1*	n.a.	0.661	0.966
ECALCUL_4	EC	1.794	9.438	1.186	0.268
Q22	UCRF	1*	n.a.	0.789	0.623
Q21	UCRF	0.968	11.748	0.764	0.583
Q23	UCRF	0.889	11.081	0.701	0.599
Q24	UCRF	0.681	9.866	0.537	0.402
Q52	RVINDV	1*	n.a.	0.839	0.704
Q53	RVINDV	0.985	18.699	0.826	0.683
Q12	PRFLEX	1*	n.a.	0.865	0.749
Q13	PRFLEX	0.643	8.170	0.557	0.310
Q14	PRFLEX	1*	n.a.	0.888	0.788
Q41	PSEL	0.741	8.589	0.658	0.536
Q42	PSEL	1*	n.a.	0.796	0.634
Q31	RVCOLL	0.551	7.766	0.438	0.457
Q32	RVCOLL	0.962	12.956	0.766	0.587
Q33	RVREINV	1*	n.a.	0.809	0.654
Q34	RVREINV	1.045	12.568	0.845	0.715
Q11	RIRREV	1*	n.a.	0.490	0.240
Q51	RIRREV	1.677	8.379	0.821	0.674
Q44	RIRREV	0.714	5.781	0.350	0.397
Q43	PSTAT	1*	n.a.	0.864	0.747
Q54	ESTAT	0.272	3.904	0.235	0.363
Q61	EVAC	1*	n.a.	0.752	0.566
Q62	EVAC	0.977	19.621	0.735	0.541
Q63	ECAC	0.852	14.944	0.641	0.411
Q64	EVAC	0.791	14.531	0.595	0.354
Q71	EVAC	0.816	15.981	0.614	0.377
Q84	EVAC	1.067	19.758	0.803	0.644
Q92	EVAP	1*	n.a.	0.806	0.71
Q91	EVAP	1.046	23.037	0.843	0.649
Q93	EVAP	1.008	18.493	0.812	0.66
Q83	EVASTAND	1*	n.a.	0.692	0.425
Q72	EVASTAND	0.942	11.893	0.652	0.401
Q82	EVASTAND	0.915	11.104	0.634	0.479
Q113	PVNEG	1*	n.a.	0.782	0.527
Q111	PVNEG	0.929	16.043	0.726	0.666
Q112	PVNEG	1.043	18.339	0.816	0.611
Q114	PVNEG	0.997	18.428	0.779	0.608
Q121	COAQUAL	1*	n.a.	0.881	0.776
Q122	COAQUAL	1.037	26.967	0.914	0.835
Q123	COAQUAN	1*	n.a.	0.713	0.509
Q124	COAQUAN	0.876	11.846	0.625	0.391

Q131	EQINDV	1*	n.a.	0.914	0.835
Q132	EQINDV	0.908	18.871	0.830	0.688
Q133	EQPROF	1*	n.a.	0.868	0.754
Q134	EQPROF	0.926	14.931	0.805	0.647
EVALIND	EVAIND	1*	n.a.	0.954	0.909
EVALPERF	EVAP	0.921	15.610	0.820	0.673
EVALSTD	EVAR	0.707	11.842	0.733	0.537

N.B. Les valeurs marquées d'un astérisque () correspondent à des valeurs non standardisées fixées à l'unité à fin d'identification. T désigne la statistique du test de Student, convergeant vers une loi normale centrée réduite, qui sert à tester la significativité individuelle des loadings. Tous les loadings sont significatifs au seuil $\alpha = 5\%$. Les SMC (Squared Multiple Correlations) désignent les coefficients de détermination des items et représentent une estimation de fiabilité.*

2.3) La validité discriminante

Le Tableau 5-20 ci-après permet une investigation de la validité discriminante. La diagonale de ce tableau contient la racine carrée de l'AVE pour chaque construit, alors que la portion du tableau située au-dessous de la diagonale (triangulaire inférieure) contient les coefficients de corrélation entre les construits, ce qui autorise une appréciation de la validité discriminante selon le critère de Fornell et Larcker (1981). Le verdict est que pour chacun des vingt (20) construits étudiés, sauf *l'attrait perçu pour un package de rémunération flexible*, *l'attrait perçu pour la rémunération irréversible*, et *l'importance de la communication de l'apport quantitatif*, la racine carrée de l'AVE est supérieure à sa corrélation avec tous autres construits. Il s'ensuit que la validité discriminante de tous les construits étudiés est accréditée au sens fort; sauf ces derniers dont la validité discriminante est *ipso facto* remise en cause (ANNEXE 11).

La validité discriminante des trois construits susmentionnés n'est compromise qu'au sens fort, car la condition de Fornell et Larcker (1981) est une condition suffisante, mais non pas nécessaire de la validité discriminante. De plus, le critère de Fornell et Larcker (1981) n'est qu'un critère heuristique descriptif. Un test plus rigoureux, basée sur une approche statistique inférentielle, est donc conduit, qui consiste à calculer, pour chaque paire de construits dont le coefficient de corrélation ne satisfait pas à la condition de Fornell et Larcker (1981), l'intervalle de confiance symétrique au niveau 95% du coefficient de corrélation suspect. Si l'intervalle de confiance contient l'unité, l'hypothèse que les deux construits sont identiques ne peut pas être rejetée, et la validité discriminante d'au moins l'un des construits corrélées est alors compromise. Voilà pourquoi la portion du Tableau 5-20 située au-dessus de la diagonale (triangulaire supérieure) contient, pour chaque paire de construits, la borne supérieure de l'intervalle de confiance symétrique au niveau de 95% du coefficient de corrélation entre ces construits, les intervalles de confiance étant construits sur base d'écart-types déterminés par la méthode delta multivariée.

Il en résulte que la validité discriminante n'est pas en péril pour les trois construits suspects et peut être accréditée au sens faible, dans la mesure où pour chacun des coefficients de corrélations supérieurs à la racine carrée de l'AVE, la borne supérieure de l'intervalle de confiance est inférieure à un (0.86 pour la corrélation entre *Package Rémunération Flexible* et *Rémunération Variable Réinvestie*, 0.71, 0.7 et 0.87 pour les corrélations entre *Rémunération Irréversible* et *Pouvoir de Négociation*, *Communication de l'apport qualitatif* et *Equité individuelle*, respectivement, et 0.82 pour la corrélation entre *Communication de l'apport quantitatif* et *Equité Professionnelle*), de sorte que l'intervalle de confiance ne contient pas l'unité. Pour confirmer ce résultat rassurant, un test encore plus strict et draconien a été conduit sous les espèces du test de Wald, asymptotiquement équivalent au test du rapport de vraisemblance (Engle 1983). L'hypothèse nulle d'un tel test de Wald énonce que le coefficient de corrélation est égal à 1, ce qui équivaut à l'isomorphisme des construits; et donc à l'absence de validité discriminante. Or, pour tous les coefficients de corrélation testés, l'hypothèse nulle est rejetée au niveau de signification $\alpha = 5\%$, même après correction du niveau de signification à la Bonferroni (la statistique du test qui suit une loi de khi-deux à un degré de liberté est égale à 27.538 pour la corrélation entre *Package Rémunération Flexible* et *Rémunération Variable Réinvestie*, 20.967, 47.221 et 48.952 pour les corrélations entre *Rémunération Irréversible* et *Pouvoir de Négociation*, *Communication de l'apport qualitatif* et *Equité individuelle*, respectivement, et 30.018 pour la corrélation entre *Communication de l'apport quantitatif* et *Equité Professionnelle*; $p < 0.001$ pour tous les tests).

Tableau 5-20 : La validité discriminante des construits présentant de forte corrélations entre eux (la table des corrélations entre les construits du modèle

Variables	Racine Carrée AVE	PRFLEX	RVRINV	RIRREV	PVNEG	COAQUAN	EQIND	EQPRO	EVA
PRFLEX	0.68			0.86*					
RVRINV	0.83	0.78							
RIRREV	0.57				0.71*		0.7*		0.87*
PVNEG	0.78			0.59					
COAQUAL	0.67			0.6				0.82*	
EQIND	0.87			0.59					
EQPRO	0.84					0.72			0.84
EVA	0.84			0.77					

Enfin, un test de Wald a été conduit pour tester l'identité entre l'engagement affectif et l'engagement normatif, vu leur forte corrélation (0.8) et leur importance en tant que variables focales de l'analyse. Le verdict est sans appel, en ce sens que l'hypothèse nulle est rejetée et la discrimination entre ces deux dimensions de l'engagement est accréditée ($\chi^2 (1) = 40.095$; $p < 0.001$ pour le test de Wald). Le fait que la condition de validité discriminante au sens fort (de Fornell et Larcker) ne soit

pas remplie semble donc moins imputable à un défaut de validité discriminante qu'à la faiblesse de l'AVI pour les construits qui en pâtissent; *d'où l'indiscutable validité discriminante des mesures des construits.*

Si le problème de la validité discriminante se pose, c'est que les variables latentes étudiées, et plus précisément celles dont l'effet sur l'engagement est à tester, sont assez corrélées pour susciter *un problème de multicollinéarité*. Un biais de méthode (Burton-Jones 2009) peut être invoqué pour expliquer cette forte corrélation, en ce sens qu'il se peut que les répondants n'aient pas été assez attentifs pour discerner ou percevoir la distinction entre les items des variables. De plus, si la fiabilité élevée est susceptible d'atténuer ou contrecarrer les conséquences néfastes de la multicollinéarité, la faiblesse du nombre d'items par construit est à même de les aggraver (Grewal, Cote et Baumgartner 2004). L'envergure d'un tel problème ne pourra cependant être appréciée qu'à la lumière des résultats du modèle structurel et notamment des tests de significativité individuelle.

3) Les tests de l'hétérogénéité sous le rapport de l'engagement

Le Tableau 5-21 ci-après rapporte les résultats de l'estimation du modèle MIMIC quant à la régression des trois dimensions affective, normative et calculée de l'engagement organisationnel sur les deux variables dichotomiques indicatrices de la *seconde classe latente* tant pour la classification basée sur les critères démographiques que pour celle basée sur les critères firmographiques. Ce tableau montre que le seul coefficient significatif est celui relatif à *l'effet de la seconde classe firmographique sur l'engagement normatif*. Cet effet, d'amplitude modéré ($\gamma = 0.441$, avec une valeur standardisée égale à 0.299) est significatif au niveau de signification $\alpha = 5\%$, avec une significativité asymptotique $p = 0$). Il en ressort que *les informaticiens de la seconde classe firmographique présentent un niveau d'engagement normatif supérieur à ceux de la première classe*, alors que pour les dimensions affective et calculée de l'engagement ne diffèrent pas significativement entre les informaticiens en fonction des critères firmographiques et encore moins en fonction des critères démographiques, auxquels même l'engagement normatif n'est pas sensible.

Tableau 5-21 : Résultats de la régression des dimensions de l'engagement sur les variables indicatrices des classes latentes dans le cadre de l'estimation d'un modèle MIMIC par les moindres carrés non pondérés avec ajustement par la moyenne et la variance (ULSMV)

Variable dépendante	Variable indépendante	Coefficient de régression	Écart-type	T de student	p-value	Coefficient de régression standardisé
ENGAFF	C_SOCEC2	-.085	.129	-.656	.512	-0.047
ENGAFF	C_FIRM2	.176	.129	1.370	.171	0.099
ENGNORM	C_SOCEC2	-.005	.107	-.046	.964	-0.003
ENGNORM	C_FIRM2	.441*	.109	4.043	.000	0.299
ENGCALC	C_SOCEC2	-.030	.094	-.322	.748	-0.023
ENGCALC	C_FIRM2	.062	.094	.654	.513	0.047

N.B. Les coefficients marqués d'un astérisque sont significatifs au seuil $\alpha=5\%$

Les résultats confirment la supposition, déjà émise, que les informaticiens de la région parisienne faisant partie de la seconde classe latente sont plus prompts à l'engagement. Comme déjà vu dans la section précédente, il s'agissait essentiellement de Cadres ayant une ancienneté et expérience équivalentes (10 à 13 ans) dans le domaine d'Analyse/Conception et Recherche et Développement chez des clients finals qui appartiennent au secteur de l'Internet/Télécom/Media Network. Ce résultat semble dû au fait qu'en plus de travailler longtemps pour une même entreprise, ce qui tend en soi à renforcer de la fidélité, les informaticiens de la seconde classe travaillent dans un secteur propice à leur formation aussi bien que dans un domaine où leur créativité peut s'épanouir.

Cependant, on s'attendait pas à ce que *l'engagement affectif soit rehaussé* par l'appartenance à cette classe d'informaticiens, alors que les résultats montrent que c'est seulement l'engagement normatif qui en subit l'influence de façon statistiquement significative au seuil $\alpha = 5\%$. Peut-être est-ce l'effet de la forte corrélation entre ces deux construits (0.8). En d'autres termes, il se peut que les informaticiens dans la seconde classe ne parviennent pas à distinguer l'engagement normatif de l'engagement affectif. Il n'en reste pas moins qu'en optant pour un test unilatéral escomptant l'effet positif de la classe deux sur l'engagement affectif, cet effet s'avère aussi marginalement significatif au seuil $\alpha = 10\%$ ($p=0.0853$). En dernière lieu, il est clair qu'il y a hétérogénéité firmographique des informaticiens, sous le rapport de l'engagement normatif, aussi bien qu'affectif, quoique à un moindre degré. En définitive, quelle que soit l'approche méthodologique adoptée, *la qualité psychométrique des mesures est accréditée, et leur validité ratifiée, en dépit de réserves sur certains items de l'attrait perçu de la rémunération*. Toutefois, le problème de multicollinéarité ne pourra être apprécié qu'à la lumière des résultats des modèles structurels, et les tests de significativité individuelle.

Section III- L'estimation des modèles structurels liant la rémunération perçue à l'engagement organisationnel de cadres informaticiens

La mesure de la relation entre la rémunération perçue et l'engagement organisationnel, la vérification des hypothèses qui y sont sous-jacents peuvent être possibles grâce à l'estimation d'un modèle d'équations structurelles (Bollen 1989; Kaplan, 1999; Roussel *et al.* 2002). L'intérêt derrière est tout d'abord d'expliquer les variables latentes, comme l'engagement organisationnel, à travers d'autres variables qui peuvent être directement observées, et qui permettent de les appréhender; et de tester, d'estimer et interpréter simultanément leurs éventuelles relations causales simultanément entre plusieurs variables, c'est-à-dire toutes les relations explicatives éventuelles entre d'une part les variables dépendantes et les variables indépendantes, et d'autre part les variables dépendantes entre elles (Igalens & Roussel, 1998), et ce en procédant à des analyses poussées de régressions, de corrélations et de variance, etc. (Roussel & al., 2002).

Cependant, la forte corrélation entre certaines des variables indépendantes dont les effets sur l'engagement sont à estimer (multicolinéarité), conjuguée à la taille de l'échantillon insuffisante, la complexité du modèle à estimer (micronumérosité), la nature exploratoire des hypothèses à tester, imposent la plus grande circonspection à l'égard des résultats de l'estimation. En particulier, l'effet conjoint de la multicolinéarité et de la micronumérosité rend les écarts-types peu fiables et crédibles. De plus, la nature exploratoire des hypothèses à tester peut engendrer aussi des erreurs de spécification, dans la mesure où certaines variables seraient spécifiées à tort comme déterminants de l'engagement organisationnel; alors que d'autres déterminants potentiels ou variables médiatrices dudit engagement organisationnel ne figurent pas au rang de ses antécédents dans le modèle étudié. Or, avec l'usage d'une méthode d'estimation à information complète, comme c'est le cas dans la plupart des estimations des modèles d'équations structurelles dans le cadre de l'analyse des structures de covariance, la moindre erreur de spécification est susceptible de se propager dans tout le modèle, de telle manière que l'omission d'un effet significatif ou l'inclusion d'un effet non significatif peut conduire à rejeter une hypothèse qui a un effet bien réel, ou à entraver là-même la compréhension des mécanismes sous-jacents à la relation entre la rémunération perçue et l'engagement.

Afin de tenir compte de telles complications, et dans le but de conférer autant de crédit que possible aux inférences à tirer et surtout aux implications qui en découlent, nous avons eu recours à trois méthodologies d'estimation à savoir : (1) *l'analyse des structures de covariance* (modèle d'équations structurelles classiques estimé par la méthode d'estimation ULSMV), (2) *l'analyse des structures de variance* (modèle

d'équations structurelles estimé par l'algorithme PLS), et (3) *une variante de la régression multiple dés-atténuée* (régression multiple sur les scores factoriels produits par l'analyse factorielle confirmatoire réalisée et décrite dans la section consacrée à la validation de la qualité psychométrique des mesures). L'objectif est de non seulement concilier leurs apports complémentaires, mais aussi de confronter leurs résultats donnant ainsi davantage de crédibilité au modèle structurel obtenu. Aussi cette section présentera les résultats de l'estimation et du test des relations linéaires postulées, en mettant à profit ces trois méthodologies différentes. La triangulation des résultats nous permettra de se concentrer sur les variables d'action ayant un pouvoir prédictif significatif de l'engagement organisationnel.

1) Les résultats de l'estimation dans le cadre de l'analyse des structures de covariance

L'analyse des structures de covariance (Jöreskog 1970) représente la méthodologie la plus populaire pour l'estimation et le test des modèles d'équations structurelles. Les modèles y sont en général estimés par une méthode d'estimation à information complète, comme le maximum de vraisemblance, les moindres carrés généralisés ou les moindres carrés pondérés, de manière à permettre un test formel de la significativité globale d'un modèle d'équations structurelles, lequel test permet de déterminer dans quelle mesure l'omission des relations contraintes dans le modèle n'est pas rejetée par les données recueillies. L'hypothèse nulle de ce test postule que la matrice des covariances entre les variables manifestes, impliquées par le modèle théorique en question est égale à la matrice des covariances empiriques (observées) entre les variables manifestes, aux erreurs d'échantillonnage près. De là vient la dénomination d'analyse des structures de covariance. Si l'analyse des structures de covariance est mobilisée dans cette étude comme le cadre ou l'outil méthodologique primordial, c'est qu'elle offre, par-delà ses multiples contributions méritoires, des apports majeurs auxquels nulle autre approche ne peut prétendre.

1.1) Les apports méthodologiques attribués à l'analyse des structures de covariance

L'application de l'analyse des structures de covariance au test des hypothèses postulées dans cette recherche consiste dans la possibilité d'éprouver intégralement les contraintes et les relations postulées tant par le modèle de mesure que par le modèle structurel, tout en estimant ces relations simultanément et en contrôlant l'erreur de mesure à l'ordre de l'indicateur aussi bien que l'hétérogénéité observable de la population sous le rapport de l'engagement organisationnel. Malgré ses avantages, l'application de l'analyse des structures de covariance au test des

hypothèses posées peut buter sur des problèmes d'ordre pratique dus à la complexité du modèle, au défaut de puissance et à la multicolinéarité. Par conséquent, il convient d'examiner les relations bivariées entretenues par les variables de la rémunération considérées avec les trois dimensions de l'engagement pour avoir une grille de lecture et un diagnostic pour les résultats des tests (ANNEXE 12).

Analyse bivariée

Tableau 5-22 : Covariances des variables d'action de la structure de rémunération et l'engagement organisationnel

Variabiles d'action	EA	EN	EC
UCRFIXE	0.23**	0.168**	0.027
RVINDV	0.12**	0.082*	-0.012
PRFLEX	0.136**	0.099**	0.026
RVCOLL	0.104**	0.028	0.001
RREINV	0.087*	0.018	0.011
RDEVPP	0.17**	0.14**	0.018
CAQUANT	0.019	0.045	0.078**
EQINDV	0.079*	0.013	0.066*
EQPROF	0.052	0.078*	0.078*
EVAL	0.101**	0.012	0.015

N.B. Les valeurs marquées d'un double astérisque (**) sont significativement différentes de zéro au seuil $\alpha = 5\%$, alors que les valeurs marquées d'un seul astérisque (*) sont significativement différentes de zéro au seuil $\alpha = 10\%$.

Le Tableau 5-22 (**Erreur ! Source du renvoi introuvable.**) rapporte les covariances des variables d'action de la structure de rémunération comme prédicteurs de la triple dimension de l'engagement organisationnel. Il en ressort que *l'engagement affectif* entretient des relations positives significatives avec l'Utilité Compensatoire de la Rémunération Fixe (UCRFIXE), la rémunération variable individuelle (RVINDV), le package de rémunération flexible (PRFLEX), les périphériques sélectifs (PSEL), la rémunération variable collective (RVCOLL), la rémunération réinvestie (RREINV), la rémunération du développement personnel et professionnel (RDEVPP), l'équité individuelle (EQINDV) et l'évaluation (EVAL), c'est-à-dire avec au moins un élément de chacune des trois facettes étudiées de la rémunération (attrait, évaluation et mode de gestion). *L'engagement normatif*, à son tour, entretient des relations positives significatives avec l'utilité compensatoire de la rémunération fixe (UCRFIXE), la rémunération variable individuelle (RVINDV), le package de rémunération flexible (PRFLEX), la rémunération du développement personnel et professionnel (RDEVPP) et l'équité professionnelle (EQPROF), tout en étant lié négativement à la rémunération irréversible (RIRREV). Pour ce qui est de *l'engagement calculé*, il est positivement et significativement lié à la communication des critères quantitatifs (CAQUANT), EQINDV et EQPROF. Les trois dimensions de l'engagement sont positivement et significativement liées.

1.2) Les résultats de l'estimation du modèle structurel

Les résultats de l'estimation du modèle structurel se subdivisent en tests de significativité globale et tests de significativité individuelle. Il va de soi que ces derniers ne prennent leur sens que si la significativité globale est adjugée.

1.2.1) Les tests de significativité globale

L'analyse des structures de covariance permet un test formel de la significativité globale d'un modèle d'équations structurelles; ce qui revient à dire qu'elle permet de voir dans quelle mesure une théorie ou un modèle conceptuel est plausible d'après les données recueillies. La statistique de ce test, dit test du rapport de vraisemblance, dépend de la taille de l'échantillon aussi bien que de la distance entre les covariances théoriques et les covariances empiriques, et converge vers la loi de khi-deux lorsque la taille n de l'échantillon est grande, et ce en supposant que les variables manifestes soient conjointement distribuées selon la loi normale multivariée.

Cependant, ce test présente deux limites : (1) le fait que la statistique du test dépend de la taille de l'échantillon peut laisser penser qu'il est biaisé, en ce sens que la significativité du test peut être moins imputable aux erreurs de spécification du modèle qu'à la taille de l'échantillon à même d'amplifier les écarts. Certains parmi les éminents experts en la matière recommandent fortement de ne pas prêter attention au diagnostic de ce test (Browne et Cudeck 1992). Pour pallier à cette limite, toute une panoplie d'indices d'ajustement ont été mis en œuvre, qui permettent de racheter le modèle au cas où il ferait preuve d'un ajustement satisfaisant aux données, ou d'erreurs de spécification relevées par le test global de khi-deux. Dès lors, il va de soi que le modèle soit évalué en fonction des indices d'ajustement, en plus d'une analyse du diagnostic du test de khi-deux.

Ensuite, le fait que le test présuppose la normalité multivariée qui n'est presque jamais vérifiée pour des variables telles que celles mesurées en sciences sociales et comportementales consistant souvent en échelles de mesure de type ordinal, en limite la portée. En effet, si les estimations des paramètres sont robustes à la violation de la normalité multivariée, il n'en est pas de même pour la statistique du test global ainsi que pour les écarts-types des paramètres qui en sont biaisés. Il existe cependant, des corrections à même de tenir compte de la violation de la normalité multivariée lorsque les variables manifestes sont continues, aussi bien que de l'échelle ordinale des variables lorsqu'elles sont non-métriques, et qui confèrent par là même robustesse et rigueur aux tests et inférences dans le cadre des modèles de structure de covariance. De ce fait, vu l'échelle ordinale de toutes les variables manifestes, et de

même que pour l'estimation du modèle de mesure, l'évaluation globale du modèle de recherche et les hypothèses y afférentes a mis à profit l'estimateur ULSMV (moindres carrés non pondérés ajustés de la moyenne et de la variance) du logiciel *Mplus* 5.2. Les résultats de l'estimation du modèle structurel linéaires estimé en matière de significativité globale et d'ajustement aux données dans le cadre de l'analyse des structures de covariance sont consignés dans le Tableau 5-23 ci-après.

Tableau 5-23 : Significativité globale et ajustement du modèle structurel estimé dans le cadre des modèles de structure de covariance

Méthode d'estimation	ULSMV
Khi-deux	130.524
Degré de liberté	72
Sig. asymptotique (p-value)	2.987*10 ⁻⁵
CFI	0.933
TLI	0.936
RMSEA	0.051

Il s'ensuit que si le modèle est rejeté par le test du rapport de vraisemblance ($\Delta\chi^2(72) = 130.524; p = 2.987 \cdot 10^{-5}$), *il est cautionné par les indices d'ajustement* ($0.9 < CFI = 0.933 < 0.95; RMSEA = 0.051 < 0.06; 0.5 \in CI (RMSEA = [0.048; 0.071]);$ et $SRMR = 0.057 < 0.08$). Ces résultats sont pertinents compte tenu des complications auxquelles le modèle a butté permettant des tests de significativité individuelle assis sur des bases solides.

1.2.2) L'estimation et tests de significativité individuelle des effets linéaires

Les résultats de l'estimation et du test de significativité individuelle des effets linéaires directs du modèle structurel estimé dans le cadre des modèles de structure de covariance sont consignés dans le Tableau 5-24¹⁴⁹ (Annexe 12). Sachant que la constante de régression ne figure pas parmi les paramètres estimés étant donné que toutes les variables latentes ont des moyennes nulles, il est donc clair qu'aucun paramètre n'est significatif, ni avec un niveau de signification classique $\alpha = 5\%$, ni avec un niveau de signification libéral $\alpha = 10\%$. Le test unilatéral qui suppose que le signe des effets postulés (coefficients de régression) sont anticipés d'après la théorie étudiée, que dans un test bilatéral qui suppose que la théorie étudiée est sourde quant au signe des effets postulés. Ce résultat est trop suspect pour faire conclure

¹⁴⁹ Sachant que les résultats obtenus ne sont pas significatifs comme nous l'avons expliqué, nous avons préféré mettre le tableau en annexe 13 pour davantage de lisibilité.

que ni l'attrait de la rémunération ni ses modalités de gestion n'ont impact sur l'engagement.

En effet, l'amplitude de certains coefficients de régression, et par suite certains effets-taille, est assez grande pour laisser conclure que les effets qui y sont associés sont nuls et sans contrepartie réelle. Par exemple, le coefficient standardisé associé à l'effet de l'équité individuelle perçue (EQINDV) sur l'engagement affectif s'élève à 0.308. D'autant plus que le pouvoir explicatif des prédicteurs est loin d'être négligeable, et modéré du moins dans le cas des engagements affectif et normatif pour lesquels près du tiers de la variance est expliqué par le modèle (32.5% et 31.9% respectivement); donc de tels effets sont dépourvus de significativité statistique, ce sont les écarts-types singulièrement grands. Or, les écarts-types dépendent directement de la matrice d'information de Fisher qui se ressent des effets conjoints de la multicolinéarité et de la micronumérosité; il convient dès lors d'examiner les écarts-types calculés par la méthode du ré-échantillonnage avant de réfuter les hypothèses.

Tableau 5-24 : Les variables d'action et les effets perçus sur l'engagement tridimensionnel dans le cadre des modèles de structure de covariance, avec coefficients de régression et écarts-types basées sur la méthode du ré-échantillonnage (bootstrap) avec 1000 réplifications

Variabes dépendantes	Variabes Indépendantes	R ²	Coefficient régression	Ecart-type	T-student	p_1	p_2
E. Affectif	RVINDV	0.325	-0.410	0.295	-1.391	0.082*	0.164
	PRFLEX		-0.591	0.424	-1.395	0.0815*	0.163
	RVCOLL		0.340	0.242	1.401	0.0805*	0.161
	RIRREV		-2.273	0.988	-2.301	0.0105**	0.021**
	EVAL		1.376	0.576	2.389	0.0085**	0.017**
E. Normatif	RIRREV	0.319	-1.345	0.690	-1.950	0.0255**	0.051*
E. Calculé	UTCRFLEX		0.153	0.099	1.549	0.0605*	0.121

N.B. Les valeurs p_1 et p_2 désignent respectivement les niveaux de significativité asymptotique (p-value) dans un test unilatéral et dans un test bilatéral. Les valeurs marquées d'un seul astérisque sont significativement différentes de 0 au seuil $\alpha = 10\%$ et indiquent donc un effet significatif de la variable indépendante sur la variable dépendante, alors que les valeurs marquées d'un double astérisque sont significativement différentes de 0 au seuil $\alpha = 5\%$.

Le Tableau 5-24 ci-dessus rapporte les résultats des tests de significativité individuelle des effets linéaires directs dans le modèle structurel estimé dans le cadre des modèles de structure de covariance, avec coefficients de régression et écarts-types basées sur la méthode du ré-échantillonnage (bootstrap) avec 1000 réplifications. Il atteste que c'est la multicolinéarité qui est à l'origine de la réfutation en bloc de tous les effets postulés dans le Tableau 5-24 (ANNEXE 13), puisque sitôt le ré-échantillonnage substitué à la matrice d'information de Fisher pour le calcul des écarts-types, une multitude d'effets significatifs est détectée. D'autant plus que ses

effets détectés avec les écarts-types calculés par ré-échantillonnage se font l'écho, en partie, des relations bivariées significatives.

En effet, il s'avère d'après ces résultats que *l'engagement affectif* est influencé positivement et significativement par *la rémunération de la performance individuelle* (RVINDV : $p < 5\% = 0,082$), *le package de rémunération flexible* (PRFLEX : $p < 5\% = 0,0815$), *la rémunération de la performance collective* (RVCOLL : $p < 5\% = 0,0805$) et *l'évaluation de la rémunération* (EVAL : $p < 10\% = 0,0085$), alors que *la rémunération irréversible* (RIRREV : $p < 10\% = 0,0105$) l'affecte négativement et significativement. La même rémunération irréversible (RIRREV : $p < 10\% = 0,0255$) affecte également *l'engagement normatif* négativement et significativement, pour en constituer le seul déterminant saillant. Quant à *l'engagement calculé*, son seul déterminant saillant est représenté par *l'utilité compensatoire de la rémunération fixe* (l'UTCRIFIXE : $p < 5\% = 0,0605$) qui y contribue positivement. L'amplitude de la plupart de ces effets est en somme modérée, ce qui explique que les coefficients de détermination soient modérés, pratiquement égaux à ceux rapportés dans le Tableau 5-24. Il n'empêche que la disparité de certains résultats avec ceux de l'analyse bivariée, faute d'être expliquée, appelle davantage d'analyses.

2) Les résultats de l'estimation par l'algorithme PLS

L'algorithme PLS (Partial Least Squares; Löhmoller 1989; Teenhaus *et al.* 2005; Wold 1985) a été mis en œuvre par Herman Wold comme alternative aux modèles de structure de covariance pour l'estimation des relations ou cheminements (*paths*) entre des variables latentes. Contrairement aux modèles de structure de covariance où l'accent est mis sur l'explication de la variance ou de l'information partagée entre les variables manifestes (covariance), l'algorithme PLS s'attache à expliquer de façon optimale l'intégralité de la variance des variables, tant manifestes que latentes. Il appréhende donc les variables latentes en termes de composantes, là où les modèles de structure de covariance les appréhendent en termes de facteurs. L'estimation y est essentiellement basée sur une suite de régressions multiples avec la méthode des moindres carrés ordinaires, tant au niveau du modèle de mesure (*outer model* dans le jargon PLS) qu'à celui du modèle structurel (*inner model*). Il en découle des spécificités méthodologiques qui sont ici nécessaires.

2.1) Les apports méthodologiques de l'estimation par l'algorithme PLS

En premier lieu, en appréhendant les variables latentes comme des composantes, l'algorithme PLS s'accommode tant du *mode de mesure réflexif* que de

celui formatif, même si il a été démontré dans le cadre de l'épuration des échelles de mesure que toutes les variables sont mesurées selon le mode réflexif.

En deuxième lieu, de par son usage de la régression par les moindres carrés, PLS constitue une méthode d'estimation non-paramétrique qui ne présume rien de la distribution des données, ce qui permet *d'élucider les complications inhérentes à l'échelle ordinale des indicateurs* opérationnalisant les construits étudiés.

En troisième lieu, selon sa logique non-paramétrique, PLS fait appel à la méthode non-paramétrique du ré-échantillonnage (*bootstrap*) pour effectuer les tests de significativité individuelle, et ne sollicite pas la théorie statistique de la convergence, de sorte qu'elle ne requiert point des échantillons de taille élevée, nécessaires à l'expression des propriétés asymptotiques d'autres estimateurs, quelque soit la complexité du modèle étudié (Tenenhaus *et al.*, 2005, p. 202). Ceci est important puisque l'enquête réalisée n'a pas permis de recueillir assez d'observations pour conjurer le risque de la réduction de la puissance des tests à cause de *la taille de l'échantillon* réduite en regard de la complexité du modèle, au cas où la théorie de la convergence serait mise à contribution. La méthodologie PLS permet de réaliser les tests de significativité individuelle des relations non-linéaires postulées dans le cadre conceptuel qui guide le modèle de recherche.

En quatrième lieu, quand bien même elle n'y serait ni sourde ni imperméable, la méthodologie PLS donne *des garanties de robustesse à la multicolinéarité* que ne peuvent s'accommoder de la multicolinéarité déjà relevée dans la section consacrée aux mesures utilisées (une corrélation forte entre quelques-unes des variables latentes étudiées). Ainsi, face à ce problème de multicolinéarité et la nécessité de tester simultanément les effets postulés, la PLS paraît la méthodologie qui résiste le mieux les effets pervers de la multicolinéarité.

En cinquième lieu, PLS est une *méthode d'estimation à information partielle*, ce qui revient à dire que si une erreur de spécification est commise au niveau de l'une des équations du modèle estimé, elle ne risque pas de se propager aux autres équations, c'est-à-dire elle n'affecte pas l'estimation des paramètres du modèle structurel.

En dernier lieu, comme cette recherche se rapporte à la rémunération des Cadres informaticiens dont l'étude est encore à un state émergent implique des incertitudes planant sur la théorie et la mesure, la méthodologie PLS paraît appropriée.

Pour toutes ces raisons, *la méthodologie PLS est d'un apport indispensable à notre recherche* dont les résultats de son application seront présentés dans ce qui suit.

2.2) Les résultats de l'estimation par l'algorithme PLS

Le modèle d'équations structurelles estimé dans le cadre de l'analyse des structures de covariance fut estimé de nouveau avec par le module *plspm* de l'environnement logiciel R, à cela près que les trois dimensions de l'évaluation de la rémunération sont spécifiées comme antécédents de l'engagement, alors que le modèle estimé dans le cadre de l'analyse des structures de covariance en est réduit à n'estimer que l'effet du facteur de second-ordre qui les sous-tend pour résorber leur forte colinéarité. Cette légère différence s'explique par la difficulté de spécifier un modèle factoriel de second-ordre dans le cadre de l'analyse des structures de variance (PLS). Les résultats de l'estimation du modèle de mesure concordent avec ceux de l'analyse factorielle confirmatoire réalisée pour valider la qualité psychométrique des mesures adaptées. Par suite, ils ne seront pas rapportés ici, l'accent étant mis sur le modèle structurel. Dans ce modèle structurel, la significativité individuelle des relations individuelles est testée en utilisant les écarts-types déterminés par la méthode de ré-échantillonnage (*Bootstrap*) avec 1000 répliques. Les résultats de l'estimation et du test de ces modèles par l'algorithme PLS sont récapitulés dans le Tableau 5-25 ci-après (ANNEXE 14).

Tableau 5-25 : Les variables d'action et les effets perçus sur l'engagement tridimensionnel dans le cadre des modèles de structure de variance par l'algorithme PLS, avec coefficients de régression et écarts-types basés sur la méthode du ré-échantillonnage

Variables dépendantes	Variables Indépendantes	R ²	Coefficient régression	Ecart-type	T-student	p_1	p_2
E. Affectif	UCRFIXE	0.141	0.209**	0.047	4.465	0.000	0.000
	EVAP		0.078**	0.042	1.874	0.030	0.061
E. Normatif	UCRPLEX	0.123	0.195**	0.045	4.280	0.000	0.000
	RIRREV		-0.106*	0.073	-1.445	0.074	0.148
	RDEVPP		0.113**	0.046	2.465	0.007	0.014
	EQPROF		0.075*	0.051	1.469	0.071	0.142
Engagement Calculé	EQPROF	0.064	0.079*	0.059	1.339	0.090	0.180

N.B. Les valeurs p_1 et p_2 désignent respectivement les niveaux de significativité asymptotique (p-value) dans un test unilatéral et dans un test bilatéral. Les valeurs marquées d'un seul astérisque sont significativement différentes de 0 au seuil $\alpha = 10\%$, dans un test unilatéral, et indiquent donc un effet significatif de la variable indépendante sur la variable dépendante, alors que les valeurs marquées d'un double astérisque sont significativement différentes de 0 au seuil $\alpha = 5\%$.

Les résultats témoignent de la pertinence du recours au ré-échantillonnage dans le cadre de l'analyse des structures de covariance, dans la mesure où ils ratifient des relations significatives entretenues par certaines dimensions de l'attrait et de la gestion de la rémunération sur les trois dimensions de l'engagement organisationnel, à contrairement à ce qu'auraient laissé conclure les tests basés sur les écarts-type calculés d'après la matrice d'information de Fisher. À cet égard, le modèle permet d'expliquer des parts significativement différentes de zéro de la variance de l'engagement affectif, de l'engagement normatif et de l'engagement calculé, s'élevant respectivement 14.1%, 12,3% et 6.4%. En particulier, en optant pour un niveau de signification libéral $\alpha = 10\%$ dans la perspective d'un test unilatéral, il en ressort que *l'engagement affectif* est significativement et positivement influencé par *l'utilité compensatoire de la rémunération fixe* (*l'UCRFIXE* : $p < 5\% = 0,205$) et *l'évaluation de la performance* (*l'EVAP* : $p < 5\% = 0,078$); que *l'engagement normatif* est significativement et positivement influencé par *l'utilité compensatoire de la rémunération fixe* (*UCRFIXE*: $p < 5\% = 0,195$), *la rémunération du développement personnel et professionnel* (*RDEVPP* : $p < 5\% = 0,113$), et *l'équité professionnelle* (*EQPROF* : $p < 10\% = 0,075$), en même temps qu'il subit un impact négatif significatif exercé par *la rémunération irréversible* (*RIRREV* : $p < 10\% = -0,106$); et que *l'engagement calculé* n'est influencé significativement que par l'équité par rapport à autrui (*EQPROF* : $p < 10\% = 0,079$) qui y contribue positivement. Les effets-taille associés à ces coefficients sont en général faibles ne dépassant guère 0.1 en valeur absolue, sauf pour *l'utilité compensatoire de la rémunération fixe* (*UCRFIXE*). De là vient du reste la faiblesse du pouvoir explicatif du modèle que trahit la valeur faible des coefficients de détermination R^2 pour les trois dimensions de l'engagement.

Cependant, il est à noter que la crédibilité des résultats décrits ci-dessus est entamée par un ajustement non satisfaisant du modèle structurel aux données, en cela que l'indice d'ajustement GoF qui y est associé, égal à 0.527, est inférieur au seuil de 0.9, indiqué comme gage d'un ajustement satisfaisant (Tenenhaus *et al.* 2005). Cette impéritie est imputable soit au fait que certains effets linéaires présumés ne sont pas plausibles, soit à la multicollinéarité, soit à leur concomitance. Elle est toutefois mitigée par le caractère purement heuristique de l'appréciation de l'ajustement avec l'algorithme PLS, puisqu'aucun test statistique formel n'y est sous-jacent.

Puisque la méthodologie PLS n'offre ni de test de significativité globale permettant d'éprouver intégralement le modèle structurel, ni de tests de spécification à même d'estimer l'application des MCO qui y est sous-jacente, il convient de recourir à la régression multiple dés-atténuée.

3) Les résultats de l'estimation par une variante de la régression multiple dés-atténuée

L'estimation par une variante de la régression multiple dés-atténuée est une méthode de régression multiple effectuée sur les scores factoriels produits par l'analyse factorielle confirmatoire réalisée et décrite dans la section consacrée à la validation de la qualité psychométrique des mesures. Cette méthode d'estimation offre la possibilité de réaliser des *tests de spécification incontournables* en matière de régression qui ne sont pas disponibles en matière d'équations structurelle, en l'occurrence les tests de *l'homoscédasticité*, de *la multicolinéarité* et de *l'endogénéité*.

3.1) Les apports de l'estimation par une variante de la régression multiple dés-atténuée

La régression dés-atténuée consiste à utiliser des estimations de la fiabilité pour purifier la variance des variables étudiées de la contamination de l'erreur de mesure, avant de remplacer la variance empirique de chaque variable par son homologue expurgée dans la matrice des variances-covariances des variables, de façon à utiliser enfin la matrice des variances-covariances ainsi obtenue dans les régressions à estimer tout en étant à l'abri du biais de l'erreur de mesure. Une variante équivalente, mais plus directe, consiste à utiliser les scores factoriels des variables latentes étudiées, estimés à l'issue de l'analyse factorielle confirmatoire consacrée à la validation des mesures, pour obtenir des variables expurgées de l'erreur de mesure à utiliser dans les régressions à estimer tout en étant à l'abri du biais de l'erreur de mesure (Jöreskog et Sörbom 2003).

3.2) Les résultats de l'estimation par une variante de la régression multiple dés-atténuée

Cette procédure est appliquée au problème de la prédiction des trois dimensions de l'engagement organisationnel par les dimensions de l'attrait perçu de la rémunération, l'évaluation et la gestion de la rémunération, tout en contrôlant les sources d'hétérogénéité observables en spécifiant la variable indicatrice de la seconde classe latente firmographique comme covariable. La constante de régression ne figure pas parmi les paramètres estimés étant donné que toutes les variables latentes ont des moyennes nulles et que les scores utilisés sont des scores standardisés. Les trois régressions multiples et les tests y afférents furent réalisés par le logiciel STATA. Les résultats en sont consignés dans le Tableau 5-26 ci-dessous (Annexe 14).

Tableau 5-26: Les variables d'action et leurs effets perçus sur l'engagement bidimensionnel dans le cadre de la régression multiple dés-atténuée

Variables d'action	E. Affectif	E. Normatif	E. Calculé
UCRFIXE	0.246 (0.062)**	0.222 (0.064)**	0.057 (0.067)
RDEVPP	0.162 (0.083)*	0.182 (0.086)**	0.020 (0.090)
EVAINDV	0.146 (0.069)** (0.069)**	0.078 (0.071)	-0.043 (0.075)
EVAP	0.101 (0.072)*	-0.055 (0.075)	-0.045 (0.079)
CAQUANT	-0.231 (0.058)**	-0.130 (0.060)**	0.026 (0.063)
EQINDV	0.127 (0.071)*	0.053 (0.073)	-0.021 (0.077)
EQPROF	0.013 (0.061)	0.104 (0.063)*	0.077 (0.066)
R ²	0.20	0.14	0.04

N.B. Les valeurs mises entre parenthèses correspondent aux écarts-types des coefficients qui les surplombent. Les valeurs marquées d'un seul astérisque sont significativement différentes de 0 au seuil $\alpha = 10\%$ et indiquent donc un effet significatif de la variable indépendante sur la variable dépendante, alors que les valeurs marquées d'un double astérisque sont significativement différentes de 0 au seuil $\alpha = 5\%$.

Le premier résultat obtenu échappe aux analyses précédentes. Les trois équations spécifiées et ayant successivement les trois dimensions de l'engagement organisationnel pour variable dépendante ne peuvent être estimées à moins d'éliminer préalablement l'attrait perçu de la rémunération réinvestie, pour cause de multicollinéarité exacerbée entraînant la singularité de la matrice $X'X$. Le deuxième résultat que le modèle de régression ayant l'engagement calculé comme variable dépendante n'est pas globalement significatif ($F(15, 307) = 0.76; p=0.72$). Et pour cause! Aucun prédicteur n'explique significativement l'engagement calculé, ni au seuil de signification $\alpha = 10\%$, ni celui de $\alpha = 5\%$, de sorte que le pouvoir explicatif du modèle est presque nul, avec un coefficient de détermination $R^2 = 0.04$; ce qui n'est pas le cas pour les deux autres dimensions de l'engagement (ANNEXE 15).

En effet, le modèle de régression ayant *l'engagement affectif* comme variable dépendante est globalement significatif ($F(16, 292) = 4.44; p= 0$). Dans ce modèle, *l'utilité compensatoire de la rémunération fixe (UCRFIXE), l'évaluation individuelle des compétences (EVAINDV) et la communication des critères quantitatifs (CAQUANAN)* exercent un impact significatif au seuil $\alpha = 5\%$ sur l'engagement affectif. Pour UCRFIXE et EVAINDV, l'effet est positif, alors que pour CAQUANAN, il est de signe négatif. De plus, *la rémunération du développement personnel et professionnel (RDEVPP) et l'équité individuelle (EQINDV)* exercent un impact positif marginalement significatif (au seuil $\alpha = 10\%$) sur l'engagement affectif. Si les tests de significativité individuelle sont réalisés dans une perspective unilatérale, *la rémunération irréversible (RIRREV),*

l'évaluation de la performance (EVALPERF), l'évaluation standard de la rémunération (EVASTD) et la communication des critères qualitatifs (CAQUAL) s'ajoutent au nombre de déterminants significatifs de l'engagement affectif. Les effets de ces variables sont négatifs, à l'exception de celui de l'évaluation de la performance (EVAP). L'amplitude de tous les effets significatifs est assez faible, comprise entre 0.1 et 0.25 en valeur absolue, ce qui dénote l'absence d'un levier saillant de l'engagement affectif, et fait que bien que les déterminants soient relativement nombreux, le pouvoir explicatif du modèle n'est pas élevé, ne dépassant pas les 20% de la variance de l'engagement affectif, avec un coefficient de détermination $R^2 = 0.2$.

De même, le modèle de régression ayant *l'engagement normatif* comme variable dépendante est globalement significatif ($F(16, 292) = 2.89; p = 0.0002$). Dans ce modèle, *l'utilité compensatoire de la rémunération fixe (UCRFIXE), la rémunération du développement personnel et professionnel (RDEVPP) et la communication des critères quantitatifs (CAQUANT) exercent un impact significatif au seuil $\alpha = 5\%$ sur l'engagement normatif. Pour l'utilité compensatoire de la rémunération fixe (UCRFIXE), et la rémunération du développement personnel et professionnel (RDEVPP), l'effet est positif, alors que pour la communication des critères quantitatifs (CAQUANT), il est de signe négatif. Si les tests de significativité individuelle sont réalisés dans une perspective unilatérale, la rémunération irréversible (RIRREV), la communication des critères qualitatifs (CAQUAL) et l'équité professionnelle (EQPROF) s'ajoutent au nombre de déterminants significatifs de l'engagement normatif. Les effets de ces variables sont négatifs, à l'exception de celui de l'équité professionnelle (EQPROF). L'amplitude de tous les effets significatifs est assez faible, comprise entre 0.09 et 0.23 en valeur absolue, ce qui dénote l'absence d'un levier saillant de l'engagement normatif, et fait que bien que les déterminants soient relativement nombreux, le pouvoir explicatif du modèle n'est pas élevé, ne dépassant pas les 15% de la variance de l'engagement normatif, avec un coefficient de détermination $R^2 = 0.14$.*

En vue de s'assurer que les hypothèses sous-jacentes à la régression multiple ne sont pas violées, des tests de spécification classiques en la matière ont été effectués. Ils sont mis à profit en particulier, le test de White (1980) pour tester l'homoscédasticité et le test de Ramsey (1969) pour tester l'hypothèse de la linéarité du modèle, en plus du calcul des facteurs d'inflation de la variance (*Variance Inflation Factors* ou VIF ; Kutner 2004) pour apprécier la multicolinéarité. Le test de White montre que *l'homoscédasticité ne peut être remise en question, ni pour l'équation de l'engagement affectif ($\chi^2(151) = 167.71; p = 0.167$), ni pour l'équation de l'engagement normatif ($\chi^2(151) = 169.62; p = 0.143$), et pas davantage pour l'équation de l'engagement calculé ($\chi^2(135) = 149.77; p = 0.182$). Le test de Ramsey montre que la linéarité ne peut être rejetée ni pour l'équation de l'engagement affectif ($F(3, 288) = 1.91; p = 0.128$), ni pour l'équation de*

l'engagement normatif ($F(3, 288) = 0.38; p = 0.766$), mais semble de mise pour l'équation de *l'engagement calculé* ($F(3, 289) = 2.73; p = 0.044$). L'inspection des VIFs montre qu'après élimination de l'attrait perçu de la rémunération réinvestie pour cause de multicollinéarité exacerbée, la multicollinéarité est sensiblement réduite, au point de ne plus avoir d'impact ravageur sur les écarts-type estimés (VIFs compris entre 2.61 et 1.22, et donc inférieurs au seuil critique de 5).

Conclusion du chapitre 5

Ce chapitre a été consacré aux traitements quantitatifs des données de l'échantillon pour déterminer si au sein de cette population, certains cadres informaticiens ont des prédispositions à l'engagement organisationnel supérieures à d'autres. Nous avons procédé ainsi à l'analyse du problème d'hétérogénéité sous le rapport de l'engagement en fonction des critères démographiques et firmographiques, et ce grâce à l'approche agrégée. Il en ressort que la population d'informaticiens n'est pas homogène sous le rapport démographique, mais se subdivise en deux classes latentes homogènes. Les variables *situation matrimoniale* et *nombre d'enfants* sont sources d'hétérogénéité. Pareil, *l'ancienneté*, *l'expérience professionnelle* et *la mobilité* sont des variables discriminantes. Dès lors, il apparaît que *les cadres informaticiens de la seconde classe firmographique présentent un niveau d'engagement normatif supérieur à ceux de la première classe, alors que pour les dimensions affective et calculé de l'engagement ne diffèrent pas significativement entre les informaticiens en fonction des critères firmographiques et encore moins en fonction des critères démographiques, auxquels même l'engagement normatif n'est pas sensible. Cette classe d'informaticiens engagés normativement correspond aux cadres ayant de 10 à 13 ans d'ancienneté et 10 à 13 ans d'expérience dans les domaines d'Analyse, Conception Études et R&D, travaillant chez les entreprises utilisatrices du secteur de la TI, et qui furent changer d'employeur plus d'une fois. Les informaticiens les moins engagés sont des directeurs ayant plus de 18 ans d'expérience dans les domaines DSI, MOA/chef de projet et Support/exploitation/Production/HelpDesk. Même avec un CDI, comme contrat de travail, ils ont une forte mobilité.*

A travers la mobilisation des techniques de *l'analyse factorielle exploratoire* et *confirmatoire*, nous avons pu également épurer les échelles de mesures et d'en vérifier la qualité psychométrique. Nous avons opté pour l'Analyse Parallèle (AP) appliquée dans le cadre d'une Factorisation en axes principaux (FAP); et une batterie de tests et un ajustement du modèle structurel ont été déployés pour décider du nombre de facteurs à retenir, l'unidimensionnalité des structures à retenir et la fiabilité (rhô de Jöreskog >0.6), validité convergente (AVE>0.5) et discriminante du modèle structurel. Pour faire face aux problèmes de multicollinéarité, micronumérosité et accréditer les relations de causalité entre les construits abordés dans notre modèle théorique, nous avons opté dans le cadre de ce chapitre à trois méthodes d'équations structurelles à savoir : *l'analyse des structures de covariance*, *l'estimation par l'algorithme PLS* et *l'estimation par la variante de la régression multiple*. Celles-ci nous ont permis de tester, estimer et interpréter les relations causales multiples simultanément entre les variables dépendantes et indépendantes retenues des analyses quantitatives. Le

modèle théorique de la recherche a été soumis à de nombreux traitements quantitatifs afin d'épurer les échelles de mesure et d'en déduire des structure autonome; de vérifier à la fois la fiabilité et la validité convergente et discriminante. Les relations de causalité entre les triples dimensions explicatives de la rémunération, et celles à expliquer relatives à l'engagement organisationnel ont été obtenues grâce à trois méthodes d'équations structurelles en raison de leurs apports complémentaires pour notre recherche. En effet, la méthodologie PLS s'est accommodée de la taille réduite de notre échantillon, et nous a permis d'estimer le modèle structurel pourtant complexe tout en ne présumant rien de la distribution des données (non-paramétrique). Toutefois, en l'absence d'un test de significativité globale, elle est incapable d'évaluer intégralement la théorie et le cadre conceptuel proposé. D'où l'intérêt derrière le recours à la méthodologie des structures de covariance qui nous a permis d'éprouver intégralement la théorie postulée et de révéler une alternative plus plausible et satisfaisante (Kaplan 1990), tout en tenant compte des observations manquantes. Enfin, la variante de la régression dés-atténuée nous a permis de réaliser des tests de spécification incontournables en matière de régression venant reconforter les résultats issus des équations structurelles tels que les tests de l'homoscédasticité, de la multicollinéarité et de l'endogénéité.

Cependant en dépit de leurs intérêts réciproques pour cette recherche, ces méthodes ont abouti à des résultats à bien des égards divergents, notamment en raison des spécificités de chacune d'entre elles. Il convient dès lors de les croiser dans le but d'identifier les relations de causalités ayant reçu l'aval d'au moins deux de ces méthodologies. Ainsi, la triangulation des résultats nous permettra de les accréditer en vue de les interpréter, discuter et esquisser des implications managériales propres aux pratiques rémunératoires les plus appropriées à une population de cadres informaticiens de la région parisienne dans l'objectif de développer leur engagement envers l'entreprise française. Nous allons procéder dans le cadre du chapitre suivant à la triangulation de leurs résultats respectifs en mettant l'accent sur leurs convergences tout en donnant un aperçu sur leurs divergences.

Chapitre 6 - Les attentes rémunératoires et
les effets perçus sur l'engagement
organisationnel de cadres informaticiens

Les résultats des analyses quantitatives ont donné lieu à un modèle structurel composé des variables suivantes. Concernant l'engagement organisationnel, la structure obtenue a une forme *tridimensionnelle* conforme au modèle original de Meyer et Allen (1991; 1997; 2001), et ce en dépit du faible niveau de significativité de l'engagement calculé, et de la forte corrélation entre l'engagement affectif et l'engagement normatif. Cette structure décrit des sentiments d'indentification à l'entreprise française renforcés par un devoir moral ressenti par les cadres informaticiens. Quant à leur *engagement calculé, il est marqué par l'absence d'alternatives perçue*. Néanmoins, les méthodes des équations structurelles ont révélé quasi unanimement le faible engagement calculé des cadres informaticiens. Quant à la mesure de la rémunération globale, les résultats présentent une *structure tridimensionnelle hiérarchique* composée de : (1) l'attrait envers les composants de la structure de rémunération qui présente elle-même *une structure octodimensionnelle*, constituée de l'utilité compensatoire de la rémunération fixe, de la rémunération variable individuelle, du package global de la rémunération flexible, de la rémunération du développement personnel et professionnel, de la rémunération de la performance collective, de la rémunération réinvestie, de la rémunération irréversible, des périphériques statutaires; (2) l'évaluation du *Knowledge work* revêt *une structure tridimensionnelle* reflétant l'importance des critères valorisant les compétences et les performances des cadres informaticiens ; (3) la gestion de la rémunération révèle une structure à *cinq dimensions* dont les composants renvoient à l'acceptation du pouvoir de négociation, à la communication de critères aussi bien qualitatifs que quantitatifs, et à l'équité individuelle et professionnelle.

Cependant, eu égard aux différentes méthodes d'équations structurelles adoptées, certaines de ces variables d'action se sont avérées significatives alors que d'autres non. Il convient dans ce qui suit, de procéder à *la triangulation des résultats* obtenus afin d'identifier les variables ayant un pouvoir à la fois attractif et incitatif sur l'engagement organisationnel des cadres informaticiens. Ainsi, pour donner du sens aux diverses relations de causalité obtenues, nous discuterons dans un premier temps leurs convergences et leurs divergences, puis dans un second temps nous mettrons l'accent sur les relations de causalité validées par au moins deux des méthodologies déployées en les confrontant aux hypothèses de notre recherche, mais aussi aux résultats de recherches antérieures. Ceci nous permettra de soustraire les implications managériales, et d'esquisser des stratégies de rétention mieux appropriées aux différents profils de cadres informaticiens.

Section I – Les résultats de la triangulation issus des trois modèles structurels liant la rémunération à l’engagement organisationnel

L’objectif de cette triangulation des résultats est de commencer par résorber les conflits entre les méthodologies sollicitées, en rendant justice à leurs convergences et divergences dans le but de rendre compte de la validité interne des relations causales de notre recherche. En guise de synthèse, un tableau récapitulatif des résultats issus des trois méthodologies adoptées nous permettra de mettre en exergue les relations de causalité les plus significatives entre les variables explicatives de la rémunération globale et celles de l’engagement organisationnel.

Tableau 6-1: Synthèse des résultats issus de la triangulation des trois méthodes d’équations structurelles.

Variables explicatives		Eng affectif	Eng normatif	Eng calculé
Attrait envers les composants de la structure de rémunération	L’Utilité Compensatrice de la Rémunération fixe	0,4745	0,381	0,0605*
	- St de Cov (écarts-types par ré-échantillonnage)	0,209**	0,195**	0,026
	- Estimation par l’algorithme PLS	0,246	0,222	0,057
	- Estimation par la variante de la régression multiple	(0,062)**	(0,064)**	
	Rémunération de la performance individuelle			
	- St de Cov (écarts-types par ré-échantillonnage)	0,082*	0,3245	0,314
	- Estimation par l’algorithme PLS	0,036	0,031	-0,059
	- Estimation par la variante de la régression multiple	-0,094	-0,075	-0,106
	Package de rémunération flexible			
	- St de Cov (écarts-types par ré-échantillonnage)	0,0815*	0,1815	0,2815
	- Estimation par l’algorithme PLS	0,050	0,048	0,009
	- Estimation par la variante de la régression multiple	0,014	0,026	0,035
	Rémunération de la performance collective			
	- St de Cov (écarts-types par ré-échantillonnage)	0,0805*	0,2155	0,2635
	- Estimation par l’algorithme PLS	-0,003	-0,021	-0,011
	- Estimation par la variante de la régression multiple	-0,017	-0,052	-0,026
	Rémunération irréversible			
	- St de Cov (écarts-types par ré-échantillonnage)	-0,0105**	-0,0255**	0,1035
	- Estimation par l’algorithme PLS	-0,081	-0,106*	0,054
	- Estimation par la variante de la régression multiple	-0,103	-0,115	0,106
			(0,064)*	
Rémunération du développement personnel et professionnel				
- Méthode de ré-échantionage	0,363	0,3445	0,374	
- Estimation par l’algorithme PLS	0,099**	0,113**	0,014	
- Estimation par la variante de la régression multiple	0,162	0,182	0,020	
	(0,083)*	(0,182)**		
Importance de l’évaluation rémunératoire	Evaluation de la rémunération	0,0085**	0,128	0,121
	- St de Cov (écarts-types par ré-échantillonnage)	****	****	****
	- Estimation par l’algorithme PLS	****	****	****
	- Estimation par la variante de la régression multiple			
Evaluation individuelle des compétences				
- St de Cov (écarts-types par ré-échantillonnage)	****	****	****	

- Estimation par l'algorithme PLS	0,018	-0,023	-0,007
- Estimation par la variante de la régression multiple	0,146 (0,069)**	0,078	-0,043
Evaluation qualitative des performances			
- St de Cov (écarts-types par ré-échantillonnage)	****	****	****
- Estimation par l'algorithme PLS	0,078**	-0,027	-0,030
- Estimation par la variante de la régression multiple	0,101 (0,072)*	-0,055	-0,045
Communication des critères qualitatifs			
- St de Cov (écarts-types par ré-échantillonnage)	0,425	0,226	0,2485
- Estimation par l'algorithme PLS	-0,031	-0,047	0,011
- Estimation par la variante de la régression multiple	-0,125	-0,122	0,077
Communication des critères quantitatifs			
- St de Cov (écarts-types par ré-échantillonnage)	0,2245	0,477	0,184
- Estimation par l'algorithme PLS	-0,040	0,015	0,046
- Estimation par la variante de la régression multiple	-0,231 (0,058)**	-0,130 (0,060)**	0,026
Equité rémunératoire individuelle			
- St de Cov (écarts-types par ré-échantillonnage)	0,127	0,184	0,269
- Estimation par l'algorithme PLS	0,021	-0,022	0,021
- Estimation par la variante de la régression multiple	0,127 (0,071)*	0,053	-0,021
Equité rémunératoire externe			
- St de Cov (écarts-types par ré-échantillonnage)	0,3745	0,462	0,347
- Estimation par l'algorithme PLS	-0,008	0,075*	0,079*
- Estimation par la variante de la régression multiple	0,013	0,104 (0,063)*	0,077

1) Les variables convergentes influençant l'engagement tridimensionnel des cadres informaticiens

Même si le modèle structurel obtenu a souffert de nombreux problèmes de multicollinéarité¹⁵⁰ et micronumérosité¹⁵¹, il a réussi à retenir au moins une variable d'action parmi la triple dimension de la rémunération globale. Il serait intéressant de comparer la structure de la rémunération globale empruntée à Roussel (1994) dans le cadre de la construction de notre instrument de mesure et celle obtenue à l'issue des résultats de notre enquête pour mettre en lumière les perceptions des cadres informaticiens de leurs propres attentes.

Tableau 6-2 : Comparatif entre la structure de rémunération adoptée et celle obtenue.

Structure de rémunération adoptée (Roussel, 1994)	Structure de rémunération obtenue selon les perceptions des cadres informaticiens
La rémunération fixe : - Salaire de base ; - Augmentation du salaire de base.	La rémunération irréversible : - Rémunération fixe ; - Régime complémentaire de retraite et de prévoyance sociale.

¹⁵⁰ La multicollinéarité signifie qu'il existe une forte corrélation entre certaines variables indépendantes.

¹⁵¹ La micronumérosité renvoie à la taille insuffisante de l'échantillon.

<p>La rémunération variable :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prime d'objectif ; - Participation aux bénéfices ; - Intéressement facultatif ; <p>La rémunération différée</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actionnariat salarié et stock-options ; - PEE 	<p>La rémunération flexible liée à la performance :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Primes et bonus liés au mérite individuel ; - Primes d'intéressement (participation aux bénéfices et intéressement facultatif) ; <p>La rémunération différée liée à la capitalisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actionnariat et stock-options ; - PEE
<p>Les avantages divers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indemnité-remboursements- primes-participation pour frais ; - Avantages en nature ; - Dépenses sociales et loisirs ; - Régimes complémentaires de retraite et de prévoyance sociale 	<p>Les avantages divers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les avantages liés au développement personnel et professionnel, tels que les dépenses sociales et de loisirs associées aux primes de formation ; - Les avantages liés à la fonction tels que les avantages en nature et les remboursements des frais divers.

1.1) L'attrait pour les composants de la structure de rémunération et les effets perçus sur l'engagement organisationnel des informaticiens

La *structure octodimensionnelle* des composants de la structure de rémunération globale ne retient que certaines variables d'action qui ont davantage d'impact sur l'engagement tridimensionnel que d'autres (Tableau 6-1). D'après les résultats de la triangulation illustrés par le Tableau 6-1, la divergence fondamentale se borne au sort réservé à la variable ***Utilité Compensatoire de la Rémunération fixe*** (UCRFIXE) dans chaque méthode, qui constitue la clé du rébus. Car si d'après PLS et la régression dés-atténuée, l'UCRFIXE constitue un déterminant saillant de l'engagement affectif (*respectivement 0,209 et 0,246*) autant que de l'engagement normatif (*respectivement 0,195 et 0,222*), les résultats de l'analyse des structures de covariance en font un déterminant de l'engagement calculé (*0,0605*). Or, d'après un test du multiplicateur de Lagrange réalisé à partir des résultats de l'analyse factorielle confirmatoire du modèle de mesure estimé par la méthode d'estimation ULSMV, l'UCRFIXE constitue un déterminant saillant qui influence tant l'engagement affectif que l'engagement normatif, sans avoir d'impact sur l'engagement calculé. Dès lors, il y a lieu d'expliquer que de par son utilisation d'une méthode d'estimation à information complète, l'analyse des structures de covariance fut plus marquée par les inévitables erreurs de spécification propres à tout travail novateur exploratoire, en ce sens que l'erreur de spécification se propage vers divers paramètres impossibles à circonscrire *a priori*. À titre d'exemple, l'erreur de spécification de la forme fonctionnelle de la relation entre l'engagement calculé et ses déterminants potentiels, spécifiée à tort comme étant linéaire, peut avoir induit la significativité de l'effet de l'UCRFIXE sur

l'engagement calculé, tout en diluant son impact sur les deux autres dimensions de l'engagement organisationnel. Aussi *faut-il privilégier les résultats des deux autres méthodes en cas de divergence*. En se fiant à ces résultats, il semble que les informaticiens acceptent volontiers d'échanger une augmentation de leur rémunération fixe en contrepartie d'un package global de rémunération flexible. Plus ce package correspond à leurs attentes, plus ces profils de Kws s'engagent affectivement et normativement.

Ce même Tableau 6-1 souligne la convergence des trois méthodes en ce qui concerne la perception de *la rémunération irréversible* comme variable d'action, agissant d'une manière très significative sur l'engagement normatif. Toutefois, seule l'analyse des structures de covariance de cette variable d'action est un déterminant significatif de l'engagement affectif (-0,0105), qui l'influence négativement. Sachant d'après Paillé (2004) que l'engagement normatif est souvent expliqué en référence au partage des valeurs, au contrat moral et à la fidélité organisationnelle, il paraît de ce fait que plus la rémunération fixe augmente, plus le sentiment de culpabilité, l'obligation de rester et la fidélité diminuent. Dans d'autres circonstances ou face à une autre catégorie de travailleurs ordinaires, ce résultat paraîtrait absurde. Toutefois, dans un contexte de "pénurie des talents", et face à la volatilité de certains profils d'informaticiens attestée par la présente recherche, une augmentation de la rémunération peut leur paraître peu attractive par rapport à une offre plus compétitive chez les concurrents, et par conséquent, ils ne réagissent pas positivement à l'engagement normatif. Sachant également leur préférence pour un package de rémunération flexible et son influence positive sur les dimensions affective et normative, ce résultat paraît tout à fait logique.

Quant à la troisième variable convergente exprimant l'attrait envers *la rémunération du développement personnel et professionnel*, elle a un impact positif significatif sur l'engagement affectif (*respectivement 0,099 et 0,162*) et très significatif sur la dimension normative (*respectivement 0,113 et 0,182*) de l'engagement, validé par les méthodes, PLS et la régression dés-atténuée. Ce résultat prédit que quand l'entreprise participe à l'épanouissement personnel et à l'accomplissement professionnel de ses collaborateurs à travers des avantages tels que le financement de leurs loisirs et de leurs formations, les cadres informaticiens se sentent redevables moralement et affectivement envers elle. Le degré de significativité le plus élevé de l'engagement normatif par rapport à l'engagement affectif peut être expliqué par la prédominance d'un sentiment de devoir moral (Herscovith & Meyer, 2001).

1.2) L'importance des critères d'évaluation du *Knowledge work* et les effets perçus sur l'engagement organisationnel des informaticiens

La *structure tridimensionnelle* relative à l'évaluation du *Knowledge work* renvoie à deux alternatives. D'une part, l'analyse des structures de covariance a nécessité une agrégation des trois facteurs de la rémunération en une seule dimension qui s'est avérée significative (0,0085 au seuil de 10%) en agissant sur l'engagement affectif. D'autre part, la méthode par la variante de la régression multiple dés-atténuée identifie distinctement trois variables d'action qui ont un impact sur l'engagement affectif : (1) les critères d'individualisation des compétences (0,146), (2) les critères qualitatifs d'évaluation de la performance (0,101), et (3) les critères quantitatifs d'évaluation des compétences (-0,099). Si les deux premières variables d'action influencent à la fois significativement et positivement l'engagement affectif, la dernière l'affecte négativement et ce d'une manière très peu significative. Toutefois, d'après ce même Tableau 6-1, ces variables d'action ont un faible pouvoir explicatif sur cette dimension de l'engagement, dont les effets sont compris entre 0,09 et 0,23. Exception faite des *critères qualitatifs de l'évaluation de la performance* qui s'avèrent être à la fois *une variable convergente et significative* dans la mesure où les méthodes PLS et la régression dés-atténuée confirment cette relation (comprise entre 0,1 et 0,25). Il apparaît ainsi que l'évaluation qualitative des performances a un effet déterminant sur l'engagement affectif. En résumé, nous pouvons dire que pris dans sa globalité l'évaluation du *Knowledge work* est un déterminant positivement significatif de l'engagement affectif au seuil de 10%. Vue en détail, cette variable est dominée par la perception des critères individuels et surtout ceux d'ordre qualitatif pour l'évaluation des performances au travail. De tels critères peuvent être perçus comme un signe de reconnaissance, et de ce fait, stimuler l'attachement affectif des informaticiens envers l'entreprise française.

1.3) L'acceptation des modalités de gestion rémunératoire et les effets perçus sur l'engagement organisationnel des informaticiens

Finalement, concernant la structure pentagonale relative aux cinq variables représentant les modalités de gestion rémunératoire, à savoir : *le pouvoir de négociation, la communication quantitative, la communication qualitative, l'équité individuelle, et l'équité professionnelle*, seule cette dernière est la variable d'action qui agit positivement, mais faiblement sur l'engagement normatif confirmée par les deux méthodes déployées (PLS : 0,075 et la régression dés-atténuée : 0,104). Quand l'entreprise respecte les normes du marché de l'emploi, et que les cadres informaticiens se comparant aux collègues et confrères estiment que leur situation est équitable, ils se sentent redevables moralement envers elle. De plus, la perception de

l'équité professionnelle semble avoir un faible impact positif sur l'engagement calculé lié à l'absence d'alternatives perçue.

2) Les variables divergentes influençant l'engagement organisationnel

Il importe de souligner que PLS et la régression dés-atténuée convergent en dernière instance sur les mêmes conclusions alors que l'analyse des structures de covariance n'aboutit qu'à une partie d'entre elles. Toutefois, les résultats non convergents ne doivent pas être considérés comme des résidus parce que leur interprétation peut apporter du sens aux déterminants d'engagement organisationnel des cadres informaticiens de la région parisienne. La confrontation de ces relations aux résultats des travaux antérieurs peut confirmer la validité du contenu même si la fiabilité n'est pas affirmée par les autres méthodologies.

2.1) La rémunération de la performance individuelle et collective comme variable d'action influençant positivement l'engagement affectif

D'après les résultats des structures de covariance, les relations les plus significatives entre les variables explicatives relatives à la rémunération et les variables à expliquer de l'engagement organisationnel, témoignent de l'impact positif de l'attrait envers *la rémunération de la performance individuelle (0,082)*, *le package de la rémunération flexible (0,0815)*, et *la rémunération de la performance collective (0,0805)*, et *la rémunération réinvestie (0,087)*, sur *l'attachement affectif* exclusivement. Si les deux premiers modes de rémunération relèvent des politiques d'individualisation conçues dans le but de différencier certains profils de compétences, la rémunération de la performance collective fait plutôt partie des régimes de partage de profit et des gains basés essentiellement sur la performance financière (la participation aux bénéfices et l'intéressement facultatif). Le principal dénominateur commun entre ces trois pratiques est qu'elles s'inscrivent dans le cadre de la rémunération des performances. Celle-ci connaît actuellement une vague de popularité en raison notamment de la croyance qu'en récompensant les performances dans l'entreprise, les travailleurs seront plus satisfaits, et donc prédisposés à s'engager envers elle (Yeuk-Mui May & al. 2002 ; Sutherland & Jordaan, 2004; Williams, 2007). Rémunérer les performances individuelles et collectives des informaticiens, et opter pour un package global de rémunération flexible mieux adapté à leurs attentes multidimensionnelles, paraissent de véritables variables d'action susceptibles d'agir d'une manière incitative sur leur engagement affectif. Toutefois, l'absence de convergence avec les autres méthodologies adoptées, nous invite à approfondir les analyses de ces variables dans des études futures.

2.2) L'évaluation des compétences comme variable d'action influençant positivement l'engagement affectif

D'une façon générale, si les méthodologies déployées sont unanimes quant à l'impact significatif et positif de *l'évaluation de la performance* sur l'engagement affectif, il n'en est pas de même pour les autres critères d'évaluation perçus. Ces derniers sont approuvés uniquement par la méthode d'estimation par la variante de la régression multiple, qui révèle les effets positifs de *l'évaluation individuelle des compétences* (0,146) *l'évaluation qualitative des performances* (0,101), sur l'engagement affectif, contrairement à *l'évaluation quantitative des compétences* (-0,099) qui semble influencer négativement et très faiblement cette dimension. En somme, Il apparaît que l'évaluation du *Knowledge work* est un déterminant prépondérant de l'engagement affectif, à condition qu'elle soit basée à la fois sur des *critères d'individualisation des compétences*, et surtout sur *des critères qualitatifs des performances*. Les cadres informaticiens pourraient ainsi les percevoir comme un signe de reconnaissance de leur potentiel, et développer de ce fait un attachement affectif. En revanche, quand l'évaluation du travail intellectuel est basée uniquement sur *des critères quantitatifs*, cet attachement diminue. Ces résultats, bien qu'ils soient pleins de bon sens étant donné leur cohérence avec les travaux antérieurs, sont à prendre avec circonspection en raison des divergences constatées entre les méthodologies utilisées, appelant à creuser davantage cette piste de recherche.

2.3) La communication des informations quantitatives comme variable d'action influençant négativement l'engagement bidimensionnel

Concernant la *communication des informations salariales* aux cadres informaticiens, seule la méthode de régression multiple dés-atténuée affiche une relation négative mais très significative au seuil de 10% avec aussi bien l'engagement affectif (-0,231) que normatif (-0,130). De plus, seule la variable d'action communication des critères quantitatifs semble avoir cet impact contrairement aux autres variables qui ne semblent influencer aucune dimension de l'engagement organisationnel des informaticiens. Au regard de ce résultat, les informations fournies en matière d'ancienneté et de fidélité à l'entreprise semblent peu intéresser les cadres informaticiens, expliquant pourquoi elles ont un impact négatif perçu sur la volonté de rester dans l'entreprise française. Cet impact peut être lié également à l'absence de feedback concernant les informations se rapportant à leur ancienneté et leur fidélité à l'entreprise. Quand une politique d'information et de communication est inexistante, les informaticiens sont inconscients des critères de rétribution et des avantages offerts par l'entreprise (Gerhat & Milkovich, 1992). En fait, même si les informaticiens entretiennent une aversion pour le contrôle, ils manifestent une

volonté prononcée d'autocontrôle de leur efficacité. Ils souhaitent ainsi disposer d'informations sur les résultats de leurs contributions, sur les critères selon lesquels l'entreprise apprécie leurs compétences et leurs performances au travail. L'amour propre de cette élite de travailleurs fait qu'elle veut une reconnaissance justifiée de son investissement au travail, à travers la communication de critères tels que l'ancienneté et la fidélité à l'entreprise. Le sentiment de suprématie et l'esprit de compétition incitent ces travailleurs à toujours avoir le regard porté sur les écarts salariaux. Quand l'entreprise coupe ce "cordon ombilical" à travers lequel passent toutes les informations qui nourrissent leur curiosité intellectuelle, leur attachement affectif et leur sentiment de fidélité, les informaticiens se désengagent.

2.4) L'équité perçue comme variable d'action influençant l'engagement organisationnel bidimensionnel : affectif et normatif

D'après la méthode d'estimation par la variante de la régression multiple dés-atténuée, si *l'équité individuelle* influence l'engagement affectif (0,127), les informaticiens percevant que la rémunération attribuée est en adéquation avec la rémunération attendue ont tendance à éprouver un attachement envers l'entreprise. Elle correspond à la perception du *ratio contribution/rétribution* (Le Berre & Castagnos, 2003). Cette même méthode prédit que *l'équité professionnelle* agit plutôt sur l'engagement normatif (0,104). Le seul point commun entre l'équité individuelle et l'équité professionnelle est que toutes les deux ont un pouvoir explicatif faible mais positif. La méthode d'estimation par l'algorithme PLS montre que seule l'équité professionnelle influence positivement les dimensions normatives (0,075) et calculées (0,079) au seuil de 5%. Le résultat de la triangulation révèle que seule *l'équité professionnelle peut être considérée comme une variable d'action qui agit positivement sur l'engagement normatif* des cadres informaticiens.

3) Les variables n'ayant aucun impact sur l'engagement organisationnel

Parmi les variables étudiées qui n'ont décelé aucun effet sur les trois dimensions de l'engagement organisationnel, nous retrouvons les périphériques sélectifs (avantage en nature et remboursement de certains frais), la rémunération réinvestie, l'évaluation standard des compétences, le pouvoir de négociation, et la communication des critères qualitatifs.

3.1) L'inefficacité des périphériques sélectifs sur l'engagement organisationnel des informaticiens

Si les analyses factorielles, exploratoire et confirmatoire, attestent de la pertinence de ces variables aux regards des informaticiens interrogés, les méthodes d'équations structurelles déployées ne révèlent aucune relation causale. Tout d'abord, il apparaît que la rémunération des périphériques sélectifs, et plus précisément les frais de remboursement et autres avantages en nature, représentent une réelle attente des informaticiens, mais qu'ils ne constituent pas une raison suffisante pour vouloir s'engager ni affectivement, ni normativement, et encore moins par calcul, envers l'entreprise française. L'attribution de ces avantages peut être considérée par cette population d'informaticiens comme compléments à l'exercice habituel de leur activité, une sorte de droit acquis (Miceli & al., 2000). De tels avantages sont souvent associés à des facteurs traditionnels d'engagement expliquant l'absence d'effets significatifs sur l'engagement organisationnel.

3.2) L'inefficacité de la rémunération réinvestie sur l'engagement organisationnel des informaticiens

Concernant la rémunération réinvestie qui n'agit d'aucune manière sur l'engagement tridimensionnel, ce résultat est opposé à de nombreux travaux portant sur l'actionnariat salarié et les stocks-options, notamment dans le contexte de l'entreprise française (Commerias, 1998; Rehm Poulain, 2003). Il en est de même pour l'évaluation standard des compétences qui tend à influencer l'engagement affectif, mais cette influence est très faible au point de n'être retenue par aucune méthode d'estimation. Il ressort également de nos résultats que le pouvoir de négociation n'a d'impact sur aucune dimension de l'engagement organisationnel des cadres informaticiens. Un tel pouvoir peut être un déterminant de la satisfaction à l'égard de la gestion de la rémunération, mais il ne semble explicatif ni de la volonté de départ, ni de l'intention de rester dans l'entreprise. Il paraît légitime que ces profils de Kws, conscients de leur valeur marchande sur le marché de l'emploi, ont déjà le pouvoir de négocier leurs rémunérations à l'embauche.

3.3) L'inefficacité de la communication des informations qualitatives sur l'engagement organisationnel des cadres informaticiens

La communication des informations sur les questions relatives aux compétences et performances au travail se traduit par une valence négative due au manque de reconnaissance de leurs potentiels de Kws. Celle-ci tend à agir négativement sur l'engagement des informaticiens envers l'entreprise française, mais aucune méthode ne valide ce résultat. La confrontation de nos hypothèses théoriques avec nos résultats empiriques peut être illustrée dans le Tableau 6-3.

Tableau 6-3 : La vérification des hypothèses de recherche

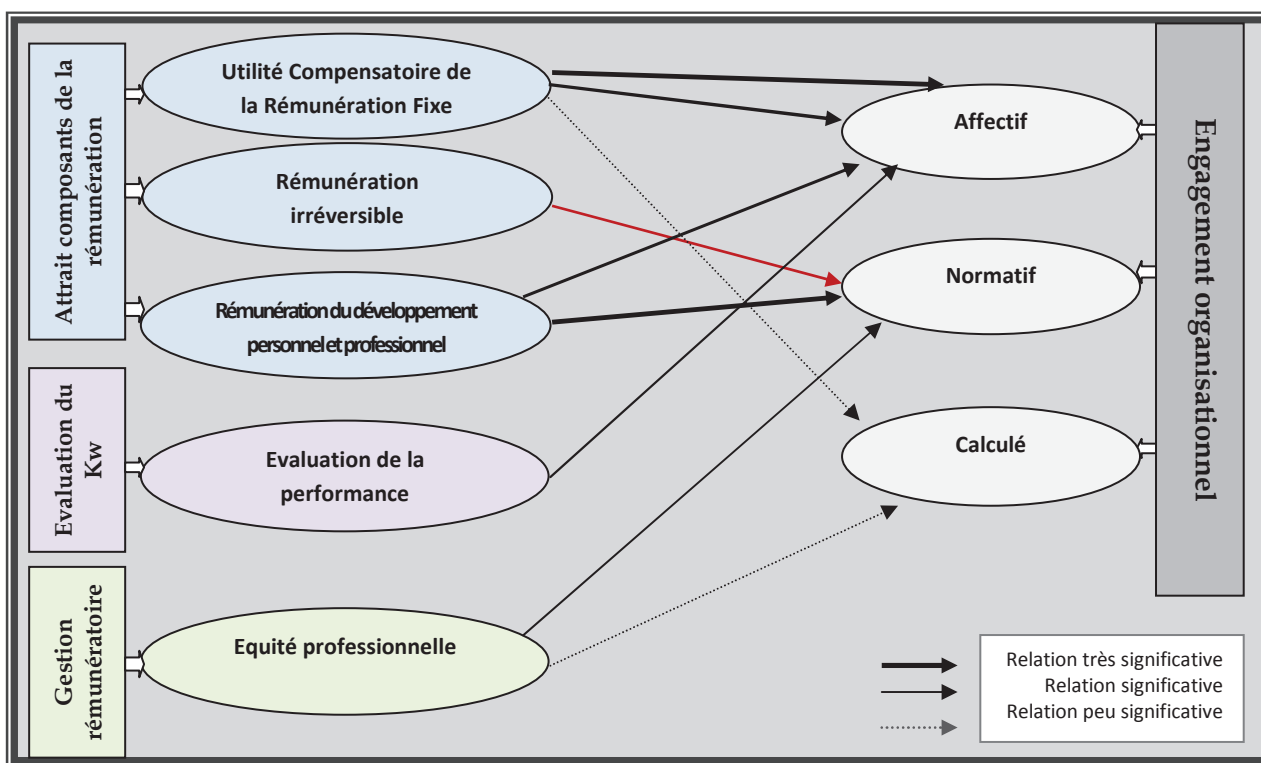
Hypothèses théoriques	Résultats de l'enquête finale
H ₁ : La rémunération fixe liée au mérite individuel a un impact positif sur l'engagement organisationnel des Kws.	La <i>rémunération irréversible</i> composée de rémunération fixe et régimes complémentaires de retraite et prévoyance sociale, a un impact <i>néгатif</i> sur l'engagement normatif. ⇒ <i>Hypothèse non confirmée.</i>
H ₂ : Les primes associées au régime individuel de la rémunération variable ont un impact sur l'engagement organisationnel. H ₃ : Les pratiques relatives au régime collectif de la rémunération variable ont un impact sur l'engagement organisationnel.	La <i>rémunération flexible</i> a un impact positif sur l'engagement affectif et normatif. Les <i>primes et les bonus</i> attribués au mérite individuel ont un impact positif sur l'engagement affectif et normatif. Les <i>pratiques d'intéressement liées à la performance financière</i> ont un impact positif sur l'engagement affectif et normatif. Les <i>pratiques d'intéressement liées à la capitalisation</i> n'ont pas d'impact sur l'engagement organisationnel. ⇒ <i>Hypothèse confirmée partiellement.</i>
H ₄ : Les avantages divers n'ont pas d'impact sur l'engagement organisationnel des Kws.	Les <i>avantages liés à l'activité</i> n'ont pas d'impact significatif sur l'engagement organisationnel ¹⁵² . Les <i>avantages liés au développement personnel et professionnel</i> tels que les dépenses sociales et de loisirs associées aux primes de formation, ont un impact positif sur l'engagement affectif et normatif. ⇒ <i>Hypothèse confirmée partiellement.</i>
H ₅ : L'évaluation du <i>Knowledge work</i> a un impact sur l'engagement organisationnel.	Les critères d'évaluation de la rémunération des Kws portés sur la reconnaissance des compétences et la valorisation des performances ont un impact sur l'engagement affectif. Les critères d'évaluation classique, d'ancienneté et de qualification, n'ont pas d'impact significatif sur l'engagement organisationnel. ⇒ <i>Hypothèse confirmée.</i>
H ₆ : La communication, la participation et l'implication ont un impact sur l'engagement organisationnel. H ₇ : L'équité perçue a un impact sur l'engagement organisationnel.	La communication, la participation et l'information, n'ont pas d'impact significatif sur l'engagement affectif et normatif. ⇒ <i>Hypothèse non confirmée.</i> L'équité professionnelle a un impact positif significatif sur l'engagement normatif. L'équité individuelle a un impact peu significatif sur l'engagement affectif. ⇒ <i>Hypothèse confirmée.</i>

¹⁵² Appelés aussi périphériques sélectifs tels que les frais de remboursements ou avantages en fonction du poste.

Section II - La discussion des relations de causalité entre les attentes rémunératoires et l'engagement organisationnel de cadres informaticiens

La triangulation des résultats issus des trois méthodologies¹⁵³ nous permet d'accréditer les relations de causalité obtenues en vue de les interpréter et de les discuter en toute confiance. Ces résultats sont d'autant plus intéressants qu'ils réussissent à retenir au moins une des variables relatives à chaque dimension étudiée de la rémunération globale en lien avec l'engagement organisationnel des cadres informaticiens. Plus explicitement, parmi les huit variables mesurant les attentes de ces profils de Kws à l'égard des composants de la rémunération globale, trois ont un impact sur l'engagement bidimensionnel. En effet, si *l'utilité compensatoire de la rémunération fixe et la rémunération du développement personnel et professionnel* affectent positivement l'engagement affectif et normatif des informaticiens, *la rémunération irréversible* affecte négativement leur engagement normatif. En ce qui concerne l'évaluation du *Knowledge work*, *les critères qualitatifs* sont la variable d'action la plus efficace face à l'engagement affectif des informaticiens. Enfin, quant à la perception de la gestion de la rémunération, seule *l'équité professionnelle* est déterminante de leur engagement normatif. Les convergences de ces résultats à l'issue de la triangulation des trois méthodologies adoptées sont consignées dans la figure suivante, et méritent de plus profondes interprétations et discussions.

Figure 6-1 : Modèle structurel attesté par les trois méthodologies adoptées.



¹⁵³ L'analyse des structures de covariance, l'estimation par l'algorithme PLS et l'estimation par la variante de la régression multiple, ont été appliquées.

1) L'arbitrage entre les rémunérations fixe et flexible, et son impact positif perçu sur l'engagement affectif et normatif

La variable explicative de l'Utilité Compensatoire de la Rémunération Fixe est d'un apport très significatif pour une meilleure compréhension des attentes rémunératoires des Kws en général, et des cadres informaticiens en particulier. En les interrogeant sur leur volonté de sacrifier une augmentation de la rémunération fixe au bénéfice d'un ou des éléments de la rémunération variable, ces derniers semblent y être sensibles. Cet attrait peut se traduire non seulement par une préférence pour cette catégorie de rémunération par rapport à la rémunération fixe, mais aussi par une attente à l'égard de l'ensemble périphérique de la rémunération variable, désignée par la rémunération flexible¹⁵⁴ : *les primes liées à la performance individuelle, les primes collectives liées aux résultats et fruits de la croissance de l'entreprise, les revenus du Plan d'Actionnariat salarié, et les avantages liés à la fonction.*

D'après les résultats de la triangulation des trois méthodes d'estimation du modèle structurel adoptées, le choix de la rémunération flexible comme substitut aux augmentations générales ou individualisées a un impact positif sur l'engagement bidimensionnel des informaticiens (affectif et normatif). En effet, *les cadres-informaticiens* ont une prédisposition forte à l'engagement affectif, mais plus faible à l'attachement normatif, confirmé par un turnover moins élevé par rapport aux plus expérimentés ou occupant des statuts de Directeurs Systèmes d'Information. Cet impact est constaté chez les *profils* ayant une *ancienneté* et une *expérience* équivalentes (10 à 13 ans), qui font un *travail conceptuel* auprès des *entreprises utilisatrices* du secteur informatique. Les expériences au travail leur apprennent que l'ascension de salaire est improbable; ils expriment dès lors une *attente multidimensionnelle* à l'égard de la *rémunération flexible*. Les préférences des Kws pour un *package global de rémunération flexible* sont largement attestées par les travaux prônant l'alignement des politiques de *Competency-based pay* aux attentes spécifiques des Kws (Al-Waqfi, 2003; Trabelsi & Le Berre, 2009). Pour une meilleure compréhension de cette variable d'action, l'interprétation de ces relations peut être faite via la théorie des attentes attestée par les travaux antérieurs pour son pouvoir explicatif des attitudes et des comportements humains dans l'organisation (Mount, 1987; Heneman, 1992; Miceli & al., 1991; Roussel, 1999). Nous discuterons l'arbitrage entre le couple rémunération fixe et rémunération variable, à travers la perception des *attentes Effort-Performance* et

¹⁵⁴ D'après les travaux de Patrice Roussel (ex. :1994, 1996, 1999), la rémunération flexible désigne le variable et le différé. En s'inspirant de ces travaux, nous entendons par cette notion, les périphériques de la rémunération globale, et plus précisément les régimes de participation et d'intéressement et les avantages liés à la fonction. Du fait de leur caractère étroitement lié à la fonction, nous considérons ces derniers comme un complément de la rémunération variable (remboursement de frais divers, voiture de fonction, ordinateur, téléphones, etc.).

Performance-Récompense et de la "valence" afin de mieux comprendre leurs impacts sur les engagements affectif et normatif des informaticiens de la région parisienne.

1.1) L'arbitrage entre les rémunérations fixe et flexible selon la perception des attentes Effort-Performance, et son impact positif sur l'engagement bidimensionnel : affectif et normatif

Le choix d'une rémunération flexible en substitution à une augmentation de la rémunération fixe peut paraître absurde au regard de certaines enquêtes et recherches antérieures. En effet, il est souvent admis que la plupart des salariés privilégient la rémunération fixe et les augmentations salariales au mérite, plutôt qu'être payés selon une base incitative variable (Le Blanc & Mulvey, 1998; Roussel, 1999). Dans ce même ordre d'idées, Cable et Judge (1994 :p.346) ont conclu d'après une étude portant sur les composants des différentes politiques de rémunération, que même si la proposition d'une rémunération flexible est largement supérieure à la rémunération fixe (de 15% à 25%), la sécurité, la certitude et le caractère irréversible de celle-ci sont les arguments saillants en sa faveur. Toutefois, les travaux ayant porté tout particulièrement sur un échantillon de Kws remettent en cause une telle assertion. D'après Lawler (1995 :p.15), la rémunération flexible à risque interpelle davantage les profils à personnalité entrepreneuriale, alors que celle orientée sur la sécurité attire généralement ceux ayant une aversion au risque. En cohérence avec nos résultats de recherche, Kuhn et Yockey (2003 :p. 323) se sont intéressés aux déterminants de l'attractivité des régimes d'intéressement. Ils en ont conclu qu'en situation d'arbitrage entre les parties fixe et variable de la rémunération globale, cette dernière attire davantage les Kws les plus performants. Selon ces auteurs, l'explication d'une telle préférence est liée au fait que, contrairement à d'autres profils de travailleurs plutôt ordinaires présentant une aversion au risque, et donc une préférence pour la rémunération fixe et certaine, les Kws ont une forte croyance en leur auto-efficacité, une perception très valorisante de leurs compétences et un excès de confiance en eux. Par conséquent, ils n'hésiteraient pas à prendre des risques en faveur de la rémunération flexible, incertaine, et contingente. Ce penchant pour le risque est souvent stimulé par un sentiment de contrôle qu'ils pensent avoir sur les résultats, et se manifeste à travers une sorte de "pari" qu'ils font sur leur propre potentiel de performance, ou sur celui de leur équipe de travail ou de l'organisation. Perçu ainsi, le choix de la rémunération flexible est influencé par le rapport Effort-Performance, expliquant pourquoi la rémunération fixe à caractère irréversible n'inciterait pas à l'effort.

À l'instar de la théorie de Vroom (1964), la rémunération flexible répond à leurs attentes en termes de perception du rapport Effort-Performance. Les informaticiens

associent ainsi leur niveau d'efforts fournis au travail à la probabilité d'atteindre un objectif de performance. Cette interprétation converge avec les études de Kinnear et Sutherland (2000), Horwitz et al. (2003) et Sutherland et Jordaan (2004) portant sur les déterminants d'engagement organisationnel des Kws. Ces auteurs ont témoigné de l'influence de ces traits de personnalité dans la perception de leurs attentes à l'égard de la rémunération flexible. Celle-ci est souvent perçue par les profils de Kws comme une preuve de valorisation de leur capital intellectuel et de reconnaissance de leurs compétences et performances au travail. Autrement dit, quand ils perçoivent que leurs capacités, efforts et contributions à la performance sont reconnus et appréciés à leur juste valeur, ils développent un *sentiment de reconnaissance* se traduisant par un *attachement affectif* et une volonté d'appartenir à l'entreprise (Meyer & Allen, 2001). De même, la prise de conscience par ces profils de compétences, que les normes et les valeurs qui régissent les régimes de rémunération flexible sont en congruence avec leur propre "perception de soi" et besoins d'accomplissement personnel et professionnel, développe en eux un *sentiment d'obligation morale* (Merscovitch & Meyer 2001). En effet, la rémunération flexible dans ses divers aspects (individuel, collectif, immédiat, différé, monétaire et non-monétaire), partageant les normes et valeurs personnelles, morales et sociales, peut favoriser la fidélité (Roux & Dussault, 2007). Si par exemple, les primes individuelles envoient un message de valorisation des compétences, les régimes de participation et d'intéressement communiquent une valeur de partage, et les plans d'actionnariat invitent à la socialisation, *l'engagement normatif* peut se développer envers l'entreprise. D'après une étude sur les déterminants d'engagement organisationnel des Kws, Kinnear et Sutherland (2000) mettent l'accent sur la relation significative entre les besoins d'indépendance et d'accomplissement personnel et la rémunération basée sur la reconnaissance et les récompenses financières. Celles-ci sont considérées comme les stratégies de rétention les mieux perçues par les Kws. Sutherland et Jordaan (2004) parviennent aux mêmes conclusions.

1.2) L'arbitrage entre les rémunérations fixe et variable selon les attentes Performance-Récompense, et son impact positif sur l'engagement bidimensionnel : affectif et normatif

Les attentes des informaticiens à l'égard de la rémunération flexible au détriment d'une augmentation individualisée traduisent également une volonté d'être récompensés à hauteur de leurs contributions individuelles et collectives au succès organisationnel. Cette préférence semble justifiée par une prise de conscience de l'inefficacité de la rémunération fixe à satisfaire pleinement leurs attentes. Cette interprétation converge avec la position de Beyssac et Peretti (2000 :p.37) quant à la rémunération fixe qui d'après eux, se limite à rémunérer les qualifications et les

compétences individuelles exigées par la fonction. Même les augmentations individualisées censées récompenser l'accroissement de leurs compétences, se révèlent de plus en plus inappropriées pour rémunérer la capacité des salariés les moins performants ou encore pour répondre aux attentes des plus performants en situation de plafonnement de salaire. Pour Sire et Tremblay (2003), de telles augmentations sont devenues un simple moyen d'ajustement au marché. D'après Lawler (1995 :p.18), les augmentations de salaire sont moins efficaces que les régimes de rémunération flexible dans la mesure où ceux-ci varient d'une période à une autre en fonction des performances réalisées, alors qu'une augmentation devient souvent une annuité constante. De ce fait, la rémunération fixe ne répond plus aux attentes actuelles de cette nouvelle génération de travailleurs intellectuels.

Face à ce "goulet d'étranglement", la rémunération flexible est destinée à rémunérer *la performance*, sous différentes formes, individuelle et collective, et selon différentes manières, immédiate ou différée. Plaidant cette cause, Zingheim et Schuster (2001) ont insisté sur le fait que la performance est au cœur de la rémunération flexible puisque le partage des résultats de la performance financière de l'entreprise avec ces profils de compétences constitue le principe même sur lequel se basent ces différents régimes de la rémunération variable. Il s'agit là probablement de la principale raison la rendant attrayante aux yeux des informaticiens. Ces derniers refusent d'être traités comme des subordonnés percevant un salaire rudimentaire, mais souhaitent être considérés comme des collaborateurs, reconnus non seulement par les challenges et défis relevés dans l'exercice de leur travail intellectuel, mais aussi lors du partage des fruits de leurs contributions à la performance de l'entreprise (Gomez-Meija & Milkovich, 1990; Lawler, 1995; Ledford & al., 1995).

D'après les résultats d'une étude menée par Paré et Tremblay (2000 :p.13), il est important pour ces profils de Kws d'être reconnus pour leurs contributions individuelles dans l'organisation. La perception d'un lien direct entre les performances réalisées et les récompenses attribuées en temps opportun (Lawler, 1995 :p.16), et la congruence entre ces résultats et ceux attendus expliquent la préférence pour la rémunération flexible et le relatif désintérêt vis-à-vis de la rémunération fixe. Les réactions favorables des Kws à l'égard de la rémunération flexible dépendent de la probabilité perçue de recevoir des incitations financières en contre-partie de leurs performances au travail. Selon la théorie des attentes, il s'agit là de la perception du lien d'instrumentalité du rapport Performance-Récompense, considéré comme un prédicteur fiable des attitudes et des comportements liés au travail (Roussel, 1999). D'après nos résultats, il semble également susceptible de prédire les prédispositions des informaticiens à l'engagement bidimensionnel.

Quand les cadres informaticiens perçoivent que leurs contributions à la performance de l'entreprise sont reconnues et récompensées en retour, ils ont tendance à développer un fort engagement affectif et normatif. La reconnaissance des résultats par des incitations financières directement liées à leur performance au travail est approuvée par de nombreux auteurs comme un déterminant de l'attachement affectif (Kinneer & Sutherland, 2000; Horwitz & al. 2003; Sutherland & Jordaan, 2004). En s'intéressant de près aux modèles conceptuels de Lawler (1986) et Wils et al., (1998), Tremblay et al. (2000 :p.14) admettent que « *la reconnaissance des contributions est une condition à l'engagement* », et que leur absence serait une « *preuve suffisante de l'inefficacité des politiques de rémunération* » (Roussel, 1999). Selon Thévenet (2006), quand ces "Divas¹⁵⁵" s'attribuent le succès ou l'échec organisationnel du fait de leur fort investissement affectif et personnel au travail, il est tout à fait légitime qu'ils s'identifient à leurs propres résultats et qu'ils s'attribuent les fruits qui en découlent, d'où le développement du *sentiment d'identification* aux buts et aux objectifs de l'entreprise. D'autres auteurs attirent l'attention sur les effets de la rémunération flexible sur l'engagement affectif en termes de volonté de faire des efforts dans le sens voulu par l'entreprise, de performance de rôle (Charles-Pauvers & al. 2007) ou encore des comportements discrétionnaires (MacDuffie, 1995). Les conclusions portant sur l'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires convergent partiellement avec nos résultats. Pour les auteurs Tremblay et al. (2000 :p.15), quand les politiques de rémunération récompensent rarement de tels comportements, seul l'attachement affectif se développe, mais faiblement, et par conséquent, les salariés ne voient ni l'obligation, ni l'intérêt de s'engager. Une telle explication paraît logique au regard de nos résultats démontrant le pouvoir attractif de la rémunération flexible sur les engagements affectif et normatif. Cependant, si la relation entre la rémunération flexible et l'engagement affectif paraît évidente pour les travaux précités, il en va différemment pour l'engagement normatif. Nos résultats suggèrent pourtant un effet réel et direct entre ces deux variables. La rémunération flexible attendue en contrepartie des efforts, investissements et contributions participe pourtant activement à instaurer une norme de réciprocité. Les informaticiens expriment un sentiment d'obligation morale envers l'entreprise quand ils perçoivent la réciprocité des bénéfices suite aux régimes de participation et d'intéressement de la rémunération flexible.

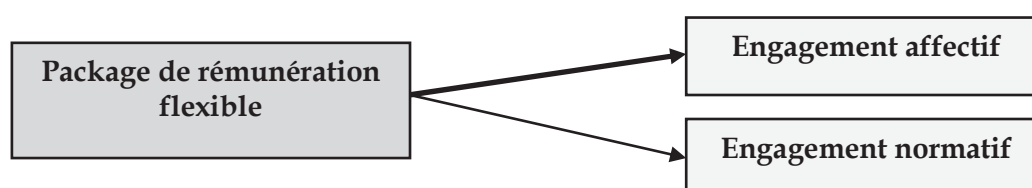
1.3) La valence attribuée à la rémunération flexible et son impact positif perçu sur l'engagement bidimensionnel : affectif et normatif

Le choix entre rémunération fixe et flexible révèle une forte *préférence* pour cette dernière. Son *attractivité* peut être justifiée par la perception des larges

¹⁵⁵ Thévenet M. (2006), "Tous professionnels!", *Revue Française de Gestion*, 2006/9 - N°168-169, pp.15-34.

potentialités récompensatoires qu'elle offre par rapport à la rémunération fixe jugée peu adaptée à la diversité des profils d'informaticiens interrogés et à la multiplicité de leurs attentes individuelles. D'après nos résultats, leur regard est porté d'une manière globale à la rémunération flexible, et ce, indistinctement de ses éléments périphériques. Telle que perçue par ces profils de Kws, la rémunération flexible englobe *des primes individuelles, des régimes de participation et d'intéressement, des revenus différés relatifs aux plans d'actionnariat salariés, et des avantages liés à leur fonction*. Elle répond mieux à leurs *attentes multidimensionnelles* de reconnaissance, justifiant ainsi la *valence* qui lui est attribuée.

Figure 6-2 : L'impact positif perçu du package de rémunération flexible sur l'engagement bidimensionnel



Cette approche globale de la rémunération flexible est conforme aux nouvelles tendances en matière de rémunération des Kws, illustrée par Sire et Tremblay (2003), via le concept de "*Mix-Rémunération*". Pour ces auteurs, ce concept est constitué des rémunérations fixe, variable, différée et des avantages en nature. Toutefois, ils sont critiques quant au poids contraignant du principe "*à travail égal, salaire égal*" sur le développement de la rémunération fixe, et notamment des augmentations au mérite. Les trois autres variables d'action du mix de rémunération cadrent bien avec nos résultats. Tout d'abord, la rémunération variable se distingue en des primes individuelles et d'autres, collectives.

L'attractivité à l'égard de la rémunération variable du *mérite individuel* (les primes d'objectif, de rendement ou de responsabilité, etc.) peut être liée à l'attitude positive des informaticiens face au risque impliquant une préférence pour les caractères contingent, aléatoire, incertain, et flexible de la rémunération variable, à condition que celle-ci soit basée sur la *reconnaissance* de leurs contributions individuelles (kuhn & Yockey, 2003). Quant à la dimension collective de la rémunération variable, les régimes de participation aux bénéfices et d'intéressement facultatif semblent également des variables d'action très attractives pour cette population d'informaticiens. Cette attitude favorable est à l'origine de la notion de *partage*. En effet, de par la nature de leur travail, le "*Knowledge Work*", de tels régimes les invitent non seulement à participer aux résultats de la performance financière de l'entreprise, mais aussi à partager leurs connaissances et leurs expériences au travail

(Pfeffer, 1998; Zingheim et Schuster, 2007). Ensuite, la rémunération variable différée renvoie ici, dans le cadre de nos résultats, aux revenus issus des plans d'actionnariat salarié. L'attrait pour ce régime d'intéressement légal repose sur la perception des *valeurs de partenariat* (Commeiras, 1998; Mothie & Wiedemann-Goiran, 2005). Les indemnités et remboursements pour frais divers peuvent être perçus par les Kws comme un complément de la rémunération variable du fait qu'ils sont directement liés à la fonction exercée (Sire & Tremblay, 2003 :p. 1278), en encore à un sursalaire à caractère révisable (Castagnos et Le Berre, 2001). En accord avec l'étude de Colle (2006), constatant la multiplicité et la diversité des éléments rémunérateurs constituant le package de rémunération flexible, il apparaît que les cadres en général, et les informaticiens en particulier affectionnent tout particulièrement une formule mieux adaptée à leurs attentes multidimensionnelles.

La valence attribuée à la *rémunération flexible* se traduira par le poids qu'aura cette variable d'action sur les attitudes et les comportements humains. Ses effets sur la motivation et la satisfaction au travail nde peuvent être significativement évoqués, en raison des résultats mitigés des travaux antérieurs (Roussel, 1994; Igalens & Roussel, 1996, Roussel, 1999; Sire & Tremblay, 2003). En effet, si Roussel (1999 :p.21) conclut à l'absence d'impact significatif de la rémunération flexible sur aussi bien la motivation que la satisfaction au travail, Sire et Tremblay (2003 :p.1280), ne sont pas du même avis. Pour ces auteurs, celle-là est un moyen incitatif de l'effort mobilisé par la perception de l'intérêt commun. Ces auteurs ajoutent même que la rémunération conditionnelle ou contingente, si elle correspond au mieux aux attentes du salarié, peut développer sa motivation. Toutefois, même si le pouvoir prédictif de la rémunération flexible sur la motivation et la satisfaction est remis en cause, il n'en est pas de même pour le *package de rémunération flexible* largement reconnu pour ses effets positifs sur la satisfaction à l'égard de la rémunération (Soulie, 1997; Peretti, 2004), la perception de l'équité (Sire et Tremblay, 2003), l'intention de départ, le turnover et de l'engagement organisationnel (Heshizer, 1994; Colle, 2006). En accord avec nos résultats, le package de la rémunération flexible apparaît comme une variable d'action efficace influençant les engagements affectif et normatif des informaticiens interrogés en île de France. En cohérence avec Sire et Tremblay, (2003 :p. 1278), les effets prévisibles du package de rémunération globale peuvent être détaillés comme suit : « *la rémunération variable individuelle incite à l'effort, alors que la rémunération variable collective permet de fidéliser et de développer le sentiment d'appartenance à un collectif de travail orienté vers la réalisation d'objectifs communs. C'est le cas de la participation légale, de l'intéressement collectif et de l'abondement dans PEE, ou encore de l'actionnariat et des stock-options (...)* De façon générale, les avantages en nature sont considérés comme des éléments de fidélisation».

Les effets distincts de chacun de ces éléments du package global de la rémunération flexible sont attestés par les travaux antérieurs. En effet, la relation positive entre la rémunération variable du mérite individuel et l'engagement bidimensionnel repose sur la perception de la reconnaissance des compétences et celle des résultats (Sutherland & Jordaan, 2004). De même, la rémunération de la performance collective via les régimes de participation et d'intéressement, perçue comme un outil de cohésion sociale, une valeur de partage et un contrat moral¹⁵⁶, peut avoir respectivement un pouvoir explicatif des engagements affectif et normatif (Commeiras & al., 2000, Paillé, 2004). Les déterminants de l'actionnariat salarié, même si la relation positive de celui-ci avec l'engagement organisationnel paraît évidente, suscitent encore des controverses. Le sentiment de propriété, généralement reconnu comme un déterminant de l'engagement affectif, est remis en cause en faveur de l'importance de la récompense financière attribuée et du rendement financier potentiel (Kuvaas, 2003 :p.193; Poulain-Rehm, 2003, 2004). Pour Meyer et Herscovitch, (2001 :p.316), tous ces déterminants sont le résultat d'une internalisation des normes de l'organisation par la socialisation et la réception des bénéfices. Concernant les avantages divers, certains auteurs s'accordent quant à leur faible impact sur l'engagement organisationnel, dans la mesure où ils sont souvent perçus comme une pratique de rétention traditionnelle (Kinneer & Sutherland, 2000; Trabelsi & Le Berre, 2009). Toutefois, lorsqu'il s'agit d'avantages essentiellement liés à la fonction et considérés comme un complément de rémunération variable, ils sont souvent perçus comme des symboles de prestige et de confort au travail, favorisant ainsi le sentiment d'identification et de socialisation, et donc d'engagements affectif et normatif de ces profils de Kws. À l'instar de ces résultats, tous ces éléments de la rémunération flexible participeront d'une manière ou d'une autre au développement de l'engagement organisationnel.

Cependant, il ne suffit pas que tel ou tel élément de la rémunération flexible puisse susciter l'engagement bidimensionnel des informaticiens, mais il est nécessaire que ces derniers lui accordent un véritable intérêt et une forte considération. En effet, il est souvent admis que les récompenses éventuellement obtenues pour un niveau de performance atteint ont des attraits différents selon les personnes. La valeur d'une récompense dépend ainsi de leurs propres perceptions, besoins et attentes. D'après nos résultats, pour récompenser leur performance au travail, les informaticiens ne semblent pas attirés par une augmentation individualisée, mais plutôt par un package de rémunération flexible. Celui-ci semble mieux correspondre à leurs propres perceptions et attentes multidimensionnelles. C'est pourquoi de nombreux auteurs militent en faveur de la gestion flexible de la rémunération globale. Les

¹⁵⁶ Le contrat moral ou le contrat psychologique désigne un échange d'obligations réciproques le plus souvent implicites, intangibles et subjectives.

arbitrages peuvent ainsi se faire sur les couples rémunération individuelle-collective, ou immédiate-différée ou encore monétaire-non monétaire (Cavagnac et Sire, 1994), et ce en fonction des attentes segmentées par type de population, tel le cas de cette population d'informaticiens. Cette nouvelle approche déterminant le contenu rémunérateur des Kws n'obéit pas au bon vouloir des DRH dans la mesure où certains de leurs choix peuvent ne pas convenir à tous les salariés, mais à un processus de négociation où les attentes sont au centre de la discussion (Castagnos & Le Berre, 2000). Il s'agit dans ce cas de leur donner la possibilité de choisir leur propre "mix" rémunération dans le cadre d'une enveloppe ou d'un package global. Les plans de "rémunération cafétéria" s'inscrivent dans ce sens en offrant des espaces de choix à la fois larges et attractifs. Ils sont fortement prisés par les Kws pour leur adéquation avec leurs attentes, et par les entreprises pour leurs effets sur la flexibilité et l'engagement organisationnel (Balkin & Gomez-Mejia, 1990; Despres & Hiltrop, 1995; Soulié, 1995, 1997; De Beyssac & Peretti, 2000; Zingheim & Schuster, 2001; Sahraoui, 2002; Colle, 2006; Savigny, 2006).

Nos résultats confirment en effet l'impact positif du package de rémunération flexible sur les dimensions affective et normative de l'engagement organisationnel. De tels effets sont largement attestés par certains auteurs traitant la problématique de l'attraction, de la motivation et de la rétention des Kws (Kinnear & Sutherland, 2000; Lee & Maurer, 2002; Horwitz & al. 2003; Sutherland & Jordaan, 2004 ; Govindasamy, 2009). Trois principales raisons peuvent être avancées pour justifier ses effets sur *l'engagement affectif*. Premièrement, le package global de rémunération repose sur le principe de prise en compte des attentes spécifiques des informaticiens. Cette initiative permet une meilleure adéquation du contenu du package à leurs attentes individuelles (tels que par exemple, des prestations sociales pour satisfaire les attentes sociodémographiques¹⁵⁷). Ainsi, elle peut être perçue par ces profils de compétence comme une forme de reconnaissance personnalisée qui satisfait leur sentiment d'estime et d'amour propre (Kinnear & Sutherland, 2000 :p.107). Deuxièmement, la "liberté" de choisir les éléments de leur propre package répond mieux à leur besoin d'indépendance et leur volonté d'auto-contrôle. Selon Conilh de Beyssac, (2006 :p. 229) « *il faut que les salariés puissent arbitrer eux-mêmes en fonction de leurs besoins sur quels éléments ils préfèrent recevoir un peu plus ou un peu moins* ». Cette liberté de choix peut être perçue comme une marque de confiance renforçant ainsi leur loyauté envers l'entreprise (Heshizer, 1994). Enfin, la multiplicité et la diversité des éléments de rémunération proposés permettent de maximiser la satisfaction à l'égard de la rémunération, et donc l'engagement affectif.

¹⁵⁷ D'après nos résultats que parmi les critères démographiques, les statuts conjugal et parental sont des variables discriminantes, mais n'influencent pas l'engagement organisationnel.

Quant au développement de *l'engagement normatif*, il peut être expliqué en référence à la théorie de l'échange et à celle de la gestion participative. Dans le premier cas, en répondant à leurs attentes individuelles, les informaticiens peuvent éprouver un meilleur niveau de satisfaction, et par conséquent un sentiment d'obligation morale vis-à-vis de l'entreprise. Dans le second cas, en les faisant participer au processus de conception et/ou de choix du package de rémunération flexible, ils peuvent être mieux informés de la nature et de la valeur de l'ensemble des éléments rémunérateurs attendus (Cerdin & al., 2003). Une meilleure compréhension et valorisation de cet ensemble facilitera l'internalisation et l'acceptation des normes de socialisation (Merscovitch & Meyer, 2001). Le pouvoir attractif de rétention du package global de rémunération semble se confirmer auprès de notre échantillon d'informaticiens. En effet, ces résultats sont en cohérence avec l'étude menée par Kinneer et Sutherland (2000) sur les déterminants de l'engagement organisationnel des Kws dans les secteurs financiers et de la TIC. Parmi les quarante-cinq variables étudiées, ces auteurs identifient les *packages de rémunération compétitifs* et les *récompenses financières*, comme les variables d'action les plus mieux perçues par les différents profils de Kws. Quand celles-ci correspondent à leurs besoins personnels et à leurs attentes professionnelles, elles peuvent faire l'objet des meilleures stratégies de rétention des Kws. Pareil, Horwitz et al. (2003), attirent l'attention sur l'importance de la composition des packages de rémunération compétitifs, et leur rôle prépondérant dans les stratégies d'attraction, de motivation et de rétention des Kws travaillant dans cinq groupes industriels différents de l'Asie de l'Est¹⁵⁸. A différents degrés de significativité, nos résultats et ceux de Colle (2006) se rejoignent concernant l'impact positif des espaces de choix relatifs au package sur l'engagement calculé et la fidélité. Govindasamy (2009 :p. 29) confirme cette relation tout en attirant l'attention sur la nécessité de répondre adéquatement et équitablement aux attentes des Kws, au risque de les voir partir vers une concurrence qui propose des packages plus compétitifs. C'est dans cette perspective que l'approche *Competency-based pay* est mieux appropriée pour soutenir la culture de la rémunération des résultats. La rémunération flexible permet dans ce sens d'inciter les profils de Kws au déploiement de leurs savoirs et compétences au bénéfice de l'entreprise. Si la rémunération flexible est une variable d'action visant l'incitation à l'effort individuel et collectif vers les besoins organisationnels et les objectifs stratégiques de l'entreprise, elle contribue à travers la satisfaction des attentes multidimensionnelles et personnalisées des Kws à développer leur engagement normatif et affectif. D'autres variables d'actions faisant partie intégrante de cette approche peuvent

¹⁵⁸ Les six groupes industriels : électronique ; technologie informatique ; télécommunication ; recherche et développement dans la biotechnologie, les sciences de la vie, les sciences et la technologie ; les services financiers et de consulting, et le gouvernement.

renforcer cette double dimension de l'engagement, moyennant une *rémunération du développement personnel et professionnel* qui participe à leur *besoin d'accomplissement*.

2) La perception de la rémunération du développement personnel et professionnel et son impact positif perçu sur l'engagement bidimensionnel

La variable d'action "*rémunération du développement personnel et professionnel*" représente les attentes des informaticiens à l'égard des primes de formation et de qualification, et les dépenses sociales et de loisirs. D'après la classification des composantes rémunératoires proposée par Roussel (1994), qui a été adoptée dans le cadre de notre échelle de mesure, les premières font partie de la rémunération variable non mensuelle, alors que les secondes sont classées parmi les avantages divers. La *rémunération du développement personnel et professionnel* telle que perçue par les cadres informaticiens semble correspondre à un objectif bien précis qui se rapproche des spécificités de l'approche *Competency-based pay*. La perception par cette population d'informaticiens des primes de formation et des prestations sociales en une seule variable d'action exprime leur besoin prononcé *d'accomplissement professionnel* et *d'épanouissement personnel*. Ils s'attendent dès lors à une gestion flexible des avantages liés à la fois à leur bien-être et à l'acquisition des connaissances. Par opposition aux notions de rémunération monétaire et économique, la *rémunération du développement personnel et professionnel* représente ainsi une dimension non-monétaire, plutôt d'ordre symbolique, attribuée sous formes d'avantages en nature dont l'objectif est de participer au *développement humain* sur les plans *professionnel et personnel*.

2.1) La valence positive attribuée à la rémunération du développement personnel et professionnel

La valence positive attribuée à la *rémunération du développement personnel et professionnel* tient au fait qu'elle répond aux attentes réelles des cadres informaticiens en terme *d'épanouissement personnel* et *d'accomplissement professionnel*. De telles attentes peuvent être comprises à travers la théorie des "bi-facteurs" initiée par Herzberg (1971), pour qui « *certaines personnes aspirent au développement d'elles-mêmes; elles sont sensibles aux possibilités qu'on leur offre en matière d'accomplissement, de reconnaissance, de contenu du travail, de responsabilité, et de progression sociale* » (Louart, 2002 :p.9). D'après nos résultats, ces profils de Kws, dont le métier ne cesse d'améliorer notre quotidien au travail mais aussi nos habitudes sociales, s'attendent à une reconnaissance par la formation et par une amélioration de leur qualité de vie. De telles attentes correspondent bien aux profils des cadres informaticiens les plus engagés selon un attachement normatif plus fort que l'attachement affectif. Au regard à leur faible mobilité et à leur ancienneté dans l'entreprise, ces ressources témoignent déjà d'une

fidélité qui ne semble pas affectée, malgré leur expérience confirmée dans le secteur informatique. Ils font un travail intellectuel, et plus précisément conceptuel, qui justifie l'attrait particulier qu'ils attribuent à une rémunération qui prend en charge leur développement à la fois personnel et professionnel. Une étude menée dans un contexte Français, entre 1992 et 1998, a attesté de l'attrait de plus en plus grandissant des cadres envers la formation et à moindre niveau à l'égard des prestations sociales (Castagnos & Le Berre, 2001). Quelques années plus tard, cet intérêt commun pour la vie privée et professionnelle est certes reconnu comme une attente spécifique à cette génération "Y" de "*main d'œuvre du savoir*" (Herrbach & Mignonac, 2001), et marque la montée en puissance de la rémunération cafétéria.

Étant donné leur appartenance au secteur informatique et leur travail de nature cognitive et créative, les cadres informaticiens ont besoin d'être en connexion permanente avec les réseaux de partenaires de leur domaine de compétences. Cette connexion leur permet d'apprendre en communauté, d'être au diapason des nouveautés en TIC, et d'assurer leur employabilité. Sans cela, leur capital intellectuel sera dévalorisé et leur efficacité sera menacée, et par conséquent les opportunités de développement seront réduites (Kinnear & Sutherland, 2000). Ainsi, l'attractivité des primes de formation constitue pour eux une réelle attente d'investissement dans l'enrichissement de leur capital intellectuel et l'accroissement de leur potentiel. Selon Pfeffer (1998), le système *Competency-based pay* est un investissement substantiel dans le développement et la valorisation du capital humain qui génère un retour sur investissement. Pour l'entreprise, ces primes de formation représentent un moyen d'incitation à l'acquisition, au partage et au développement de connaissances nouvelles. À titre d'exemple, l'organisation de formation en intra ou inter entreprises peut être ainsi perçue comme un moyen privilégié de création et de partage des connaissances, mais aussi comme une occasion d'en construire des processus interpersonnels d'apprentissage. Ces processus d'apprentissage s'expriment en termes de comportements *extra-rôle* qui peuvent être à l'origine d'une performance supérieure comme la créativité, la mobilisation, et l'engagement. Ils procurent aux Kws un bénéfice attendu qui se mesure par le surcroît de la rémunération que ces derniers peuvent obtenir sur le marché du travail tout au long de leur vie active. Le financement par l'entreprise de leur formation est un signe de valorisation de leur portefeuille compétences, qui leur permet de se forger une *identité professionnelle*. D'après une étude menée auprès du personnel TI, Paré et Tremblay (2000 :p.12), ont affirmé l'attrait particulier de ces profils de ressources à l'égard du développement des compétences. Les systèmes de *Competency-based pay* qui fournissent une formation sont d'ailleurs les mieux perçus et les plus acceptés par les Kws (Lee & al., 1999). Sachant que ces profils de Kws se préoccupent constamment de leur capital intellectuel, source de leur valeur marchande, et grâce à quoi ils peuvent prétendre à

des emplois plus rémunérateurs, des statuts plus promoteurs, de meilleures opportunités d'emploi.

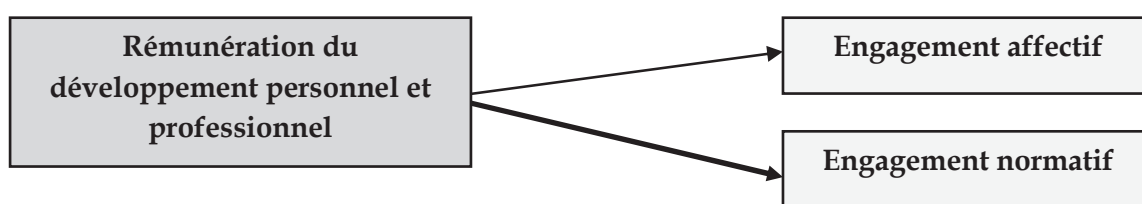
Pour la satisfaction de leur besoin d'accomplissement personnel, la rémunération du développement personnel et professionnel des cadres informaticiens ne répond pas uniquement à leurs attentes en terme *d'accomplissement professionnel*, mais aussi à leur *épanouissement personnel*. En regard de nos résultats en accord avec quelques travaux antérieurs, ceux-là paraissent indissociables pour pouvoir satisfaire pleinement cette catégorie particulière de Kws, et susciter leur engagement organisationnel (Herrbach & Mignonac, 2001). Le retour aux sources nous explique le lien étroit entre les deux, et les attentes à l'égard d'une rémunération témoignant d'une plus forte considération. « *Selon Maslow (1972), la réalisation personnelle décrit un état d'individu plus intégré, moins divisé, plus ouvert sur l'expérience, plus attentif à sa propre personnalité. Il s'y montre plus expansif, plus spontané, plus créateur, plus épanoui, moins centré sur lui-même, plus indépendant de ses besoins de base, capable de réaliser ses potentialités*» (Louart, 2002 :p.7). Ces mêmes profils, besoins, attentes, et traits de personnalité, correspondent à bien des égards à ceux décrits par la littérature spécialisée portant sur les Kws. Kinnear et Sutherland (2000 :p. 107) ont affirmé que certains facteurs de satisfaction qui étaient moins considérés par Herzberg, tel que *le développement personnel*, sont devenus aujourd'hui des déterminants essentiels d'engagement organisationnel. Dans cette même perspective, Herrbach et Mignonac (2001 :p.12) ont souligné l'attrait particulier des Kws pour les pratiques améliorant *la qualité de vie*, en mettant l'accent sur les effets bénéfiques sur l'implication organisationnelle. La prise en charge, totale ou partielle, de certains services ou prestations sociales et de loisirs, apparaît d'après ces études comme une variable d'action efficace qui améliore la qualité de vie (Ronald et Pricone, 1996). Selon Ronald et Pricone (1996), la perception par les Kws que l'entreprise est engagée dans leur développement personnel, contribue à forger leur *identité personnelle*, et par conséquent à faire régner un climat de confiance favorisant de meilleures relations de travail et de loyauté envers l'employeur, d'où une plus forte propension à l'engagement.

2.2) L'impact positif perçu de la rémunération du développement personnel et professionnel sur l'engagement normatif et affectif

Même si dans la littérature les primes de formation et les prestations sociales sont souvent considérées comme des éléments rémunérateurs distincts, du fait qu'elles n'appartiennent pas à la même catégorie, leurs effets sur l'engagement organisationnel convergent de plus en plus vers la même direction. L'investissement en terme de formation et de prestations sociales et de loisirs, peut être perçu par les cadres informaticiens comme une forme de récompense non-monétaire répondant à

leur besoin d'épanouissement personnel et d'accomplissement professionnel. De ce fait, la rémunération du développement personnel et professionnel peut représenter une valeur symbolique du fait de son rapport avec leur perception de l'auto-efficacité, du prestige, du statut, etc. D'ailleurs, les caractéristiques individuelles et les traits de la personnalité sont récemment reconnus comme des variables explicatives de l'engagement organisationnel des Kws. D'après nos résultats, les variables sociodémographiques représentant la situation familiale (statuts conjugal et parental) sont discriminantes mais n'ont pas d'effet significatif sur l'engagement organisationnel. Paradoxalement, la rémunération du développement personnel et professionnel apparaît comme une variable d'action efficace agissant positivement sur les dimensions normative et affective de l'engagement organisationnel des cadres informaticiens, avec une plus forte propension à la première qu'à la seconde.

Figure 6-3 : L'impact positif perçu de la rémunération du développement personnel et professionnel sur l'engagement bidimensionnel



La prédominance de l'engagement normatif sur l'engagement affectif est probablement liée au pouvoir prédictif du *contrat moral* (Paillé, 2004). Il semble que le sentiment d'obligation morale vis-à-vis de l'entreprise française, qui naît de l'internalisation des normes et valeurs sociales et de l'acceptation des termes d'échange, a davantage d'impact sur les cadres informaticiens que leur sentiment d'attachement ou d'appartenance. Donc, l'impact positif de la rémunération du développement personnel et professionnel sur la dimension normative de l'engagement de ces cadres informaticiens peut-être perçu de trois manières différentes.

Premièrement, sachant que ces profils de Kws s'investissent en temps et en efforts dans le développement de l'entreprise qui les emploie, il paraît tout à fait légitime à leurs yeux que celle-ci les récompense en contribuant réciproquement à leur propre développement professionnel et personnel. Par conséquent, l'attente d'un retour sur investissement développe chez eux un *sentiment de réciprocité* (Herscovitch & Meyer, 2001), un engagement plus fort et une confiance envers l'entreprise. Les résultats d'une étude ont confirmé ce lien de réciprocité. Il en ressort que l'intensité de l'effort de formation est positivement et significativement reliée aux comportements

d'engagement des cadres qui décident de rester dans l'entreprise et de contribuer au développement de celle-ci, s'ils perçoivent qu'elle investit réellement dans leur formation (Trabelsi, 2002 ; Ahmad et Abu Bakr, 2003 ; D'Amato et Herzfeldt, 2008).

Deuxièmement, les cadres informaticiens peuvent s'engager, non pas pour en retirer un bénéfice, mais par un *devoir moral* (Paillé, 2002). Ainsi, ceux qui ont une forte éthique au travail, quand ils apprécient la valorisation professionnelle et la reconnaissance sociale manifestée par l'entreprise à leur égard, sont plus enclins à se sentir redevables envers elle, et à s'engager par un *sentiment d'obligation morale* (Meyer & Allen, 1997). Sur ce registre, l'investissement en formation, par exemple, donne à ces derniers la possibilité de se réaliser dans leur travail et d'y accroître leurs chances d'ascension à un statut meilleur. D'après Al-Waqfi (2003 :p.37), l'implication et les opportunités de formation dans le cadre d'un système *Competency-based pay* sont perçues comme un déterminant d'engagement organisationnel. Étant donné leur attachement à des considérations telles que l'auto-efficacité, le statut, le rôle, le prestige et le confort, de telles opportunités rémunératoires favorisent les sentiments de loyauté et de confiance en agissant positivement sur leur engagement normatif.

Troisièmement, les avantages attribués dans le cadre de la rémunération du développement personnel et professionnel sont perçus comme des pratiques de *socialisation* qui facilitent l'intégration et l'évolution professionnelle et sociale de ces cadres informaticiens. Cette explication paraît plausible compte tenu de nos résultats attestant que les cadres informaticiens les plus engagés sont fidèles à l'entreprise française. Cette fidélité est justifiée par l'ancienneté et la faible mobilité dont ils ont fait preuve depuis 10 à 13 années. L'impact sur l'engagement normatif perçu via le sentiment de fidélité est en adéquation avec la définition de Paillé (2004), pour qui ce concept recouvre *l'attachement aux valeurs, le contrat moral* et la *fidélité organisationnelle*.

L'explication de la relation positive entre la rémunération du développement personnel et professionnel et l'engagement affectif peut être abordée à travers les variables individuelles et les traits de personnalité de cette catégorie particulière de travailleurs intellectuels en raison de l'intérêt croissant qui leur était récemment accordé. L'examen de la littérature atteste du pouvoir prédictif de telles variables sur l'étude de l'engagement affectif des Kws. *L'éthique au travail, l'estime de soi* et *l'accomplissement personnel* sont les prédicteurs stimulants de l'engagement. Dans un objectif de rétention des Kws, Kinnear et Sutherland (2000) mettent l'accent sur les besoins individuels tels que *l'indépendance, l'individualisme* et *l'accomplissement personnel* comme déterminants importants de l'engagement. Plus concrètement, ces auteurs ont établi un lien entre ces besoins individuels des Kws du secteur de la technologie et leurs préférences pour les différentes pratiques de GRH. Il ressort des

résultats de ces auteurs deux explications qui peuvent apporter une meilleure compréhension des mobiles d'engagement des cadres informaticiens de la région parisienne : (1) le rôle prépondérant de l'évolution dans les domaines d'expertise, l'ouverture sur les réseaux de partenaires et l'accès aux processus d'apprentissage dans le développement de *l'identité professionnelle* des Kws. Ainsi, les informaticiens de notre échantillon peuvent percevoir les opportunités d'accès à des actions de formation comme des opportunités de développement professionnel. Cette attention portée par les entreprises à leur égard peut signifier pour eux une marque de valorisation et d'amélioration de leurs potentialités. Ils peuvent se sentir dès lors comme un capital intellectuel dans lequel leurs entreprises investissent ; (2) la relation certes positive mais peu significative, entre la gestion flexible du temps vie privée/vie professionnelle et le développement de *l'identité personnelle* des Kws. En accord avec ce résultat, Herrbach et Mignonac (2001 :p. 4) ont abordé la problématique de l'implication organisationnelle des Kws à travers les points d'ancrage qui servent de trame à la relation entre l'individu et l'organisation. D'après deux études menées auprès de différentes populations d'ingénieurs, de cadres et de consultants dans des cabinets d'audit financier, ces auteurs ont conclu à l'effet constant mais peu significatif de l'ancre "qualité de vie" sur l'implication affective. De ce fait, si les informaticiens perçoivent la prise en charge des prestations sociales et de loisirs comme un soutien organisationnel, et une volonté de l'entreprise de prendre soin de leur qualité de vie, ils auront tendance à s'engager par un attachement affectif et un sentiment d'identification à l'entreprise (Eisenberger & al., 2001). Il est admis que l'engagement affectif est influencé par certains avantages sociaux particulièrement centrés sur l'équilibre vie privée/vie au travail (Peart, 2006) ou de prestige (Mayer & Schoorman, 1998; Guerrero & Herrbach, 2005). En congruence avec notre modèle de recherche, les sentiments d'efficacité et de développement sont un déterminant essentiel de l'engagement affectif. Les actions de reconnaissance seraient perçues comme des marques de considération et de soutien organisationnel, qui seraient d'autant plus appréciées quand elles revêtent un caractère *non obligatoire et volontaire*, contrairement à la *rémunération irréversible*.

3) La perception de la rémunération irréversible et son impact négatif perçu sur l'engagement normatif

La variable d'action *rémunération irréversible* semble s'inscrire dans la continuité logique du raisonnement des informaticiens. En effet, le choix du package de rémunération flexible au détriment des augmentations, générales ou individualisées, et son impact positif sur les dimensions affective et normative prédit une faible valence attribuée à la rémunération fixe, qui s'est traduit d'après nos résultats par une diminution de l'engagement normatif. Toutefois, cet impact ne concerne pas uniquement la rémunération fixe, mais aussi les régimes

complémentaires de retraite et de prévoyance sociale, qui ensemble constituent le facteur représentant la variable *rémunération irréversible*. La validité du contenu de cette variable d'action, qui traduit *a priori* un nouvel ordre de classification des éléments rémunératoires à caractère fixe et obligatoire, sera dans ce qui suit justifiée. Puis, à l'instar de la théorie des attentes, la valence négative attribuée à la rémunération irréversible sera aussi discutée pour comprendre pourquoi elle a un impact négatif sur l'engagement normatif des cadres informaticiens.

3.1) La perception de la rémunération irréversible : vers un nouvel ordre de classification des régimes obligatoires

La rémunération irréversible, telle que perçue par les informaticiens de notre échantillon, regroupe l'ensemble des sommes *fixes* versées, soit *immédiatement* sous forme de rémunération fixe comprenant le salaire de base et les augmentations de salaire (complément lié au poste, primes, etc.), soit d'une manière *différée*, via les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance sociale. A première vue, cette perception paraît peu logique du fait qu'elle ne cadre pas avec les multiples taxonomies de la rémunération globale classant les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance sociale parmi la catégorie relative à la couverture sociale (Deguy, 1989), ou à la rémunération différée (Sire & David, 1993), ou à la rémunération indirecte (Igalens & Peretti, 1986) ou encore aux avantages divers (Roussel, 1994; Milkovich & Newman, 1996). Sachant que dans le cadre de l'échelle de mesure, nous avons adopté la classification de Roussel, nos résultats révèlent un faible attrait porté par les informaticiens aux avantages divers.

Les informaticiens interrogés perçoivent autrement les régimes complémentaires de pension et de prévoyance sociale. Ils semblent apporter une nouvelle grille de classification dans laquelle la rémunération fixe et le régime complémentaire de retraite et de prévoyance sociale sont indissociables du fait des similitudes de leurs caractéristiques : obligatoire, irréversible, et complémentaire. Tout d'abord, tous deux ont un caractère *obligatoire* du fait qu'ils sont régis par les textes réglementaires et les conventions collectives. Ensuite, qu'il s'agisse d'annuités constantes attribuées dans le cadre de la rémunération fixe ou de cotisations permanentes versées dans le régime complémentaire de retraite et de prévoyance sociale, les sommes versées sont *irréversibles*. Enfin, ces deux éléments de la rémunération extrinsèque sont perçus comme *complémentaires*. D'un point de vue comptable, les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance sociale sont calculés sur la base du salaire brut annuel. D'un point de vue managérial, tous les deux jouent un rôle "*sécuritaire* et de *garantie*" (Le Berre, 1994), qu'ils répondent à des besoins de subsistance ou à des besoins d'entretien (Maslow, 1954 ; Herzberg, 1971; Adler, 1972).

En termes d'attentes des informaticiens, il semble que la rémunération fixe répond à leurs besoins *immédiats* au cours d'une carrière, alors que le régime complémentaire de retraite et de prévoyance sociale est destiné à satisfaire leurs besoins *différés*. Du fait de ses caractères irréversible et obligatoire, le régime complémentaire de retraite et de prévoyance sociale peut être ici considéré comme une *rémunération fixe différée*. Associer les rémunérations fixes, immédiate et différée, dans une même catégorie est en cohérence avec la classification de la rétribution proposée par Le Berre (1993). Cet auteur réunit dans une même catégorie l'ensemble des contre-parties contractuelles à la prestation de travail servies sous forme monétaire, à court et à long terme, et qui font partie du régime général. En accord avec cette logique de réunir la rémunération fixe et les régimes de retraite et de prévoyance sociale, Miller et Scholes (1982) les ont classés dans une même catégorie appelée "*les rémunérations indépendantes de la performance de la firme*", en les distinguant des deux autres, à savoir les rémunérations liées à la performance comptable de la firme (intéressement et participation) et les rémunérations liées à la performance boursière de la firme (les plans de stock-options, et d'actionnariat).

3.2) La valence attribuée à la rémunération irréversible

La valence attribuée à la rémunération irréversible revient à remonter au début du processus motivationnel qui décrit le fonctionnement et le déroulement conduisant à des comportements spécifiques. En effet, la plupart des adeptes de la théorie des attentes s'accorde sur l'existence d'une corrélation positive entre les efforts et la performance. Ainsi une performance favorable aura comme conséquence une récompense qui va satisfaire un besoin important, ce qui produira un effet significatif sur le comportement. Toutefois, la perception de la rémunération fixe ne suit pas ce processus motivationnel du fait qu'elle n'est pas liée à l'effort, mais plutôt à la notion de compétence mesurée à travers la considération de la qualification et de l'ancienneté. Le principe édicté par le code de travail « *à travail égal, salaire égal* » limite le rôle de cette variable d'action à rémunérer les compétences en adéquation avec les missions exigées par une fonction (ou un poste), ou l'accroissement de celles-ci sans obligation d'atteindre des objectifs de résultats. Selon Roussel (2000 :p.94) : « *les augmentations du salaire de base et la rémunération fixe dans son ensemble doivent permettre aux salariés de percevoir un lien clair entre leurs efforts, leurs performances et leur rétribution; c'est à cette condition qu'ils seront plus motivés* ». Dans ce même état d'esprit, les avantages divers, et notamment les régimes de retraite et de prévoyance sociale sont généralement perçus comme un droit acquis, sont également non incitatifs de l'effort du fait qu'ils ne dépendent pas de la performance, mais plutôt de l'appartenance à une entreprise. L'absence d'une incitation à l'effort est liée au

caractère obligatoire de la rémunération irréversible. Selon Peretti et Savigny (1994), la distinction entre le caractère obligatoire et facultatif des formes de rémunérations est déterminante de leur attractivité. Quand la rémunération fixe et les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance sociale ne sont pas imposés par des lois, et émanent d'une volonté de reconnaissance de leurs investissements en temps et en efforts, à travers des éléments rémunératoires d'ordre facultatif, ils peuvent être perçus comme plus attractifs. De plus, de tels régimes, même s'ils sont fortement attendus, représentent des éléments sécuritaires qui contrastent avec la rémunération conditionnelle ou contingente plutôt basée sur la perception des liens Efforts-Performance-Récompense (Le Berre, 1994). Sire et Tremblay (1990) ont apporté une autre lecture de la théorie des attentes qui peut nous aider à expliquer la valence négative à l'égard de la rémunération irréversible. D'après ces auteurs, « *les salariés se motivent sur un futur, hypothétique par nature, et non sur un passé* ». Vu dans ce sens, « *le niveau de rémunération garanti ou le salaire et primes fixes, n'est pas motivant puisqu'il s'inscrit dans le passé* » (Sire & Tremblay, 2003 :p.1280). Toutefois, même si les régimes de retraite et de prévoyance sociale s'octroient dans un futur probable, leur caractère obligatoire, garanti et fixe nuit à leur attractivité. En effet, à en croire l'étude effectuée par Castagnos et Le Berre (2001 :p.21), l'attrait des cadres envers la protection juridique s'est effondré au fil du temps (entre 1992 et 1998) du fait d'une perception négative du droit et de ses pratiques s'attaquant plus aux valeurs de sûreté naturelle qu'auparavant. Dans un contexte de précarité, le droit au travail, le droit au salaire et le droit à la retraite et à la sécurité sociale sont-ils devenus un luxe?

3.3) L'impact négatif perçu de la rémunération irréversible sur l'engagement normatif

La valence négative attribuée à la rémunération irréversible n'est pas sans impact sur l'engagement organisationnel des Kws, et plus particulièrement sur leur *engagement normatif*. Ce résultat est très significatif en terme de sens puisqu'il apporte une meilleure compréhension des perceptions des jeunes informaticiens. La rémunération fixe et les régimes de retraite et de prévoyance sociale régis par des textes de loi et des conventions collectives, édictés selon des normes économiques et sociales, ne semblent pas convergents avec les attentes spécifiques de ces derniers. La théorie des attentes nous apprend qu'en fonction de leur intuition ou de leur expérience au travail, « *les individus évaluent la probabilité pour eux d'obtenir les résultats souhaités en ayant la conduite appropriée. Ils sont motivés pour agir là où ils espèrent être efficaces et pouvoir en obtenir des récompenses désirables* » (Louart, 2002 :p.4). D'après nos résultats, la forte propension à l'engagement normatif constatée chez les

informaticiens cadres, disposant d'une ancienneté et expérience de 10 à 13 ans¹⁵⁹, diminue à cause de leur insatisfaction à l'égard de la rémunération fixe et des régimes complémentaires de retraite et de prévoyance sociale. En se basant sur leur expérience passée, ils constatent que de telles variables d'action ne sont pas prêtes d'évoluer, tout au contraire, les tendances générales en Europe recensées par le Cabinet Hewitt (1997; 2000¹⁶⁰) affichent le freinage de l'évolution des salaires de base et la réduction des avantages sociaux des régimes obligatoires au niveau national (retraite, invalidité, maladie), contrebalancés par la montée en vogue de la rémunération flexible¹⁶¹. Ne croyant plus aux discours vantant les mérites de l'individualisation de la rémunération faussés par les constats pratiques, et n'espérant plus recevoir une augmentation individualisée, cette catégorie particulière de travailleurs intellectuels préfère dès lors négocier un nouveau contrat et une nouvelle rémunération plus intéressante, quitte à se désengager complètement de l'entreprise. De plus, la polémique autour de l'âge de départ à la retraite renforce cette image négative des réformes "amorçées" par l'état Français indépendamment des souhaits et de la volonté des partenaires sociaux¹⁶². Sachant que l'engagement normatif est souvent exprimé en terme de sentiment d'obligation morale, sa diminution est révélatrice d'une crise de confiance et de l'échec du contrat de réciprocité censé rémunérer ces profils de Kws pour leurs prestations fournies.

Figure 6-4: L'impact négatif perçu de la rémunération irréversible sur l'engagement normatif des informaticiens



Un tel effet négatif sur l'engagement normatif est prévisible sachant que les travaux antérieurs menés dans un contexte français sont convergents en ce qui concerne l'inefficacité des avantages divers, de manière générale, à mobiliser les attitudes de motivation et de satisfaction au travail (Peretti & Savigny, 1994; Roussel, 1994, 1996). Peretti et Savigny (1994) ont admis l'inefficacité de la rémunération différée face à la motivation et la flexibilité/implication. Ils pensent que les contraintes légales en sont la principale cause, notamment en matière de régime de

¹⁵⁹ D'après les tests de l'hétérogénéité sous le rapport de l'engagement estimé selon le modèle MIMIC de la régression des trois dimensions affective, normative et calculée de l'engagement organisation sur les deux variables dichotomiques indicatrices de la seconde classe latente (voir chapitre III de cette partie pratique).

¹⁶⁰ Citée par De Beyssac T. & Peretti J.M. (2000), Op. cit. : p.40.

¹⁶¹ Ce constat confirme nos résultats portant sur les attentes des cadres informaticiens en île de France à l'égard de la rémunération flexible au détriment de la rémunération fixe.

¹⁶² Notons que notre enquête a été menée à une période où les manifestations contre les réformes de retraite ont "éclaté". Toutefois, ceci n'a pas empêché l'état de maintenir sa position malgré le mécontentement des partenaires sociaux.

retraite du fait de son caractère obligatoire et fixe, par conséquent non contrôlable par l'entreprise française. En cohérence avec l'enquête menée auprès de 579 salariés en France, Roussel (1994, 1999) a conclu à l'absence d'effets significatifs de cette variable d'action sur la satisfaction et la motivation au travail aussi bien pour les cadres que les non-cadres. Quant aux effets des régimes de retraite et de prévoyance sociale sur l'engagement normatif, la relation est négative. Dans cette perspective de recherche, Mayer et Schoorman (1998) se sont concentrés sur les régimes de retraite en lien avec plusieurs variables sociodémographiques (ancienneté, niveau d'instruction et âge) en vue d'étudier leurs effets sur l'engagement organisationnel des salariés dans une grande entreprise financière. Ils ont conclu que ces deux variables sont corrélées positivement à l'engagement calculé. Il semble par ailleurs que les juniors ont moins d'attrait que les séniors envers les plans de retraite (Meyer & Schoorman, 1998; Milkovich & Newman, 1999). Il ressort de nos résultats que ni l'âge ni le niveau d'instruction ne sont discriminants, sauf l'ancienneté qui est une variable discriminante ayant un effet positif sur l'engagement normatif des cadres informaticiens. Après avoir mesuré la relation entre la satisfaction à l'égard des régimes de prévoyance sociale en matière de quantité, de valeur et d'administration, et l'engagement organisationnel, Miceli et al. (2000) ont souligné que cette dernière est un déterminant d'engagement. Trudel, Taba & Guérin (2005 :p.427) ont constaté la perception négative des régimes de retraite auprès d'une population de cadres. Ce résultat converge avec l'étude de Kinnear et Sutherland (2000) portant sur les déterminants de l'engagement organisationnel, dans laquelle parmi les quarante-cinq variables d'actions étudiées, "*les avantages sociaux de santé*" et "*les plans de retraite*" sont classés respectivement en trente-sixième et trente-neuvième positions. Ils en ont conclu à leur faible impact sur la décision des Kws à vouloir rester dans l'entreprise.

En ce qui concerne la rémunération fixe, Igalens et Roussel (1996) ont constaté son effet positif sur la satisfaction et la motivation au travail pour un échantillon de cadres et de non-cadres, à condition que celle-ci soit perçue comme équitable par rapport aux référents internes et externes, et que les augmentations individualisées de salaire de base soit directement liées aux efforts, performances et résultats, notamment pour une population de cadres. À défaut, quand le salaire de base ne fait pas partie des éléments individualisés en raison notamment des rigidités légales et des considérations sociales (Savigny, 2006), et que la rémunération fixe dans son ensemble ne rémunère pas le mérite individuel, l'engagement normatif a tendance à diminuer. Cette interprétation paraît plausible au regard des résultats de notre pré-enquête, selon lesquels la perception du rapport Contribution/Rétribution pour les avantages matériels comme pour la rémunération fixe influence positivement les dimensions affective et normative de l'engagement organisationnel des informaticiens tunisiens. Il en ressort ainsi que, quels que soient les objectifs assignés

à la rémunération irréversible (rémunération fixe et retraite et prévoyance sociale), motivationnels ou d'engagement organisationnel, ceux-ci dépendent de la perception des liens efforts-Performance-Récompense et de l'équité perçue. C'est pour cette raison que l'approche *Competency-based pay* repose sur l'individualisation de la rémunération fixe dans le but de rémunérer le mérite individuel, permettant ainsi d'inciter les profils de Kws au déploiement de leurs savoirs et compétences au bénéfice de l'entreprise, et par conséquent à s'engager envers elle (Sutherland & Jordaan, 2004). Toutefois, la rémunération équitable du mérite individuel repose sur un système d'évaluation spécifique qui rétribue à leur juste valeur les compétences et les performances de ces travailleurs du savoir en vue de renforcer leur *attachement*.

4) La perception de l'évaluation du *Knowledge work* et son impact positif perçu sur l'engagement affectif

La deuxième dimension de nos variables explicatives de l'engagement organisationnel est l'évaluation du *Knowledge work*. L'analyse des structures de covariance a traité le concept d'évaluation du travail intellectuel dans sa globalité, qui apparaît comme une variable d'action ayant un impact positif et très significatif sur l'engagement affectif (0,0085 au seuil de 10%). Le croisement de la méthode PLS et de la régression multiple dés-atténuée convergent quant à l'effet positif de l'évaluation des performances basée sur des critères qualitatifs sur l'engagement affectif (une relation comprise entre 0,1 et 0,25). L'évaluation de la rémunération ne semble pas avoir d'effet sur l'engagement normatif, ni sur l'engagement calculé, là où elle contribue significativement et selon un mode bigarré à l'engagement affectif. Cet effet provient peut-être du fait que l'évaluation a toujours une valence, et est donc susceptible de se transformer en affect. Ces résultats parlent d'eux-mêmes pour mieux comprendre l'importance accordée à l'évaluation du travail intellectuel des cadres informaticiens. En effet, si ce concept d'évaluation du travail intellectuel apparaît dans sa globalité comme une variable d'action qui agit efficacement sur le développement de l'engagement affectif, ce sont les critères qualitatifs d'évaluation de la performance qui le rendent si important aux yeux de cette population. Les critères d'individualisation, comme variable d'action, participent à développer cet attachement affectif, mais la validité de cette relation n'est pas confirmée. Enfin, l'absence de relation significative entre les critères qualitatifs d'évaluation et l'engagement affectif dénotent du rejet par les cadres informaticiens d'un système d'évaluation standard basé uniquement sur la qualification et l'ancienneté. Les cadres informaticiens mettent l'accent non pas sur une évaluation de l'emploi, mais plutôt sur une évaluation de leurs compétences et performances individuelles au travail. Ainsi, l'intérêt porté aux critères qualitatifs paraît tout à fait légitime au regard des caractéristiques de leur travail (Ledford, 1995).

4.1) L'évaluation du *Knowledge work* : l'importance des critères qualitatifs d'évaluation des performances au travail

L'importance accordée à l'évaluation du *Knowledge work* tient à son impact direct sur la rémunération. Ce résultat s'inscrit dans la continuité logique des analyses précédentes démontrant l'attractivité des cadres informaticiens pour la rémunération flexible et leur aversion à l'égard de la rémunération irréversible. Pour que ces variables d'action soient un déterminant d'engagement, encore faut-il que les critères sur lesquels elles se basent soient adaptés à ces différents profils d'informaticiens. En effet, l'enjeu est d'évaluer judicieusement les contributions individuelles et de les rémunérer équitablement. Cet enjeu est de taille étant donnée la difficulté de mesure du travail intellectuel. Il nécessite l'abandon du modèle traditionnel d'évaluation qui utilise le poste comme une base dans les décisions salariales et les critères d'ordre quantitatif comme unité de mesure de la productivité au travail. A qui il est souvent reproché d'une part, la volonté de repérer les critères objectifs de la qualification et de traduire celle-ci en résultat, daté et chiffré. Et d'autre part, la volonté de se baser sur un raisonnement qui part d'un constat figé relatif au poste, peu adapté à l'évaluation des contributions des Kws. En effet, Lawler (2001) a constaté qu'en dépit de la volonté des entreprises de valoriser le travail de ce capital humain, certains DRH semblent buter devant les critères d'évaluation de leurs contributions. Les contributions des Kws à la performance économique ou financière étaient souvent évaluées en termes d'indices quantitatifs tels que la productivité, le volume des ventes, ou l'augmentation du cash flow, etc. Ces outils de mesure, bien qu'ils aient fait leurs preuves à l'époque industrielle, deviennent désormais inopérants pour la valorisation de ce capital humain. Ce constat est confirmé au regard à nos résultats du fait de l'absence de relation significative entre les critères quantitatifs tels que ceux *convenus d'avance* par les conventions collectives ou les indices de prix, les critères relatifs à la *qualification* ou encore à *l'ancienneté* et l'engagement affectif. Il apparaît ainsi qu'en dépit de leur ancienneté (de 10 à 13 ans) dans l'entreprise, les cadres informaticiens les plus enclins à s'engager ne semblent pas sensibles à de tels critères, encore moins les directeurs et chefs de projets les plus expérimentés qui ont affiché une forte mobilité et une faible prédisposition à l'engagement organisationnel. Il est clair que de tels critères ne tiennent compte ni de leurs compétences, ni de leurs performances au travail, et ne correspondent pas à leurs attentes rémunératoires. Ce résultat rejoint certains travaux antérieurs qui affirment l'inefficacité des critères d'évaluation basés sur la qualification, l'ancienneté et la fidélité au travail sur l'engagement organisationnel des Kws (Ledford, 1995; Lawler, 1995; Kinnear & Sutherland, 2000; Horwitz & al., 2003). Castagnos et Le Berre (2001), les ont même qualifiés de vétustes.

En revanche, les cadres informaticiens accordent une importance particulière aux critères qualitatifs étroitement liés aux *objectifs* de leurs missions ou projets. La plupart d'entre eux sont soit des collaborateurs appartenant à des SSII et affectés chez les clients finaux, et dans ce cas il faut qu'ils parviennent à atteindre les objectifs des missions confiées pour satisfaire ces derniers; soit il s'agit de personnels d'une unité informatique chez les entreprises utilisatrices dans différents secteurs, y compris informatique, qui sont appelés à réaliser les projets administrés où le respect des délais est un objectif contraignant. Dans les deux cas, ces cadres informaticiens semblent apprécier *les critères rétribuant les résultats de leurs contributions*, c'est-à-dire leurs *performances* au travail. La performance des Kws peut-être ainsi mesurée en fonction de l'efficacité des processus de réalisation des objectifs, et non pas de l'accomplissement des tâches. C'est pourquoi des critères tels que *la satisfaction de la clientèle*, *le respect des délais* et *la réalisation des projets* sont davantage considérés comme importants par cette catégorie particulière de travailleurs intellectuels. De tels critères concordent avec ceux décrits par Quinn (1996) dans son approche orientée vers la satisfaction de la clientèle comme une source de création de valeur ajoutée. Les exigences du marché dictent un recentrage sur la satisfaction de la clientèle, et non sur celles du poste ou de la fonction. Quant aux *critères d'individualisation* de la rémunération, les cadres informaticiens accordent de l'importance à la *valorisation des compétences* compte tenu de la *valeur marchande* de celles-ci et de la *valeur ajoutée* apportée à l'entreprise. Cette importance accordée aux critères basés sur la performance au travail est en cohérence avec de nombreux travaux antérieurs insistant sur l'apport du système *Competency-based pay* comme une nouvelle approche d'évaluation centrée sur des compétences qui ont trait à la création de *valeur ajoutée* (Lawler, 2001; Crandall & Wallace, 1999). Crandall et Wallace (1999) remettent en cause les critères centrés sur les traits de personnalité, les caractéristiques du potentiel comportemental ou les modes de comportement généraux, même s'ils les considèrent comme importants, et mettent l'accent sur les *compétences de base* qui génèrent une valeur unique pour l'entreprise. Pour Lawler (2001), de tels systèmes sont centrés sur la *valorisation du capital humain*, les connaissances, les compétences et le rôle déterminant que celui-ci peut jouer dans la construction des *compétences de base* et la *création de valeur ajoutée*. Dès lors, la congruence de ces discours théoriques avec nos résultats pratiques confirme l'identification de notre population de cadres informaticiens à l'approche *Competency-based pay* et témoigne de l'importance perçue des critères d'évaluation du travail intellectuel en fonction de leurs compétences et de leurs performances dans le but de se prévaloir de leur engagement affectif.

4.2) L'impact positif perçu de l'évaluation du Knowledge work sur l'engagement affectif

Globalement, l'évaluation du travail intellectuel apparaît ici comme une variable d'action qui agit d'une manière très significative et positive sur l'engagement affectif des cadres informaticiens. Cet effet se confirme quant il s'agit des critères d'ordre qualitatif orientés vers l'atteinte des objectifs, et des critères d'individualisation destinés à la valorisation du capital humain. L'explication de cette relation peut-être abordée à travers les théories des attentes, de l'équité et de la justice organisationnelle.

Figure 6-5 : L'impact positif perçu de l'évaluation du Knowledge work sur l'engagement affectif.



À l'instar de la théorie des attentes, si la perception des critères d'évaluation se rapportait au lien direct entre l'effort, la performance et les récompenses, un comportement motivé et engagé pourrait ainsi émerger. Selon Al-Waqfi (2003 :p.37), l'efficacité du système *Competency-base pay* dépendra des croyances des Kws à voir celui-ci maximiser les relations Effort-Performance, Performance-Récompense et leurs attentes. Tout abord, la relation *Effort-Performance* s'exprime souvent en terme d'effort consenti qui impliquerait une performance réussie. Les cadres informaticiens s'attendent ainsi à ce que leur propre auto-efficacité se traduise en performance. En fait, sachant la perception valorisante de leurs compétences et leur excès de confiance, largement attestés par la littérature spécialisée (Drucker, 1999; Thévenet, 2006), ils s'attendent à ce que les critères d'évaluation de leurs compétences et performances au travail soient en congruence avec leurs propres perceptions d'eux-mêmes, de leurs capacités, de leurs valeurs et attentes individuelles. Si c'est le cas, ils pourraient éprouver un sentiment de confiance, et s'identifier à l'entreprise française. La congruence entre les variables individuelles et de personnalité avec les variables organisationnelles est récemment reconnue comme déterminant d'engagement affectif des Kws (Herrbach & Mignonac, 2001; Al-Waqfi, 2003).

De même, la perception du *lien d'instrumentalité* peut être appréhendée pour clarifier le rôle médiateur de l'évaluation dans la relation entre Performance-Récompense. Les cadres informaticiens s'attendent à ce que leurs performances au travail soient récompensées. Celles-ci sont mesurées en fonction des critères d'évaluation de leurs performances. La croyance de ces profils de Kws selon laquelle de tels critères

pourraient aboutir aux récompenses escomptées, serait en mesure d'influencer leurs affects à l'égard de l'entreprise. Enfin, *l'importance accordée* à la mesure du travail intellectuel en vue d'une rémunération, ou aux critères d'évaluation de celle-ci, est appréciée en terme de résultat espéré. Dès lors, ces cadres informaticiens seraient regardants sur l'appréciation de l'entreprise. Étant donné leur attachement aux sentiments de reconnaissance de leur capital intellectuel, ces profils de Kws peuvent percevoir de tels critères d'évaluation comme le moyen d'être reconnus à leur juste valeur. Le sentiment de reconnaissance est de plus en plus démontré comme un déterminant d'engagement affectif, et l'évaluation des compétences peut ainsi être considérée comme variable d'action pour susciter un tel sentiment.

De même, l'importance d'une rémunération juste et équitable apparaît chez les cadres informaticiens comme un système qui tient compte des critères d'évaluation de leurs performances et de la particularité de leurs profils de compétences. D'ailleurs, un des aspects de la *théorie de l'équité*, renvoie à la perception par l'individu des mécanismes de rémunération suite à une comparaison de son ratio Contribution/Rétribution faite par rapport à soi-même en se référant à ses *propres attentes*. Rapporté à notre échantillon, il peut être illustré ainsi : quand ces cadres informaticiens ne sont pas évalués sur la base de leurs efforts, investissements et contributions à la performance de l'entreprise, ils ont tendance à ajuster leurs comportements en fonction des récompenses obtenues. Il s'agit là du principe de proportionnalité dans les échanges qui prédomine dans la perception de l'équité. La perception d'une sous-évaluation provoquerait un sentiment d'iniquité. Par conséquent, les plus insatisfaits remettront en cause le système d'évaluation, ou réduiront leurs efforts au travail. Ceci explique pourquoi les critères de qualification, de fidélité et d'ancienneté ont eu un impact négatif et non significatif sur l'engagement affectif des informaticiens. Dans le cas contraire, la perception d'une sur-évaluation les découragerait à investir davantage d'efforts. Dans tous les cas, une situation inéquitable affecterait la confiance et l'engagement organisationnel. Selon Greenberg (1990), même dans une situation inéquitable en sa faveur, l'individu a tendance à vouloir ramener celle-ci à une situation d'équité afin d'être évalué à sa juste valeur et de mériter sa rémunération (Sire, 2006). C'est pourquoi l'équité est souvent préférée à l'égalité, notamment quand il s'agit d'une catégorie de cadres de et cadres supérieurs (Lansberg, 1984). La première implique le sentiment de reconnaissance, alors que la seconde renvoie à celui de justice (Steiner, 2003). Les critères d'évaluation orientés vers la valorisation de leurs compétences et la reconnaissance de leurs performances ont un impact positif sur l'engagement affectif des cadres informaticiens, conditionné par la perception du sentiment d'équité (Al-Waqfi, 2003). L'important est qu'il y ait : une adéquation entre les critères d'évaluation et les compétences déployées d'une part, entre les critères d'évaluation

et les performances réalisées au travail d'autre part. La perception de l'adéquation des critères d'évaluation interpelle davantage le concept de *justice procédurale* que celui de *justice distributive*.

La *justice distributive* porte sur la perception de l'équité à l'égard de la rémunération obtenue. Ainsi, le fait que l'évaluation soit utilisée pour déterminer la distribution des salaires, leurs augmentations, et les primes conformément aux attentes des informaticiens, participe à la perception du sentiment de justice distributive (Steiner, 2003 :p. 472). Quand en revanche, l'évaluation consiste à fixer des critères en adéquation avec les contributions, il s'agit de la perception de la *justice procédurale* (Folger, 1996). C'est celle-ci qui nous intéresse pour expliquer l'impact des critères d'évaluation sur l'engagement affectif des cadres informaticiens, et ce pour une double raison : (1) la perception de la justice des règles procédurales ressort comme un élément essentiel de l'action d'évaluation, et (2) elle est davantage reconnue comme étroitement liée à l'engagement organisationnel (Trembaly & Roussel, 2000; Tremblay & al. 2000). Rappelons que le concept de justice procédurale se préoccupe du processus décisionnel fixant les règles, normes et procédures de répartition utilisées pour déterminer la rémunération. L'établissement des critères d'évaluation est un élément central de ce processus¹⁶³. L'utilisation de critères injustifiés au cours de l'évaluation du rendement individuel susciterait des sentiments d'injustice (Greenberg, 1990). En revanche, la neutralité et la représentativité, l'objectivité, et l'exhaustivité des critères d'évaluation, étaient reconnues comme d'importants facteurs de justice (Cloutier, 2003 :p.805). Les efforts menés dans ce sens permettent d'établir un contrat psychologique à long terme pouvant influencer positivement la confiance (Allen et al., 2003), et par conséquent l'engagement affectif (Paré et Tremblay, 2004). Selon Ronald & Pricone (1996), les Kws croyant à l'objectivité des mesures utilisées pour récompenser leurs compétences et performances sont davantage susceptibles de percevoir l'approche "*Competency-based pay*" comme juste. En accord avec ces auteurs, les cadres informaticiens jugeant adéquats les critères qui ont servi à l'évaluation de leurs profils de compétences et à leurs contributions à la performance, peuvent les percevoir comme justes, et par conséquent, auront confiance en ce système d'évaluation, et en ceux qui l'ont mis en place. Ils développeront ainsi une propension forte à l'engagement affectif.

C'est ainsi que la perception des attentes, de l'équité et de la justice procédurale comptent parmi les principaux déterminants de l'engagement organisationnel (Tremblay & Sire, 1999; Tremblay & Simard, 2002; Meyer & Smith, 2000; Al-Waqfi,

¹⁶³ D'après Cloutier (2003:p.796), « trois activités ont une incidence directe sur le niveau des rétributions : (1) l'acquisition des informations au sujet des contributions, (2) l'établissement des critères d'évaluation (3) l'évaluation des informations en fonction des critères d'évaluation retenus ».

2003; Cloutier, 2003; Steiner, 2003). L'équité perçue des critères d'évaluation a été abordée ici uniquement à travers la comparaison du rapport Contribution/Rétribution en se référant aux propres attentes des cadres informaticiens en termes de critères d'évaluation. Toutefois, conscients de leur valeur marchande, ces profils de Kws ne pourraient s'engager sans avoir le regard porté sur les référents dans leur entreprise ou au sein d'autres entreprises concurrentes.

5) La perception de l'équité professionnelle et son impact positif perçu sur l'engagement normatif

Dans le cadre de la gestion rémunératoire, *l'équité* est appréhendée comme une variable explicative de l'engagement organisationnel. Trois niveaux sont distingués en fonction de l'appartenance à l'entreprise : *l'équité individuelle*, *l'équité interne* et *l'équité externe* (Peretti & al., 1995; Cerdin & al. 2000). D'après nos résultats, en cohérence avec ceux d'Igalens et Roussel (1996), une comparaison du ratio contribution/rétribution par rapport aux référents internes et externes ne font qu'une seule variable d'action traduisant la perception de l'équité externe. Pour éviter toute confusion entre ces différents référents sociaux, nous retenons *l'équité individuelle* perçue pour la comparaison du ratio contribution rétribution par rapport aux attentes individuelles, et *l'équité professionnelle* perçue quand les Kws se réfèrent à d'autres personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Selon la relation validée par les deux méthodes PLS et la régression dés-atténuée, cette variable d'action paraît comme incitative de *l'engagement normatif* et de l'engagement *calculé*, mais à un degré de significativité très faible démontré uniquement par la méthode PLS. Toutefois, la méthode de régression dés-atténuée révèle une relation entre la perception de l'équité individuelle désignant une comparaison du ratio contribution/rétribution par rapport aux attentes et *l'engagement affectif*, qui s'avère peu significative et non convergente avec la méthode PLS. Ainsi, quand les cadres informaticiens comparent le système de rémunération en terme de Contribution/Rétribution en se référant à des collègues au travail ou confrères dans des entreprises concurrentes, ils ont tendance à s'engager davantage normativement que par calcul. En revanche, quand la comparaison se réfère à leurs propres attentes, c'est plutôt un très faible attachement qui se crée envers l'entreprise grâce au sentiment d'équité individuelle, mais la relation n'est pas convergente au croisement des deux méthodes déployées. Au regard à ces résultats, il apparaît que les cadres informaticiens perçoivent l'équité en se distinguant des autres personnes, *équité individuelle vs équité professionnelle*. Ces deux niveaux correspondent à ceux cités par Peretti et al. (1995 :p.741) à savoir : « *les ratios propres au salarié* » et « *les individus-repères qui occupent des postes similaires à l'intérieur ou à*

l'extérieur de l'entreprise ». Cette distinction se rapproche de celle perçue chez cette population d'informaticiens. Ce dédoublement des rapports peut être interprété par référence aux mécanismes de comparaison sociale dans la mesure où les Kws ont certes une perception centrée sur eux-mêmes, leur "ego" et leur individualisme, mais aussi à une quête de soi avec propension à être reconnus comme à la fois semblables et différents des autres (Le Berre & Castagnos, 2003). Dans ce qui suit, nous discuterons principalement l'attachement des cadres informaticiens au concept *d'équité professionnelle*, du fait de son impact sur la dimension *normative* de l'engagement organisationnel tel que confirmé par les deux méthodologies adoptées.

5.1) L'acceptation de la rémunération selon la perception de l'équité professionnelle

D'après nos résultats, l'acceptation d'une *rémunération* et son appréciation passe par la perception de *l'équité professionnelle* selon laquelle le cadre informaticien compare sa situation personnelle à celle d'autres personnes dans des emplois similaires au sein de son environnement professionnel, dans le but d'estimer s'il est traité avec équité (Roussel, 2000). La comparaison de son propre ratio Contribution/Rétribution se fait ainsi sur une *base interpersonnelle*, c'est-à-dire eu égard à des référents à la fois internes et externes. Cet enseignement confirme que les perceptions des Kws en général, et des cadres informaticiens en particulier, ne se réfèrent plus à l'appartenance organisationnelle comme point de repère, mais à leur *appartenance professionnelle*. À en croire Thévenet (2006 :p.17), les professionnels peuvent envisager leur travail avec d'autres référents que ceux de l'organisation. Selon cet auteur, les informaticiens font partie des professionnels à qui on reconnaît « *une compétence spécifique et distinctive qui les rapproche à un groupe large s'étendant au-delà des frontières de l'entreprise auquel ils peuvent s'identifier. Leurs représentations du travail ne sont donc plus seulement liées à leur tâche ou à l'organisation où ils l'exercent mais aussi à une appartenance externe à l'institution, plus ou moins organisée mais pourvoyeuse de valeurs professionnelles* ».

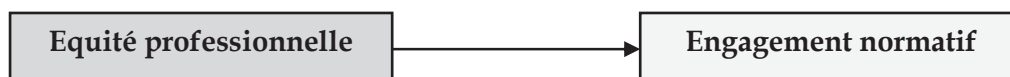
En effet, des études très récentes ont mis l'accent sur "**la profession**" comme unité d'analyse des comportements organisationnels des différents profils de Kws (Bouchez, 2006). Cette identification à la profession est devenue très importante à leurs yeux, au point d'être reconnue comme un déterminant saillant de l'engagement organisationnel des professionnels de TI (Gutiérrez-Martinez, 2006). Ces profils de Kws s'identifient aux normes et valeurs d'éthique de la profession, et non aux référentiels compétences ou aux blocs de savoirs dictés par les besoins organisationnels de l'entreprise (Lawler, 2001). Ils souhaitent être constamment à l'écoute de leurs réseaux de partenaires et partager les mêmes valeurs

professionnelles que leurs pairs dans le cadre de l'organisation (El Akremi & Trabelsi, 2003). Désormais, il n'est plus question de référents à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise pris séparément, mais de comparaison de leur ratio Contribution/Rétribution en terme de rémunération, qui se fait en se référant au répertoire professionnel et aux réseaux interpersonnels dans leurs domaines de compétences. La perception de l'égalité entre ces ratios génère chez ces profils d'informaticiens un sentiment d'équité professionnelle, ce qui explique d'ailleurs l'impact de celui-ci sur leur engagement normatif. Autrement dit, quand les valeurs professionnelles sont en congruence avec les valeurs organisationnelles, quand les compétences personnelles sont valorisées et félicitées, et les contributions individuelles reconnues et rétribuées, quand leurs propres ratios personnels de contribution/rétribution sont égaux à ceux des pairs et partenaires, ces profils de Kws peuvent éprouver un sentiment *d'équité professionnelle*. Celle-ci apparaît comme une variable d'action qui agit efficacement sur leur engagement envers l'entreprise.

5.2) L'impact positif perçu de l'équité professionnelle sur l'engagement normatif

La perception de l'équité est communément certifiée comme une variable d'action explicative des attitudes de satisfaction à l'égard de la rémunération, et des comportements discrétionnaires au travail, et même de l'efficacité des entreprises. De nombreuses études ont mis l'accent sur les effets distincts de l'équité interne et de l'équité externe (Tremblay & Roussel, 1996; Sire & Tremblay, 2000; Tremblay & al., 2000; Tremblay & Roussel, 2001). En effet, selon Tremblay et Sire (2003 :p.1280) : « *si l'objectif est de fidéliser le personnel, alors l'équité externe doit être privilégiée. En revanche s'il s'agit de développer le niveau d'implication dans l'entreprise, il faut mettre l'accent sur l'équité interne* ». Ces auteurs ont également admis la difficulté de concilier les objectifs d'équité interne auxquels s'attendent les profils de Kws, et les objectifs de l'équité externe en fonction desquels s'alignent les valeurs de l'entreprise. Souvent, l'accent est davantage mis sur les comparaisons externes qu'internes, puisque le départ volontaire signifie que ces profils de Kws ont trouvé mieux ailleurs. La perception par les cadres informaticiens de notre échantillon, d'une équité à la fois centrée sur eux-mêmes puis comparée aux autres, appelle à la reconsidérer comme une seule variable d'action faisant partie intégrante d'une rémunération spécifique et mieux appropriée à ces profils de Kws. D'après les résultats d'une étude récente, ces deux variables sont des déterminants de l'efficacité du système *Competency-based pay* et de son impact sur l'engagement organisationnel (Al-Wafqi, 2003).

Figure 6-6 : L'impact positif perçu de l'équité professionnelle sur l'engagement normatif.



D'après nos résultats, la perception de l'équité de la rémunération agit positivement sur *l'engagement affectif* des cadres informaticiens quand elle est mesurée à l'aune de *leurs propres attentes*. L'équité perçue agit également positivement sur leur *engagement normatif* quand elle est mesurée à l'aune de *référentiels internes et externes*. Ces deux résultats seront ici discutés un à un. Toutefois l'accent sera davantage mis sur la deuxième relation, compte tenu de la convergence des résultats issus des méthodes adoptées.

Il semble tout d'abord que les attentes multidimensionnelles et personnalisées des cadres informaticiens en matière de package de rémunération flexible, de rémunération du développement personnel et professionnel et d'un système d'évaluation du mérite individuel participent à une perception positive de *l'équité individuelle*, et par conséquent à un renforcement de *l'engagement affectif*. Dès lors, une rémunération cohérente avec leurs attentes peut être perçue comme équitable. Selon Cohen (1992), cette relation d'échange est perçue comme équitable quand les rémunérations attribuées satisfont les attentes professionnelles, ce qui implique un engagement affectif. D'après les résultats d'une enquête récente que nous avons menée auprès d'informaticiens tunisiens, la perception positive de l'équité de la rémunération attribuée, comparée à leurs propres attentes, influence les dimensions normative et affective, alors quand ce ratio est perçu négativement, c'est plutôt l'engagement calculé qui prend le dessus (Trabelsi & Le Berre, 2009). Pour Eustache (1993 :p.95) : « les "nouveaux professionnels" apprécient le caractère équitable de la rémunération moins en regardant à côté d'eux qu'en regardant devant eux. Ils attribuent davantage d'importance à l'équité de leur trajectoire ». Ce résultat est partiellement en accord avec le nôtre. Il reconnaît certes l'importance de l'équité perçue par les catégories de cadres et cadres supérieurs, mais il attribue davantage d'importance à l'équité individuelle qu'à l'équité externe, ce qui est en contradiction avec notre résultat attestant de la prédominance de l'équité professionnelle perçue comme une variable d'action influençant l'engagement normatif.

Il apparaît en effet d'après nos résultats que l'équité de la rémunération perçue selon les attentes individuelles est certes importante et influence l'engagement affectif, mais qu'il semble plus important pour les cadres informaticiens qu'une telle variable d'action soit cohérente avec celle attribuée aux partenaires qui se trouvent dans des situations similaires ou proches de la leur, d'où le sentiment *d'équité professionnelle*.

Conscients de leur valeur marchande, ces profils de Kws ne peuvent pas accepter une rémunération en dessous de celle qui est proposée dans leur domaine de compétences. En l'absence d'alternative plus intéressante, ils développent un faible *engagement calculé*. La prédominance de l'équité professionnelle sur l'équité individuelle peut-être attribuée à leur volonté de se démarquer des autres, à leur esprit de compétition, à la perception très valorisante de leurs propres compétences et à l'excès de confiance en eux-mêmes (Kuhn & Yockey, 2003). Ayant toujours le regard porté sur leurs réseaux de partenaires ou de pairs, indépendamment de leur unité d'appartenance, ces profils de Kws ne s'auto-valorisent qu'en se comparant aux autres. Ils s'auto-évaluent par rapport à ces derniers, mais ils souhaitent apprendre à leurs côtés. Ils s'approprient la réussite, mais ils leur attribuent l'échec (Thévenet, 2006). La perception de l'équité professionnelle transmet ainsi un message fort à ces profils de Kws que l'entreprise différencie des autres. Quand ils constatent que leur rémunération est plus élevée que celle de leurs pairs et partenaires, ils peuvent percevoir le revenu supplémentaire comme une valorisation distinctive de leurs compétences, et peuvent par conséquent éprouver un sentiment d'obligation morale vis-à-vis de l'entreprise (Pfeffer & al., 1995 :p. 59). Ce sentiment semble fortement influencé par des valeurs d'éthique du "*professionnalisme*" qui ont un poids sur la moralité et la conscience professionnelle de cette catégorie de travailleurs. Sachant que les professionnels de TI attachent une très grande importance aux normes de la profession, c'est seulement à cette condition qu'ils auront tendance à développer un contrat moral avec l'entreprise qui les emploie. Les valeurs d'éthique professionnelle agissent sur ces profils de Kws comme l'ensemble des pressions normatives qui les poussent à agir dans le sens voulu par l'entreprise par un devoir moral (Paillé, 2002). Les normes sociales peuvent aussi être perçues comme des références à l'engagement normatif à l'origine du modèle de socialisation. D'après une étude récente de Dickinson (2006) portant sur les préférences des employés à l'égard de la *rémunération différentielle*, celle-ci est perçue comme équitable quand elle repose sur des normes sociales pour déterminer les écarts salariaux.

L'examen des profils d'informaticiens qui se sont dégagés de nos résultats contribue également à mieux expliquer ce sentiment d'équité professionnelle et son impact saillant sur l'engagement normatif. En effet, en se référant à la douzaine d'années d'ancienneté et d'expérience professionnelle et à la faible mobilité, il semble que la forte propension à cette forme d'engagement chez les cadres informaticiens travaillant pour les entreprises utilisatrices soit davantage justifiée par l'équité de traitement ou de rétribution dont ils bénéficient. Sinon, dans une situation contraire, c'est-à-dire percevant des différences entre leurs propres ratios et ceux de leurs pairs et partenaires, le sentiment d'iniquité les inciterait à évaluer leur expérience professionnelle en réfléchissant à ce qu'elle aurait dû être dans des circonstances et

conditions différentes (Barber & Simmering, 2002), ou à envisager de quitter l'entreprise à la recherche d'une situation plus équitable. Dans ce cas précis, le calcul d'opportunité pourrait se traduire en un engagement calculé bien développé¹⁶⁴. Sachant que l'intention de départ ou le départ volontaire évolue dans le sens contraire à l'engagement, la faible mobilité peut être ainsi explicative de la fidélité et de l'engagement normatif de certains profils d'informaticiens. Selon Paré et Tremblay (2000 :p.12), plus le personnel de TI perçoit un niveau élevé de l'équité interne et externe en matière de rémunération et d'avantages, d'évaluation de la performance et de promotion, moins il a l'intention de quitter l'entreprise. Le départ volontaire semble très manifeste chez la deuxième classe d'informaticiens représentant les Directeurs Systèmes d'Information ou les chefs de projets¹⁶⁵. Il apparaît d'après les résultats de notre enquête que les SSII ont vraiment besoin de repenser leur stratégie de rémunération en vue de retenir ces profils de Kws qui se démarquent du "lot".

¹⁶⁴ Nos résultats révèlent une relation positive, mais peu significative entre l'équité externe et l'engagement calculé attestée par la méthode PLS.

¹⁶⁵ Il s'agit de profils spécialisés dans un travail plus d'ordre *fonctionnel* que technique, ayant eu une *expérience riche* (18 ans) dans notamment dans le *secteur de l'industrie et l'automobile* et travaillant pour la plupart dans des *SSII de taille moyenne* (50 à 250). Ils ont une faible ancienneté du fait de leur forte mobilité (plus de 4 fois) impliquant une relation très peu significative avec l'engagement organisationnel.

Section III – Les implications managériales de la recherche : stratégies de rétention et de fidélisation des Knowledge workers

Dans un contexte de rareté et de volatilité de certains profils de compétence, notre recherche représente une tentative relativement importante pour comprendre les mobiles d'engagement organisationnel. Elle présente un double objectif : mieux cerner les attentes insoupçonnées des cadres salariés en matière de rémunération extrinsèque (Castagnos & Le Berre, 2000), puis en connaître les effets sur leur engagement organisationnel (Trabelsi & Le Berre, 2009). Les conclusions formulées, confrontées à celles d'autres travaux antérieurs de problématiques semblables (Kinneer & Sutherland, 2000; Al-Wafqi, 2003), témoignent de la pertinence des options théoriques retenues. Les résultats obtenus validés grâce à trois méthodologies différentes permettent, en effet, de conclure que *la rémunération flexible, la rémunération du développement personnel et professionnel, l'évaluation du travail intellectuel, l'équité professionnelle et la rémunération irréversible* sont des variables d'action ayant un impact significatif sur l'engagement organisationnel. Si les quatre premières variables semblent agir positivement sur *l'engagement affectif et/ou normatif* ce n'est pas le cas pour la rémunération irréversible qui a un impact négatif sur cette dernière dimension de l'engagement organisationnel. Quant à *l'engagement calculé*, malgré une structure tridimensionnelle de l'engagement organisationnel, seules la rémunération flexible et l'équité professionnelle ont sur cette dimension une influence positive mais très peu significative.

Les conclusions de cette thèse fournissent un certain nombre d'apports pour les DRH des entreprises françaises, utilisatrices de la Technologie Informatique ou prestataires de services (SSII). Elles contribuent à les éclairer sur les variables d'action les mieux perçues, sur lesquelles il faut agir en priorité, et dans quels objectifs, pour générer un comportement d'engagement chez les cadres informaticiens de la région parisienne, et celles qu'il faudra, en revanche, repenser (tels que les régimes des rémunérations obligatoires). Ces DRH devraient s'inspirer de ces conclusions pour en constituer de meilleures stratégies de rétention et de fidélisation spécifiques à ces profils de Kws. L'objectif de cette section est dès lors de discuter les *implications managériales* qui nous serviront de point d'appui pour présenter *un corps de recommandations* contribuant à l'amélioration des *politiques et stratégies de rémunération spécifiques à cette population d'informaticiens*, en vue de développer leur engagement organisationnel.

1) Négocier au lieu d'imposer la rémunération irréversible

La variable d'action sur laquelle les DRH devraient agir en premier est *la rémunération irréversible*, qui s'est traduite par un impact *négatif* sur la dimension

normative de l'engagement organisationnel. Cette variable a une faible attractivité du fait d'une perception peu valorisante de son caractère irréversible et obligatoire. En France, si la *rémunération fixe* est souvent remise en cause en raison de son incapacité à rémunérer les compétences et à tenir compte des contributions individuelles au travail dans un souci d'équité interne, les *régimes complémentaires de retraite et de prévoyance sociale* sont au cœur des polémiques politiques controversées critiquant l'inefficacité du système mis en place. Ces deux éléments constitutifs de la rémunération des Kws obéissent largement à l'influence de l'environnement institutionnel, mais aussi concurrentiel, surtout dans les domaines d'activités stratégiques tels que l'informatique (Sire & Tremblay, 2000 :p.17). Les DRH sont dès lors face à un important dilemme en raison du poids contraignant du cadre institutionnel (textes de loi ou conventions collectives, idéologies politiques ou encore politiques fiscales) sur leur marge de manœuvre en matière de déploiement de stratégies concurrentielles et de pratiques de benchmarking. Les *politiques d'individualisation* peuvent mieux répondre à l'objectif de *reconnaissance du mérite individuel*, et faire l'objet d'une meilleure stratégie de rétention et de fidélisation des profils de Kws rares et volatiles. Elles passent par un processus de négociation dans le respect des attentes individuelles.

Tableau 6-4 : Les politiques d'individualisation des rémunérations

Besoins	Variables d'action	Dispositifs managériaux
la reconnaissance du mérite individuel	Rémunération fixe	Rémunérer les compétences individuelles : *Ajuster le niveau de salaire en tenant compte de l'acquisition et du renouvellement des compétences; *Prévoir des fourchettes de salaire correspondant à des bandes élargies.
Le soutien organisationnel	Régimes <i>complémentaires</i> de retraite et de prévoyance sociale	Récompenser par les régimes sur-complémentaires de retraite et de prévoyance sociale : *Proposer un package flexible de prestations de protection sociale adaptées aux attentes individuelles (indemnité de fin de carrière, régime chapeau de retraite, etc.). *Développer une politique d'information et de communication sur les avantages fournis par l'entreprise.

1.1) De la rémunération fixe et à la rémunération au mérite

D'après une étude menée sur sept ans dans un contexte Français, Castagnos et Le Berre (2001) ont affirmé l'attrait des cadres envers *l'individualisation des rémunérations*. Toutefois, cet attrait n'a pas été soutenu par des actions managériales pertinentes, dans la mesure où « *le discours inchangé des entreprises françaises sur*

l'intérêt d'individualiser les rémunérations s'est modestement reflété dans les politiques rémunératoires jusqu'en 1995, mais il marque un essoufflement en 1998 » (Castagnos & Le Berre, 2001 :p.22). Ceci peut expliquer la diminution du sentiment de *devoir* ou d'*obligation morale* des cadres informaticiens vis-à-vis de l'entreprise française. De surcroît, ce problème de désengagement normatif prendrait de l'acuité, s'il n'était pas résolu par une *stratégie d'individualisation des rémunérations*. En fait, la rémunération attendue par les différents profils d'informaticiens se rapproche davantage, et à bien des égards, des spécificités du modèle théorique "*Competency-based pay*". Ce modèle élimine le sens du *droit acquis* souvent associé aux augmentations salariales inhérentes aux systèmes de rémunération fixe, qui sont basés sur des critères de qualification et d'ancienneté. Il renforce au contraire un lien étroit entre *Performance-Rémunération fixe* tout en identifiant les comportements discrétionnaires conduisant à la performance souhaitée. De plus, quand la rémunération fixe obéit aux règles d'égalité, elle peut paraître peu incitative de l'effort. Toutefois, si elle respecte les normes d'équité et de mérite, elle sera perçue comme plus attractive. Igalens et Roussel (1996), après avoir testé l'efficacité de la rémunération fixe sur les attitudes de motivation et de satisfaction des cadres en France, ont recommandé aux DRH une *politique d'individualisation* permettant d'observer un lien direct entre les efforts individuels des cadres salariés et leurs performances au travail. La *rémunération au mérite* est dans ce sens fortement préconisée dans les entreprises *high-tech*. Dès lors, quand la rémunération fixe est individualisée et tient compte de la performance individuelle des cadres salariés, et de l'équité interne et externe, ces derniers sont davantage motivés et satisfaits (Igalens & Roussel, 1996). La rémunération au mérite agit également sur l'engagement organisationnel des Kws lorsqu'elle prend en considération les contributions individuelles à la performance de l'entreprise, et par conséquent lorsqu'elle est perçue comme équitable (Smith & Rupp, 2004 ; Al-Waqfi, 2003 ; Trabelsi & Le Berre, 2009). Elle est largement reconnue comme une variable d'action efficace permettant à la fois la reconnaissance des contributions et le développement des compétences individuelles.

La rémunération fixe telle que pratiquée par l'entreprise française à l'égard des cadres informaticiens exige de réels ajustements dont le principal nécessite le recours au concept de *compétences* en remplacement de celui de l'emploi comme référentiel de base pour rémunérer ces profils de Kws. À l'instar de la théorie *Resource-based*, les compétences sont l'un des facteurs clés du succès des entreprises les plus compétitives. Les DRH devraient en tenir compte dans la détermination de la rémunération fixe afin de favoriser l'accroissement des compétences qu'ils souhaitent développer comme source de création de valeur ajoutée (De Beyssac & Peretti, 2000). Ils devraient ainsi envisager des stratégies d'augmentation de la rémunération fixe qui permettent de rémunérer le développement et le renouvellement des

compétences (Crandall & Wallace, 1999). D'après ces auteurs, les profils en herbe de Kws reçoivent à l'embauche un salaire de base en fonction de l'adéquation de leurs qualifications aux exigences du poste. Un tel salaire devrait normalement augmenter de façon progressive en suivant le rythme d'évolution du processus du travail. L'objectif est de rémunérer le développement de leurs expertises et l'acquisition de nouveaux savoirs dans l'exercice de leurs activités. Les augmentations individualisées contribuent ici à satisfaire ces profils de compétences lorsqu'ils ont atteint leurs objectifs de performance. En cas de plafonnement des salaires constituant des goulets d'étranglement de la rémunération fixe, les DRH devraient prévoir des fourchettes de salaires qui correspondent à des bandes élargies de rémunération ("*broadbanding*"), et ce en élargissant les champs de responsabilité, de manière à être perçus comme une forme de rétribution.

Sire et Tremblay (2000 :p. 26) ont également soutenu cette logique d'individualisation, et ont recommandé aux DRH d'accompagner les mesures d'enrichissement des emplois par une révision de la rémunération fixe et la mise en place de stratégies incitatives telles que la rémunération au mérite et les bonus individuels. Les DRH sont de ce fait appelés à offrir aux profils de Kws des niveaux de salaires proportionnels à leurs capacités à démontrer leurs performances au travail. Les moins performants ou ceux qui sont aux limites de leurs performances devraient accepter le réalignement de leur niveau de salaire. Ces augmentations individualisées *réversibles* peuvent faire passer le message qu'un salaire n'est pas un droit acquis, mais se *mérite*. Eustache (1993 :p.95) a constaté une réaction favorable à l'égard des pratiques d'individualisation, et particulièrement les augmentations individualisées qui sont considérées comme une forme normale de reconnaissance de l'effort personnel.

1.2) Des régimes complémentaires aux régimes sur-complémentaires de retraite et de prévoyance sociale

Les attentes à l'égard des régimes de retraite et de prévoyance sociale chez les cadres informaticiens de la région parisienne représentent pour les DRH un défi à double contrainte théorique et pratique. Sur le plan théorique, la littérature spécifique pêche par le manque d'études mesurant les déterminants de satisfaction à l'égard de tels régimes et leur efficacité sur les attitudes et les comportements de fidélisation. Sur le plan pratique, ces régimes complémentaires de retraite et de prévoyance sociale souffrent, dans le contexte actuel français, de difficultés financières marquées par une conception interventionniste du droit très accablante (Poilpot-Rocaboy & Soulié, 2000). À l'instar de nos résultats, il semble que ce malaise soit ressenti par cette population de cadres informaticiens. Leur faible attractivité

pour les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance sociale fait que cette variable d'action a eu un impact négatif sur leur engagement normatif. Cette relation semble remettre en cause le modèle d'entreprise patriarcale soutenant l'idéologie d'une prise en charge sociale. Elle nous apprend que le caractère obligatoire ou facultatif des tels régimes sont perçus différemment, et par conséquent, ont des effets distincts. Quand les DRH ne font que se soumettre à des contraintes légales, comme c'est le cas des régimes de retraite et de prévoyance sociale, les cadres salariés peuvent les percevoir comme un *dû* et un *droit acquis*. En revanche, lorsqu'un avantage est attribué à titre *facultatif* (comme par exemple les *régimes sur-complémentaires*), ces cadres auront tendance à les considérer comme une volonté de l'entreprise de les assister socialement (Peretti & Savigny, 1994).

Les DRH devraient s'intéresser de près aux régimes sur-complémentaires, dans l'objectif de satisfaire le besoin de sécurité des cadres salariés et de développer leur comportement d'adhésion, de fidélité et d'engagement au sein de l'entreprise (Poilpot-Rocaboy & Soulié, 2000 :p.216). Peretti et Savigny (1994 :p.668) partagent cet avis, selon lequel : « *le système actuel basé en grande majorité sur des régimes complémentaires et sur-complémentaires sous formes de prestations définies, additionnelles ou non, favoriserait la fidélisation des salariés* ». Toutefois, d'après les résultats d'une enquête menée auprès d'une population de cadres ingénieurs de la région Rhône-Alpes, Castagnos et Le Berre (2001 :p.20) ont démontré un niveau d'attractivité satisfaisant mais inchangé envers les systèmes facultatifs de prévoyance sur une période de sept ans. Dès lors, les DRH devraient repenser à une stratégie pour *sur-complémenter* les régimes de retraite et de prévoyance sociale et augmenter l'attractivité et donner un sang neuf à leurs politiques de rétention et de fidélisation.

Face à la rigidité actuelle des régimes sociaux complémentaires, et à l'insuffisance d'information sur les prestations sociales fournies, les DRH devraient s'attabler pour *une négociation*. Ils devraient intervenir dans une double perspective : à l'échelle du pays et de l'entreprise. À l'échelle nationale, considérés comme des "Hommes de terrain", ils sont d'ores et déjà concernés par les réformes prévues par l'état français. Ils devraient participer à des réunions de brainstorming, et à travers les instances représentatives, aux négociations et débats politiques autour des problématiques de retraite et de prévoyance sociale (les plans de financement, l'âge de retraite, etc.), faire passer leurs idées afin de trouver des solutions aux déficits budgétaires et à l'engagement organisationnel de cadres-informaticiens. À l'échelle de l'entreprise, disposer d'informations sur les propensions à l'engagement des cadres informaticiens et cerner leurs prétentions salariales à l'égard des prestations de retraite et de prévoyance sociale, permettrait aux DRH d'améliorer l'efficacité de cette variable

d'action par la prise en compte des caractéristiques sociodémographiques (âge, statut familial), et de l'emploi (ancienneté, catégorie socioprofessionnelle).

De même, les déterminants de personnalité spécifiques aux Kws, tels que l'individualisme, l'autonomie et l'indépendance, attestés par la littérature spécialisée comme des déterminants d'engagement spécifiques aux Kws, vont à l'encontre d'une gestion imposée des prestations sociales complémentaires. En revanche, quand celle-ci est *flexible*, soutenue par des *politiques de communication*, et plus adaptée à leurs *attentes personnalisées*, l'engagement organisationnel peut s'accroître. À en croire Poilpot-Rocaboy et Soulié (2000 :p.224), « *un individu satisfait à l'égard des prestations sociales complémentaires qu'il reçoit est également confiant quant à l'évolution future des régimes légaux de protection sociale* ». Dans cette perspective, la rémunération flexible, ou la rémunération cafétéria, peuvent offrir des packages contenant des avantages payés après l'emploi tels que les indemnités de fin de carrière, le régime chapeau de retraite, la couverture médicale additionnelle des retraités, etc. (De Beyssac & Peretti, 2000 :p.38). Les packages d'avantages flexibles peuvent attribuer des garanties d'assurances correspondant aux situations personnelles de chaque cadre informaticien. Les DRH disposeraient davantage de marge de manœuvre pour la mise en place d'une stratégie *sur-complémentaire de prestations sociales* dans la mesure où les normes comptables internationales en matière de passif social ont accéléré la prise en compte des avantages sociaux différés. Peretti et Savigny (1994 :p.668) ont recommandé aux DRH de s'inspirer du modèle anglo-saxon relatif aux régimes à cotisations définies qui favorise certes une *gestion individuelle des rémunérations différées* au risque d'affecter la fidélité puisque les salariés sortant pouvaient récupérer les cotisations versées majorées d'intérêts éventuels.

En somme, sachant l'aversion des cadres informaticiens pour une rémunération irréversible et obligatoire, et leur préférence pour une rémunération individualisée, les DRH devraient mettre en application une *stratégie d'individualisation* selon laquelle la rémunération fixe saurait rémunérer le mérite individuel, et les régimes complémentaires sociaux seraient assistés par un package flexible de prestations sociales sur-complémentaires adaptées aux attentes personnalisées de ces profils de Kws. Une telle stratégie flexibilité/engagement permet non seulement la désindexation et la maîtrise de l'inflation de la masse salariale, mais aussi de disposer des ressources engagées dans le développement de leurs compétences et le déploiement de leurs performances au service de l'entreprise française.

2) Miser sur la rémunération flexible

Suite à l'arbitrage entre la rémunération fixe et la rémunération flexible, les cadres informaticiens de la région parisienne affichent clairement une préférence en

faveur de celle-ci. Cette préférence à l'égard de la rémunération flexible apporte aux DRH deux enseignements majeurs sur les attentes individuelles de ces profils de Kws. D'une part, un penchant envers *une rémunération flexible incertaine* déterminée en fonction de leurs contributions à la performance de l'entreprise. D'autre part, un attrait pour *la diversité et la pluralité des éléments constitutifs de la rémunération flexible* correspondant le mieux à leurs *attentes multidimensionnelles*. Ainsi, la rémunération flexible apparaît comme la variable d'action la mieux perçue sur laquelle les DRH devraient asseoir leur stratégie de rétention et de fidélisation du fait non seulement de sa forte attractivité auprès de ces profils de Kws, mais aussi en raison de son impact positif sur leur engagement tridimensionnel. En effet, cette variable d'action agit significativement sur l'engagement affectif, et à un moindre degré sur l'engagement normatif. Elle entretient cependant une relation quasi-insignifiante avec l'attachement calculé. Les DRH, soucieux de la rigidité de la rémunération fixe et de l'évolution conséquente de la masse salariale, en vue de plus de flexibilité globale des coûts salariaux, et notamment de distances vis-à-vis des automatismes des augmentations générales, devraient se concentrer davantage sur la rémunération flexible, en vue de concilier flexibilité et engagement organisationnel, en alignant les besoins organisationnels aux attentes individuelles.

Tableau 6-5 : La politique de personnalisation de la rémunération

Besoins	Variables d'action	Dispositifs managériaux
Partage, appartenance et identification aux valeurs et objectifs de l'entreprise.	Package de rémunération flexible (<i>Primes individuelles, participation aux bénéfices et au capital, avantages liés à la fonction</i>).	Rémunérer les performances en fonction des résultats et objectifs atteints : *Véhiculer une culture des résultats en encourageant la fixation, l'atteinte et la rémunération des objectifs de performance; *Opter pour un système de récompense équilibré qui tient compte des contributions individuelles et des performances collectives.

2.1) De la rémunération des compétences à la rémunération des performances

Si la rémunération fixe est censée rémunérer les compétences, la rémunération flexible est destinée à récompenser *la performance individuelle et collective* au travail. Elle participe dans ce sens à accroître la contribution individuelle et collective à la performance de l'entreprise. Au regard de nos résultats attestant des effets de la rémunération flexible sur les dimensions affective et normative de l'engagement organisationnel des cadres informaticiens, les DRH devraient établir des liens positifs

clairs entre les couples *Effort-Performance* et *Performance-Récompense*. Il est en effet nécessaire qu'ils attribuent des objectifs de performance relatifs à un projet ou à une mission, ou même à une fonction, qui soient en adéquation avec les capacités, les domaines de compétence et les potentialités des cadres informaticiens, afin que ces derniers aient une perception valorisante de leur efficacité, et contribuent de ce fait à la réalisation des résultats escomptés. Les DRH sont ainsi appelés à maximiser cette relation entre l'effort et la performance réalisée grâce à un feedback régulier. Cette relation apparaît comme une condition nécessaire mais insuffisante, dans la mesure où un lien significatif est indispensable entre la récompense accordée et la performance réalisée. Dès lors, il est également nécessaire que les DRH récompensent adéquatement les résultats atteints par une rémunération correspondant aux contributions individuelles et collectives de ces cadres informaticiens, afin de favoriser leur sentiment de reconnaissance. Plus ces derniers affectionnent la récompense qu'ils reçoivent, plus elle aura de la valeur à leurs yeux. C'est pourquoi, en disposant de cette information concernant la valence positive attribuée à la rémunération flexible et à ses effets sur l'attachement affectif et le devoir moral, les DRH sauraient être à l'écoute active des attentes rémunératoires spécifiques de cadres informaticiens motivés par le principe de la rémunération des performances (Zingheim & Schuster, 2001), et ce dans l'objectif de leur proposer des stratégies de rétention et de fidélisation mieux appropriées.

D'après Commeiras (1998), il n'y a pas de système de rémunération neutre. La rémunération flexible est un instrument qui s'inscrit dans le cadre d'une stratégie "*gagnant/gagnant*" dont l'objectif est de favoriser les comportements discrétionnaires des cadres-salariés au service de la compétitivité de l'entreprise. Les DRH y ont habituellement recours dans le but d'établir une relation entre les objectifs de flexibilité et d'engagement organisationnel. Elle permet de véhiculer une culture de résultat et de performance, à laquelle ces profils de Kws peuvent s'identifier facilement (Pfeffer & Davis-Blake, 1992). Pour Zingheim et Schuster (2001), la rémunération flexible est un facteur important de la rémunération globale, dans la mesure où elle propose plusieurs alternatives permettant de répondre à la multiplicité des besoins organisationnels, mais aussi à la diversité des attentes individuelles. L'attractivité de la rémunération flexible perçue par les cadres informaticiens offre aux DRH un éventail de variables d'action et de nombreuses possibilités d'options sur lesquelles ils peuvent agir pour mobiliser efficacement les performances individuelles et collectives dans l'entreprise. Les primes individuelles réversibles, la participation aux bénéfices (ou aux profits), le partage des gains (l'intéressement à la productivité et/ou aux objectifs), les plans d'actionnariat et les avantages liés à la fonction, sont des variables d'action qui chacune peuvent répondre à des objectifs stratégiques précis, à des horizons temporels prédéfinis,

mais dont l'ensemble du package a une influence affective et normative sur l'engagement organisationnel de ces profils de cadres informaticiens. Grâce à de telles variables d'action, les DRH peuvent imaginer une variété de plans de rémunération flexible mieux appropriés à ces derniers, afin de leur permettre de plus larges opportunités de développement des compétences, et la traduction de celles-ci en des résultats performants au travail (Crandall & Wallace, 1999). Cependant, face à la diversité du package et au faible degré d'engagement organisationnel des profils de directeurs et chefs de projets, les DRH peuvent perdre de vue les variables d'action les mieux adaptées à cette catégorie stratégique de Kws. Dès lors, une approche personnalisée du package de la rémunération flexible est dans cette perspective recommandée.

2.2) De l'individualisation à la personnalisation des packages de rémunération flexible

Si l'attrait envers la rémunération flexible parait de prime abord directement lié à leur volonté d'être rétribués en fonction de leurs contributions à la performance de l'entreprise, les cadres informaticiens lui prêtent surtout attention en raison de sa capacité à répondre à leurs *attentes multidimensionnelles*. En effet, au regard de la *diversité* et de la *pluralité* des éléments constitutifs de la rémunération flexible perçue, celle-ci est plus à même de les satisfaire et de susciter leurs engagements. D'après Huguet (2010 :p.4), ces profils de Kws « *ont besoin d'une abondance d'options, de choix et d'occupation* ». Leur proposer un élément de la rémunération flexible au détriment d'un autre, auquel ils sont peu sensibles, peut ne pas affecter leurs engagements affectif et normatif. C'est pourquoi les DRH devraient se servir de la rémunération flexible comme une variable d'action permettant d'offrir de plus larges possibilités ou options, entre lesquelles les cadres informaticiens pourraient choisir celles qui correspondent le mieux à leur situation personnelle et à leurs attentes individuelles, dans le but de disposer d'un package plus personnalisé. La personnalisation du package de la rémunération flexible peut constituer une solution efficace et efficiente qui permet de répondre à la diversité des attentes spécifiques de ces profils de Kws. La flexibilité du package de rémunération permet d'atteindre cet objectif. Selon Savigny (2006 : p.246) : « *sachant que la préférence accordée aux formes de la rémunération varie d'un salarié à un autre, une mise en place d'une politique de personnalisation est certainement un des enjeux d'avenir, en témoigne le développement des plans de cafétéria pour lesquels le salarié définit lui-même son niveau de couverture sociale. L'entreprise ne gagne pas en termes de réduction des coûts salariaux puisque la masse salariale est identique, mais elle assure la satisfaction des salariés à l'égard du mode de rétribution choisi. A l'avenir, la performance de l'entreprise sera de plus en plus déterminante dans la fixation de la*

rémunération globale de chaque salarié, mais ce dernier déterminera de plus en plus sous quelle forme il désire recevoir cette rémunération».

Dans cette perspective, les DRH peuvent introduire davantage de flexibilité dans leurs systèmes de rémunération en adoptant le principe de la rémunération "Cafétéria" ou à "la carte". Celle-ci est souvent sollicitée, notamment pour répondre aux objectifs de diversification et de personnalisation des modes de rétribution. Elle permet une gestion flexible proposant à certains profils de compétences des espaces de choix ou des simulations d'arbitrage entre les différents composants de la structure de rémunération globale, qui peuvent être choisis selon leurs attentes individuelles. Autrement dit, il s'agit de leur donner la possibilité de choisir les modalités de leur rémunération parmi un certain nombre d'options et selon certaines conditions, afin d'en définir leur propre "mix" de rémunération dans le cadre d'un package global (Soulie, 1997; Peretti, 2004 ; colle, 2006). De la sorte, les récompenses attribuées correspondront davantage à leurs préférences et à leurs attentes personnelles, et la rémunération flexible deviendra ainsi davantage personnalisée qu'individualisée (Cerdin & al., 2004). Grâce à ce mode de rétribution, les DRH disposeraient d'une variété de plans de rémunération flexible mieux adaptés aux attentes des différents profils d'informaticiens, ce qui dans un contexte d'asymétrie d'information, pourraient constituer non seulement un avantage concurrentiel pour retenir et engager ces ressources stratégiques, mais aussi une source d'économie sociale sur le plan fiscal et social (De beyssac & Peretti, 2000). Les DRH pourront concilier deux objectifs stratégiques qui se sont autrefois avérés diamétralement opposés : *l'attractivité* et *l'efficacité*. Si le premier objectif tend à maximiser la satisfaction des attentes diversifiées des cadres informaticiens, le second permet d'optimiser la politique de rémunération. Une telle politique a l'avantage de réduire la rigidité des organisations et de remplacer les modèles uniformes et lourds par des dispositifs flexibles et plus personnalisés favorisant la communication et la négociation plutôt que la coercition (De beyssac & Peretti, 2000). Même si la mise en place de tels plans de rémunération flexible serait de plus en plus sophistiquée, complexe et parfois même coûteuse, elle pourrait générer un retour sur investissement grâce au pouvoir de ces plans d'attirer et de retenir ce capital humain.

3) Investir dans le développement du capital humain

La troisième variable d'action sur laquelle les DRH devraient se concentrer pour établir une stratégie de rétention et de fidélisation mieux adaptée aux différents profils de cadres informaticiens est *la rémunération du développement personnel et professionnel*. En se fiant à leurs perceptions, cette variable d'action répond à une double attente : si l'attrait perçu à l'égard les *primes de formation* exprime une attente

en terme de *développement professionnel*, l'attrait relatif aux *prestations sociales et de loisirs* reflète une attente en matière d'*épanouissement personnel*. La rémunération du développement personnel et professionnel perçue ainsi revêt un aspect récompensatoire, non monétaire et symbolique, qui offre des avantages peu connus mais bien ancrés dans l'entreprise, pouvant représenter des preuves tangibles de son appréciation à l'égard des ressources méritoires (Trembaly, 2005). Cette variable d'action appelle les DRH à adopter les systèmes *Competency-based pay* qui jouent un rôle dynamique pour le *développement du capital humain*. Selon Paré et Tremblay (2000 :p.13) : « *investir de différentes manières dans le capital humain a un effet direct significatif sur l'engagement* ». Le défi serait pour les DRH de gérer d'une manière flexible les avantages attendus et les temps consacrés à la formation et au bien-être.

Tableau 6-6 : La politique de développement du capital humain

Besoins	Variables d'action	Dispositifs managériaux
Accomplissement professionnel	Formation	Développer la valeur et l'unicité du capital humain en enrichissant et en élargissant les répertoires des compétences : *Cerner les besoins de formation en fonction des attentes individuelles; *investir dans les processus d'apprentissage, les réseaux professionnels et les NTIC; *Encourager l'empowerment, l'autonomie.
Épanouissement personnel	Prestations sociales	Développer le réseautage social du capital humain : *Créer des espaces d'échange social en dehors de l'entreprise; *Proposer un package flexible de prestations sociales en fonction des attentes individuelles; *Permettre une gestion flexible du temps.

3.1) Investir dans le développement professionnel

L'intégration de la formation dans une politique de rémunération appelle les DRH à revisiter leurs perceptions des ressources humaines comme une charge salariale, et à les percevoir comme un capital intellectuel qu'il faudra faire fructifier et conserver pour créer un avantage compétitif durable (Parker & Wright, 2001:p. 73). D'après nos résultats, ces différents profils d'informaticiens s'identifient aux systèmes *Competency-based pay*, et font des *primes de formation* non pas un élément accessoire, mais une variable d'action importante de la structure rétributive attendue. Les DRH devraient lui réserver une place prépondérante dans leurs stratégies rémunératoires puisqu'elle participe en amont à financer le développement et l'amélioration des niveaux de compétences, et en aval à inciter au partage et au transfert des connaissances acquises (Cira & Benjamin, 1998). Néanmoins, ceci n'est

pas l'unique objectif derrière cet investissement. L'intérêt porté aux primes de formation véhicule l'intention de l'entreprise de reconnaître et de valoriser les profils de Kws dont elle dispose, et de les considérer comme une source d'efficacité et d'avantage compétitif (Lado & Wilson, 1994; Flanagan, 1996; Pfeffer, 1998). L'investissement dans la formation et le développement des compétences envoie un message exprimant la volonté de l'entreprise d'établir un contrat psychologique avec ses membres pouvant générer des comportements discrétionnaires (Tremblay & al., 2000). Dans cette perspective, les partisans de l'approche *Competency-based pay* ont fortement recommandé aux DRH de faire de cette variable d'action un facteur clé de succès, justifiant les investissements substantiels dans la formation et le développement (Crandall & Wallace, 1999) par des retours sur investissement en matière de créativité, de flexibilité, de productivité, de qualité et d'engagement organisationnel (Ingram, 1990; Pfeffer, 1998 ; Drucker, 2000 ; Al-Waqfi, 2003).

Les DRH soucieux de se doter et de conserver ces profils de salariés auraient tout intérêt à investir en formation pour répondre à leurs besoins d'accomplissement, en leur consacrant les moyens nécessaires en temps et en argent. Plusieurs mesures devraient être prises en accord avec les déterminants d'engagement liés aux caractéristiques spécifiques au *Knowledge work*. Les DRH ne devraient pas économiser d'efforts pour s'éloigner des modes classiques de formation basés sur de forts contenus théoriques. Au contraire, ils devraient les multiplier pour cerner les besoins de formation en fonction des attentes individuelles des différents profils de compétences, cibler les actions de formation et les diversifier selon les populations-types pour qu'il y ait une meilleure efficacité et efficacité, et par conséquent un retour sur investissement. L'effort de formation devrait être également orienté vers la création de processus dynamiques d'apprentissage, où les différents acteurs interagissent ensemble et échangent leurs savoirs, savoir-faire et expertise. De la sorte, les DRH pourront capitaliser ces ressources et en constituer un capital intellectuel ancré dans la technologie, les structures et les processus de l'organisation, dans le but de développer des compétences spécifiques décourageant les intentions de départ (Snell & al., 1999). Cet effort de formation devrait être consolidé par le développement d'un esprit d'ouverture sur les réseaux de professionnels qui représentent aujourd'hui les nouveaux référentiels et modèles de compétences, dictant les normes salariales et les valeurs d'éthique auxquelles se réfèrent les différents profils de Kws pour s'investir, voire s'engager envers l'entreprise (Thévenet, 2006). Sans oublier que les secteurs d'activités ou les domaines de compétence à forte intensité technologique, tels que les métiers informatiques, exigeraient des DRH de faciliter l'accès permanent de leurs cadres informaticiens aux NTIC, afin d'offrir à ceux-là de plus larges possibilités de maîtrise de leurs compétences actuelles et d'apprentissage de compétences nouvelles (Ledfort, 1995).

De telles pratiques permettent d'élargir les potentialités humaines et les opportunités d'évolution et d'ascension hiérarchique ou fonctionnelle. Grâce à de tels investissements en formation, les DRH pourraient développer les compétences individuelles et collectives de leur capital humain et les transformer en capital intellectuel (Snel & al., 1999), appelé aussi capital organisationnel (Ulrich, 1998), qui serait difficilement imitable par la concurrence et transférable ailleurs.

Si l'investissement en formation peut paraître insuffisant pour renforcer le faible engagement organisationnel constaté chez les profils de directeurs et de chefs de projets, les DRH pourraient élargir leur champ d'actions au concept de *rétribution globale* (Le Berre, 1993) et promouvoir les pratiques d'*empowerment* considérées comme une forme de reconnaissance non-monnaire (Tremblay & al., 2000). « Pour Porter (1962), les besoins d'estime et d'actualisation de soi étaient d'autant mieux satisfaits que les fonctions occupées étaient importantes » (Louart, 2002 :p.7). Les profils de Kws plutôt individualistes et "égocentriques" ont besoin de se sentir responsables et autonomes. Les DRH devraient ainsi leur accorder une plus grande marge de manœuvre, notamment dans la réflexion sur leur travail et la prise de décisions qui les concernent. Ils pourraient également leur élargir les champs d'intervention, comme la gestion de multi-projets ou de multi-groupes. De telles pratiques d'*empowerment* s'accordent bien avec leurs attentes d'*accomplissement*. Elles contribuent à augmenter la confiance et le contrat psychologique entre le manager et le collaborateur dont la relation avec l'engagement organisationnel s'est révélée très pertinente. En effet, Tremblay et al. (2000) ont mis en évidence le rôle déterminant des pratiques d'*empowerment* permettant à ces profils de se sentir importants, responsables, autonomes, libres de mettre à profil leur créativité et leurs compétences au travail sont particulièrement efficaces pour stimuler leur engagement affectif. À l'instar du modèle de rétention des Kws retenu par Kinneer et Sutherland (2000), la *liberté d'agir*, la *reconnaissance monétaire*, l'*accès aux pôles de technologie* et les *opportunités de développement* permettent de satisfaire les besoins d'accomplissement personnel, d'individualisation et d'indépendance des Kws. De même, l'importance de "l'autonomie/l'indépendance" comme point d'ancrage a un impact significatif constant sur l'implication organisationnelle de différents profils de Kws (Herrbach & Mignonac, 2001). Dès lors, les DRH devraient prêter attention à tous ces attributs relatifs aux caractéristiques spécifiques du travail des Kws, et qui sont largement reconnus comme des facteurs importants dans les stratégies de rétention et de fidélisation de ces profils de compétences (Kinneer & Sutherland, 2000 ; El Akremi & Trabelsi, 2003 ; Horwitz & al., 2003 ; Sutherland & Jordaan, 2004).

3.2) Investir dans le développement personnel

Le recours aux prestations sociales et de loisirs dans le cadre d'une stratégie de rétention et de fidélisation des Kws peut paraître utopique dans la mesure où de nombreuses recherches antérieures sur la question ont "quasi" certifié l'inefficacité des avantages divers, dont les prestations sociales, sur l'engagement organisationnel des Kws, au point de les qualifier de pratiques traditionnelles de rétention (Kinnear & Sutherland, 2000 ; Castagnos & Le berre, 2001 ; El Akremi & Trabelsi, 2003 ; Horwitz & al., 2003). Cette conclusion est désormais remise en cause par des recherches plus récentes qui ont démontré la sensibilité des Kws envers certains avantages plus que d'autres. Les *attentes individuelles* et les *variables sociodémographiques* ou de *personnalité* jouent ici un rôle déterminant dans l'attractivité perçue de tels ou tels avantages (Herrbach & Mignonac, 2001 :p.12). En effet, si par exemple les attentes à l'égard des régimes complémentaires ou sur-complémentaires de retraite et de prévoyance sociale sont généralement associées aux seniors, celles relatives aux prestations sociales et de loisirs sont souvent exprimées par les juniors représentant *la génération Y*. D'après nos conclusions, le jeune âge de la majorité des cadres informaticiens et leur statut familial¹⁶⁶ peuvent influencer l'attrait particulier attribué aux prestations sociales et de loisirs, appelant les DRH à s'intéresser de près à cette variable d'action et à lui consacrer une gestion flexible des différents avantages sociaux qu'ils peuvent proposer, ainsi que du temps libre, dans le but d'améliorer la qualité de vie hors travail, et donc le plaisir de travailler.

Face à la diversité et à la pluralité des attentes individuelles, une gestion flexible des avantages divers, et notamment des prestations sociales et de loisirs, semble mieux appropriée pour une population de cadres informaticiens de la région parisienne. Herrbach et Mignonac (2001 :p.12) ont jugé important que les pratiques améliorant la qualité de vie par exemple, soient en congruence avec les attentes individuelles des Kws, en vue de développer leur implication organisationnelle. En décrivant les Kws comme les salariés les plus précieux, ces auteurs ont même proposé de les "*chouchouter*" en mettant à leur disposition de multiples services (pressing, coiffeur, garde d'enfant, salles de sport, etc.). L'attractivité pour ces prestations sociales est devenue si intense que les DRH les plus prévoyants les ont exploitées à leur profit en transformant certains avantages, tels que les voyages, les excursions, les salles de sport, les clubs privés, en des espaces d'échange, pour renforcer la cohésion sociale et l'identité organisationnelle. En effet, l'adhésion à un réseau social ou à un club "sport et travail", le partage des connaissances dans un cercle de qualité, ou des moments de

¹⁶⁶ Statut familial désigne le statut conjugal et les enfants à charge. Ces deux derniers sont des variables discriminantes mais n'ont pas d'impact significatif sur l'engagement organisationnel des répondants.

détente parmi un groupe de pairs, peuvent créer des contacts intéressants, développer une complicité avec les collègues et tisser des liens forts d'engagement.

C'est en fonction du degré de soin et d'attention que l'entreprise peut porter aux jeunes cadres, et leur croyance d'être soutenus et considérés par elle, qu'ils se sentent le plus redevables vis-à-vis d'elle, en lui témoignant un plus fort engagement affectif (Guerrero & Herrbach, 2005 :p.4). D'après ces auteurs, le mieux est de proposer un environnement de soutien et de prestige. Vue dans cette perspective, la rémunération du développement personnel et professionnel peut offrir des *outils de socialisation* à l'intention des cadres informaticiens les plus engagés et des *symboles de confort et de prestige* aux directeurs et chefs de projets les moins enclins à l'engagement organisationnel. Ce large éventail de prestations sociales permet au DRH des entreprises françaises d'envisager une variété de stratégies de rétention et de fidélisation spécifiques selon les différents profils de compétence. L'objectif d'une gestion flexible est de proposer à ces derniers des espaces de choix en leur donnant la possibilité de personnaliser leur propre *package de rémunération* (Cerdin & al., 2003; Govindasamy, 2009). Les stratégies axées sur le soutien organisationnel nécessitent un management de proximité et une harmonie entre vie privée et vie au travail.

L'attractivité envers les prestations sociales et ses effets sur l'engagement sous-entend un intérêt manifeste à l'égard de la vie privée ou familiale. Dès lors, des suggestions sur l'équilibre entre la vie privée et la vie au travail dans une optique d'harmonisation s'imposent et notamment à l'encontre de situations d'empiètement de l'une sur l'autre (ce qui était autrefois décrit comme un état d'engagement au travail). D'après les études les plus récentes, il s'agit de deux vies, sphères ou domaines interdépendants, voire indissociables. Selon Tremblay et al. (2011), « *les divers milieux de temps de socialisation constituent un système composé de sous-systèmes, à savoir professionnel, familial, parental, personnel et social qui sont d'une part autonomes, et d'autre part étroitement liés* ». Thévenet (2003 :p.1092) y voit l'engagement via une relation complémentaire : « *le plaisir de travailler est fonction de ce qui se vit ailleurs, dans différentes logiques : le travail compense ce qui se passe à l'extérieur, se marie harmonieusement avec une étape de la vie, permet éventuellement de briller et de se promouvoir à l'extérieur. Le hors-travail n'a jamais été aussi nécessaire pour comprendre le travail* ». Cette alchimie entre le travail et "hors-travail" conduit souvent à l'accomplissement personnel. Les DRH devraient veiller au respect de leurs cadres salariés, de leur temps et de leur bien-être sans empiéter sur leur vie privée (Tremblay, 2009). Ils devraient procéder à une gestion flexible du temps à travers laquelle ils proposeraient à certains profils de cadres des plages horaires de leurs crédits temps libre, afin qu'ils puissent s'adonner à des obligations familiales ou à des activités de loisirs ou à des formations. Les cadres informaticiens, et notamment

les directeurs ou chefs de projets au milieu ou en fin de carrière, pourraient disposer d'une liberté de choix des horaires de travail, en vue de renforcer leur confiance et d'augmenter leur efficacité. De tels outils de socialisation peuvent être perçus comme des marques de considération et de soutien organisationnel impliquant un plus fort engagement organisationnel.

4) Repenser les critères d'évaluation du travail intellectuel

La quatrième variable d'action représentant un autre enjeu de taille dans une stratégie de rétention et de fidélisation des Kws est la mise en place d'un système d'évaluation du travail intellectuel (Ledford, 1995). Là aussi les conclusions tirées sont d'un apport incontournable pour la compréhension des attentes des cadres informaticiens en matière de *Competency-based pay*. Ces derniers affichent clairement une aversion pour les critères classiques tels que la qualification, l'ancienneté et la fidélité qui d'ailleurs n'ont aucun impact sur l'engagement organisationnel. Ceci rejoint le constat fait par Castagnos et Le Berre (2001 :p.18) dans un contexte français selon lesquels : « *les mécanismes d'ajustement des salaires fondés sur des critères d'ancienneté, de négociations collectives et de considérations sociales ont assez légitimement acquis une réputation de vétusté* ». Il apparaît d'après ces mêmes conclusions que ces profils de cadres s'attendent au contraire à des critères tenant compte de *la valeur marchande* de leurs compétences sur le marché de l'emploi, et de *la valeur ajoutée* qu'ils rapportent à l'entreprise grâce à leurs performances au travail. La pertinence d'un tel enseignement est double : d'une part, il s'inscrit dans la continuité des études récentes appelant les DRH à disposer à la fois d'un système de rémunération des compétences et d'un autre pour la rémunération des performances, et à repenser les critères d'évaluation en les adaptant à la nature tacite et intangible du *Knowledge work*" et aux compétences non observables et non mesurables des Kws (Ledford, 1995; Lawler, 1996; Drucker, 1999; Schuster & Zingheim, 2005). Et d'autre part, il contribue dans l'asymétrie d'informations sur les attentes insoupçonnées des cadres informaticiens (Castagnos & Le Berre, 2000) à éclairer les DRH sur les critères les mieux perçus et leur impact positif sur l'engagement affectif.

Tableau 6-7 : La politique d'évaluation du *Knowledge work*

Besoins	Variables d'action	Objectifs
Sentiment d'équité externe	Évaluation des compétences	Valoriser les compétences au travail : *Adopter des critères en adéquation avec les compétences réelles et évolutives; * Définir un référentiel compétence qui tient compte des compétences distinctives et de leur valeur marchande.
Sentiment d'équité individuelle et de justice procédurale	Évaluation des performances	Valoriser les performances au travail : *Fixer des critères recentrés sur le pilotage des performances individuelles vers les besoins organisationnels et les objectifs stratégiques (la valeur ajoutée); *Mettre en place une politique d'information et de communication des critères servant à l'évaluation des performances.

4.1) Évaluer les compétences selon la valeur marchande

À en croire Ledford (1995) : « rémunérer les Kws pour leurs compétences soulève des problèmes uniques de conception ». Ce qui n'est pas sans conséquence sur l'évaluation des compétences qui implique deux véritables dilemmes aux DRH : d'une part, la méfiance à l'égard de la définition des critères individualisant puisque certains auteurs ont pointé du doigt l'individualisation des rémunérations au risque d'affecter l'équité interne et le climat social (Pfeffer, 2001); et d'autre part, la nature cognitive, intangible, variée, non routinière et pleine d'incertitude du travail intellectuel rendant très difficile la définition et la mesure des compétences qui sont souvent non observables, non mesurables et spécifiques pour un métier ou une activité de *Knowledge work* (Ledford, 1995). La question qui s'est dès lors posée fut : comment payer ces profils de Kws pour leurs savoirs, connaissances et compétences plutôt que pour leurs emplois? Les cadres informaticiens de la région parisienne souhaitent que leurs compétences au travail soient reconnues et valorisées en fonction des critères *d'exigences requises rattachées à la fonction ou à la mission, à la contribution, à la valeur marchande et à l'expérience professionnelle*. Les DRH des entreprises françaises devraient s'en inspirer dans la conception de leur système d'évaluation pour une double raison : tout d'abord, ces critères s'approchent dans une large mesure de ceux adoptés dans les plans *Competency-based pay* qui ont mis l'accent sur la valorisation des compétences selon une approche dynamique et non pas statique, c'est-à-dire en fonction de l'acquisition, du développement, du renouvellement et même du partage des compétences (ce qui explique pourquoi la formation prend une place prépondérante dans la rémunération des Kws). Ensuite, outre le fait qu'ils sont conçus en se basant sur une revue de la littérature spécialisée, ces critères sont testés auprès d'une population de cadres informaticiens; leurs effets

sur l'engagement affectif sont donc démontrés. Ils renseignent les DRH sur l'importance de tenir compte des *contributions individuelles* et des *expériences professionnelles*, et de les évaluer en fonction des *exigences de la clientèle* et des *objectifs organisationnels*.

Les critères d'évaluation retenus sont importants aux yeux des cadres informaticiens et interviennent à un moment ou à un autre dans la valorisation de leurs compétences. À l'embauche, les profils de Kws en herbe se réfèrent souvent à l'adéquation entre les exigences requises et leurs qualifications. Les plus expérimentés négocient leurs rémunérations non seulement en fonction de ce dernier critère, mais aussi en tenant compte de la valeur marchande de leur capital expertise, acquis à travers les expériences professionnelles passées. Au cours d'une carrière, les potentialités humaines de ces profils de Kws évoluent grâce à l'acquisition de nouveaux savoirs et à la maîtrise de nouvelles compétences, méritant une reconnaissance. La reconnaissance des contributions est ainsi importante, notamment pour ceux qui ont atteint leurs objectifs de performance. Il est important que ces critères reconnaissent les compétences acquises et les valorisent au "prix" du marché de l'emploi, autrement dit selon leur *valeur marchande*. À défaut de quoi les DRH pourraient les voir partir au profit de la concurrence (Crandall & Wallace, 1999).

Dans un contexte de rareté et de volatilité de certains profils de Kws, ce risque est d'autant plus important que les pratiques de benchmarking sont devenues très courantes. Toutefois, cette liste de critères n'est pas exhaustive, ni spécifique aux métiers informatiques, mais elle transmet un message aux DRH selon lequel l'évaluation des compétences n'obéit plus uniquement aux exigences de la fonction, ou de la mission, mais aussi au développement des compétences au fil du temps et à leur valeur sur le marché de l'emploi. La définition des compétences des Kws n'obéit pas non plus à des blocs de compétences prédéterminés; les spécificités peuvent varier sensiblement d'une mission à une autre, d'une entreprise à une autre (Ledford, 1995). Les DRH devraient évaluer les compétences en fonction de leurs capacités à répondre aux exigences de la clientèle et aux objectifs stratégiques. C'est pourquoi certains auteurs militent en faveur de la coexistence des plans de rémunération des compétences et des systèmes de rémunération des performances dans une approche de *Competency-based pay* (Ledford, 1995; Lawler, 1996).

4.2) Évaluer les performances selon la valeur ajoutée

Au regard des conclusions tirées, les cadres informaticiens attachent une importance capitale à *la valorisation de leurs compétences en fonction de la valeur ajoutée*. Ils souhaiteraient même que de telles performances soient récompensées en fonction

de l'atteinte de leurs objectifs tels que *la satisfaction de la clientèle, le respect des délais, et la réalisation des projets*. De tels critères sont perçus comme si importants que les trois méthodologies d'équations structurelles convergent quant à leur effet positif et significatif sur l'engagement affectif de ces profils de Kws. La nécessité d'évaluer les performances individuelles et collectives selon *la valeur ajoutée* procurée à l'entreprise est née d'une prise de conscience de l'importance des attentes en matière de valorisation du capital humain, devenu de nos jours l'actif stratégique des entreprises compétitives, mais aussi des besoins de reconnaissance des contributions à la performance organisationnelle. Selon Lawler (2001), grâce à la prolifération des NTIC, les profils de Kws ont acquis une notoriété remarquable et un rôle déterminant dans la construction d'un avantage concurrentiel durable. Le recentrage sur le cœur des métiers amène inéluctablement les DRH à reconsidérer la logique d'évaluation des emplois et à repenser les critères qui en découlent. Désormais, la valorisation des compétences comme une base d'évaluation constitue une avancée importante en matière de rémunération des Kws, voire même un soulagement du fardeau de la hiérarchie. Leur traduction en des résultats attendus semble également être le meilleur moyen pour déterminer la valeur ajoutée qu'ils apportent à l'entreprise. La mise à l'épreuve de ces discours théoriques face à la réalité de notre terrain de recherche, et leur congruence aux conclusions tirées sont d'un apport incontournable en terme de validité de la recherche et de praticité des résultats obtenus.

Ces résultats peuvent servir de balises pour orienter et guider les DRH vers davantage de pertinence. Ils leur apportent un enseignement majeur. Sachant que les attentes à l'égard d'un système d'évaluation des performances équitable, incitatif et motivant est au cœur des préoccupations des Kws (Smith et Rupp, 2004), et des cadres informaticiens en particulier, les DRH devraient prêter davantage d'attention aux choix des critères d'évaluation impactant directement sur les rémunérations. En effet, dans le cadre d'une stratégie de la rémunération globale, les DRH devraient piloter les comportements des Kws vers les besoins organisationnels et les objectifs stratégiques en leur communiquant l'enjeu derrière des critères basés sur les résultats tels que la création d'un nouveau produit, la satisfaction de la clientèle, la qualité des services, la valeur du travail en équipe, le partage du savoir (Schuster et Zingheim, 1993). Smith et Rupp (2004) ont critiqué les DRH qui font régner le flou et le mystère autour des systèmes d'évaluation dans le but de rémunérer les Kws d'une manière arbitraire. Au contraire, c'est dans l'intérêt de ces deux partis que la rémunération des performances clairement exposée et reconsidérée en fonction des critères d'évaluation mutuellement acceptables suscite à la fois l'engagement organisationnel des Kws et la performance des entreprises.

La communication des informations sur les critères de mesure liant l'évaluation des performances aux systèmes de récompenses, permet aux Kws de connaître concrètement l'impact de leurs contributions sur les résultats de l'entreprise, et d'apprécier les rémunérations perçues en fonction de cela. Pour Al-Waqfi (2003 :p.97), plus ces profils de Kws sont impliqués dans l'administration du plan *Competency-based pay*, plus celui-ci est considéré comme juste et équitable, et plus l'engagement organisationnel est fort. Le système d'évaluation des performances basés sur le mérite individuel est un instrument utile et efficace pour les entreprises et les Kws (Quinn & al. 1996 :p.25) puisque la reconnaissance du mérite de ces derniers à travers des critères d'évaluation équitables, les motivent à adhérer volontairement aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise et à contribuer davantage à la création de valeur ajoutée (Pfeffer & Davis-Blake, 1992). Dès lors, le sentiment d'équité est une exigence de base dans la perception des critères d'évaluation et dans l'explication de leurs effets sur l'attitude de satisfaction et le comportement d'engagement organisationnel.

5) Concilier l'équité individuelle et l'équité professionnelle

La prédominance de l'équité professionnelle par rapport à l'équité individuelle, et son influence sur l'engagement normatif des cadres informaticiens fait passer un message clair aux DRH des entreprises françaises. Il s'agit de l'émergence d'un nouvel ordre qui ne s'établit plus dans leurs "*boîtes noires*", mais plutôt selon les attentes et normes professionnelles. Les DRH devraient ainsi s'informer sur les attentes individuelles de ces différents profils d'informaticiens, mais aussi sur les normes professionnelles régissant les métiers informatiques et les stratégies concurrentielles établies par les entreprises "*leader*" sur le marché de l'emploi. Le recours à des références communes liées aux "*nouvelles professions*", tel que constaté dans une population d'informaticiens de la région parisienne, pour la comparaison du ratio Contribution/Rétribution, éclaire les DRH sur les nouvelles règles salariales à respecter, conciliant l'équité individuelle et l'équité externe. D'après Cofsky (1993), le défi de l'approche *Competency-based pay* est en effet de récompenser la performance individuelle et collective au sein de l'entreprise en accord avec la perception de l'équité professionnelle (Cofsky, 1993). Pour relever ce défi, les DRH sont face à une double exigence : abandonner le principe d'égalité au profit de celui d'équité individuelle pour les profils de cadres informaticiens, sans oublier de se conformer aux exigences du marché de l'emploi et aux pratiques de benchmarking pour retenir et fidéliser les profils de directeurs et chefs de projets les moins enclins à l'engagement organisationnel.

Tableau 6-8 : La politique de l'équité rémunératoire

Besoins	Variabes d'action	Dispositifs managériaux
Reconnaissance des attentes rémunératoires dans l'entreprise.	Equité individuelle	Rémunérer les compétences distinctives d'une manière différentielle : *Mettre en place un système de rémunération individualisé et personnalisé ; *Assurer la congruence entre les récompenses reçues et les récompenses attendues.
Valorisation de leurs compétences.	Equité professionnelle	Rémunérer les compétences stratégiques d'une manière compétitive : *Offrir des packages rémunératoires compétitifs pour faire face aux pratiques de benchmarking; *Véhiculer une réputation de leader sur le marché de l'emploi.

5.1) De l'égalité à l'équité individuelle des systèmes rémunératoires

La perception par les cadres informaticiens de l'équité individuelle à l'égard du système de rémunération (Peretti & al., 1995; Cerdin & al. 2000), et son impact sur l'engagement affectif est un résultat qui devrait être vu par les DRH comme une condition nécessaire, mais insuffisante pour développer l'engagement organisationnel d'une population plus élargie d'informaticiens selon les différentes catégories socioprofessionnelles : *cadres* et *directeurs*. Quand il s'agit d'une population de cadres, l'équité individuelle est une condition nécessaire parce qu'elle est souvent privilégiée à l'égalité, du fait que ces cadres s'attendent à être valorisés, reconnus et surtout différenciés pour leurs contributions (Dickinson, 2006). Il apparait que l'équité légitime les règles de rétribution, souhaitées individualisées et personnalisées, alors que l'égalité tend plutôt vers l'uniformisation, la généralisation et la standardisation des systèmes de rémunération (Thompson & Heron, 2005; Lattes & al., 2007). Pour la rétention et la fidélisation de ces "*cols blancs*", les DRH devraient ainsi transgresser le principe d'égalité en faveur de celui d'équité, afin de tenir compte des attentes individuelles. Néanmoins, la perception de l'équité individuelle apparait aussi comme une condition insuffisante, du fait que ces cadres informaticiens semblent non seulement centrés sur leurs attentes individuelles, mais aussi sur leurs attentes professionnelles. La perception de l'égalité entre leurs ratios Contribution/Rétribution avec ceux de leurs pairs et partenaires génère chez ces profils un sentiment d'équité professionnelle, expliquant leur engagement normatif.

Cependant, le faible degré d'engagement organisationnel des directeurs et chefs de projets très expérimentés devrait inquiéter les DRH et les inviter à mettre l'accent sur

les variables d'action rémunératoires observées, en vue de renforcer leur attachement affectif et de réduire leur intention de départ volontaire. De tels objectifs exigent des DRH d'être à l'écoute des attentes personnelles et professionnelles de ces profils de Kws (Gutiérrez-Martinez, 2006). Les résultats de notre enquête renseignent sur les variables d'action sur lesquelles les DRH devraient agir en priorité pour mettre en place leurs stratégies de rétention et de fidélisation.

Dans cette perspective, pour que la relation entre l'équité individuelle et l'engagement affectif soit bien établie, il est nécessaire que les DRH reconnaissent les efforts et les investissements consentis au travail à travers une *rémunération flexible* basée sur la valorisation des compétences et la rétribution des performances au travail. Il est également nécessaire qu'ils participent, via la *rémunération du développement personnel et professionnel*, à son intégration et à sa progression en offrant à cette population d'informaticiens des *avantages sociaux distinctifs* de l'image de l'entreprise, et des *processus d'apprentissage spécialisés* au sein de celle-ci. Les DRH devraient prêter attention à *l'équité du système d'évaluation* du travail intellectuel selon des critères individualisés et plutôt d'ordre qualitatif est aussi une condition nécessaire pour mesurer équitablement les performances au travail et satisfaire les attentes des cadres informaticiens. Quant à la *rémunération irréversible*, pour remédier à son inefficacité sur l'engagement normatif, Crandall et Wallace (1999) ont suggéré un ajustement périodique de la rémunération fixe à la lumière des mouvements du marché de l'emploi. Celle-ci représente ainsi la juste valeur des compétences sur le marché de l'emploi. À défaut, les Kws ayant acquis une certaine expertise, et dont le salaire de base demeure au niveau initial, constituent une cible privilégiée pour les entreprises concurrentes. L'ensemble de ces variables d'action pourrait réconcilier la reconnaissance professionnelle et l'épanouissement personnel.

5.2) Du pouvoir de l'entreprise au pouvoir du marché de l'emploi orienté vers l'équité professionnelle

La rémunération autrefois fixée au gré des DRH et des conventions collectives, obéit aujourd'hui à la loi du marché et aux normes d'éthique de la profession, surtout lorsque l'objectif est d'attirer et de retenir différents profils de cadres informaticiens. Sachant que ces profils de Kws sont l'actif stratégique sur lequel reposent les entreprises, particulièrement les SSII, la demande incessante de celles-ci pour se prévaloir de ce capital humain donne au marché de l'emploi et au secteur informatique un pouvoir puissant dans la détermination de la valeur du travail. Cette demande disproportionnée par rapport à la rareté de tels profils de compétences fait de la valeur marchande la nouvelle donne sur laquelle repose la plupart des décisions salariales. Même les politiques et stratégies rémunératoires se

prêtent, de ce fait, à des pratiques de *Benchmarking* de plus en plus fréquentes. Les DRH qui sollicitent les services des cadres informaticiens sont conscients de la nécessité de "marchander" et de mettre le "prix" pour les retenir tout en veillant à transformer leurs contributions en des retours sur investissements (Lawler, 2001). À défaut, le turn-over excessif constaté au sein de la population des professionnels de la TI constitue une menace chronique qui guette la compétitivité de l'entreprise (Paré & al. 2001). Il est de plus en plus problématique quand il touche la catégorie du "*Top Management*", tels que les directeurs et chefs de projet expérimentés¹⁶⁷ affichant d'après nos résultats d'enquête une forte mobilité, et par conséquent un très faible engagement organisationnel par rapport à leurs confrères cadres.

Les DRH devraient dans ces circonstances mettre au point une stratégie de rémunération plutôt axée sur l'équité professionnelle. D'après Diaz et Gomez-Mejia (1997) ce type de stratégie est davantage sollicité dans les entreprises à forte intensité technologique. Les DRH qui emploient un personnel cadre de la TI, en général, ont intérêt à envisager des stratégies de rétention et de fidélisation suffisamment flexibles pour réagir rapidement à « la guerre des talents » (Tremblay & al. 2001). Dans ce sens, certaines recherches ont affirmé que les DRH qui attribuent une rémunération plus élevée que celle exigée par le marché, peuvent s'attirer les meilleurs profils, et s'attendre en contrepartie à de meilleurs résultats financiers (Ledford, 1995; Al-Wafqi, 2003). Une telle stratégie peut conférer à l'entreprise la réputation de leader sur le marché, et constituer une variable d'action plus attractive, motivante, et plus à même de retenir les Kws (Horwitz & al., 2003; Sire & Tremblay, 2003). Un tel objectif ne peut être atteint que lorsque ces systèmes de rémunération sont perçus comme équitables et parmi les meilleurs sur le marché de l'emploi. C'est pourquoi certaines entreprises, notamment américaines ou britanniques, ont développé des stratégies orientées vers le marché, en privilégiant l'équité externe au détriment de l'équité interne, afin d'éviter les départs volontaires de certains profils de compétences fortement recherchés par la concurrence. Les entreprises françaises, d'abord réticentes à l'égard de cette stratégie axée sur l'équité externe, ne pouvaient plus ignorer les politiques de rémunération menées par leurs concurrentes sur certains profils de compétences, tels que ceux des directeurs ou chefs de projets (Sire & Tremblay, 2000 :p.22). Certes, elles ont entamé une marche prudente vers l'individualisation de la rémunération qui prend aujourd'hui de plus en plus d'assurance auprès des cadres informaticiens. Les augmentations individualisées des salaires ou des primes variables au mérite sont devenues des pratiques de plus en plus courantes qui commencent à démontrer leur efficacité auprès d'une catégorie professionnelle de cadres (De Beyssac & Peretti, 2000). Cependant, il apparaît d'après

¹⁶⁷ Rappelons qu'il s'agit plus précisément des directeurs ayant plus de 18 ans d'expérience professionnelle avec une forte prépondérance à la mobilité et appartenant en majorité à des SSII de taille moyenne (50-250).

nos résultats que de telles stratégies d'individualisation sont très peu adaptées à une population de directeurs (DSI) et chefs de projet pour réussir à les retenir et fidéliser. De Beyassac et Peretti (2000) voient dans la rémunération flexible "à la carte" une bonne solution pour pouvoir concilier l'équité individuelle et professionnelle. Sire et Tremblay (2003 :p. 1281) proposent de tenir compte de la référence au marché externe uniquement pour certaines catégories d'emplois et dans une certaine limite. Les DRH devraient envisager des stratégies segmentées distinguant les profils de cadres de ceux des directeurs et chefs de projet, plutôt que de les uniformiser.

De nombreux travaux antérieurs se sont intéressés à l'étude de la rémunération des travailleurs tels que les commerciaux (Darmon, 2000), les dirigeants d'entreprise (Magnan & al., 2000), les professionnels de TI (Berrebi-Hoffmann, 2006) et à la compréhension des déterminants de leur engagement organisationnel (Kinnear & Surtherland, 2000 ; Herrbach & Mignonac, 2001 ; El Akremi & Trabelsi, 2003 ; Gutiérrez-Martinez, 2006 ; Trabelsi & Le Berre, 2009). Toutefois, à notre connaissance, les attentes spécifiques de cette population de travailleurs ayant les profils de directeurs et de meneurs de projets n'ont pas été explorées, notamment dans un contexte français. Il serait ainsi intéressant, dans la continuité de la présente recherche, d'approfondir dans une perspective future l'étude des variables d'action de la rémunération globale, afin de déterminer les plus efficaces sur le développement de l'engagement organisationnel des DSI ou des chefs de projets. et suggérer des stratégies de rétention et de fidélisation plus personnalisées.

Conclusion du chapitre 6

Après triangulation des résultats, de la *structure octodimensionnelle* représentant les attentes à l'égard des composants de la rémunération globale, seuls le *package de rémunération flexible*, la *rémunération du développement personnel et professionnel* et la *rémunération irréversible* sont les variables d'action qui ont à la fois un pouvoir attractif et incitatif de l'engagement organisationnel des cadres informaticiens. Même si la structure tridimensionnelle de l'engagement est validée, ces profils de Kws ont un très faible attachement instrumental. Ils semblent en revanche développer un engagement affectif et normatif fortement influencé par la rémunération flexible et la rémunération du développement personnel et professionnel. Toutefois, la rémunération irréversible tend à influencer négativement le sentiment du devoir moral des Kws. Abordée dans sa globalité, l'évaluation du Knowledge work représente une variable d'action efficace sur l'engagement normatif des cadres informaticiens, mais sans perdre de vue sa *structure tridimensionnelle* qui révèle un intérêt particulier à l'égard des critères d'évaluation de la performance suivit par ceux d'évaluation des compétences. Enfin, de la structure "*pentadimensionnelle*" représentative de la gestion rémunératoire, seule l'équité professionnelle est une variable d'action très significative pouvant agir positivement sur l'engagement normatif, mais très faiblement sur l'engagement calculé. Ces résultats ont le mérite d'être accrédités par trois méthodologies, ce qui soutient la fiabilité et la validité des apports de cette recherche.

Cette recherche nous renseigne sur les variables d'action ayant un pouvoir à la fois attractif et incitatif de l'engagement organisationnel de certains profils de Kws. Premièrement, l'attrait envers la *rémunération flexible* est ici interprété selon trois attitudes : tout d'abord, une préférence pour une rémunération variable, incertaine et étroitement liée à la performance au travail. Ensuite, une préférence pour la diversité et la pluralité des composants de la rémunération flexible. Enfin, une aversion pour les augmentations individualisées de la rémunération fixe. Deuxièmement, cette aversion pour la *rémunération fixe* s'est confirmée à travers le faible pouvoir attractif de la rémunération irréversible. Du fait de son caractère fixe et obligatoire, cette variable d'action, rassemblant aussi bien la rémunération fixe que les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance sociale, jouit d'une faible notoriété. Troisièmement, l'attrait pour la *rémunération du développement personnel et professionnel* révèle un besoin prononcé d'accomplissement personnel chez les Kws, dont la satisfaction se ressente de la formation et des prestations sociales. Quatrièmement, l'importance attribuée à *l'évaluation du travail intellectuel* confirme les attentes des Kws en matière de rémunération des performances évaluée selon des critères mieux appropriés à la mesure de leurs compétences et performances au travail. Enfin,

L'acceptation d'une *gestion rémunératoire* passe par la perception de l'équité professionnelle du système de rémunération, qui se réfère aux pairs et partenaires, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Cette variable d'action exprime l'importance d'être valorisés et reconnus à l'échelle de la profession.

Au-delà de leurs apports théoriques, les conclusions de cette thèse permettent certaines implications managériales. Tout d'abord, elles nous renseignent sur les attentes multidimensionnelles à l'égard de la rémunération globale et des effets distincts de ces cinq variables d'action sur l'engagement organisationnel des jeunes cadres informaticiens. Pour développer simultanément les dimensions *affective et normative* de l'engagement organisationnel, les DRH devraient proposer d'une part un package de rémunération flexible, et d'autre part une rémunération centrée sur le développement du capital humain. Si la première variable d'action constitue une forme rémunératoire monétaire, incitative et motivante, dont l'objectif est de répondre au besoin de reconnaissance de ces cadres, la seconde variable d'action représente une rémunération symbolique et non-monétaire participant au développement personnel et professionnel. Pour renforcer *l'engagement affectif*, les DRH devraient assurer une relation adéquate entre l'évaluation du travail intellectuel et la rémunération des performances. La clé serait la valorisation des compétences des Kws et la reconnaissance de leurs performances à travers des critères mieux adaptés aux spécificités du *Knowledge work*. Pour accroître *l'engagement normatif*, les DRH devraient mettre en place une politique d'individualisation des rémunérations irréversibles axée sur l'équité externe. Une rémunération au mérite tenant compte de la valeur marchande sur le marché de l'emploi, et des régimes supplémentaires compétitifs face aux pratiques de Benchmarking sont des outils persuasifs empêchant les cadres informaticiens d'aller ailleurs. Enfin, *l'engagement calculé* est faiblement influencé par les variables d'action : package de rémunération flexible et équité professionnelle. Les DRH ont tout intérêt à maintenir l'engagement calculé à ce faible niveau du fait que les cadres informaticiens restent membres de l'entreprise, contraints par l'absence d'alternatives perçues. Par conséquent ils peuvent ressentir « *un sentiment de frustration qui débouchera sur des comportements au travail inadéquats* » (Bentein & al., 2004 :p.2). Au contraire, l'engagement affectif se traduit par une attitude positive générant des comportements discrétionnaires (Tremblay & al., 2000), et l'engagement normatif s'exprime par un sentiment de loyauté et de devoir moral, qui certes ne recèle pas le même enthousiasme que le premier, mais renseigne sur l'acceptation d'un contrat psychologique favorisant l'internalisation des objectifs et des valeurs de l'entreprise (Meyer & Herscovitch, 2001). Donc, les DRH devraient s'inspirer fortement des apports de cette recherche pour établir des stratégies de rétention mieux adaptées à ces profils de Kws.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'engagement organisationnel des *Knowledge workers*, ressources rares et volatiles, a préoccupé divers disciplines dont la GRH. Ce concept est devenu aujourd'hui un défi stratégique pour les entreprises les plus performantes qui ont pris conscience que ce *capital humain*, bien particulier, est le principal déterminant de leur succès organisationnel. Paradoxalement, assumant des métiers autonomes de prestations de services intellectuels, et conscients de leur centralité au cœur des sphères décisionnelles, ces *Knowledge workers*, à forte valeur marchande, adoptent une stratégie de "marketisation" de leurs compétences qui les rend « rebelles » aux pratiques d'intéressement les plus attrayantes. Si la rémunération constitue pour eux le premier motif d'adhésion à une organisation, elle peut aussi, à *contrario*, être une bonne cause de retrait et de départ volontaire si elle ne correspond pas à leurs attentes individuelles. Dans ce contexte d'une société de savoir fragilisée par la rareté et la volatilité de ces acteurs stratégiques, il y a exigence de choix de pratiques rémunératoires en phase avec leurs attentes, et suffisamment attrayantes pour les gérer, les retenir et les fidéliser à l'entreprise.

Cette recherche propose une lecture explicite de l'approche Competency-based pay qui met l'accent sur le rôle stratégique de la structure de rémunération globale, et le redéploiement de ses composants et de ses modalités d'évaluation et de gestion comme variables d'action susceptibles de répondre au mieux aux attentes des Knowledge workers, en vue de développer leur engagement organisationnel.

La problématique ainsi posée a requis le fait de structurer cette thèse en six chapitres répartis équitablement entre deux parties théorique et pratique.

La première partie théorique a présenté le cadre conceptuel de chacun des concepts-clé, les *Knowledge workers*, l'engagement organisationnel, et l'approche *Competency-based pay*, avec la mise en évidence des relations qui existent entre eux, en vue d'esquisser le modèle final de la recherche.

Dans le **chapitre 1**, une argumentation théorique a été bâtie en remontant aux origines du concept de *Knowledge workers* et sa complétude avec les approches "Resource-based" où ceux-ci sont perçus comme *actifs stratégiques*, "Knowledge-based" qui reconnaît le caractère *tacite et explicite* de leurs connaissances, "Competency-based" qui développe leurs *compétences distinctives*, et la *théorie du Capital Humain* qui met l'accent sur la nécessité de leur *rétenion*. Si la centralité de leur rôle dans la création

d'un avantage compétitif durable est largement reconnue, la gestion efficace de ces profils de compétences interpelle le Management Stratégique des Ressources Humaines pour imaginer des *High Commitment Practices* plus à même de générer des comportements discrétionnaires et de développer leur engagement organisationnel. L'approche "*Competency-based pay*" apparaît dans cette perspective de recherche comme la plus à même de concilier objectifs stratégiques de l'organisation et attentes spécifiques des *Knowledge workers*.

Dans le chapitre 2, une clarification de la nature protéiforme de la relation entre l'engagement des *Knowledge workers* et leurs organisations a été nécessaire pour soutenir l'*approche tridimensionnelle* de Meyer et Allen (1991 ; 1997), dont les dimensions sous-jacentes ont été explicitement étudiées. L'engagement des *Knowledge workers* se distingue largement de celui d'autres catégories de travailleurs. Leur *engagement affectif* se démarque par une *identification* à la fois *personnelle*, *professionnelle* et *organisationnelle*, et par un attachement aux *valeurs du travail* à travers lesquelles ils se perçoivent et s'impliquent. Leur *engagement normatif* se caractérise par une *internalisation* des *normes de la profession* et par une *socialisation* grâce aux *réseaux de pairs et experts* conduisant à une forte perception de l'*obligation de réciprocité* vis-à-vis de l'organisation. Quant à leur *engagement calculé*, il repose sur la perception des *difficultés de transférabilité* des *investissements consentis* en termes de *temps*, *d'efforts* et de *compétences spécifiques* acquises. La relation entre l'engagement organisationnel et les autres types d'engagement au travail (envers la carrière, la profession, le chef hiérarchique) peut être renforcée ou inhibée en fonction de son degré de congruence avec les attentes individuelles des *Knowledge workers*. C'est pourquoi l'étude des *déterminants individuels* et *organisationnels* spécifiques à ces profils de compétences apporte une avancée en matière de *variables d'actions*, spécifiques aux systèmes *Competency-based pay*.

Dans le chapitre 3, la structure de la rémunération globale en tant que déterminant majeur de l'engagement organisationnel intervient pour établir les liens entre les *spécificités des systèmes Competency-Based Pay* et ses variables d'action les mieux adaptées aux *Knowledge workers*. En raison d'une littérature peu congruente sur ce concept, ses différents *enjeux stratégiques*, ses divers composants et ses différents modes *d'évaluation et de valorisation* des *blocs de compétences*, une revue des taxonomies de la rémunération globale s'est avérée instructive. Il en ressort que bien que les composants de la rémunération globale soient à bien des égards semblables, la *classification* et le *rôle* qui leur sont attribués diffèrent selon les *orientations stratégiques*, les *objectifs*, les *intérêts perçus*, et leurs *impacts* sur non seulement les processus organisationnels, mais aussi sur les attitudes et les comportements au travail et à l'égard de l'organisation. Toutefois, un consensus se dégage par rapport à quatre (4)

catégories importantes, à savoir : *la rémunération fixe, la rémunération variable, les avantages divers, et la gestion de la rémunération, y compris son évaluation*. Les ressorts ainsi que les effets de ces variables d'action sur l'engagement des *Knowledge workers* ont fait l'objet d'une discussion théorique donnant naissance à un *modèle causal*.

La deuxième partie empirique est consacrée à *l'étude quantitative* portant sur la structure de rémunération globale, sa composition et ses modalités d'évaluation et de gestion dans l'objectif de savoir *quelles sont les variables d'action les mieux perçues disposant d'un pouvoir attractif et prédictif significatif sur l'engagement organisationnel des cadres informaticiens¹⁶⁸ de la région parisienne*.

Le **chapitre 4** porte sur les choix épistémologiques et méthodologiques relatifs à la démarche scientifique entreprise. Compte tenu de l'objet de notre recherche, de tels choix s'inscrivent dans une posture *néopositiviste* mobilisée pour l'étude des *perceptions* des gens sur le terrain. Cette approche repose sur un raisonnement *hypothético-déductif*, fortement recommandée dans les études quantitatives, notamment celles d'ordre causal, plus à même de répondre à la question centrale de cette recherche qui consiste à mesurer *les attentes rémunératoires des cadres informaticiens afin de connaître les variables d'action les plus déterminantes de leur engagement envers l'entreprise française*. Le choix de *l'e-questionnaire multi-échelle* comme instrument de mesure, s'est devenu possible grâce à une *pré-enquête exploratoire* menée auprès d'une population similaire constituée de cadres informaticiens tunisiens. Les conclusions issues de celle-ci ont contribué à vérifier la validité de l'échelle de mesure empruntée à Allen et Meyer (1991, 1997). Elles ont également permis de concevoir une échelle mesurant les *variables explicatives* relatives à la structure de rémunération globale, ses composants et ses modalités de gestion, en s'inspirant d'autres échelles de mesure, en l'occurrence celle de Roussel (1994). Cet instrument de mesure a été soumis à l'approbation des pairs et experts, puis administré sous une version HTML par courrier électronique via des listes d'adresses de cadres informaticiens travaillant dans la région parisienne et des sites de réseaux sociaux et professionnels, à plus de 3602 cadres informaticiens. Toutefois, 313 *e-questionnaires* uniquement ont été exploités. Ils représentent un échantillon constitué pour la plupart de *jeunes hommes, de cadres informaticiens, diplômés des grandes écoles d'ingénieurs*, mais ils sont hétérogènes selon les autres caractéristiques *sociodémographiques et firmographiques*.

¹⁶⁸ Ces profils de *Knowledge workers* ont constitué une cible particulièrement prisée par bien des théoriciens et des praticiens (numéro spécial de la Revue Française de Gestion, le Management des Professionnels, 2006/9-n°168-169, p. 384) et nous-mêmes dans nos travaux antérieurs (Trabelsi, 2000; El Akremi & Trabelsi, 2003; Trabelsi & Le Berre, 2009).

Le chapitre 5 est d'ordre purement *analytique* et *statistique*. En se basant sur le recueil des données, *une recherche analytique* et des traitements quantitatifs sur des logiciels spécialisés (SPSS 16, *Mplus 5.2*, etc.) ont permis de procéder à la validation psychométrique de l'échelle de mesure. Plusieurs méthodes et outils statistiques ont ici été déployés, aussi bien à l'étape *exploratoire* d'épuration des échelles de mesure (analyse parallèle, factorisation des axes principaux, etc.) qu'à l'étape *confirmatoire* dans l'objectif d'apprécier la qualité psychométrique à travers les critères d'unidimensionnalité, de fiabilité, de validité convergente et la qualité discriminante. Pour pallier à certaines limites méthodologiques et statistiques (taille insuffisante de l'échantillon, recherche exploratoire, multicollinéarité, micronumérosité, etc.), et afin d'accréditer le modèle structurel obtenu, nous avons eu recours à trois méthodologies d'estimation, à savoir : *l'analyse des structures de covariance*, *l'analyse des structures de variance*, et *une variante de la régression multiple dés-atténuée*.

Enfin, au niveau chapitre 6, les relations de causalité ainsi obtenues ont été sujettes à une triangulation des résultats qui nous a permis de ne retenir que les variables d'action les plus significatives et convergentes. Il en ressort que *la rémunération flexible*, *la rémunération du développement personnel et professionnel*, *l'évaluation qualitative du Knowledge work* et *l'équité professionnelle* sont des variables d'action à la fois attractives et prédictives de l'engagement affectif et/ou normatif, alors que *la rémunération irréversible* a un impact négatif uniquement sur l'engagement normatif. Contrairement à certain a priori, l'engagement calculé est très peu significatif. Une discussion de ces conclusions, au regard des travaux antérieurs, a permis de clarifier les implications managériales, et d'esquisser des stratégies de rétention adaptées aux cadres informaticiens de la région parisienne, et surtout bénéfiques aux DRH des entreprises françaises, en l'occurrence les SSII.

Apports théoriques de la recherche

L'étude d'une rémunération spécifique exige au préalable une acception claire du concept de *Knowledge workers* et une approche stratégique de leur gestion. Or la centralité de ce *capital humain*, dont témoigne la montée en puissance des approches "*Resource-based*", "*Knowledge-based*", et "*Competency-based*", n'a pas inspiré de référents théoriques clairs et précis. Les quelques tentatives de définition du concept de *Knowledge workers* sont essentiellement centrées sur la nature de leur travail ou de leur rôle dans les *Knowledge-intensive firms*, plutôt que sur leurs profils d'acteurs stratégiques. Nous avons tenté de cerner les *traits de personnalité* des *Knowledge workers*, les *valeurs* qui font leur singularité, certaines *variables sociodémographiques* qui les distinguent des autres, les *caractéristiques liées à leur travail* propres à leur univers professionnel, ainsi que les *pratiques de GRH* ciblées sur les objectifs de rétention et

d'engagement organisationnel. Notre apport est d'avoir constamment veillé à définir cette population par rapport à *la particularité de son identité et à la spécificité du Knowledge work*, travail par nature exigeant en termes de compétences, de performance, de lieu de déploiement et d'impact sur l'individu et l'organisation, et leur relation mutuelle.

De même, notre recherche renouvelle la réflexion sur l'engagement organisationnel des *Knowledge workers* en se concentrant sur l'étude des *déterminants qui leur sont spécifiques et qui peuvent être interpellés par les systèmes Competency-based pay*. Dans cette perspective proactive, l'engouement pour les "*High Commitment Human Resource Practices*" contraste avec le peu d'intérêt accordé à l'approche *Competency-based pay*. Celle-ci est pourtant largement reconnue comme la plus compatible avec les *High Commitment Human*, en raison de sa capacité à agir en amont et en aval sur les comportements discrétionnaires. Notre apport est de repenser *la structure de la rémunération globale et de reconsidérer le rôle de certains de ses composants et modalités de gestion, en fonction de leur pouvoir prédictif de l'engagement organisationnel*. Cette orientation stratégique nécessite le redéploiement à bon escient des quatre (4) catégories de la rémunération globale, à savoir : *la rémunération fixe, la rémunération variable, les avantages divers, et la gestion rémunératoire*. Nous avons fait un rapprochement avec les systèmes *Competency-Based Pay* dans l'objectif de tirer des spécificités propres à la rémunération des *Knowledge workers*.

Apports méthodologiques de la recherche

Au-delà des enseignements théoriques, *notre bilan méthodologique* compte *trois (3) principaux apports* soutenant une *démarche quantitative*, et justifiant les choix empiriques de cette recherche.

Le **premier apport méthodologique** est la construction d'un *questionnaire multi-échelles* grâce à une *revue de la littérature* consolidée par une *pré-enquête exploratoire*. Toutes les deux ont aidé à *réduire l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel*, emprunté à Meyer et Allen (1991, 1993, 1997) en raison de sa qualité psychométrique largement testée et validée par de nombreux travaux de recherche antérieurs, dans des contextes culturels différents y compris français, et auprès de différentes populations de *Knowledge workers* (notamment les ingénieurs et les informaticiens) (Trabelsi, 2002 ; El Akremi & Trabelsi, 2003 ; Berrebi-Hoffmann, 2006 ; Gutiérrez-Martinez, 2006 ; Trabelsi & Le Berre, 2009). Elles ont aussi été utiles pour stabiliser les thèmes et les items autour des pratiques rémunératoires donnant forme à une échelle de mesure "multidimensionnelle". La première échelle porte sur *la mesure de l'attrait pour les composants de la rémunération globale* qui s'inspire

de l'échelle de Nadler et Lawler (1977) pour la mesure de l'attrait, et de l'échelle de Roussel (1994) pour la mesure de la structure de rémunération globale. La deuxième échelle mesure *l'importance attribuée à l'évaluation de la rémunération* (ex. Ledford, 1995 ; Lawler, 2001 ; etc.). La troisième échelle de mesure concerne *l'acceptation de la gestion rémunératoire* (ex. Tremblay, Sire & Balkin, 2000 ; Tremblay & Roussel, 2001). En l'absence d'échelles de mesure adaptées, les deuxième et troisième reposent exclusivement sur la revue de la littérature (Lawler, 1994 ; Ledford, 1995) et les résultats de la recherche exploratoire (Trabelsi & Le Berre, 2009).

Le deuxième apport méthodologique consiste à croiser les variables sociodémographiques et firmographiques de notre échantillon, afin de constituer au moins deux profils de cadres informaticiens relativement "homogènes" du point de vue des caractéristiques, mais "hétérogènes" par rapport à l'engagement organisationnel. Il s'agit de mettre en relief certaines spécificités propres à cette population de travailleurs intellectuels qui nous renseignent sur leur positionnement et leur volatilité sur le marché de l'emploi en France. De telles informations sont utiles pour sonder *les prédispositions de ces travailleurs à l'engagement organisationnel*. Il en ressort qu'en dépit de l'hétérogénéité de notre échantillon, deux types différents de profils de cadres informaticiens émergent : le premier est plus enclin à l'engagement normatif, sensiblement influencé par des variables intrinsèques comme *l'ancienneté, l'expérience professionnelle, le turnover*. Le second est plutôt sensible à des variables extrinsèques comme *les spécificités d'une firme* ou *d'un secteur d'activité*. Les méthodes et outils déployés sont une *approche agrégée* et une *analyse des classes latentes* comme outil statistique à même de répondre à la complexité du modèle étudié (taille de l'échantillon, nombre de variables). Le logiciel *Mplus 5.2* (Muthén & Muthén, 1998-2007) fut utilisé pour l'estimation des correspondants à des solutions d'une à cinq classes latentes. Les critères tels que le Critère d'Information Bayésien (*Bayesian Information Criterion, BIC*), et les tests du rapport de vraisemblance modifié de Lo, Mendell et Rubien (LRT) ainsi que dans sa version avec ré-échantillonnage paramétrique (*Bootstrapped Likelihood Ratio Test* ou BLRT), furent aussi estimés pour décider du nombre de classes à retenir.

Le troisième apport méthodologique met l'accent sur la *recherche analytique* qui ne diffère pas des techniques usuelles en la matière - en l'occurrence l'analyse de la fiabilité et l'analyse factorielle exploratoire -, mais les modalités de leur usage, compte tenu de l'objectif poursuivi et les variantes qui en sont mobilisées, sont assez *novatrices*. La validation psychométrique poursuit deux objectifs : l'épuration de l'échelle de mesure et la vérification de la qualité psychométrique (Kouftteros, 1999).

Dans *l'étape exploratoire*, l'épuration des échelles de mesure s'est faite dans cette recherche sur la base de *la Factorisation en Axes Principaux (FAP) comme méthode d'extraction dans l'analyse factorielle, et l'analyse parallèle (AP) comme critère de décision sur le nombre de facteurs*. De plus, sachant que l'AP présuppose que les variables analysées sont gaussiennes, ce qui est rarement le cas des variables psychométriques, trois variantes de l'AP sont utilisées et leurs résultats collationnés: *l'AP basée sur la matrice des corrélations de Pearson (version originelle), l'AP basée sur la permutation des variables et enfin l'AP basée sur la matrice des corrélations polychoriques*. En cas de divergence entre les deux procédures, cette dernière est privilégiée parce que les corrélations polychoriques sont mieux adaptées pour la quantification des relations entre variables qualitatives mesurées sur une échelle ordinale. Sitôt le nombre d'axes à extraire déterminé, l'extraction est réalisée au moyen d'une FAP assortie d'une rotation oblique Promax. La matrice des types issue de la FAP est purifiée des éventuelles anomalies constatées dans la logique d'une démarche "pas à pas" débouchant sur des contributions factorielles supérieures à 0,5, une qualité de représentation supérieures à 0,4 et *une cohérence interne accréditée*. On se doit de faire préciser que lorsque *le mode réflexif est attesté, la fiabilité de cohérence interne et l'homogénéité sont appréciées* grâce à une analyse minutieuse et des tests psychométriques et mettant à contribution les coefficients Alpha de Cronbach (>0,7), Bêta de Revelle (<0,7), Omega_h de McDonald (>0,7) et H de Loevinger (<0,3).

Le deuxième objectif de la validation psychométrique est de vérifier si l'opération d'épuration a débouché sur des échelles de mesures valides, d'où *l'étape confirmatoire*. L'intérêt de l'étape confirmatoire est de s'assurer, en amont du test d'hypothèses, que les inférences à tirer de l'étude sont le fait de relations théoriques stables entre les construits étudiés, en intégrant des tests supplémentaires pour consolider et accréditer les résultats obtenus. Ainsi, le premier apport de la démarche méthodologique utilisée dans la phase confirmatoire est l'application d'une *démarche inférentielle* à l'appréciation de la fiabilité et de la validité tant convergente que discriminante. *La fiabilité est confirmée*, mesurée par le coefficient ρ de Jöreskog, et ratifiée non seulement dans l'échantillon des *cadres informaticiens* ayant participé à l'enquête, mais à toute la population des cadres informaticiens au niveau de signification $\alpha = 5\%$. Quant à la fiabilité à l'ordre de l'item, elle est assurée par l'obtention d'une $smc < 0,5$; les items auxquels est associée une smc comprise entre 0,4 et 0,5 ont été repêchés puisqu'ils sont théoriquement importants (Hair et al., 2010). De plus, *la validité convergente et la validité discriminante sont accréditées*.

Ce bilan méthodologique renvoie finalement aux trois méthodes utilisées pour l'estimation du modèle structurel de la recherche, à savoir : *l'analyse des structures de covariance, l'analyse des structures de variance, et une variante de la régression*

multiple dés-atténuée. En fait, compte tenu du caractère exploratoire des hypothèses de recherches à tester, de la difficulté de mesure des phénomènes de perception, et des problèmes de multicollinéarité¹⁶⁹ et micronumérosité¹⁷⁰ rencontrés, l'usage d'une méthode d'estimation à information complète, comme c'est souvent le cas dans les estimations des modèles d'équations structurelles dans le cadre de l'analyse des structures de covariance, s'avère peu adapté à ce travail. En outre, il est moins efficace pour déterminer les déterminants les plus significatifs. Le recours à ces trois méthodes d'estimation constitue un moyen pour remédier à de telles complications, en tentant d'accréditer les résultats obtenus grâce à leurs apports complémentaires. En effet, *la méthodologie PLS est adéquate à cette recherche dans la mesure où elle permet d'estimer un modèle structurel complexe, même lorsque la taille de l'échantillon est réduite, parce qu'elle ne présume rien de la distribution des données (non-paramétrique) et ne fait pas appel à la théorie de la convergence. La méthodologie des structures de covariance nous a permis d'effectuer un test de la significativité globale du modèle proposé et d'apprécier la plausibilité du cadre conceptuel qui le sous-tend. Enfin, la méthode de la variante de la régression dés-atténuée nous a permis de réaliser des tests de spécification incontournables en matière de régression, tels que les tests de l'homoscédasticité, de la multicollinéarité et de l'endogénéité, mais non encore disponibles en matière d'équations structurelles.*

Apports pratiques de la recherche

Les apports pratiques de la présente recherche sont également importants. Les développements faits dans le cadre de cette recherche, confrontés à des travaux antérieurs, démontrent la relation significative entre la rémunération globale et l'engagement organisationnel. Ils révèlent l'importance d'adapter les stratégies de rémunération aux *attentes multidimensionnelles* des *Knowledge workers*. *L'interprétation primordiale qui doit être retenue est qu'une approche standard de la rémunération globale, favorisant la rémunération irréversible et les critères quantitatifs d'évaluation, réduit l'engagement bidimensionnel, alors qu'une approche équitable basée sur la rémunération flexible, la rémunération du développement personnel et professionnel et l'évaluation des mérites le renforce.* Cette approche renouvelée de la structure de rémunération globale, telle que perçue par les cadres informaticiens dans la région parisienne, se rapproche à bien des égards des systèmes *Competency-Based Pay*. Elle met l'accent sur ces *variables d'action* perçues à la fois comme très *attractives*, et *incitatives des engagements affectif et/ou normatif*. Cinq principaux enseignements peuvent être tirés :

¹⁶⁹ La multicollinéarité signifie qu'il existe une forte corrélation entre certaines variables indépendantes.

¹⁷⁰ La micronumérosité renvoie à la taille insuffisante de l'échantillon.

Premièrement, *une faible attractivité à l'égard de la rémunération irréversible induit un effet négatif sur l'engagement normatif des cadres informaticiens*. La rémunération irréversible est composée de la *rémunération fixe* et des *régimes complémentaires de retraite et de prévoyance sociale*. Au regard à cette composition, la rémunération irréversible correspond davantage "aux rémunérations indépendantes de la performance de la firme", par opposition "aux rémunérations basées sur les performances financières de la firme" (Miller & Scholes, 1982). Les normes fixant les rémunérations du régime général s'inscrivent à l'encontre des attentes de ces cadres informaticiens, et ce pour de multiples raisons. Tout d'abord, ces normes sont fortement conditionnées par l'existence du droit public, à l'antipode de la liberté de négociation individuelle que l'on retrouve dans le droit privé. Celle-ci, à son tour, perd de plus en plus de sa marge d'action en raison de l'abondance et de la diversification des profils qualifiés, et de la révision à la baisse des minimas salariaux sous les pressions économiques (Castagnos & Le Berre, 2001). Mais, dans un contexte de rareté et de volatilité de certains profils de compétences, ce sont les normes professionnelles qui priment (Thévenet, 2006). De plus, le principe du droit civil qui prédomine en matière de rémunération fixe dicte le principe du droit civil : "*à travail égal, salaire égal*". Ce principe soutenant l'égalité est contraire non seulement au fondement de l'approche *Competency-based pay*, mais aussi à la volonté des cadres informaticiens qui convoitent *une rémunération au mérite*. Enfin, les rémunérations irréversibles et obligatoires perçues comme un *droit acquis*, sur lesquelles l'individu n'a pas de pouvoir d'action puisqu'elles n'impliquent ni une incitation à l'effort, ni une récompense des performances, n'ont pas, par conséquent, un pouvoir attractif selon la théorie des attentes. Ainsi, tout prête à croire que le rejet des normes rigides régissant ces formes de rémunérations exprime un sentiment d'iniquité pénalisant l'engagement normatif. En revanche, les attentes en terme de rémunération au mérite sont un déterminant saillant d'engagement normatif. Ce constat permet aux DRH de repenser autrement cette variable d'action, en s'inspirant de l'approche *Competency-based pay*, et de soutenir un *processus de négociation* à l'écoute des *attentes individuelles*. La *rémunération au mérite* apparaît ici comme l'alternative la mieux adaptée pour ces profils de Kws (Roussel, 2000).

Deuxièmement, *la préférence pour un package de rémunération flexible en remplacement d'une augmentation de salaire a un impact positif sur les engagements affectif et normatif des cadres informaticiens*. Ce package est constitué des *primes individuelles*, des *régimes de participations* et d'*intéressement*, des *revenus des plans d'actionnariat salarié* et même des *avantages liés à la fonction*. Ce résultat est très significatif dans la mesure où il se rapproche de la perspective *Competency-Based Pay* et ses effets sur l'engagement organisationnel. D'après certains auteurs (Dubois, 1986; Besseyre des Horts, 1988; Cable & Judge, 1994), le salaire fixe ou la

rémunération garantie correspond à l'intérêt des salariés qui ne préfèrent pas être payés sur une base variable et contingente. Toutefois, cette recherche, en cohérence avec des travaux antérieurs, atteste d'une nouvelle réalité : « *la rémunération flexible attire les profils à personnalité entrepreneuriale, alors que la rémunération basée sur la sécurité motive les travailleurs ordinaires ayant une aversion au risque* » (Lawler, 1994). Il apparaît ainsi que *les traits de personnalité* (auto-efficacité, perception valorisante des compétences, excès de confiance en soi, etc.), comme *les attentes Effort-Performance-Récompense*, sont explicatifs de l'attrait à l'égard de la rémunération flexible (Kuhn & Yockey, 2003). De plus, la rémunération flexible dispose d'un *pouvoir attractif multidimensionnel* en raison de sa faculté à offrir de larges possibilités récompensatoires étroitement liées à la performance individuelle et collective au travail. Ce n'est pas le cas pour les augmentations de salaire qui sont devenues dans le contexte actuel de simples moyens d'ajustement au marché, qui sont peu adaptés à la diversité des profils et à la multiplicité de leurs attentes individuelles (De Beyssac & Peretti, 2000). Enfin, la rémunération flexible dispose également d'un *pouvoir prédictif* sur le développement de l'engagement organisationnel tridimensionnel, avec une prédominance de l'engagement affectif sur l'engagement normatif, et un très faible degré de significativité de l'engagement calculé. D'après l'approche *Competency-based pay*, ces formes de rémunération flexible basées sur *la culture des résultats* font véhiculer des objectifs stratégiques en cohérence avec les valeurs de partage, de reconnaissance, et d'appartenance, plus à même de toucher les sensibilités et les affects des cadres informaticiens. Cette variable d'action développe implicitement *une obligation de réciprocité* envers l'entreprise française, due à la perception du *contrat psychologique*, d'où l'*engagement normatif*. Cette variable d'action pourrait inspirer les DRH soucieux de favoriser *l'efficacité et la performance au travail*, au risque de ne retenir des profils de compétences engagés que par calcul d'opportunité (l'engagement calculé). Elle devrait être déployée à bon escient au risque de ne retenir et fidéliser que les profils frustrés par l'absence d'alternatives perçue, ce qui déboucherait sur des comportements d'inefficacité entraînant des coûts cachés pour l'entreprise française.

Troisièmement, *les attentes à l'égard de la rémunération du développement personnel et professionnel se sont exprimées à travers l'impact positif de celle-ci sur les dimensions normative et affective de l'engagement organisationnel*. À première vue, cette variable d'action suscite des "suspensions", du fait qu'elle réunit les *prestations sociales* et les *primes de formation* qui sont souvent considérées non seulement comme "auxiliaires" dans une politique de rémunération globale, mais aussi distinctes, du fait qu'elles appartiennent à des catégories différentes dans la structure de rémunération. En effet, si les prestations sociales sont classées parmi les avantages divers, les primes de formation font partie des rémunérations variables

(Roussel, 1994). Pourtant, eu égard à l'approche *Competency-based pay*, la rémunération du développement personnel et professionnel correspond bien aux attentes des *Knowledge workers* en matière *formation*, considérée comme l'un des déterminants de base sur lequel leurs compétences sont évaluées et valorisées. De même, *les prestations sociales* offertes par l'organisation s'inscrivent dans la continuité des travaux sur les stratégies de rémunération et de rétention les plus attractives, appelant à l'amélioration de la qualité de vie des *Knowledge workers* (Herrach & Mignonac, 2001; Louart, 2002). Certes, la rémunération du développement personnel et professionnel ne semble pas une pratique commune, mais elle est dans le contexte de « la guerre des talents » en pleine expansion, puisqu'elle permet d'assurer à la fois *l'accomplissement personnel* et *professionnel*. Des pratiques récompensatoires innovatrices qui favorisent un état de bien-être social, une qualité de vie, et une volonté d'apprentissage, d'accès permanent aux nouvelles technologies et d'ouverture sur les réseaux professionnels sont fortement attractives et persuasives. La rémunération du développement personnel et professionnel apparaît ainsi sous une forme non-monnaire plutôt symbolique, dont l'objectif est d'investir dans la valorisation du capital humain.

De plus, l'impact de la rémunération du développement personnel et professionnel sur l'engagement des cadres informaticiens avec une prédominance de l'engagement normatif sur l'engagement affectif dénote du pouvoir puissant des *pratiques de socialisation* jouant un rôle important dans *l'intégration sociale* et *la progression professionnelle*. Cette relation témoigne ainsi du poids des normes de la profession et des valeurs de la société sur les choix des cadres informaticiens, sans doute parce que la rémunération du développement personnel et professionnel est perçue comme un signe de *valorisation professionnelle* et de *reconnaissance sociale*. Cette relation est également influencée par la perception du *contrat psychologique* qui semble avoir un pouvoir prédictif sur l'engagement normatif stimulé par un *sentiment de réciprocité* à l'égard des investissements consentis dans le développement personnel et professionnel de ces profils de *Knowledge workers*. Il importe d'ajouter que la rémunération du développement personnel et professionnel agit aussi simultanément, et ce d'une manière positive, sur l'engagement affectif, dans la mesure où elle participe à construire une *identité personnelle* et même *professionnelle* propre aux *Knowledge workers* (Kinneer & Sutherland, 2000). Cette variable d'action est pertinente et révèle clairement aux DRH que la rémunération des *Knowledge workers* ne se limite pas à développer leurs connaissances et compétences; elle suppose aussi d'améliorer leur qualité de vie.

Quatrièmement, l'attrait pour *l'évaluation du Knowledge work* diffère selon qu'il s'agit d'une évaluation basée sur l'emploi ou d'une *évaluation basée sur le mérite*. Notre

investigation révèle que l'aversion à l'égard de l'évaluation de l'emploi basée sur des critères de *qualification* et *d'ancienneté* se traduit par une réduction de l'engagement affectif - quoique peu significative -, alors que le penchant pour une évaluation des *compétences* et des *performances* au travail permet de renforcer cette forme de d'engagement. Cette conclusion s'accorde bien avec l'approche *Competency-based pay* qui souligne l'intérêt de franchir une nouvelle étape dans l'évaluation de la rémunération des *Knowledge workers* et trace de nouveaux repères ou critères dans l'objectif de les rémunérer équitablement, mais aussi de stimuler leurs énergies et ingéniosités. Elle attire l'attention sur la nécessité de relever le défi en matière de choix des critères d'évaluation adaptés aux profils de *Knowledge workers*, sans doute parce que le passage du modèle d'évaluation de l'emploi à celui d'évaluation des compétences n'a pas abouti à des solutions concrètes et spécifiques pour cette catégorie de salariés (Ledford, 1995 & Lawler, 2001). Les systèmes d'évaluation dédiés aux *Knowledge workers* devraient transcender les difficultés de mesure de la nature cognitive du *Knowledge work*, le caractère tacite de leurs connaissances et le côté intangible de leurs compétences, pour apporter une meilleure valorisation du capital humain en fonction de leur contribution dans la construction des "*Core Competencies*" et dans la création de valeur ajoutée. Ainsi, des critères d'évaluation tels que ceux perçus par les cadres informaticiens, tournant autour des notions de *contributions individuelles*, *expériences professionnelles*, *objectifs organisationnels*, et *exigences de la clientèle*, sont conformes à ceux dictés par l'approche *Competency-based pay*. Il en ressort principalement deux systèmes d'évaluation distincts : une évaluation des compétences tenant compte de la *valeur marchande*, et une évaluation des performances mesurée par les contributions à la *valeur ajoutée*. La relation positive entre l'évaluation de la rémunération des *Knowledge workers* et l'engagement affectif devraient inciter l'entreprise française à considérer la *valorisation des compétences* et la *reconnaissance des performances* comme des déterminants influant les sensibilités et les affects des cadres salariés. Leur négligence affecterait l'équité et la justice procédurale. Les critères étudiés ne constituent pas une liste *exhaustive*. D'ailleurs cela ne serait pas plausible compte tenu des spécificités de l'entreprise, de l'activité, du travail, des compétences. Mais ces critères tentent d'apporter aux DRH les prémisses d'un système d'évaluation des compétences en accord avec les attentes individuelles de cadres informaticiens, et alignés sur les besoins organisationnels et les objectifs stratégiques de l'entreprise française.

Enfin, le cinquième apport de cette recherche est relatif à **l'équité professionnelle** qui apparaît comme une variable d'action agissant simultanément sur le développement de l'engagement normatif et de l'engagement calculé, mais à un moindre degré. Même si l'équité est souvent abordée dans la littérature comme une variable médiatrice entre la rémunération et l'engagement organisationnel, elle est ici

considérée comme une variable indépendante en raison de son rôle important dans la perception des systèmes *Competency-based pay*, justifiant pourquoi elle représente une attente en soi (Al-Waqfi, 2003; El Akremi & al., 2006). L'équité telle que perçue par les cadres informaticiens se compose de deux (2) types : *l'équité individuelle* et *l'équité professionnelle*. Alors que la première se rapporte à la comparaison du ratio Contribution/Rétribution en référence aux attentes des Kws, la seconde se réfère aux collègues et confrères se trouvant à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Ceci s'explique par les mécanismes de comparaison sociale dans la mesure où ces *Knowledge workers* éprouvent le besoin d'être reconnus, valorisés et distingués des autres, et ce quelque soit leur unité d'appartenance. L'impact positif de l'équité professionnelle, plus élevé sur l'engagement normatif que sur l'engagement calculé, est lié à une très forte l'adhésion à un "ordre", aux normes de la profession et aux valeurs d'éthique au point d'en constituer un déterminant saillant de l'engagement chez les professionnels de TI (Gutiérrez-Matinez, 2006). Sachant que l'entreprise française privilégie l'équité interne¹⁷¹ à l'équité externe¹⁷² (De Beyssac & Peretti, 2000), les DRH devraient davantage prêter attention à ces deux nouveaux types *d'équité individuelle* et *professionnelle*, en veillant à ce que la valorisation des compétences, via le système *Competency-based pay*, soit conforme non seulement aux attentes des *Knowledge workers*, mais aussi à leur valeur marchande par rapport à la valeur professionnelle.

Implications managériales de la recherche

Les implications de tels enseignements pratiques sont fort intéressantes. Les grandes lignes d'une gestion rémunératoire spécifique aux différents profils de cadres informaticiens ont été bien esquissées. De par leurs profils, leurs formations et la nature de leur travail, ces travailleurs ne peuvent pas faire l'objet d'un management traditionnel. Leur gestion gagne à être adaptée à leur identité d'acteurs stratégiques. Parallèlement, les DRH doivent contribuer à la durabilité du lien social entre l'organisation et ces *Knowledge workers*. La compréhension de la relation causale entre la rémunération globale et l'engagement organisationnel doterait les DRH des moyens et des dispositifs appropriés permettant d'éviter l'effritement de l'expertise des *Knowledge workers*, et d'esquisser des stratégies de rétention qui leur soient spécifiques. Les apports managériaux de cette recherche peuvent être illustrés en deux idées principales en réponse à notre problématique.

Tout d'abord, cette recherche offre aux DRH sur le terrain français une vision renouvelée de la structure de la rémunération globale. En effet, elle part sur le plan

¹⁷¹ Équité interne: les référents sociaux sont les collègues dans l'entreprise.

¹⁷² Équité externe: les référents sociaux sont les confrères appartenant à d'autres entreprises concurrentes.

conceptuel d'une structure de rémunération globale uniforme testée et validée auprès de 239 salariés en France (Roussel, 1994; 1999), et aboutit à l'issue de notre étude quantitative à une nouvelle structure de rémunération mieux adaptée aux attentes des cadres informaticiens de la région parisienne. Plus concrètement, cette recherche met l'accent sur *les variables d'action* sur lesquelles les DRH devraient assoir leurs stratégies de rémunération pour agir et influencer favorablement l'engagement organisationnel de ces profils de *Knowledge workers*. En effet, cette approche globale de la rémunération appelle les DRH à abandonner les stratégies uniformes basées sur l'évaluation de l'emploi, et de les orienter vers le choix de ces variables d'action testées et validées en vue d'en faire une *stratégie de rémunération spécifique aux Knowledge workers centrée sur les objectifs suivants : la valorisation des compétences, la reconnaissance des performances, le développement du capital humain, et la conciliation équité individuelle et professionnelle*, au risque de les voir partir ailleurs.

Ensuite, cette recherche dépasse nos espérances dans la mesure où elle est révélatrice d'une nouvelle réalité, de nouvelles exigences, voire même de nouvelles attentes rémunératoires exprimées par les cadres informaticiens. En fait, au-delà de l'idée directrice de cette recherche défendant une structure rémunératoire spécifique aux *Knowledge workers*, il ressort à la lumière de l'approche *Competency-Based Pay*, un besoin de personnalisation ressenti chez certains profils de cadres informaticiens en réponse à leurs *attentes multidimensionnelles*. Les DRH devraient en tenir compte dans leurs stratégies de rémunération pour réussir à les retenir et à les fidéliser. Même si le déploiement efficace des variables d'action retenues de la rémunération globale parvient à susciter les engagements affectif et normatif des cadres informaticiens, ce n'est pas réellement le cas pour les *directeurs et chefs de projets*, en raison de leur faible propension à l'engagement normatif. En effet, l'analyse de l'hétérogénéité de l'échantillon sous le rapport de l'engagement révèle deux classe distinctes : d'un côté les cadres informaticiens expérimentés (10 à 13 ans), faisant un travail essentiellement *conceptuel* dans le *secteur de TI*, et travaillant pour le compte des *entreprises utilisatrices*, qui affichent une fidélité et un engagement normatif, et de l'autre côté, les *directeurs et chefs de projet* plus expérimentés (18 ans) faisant un travail plutôt *décisionnel* au niveau des DSI des *secteurs de l'industrie et de l'automobile*, ou travaillant pour le compte des *SSII de taille moyenne*, et qui manifestent une forte mobilité. Des pratiques rémunératoires segmentées (Igalens & Roussel, 1996) plus personnalisées (Cerdin & al., 2003 ; Colle & Peretti, 2005), peuvent leur être appliquées, et invitent à repenser autrement la problématique de leur rémunération et de ses liens avec l'engagement organisationnel.

Limites de la recherche

Les apports de notre recherche ne doivent pas faire oublier certaines limites aussi bien théoriques que méthodologiques.

Au niveau théorique, compte tenu de l'insuffisance d'une littérature portant sur l'impact perçu de la rémunération des *Knowledge workers* sur l'engagement organisationnel, contrastée à l'abondance des taxonomies relatives à la rémunération globale, le choix des variables d'action étudiées part surtout d'un consensus théorique, plutôt que d'un modèle de *Competency-Based Pay* spécifique aux Kws.

Au niveau méthodologique, malgré la diversité des approches analytiques utilisées pour aboutir aux conclusions de la recherches, celles-ci ne peuvent pas prétendre avoir force de normes ou de lois. Les analyses souffrent ici de trois limites qu'il importe de signaler :

Tout d'abord, en dépit des tentatives exploratoires pour sa construction (lectures et pré-enquête), l'instrument de mesure pêche par certains biais de mesures. Ceci est probablement dû au volume du questionnaire qui, malgré l'effort de simplification, a vu l'intérêt de répondre aux questions avec attention varier d'un interviewé à un autre. Les phénomènes perceptifs humains demeurent, quelle que soit la méthode utilisée, insaisissables. De plus, procéder à la "chasse" d'informations auprès des cadres informaticiens en activité sans disposer de "check list" n'était pas une mince tâche facile à faire compte tenu des difficultés d'accès aux entreprises. De par la nature de leur travail entouré du secret professionnel, ces profils de *Knowledge workers* étaient très peu accessibles. L'échantillon retenu peut ainsi paraître limité, comparé au nombre important des variables choisies.

L'autre limite réside dans le fait de n'avoir pas envisagé une hétérogénéité causale non observable du modèle structurel estimé, parce que la taille de l'échantillon en regard de la complexité du modèle ne cautionnait pas l'estimation d'un modèle mixte, à densité mélangée, à même de dévoiler une éventuelle hétérogénéité causale non observable. Certes, l'analyse a pu révéler l'hétérogénéité observable de la population sous le rapport de l'engagement normatif, mais rien n'empêche de considérer que d'autres sources d'hétérogénéité existent, bien qu'elles ne fussent pas mesurées. De telles sources, comme les traits psychologiques ou sociodémographiques, peuvent faire en sorte que la relation entre une certaine dimension de la rémunération soit positive pour une partie de la population, mais négative pour une autre, de manière à s'annuler et disparaître dans la population.

Enfin, les mécanismes intermédiaires, comme la médiation (partielle ou complète), n'ont pas été considérés comme intervenant dans la relation entre la rémunération globale et l'engagement organisationnel. Par exemple, l'équité, la justice organisationnelle ou encore la satisfaction au travail peuvent être invoquées comme des variables médiatrices de la relation entre la rémunération globale et l'engagement organisationnel (Paré & Tremblay, 2007).

Les perspectives futures de la recherche

Les perspectives ouvertes par cette recherche sont multiples et prometteuses. Premièrement, il serait intéressant d'approfondir les résultats obtenus à travers une autre étude analysant les interactions entre les variables d'action de la rémunération globale entre elles. En effet, même si l'arbitrage entre les rémunérations fixe vs flexible est clairement prononcé chez les profils de *Knowledge workers* étudiés, nos résultats ne renseignent pas sur les couples rémunérations individuelle vs collective ou encore rémunération immédiate vs différée. Sachant que l'intérêt des *Knowledge workers* semble à bien des égards différent de celui de l'organisation ou d'autres catégories de travailleurs, il serait intéressant d'explorer cette piste de recherche, afin de connaître leurs préférences et d'identifier celles qui ont davantage un pouvoir prédictif de l'engagement organisationnel. Selon Peretti & Savigny (1994 :p. 669), « les stratégies de rémunération en fonction du pourcentage de part variable par rapport à la part fixe et du pourcentage provenant d'objectifs à long terme par rapport au court terme sont des approches encore rares », et leurs inter-relations avec l'engagement organisationnel sont encore non explorées.

Deuxièmement, le phénomène "*d'immigration*" des cadres informaticiens des SSII vers les entreprises utilisatrices ou encore leurs préférences pour les PME plutôt que pour petites structures "*start-up*", peut être abordé à travers l'étude des liens de causalité entre les variables de la rémunération globale et les variables firmographiques en lien avec l'engagement organisationnel, dans le but de connaître les intentions de départ ou les mobiles de désengagement. Les variables telles que les types d'entreprises, utilisatrices de la TI ou de prestataires de services en ingénierie informatique, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, et même la réputation de l'entreprise, peuvent être, dans cette perspective, explorées.

Troisièmement, sachant qu'au regard de nos résultats, les variables comme le statut familial, l'ancienneté et l'expérience professionnelle, se sont révélées discriminantes, il serait pertinent d'étudier leurs inter-relations avec les variables d'action de la rémunération globale, et d'en connaître les effets combinés sur l'engagement organisationnel des *Knowledge workers*. D'autres liens de causalité tels que les

variables intrinsèques, les traits de personnalité (l'identité, l'image de soi et l'auto-efficacité, individualisme, etc.) et leur interdépendance peuvent être intégrés dans un futur modèle permettant de mieux explorer et expliquer leur engagement organisationnel. Cela permettrait d'éclairer les DRH sur les cadres informaticiens ayant des prédispositions dominantes à l'engagement organisationnel, et d'adapter des packages de rémunération plus personnalisés aux profils de directeurs et aux meneurs de projets les moins enclins à l'engagement organisationnel.

Enfin, Lawler (1995) défend une stratégie de rémunération alignée sur la *structure*, la *culture* et le *pouvoir* dans l'organisation. Il serait pertinent d'intégrer ces variables organisationnelles dans le modèle des déterminants de l'engagement. Les *Knowledge workers* ne peuvent s'identifier, s'impliquer ni s'engager dans des organisations à structures et contrôles bureaucratiques, qui ne permettent pas l'échange, le développement de compétences, le partage des savoirs et des savoir-faire ni leur rétribution. De même, à force de développer des formes de comportements autour de l'information et des types de connaissances liées aux activités immatérielles et de services, les *Knowledge workers* deviennent inéluctablement les représentants d'une *nouvelle* culture professionnelle, sensibles à des politiques de rémunération orientées vers la culture d'apprentissage et des résultats. Enfin, valoriser les *Knowledge workers* dans un milieu de pénurie des talents, donne influence et pouvoir, et légitime les pratiques d'*empowerment*.

Bibliographie

Ahmad K.Z. & Bakar R.A. (2003), "The association between training and organizational commitment among white collar workers in Malaysia", *International Journal of Training and Development*, 7930, pp.166-185.

Aliouat B. & Nekka H., (2000), « L'intégration du capital humain dans la stratégie d'entreprise : compétences, apprentissage et style de management », *Conférence de L'AIMS*, www.strategie-aims.com .

Alloing P. (2006), « Comment faire réussir des professionnels de haut niveau ? », *Revue Française de Gestion*, CAIRN, 2006/9- n°168-169, pp. 177-192.

Allouche J., Charpentier M., Guilot-Soulez C. (2004), « Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales/performances économiques et financières », *XV^e Congrès annuel de l'AGRH, Montréal*, tome 1, pp.31-58.

Alvesson M. & Willmott H. (2002), « Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate individuel", *Journal of Management Studies*, Vol. 39, Issue 5, pp.619-644 (Abstract).

Alvesson M. (1993), "Organizations as Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms and the struggle with ambiguity", *Journal of Management Studies*, Vol.30, Issue 6, pp. 997-1015.

Alvesson M. (2001), "Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity", *Human Relations*, Vol.54, N°7, pp.863-886.

Alvesson M. (2004), *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*, OXFORD, University Press, pgs 257.

Al-Waqfi A.M. (2003), "The effects of a Skill-based pay system on organizational commitment and role orientation", A Dissertation in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Michael G. DeGroot Scholl of Business, McMaster University, Hamilton, Ontario, June, 123pgs.

Arcand M. Arcand G. & Bayad M. (2002), « Pratiques de gestion des ressources humaines et performance de la firme : une validation de la théorie des "Bundles"», www.reims-ms.fr/agrh/docs., pp.9-18.

Arcand M., Arcand G., Bayad M. & Fabi B. (2004), « Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme : une validation de l'approche de la contingence », *Revue internationale des relations de travail*, Juin, pp. 14-25.

Arrègle J.L., (1995), « Le savoir et l'approche Resource-based : une ressource et une compétence », *Revue Française de Gestion*, N° 105, Sep/Oct, pp. 84-94.

Arrègle J.L., (1996), « Analyse Resource-Based et identification des actifs stratégiques », *Revue Française de Gestion*, Mars/Avril/Mai, pp. 28-33.

Arthur J.B. (1994), "Effects of human resource systems in manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, Vol.37, pp. 670-687.

Avenir M.J. (2007), « Repères pour la transformation d'expérience en Science avec conscience », Chapitre 6, in Avenir M.J., Schmitt, La Construction de Savoirs pour l'Action, L'Harmattan, pp. 149-245.

Bacon N., (2001), « Competitive advantage through Human Resource Management: Best practices or Core Competencies? » *Human Relations*, Vol. 53 (3).

Bagozzi, Richard P., and Youjae Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models". *Journal of the Academy of Marketing Science* 16 (Spring):74-94.

Balkin D. & Gomez-Mejia L.R. (1990), "Matching compensation and organizational strategies", *Strategic Management Journal*, Vol11, N°2, pp.153-169.

Bally J.F. (2002), « Les métiers du savoir », chapitre 3 in *Tous managers du savoir ! : La seule ressource qui prend de la valeur en le partageant*, Editions d'Organisation, pp. 247-255.

Barette J. & Simeus M. (1997), "Pratiques de GRH et performance organisationnelle dans les entreprises de haute technologie » *Actes de l'Asac*, pp.23-33.

Barney J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of management*, Vol.17, 1,pp.99-120.

Barney J.B. & Wright P.M. (1997), "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", *Cahrs Working Paper Series*, 4-1-1997, Cornell Univesity ILR School, 25 pgs.

Barthelme-Trapp F. & Vincent B., (2001), « Analyse comparée de méthodes de Gestion des connaissances pour un approche managériales », X^{ième} Conférence de l'AIMS, Québec, www.strategie-aims.com.

Bartlett K.R. (2001), "The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field", *Human Resource Development Quarterly*, Vol.12, Issue 4, pp.335-352.

Baumgartner, Hans, and Christian Homburg (1996),"Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research", *International Journal of Research in Marketing*, Vol.13 (2), pp.139-161.

Becher B. & Gergart B., (1996), « The impact on Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects », *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.

Bellier-M.S., (1998), « L'individu et le système », *Sciences Humaines - Hors séries - Mars/Avril*.

Ben Aissa H. (2001), « Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? », *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Faculté des Sciences de l'administration, Université laval, Québec

Benson J. & Brown M. (2007), « Knowledge workers: What keeps them committed: what turns them away », *Work Employment & Society*, March, Vol.21, n°1, pp.121-141.

Bentein K., Vandenberghe C. & Dulac Tanguy (2004), « Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail », *Acte de l'AGRH*, Tome 2. www.agrh2004-esg.uqam.ca

Bentler, P. M. (1989). EQS structural equations program manual. Los Angeles: BMDP Statistical Software

Besseyre des Horts C.H. (1988) vers une stratégie des Ressources Humaines, éditions Organisation.

Black J.A. & Boal K.B., (1994), "Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp 131-148.

Blackler F. (1995), "Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation", *Organization Studies*, Vol.16, n°6, November, pp.1021-1046.

Blau G.J. & Boal B.K. (1987), "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism", *The Academy of Management Review*, Vol.12, N°2, Apr., pp.288-300.

Bollen, Kenneth A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York, John Wiley and Sons.

Bollinger A.S. & Smith R.D. (2001), "Managing organizational knowledge as a strategic asset", *Journal of Knowledge Management*, Vol.5, pp.8-18.

Bonnardel SM, (2000), « Pour un management conjoint des connaissances et des compétences », *IX^{ième} Conférence AIMS « Perspectives en Management Stratégique »*, www.strategie-aims.com

Bonner S. E. & Saupoudrer G.B. (2002), "The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.27, Issues 4-5, May-July, pp.303-345.

Boris B., (2001), « Le transfert intra-organisationnel de connaissance : survol théorique et empirique », *X^{ième} Conférence de l'AIMS, Québec*, www.strategie-aims.com.

Bou Hassine I. (1999/2000), « Effet de l'engagement du client sur le comportement d'achat : cas d'un supermarché », *Mémoire de DEA en Gestion, Option Marketing*, Sous la Direction de Ben Ammar M.

Bou Hassine I., (1999/2000), « Effet de l'engagement du client sur le comportement d'achat : cas d'un supermarché », *Mémoire de DEA en Gestion, Option Marketing*, Sous la Direction de Ben Ammar M.

Bouchez J.P. (2004), « Les organisations du savoir : concepts, formes et management », Chapitre 5, pp. 213-260 in *Les nouveaux travailleurs du savoir : Knowledge Workers*, Editions d'Organisation, pgs 445.

Bouchez J.P. (2006), « Manager des travailleurs professionnels du savoir : Enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, 2006/9-n°168-169, pp.35-53.

Bourcier C. & Palobart Y. (1997), *La reconnaissance : Un outil de motivation pour vos salariés*, Paris, Les éditions d'organisation, p. 86.

Bourion C. (2010), « L'ère des talents », *Revue Internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2011/41 (Vol.XVII), p376

Bowman C. & Swart J. (2007), "Whose Human capital ? The challenge of value capture when capital is embedded", *Journal of Management Studies*, Vol 44, Issue 4, pp. 488-505 (Abstract).

Boyona Sáez C. , Goñi Legaz S. & Madorrán G.(2009), « Comment renforcer l'engagement chez les enseignants dans les universités publiques », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol.75, pp.365-380.

Brown J.S. & Duguid P. (1998),"Organizing knowledge", *California Management Review*, Vol. 40 (3), pp.90-111.

Browne, Michael W., and Robert Cudeck (1992). "Alternative Ways of Assessing Model Fit". *Sociological Methods & Research* 21 (2): 230-258.

Bryant S.E. (2005), "The impact of Peer Mentoring on Organizational Knowledge Creation and Sharing: An Empirical study in a Software Firm", *Group & Organization Management*, Vol.30, pp.319-338.

Büch J.Y, (1999), *Le management des connaissances : mettre en œuvre un projet de Knowledge management*, Paris, Editions d'Organisation, p. 48.

Burton-Jones, A. "Minimizing Method Bias through Programmatic Research," *MIS Quarterly*, (33:3) Sept 2009, pp. 445-471.

Cable D.M. & Judge T.A. (1994), "Pay preference and job search decisions: A person-organization fit perspective", *Personnel Psychology*, Vol. 47, pp. 317-348.

Cadwell D.F., Chatman J.A. & O'Reilly C.A. (1990), "Building organizational commitment: a multiform study", *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, pp.245-261.

Cadogan, John W. and Nick Lee (2011). "Improper Use of Endogenous Formative Variables," *Journal of Business Research*, Vol.23, August.

Cappelli P. & Crocker-Heftler A., (1996), "Distinctive Human Resources are firms' Core Competencies", *Organizational Dynamics*, 1996, Vol. 24.

Castagnos J.C. & Le Berre M. (2000), «Le concept de rétribution : un nouvel enjeu pour le salarié et l'employeur », *Les rémunérations des années 2000*, Institut Virtual Roux, Vuibert entreprendre, pp.233-244, p.243.

Castagnos J.C. & Le Berre M. (2001), « Rémunération des cadres d'entreprises : régression ou mutation ? », *Revue Gestion des Ressources Humaines* n°4, avril-mai-juin, pp.47-65.

Cerdin J.L., Colle R. & Peretti J.M. (2003), « L'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser », *Acte de l'AGRH*, www.reims-ms.fr.

Cerdin J.L., Saint-Onge S. & Savigny X. (2000), « La rémunération des expatriés : défis et pratiques de gestion », Chapitre 18 in *Les rémunérations : politiques et pratiques des années 2000*. Coordonnée par Peretti J.M. & Roussel P., Editions Vuibert, pp. 293-309.

Chamak A. & Fromage C. (2006), *Le Capital Humain : Comment le développer et l'évaluer*, Entreprise & Carrière, Editions Liaisons, pgs 210.

Charles-Pauvres B., Commeiras N., Peyrat-Guillard D. & Roussel P. (2007), « La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques », in *Gestion des performances au travail*, sous la direction de Sylvie Saint-Onge et Victor Haines, Chapitre 3, Edition De Boeck Université, p. 432.

Charreire S. & Huault I. (2004), « Les épistémologies alternatives en Sciences des organisations », *13^{ème} conférence internationale de Management Stratégique -AIMS-Normandie*.

Chen Y. (2010), "Career Success of Knowledge Workers: The Effects of Perceived Organizational Support and Person-Job Fit", *iBusiness*, 2, pp.389-394.

Chênevert D. & Tremblay M. (2002), « Le rôle des stratégies externes et internes dans le choix des politiques de rémunération », *Relations industrielles*, Vol.57, n°2, Printemps, pp.331-353.

Chênevert D. (2009), "Qu'est ce que la rémunération stratégique ? », *Dossier spécial - Rémunération*, Vol.12, N°5, Novembre/Décembre.

Cira Darrell J. & Benjamin Ellen R. (1998), "Competency-based pay: a concept in evolution", *Compensation and Benefit Review*. Saranac Lake: Sept/Octo. Vol. 30, Iss 5, pg. 21, 9 pgs.

Colle R. (2006), « L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination », *Thèse de doctorat à l'Université de Paul Cézanne, Aix-Marseille III*, sous la direction de Peretti J.M. 505 pages.

Cloutier J. (2003), « La perception de justice procédurale : quand le "qui" influence le "comment" », *AGRH Grenoble*, pp. 793-811, 19 pgs.

Cofsky K.M. (1993), « Critical keys to competency-based pay », *Compensation and Benefits Review*. Saranac Lake: Nov/Dec, Vol. 25, Iss. 6, pg 46, 7pgs.

Cohen A. (2000) "The relationship between commitment forms and work outcomes: a comparison of three models", *Human Relations*, Vol.53, n°3, pp.387-417.

Cohen A. (2006), "The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.69, Issue 1, pp.105-118.

Cohen A. (2007), "Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol.17, N°3, September, pp.336-354.

Commeiras N. & Naro G. (2000) « Contrôle de gestion et système de rémunération dans les nouvelles formes d'organisation » in *Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000*, Chapitre 6, pp.81-99. Edition Vuibert, Août.

Commeiras Natalie (1998), « L'intéressement légal, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle : les résultats d'une étude de perception », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°25, pp. 3-21.

Conilh De Beyssac T. (2006), Développer de nouveaux modes de rémunération : la rémunération totale à la carte, in Peretti J.M., *Tous DRH*, 2ème éditions, Paris, Editions d'Organisation, pp. 225-237.

Coombs, G.J. & Gomez-Mejia L.R. (1991), "Cross-Functional Pay Strategies in High-Technology Firms", *Compensation and Benefits Review*, 23,5, pp.40-48 (Abstract).

Costa Jr. P.P.T. & McCrae R.R. (1998), *Trait theories of personality*, Advances personality, Edited by Barone, Hersen and Van Hasselt, Plenum Press, New-York, 419 pgs.

Coutrot T. & Madinier P. (1987). Les compléments du salaire, un apport non négligeable surtout dans l'industrie lourde. *Economie et Statistique*, 2003, pp.23-36.

Couvreur A. & Lehuède F., (2002), « Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives à partir d'un exemple : le passage à l'euro vécu par les consommateurs », *Cahier de recherche N°176*. www.credoc.fr

Crandall N.F. & Wallace M., (1999), "10 ways to ensure your skill-based pay plan works", *IOMA's Pay for Performance Report*. New Work:Jan, Vol.99, Iss.1, 4pgs.

Crandall N.F. & Wallace M.J. (1999b) "An Explanation of Rewards in the virtual workplace", *Workforce*, Feb ABI/INFORM Global,pgd6.

Cudeck, Robert (1989), "Analysis of Correlation Matrices Using Covariance Structure Models", *Psychological Bulletin*, Vol.105, pp. 317-327.

D'Amato A. & Hertzfeld R. (2008), "Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers", *Journal Managerial Psychology*, Vol23, Iss: 8, pp.929-953.

D'Amboise G. & Auder J., *Le projet de recherche en administration : un guide général à sa préparation* (<http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/damboisg/liv1/chap3.pdf>).

Dalmas M. (2008), « Les valeurs : un concept individuel et organisationnel », *Note de recherche à l'EMLV*, Février, 93 pgs.

De Beyssac T. & Peretti J.M. (2000), « Evolution des politiques de rémunération : un aperçu international », *Les rémunérations : les pratiques des années 2000*, pp.35-47.

Deglaine J. (2005), « La découverte de sens pour les compétences des "hauts potentiels" : perspectives et limites ». In *Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise : de l'effet des technologies à l'usage de méthodes innovantes*. Entreprise et Carrières, Editions liaisons.

Delery J.E. & Doty D.H. (1996), "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, Vol.39, pp.802-835.

Despres C. & Hiltrop M. (1995), "Human resource management in the knowledge age: current practice and perspectives on the future", *Employee Relations*, Vol.17, Issue:1, pp.9-23.

Dickinson J. (2006), "Employees preferences for the bases of pay differentials", *Employee Relations*, Vol 28(2), pp.164-183.

Dobbs K. (2001), "Knowledge how to keep your best and your brightest", *Workforce*, April, pp.57-60.

Dockel A. (2001), *The effect of Retention factors on Organizational Commitment: An investigation of High Technology Employees*, M.Com dissertation, Faculty of Economics and Management Sciences, University of Pretoria, Pretoria.

Donnadieu G. (1997), *Du salaire à la Rétribution : Pour une meilleure approche des rémunérations*, Editions Liaisons, Collection : Entreprise & Carrières.

Doornik, Jurgen A. and Hansen, Henrik (2008), "An omnibus test for univariate and multivariate normality", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol.70, pp. 927-939.

Dostaler I. & Boiral O. (2000), « Mobiliser les connaissances tacites : l'exemple d'un atelier d'assemblage électronique », *Colloque AIMS*, Montpellier.

Drucker P. (1999) "Knowledge-Worker Productivity: The biggest Challenge", *California Management Review*, Vol 41, N°2, Winter, pp.79-94.

Drucker P. (2000), "Knowledge Work", *Executive excellence*, Vol. 17, N°4, pgs 11.

Drucker P., (1993), *Au-delà du capitalisme*, Paris, Editions DUNOD, pgs 240.

Drucker P., (1996), *Structures et changements : Balises pour un monde différent*, Paris, Editions Village Mondial, pgs 340.

Dubois J. (1986). *Les salaires*, Ed. d'Organisation, Paris.

Dulebohn J.H. & Martocchio J.J. (1998), "Employee perceptions of the fairness of work group incentive pay plans", *Journal of Management*, Vol 24, Issue 4, pp. 469-488 (Abstract).

Edwards, J.R. (2010), "The Fallacy of Formative Measurement. Organizational Research Methods", *Organizational Research Methods Online First*, published on August 19, 2010 as doi:10.1177/1094428110378369

Eisenberger R., Armeli S., Lynch B. & Rhoades L. (2001), "Reciprocation of perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 86,1,pp. 42-51.

El Akremi A. & Trabelsi Y. (2003), « Rôle des pratiques de GRH dans le développement de l'engagement organisationnel des travailleurs intellectuels : Applications au cas des informaticiens », *Acte de l'Agrh Grenoble 2003*, pp.1031-1061, www.reims-ms.fr.

El Akremi A., Guerrero S. & Neveu J.P. (2006), *Comportement organisationnel : Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, Vol. 2, Edition de Boeck.

Engle, Robert F. (1983). "Wald, Likelihood Ratio, and Lagrange Multiplier Tests in Econometrics". In M.D. Intriligator; Z. Griliches. *Handbook of Econometrics*. II. Elsevier. pp. 796-801.

Erdheim J. & Wang M. & Zickar M.J. (2006), "Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment", *Personality and Individual Differences*, Vol.41, N°5, October, pp.959-970.

Fabi B., Lacoursière R., Morin M. & Raymond L. (2009), « Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation » *Gestion*, 2009/4 Vol.34, pp.21-29.

Fanchon P. & Melese F. (1996), « Stratégies salariales pour attirer et garder les employés », *Revue de Gestion des Ressources Humaines* n°18, décembre 1995 /Janvier 1996, pp.31-39.

Fiorito J., Bozeman D.P., Young A. & Meurs J.A. (2007), "Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics", *Journal of Managerial Issues*, Vol.XIX, N°2, Summer, pp.186-207.

Florkowski G.W. & Schuster M.H. (1992) "for Profit Sharing and Organizational commitment: a Path Analysis", *Human Relations*, Vol 45, N°5, pp.507-523.

Folger R. (1996),"Distributive and procedural justice: Multifaceted meaning and interrelations", *Social Justice Reaserch*, Vol.9, 4, pp.395-416.

Folmer, H. (1981), "Measurement of the Effects of Regional Policy Instruments by Means of Linear Structural Equation Models and Panel Data." *Environment and Planning* 13:1435-48.

Foray D. (2007), "Tacit and codified knowledge", Chapter 15 in *Elgar Companion to Neo-Schumpeterian Economics*, by Hanusch H & Pyka A., Edward Elgar Publishing, USA, p.1209, pp.235-247.

Fornell, Claes, and David F. Larcker (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error". *Journal of Marketing Research*, Vol.25, pp. 186-192.

Foucher R., Morin L., Bentein K. & Trottier M. (2004), « Mesurer l'engagement : L'intérêt de combiner les indices d'engagement affectif et normatif », Acte du Congrès l'AGRH, Tome 2, N°44, Montréal.

Frimousse S., Peretti J.M. & Swalhi A. (2008), « La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle », *Management Prospective Ed./Management & Avenir*, n°18, pp.117-132. CAIRN.INFO

Frost M. (2002), "Managing Knowledge Workers", *HRMagazine*. Alexandria, Vol.47, pp.124-126.

Fugier Pascal (2009), « la mise en œuvre d'un protocole de recherche exploratoire en sociologie. Le terrain précurseur et les lectures exploratoires », *Revue pluridisciplinaire en sciences de l'homme et de la société*, N°9.

Gaertner K.N. & Nollen S.D. (1989), « Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization", *Human Relations*, Vol. 42, p. 975-991 (Abstract).

Gellatly I.R., Meyer J.P. & Luchak A.A. (2006), "Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.69, pp.331-345.

Gold A.H., Malhotra A. & Segars A.H. (2001), "Knowledge Management: An Organizational Capabilities perspective", *Journal of Management Information System*, Vol. 18, Number 1, pp.185-214.

Goodman S.A & Svyantek D.J. (1999), "Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter?" *Journal of Vocational Behavior*, Vol.55, pp.254-275.

Gormley D.K. & Kennerly S. (2010), "Influence of Work Role and Perceptions of Climate on Faculty Organizational commitment", *Journal of Professional Nursing*, Vol.26, Mars, pp.108-115.

Gould-Williams J. (2004), « The Effects of 'High Commitment' HRM Practices on Employee Attitude: The Views of Public Sector Workers, *Public Administration*, Volume 82, Issue 1, pp. 63-81, March (Abstract).

Govindasamy M. (2009) "A study on Factors affecting Affective Organizational Commitment among Knowledge Workers in Malaysia", Faculty of Business and

Accountancy, University of Malay, in partial fulfillment of the requirement for the Degree of Master of Business Administration, April 2009, pp.1-117.

Grant R.M. (1996), "Toward a Knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, winter special issue, Vol.17, pp.109-122.

Greenberg J. (1990) "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", *Journal of Management*, Vol. 16, N°2, pp. 399-432.

Grewal, Rajdeep, Cote, Joseph A., and Hans Baumgartner (2004), "Multicollinearity and Measurement Error in Structural Equation Models: Implications for Theory Testing". *Marketing Science* 23(4), pp. 519-529.

Gudergan, Siegfried P., Christian M. Ringle, Sven Wende, and Alexander Will (2008), "Confirmatory tetrad analysis in PLS path modeling", *Journal of Business Research*, Vol.61, Issue 12, December , pp. 1238-1249.

Gueguen G., Yami S. (2004), « Vers une utilisation dynamique de l'Internet dans le recueil des données », Colloque International sur les Méthodologies de Recherche, Lyon, Mars 2004 - Academy of Management/ISEOR.

Guérin G. & Wils T. (2006), La gestion stratégique des ressources humaines : la perspective nord-américaine, *Encyclopédie des ressources humaines*, 2ème édition, pp.41-52.

Guérin G., Wils T. & Lemire L. (2002), « Démobilisation chez les professionnels salariés : une mise à l'épreuve du modèle des attentes insatisfaites », *Revue GRH*, n°44, Avril-Mai-Juin.

Guerrero S., Herrbach O. & Mignonac K. (2005), « L'engagement organisationnel des jeunes cadres : une question de soutien ou d'image », <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2005>

Guillot-Soulez Chloé (2009), « Stock-options et implication organisationnelle dans un contexte boursier défavorable », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°71, pp.2-22.

Guseman D. (2003), "The difference between involved and committed", *For the North County Times*

Gutiérrez-Martínez I. (2006), « L'implication organisationnelle des professionnels de TI », *Revue Française de Gestion*, 9/10 (n°168-169), pp. 143-156.

Guzzo R. A. & Nooman K.A. (1994), "Human resource practices as communications and the psychological contract" *Human Resource Management*, Vol. 33 (3), pp. 447-463.

Hair, Joseph F., Jr., William C. Black, Barry J. Babin, and Rolph E. Anderson, (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hall R., (1992), "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 135-144.

Hamel, G., & Prahalad, C.K., (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, Vol. 3, pp. 79-91.

Hancock GR. (2001), "Effect size, power, and sample size determination for structured means modeling and mimic approaches to between-groups hypothesis testing of means on a single latent construct". *Psychometrika*, 66:373– 88.

Handy C., (1996), *L'âge de déraison*, Paris, Edition Village Mondial, p. 85.

Heneman H.G., Ledford G.E. & Gresham M.T. (2000), "The Changing nature of work and its effects on compensation design and delivery", In Sara L. Rynes and Barry Gerhart (Eds.). *Compensation in Organizations: Current Research and Practice*, pp.195-240, San Francisco: Jossey-Bass.

Henninger-Vacher M.C., (2000), « Quelle congruence entre nature de la stratégie de diversification et politique de rémunération », *Les Notes du LIRHE n°320*, Toulouse.

Herrach O. & Mignonac K (2001), « Knowledge workers et implication organisationnelle dans la société de l'information : Perspectives et limites d'une approche affective », *Note de LIRHE*, n°342, www.univ-tldr1.fr/LIRHE/

Herrbach O. & Mignonac K. (2002), « Une étude qualitative des cibles et formes d'engagement et de leurs liens avec la performance individuelle », *Psychologie du Travail et des Organisations*, Vol.8, n°3, in *L'engagement* par Vandenberghe C., pp.39-

Herrbach O. (2005), « États affectifs et formes d'engagement : Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel », *Psychologie du Travail et des Organisations*, Vol.11, Issue 3, pp.135-150.

Herrbach O., Mignonac K. & Sire B. (2004), "Identification ou implication organisationnelle. Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH », *Acte de l'AGRH, la GRH mesurée !*, Tome 1, pp.973-984, www.agrh2004-esg.uqam.ca.

Herscovith L. & Meyer P.J. (2001), "Commitment in the workplace toward a general model", *Human Resource Management Review*, 1(2001), pp.299-326.

Heshizer B. (1994), "The impact of flexible benefits plans on job satisfaction, organizational commitment and turnover intention", *Benefits Quarterly*, Vol. 10, N°4, pp.84-90.

Highered. Mcgraw-Hill, (2010), "Human Resource Management and Performance: Adding Value through People", Chapter 3, pp.47-69.

Hiltrop J.M. (1999), "The quest for the best: Human Resource Practices to attract and retain talent", *European Management Journal*, Vol.17, N°4, August, pp.422-430.

Hirschfeld K. (2006), "Rétention et fluctuation du personnel : Fidéliser ou perdre les salariés », UNI, www.unnion-network.org.

Hislop D. (2003), "Linking human resource management and knowledge management via commitment", A review and research agenda", *Employee Relations*, Vol.25, iss:2, pp.182-202.

Howell RD, Breivik K, Wilcox JB. (2008), "Questions about formative measurement", *Journal of Business Research*, Vol.61, pp. 1219-28

Hoyle, R. H. and Duvall, J. L. (2004), "Determining the number of factors in exploratory and confirmatory factor analysis". Chapter 16 In D. Kaplan (Ed.): *The Sage handbook of quantitative methodology for the social sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp.301-316, 507pgs.

Hu, Li-tze, and Peter M. Bentler (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives", *Structural Equation Modeling* 6 (1), pp. 1-55.

Huguet M.J. « Mieux comprendre Les moins de 30 ans leurs motivations et leurs modes d'apprentissages », pp. 4-5, www.abondanceconsulting.com

Humphreys, L. G., and Montanelli, R. G., Jr. (1975). An investigation of the parallel analysis criterion for determining the number of common factors. *Multivariate Behavioral Research*, 10, 193-205.

Hunt S. & Morgan R. (1994), "Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct?", *Academy of Management Journal*, Vol.37, pp.1568-1587.

Huselid M.A. (1995), "The impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.38, N°3, pp.635-672.

- Iacobucci, D. and Duhachek, A. (2003). Advancing Alpha: Measuring Reliability With Confidence, *Journal of consumer psychology*, Vol.13(4), pp.478-487.
- Igalens J. & Neveu J.P. (1993), « L'implication syndicale », *AGRH, symposium*, Jouy-en-Josas, pp.448
- Igalens J. & Peretti J.M. (1986), *Audit des Rémunérations*, Paris, Les Editions d'Organisation, Septembre.
- Igalens J. & Roussel P. (1996) « Etude comparative des liaisons entre rémunération, motivation et satisfaction des cadres et non cadres », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°19, Septembre, pp. 19-35.
- Igalens J. & Roussel P. (1999), « A study of the relationships between Compensation Package, Work Motivation and job satisfaction”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.20, pp.1003-1025.
- Igalens J. & Roussel P., (1998), *Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Economica.
- Igram E II (1990), “Compensation: The advantages of Knowledge-Based Pay”, *Personnel Journal*, April, 69, 4, ABI/INFORM Global, pg. 138.
- Iivari J. & Linger H. (2000), “Characterizing Knowledge work: A Theoretical perspective”, *AMCIS*, p.132 <http://aisel.aisnet.org/amcis2000/132/>
- Illasenor-Alva, J.A. and Gonzalez-Estrada, E. (2009), “A generalization of Shapiro-Wilk's test for multivariate normality”, *Communications in Statistics: Theory and Methods*, 38 11,1870-1883.
- Ilouga S.N. (2006), « L'impact de la congruence objective des valeurs sur l'engagement normatif envers l'organisation », *Psychologie du Travail et des Organisations*, Vol. 12, Issue 4, pp.307-325.
- Ingram E. II (1990), “Compensation: The advantages of Knowledge-based pay”, *Personnel Journal*, April, Vol.69, ABI/INFORM GLOBAL, pg.138.
- Janz B.D., Colquitt J.A. & Raymond A.N. (1997), “Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, ad contextual support variables”, *Personnel Psychology*, Winter, Vol.50, n°4, pgs.877, 28pgs.

Jean-Pierre Boissin, Jean-Claude Castagnos, & Gilles Guieu (2002), « la légitimation scientifique : données du problème et instrumentation », *Revue Sciences de la société*, N°55, pp. 171-186.

Jedidi, K., Jagpal, H. S., & DeSarbo, W. S. (1997). Finite mixture structural equation models for response based segmentation and unobserved heterogeneity. *Marketing Science*, 16, 39-59. Dolan

John, G., & D. L. Roedder (1981), Reliability assessment: Coefficients alpha and beta, in *The Changing Marketing Environment: New Theories and Applications*. 1981 Educators' Conference Proceedings, 354-357.

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993), "LISREL8: structural equation modeling with the SIMPLIS command language", *Scientific Software International*, Chicago.

Joreskog, K.G. & Goldberger, A.S. (1975). Estimation of a model with multiple indicators and multiple causes of a single latent variable. *Journal of the American Statistical Association*, Vol.70, pp. 631-639.

Kalderberg D.O., Becker B.W & Zvonkovic A. (1995), "Work and commitment among young professionals: A study of male and female dentists", *Human Relations*, 48 (11), pp. 1355-1377.

Kaplan, D. (1990), "Evaluating and Modifying Covariance Structure Models: A Review and Recommendation". *Multivariate Behavioral Research* 25 (2), pp.137-155.

Keller R.T. (1997), "Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: A study of scientists and engineers", *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, p.539-545.

Kim, J.-O. and Mueller, C. W. (1987). *Factor analysis: Statistical methods and practical issues*. Series: Quantitative Applications in the Social Sciences, a Sage University Paper 14, Beverly Hills, 78 pgs.

Kinnear L. & Sutherland M. (2000), "Determinants of organizational commitment amongst knowledge workers", *Sud African Journal Business Management*, Vol.31(3), pp. 106-112.

Kirkman B.L. & Shapiro D.L. (2000), "Understanding why team members won't share: An examination of factors related to employee receptivity to team-based reward", *Small Group Research*, Vol.31, pp.175-209 (Abstract).

- Koenig G., (1993), *Management stratégique, Vision, manœuvres et tactiques*, Paris, Nathan, p. 196.
- Konovsky M.A. (2000), « Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations », *Journal of Management*, Vol.26, N°3, pp.489-511.
- Kouftteros, Xenophanos (1999), "Testing a Model of Pull Production: a Paradigm for Manufacturing Research Using structural Equation Modeling", *Journal of Operations Management* 17, pp.467-488.
- Kuba I. & Saka A. (2002), "An Inquiry into the Motivations of Knowledge Workers in the Japanese Financial Industry", *Journal of Knowledge Management*, 6(3), pp.262-271.
- Kuhn K.M. & Yockey M.D. (2003) "Variable pay as a risky choice: Determinants of the relative attractiveness of incentive plans", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol 90, N°2, Mars, pp.323-341.
- Lado A.A. & Wilson M.C. (1994), "Human Resource Systems and sustained competitive advantage: A Competency-based perspective", *Academy of Management Review*, Vol.19, N°4, pp.699-727.
- Lapalme M.E., Simard G. & De LaSablonnière R. (2002), « L'influence des pratiques de GRH innovatrices sur les différents comportements de mobilisation des directeurs aux services financiers d'une institution bancaire canadienne », [www.reims-ms.fr/agrh/docs](http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/pp.317-334). pp.317-334.
- Lawler E.E. III (1995), "The new pay: A strategic approach", *Compensation and Benefits Review*. Saranac Lake:Jul/Aug, Vol.27, Iss.4, pg. 14, 9pgs.
- Lawler III E. E. (2001), "Human Capital, Executive Excellence". Prov: Feb, Vol.18, Iss.2, pg8, 1pg.
- Lawler, E.E. (1995), "The new pay: a strategic approach", *Compensation and Benefits Review*, July-August, Vol.27 (4), pp. 14-22.
- Lazarsfeld, P. F., and Henry, N. W. (1968), *Latent Structure Analysis*, Boston: Houghton Mifflin, (New York), 294 pgs.
- Le Berre M. & Castagnos J.C. (2003), "La vie au travail et la motivation », Chapitre 8 in *La gestion des Hommes dans l'Entreprise*, pp.283.
- Le Berre M. & Castagnos J.C. (2003), *La gestion des Hommes dans l'Entreprise*, PUG, pgs.284.

Le Berre M. (1993). Vers la rétribution comme outil de gestion des cadres-salariés d'entreprise. Thèse d'Etat en Sciences de Gestion, Sous la Direction de Pagé A., Université Pierre Mendès France, Ecole Supérieure des Affaires, Grenoble, Septembre.

Le Berre M., (1994) « L'analyse de la rétribution par une grille d'entretien : quelques résultats », *Acte de l'AGRH n°044*, www.reims-ms.fr

Le Blanc P.V. & Mulvey P.W (1998) "How American workers see the rewards of work", *Compensation and Benefits Review*, Vol. 30, pp. 1-6.

LeBlanc P.V., Rich J.T. & Mulvey P.W. (2000), "Improving the return on human capital: New metrics", *Compensation and benefits review*. Saranac Lake: Jan/Feb, Vol32, N°1, pp.13-21.

Ledford G.E. (1991), « Three Case Studies On Skill-Based Pay: An Overview", *Compensation and Benefits review*, Vol.23, N°2, pp.11-23.

Ledford G.E. (1995), "Paying for the skills, knowledge and competencies of Knowledge workers", *Compensation and Benefits Review*. Saranac Lake, Jul/Aug, Vol.27, Iss.4, pp.55-63.

Ledford G.E.Jr., Lawler E.E. III & Mohrman S.A. (1995), "Reward innovations in Fortune 1000 companies", *Compensation and Benefits Review*. Saranac Lake: Jul/Aug, Vol.27, Iss.4, p. 76, pgs.5.

Lee C., Loi K.S. & Bobko P. (1999), « The importance of justice Perceptions on Pay Effectiveness: A Two-Year Study of a Skill-Based Plan", *Journal of Management*, December, Vol.25 (6), pp.851-873.

Lee S. H., (2000), « A managerial perspective of the objectives of HRM practices in Singapore: An exploratory study", *Management Review*, Vol 22 (1), pp.65-82.

Lee T.W. & Maurer S.D. (1997), "The retention of Knowledge workers with model of voluntary turnover", *Human Resource Management Review*, Vol.7, N°3, pp.247-275.

Lee T.W. & Maurer S.D. (1999) "The effects of Family structure On organizational Commitment, Intention To leave and voluntary Turnover", *Journal of Management Issues*, Vol XI N°4, pp. 493-513.

Lengnick-Hall M.L. & Lengnick-Hall C.A. (2003), *Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities*, Berett-Koehler Publishers, Inc.pgs 203.

Lepak D.P. & Snell S.A. (2002), "Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations", *Journal of Management*, Vol 28, N°4, pp. 517-543.

Lévy-Leboyer C. (1999), « Le coeur à l'ouvrage », *Sciences Humaines* n° 92, p. 21.

Locke E.A. & Latham G.P. (2004), "What should we do about motivation? Six recommendations for the twenty-first century", *Academy of Management Review*, 29(3), pp.388-403.

Lockwood D. & Ansari A. (1999), "Recruiting and retaining scarce information technology talent: A focus group study", *Industrial Management and Data Systems*, 99, pp.251-256.

Lord R.L. & Farrington P.A. (2006), "Age-Related Differences in the Motivation of Knowledge Workers", *American Society for Engineering Management Journal*, Vol 18, Issue 3, pp. 20-26.

Louart P. (1992), « Le concept de motivation », *3^{ème} Congrès de l'AGRH*, Lille, p. 242.

Louart P. (2002), « Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel », *Les Cahiers de la Recherche*, CLAREE, IAE-USTL, UPRESA CNRS 8020, Responsable de la publication, Desreumaux A.

Louart P. (2002), « Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel », *Les Cahiers de la Recherche*, CLAREE, IAE-USTL, UPRESA CNRS 8020.

Lubke, G.H. & Muthén, B. (2005). Investigating population heterogeneity with factor mixture models. *Psychological Methods*, 10, 21-39.

MacCallum, Robert C., Michael W. Browne, and H M. Sugawara (1996). "Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling". *Psychological Methods* 1: 130-149.

Mansour N. & Gaha C. (2010), "Management des savoirs et modèle de structure en N : le cas TLN", *XII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.

Mansour N. (2010), *Le Management des connaissances et gestion des ressources humaines*, Thèse de doctorat, dirigé par Gaha C., ISG de Tunis.

Mardia (1974), "Applications of some measures of multivariate skewness and kurtosis in testing normality and robustness studies", *Sankhya: The Indian Journal of Statistics, Series B*, 36, pp 115-128, Jstor.

Markland, David (2007). "The Golden Rule is that there are no Golden Rules: A Commentary on Paul Barrett's Recommendations for Reporting Model Fit in Structural Equation Modelling". *Personality and Individual Differences* 42: 851-858.

Marks S.R. (1977) « Multiple roles and role strain: some notes on human energy, time and commitment », *American Sociologist Review*, 42, p.921-936.

Mathieu J.P., & Zajac D., (1990), « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment », *Psychological Bulletin*, Vol. 108, pp. 171-194.

May T.Y.M., Korgzynski M. & Frenkel S.J., (2002), "Organizational and occupational commitment: knowledge workers in large corporations", *Journal of Management Studies* 39:6, September, pp.775-801.

Maybe C., Gooderham P. & Klarsfeld A. (2004), « L'efficacité du développement managériale : son impact sur la performance organisationnelle en Europe », www.agrh.com.

Mayer R.C. & Schoorman F.D. (1998), "Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model" *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp.15-28.

Mayère A. (1995), « La gestion des savoirs face au modèle industriel », *Revue Française de gestion*, Septembre-Octobre.

Mbengue A., & Vandangeon-Derumez I. (1999), « Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique », *15ème conférence de l'aims*, www.strategie-aims.com

McDade S. & McKenzie A.(2002), "Knowledge workers in the engagement equation: Keeping knowledge workers engaged", *Strategic HR Review*, Vol.1, pp.34-37. Retrieved June 24, 2002, <http://web5.infotrac.galegroup.com>.

McDonald, R. P. (1982). Linear versus nonlinear models in item response theory. *Applied Psychological Measurement*, 6, 379-396.

- McDuffie J. (1995), "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organisational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relation Review*, Vol. 48, pp.197-221.
- McFarlin D.B. & Sweeney P.D. (1992) "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes", *Academy of Management Journal*, 35 (3), pp. 626-637.
- Meyer J.P. & Allen N. (1991), "A Three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol.1, Number 1, pp.61-89.
- Meyer J.P. & Herscovith L. (2001), "Commitment in the workplace": Toward a general model", *Human Resource Management review*, Vol.11, n°3, pp.299-326.
- Meyer J.P. & Parfyonova N.M. (2010), « Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization", *Human Resource Management Review*, Vol.20, N°4, December, pp.283-294.
- Meyer J.P. & Smith C.A. (2000), "HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model", *Canadian Journal Of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
- Meyer J.P., Stanley D., Herscovith L. & Topolnytsky L. (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.61, pp.20-52.
- Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovith L. & Topolnytsky L. (2001), "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp.20-52.
- Meyer J.P., Stanley D.J., Jackson T.A., McInnis K.J., Maltin E.R. & Sheppard L. (2012), « Affective, normative and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.80, N°2, pp.225-245.
- Meyer J.P. & Smith C.A., (2000), "HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (4): 319-331.

Milkovitch G.T. & Newman J.M. (2008), *Compensation*, 9^e éd, McGraw-Hill Irwin. Cité par Cloutier & al. (2008).

Miller C.S. & Schuster M.H. (1987) "Gainsharing plans: A comparative analysis", *Organizational Dynamics*, Vol 16, Issue 2, summer, pp. 44-67. www.Sciencedirect.com

Modway R.T, Porter L.W. & Steers R. M. (1982), *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New York: Academic Press.

Molliere D., (2000), « Management des connaissances, qualité et e-qualité review, édition du cahier électronique 19/06/2000 à : [e-qualité.com](http://e-qualite.com).

Morrow P., (1983), "Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment", *Academy of Management Review*, Vol. 8, 486-500. Cité par Mueller C.W., Wallace J.E. & Price J.L., (1992), "Employee Commitment", *Work and Occupation*, Vol. 19 N°. 3, August.

Morrow P.C. & Wirth R.E. (1989), "Work commitment among salaried professionals", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.34, pp. 40-56.

Morrow P.C., McElroy J.C. & Scheibe K.P. (2010), "Influencing organizational commitment through office redesign", *Journal of Vocational Behavior*, journal homepage:www.elsevier.com/locate/jvb, pgs 13.

Mothie J.C. & Wiedemann-Goiran (2005), « Reconnaissance par la participation, par l'actionnariat salarié et l'épargne salariale », in *tous reconnus*, Sous la direction de Peretti J.M., Chapitre 38, Editions d'Organisation, p.443.

Mowday R.T., Porter L.W. & Steers R.M.(1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.

Mowday R.T., Steers R.M. & Porter L.M. (1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, pp.224-247.

Moynihan D.P. & Pandey S.K. (2007), "Finding Workable levers Over Work Motivation": Comparing job satisfaction, Job Involvement, and organizational commitment", *Administration & Society*, November, Vol.39, n°7, pp.803-832.

Mueller C.W., Wallace J.E. & Price J.L., (1992), "Employee Commitment", *Work and Occupation*, Vol. 19 N°. 3. August.

Mulvey P.W., LeBlanc P.V., Heneman R.L. & McInerney M. (2002), "Study Finds that Knowledge of Pay Process Can Beat Out Amount of Pay in Employee Retention", *Organizational Effectiveness*, *Journal of Organizational Excellence*, Vol 21, Issue 4, automne, pp.29-42.

Mundet J, Hiern I & Torrentes AS., (1999), « Tendances stratégiques et leurs éventuels effets sur la gestion des ressources humaines », *Actes de la 1^{ère} Université de Printemps de l'Institut de l'audit social*, Hammamet, Mai, pp. 123-124.

Murray B. & Gerhart B. (2000), "Skill-based pay and skill seeking", *Human Resource Management Review*, Vol.10, issue 3, Autumn, pp.271-287.

Muthén, B., Kaplan, D., & Hollis, M. (1987), "On structural equation modeling with data that are not missing completely at random". *Psychometrika*, 52, 431-462.

Muthén, B.O. (1989), "Latent variable modeling in heterogeneous populations", *Psychometrika*, Vol.54 (4), pp.557-585.

Muthén, L.K. & Muthén, B.O. (1998-2007). *Mplus User's Guide*. Fifth Edition. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.

Neveu J.P. & Thévenet M., (2002), « L'implication au travail » dans les actes de l'AGRH.

Neveu J.P. (2003), « Théories de l'implication », *Acte de l'AGRH*, Grenoble, pp. 699-704.

Neveu V. (2000), « Les effets de l'actionnariat salarié sur les attitudes des salariés, implication organisationnel et influence perçue », *Les cahiers du CERGOR*, N°00/01- Octobre, pp.3-18. <http://cergor.univ-paris1.fr/docsatelecharger/crgr0001.pdf>

Ngo H.Y. & Tsang A.W. (1998) Employment practices and organizational commitment: differential effect for men and women? *International Journal of Organizational Analysis*, 6(3), pp. 251-267.

Nonaka I. (1999), « L'entreprise créatrice de savoir », in *Knowledge management*, Les Editions d'Organisation.

Nonaka, I et Konno, N., (1998), « The concept of ba : building a foundation for knowledge creation », *California Management Review*, Vol.40 (3), pp. 40-54.

O'Leary S.P. (2003) « *Organizational commitment and technical workers in a department of defense activity center: a correlation study* », A Dissertation Presented in Partial

Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix, Arizona, September, pp.1-198.

O'Reilly C.A. & Chatman J. (1986), « Organisational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behaviour ». *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, p. 493.

Ogilvie J.R. (1986), "The role of Human Resource Management Practices in predicting organizational commitment", *Group & Organization Studies*, vol 11, p. 335-360.

Osman O.H. (2011), "Human Resource Management Practices and Organizational Commitment", Universiti UTARA Malayisa, http://etd.uum.edu.my/2655/1/Osman_Hussein_Osman.pdf

Paauwe J. (2009), "HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects", *Journal of Management Studies*, Vol.46, Issue 1, pp.129-142 (Abstract).

Paillé P. (2003), « L'engagement normative : essai de reconstruction », *L'engagement*, Par Christian Vandenberghe, Editions L'Harmattan, 1 Nov. Pgs 220. pp. 69-96.

Paillé P. (2004) "Examen empirique sur le caractère multidimensionnel de l'engagement normatif et sur les liens avec les engagements affectif et continu », *Psychologie du travail et des organisations*, Vol. 10, Issue 4, Décembre, pgs 327-339.

Paillé P. (2005), « Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique », *Bulletin de psychologie* 2005/6 N°480, pp.713-718.

Paillé P. (2007), « Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation », *Bulletin de psychologie*, 2007/4, n°490, p.92.

Paré G. & Trembaly M. (2007), "The influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenships Behaviors on Information Technology Professionals 'Turnover Intentions", *Group Organization Management*, June, Vol.32, (3), pp.326à357.

Paré G. & Tremblay M. (2000), "The Measurement and Antecedents of Turnover Intentions among IT Professionals", *Scientific Series*, 2000s-33, CIRANO, Montréal, September.

Paré G., Trembaly M. & Lalonde P. (2001), « The role of organizational commitment and Citizenship Behaviors in Understanding Relations between Human Resources Practices and Turnover Intentions of IT Personnel, *Série Scientifique CIRANO*, Working paper Series 2001-s-24, Montréal, Canada, p. 24.

Parker O. & Wright L. (2001), "The missing link: pay and employee commitment", *Ivey Business Journal*; jan/Feb, 65, 3, ABI/INFORM Global, pg.70.

Paul A.K. & Anantharaman R.N. (2003), "Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model", *International Journal of Human Resource Management* 14:7, November, pp.1246-1266.

Peart M. (2006), "The relationship between Organizational Commitment and Employee Benefits", *A Thesis Submitted to the Faculty of the College of Arts and Sciences In Candidacy for the Degree of Master of Arts In Industrial Organizational Psychology*. Chicago, September.

Penney L.M., David E. & Witt L.A. (2011), "A review of personality and performance: Identifying boundaries, contingencies, and future research directions", *Human Resource Management Review*, Vol.21, pp.297-310.

Peretti J.M. & Savigny X. (1994), « Les rémunérations différées : de la gestion de la satisfaction à la gestion de la motivation », *Acte de l'AGRH*, N°55, pp. 664-669, www.reims-ms.fr

Peretti J.M. (2004), *Les clés de l'équité dans l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris.

Peretti J.M. (2005), *Tous reconnus*, Editions d'Organisation, 443 pgs.

Peretti J.M., Alis D. & Hourquet P.G. (1995), « Hétérogénéité de la perception des déterminants de l'équité dans un contexte international: le cas des critères d'augmentation individualisée de la rémunération », www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/1995peretti-alis-hourquet067.pdf

Pfeffer J. & Davis-Blake A. (1992), « Salary dispersion, location in the salary distribution and turnover among college administrators», *Industrial and Labor Relation Review* 45, pp. 753-763 (Traduction libre).

Pfeffer J., (1998), *the human equation*, Boston, MA: Harvard Business School. Press.

Ping, Robert A., Jr. (2004). "On Assuring Valid Measures for Theoretical Models Using Survey Data" *Journal of Business Research* 57 (1): 125-141.

Pittinsky T.L. & Shih M.J. (2004), "Knowledge Nomads: Organizational Commitment and Worker Mobility in Positive Perspective", *The American Behavioral Scientist*, Vol. 47, 6; pp 791-807, ABI/INFORM Global.

Poilpot-Rocaboy G. & Soulié-Mathieu J. (2000), « La satisfaction des salariés à l'égard de la protection sociale complémentaire : une contribution à l'efficacité et à l'efficience des politiques de rémunération », Chapitre 13 in *Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000*, Edition Vuibert, pp. 215-230.

Porter L., Steers, R. Mowday, R. & Boulian P.(1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp.603-611.

Poulain Rehm T. (2004) « L'influence des stock-options sur l'implication organisationnelle des cadres : résultats d'une étude qualitative en France », *Revue de gestion des ressources humaines*, N°54 Octobre-Novembre-Décembre, pp. 2-25.

Poulain-Rehm T. (2003), « Les stock-options et la gestion des ressources humaines », *AGRH Grenoble*, pp. 1401-1408.

Poulain-Rehm Thierry (2004), « L'influence des stock-options sur l'implication organisationnelle des cadres : résultats d'une étude qualitative en France », *Revue Gestion des Ressources Humaines*, n°54, pp.2-26.

Powell D.M. & Meyer J.P. (2004), "Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.65, Issue 1, pp.157-177.

Pratt M.G. (1998), "To be or not to be? Central question in organizational identification", in *Identity in organizations: Building theory through conversations*, Whetten, David A. (Ed); Godfrey, Paul C. (Ed). Foundations for organizational science, pp.171-207. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publication, Inc, xi, 308pgs.

Presaghi, F. & Desimoni M. (2010), Package 'random.polychor.pa': *A Parallel Analysis With Polychromic Correlation Matrices*. November 3, Version 1.1.2..

Purcell J. (1999), "Best practice and best fit: chimera or cul-de-dac?" *Human Resource Management Journal*, Vol.9, Issue 3, Juillet, pp.26-41.

Purcell J. (1999), "High Commitment Management and the link with Contingent Workers: implications for Strategic Human Resource Management", in *Personnel and Human Resources Management, Supplement 4*, JAI Press Inc.

Quinn J.B., (1994), *L'entreprise intelligente*», Paris. Edition DUNOD.

Quinn J.B., Anderson P. & Finkelstein S. (1996), *La gestion du capital intellectuel : Comment tirer le meilleur parti des meilleurs*, in *HBR-Le Knowledge Management*, Paris, Editions d'Organisation, pp.233-261.

Quinn JB. , Anderson P. & Finkelstein S., (1999), « La gestion du capital intellectuel: Comment tirer le meilleur parti des meilleurs », in *HBR - Le Knowledge Management*, Editions d'Organisation, pp. 233-261.

Quinn, J.B., (1992), *L'entreprise intelligente*, Paris, Editions DUNOD.

Quivy Raymond & Van Campenhoudt Luc (1995), *manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 2ème édition, 271pages.

Raïche, Gilles, and David Magis (2010), "nFactors: Parallel Analysis and Non Graphical Solutions to the Cattell Scree Test". R package version 2.3.2. <http://CRAN.R-project.org/package=nFactors>

Ramlall S. (2003), "Organizational Application Managing Employee Retention as a Strategy for increasing Organizational Competitiveness", *Applied H.R.M. Research*, Vol.8, Number 2, pp.63-72 (Abstract).

Ranft A.L. & Lord M.D. (2000), "Acquiring new knowledge: The role of retaining humain capital in acquisitions of high-tech firms", *The journal of High Technology Management Research*, Vol.11, Issue 2, pp.295-319.

Raza Naqvi S.M.M. & Bashir S. (2011), "IT-Expert retention through organizational commitment: A study of public sector information technology professionals in Pakistan", *Applied Computing and informatics*, pp.1-16.

Recardo R.J. & Pricone D. (1996), "Is skill pay for you", *S.A.M. Advanced Management Journal*. Cincinnati: Autumn, Vol.61, Iss 4, pp. 16-22.

Régnier F., (1995), « Connaissances tacites : un rôle stratégique dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, N° 105, Sep-Oct, p. 131.

Reichers A. (1985), "A review and re-conceptualization of organizational commitment", *Academy of management review*, Vol.10 (3), pp.465-476.

Revelle, William (2010), psych: Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research. R package version 1.0-88. <http://CRAN.R-project.org/package=psych>

Reynaud E., (2001), « Compétences centrales : Premier pas vers une définition opérationnelle », *Xi^{ème} Conférence de l'AIMS, Québec*, www.strategie-aims.com.

Rhoades L., Eisenberger R. & Armeli S. (2001), "Affective commitment to the organization, the contribution of perceived organizational support", *Journal of applied psychology*, Vol.86, pp.825-836.

Rigdon Edward E. Structural equation modeling: nontraditional alternatives. In: Everitt Brian, Howell David, editors. *Encyclopedia of statistics in behavioral science*, vol. 4. New York, NY: Wiley; 2005. p. 1934-41.

Rocas S., Sagiv L., Schwartz S.H., & Knafo A. (2002), "The big five personality factors and personal values", *Personality and social psychology bulletin*, Vol.28, n°6, pp.789-801.

Rojot J. & Duval-Hamel (2003), « les attentes de reconnaissance des salariés », *Tous reconnus*, Editions d'Organisation, 277 pgs.

Ronald R.J. & Pricone D. (1996), "Is skill pay for you", *S.A.M. Advanced Management Journal*. Cincinnati: Aut, Vol. 61, Iss.4; pg 16, 6 pgs.

Ross T.L., Hatcher L.L. & Adams D.B. (1985) "How Unions View Gainsharing", *Business Horizons*, July-August, pp.15-22.

Roussel P. (1999), "Une évaluation de l'efficacité de la rémunération sur la motivation et la satisfaction des salariés », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°29-30, Décembre/Janvier, pp.3-23.

Roussel P. (2000) "Salaire individualisé-Rémunération au mérite : impasse ou avenir ? », in *Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000*, Chapitre 5, pp.81-97. Edition Vuibert, Août.

Roussel P. (2000) « La motivation au travail-Concept et Théories », *Les Notes du LIRHE n°326*, Octobre, Université de Toulouse I, Sciences Sociales.

Roussel, P., F. Durrieu, E. Campoy et A. El Akremi (2002). *Méthodes d'Equations Structurelles : Recherche et Applications en Gestion*. Paris, Editions Economica, Collection Recherche en Gestion.

Roux S. & Dussault M. (2007), « Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle », *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, Vol.10, n°2, pp.151-164.

Ryan R.M. & Deci E.L., (2000), "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being", *American Psychologist*, Vol.55, N°1, pp.68-78.

Saenz J., Aramburu N. & Rivera O. (2009), "Knowledge sharing and innovation performance: A comparison between high-tech and low-tech companies", *Journal of Intellectual Capital*, Vol.10, Iss:1, pp.22-36.

Sahraoui S. (2002), "How to pay for knowledge: illustration within an IT planning context", in *Human Factors in Information Systems*, Par E.Szewczak & C.Snodgrass, pp.311-316, Boocks.google.fr

Salancik G.R (1977), "Commitment is too easy", *Organizational Dynamics*, p. 62. Cité par Bou Hassine I.

Salim JJ., (2001), "The new meaning of management in the technological era", *Business and Management Education*.

Saris, W. E., Satorra, A., and van der Veld, W. (2009), "Testing structural equation models or detection of misspecifications?" *Structural Equation Modeling*, 16, pp.561-582.

Savigny X. (2006), « Individualiser les rémunérations vers une personnalisation des rémunérations », in *Tous DRH*, 3^{ème} Editions d'Organisation, pp. 238-246, pgs 496.

Scarborough H. (1999), *Knowledge management: a literature review*, London, Institute of personnel and development.

Scarborough H., (1999), "Knowledge as work : Conflicts in the management of knowledge workers », *Technology Analysis & Strategic Management*; Vol. 11 (1), March, pp. 5-16.

Schappe S.P. & Doran A.C. (1997), "How does fair treatment affect employee commitment to an organization ? A field study of financial holding company employees", *The Mid-Atlantic Journal of Business*, Vol. 33, p. 193.

Schriesheim, Chester A., and R.J. Eisenbach (1995), "An Exploratory and Confirmatory Factor-Analytic Investigation of Item Wording Effects on the Obtained Factor Structures of Survey Questionnaire Measures". *Journal of Management* 21: 1177-1193.

Schuler R.S., & Jackson S.E., (1987), "Linking competitive strategies with human resource management practices, *Academy of Management Executives*, Vol. 1 (3), pp. 207-219 (Abstract).

Schuster J.R. & Zingheim P.K. (1993) "**The new variable pay: Key design issues**", *Compensation and Benefits Review*. Saranac Lake: Mar-Apr 1993. Vol. 25, Iss. 2; pg. 27, 8 pgs.

Schuster J.R. Zingheim, P.K. (1993), "**The new variable pay: Key design issues**", *Compensation and Benefits Review*. Saranac Lake: Mar-Apr 1993. Vol. 25, Iss. 2; pg. 27, 8 pages.

Schuster M. (1987) "Gain sharing: do it right the first time", *Sloan Management Review*, Winter, pp. 17-25.

Scott E.B. & Dan M. & Thang V.N. (2007), "A Field Study on Organizational Commitment Professional Commitment and Peer Mentoring", *Database for Advances in Information Systems*, 38, 2, pp.61-76.

Shanthamani V.S. (1982), "Job Involvement and Occupational Motivation of R&D Personnel", *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol.18, N°1, Jul, pp.121-131.

Shinnar R.S. (1996), "The relationship between employee benefit satisfaction and organizational commitment", *A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement of the degree of Master of Sciences in Hotel Administration*, University of Nevada, Las Vegas, December 1998.

Sievers B. (1990), « *La motivation : un ersatz de significations* », in « *L'salarié dans l'organisation : les dimensions oubliées* », sous la direction de Chanlat J.F., ESKA, p 338.

Simard G. (2000), « Les antécédents de l'engagement organisationnel : Le cas d'une organisation publique du secteur de la santé, *Communication n° 196*, 11^{ème} Congrès de l'AGRH.

Sire B. & David P. (1993), *Gestion stratégique des rémunérations*. Paris : Editions Liaisons

Sire B. & Tremblay M. (2000), "Contraintes et objectifs d'une politique de rémunération » chapitre 1, in *Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000*, Edition Vuibert, pp. 15-33 ; 377pgs.

Sire B. & Tremblay M. (2000), « Contribution à l'étude de la relation entre la justice organisationnelle et les attitudes et comportements du salarié », in *Efficacité Versus*

équité en économie sociale, par Alain Alcouffe, Edition L'Harmattan, pp.169-180 ; 445pgs.

Sire B. & Tremblay M. (2003), « Le Mix-Rémunération », *AGRH Grenoble*, pp. 1277-1283.

Sire B. (1990), « Auto-fixation des objectifs et auto-évaluation des performances dans les systèmes de rémunérations individualisées : fondements théoriques et conditions d'applications », in *Actes du 1^{er} Congrès de l'AGRH*, Bordeaux, nov.

Sire B. (2006), « Mettre en œuvre la gestion stratégique des rémunérations », Chapitre 15 in *Tous DRH*, Sous la direction de Peretti J.M. et Préface de Jacques Igalens, 3^{ème} Edition, Editions d'Organisation, pp.257-258 ; 496 pgs.

Smith A.D. & Rupp W.T. (2004), "Knowledge workers' perceptions of performance ratings", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 16, N°34, pg. 146, pgs 21. Bradford.

Snell S. A., Lepack D. P. & Youndt M.A. (1999), "Managing the architecture of intellectual capital: implications for Strategic Human Resource Management", in *Personnel and Human Resource Management, supplement 4*, JAI Press Inc.

Soulié J. (1995) « Un modèle de l'impact des systèmes cafétéria sur la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de rémunération », *Actes de l'AGRH de Poitiers*, pp.113-120.

Soulié J. (1997), Contribution à l'étude de l'influence des rémunérations cafétéria sur la satisfaction des salariés : l'exemple des plans de prévoyance flexible, *Thèse de doctorat*, Université de Toulouse I.

Spencer L.M. and S.M. Spencer, (1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, New York.

Starbuck W.H. (1992), "Learning by Knowledge-Intensive Firms", *Journal of Management Studies*, Vol.29, Issue 6, pp. 713-740.

Steers R.M. (1997), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quaterly*, Vol.22, n°1, pp.46-56.

Steiner D.D. (2003) « Equité et Justice au travail », *L'AGRH Grenoble*.

Stiles P. & Kulvisaechan S. (2003), "Human capital and performance: A literature review", The Judge Institute of Management, University of Cambridge, Trumpington Street, <http://www.bus.tu.ac.th/usr/sab/>

Stinglhamber F., Bentein K. & Vandenberghe C. (2004), "La congruence des valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail », *Psychologie du Travail et des Organisations*, Vol.10, pp.105-228.

Sutherland M. & Jordaan W. (2004), "Factors affecting the retention of Knowledge workers", *SA Journal of Human Resource Management*, Vol.2 (2), pp.55-64.

Tataryn, D. J., Wood, J. M., & Gorsuch, R. L. (1999). Setting the value of k in promax: A Monte Carlo study. *Educational and Psychological Measurement*, 59, 384-391.

Tenenhaus, M., Esposito Vinzi, V., Chatelin Y.M., and Lauro, C. (2005), *PLS path modeling. Computational Statistics & Data Analysis*, 48, pp. 159-205.

Thévenet M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Edition Liaisons.

Thévenet M. (2000), *Le plaisir de travailler : Favoriser l'implication des personnes*, 2^{ème} édition, Editions Organisation.com, chapitre 3, pp.85-112.

Thévenet M. (2006), "Tous professionnels!", *Revue Française de Gestion*, 2006/9 - N°168-169, pp.15-34.

Thévenet M. (2008), *Les talents, Des étoiles brillantes aux étoiles filantes*, Eyrolles, Editions d'Organisation, 117pgs.

Thompson M. & Heron P. (2005), "The Difference a Manager Can Make: Organizational Justice and Knowledge Worker Commitment", *International Journal of Human Resource Management*, 16(3), pp.383-404.

Trabelsi Y. & Le Berre M. (2009), « L'impact des rémunérations perçues sur l'engagement organisationnel tridimensionnel des Knowledge workers », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°73, pp. 37-53, 19 pgs.

Trabelsi Y. (2002), *L'influence des pratiques de GRH sur l'engagement organisationnel des Knowledge workers*, Mémoire de DEA, Sous la direction de Ben Hamouda A., Institut Supérieur de Gestion.

Trembay M., Guay P. & Simard G. (2000), "L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines », *Série Scientifique*, www.cirano.qc.ca.

Tremblay D.G. (2009), « Remodelage des temps et des espaces de travail chez les travailleurs indépendants de l'informatique : l'affrontement des effets de marchés et

des préférences personnelle ». *Temporalities*, n°10.
Http://temporalites.revues.org/index1093.html.

Tremblay D.G., Grodent F. & Linckens A. (2011), « Engagement organisationnel, temps de travail et modalités de mise en œuvre de la performance : le cas des cadres d'une grande entreprise québécoise », *Note de recherche* n°2011-14 de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux, ARUC-GATS, pp.1-29.

Tremblay M. & al. (2005), « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de RH et de l'organisation du travail », *Gestion* 2/2005 (Vol.30), pp. 69-78. <http://www.cairn.info/revue-gestion-2005-2-page-69.htm>

Tremblay M. & Roussel P. (1996), « Modélisation du rôle de la justice organisationnelle : ses effets sur la satisfaction et sur les attitudes à l'égard de l'action collective », www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/1996tremblay-roussel042.pdf

Tremblay M., Chênevert D. & Sire B. (2001), « Déterminants et efficacité des stratégies de rémunération : une étude internationale des entreprises à forte intensité technologique », *Centre de Recherche en Gestion*, Document 18-2001, Juillet.

Tremblay M., Guay P. & Simard G., (2000), Option citée, *Communication n° 187*, 11^{ième} Congrès de l'AGRH.

Tremblay M., Sire B. & Balkin D. (2003), « Rôle de la justice organisationnelle à l'égard du salaire et des avantages sociaux et examen de son effet sur les attitudes au travail », Acte de l'AGRH.

Tremblay M., Sire B. & Chênevert D. (1998), « Contingence de l'efficacité perçue des politiques de rémunération », *CIRANO, Série Scientifique 98s*, Octobre, 27pgs.

Trudel Louis, Simard Claudine, Vonarx Nicolas, (2007), « la recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? », *Recherches qualitatives-Hors Série-N°5*-pp.38-45, *Actes du colloque Recherche qualitative : les questions de l'heure*. www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html.

Truel J.M., Saba T. & Guérin G. (2005), « L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail », *Revue internationale sur le travail et la société*, pp.406-435.

Tywoniak S.A., (1997), « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégiques ? », *Conférence de L'AIMS*, www.strategie-aims.com.

Valeau (2012), *Jugement socioprofessionnel. Innovation et efficacité au travail*, Association Internationale de Psychologie du travail de Langue Française, L'Harmattan.

Van der Ark, L. A. (2007), "Mokken scale analysis in R", *Journal of Statistical Software*, Vol.20, Issue 11, May, 19 pags.

Wahn J.C. (1998). "Sex differences in the continuance component of organizational commitment". *Group and Organization Management*, 23(3), pp. 256-266.

Wallace J.E. (1993) « Professional and Organizational Commitment: Compatible or Incompatible? », *Journal of Vocational Behavior*, Vol.42, pp.333-349.

Wang J. & Wang X. (2012), "Structural equations with latent variables". In *Structural Equation Modeling: Applications Using Mplus*, Higher Education Press. Wiley online library.

Weijters B. Schillewaert N. Geuens M. (2008), "Assessing response styles across modes of data collection". *Journal of the Academy of Marketing Science*. 36 (3): 409 -422.

Welbourne T.M. & Andrews A. (1996), "Predicting the performance of initial public offerings: should Human resource management be in the equation?" *Academy of management journal*, Vol.39, n°4, pp.891-919 (Abstract).

Weng Qingxiong, McElroy J.C., Morrow P.C. & Liu R. (2010), "The relationship between career growth and organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.77, N°3, December, pp.391-400.

Werbel J., Landau J. & Decarlo T.E., (1996), "The relationship of pre-entry variables to early employment organizational commitment », *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol 16, p. 25.

White, Halbert (1980),"A heteroscedasticity-consistent covariance matrix estimator and a direct test for heteroscedasticity". *Econometrica* 48 (4), pp. 817-838.

Whitener E.M. (2001), « Do high commitment human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling», *Journal of Management*, October, vol. 25, pp. 515-535 (Abstract)

Wiener Y. (1982), "Commitment in organizations: A normative view", *Academy of Management Review*, Vol.7, 418-428.

Winter S., (1987), "Knowledge and Competence as Strategic Assets", in *The Competitive Challenge*. Cité par Arrègle J.L., (1995), pp. 84-94.

Wold, H.O. (1989), Introduction to the second generation of multivariate analysis. In: H. O. Wold (Ed.), *Theoretical empiricism: A general rationale for scientific model-building* (pp. VIII-XL).New York, NY: Paragon House.

Wood, J. M., Tataryn, D. J., & Gorsuch, R. L. (1996), "Effects of under- and overextraction on principal axis factor analysis with varimax rotation". *Psychological Methods*, **1**, 354-365.

Wright P.M., Dunford B.B. & Snell S.A., (2001), "Human resources and the resource based view of the firm", *Journal of Management*, December, Vol.27, (6), pp.701-721.

Wright P.M., McMahan G.C. & McWilliams A. (1994), "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.5, issue2, pp. 301-326.

Wright R.W., Van Wijk G. , & Bouty I., (1995), « Les principes du management des ressources fondées sur le savoir », *Revue Française de Gestion*, N°105, p. 72.

Yeuk-Mui May T., Korczynski M. & Frenkel S.J. (2002) "Organizational and occupational commitment: knowledge workers in large corporations", *Journal of Management Studies*, Vol 39, Issue 6, pp. 775-801, September.

Youndt M.A., Snell S.A., Dean J.W. & Lepack D.P. (1996), "Human resource management, manufacturing strategy and firm performance", *Academy of Management Journal*, 39, pp.836-866.

Yuan, Ke H., and Peter M. Bentler (2000), "Three Likelihood-Based Methods for Mean and Covariance Structure Analysis with Nonnormal Missing Data", *Sociological Methodology*, Vol. 30, pp. 165-200

Zidle M. (1998), "Retention hooks keeping your knowledge workers", *Manage.* Dayton. Aug, Vol.50, pp.21-23.

Zingheim P.K. & Schuster J.R. (1995) « Introduction: How Are the New Pay Tools Being Deployed?», *Compensation and Benefits Review*, Jul/Aug, 27,4; ABI/INFORM,pg10.

Zingheim P.K. & Schuster J.R. (2001), "Long-term variable pay: An accelerator pedal for total rewards", *Compensation & Benefits Management*, New York, winter, Vol. 17, Issue 1, pgs 36, pgs 13.

Zingheim P.K. & Schuster J.R. (2005), "The next decade for pay and reward", *Compensation and Benefits Review*, Jan/Feb, Vol.37, Iss.1, pg 26, 7 pgs.

Zingheim P.K. & Schuster J.R. (2007) "Designing Pay and Reward in Professional Services Companies", *Compensation and Benefits Review*. Saranac Lake: Jan/Feb, Vol.39, Iss.1, pgs.55, 9pgs.

Zumbo, B.D. (2007). Three generations of differential item functioning (DIF) analyses: Considering where it has been, where it is now, and where it is going. *Language Assessment Quarterly*, vol. 4, pp. 223-233.

Liste des annexes

ANNEXE 1 : L'échelle de mesure de la rémunération dans le cadre de la pré-enquête.....	xliv
ANNEXE 2 : L'échelle de mesure de l'engagement organisationnel de la pré-enquête.	xlv
ANNEXE 3 : Questionnaire.....	l
ANNEXE 4 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (FAP) des items de l'engagement organisationnel après épuration	li
ANNEXE 5 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (FAP) des items originaux de l'attrait des éléments constitutifs de la rémunération	liii
ANNEXE 6 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (FAP) des items de l'évaluation de la rémunération après épuration	liv
ANNEXE 7 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (FAP) des items de la perception des modes et de l'équité de la rémunération.....	lv
ANNEXE 8 : Profil des classes latentes basées sur les critères démographiques	lvi
ANNEXE 9 : Profil des classes latentes basées sur les critères firmographiques.....	lviii
ANNEXE 10 : Qualité psychométrique des construits étudiés d'après les résultats de l'estimation du modèle de mesure par le maximum de vraisemblance robuste (MLR) dans le cadre de l'analyse des structures de covariance.....	lix
ANNEXE 11 : Corrélations entre les construits du modèle et racine carrée de l'AVE pour chaque construit d'après les résultats de l'estimation du modèle de mesure dans le cadre de l'analyse des structures de covariance par les moindres carrés non pondérés avec ajustement par la moyenne et la variance (ULSMV)	lx
ANNEXE 12 : Covariances des prédicteurs avec les trois dimensions de l'engagement organisationnel dans le cadre de l'analyse bivariée	lxi
ANNEXE 13 : Significativité individuelle des effets linéaires directs dans le modèle structurel estimé dans le cadre des modèles de structure de covariance, avec coefficients de régression et écarts-types basés sur la méthode du ré-échantillonnage (bootstrap) avec 1000 répliques	lxiii
ANNEXE 14 : <i>Significativité individuelle des effets linéaires directs dans le modèle structurel estimé dans le cadre des modèles de structure de variance par l'algorithme PLS, avec coefficients de régression et écarts-types basés sur la méthode du ré-échantillonnage</i>	lxv
ANNEXE 15 : Résultats de la régression multiple dés-atténuée des dimensions de l'engagement organisationnel sur les dimensions de l'attrait perçu de la rémunération et de la gestion de la rémunération	lxvii

Liste des encadrés

Encadré 4-1 : Echelle de mesure de l'attrait à l'égard des composants de la structure de rémunération	221
Encadré 4-2 : Echelle de mesure de l'importance des critères d'évaluation de la rémunération	223
Encadré 4-3 : Echelle de mesure de l'acceptation des modalités de gestion rémunératoire	224
Encadré 4-4 : Echelle de mesure de l'engagement organisationnel	225

Liste des figures

Figure 0-1 : Schéma général de la recherche	19
Figure 1-1 : Le lien entre la connaissance et la compétence des Knowledge workers	30
Figure 1-2 : Le capital intellectuel.....	34
Figure 1-3 : La relation entre positionnement stratégique et capital humain	37
Figure 1-4 : L'architecture du capital humain.....	38
Figure 1-5 : Distinction entre les travailleurs du savoir et les professionnels du savoir	53
Figure 1-6 : Essai de définition du Knowledge work.....	55
Figure 1-7 : La relation entre les systèmes de GRH et la performance : la boîte noire	62
Figure 2-1 : Les dimensions sous-jacentes de l'engagement affectif	77
Figure 2-2 : Les dimensions sous-jacentes de l'engagement normatif	81
Figure 2-3 : Les dimensions sous-jacentes de l'engagement calculé	83
Figure 2-4 : Les déterminants de l'engagement organisationnel.....	103
Figure 3-1 : Les éléments fondamentaux du système de rémunération.....	132
Figure 3-2 : Les formes de rémunération et les objectifs poursuivis	144
Figure 3-3 : Les différentes formes de rémunération	145
Figure 3-4 : La typologie des composants de la rétribution	146
Figure 3-5 : Le modèle structurel liant la rémunération globale et l'engagement organisationnel	179
Figure 4-4-1 : Les étapes de la démarche scientifique en Sciences de gestion	185
Figure 4-2 : La Grille de choix d'une méthodologie de recherche.....	190
Figure 4-3 : La démarche empirique de la recherche.....	199
Figure 4-4-4 : Les étapes et les décisions méthodologiques de la recherche	205
Figure 4-4-5 : Le passage du cadre théorique au cadre opératoire de la recherche	229
Figure 4-6 : Croisement du niveau d'instruction et la catégorie socioprofessionnelle	232
Figure 4-7 Le travail conceptuel selon le niveau d'instruction et la catégorie socioprofessionnelle.	232
Figure 4-8 : Le travail décisionnel en fonction du niveau d'instruction et la catégorie socioprofessionnelle. ...	233
Figure 4-9 : Croisement des variables expérience et ancienneté.....	234
Figure 4-10 : Croisement des variables expérience et mobilité	235
Figure 4-11 : Le taux de mobilité des informaticiens expérimentés	235
Figure 4-12 : Croisement type de contrat et type d'entreprise	236
Figure 4-13 : Croisement type de contrat et taille de l'entreprise.....	237
Figure 4-14 : Croisement type de contrat et secteurs d'activité.....	237
Figure 5-1 : Analyse parallèle des items originaux de l'engagement organisationnel dans le cas du mode de mesure réflexif.....	245
Figure 5-2 : Analyse parallèle des indicateurs originaux de l'engagement organisationnel dans le cas du mode de mesure formatif.....	246
Figure 5-3 : Analyse parallèle des items de l'engagement organisationnel après épuration dans le cas du mode de mesure réflexif.....	248
Figure 5-4 : Analyse parallèle des items originaux de l'attrait des éléments constitutifs de la rémunération dans le cas du mode de mesure réflexif.....	252
Figure 5-5 : Analyse parallèle des items originaux de l'évaluation de la rémunération aussi bien dans le cas du mode de mesure réflexif que dans le cas du mode de mesure formatif.....	259
Figure 5-6 : Analyse parallèle des items de l'évaluation de la rémunération après épuration dans le cas du mode de mesure réflexif.....	262
Figure 5-7 : Analyse parallèle des items de la perception des modalités de gestion de la rémunération avant épuration dans le cas du mode de mesure réflexif	266

Figure 5-8 : Profil des classes latentes basées sur les critères démographiques	275
Figure 5-10 : Profil des classes latentes basées sur les critères firmographiques.....	277
Figure 6-1 : Modèle structurel attesté par les trois méthodologies adoptées.....	318
Figure 6-2 : L'impact positif perçu du Package de rémunération flexible sur l'engagement bidimensionnel	324
Figure 6-3 : L'impact positif perçu de la rémunération du développement personnel et professionnel sur l'engagement bidimensionnel	332
Figure 6-4 : L'impact négatif perçu de la rémunération irréversible sur l'engagement normatif des informaticiens	338
Figure 6-5 : L'impact positif perçu de l'évaluation du Knowledge work sur l'engagement affectif.	343
Figure 6-6 : L'impact positif perçu de l'équité professionnelle sur l'engagement normatif.	349

Liste des tableaux

Tableau 1-1 : Les actifs stratégiques et non stratégiques	25
Tableau 1-2 : <i>Connaissance tacite vs explicite et individuelle vs organisationnelle</i>	28
Tableau 1-3 : Différence entre Organisation traditionnelle et Organisation du savoir	45
Tableau 1-4 : Les types d'organisation du savoir et le Knowledge work.....	45
Tableau 1-5 : La typologie du Knowledge work.....	48
Tableau 2-1 : La multidimensionnalité de l'engagement organisationnel	75
Tableau 2-2 : Les différents types d'engagement au travail	91
Tableau 2-3 : Les déterminants individuels spécifiques aux Knowledge workers.....	103
Tableau 2-4 : Les déterminants liés aux caractéristiques du Knowledge work.....	113
Tableau 2-5 : Les déterminants relatifs à la gestion des Knowledge workers.....	122
Tableau 3-1 : Les objectifs du système Competency-based pay	139
Tableau 3-2 : La structure de rémunération globale	144
Tableau 3-3 : Les composants de la rémunération globale et les effets prévisibles	147
Tableau 3-4 : La structure de la rémunération globale proposée par Roussel (1994)	147
Tableau 3-5 : Les spécificités de l'approche "Competency-based pay"	154
Tableau 3-6 : L'équité perçue	162
Tableau 3-7 : La perception de la justice organisationnelle	163
Tableau 4-1: L'intérêt des trois types de recherche envisagés	193
Tableau 4-2 : La structure de la rémunération et sa fiabilité	208
Tableau 4-3 : La structure de l'engagement organisationnel et sa fiabilité	209
Tableau 4-4 : Les indices d'ajustement du modèle confirmatoire	210
Tableau 4-5 : Les contributions factorielles et fiabilité convergente	210
Tableau 4-6 : La validité des échelles de mesure	211
Tableau 4-7 : Les variables d'action relatives à la structure de rémunération	216
Tableau 4-8 : Les variables d'action relatives aux modalités de gestion rémunératoire	217
Tableau 4-9 : Les variables démographiques et firmographiques.....	219
Tableau 4-10 : Recueil des questionnaires exploitables.....	229
Tableau 4-11 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	231
Tableau 5-1 : Dimensionnalité et homogénéité des items de l'engagement organisationnel.....	244
Tableau 5-2 : Matrice des types issue de l'analyse factorielle exploratoire (FAP) des items originaux de l'engagement organisationnel après rotation	247
Tableau 5-3 : <i>La structure de l'engagement organisationnel après épuration</i>	249
Tableau 5-4 : Dimensionnalité et homogénéité des items de l'attrait perçu des composants de la structure de rémunération.....	251
Tableau 5-5 : Matrice des types issue de l'analyse factorielle exploratoire (FAP) des items originaux de l'attrait des composants de la rémunération après rotation	253
Tableau 5-6 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (FAP) des items originaux de l'attrait des composants de la rémunération.....	256
Tableau 5-7 : Dimensionnalité et homogénéité des items de l'évaluation de la rémunération	258
Tableau 5-8 : Matrice des types de l'AFE des items de l'évaluation de la rémunération après rotation.....	260
Tableau 5-9 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (FAP) des items de l'évaluation de la rémunération après épuration	263
Tableau 5-10 : Dimensionnalité et homogénéité des items de la perception des modes de gestion de la rémunération.....	265

Tableau 5-11 : Matrice des types de l'analyse factorielle exploratoire des items de la perception des modes et de l'équité de la rémunération après rotation	267
Tableau 5-12 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (FAP) des items de la perception des modes et de l'équité de la rémunération.....	268
Tableau 5-13 : Critères de sélection du nombre de classes dans l'analyse des classes latentes basées sur les critères démographiques.....	274
Tableau 5-14 : Profil des classes latentes basées sur les critères démographiques.....	276
Tableau 5-15 : Critères de sélection du nombre de classes dans l'analyse des classes latentes basées sur les critères firmographiques	276
Tableau 5-16 : Profil des classes latentes basées sur les critères firmographiques	278
Tableau 5-17 : Significativité globale et ajustement du modèle MIMIC aux données d'après les résultats de l'estimation par les moindres carrés non pondérés avec ajustement par la moyenne et la variance (ULSMV)	281
Tableau 5-18 : Qualité psychométrique des construits étudiés d'après les résultats de l'estimation du modèle de mesure par le maximum de vraisemblance robuste (MLR) dans le cadre de l'analyse des structures de covariance.....	283
Tableau 5-19 : Contributions factorielles (loadings) et fiabilité (SMC) des items des construits étudiés d'après les résultats de l'estimation du modèle de mesure dans le cadre des modèles de structure de covariance par les moindres carrés non pondérés avec ajustement par la moyenne et la variance (ULSMV)	285
Tableau 5-20 : La validité discriminante des construits présentant de forte corrélations entre eux (la table des corrélations entre les construits du modèle.....	287
Tableau 5-21 : Résultats de la régression des dimensions de l'engagement sur les variables indicatrices des classes latentes dans le cadre de l'estimation d'un modèle MIMIC par les moindres carrés non pondérés avec ajustement par la moyenne et la variance (ULSMV)	289
Tableau 5-22 : Covariances des variables d'action de la structure de rémunération et l'engagement organisationnel.....	292
Tableau 5-23 : Significativité globale et ajustement du modèle structurel estimé dans le cadre des modèles de structure de covariance	294
Tableau 5-24 : Les variables d'action et les effets perçus sur l'engagement tridimensionnel dans le cadre des modèles de structure de covariance, avec coefficients de régression et écarts-types basées sur la méthode du ré-échantillonnage (bootstrap) avec 1000 réplifications.....	295
Tableau 5-25 : Les variables d'action et les effets perçus sur l'engagement tridimensionnel dans le cadre des modèles de structure de variance par l'algorithme PLS, avec coefficients de régression et écarts-types basées sur la méthode du ré-échantillonnage	298
Tableau 5-26 : Les variables d'action et leurs effets perçus sur l'engagement bidimensionnel dans le cadre de la régression multiple dés-atténuée.....	301
Tableau 6-1 : Synthèse des résultats issus de la triangulation des trois méthodes d'équations structurelles. ...	308
Tableau 6-2 : Comparatif entre la structure de rémunération adoptée et celle obtenue.	309
Tableau 6-3 : La vérification des hypothèses de recherche	317
Tableau 6-4 : Les politiques d'individualisation des rémunérations	353
Tableau 6-5 : La politique de personnalisation de la rémunération	358
Tableau 6-6 : La politique de développement du capital humain	362
Tableau 6-7 : La politique d'évaluation du <i>Knowledge work</i>	368
Tableau 6-8 : La politique de l'équité rémunératoire	372

Les annexes

ANNEXE 1 : L'échelle de mesure de la rémunération dans le cadre de la pré-enquête.

Les items	Les variables par thème	codifications
1) Mon entreprise ne dispose pas d'un système d'augmentation du salaire au mérite (item inversé).	Aug.salaire 1	Aug1
2) Dans mon domaine de compétence, mon entreprise favorise l'ancienneté.	Gestion.salaire1	G1
3) Le système d'augmentation du salaire dans mon entreprise est lent.	Aug.salaire 2	Aug2
4) Je pense que mon salaire est proportionnel à mes responsabilités dans l'entreprise.	Equité/salaire 1	NivS1
5) J'estime que je suis bien rémunéré(e) par rapport aux efforts que je fournis dans mon travail.	Equité/salaire 2	NivS2
6) Dans mon entreprise, les modes de rémunération sont incitatifs et stimulants (item inversé).	Gestion.salaire 2	G2
7) J'ai l'opportunité d'avoir des actions de participation au capital de mon entreprise (devenir actionnaire dans cette entreprise).	Avantages financiers 1	Avf1
8) Mon entreprise accorde exceptionnellement des « enveloppes surprise » aux plus compétents.	Avantages financiers 2	Avf2
9) Les avantages matériels qui me sont donnés par l'entreprise sont suffisants par rapport aux difficultés de mon travail.	Avantages.divers 1	Avd1
10) Dans mon entreprise, nous avons l'opportunité chaque fin d'année de recevoir des participations financières aux bénéfices.	Avantages financiers 3	Avf3
11) Mon entreprise accorde des avantages financiers spécifiques aux informaticiens.	Avantages financiers 4	Avf4
12) Les avantages sociaux attribués par mon entreprise sont suffisants (Prêts, Crèches, Tickets restaurant, Sports et loisirs, Voyages).	Avantages.divers 2	Avd2

ANNEXE 2 : L'échelle de mesure de l'engagement organisationnel de la pré-enquête.

Les items	Les variables	Les codifications abrégées
<p>1. Je passerais bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cette entreprise.</p> <p>2. Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens.</p> <p>3. Je ne me considère pas comme un « membre de la famille » dans cette entreprise (-).</p> <p>4. Je ne me sens pas affectivement attaché (e) à cette entreprise (-).</p> <p>5. Cette entreprise a pour moi beaucoup de signification personnelle.</p> <p>6. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise (-).</p>	<p>Engagement affectif_1</p> <p>Engagement affectif_2</p> <p>Engagement affectif_3</p> <p>Engagement affectif_4</p> <p>Engagement affectif_5</p> <p>Engagement affectif_6</p>	<p>EA_1</p> <p>EA_2</p> <p>EA_3</p> <p>EA_4</p> <p>EA_5</p> <p>EA_6</p>
<p>7. Il serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise en ce moment, même si je le voulais.</p> <p>8. Beaucoup trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je me décidais à quitter cette entreprise.</p> <p>9. En ce moment, rester dans cette entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir.</p> <p>10. Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette entreprise.</p> <p>11. Une des conséquences négatives de mon départ de cette entreprise serait le manque de solutions de rechange possibles.</p> <p>12. Si je n'avais pas tant donné de moi-même à cette entreprise, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs.</p>	<p>Engagement calculé_1</p> <p>Engagement calculé_2</p> <p>Engagement calculé_3</p> <p>Engagement calculé_4</p> <p>Engagement calculé_5</p> <p>Engagement calculé_6</p>	<p>EC_1</p> <p>EC_2</p> <p>EC_3</p> <p>EC_4</p> <p>EC_5</p> <p>EC_6</p>
<p>13. Je ne ressens aucune obligation de rester dans mon entreprise actuelle (-).</p> <p>14. Même si c'est à mon avantage, je ne me sentirai pas le droit de quitter mon entreprise maintenant.</p> <p>15. J'éprouverai de la culpabilité si je quitte mon entreprise maintenant.</p> <p>16. L'entreprise dans laquelle je suis actuellement mérite ma fidélité.</p> <p>17. Je ne quitterai pas mon entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie.</p> <p>18. Je dois beaucoup à mon entreprise.</p>	<p>Engagement normatif_1</p> <p>Engagement normatif_2</p> <p>Engagement normatif_3</p> <p>Engagement normatif_4</p> <p>Engagement normatif_5</p> <p>Engagement normatif_6</p>	<p>EN_1</p> <p>EN_2</p> <p>EN_3</p> <p>EN_4</p> <p>EN_5</p> <p>EN_6</p>

ANNEXE 3 : Questionnaire



Sexe : Masculin Féminin

Situation familiale : Célibataire Marié(e) en couple divorcé(e)/veuf(ve)

Enfants à charge : 0 1 2 3 4 et +

Age : [Moins de 30 ans] [31 - 40] [41 - 50] [51-60]

Niveau d'instruction : Bac+2 Bac+3 Bac+4 Bac+5 Bac+6 et plus

Statut dans l'entreprise : Cadre Cadre supérieur Directeur

Ancienneté dans la même entreprise : [moins d'1an] [2 - 5] [6 - 9] [10 - 13] [14 - 17] [plus de18ans]

Expérience professionnelle : [moins d'1an] [2 - 5] [6 - 9] [10 - 13] [14 - 17] [plus de18ans]

Nombre de fois ayant changé d'employeur depuis l'obtention du diplôme universitaire : 0 fois 1 fois 2 fois 3 fois + 4 fois

Types de contrat : CDI CDD Freelance Autre

Domaines de compétence : Direction (DSI) Architecture/Conseil/Decisionnel
 Sécurité/Réseau/Télécom/BDD MOA/ Chef de projet
 IT Web Support/Exploitation/Production/HelpDesk
 ERP/CRM Monétique
 Analyse/Conception/Etudes et développement Autres

Types d'entreprise : SSII Client final
 Banques/Finance/Assurance
 Industrie/Automobile
 Commerce/grande distribution

Secteurs d'activité : Energie/chimie/industrie pharmaceutique
 Internet/Télécom/Média Network
 Autres

Taille de l'entreprise : <10 salariés [10 - 50] [50 - 250] [250 - 500] [+500]

Email (facultatif) :

1/5

Suivant

Exprimez vos perceptions des éléments constitutifs de la rémunération énumérés ci-dessous en précisant à chaque fois le niveau d'attrait correspondant à vos propres attentes pour chacune des quatre (4) propositions suggérées :

	Pas du tout attrayant	Pas attrayant	Indifférent	Attrayant	Très attrayant
1) J'ai un attrait particulier à l'égard de chacun de ces éléments constitutifs de ma rémunération					
Rémunération fixe (<i>salaires de base, complément lié au poste, prime d'ancienneté, 13e mois, etc.</i>);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rémunération directe variable (<i>prime individuelle, collective, exceptionnelle, bonus, commissions, etc.</i>);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rémunération différée (<i>participation, intéressement, abondement, revenus de l'actionnariat salarié et stock-options, retraite supplémentaire</i>);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avantages divers (<i>avantage en nature, remboursement de frais divers, dépenses sociales et de loisirs, retraite et prévoyance sociale, formation, congés</i>).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Je sacrifierai bien volontier une augmentation de ma rémunération fixe pour avoir en échange :					
Une prime individuelle liée à mes performances au travail (<i>prime d'objectif, de responsabilité, etc.</i>);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Une prime collective liée aux résultats et fruits de la croissance de l'entreprise (<i>participation aux résultats et/ou intéressement</i>);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un dividende lié au Plan d' Actionnariat salarié (<i>revenus sur les actions accordées aux salariés</i>);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un avantage lié à ma fonction et/ ou à mon poste dans l'entreprise (<i>remboursement de frais divers, voiture de fonction, ordinateur, téléphone, etc.</i>);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) J'ai un attrait particulier aux primes collectives énumérées ci-dessous					
La participation obligatoire aux résultats (<i>primes sur les bénéfices réalisés</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'intéressement facultatif aux performances (<i>primes sur les chiffres d'affaires atteints, bénéfices réalisés</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'actionnariat salarié (<i>actions accordées aux salariés</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'abondement de mon employeur au Plan Epargne Entreprise (<i>participation de l'employeur à l'épargne salariale</i>).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Les avantages divers énumérés ci-dessous représentent à mes yeux un attrait particulier :					
Les remboursements des frais divers (<i>transport, repas, téléphone, ordinateur, formation, etc.</i>);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les avantages en nature (<i>logement, voiture, etc.</i>);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les dépenses sociales et de loisirs (<i>excursion, spectacle, voyage, sport, etc.</i>);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance sociale (<i>assurances invalidité, décès, arrêts maladie, accidents de travail, retraite sur complémentaire, mutuelle santé, etc.</i>);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Parmi les mobiles qui peuvent m'inciter à rester chez mon employeur, je m'attends à :					
Une rémunération motivante ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Une formation qualifiante ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Une évolution de carrière gratifiante ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Une mission intéressante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Exprimez vos perceptions des critères et modes de **rémunération** pour les quatre (4) propositions de chaque question :

	Pas du tout important	Pas important	Indifférent	Important	Tout à fait important
6) Pour la détermination de mon salaire de base, j'attache un certain niveau d'importance à l'égard des critères suivants :					
Les exigences requises rattachées à mon poste ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La valorisation de mes compétences dans le poste ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La contribution de mes compétences à la valeur ajoutée pour l'entreprise ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La valeur marchande de mes compétences sur le marché de l'emploi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) J'accorde un certain niveau d'importance à l'augmentation de mon salaire en fonction :					
Du montant supplémentaire accordé ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des critères convenus à l'avance (<i>économiques, indice des prix, conventions collectives, etc.</i>) ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De la périodicité, à des échéances fixées dans le temps (<i>annuelle, trimestrielle, occasionnelle, etc.</i>) ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des résultats des négociations individuelles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) J'attache une importance différente à la valorisation de mes propres compétences au travail en tenant compte des critères suivants :					
Du salaire moyen du secteur ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mon niveau d'instruction ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mon ancienneté dans l'entreprise actuelle ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mon expérience professionnelle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) J'attache un certain niveau d'importance à ce que mes performances au travail soient récompensées en fonction des critères suivants :					
La satisfaction de la clientèle ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le respect des délais ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La réalisation du projet ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La contribution à la valeur ajoutée pour l'entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10) Je souhaite que mes propres performances au travail soient récompensées d'une manière individuelle sous forme :					
D'une augmentation du niveau de mon salaire de base ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D'une prime de rendement (efforts fournis au travail) ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D'une prime d'objectif ou bonus (objectifs atteints) ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D'une prime de formation et de qualification.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Exprimez vos perceptions du système de gestion de la rémunération et sa négociation pour les quatre (4) propositions de chaque question :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
11) Je souhaite être associé(e) à la détermination de ma rémunération :					
En disposant d'une information large et régulière ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En disposant d'une marge de négociation ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En disposant d'un choix des éléments constitutifs de ma rémunération ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En disposant d'une participation personnelle à la prise de décision de mon salaire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12) Je m'attends à être informé(e) des questions relatives aux :					
Critères liés à mes compétences au poste ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Critères liés à mes performances au travail ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Critères liés à mon ancienneté et ma fidélité au travail ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Critères déterminant les écarts de salaires (entre mes collègues de la même catégorie d'emploi que la mienne).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13) Pour apprécier le système de rémunération actuel, j'accorde un certain niveau d'importance aux comparaisons entre :					
Mes propres contributions et les rétributions auxquelles je m'attendais ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes propres contributions et les rétributions qui me sont attribuées ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes propres contributions et les rétributions qui sont attribuées à mes collègues au travail ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes propres contributions et les rétributions qui sont attribuées à mes confrères dans d'autres entreprises du même secteur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14) Disposer d'un système de rémunération qui correspond à mes attentes, me rend :					
Plus motivé (e) à fournir des efforts ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plus satisfait(e) au travail ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plus intéressé(e) par le succès financier de l'entreprise ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plus engagé(e) envers mon entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15) Pour rester dans l'entreprise actuelle, je m'attends à :					
Une augmentation de ma rémunération fixe ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Une amélioration de ma rémunération variable ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Une diversification de mes avantages divers (remboursement des frais, avantages en nature, sociaux, et de retraite et prévoyance sociale) ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un nouveau package de rémunération (l'ensemble des éléments constitutifs de ma rémunération : salaire fixe, variable et avantages financiers et en nature).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4/5

Suivant



Exprimez vos propres perceptions des situations ci-dessous en précisant à chaque fois quels sont vos différents degrés d'approbation à l'égard de chacune des propositions suggérées :

	pas du tout d'accord	pas d'accord	neutre	d'accord	tout à fait d'accord
1) Je passerais bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cette entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) J'éprouverai de la culpabilité si je quitte mon entreprise maintenant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Je me sens affectivement attaché (e) à cette entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Je ressens un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Beaucoup trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je me décidais à quitter cette entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Je ne ressens aucune obligation de rester dans mon entreprise actuelle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) Même si c'est à mon avantage, je ne me sentirai pas le droit de quitter mon entreprise maintenant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) En ce moment, rester dans cette entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10) L'entreprise dans laquelle je suis actuellement mérite ma fidélité.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11) Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12) Une des conséquences négatives de mon départ de cette entreprise serait le manque de solutions de rechange possibles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5/5

Enregistrer

ANNEXE 4: Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (FAP) des items de l'engagement organisationnel après épuration

	Dimension 1	Dimension 2	Dimension 3	Facteur général	Qualité de représentation
EngAff2	0.61 (0.64)	0.12 (0.12)	-0.04(-0.03)	0.55(0.58)	0.48 (0.53)
EngAff3	0.94 (0.98)	-0.05(-0.04)	0.01 (0.02)	0.64(0.67)	0.83 (0.9)
EngAff4	0.9 (0.9)	0 (0.03)	0.02 (0.03)	0.66(0.69)	0.81 (0.85)
EngNorm1	0.21 (0.22)	0.59 (0.63)	0.01 (0.01)	0.74(0.79)	0.57 (0.64)
EngNorm3	-0.19(-0.18)	0.85(0.88)	-0.03(-0.04)	0.71(0.74)	0.52 (0.56)
EngNorm4	0.15 (0.14)	0.6 (0.65)	-0.08(-0.09)	0.69(0.74)	0.5 (0.57)
EngCalc3	-0.01(-0.03)	0.16 (0.19)	0.57 (0.61)	0.24(0.27)	0.37 (0.43)
EngCalc4	0.03 (0.03)	-0.1 (-0.12)	0.85 (0.9)	0.05(0.06)	0.72 (0.79)
Valeurs propres	3.29	1.04	0.46		
% Variance expliquée	41.18	12.98	5.75		
Alpha	0.87	0.75	0.65		
BI(95%IC(Alpha))	0.84	0.7	0.56		
BS(95%IC(Alpha))	0.9	0.81	0.75		
Bêta	0.78	0.74	n.a.		
Dimension 1	1				
Dimension 2	0.724	1			
Dimension 3	0.089	0.151	1		
<i>N .B. Les valeurs placées entre parenthèses correspondent aux résultats de l'analyse factorielle exploratoire dont la matrice d'inertie est la matrice des corrélations polychoriques.</i>					

ANNEXE 5 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (FAP) des items originaux de l'attrait des éléments constitutifs de la rémunération

	Dimension 1	Dimension 2	Dimension 3	Dimension 4	Dimension 5	Dimension 6	Dimension 7	Dimension 8	Facteur général	Qualité de représentation
Q12	.04 (.02)	.2 (.22)	.04 (-.02)	.09 (.13)	.56 (.59)	-.03 (-.2)	-.03 (0)	-.11 (.08)	.49 (.52)	.53 (.6)
Q21	.51 (.46)	.26 (.27)	.04 (.1)	.04 (.08)	-.06 (-.04)	.01 (-.24)	-.11 (.01)	-.18 (-.04)	.46 (.54)	.52 (.59)
Q52	-.03 (-.04)	.76 (.85)	0 (0)	-.04 (-.07)	-.01 (-.01)	-.01 (.07)	.07 (0)	.12 (.07)	.48 (.51)	.58 (.66)
Q53	-.03 (-.05)	.86 (.91)	.04 (.04)	-.03 (-.03)	.01 (.02)	-.04 (-.07)	.05 (-.02)	0 (.07)	.56 (.59)	.72 (.77)
Q54	.18 (.19)	.34 (.43)	.05 (-.02)	-.04 (-.09)	.01 (-.01)	-.04 (.45)	-.09 (-.03)	.5 (-.24)	.35 (.38)	.46 (.5)
Q22	1.09 (1.19)	-.09 (-.09)	-.32 (-.34)	-.16 (-.14)	.07 (.08)	.19 (.12)	.04 (.16)	.17 (.02)	.37 (.43)	.83 (.94)
Q31	.21 (.27)	-.08 (-.07)	.07 (.15)	.06 (.04)	-.05 (-.07)	.78 (.04)	.17 (.74)	-.02 (.23)	.38 (.34)	.79 (.83)
Q32	-.06 (-.06)	.06 (.05)	.28 (.21)	.19 (.23)	.1 (.11)	.61 (-.1)	-.17 (.72)	-.04 (-.13)	.46 (.44)	.64 (.73)
Q13	.05 (.11)	-.07 (-.08)	.08 (.08)	-.08 (-.13)	.74 (.78)	.08 (.03)	.1 (.07)	.02 (.19)	.39 (.4)	.62 (.7)
Q23	.6 (.55)	-.01 (-.01)	.37 (.42)	-.11 (-.09)	.04 (.07)	-.08 (-.04)	-.04 (-.07)	-.01 (-.07)	.51 (.57)	.66 (.72)
Q33	-.16 (-.23)	.04 (.04)	.91 (.89)	-.1 (-.09)	.12 (.16)	.11 (.2)	-.12 (.21)	.17 (-.24)	.53 (.53)	.75 (.81)
Q34	.02 (-.04)	0 (0)	.53 (.68)	-.14 (-.15)	-.13 (-.14)	.14 (.06)	.3 (.14)	-.05 (.28)	.33 (.3)	.38 (.46)
Q11	.03 (0)	-.03 (-.03)	-.08 (-.01)	-.08 (.03)	.26 (.25)	0 (-.09)	.57 (-.02)	-.19 (.68)	.18 (.13)	.42 (.54)
Q51	-.11 (-.09)	.28 (.28)	-.22 (-.19)	.04 (.05)	.04 (.03)	.15 (.08)	.4 (.14)	0 (.45)	.19 (.13)	.34 (.4)
Q14	.02 (0)	-.07 (-.06)	.07 (.04)	.18 (.19)	.51 (.5)	-.15 (.28)	.19 (-.16)	.12 (.16)	.43 (.43)	.48 (.53)
Q24	.47 (.41)	-.03 (-.02)	.02 (.08)	.39 (.43)	-.05 (-.07)	-.11 (.08)	-.04 (-.12)	.03 (-.05)	.52 (.58)	.5 (.56)
Q41	-.04 (-.07)	.09 (.1)	-.07 (-.02)	.47 (.49)	-.12 (-.13)	0 (.25)	.32 (-.02)	.05 (.23)	.39 (.38)	.44 (.5)
Q42	-.13 (-.12)	-.06 (-.09)	-.14 (-.17)	.95 (.98)	.04 (.01)	.12 (.16)	-.05 (.15)	.08 (-.02)	.54 (.54)	.73 (.81)
Q43	.04 (.06)	-.09 (-.06)	.23 (.17)	.24 (.2)	0 (-.01)	-.01 (.66)	.06 (.02)	.52 (-.16)	.36 (.36)	.46 (.52)
Q44	0 (.01)	.01 (0)	.09 (.16)	-.01 (-.03)	-.03 (-.01)	-.03 (.6)	.53 (-.05)	.34 (.29)	.24 (.21)	.46 (.52)
Valeurs propres	4.7	1.91	1.43	1.04	.82	.69	.39	.35		
% Variance expliquée	23.48	9.56	7.17	5.21	4.08	3.47	1.93	1.74		
Alpha	.78	.73	.65	.62	.72	.77	.6	.56		
BI(95%IC(Alpha))	.74	.66	.57	.52	.65	.68	.47	.46		
BS(95%IC(Alpha))	.83	.81	.73	.71	.78	.85	.72	.66		

pha)								
Bêta	.71							
Dimension 1	1							
Dimension 2	.431	1						
Dimension 3	.546	.361	1					
Dimension 4	.406	.525	.47	1				
Dimension 5	.251	.346	.336	.335	1			
Dimension 6	.097	.185	.295	.047	.152	1		
Dimension 7	-.043	.132	.134	.416	.283	.236	1	
Dimension 8	-.119	.168	-.158	.263	-.113	.042	.2	1

ANNEXE 6 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (FAP) des items de l'évaluation de la rémunération après épuration

	Dimension 1	Dimension 2	Dimension 3	Facteur général	Qualité de représentation
Q61	0.86(0.87)	-0.1 (-0.16)	0.05 (0.04)	0.65(0.67)	0.6 (0.62)
Q62	0.83 (0.82)	-0.06(-0.04)	-0.04(-0.05)	0.66(0.66)	0.59 (0.58)
Q63	0.71 (0.77)	-0.04(-0.08)	-0.0 (-0.08)	0.55(0.57)	0.41 (0.45)
Q64	0.59 (0.62)	0.01 (-0.02)	-0.02 (0)	0.52(0.54)	0.35 (0.37)
Q71	0.59 (0.6)	0.02 (0.03)	-0.04(-0.04)	0.51(0.53)	0.34 (0.35)
Q72	0.09 (0.07)	0.08 (0.13)	0.47 (0.46)	0.46(0.47)	0.34 (0.35)
Q82	0.11 (0.11)	0.02 (0.05)	0.45 (0.46)	0.42(0.43)	0.29 (0.32)
Q83	-0.07(-0.05)	0 (-0.02)	0.81 (0.88)	0.48 (0.5)	0.58 (0.7)
Q84	0.53 (0.58)	0.04 (0)	0.21 (0.26)	0.64(0.69)	0.5 (0.58)
Q91	0.19 (0.22)	0.59 (0.64)	0 (-0.03)	0.66(0.69)	0.55 (0.63)
Q92	-0.2 (-0.19)	1.01 (1.07)	0.06 (0.05)	0.7 (0.72)	0.83 (0.95)
Q93	0.31 (0.37)	0.52 (0.53)	-0.1 (-0.12)	0.64(0.67)	0.52 (0.59)
Valeurs propres	4.68	0.65	0.57		
%Variance expliquée	38.97	5.4	4.75		
Alpha	0.83	0.81	0.65		
BI(95%IC(Alpha))	0.77	0.75	0.57		
BS(95%IC(Alpha))	0.89	0.87	0.74		
Bêta	0.74	0.78	0.64		
Dimension 1	1				
Dimension 2	0.728	1			
Dimension 3	0.596	0.553	1		

N.B. Les valeurs placées entre parenthèses correspondent aux résultats de l'analyse factorielle exploratoire dont la matrice d'inertie est la matrice des corrélations polychoriques.

ANNEXE 7: Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (FAP) des items de la perception des modes et de l'équité de la rémunération

	Dimension 1	Dimension 2	Dimension 3	Dimension 4	Dimension 5	Facteur général	Qualité de représentation
Q111	.48 (.49)	.27 (.28)	.07 (.08)	.02 (-.01)	-.12 (-.12)	.61 (.63)	.46 (.49)
Q112	.75 (.77)	.11 (.12)	-.04 (-.04)	.02 (.02)	-.1 (-.1)	.67 (.7)	.59 (.64)
Q113	1 (1.09)	-.21 (-.26)	-.07 (-.08)	-.01 (.01)	.05 (.06)	.7 (.72)	.71 (.82)
Q114	.7 (.71)	.08 (.13)	-.04 (-.04)	-.08 (-.09)	.03 (.01)	.63 (.65)	.52 (.57)
Q121	-.07 (-.09)	.88 (.91)	.03 (.01)	-.01 (-.01)	.07 (.08)	.7 (.73)	.75 (.78)
Q122	-.01 (-.07)	.84 (.96)	-.03 (-.03)	-.03 (-.06)	.08 (.07)	.68 (.73)	.7 (.81)
Q123	-.04 (-.01)	.17 (.17)	-.15 (-.15)	.02 (.04)	.76 (.82)	.55 (.57)	.58 (.69)
Q124	.22 (.24)	-.17 (-.15)	.22 (.28)	.03 (.02)	.39 (.35)	.49 (.5)	.4 (.44)
Q131	.16 (.15)	.15 (.27)	-.01 (.02)	.53 (.48)	.03 (-.01)	.61 (.65)	.58 (.61)
Q132	-.05 (-.02)	-.04 (-.06)	.09 (.07)	1 (1.08)	.01 (.03)	.6 (.64)	.98 (1.13)
Q133	-.11 (-.13)	-.02 (-.03)	1.04 (1.11)	.12 (.1)	-.11 (-.12)	.54 (.56)	.93 (1.01)
Q134	.08 (.06)	.1 (.1)	.62 (.67)	-.16 (-.15)	.07 (.06)	.5 (.51)	.5 (.55)
Valeurs propres	5.1	.99	.83	.46	.32		
% Variance expliquée	42.52	8.23	6.95	3.85	2.67		
Alpha	.82	.84	.77	.82	.57		
BI(95%IC(Alpha))	.77	.78	.71	.76	.44		
BS(95%IC(Alpha))	.88	.9	.84	.89	.7		
Bêta	.76						
Dimension 1	1						
Dimension 2	.73	1					
Dimension 3	.563	.402	1				
Dimension 4	.51	.603	.392	1			
Dimension 5	.624	.518	.609	.342	1		

ANNEXE 8 : Profil des classes latentes basées sur les critères démographiques

Variable		Classe 1	Classe 2
Sexe	Féminin	23	14
	Masculin	148	127
Situation matrimoniale	Celibataire	0	126
	Divorcé/veuf(ve)	13	0
	En couple	52	15
	Marié	107	0
Nombre d'enfants	0 enfant	55	134
	1 enfant	46	3
	2 enfants	42	3
	3 enfants	20	1
	4 enfants et plus	9	0
Niveau d'instruction	Bac+2	23	30
	Bac+3	31	17
	Bac+4	22	14
	Bac+5	67	70
	Bac+6	29	10

ANNEXE 9 : Profil des classes latentes basées sur les critères firmographiques

Variable		Classe 1	Classe 2
CSP	Cadre	124	136
	Cadre supérieur	22	15
	Directeur	15	1
Ancienneté	moins 1 an d'ancienneté	4	0
	2-5 d'ancienneté	25	0
	6-9 d'ancienneté	20	0
	10-13 d'ancienneté	31	103
	14-17 d'ancienneté	66	49
	plus de 18 ans d'ancienneté	15	0
Expérience	moins 1 an d'expérience	25	0
	2-5 d'expérience	32	7
	6-9 d'expérience	31	0
	10-13 d'expérience	0	48
	14-17 d'expérience	0	97
	plus de 18 ans d'expérience	73	0
NbEmpl	0 fois	13	57
	1 fois	16	52
	2 fois	27	20
	3 fois	28	11
	Plus de 4 fois	77	12
Contrat	Autre contrat	7	28
	CDD contrat	5	28
	CDI contrat	133	94
	Freelance contrat	16	2
Secteur	Autres	59	47
	Banques/Finance	1	0
	Banques/Finance/Assurance	29	29
	Commerce/grande distribution	9	4
	Energie/chimie/industrie pharmaceutique	10	8
	Industrie/Automobile	21	13
	Internet	1	0
	Internet/Telecom/Media Network	36	62
Taille	Moins de 10 employés	19	33
	10-50 employés	23	22
	50-250 employés	82	47
	250-500 employés	19	20
	Plus de 500 employés	18	30
Type	SSI	77	56
	client final	80	94
Domaine	Sans domaine	0	0
	Analyse/Conception/Etudes et DEV	30	69
	Architecture/Conseil/Decisionnel	16	6
	DSI	23	2
	ERP/CRM	7	8
	IT Web	2	16

	MOA/Chef de projet	20	6
	Monetique	1	0
	Securite/Reseau/Telecom/BDD	23	19
	Support/Exploitation/Production/HelpDesk	30	13

ANNEXE 10 : Qualité psychométrique des construits étudiés d'après les résultats de l'estimation du modèle de mesure par le maximum de vraisemblance robuste (MLR) dans le cadre de l'analyse des structures de covariance

Construit	Abbréviation	Rhô	BI(Rhô)	BS(Rhô)	AVE	BI(AVE)	BS(AVE)
Engagement affectif	EA	.900	.880	.920	.750	.711	.789
Engagement normatif	EN	.737	.672	.802	.523	.460	.586
Engagement calculé	EC	.733	.682	.784	.597	.538	.656
UtilitéCompensatoireRémunération Fixe	UCRFIXE	.813	.778	.848	.541	.486	.596
Rémunération Variable individuelle	RVINDV	.787	.748	.826	.575	.518	.632
Package Rémunération Flexible	PRFLEX	.647	.576	.718	.465	.392	.538
Périphériques sélectifs	PSEL	.731	.682	.780	.468	.411	.525
Rémunération Variable Collective	RVCOLL	.752	.703	.801	.534	.471	.597
Rémunération Variable réinvestie	RVRINV	.795	.722	.868	.684	.631	.737
Rémunération irréversible (fixe)	RIRREV	.604	.520	.688	.330	.257	.403
Périphériques statutaires	PSTAT	.626	.542	.710	.435	.347	.523
Évaluation Compétences	EVAC	.847	.820	.874	.482	.429	.535
Évaluation Performances	EVAP	.861	.830	.892	.673	.618	.728
Évaluation standard	EVASTAND	.698	.639	.757	.435	.368	.502
Pouvoir de négociation	PVNEG	.858	.831	.885	.603	.548	.658
Communication Apport Qualitatif	COAQUAL	.876	.835	.917	.806	.761	.851
Communication Apport Quantitatif	COAQUAN	.660	.562	.758	.450	.366	.534
Équité individuelle	EQINDV	.906	.851	.961	.762	.719	.805
Équité professionnelle	EQPROF	.855	.786	.924	.701	.648	.754
Évaluation rémunération	EVAREM	.880	.847	.913	.713	.650	.776

N.B. BI et BS désignent respectivement les bornes inférieures et supérieures des intervalles de confiance au niveau de 95% du paramètre en question, calculées sur base des écarts-types déterminés d'après la méthode delta multivariée. Dans le cas de construits dont au moins un item n'est pas unidimensionnel, les formules utilisées pour le calcul des coefficients Rhô et AVE sont légèrement remaniées par rapport aux formules originelles, en ce sens que la décomposition de la variance d'un item dans un modèle non congénérique doit tenir compte de la covariance entre les construits auxquels il est associé.

ANNEXE 11 : Corrélations entre les construits du modèle et racine carrée de l'AVE pour chaque construit d'après les résultats de l'estimation du modèle de mesure dans le cadre de l'analyse des structures de covariance par les moindres carrés non pondérés avec ajustement par la moyenne et la variance (ULSMV)

	EA	EN	EC	UCRIFIXE	RVINDV	PRFLEX	PSEL	RVCOLL	RREINV	RVRINV	RSTAT	PVNEG	COAQUAL	COAQUAN	EQINDV	EQPROF	EVAL
EA	.87																
EN	.8	.72															
EC	.14	.16	.77														
UCRF	.33	.3	.05	.74													
RVINDV	.16	.14	-.02	.44	.76												
PRFLEX	.18	.16	.05	.42	.33	.68			.86*								
PSEL	.06	.06	.01	.13	.42	.25	.68										
RVCOLL	.15	.05	0	.35	.41	.47	.29	.73									
RVRINV	.12	.03	.02	.36	.31	.78	.22	.4	.83								
RIRREV	-.12	-.23	.07	-.19	.27	.07	.41	.39	.32	.57		.71*			.7*		.87*
PSTAT	.22	.23	.03	.12	.31	.32	.68	.11	.2	.13	.66						
EVAC	.02	.06	.09	.12	.38	.17	.25	.31	.18	.59	.2	.78					
EVAP	.06	-.02	.05	.06	.46	.1	.28	.29	.14	.6	.19	.74	.9				
EVASTAND	.03	.09	.16	.03	.37	.25	.19	.19	.15	.43	.32	.72	.67	.67		.82*	
PVNEG	.1	.02	.11	-.01	.22	.24	.12	.24	.26	.59	.04	.62	.7	.55	.87		
COAQUAL	.07	.13	.14	.12	.22	.21	.08	.1	.1	.23	.19	.55	.44	.72	.51	.84	
COAQUAN	.16	.02	.03	.16	.65	.33	.44	.43	.36	.77	.38	.62	.67	.62	.56	.35	.84

N.B. La diagonale contient la racine carrée de l'AVE pour chaque construit. La portion du tableau située au-dessous de la diagonale (triangulaire inférieure) contient les coefficients de corrélation entre les construits. Les coefficients qui ne remplissent pas la condition de validité discriminante selon Fornell et Larcker sont surlignés en jaune. Pour chaque paire de construits ne remplissant pas cette condition, la portion du tableau située au-dessus de la diagonale (triangulaire supérieure) rapporte la borne supérieure de l'intervalle de confiance symétrique au niveau de 95% du coefficient de corrélation entre ces construits sur base d'écart-types calculés avec la méthode delta. Les bornes supérieures marquées d'un astérisque correspondent à des corrélations qui sont significativement différents de l'unité au niveau $\alpha=5\%$, d'après l'intervalle de confiance aussi bien que d'après avec le test de Wald.

ANNEXE 12 : Covariances des prédicteurs avec les trois dimensions de l'engagement organisationnel dans le cadre de l'analyse bivariée

	ENGAFF	ENGNORM	ENGCALC
ENGAFF	1		
ENGNORM	0.502**	1	
ENGCALC	0.079**	0.074**	1
UTCOMPRF	0.23**	0.168**	0.027
RPROD	0.12**	0.082*	-0.012
PACKAGE	0.136**	0.099**	0.026
RERIFSEL	0.045	0.036	0.007
RPERFFIN	0.104**	0.028	0.001
RREINV	0.087*	0.018	0.011
RIRREV	-0.05	-0.08**	0.022
RSOC	0.17**	0.14**	0.018
POUVNEG	0.017	0.035	0.046
COMQUAL	0.043	-0.013	0.028
COMQUANT	0.019	0.045	0.078**
REFINT	0.079*	0.013	0.066*
REFEXT	0.052	0.078*	0.078*
EVAL	0.101**	0.012	0.015

*N.B. Les valeurs marquées d'un double astérisque (**) sont significativement différentes de zéro au seuil $\alpha = 5\%$, alors que les valeurs marquées d'un seul astérisque (*) sont significativement différentes de zéro au seuil $\alpha = 10\%$.*

ANNEXE 13: Significativité individuelle des effets linéaires directs dans le modèle structurel estimé dans le cadre des modèles de structure de covariance, avec coefficients de régression et écarts-types basés sur la méthode du ré-échantillonnage (bootstrap) avec 1000 répliques

Variable dépendante	Variable indépendante	R ²	Coefficient de régression	Écart-type	T de Student	p_1	p_2	Coefficient de régression standardisé
ENGAFF		0.325						
	UTCOMPRF		0.016	0.252	0.064	0.4745	0.949	0.014
	RPROD		-0.410	0.295	-1.391	0.082*	0.164	-0.387
	PACKAGE		-0.591	0.424	-1.395	0.0815*	0.163	-0.575
	PERIFSEL		0.112	0.286	0.391	0.348	0.696	0.111
	RPERFFIN		0.340	0.242	1.401	0.0805*	0.161	0.304
	RREINV		0.497	0.404	1.230	0.1095	0.219	0.452
	RIRREV		-2.273	0.988	-2.301	0.0105**	0.021**	-1.251
	RSOC		0.126	0.361	0.351	0.363	0.726	0.123
	EVAL		1.376	0.576	2.389	0.0085**	0.017**	1.109
	POUVNEG		0.126	0.312	0.402	0.344	0.688	0.110
	APPQUAL		-0.057	0.299	-0.189	0.425	0.85	-0.056
	COMQUANT		-0.354	0.468	-0.757	0.2245	0.449	-0.284
	REFINT		0.300	0.263	1.140	0.127	0.254	0.308
	REFEXT		0.075	0.236	0.320	0.3745	0.749	0.074
ENGNORM		0.319						
	UTCOMPRF		0.054	0.178	0.302	0.381	0.762	0.058
	RPROD		-0.127	0.278	-0.455	0.3245	0.649	-0.144
	PACKAGE		-0.275	0.302	-0.909	0.1815	0.363	-0.322
	PERIFSEL		0.102	0.258	0.395	0.3465	0.693	0.122
	RPERFFIN		0.148	0.187	0.787	0.2155	0.431	0.159
	RREINV		0.191	0.254	0.753	0.226	0.452	0.210
	RIRREV		-1.345	0.690	-1.950	0.0255**	0.051*	-0.892
	RSOC		0.111	0.278	0.400	0.3445	0.689	0.130
	EVAL		0.528	0.465	1.136	0.128	0.256	0.513
	POUVNEG		0.223	0.247	0.903	0.1835	0.367	0.236
	APPQUAL		-0.188	0.250	-0.752	0.226	0.452	-0.224
	COMQUANT		-0.029	0.502	-0.058	0.477	0.954	-0.028
	REFINT		0.215	0.239	0.900	0.184	0.368	0.266
	REFEXT		0.021	0.215	0.095	0.462	0.924	0.024
ENGCALC		0.073						

	UTCOMPRF		0.153	0.099	1.549	0.0605*	0.121	0.276
	RPROD		0.067	0.139	0.484	0.314	0.628	0.129
	PACKAGE		0.106	0.184	0.578	0.2815	0.563	0.211
	PERIFSEL		-0.051	0.148	-0.346	0.3645	0.729	-0.104
	RPERFFIN		-0.067	0.106	-0.632	0.2635	0.527	-0.122
	RREINV		-0.141	0.174	-0.810	0.209	0.418	-0.261
	RIRREV		0.528	0.419	1.261	0.1035	0.207	0.593
	RSOC		0.053	0.165	0.322	0.374	0.748	0.105
	EVAL		-0.342	0.292	-1.171	0.121	0.242	-0.562
	POUVNEG		-0.090	0.143	-0.629	0.2645	0.529	-0.161
	APPQUAL		-0.083	0.123	-0.680	0.2485	0.497	-0.168
	COMQUANT		0.239	0.265	0.900	0.184	0.368	0.390
	REFINT		0.072	0.117	0.615	0.269	0.538	0.151
	REFEXT		-0.051	0.131	-0.393	0.347	0.694	-0.102

N.B. Les valeurs p_1 et p_2 désignent respectivement les niveaux de significativité asymptotique (p -value) dans un test unilatéral et dans un test bilatéral. Les valeurs marquées d'un seul astérisque sont significativement différentes de 0 au seuil $\alpha = 10\%$ et indiquent donc un effet significatif de la variable indépendante sur la variable dépendante, alors que les valeurs marquées d'un double astérisque sont significativement différentes de 0 au seuil $\alpha = 5\%$.

ANNEXE 14: Significativité individuelle des effets linéaires directs dans le modèle structurel estimé dans le cadre des modèles de structure de variance par l'algorithme PLS, avec coefficients de régression et écarts-types basés sur la méthode du ré-échantillonnage

	Coefficient de regression/R ²	Écart-type	T de Student	p_1	p_2
ENGAFF	0.141	0.039	3.600	0.000	0.000
ENGNORM	0.123	0.042	2.909	0.002	0.004
ENGCALC	0.064	0.026	2.440	0.007	0.015
UTCOMPRF-> ENGAFF	0.209**	0.047	4.465	0.000	0.000
UTCOMPRF-> ENGNORM	0.195**	0.045	4.280	0.000	0.000
UTCOMPRF-> ENGCALC	0.026	0.062	0.422	0.336	0.673
RPROD-> ENGAFF	0.036	0.042	0.846	0.199	0.398
RPROD-> ENGNORM	0.031	0.038	0.816	0.207	0.414
RPROD-> ENGCALC	-0.059	0.058	-1.013	0.155	0.311
PACKAGE-> ENGAFF	0.050	0.044	1.152	0.125	0.249
PACKAGE -> ENGNORM	0.048	0.044	1.069	0.142	0.285
PACKAGE -> ENGCALC	0.009	0.059	0.162	0.436	0.871
PERIFSEL-> ENGAFF	0.058	0.050	1.160	0.123	0.246
PERIFSEL-> ENGNORM	0.016	0.060	0.266	0.395	0.790
PERIFSEL-> ENGCALC	-0.024	0.069	-0.353	0.362	0.724
RPERFFIN-> ENGAFF	-0.003	0.043	-0.067	0.473	0.947
RPERFFIN-> ENGNORM	-0.021	0.044	-0.481	0.315	0.631
RPERFFIN-> ENGCALC	-0.011	0.043	-0.260	0.397	0.795
RREINV-> ENGAFF	-0.003	0.043	-0.067	0.473	0.947
RREINV-> ENGNORM	-0.021	0.044	-0.481	0.315	0.631
RREINV-> ENGCALC	-0.011	0.043	-0.260	0.397	0.795
RIRREV-> ENGAFF	-0.081	0.078	-1.039	0.149	0.299
RIRREV-> ENGNORM	-0.106*	0.073	-1.445	0.074	0.148
RIRREV-> ENGCALC	0.054	0.065	0.836	0.202	0.403
RSOC-> ENGAFF	0.099**	0.038	2.582	0.005	0.010
RSOC-> ENGNORM	0.113**	0.046	2.465	0.007	0.014
RSOC-> ENGCALC	-0.014	0.057	-0.252	0.401	0.801
EVALIND-> ENGAFF	0.018	0.111	0.165	0.434	0.869
EVALIND-> ENGNORM	-0.023	0.108	-0.214	0.415	0.831
EVALIND-> ENGCALC	-0.007	0.080	-0.092	0.464	0.927
EVALPERF-> ENGAFF	0.078**	0.042	1.874	0.030	0.061
EVALPERF-> ENGNORM	-0.027	0.043	-0.636	0.262	0.525
EVALPERF-> ENGCALC	-0.030	0.056	-0.547	0.292	0.584
EVALSTD-> ENGAFF	0.004	0.051	0.076	0.470	0.939
EVALSTD-> ENGNORM	0.042	0.062	0.687	0.246	0.492
EVALSTD-> ENGCALC	0.064	0.067	0.949	0.171	0.343

POUVNEG-> ENGAFF	-0.051	0.050	-1.025	0.153	0.305
POUVNEG-> ENGNORM	0.003	0.050	0.063	0.475	0.950
POUVNEG-> ENGCALC	0.033	0.058	0.576	0.282	0.564
APPQUAL-> ENGAFF	-0.031	0.043	-0.715	0.237	0.475
APPQUAL-> ENGNORM	-0.047	0.043	-1.077	0.141	0.281
APPQUAL-> ENGCALC	0.011	0.076	0.151	0.440	0.880
COMQUANT-> ENGAFF	-0.040	0.158	-0.253	0.400	0.801
COMQUANT-> ENGNORM	0.015	0.087	0.166	0.434	0.868
COMQUANT-> ENGCALC	0.046	0.063	0.723	0.235	0.470
REFINT-> ENGAFF	0.021	0.049	0.418	0.338	0.676
REFINT-> ENGNORM	-0.022	0.042	-0.513	0.304	0.608
REFINT-> ENGCALC	0.021	0.054	0.389	0.349	0.697
REFEXT-> ENGAFF	-0.008	0.049	-0.168	0.433	0.867
REFEXT-> ENGNORM	0.075*	0.051	1.469	0.071	0.142
REFEXT-> ENGCALC	0.079*	0.059	1.339	0.090	0.180

N.B. Les valeurs p_1 et p_2 désignent respectivement les niveaux de significativité asymptotique (p -value) dans un test unilatéral et dans un test bilatéral. Les valeurs marquées d'un seul astérisque sont significativement différentes de 0 au seuil $\alpha = 10\%$, dans un test unilatéral, et indiquent donc un effet significatif de la variable indépendante sur la variable dépendante, alors que les valeurs marquées d'un double astérisque sont significativement différentes de 0 au seuil $\alpha = 5\%$.

ANNEXE 15 : Résultats de la régression multiple dés-atténuée des dimensions de l'engagement organisationnel sur les dimensions de l'attrait perçu de la rémunération et de la gestion de la rémunération

	ENGAFF	ENGNORM	ENGCALC
UTCOMPRF	0.246 (0.062)**	0.222 (0.064)**	0.057 (0.067)
RPROD	-0.094 (0.084)	-0.075 (0.087)	-0.106 (0.092)
PACKAGE	0.014 (0.068)	0.026 (0.070)	0.035 (0.074)
PERIFSEL	0.056 (0.061)	-0.002 (0.064)	-0.025 (0.067)
RPERFFIN	-0.017 (0.067)	-0.052 (0.070)	-0.026 (0.073)
RIRREV	-0.103 (0.070)	-0.115 (0.072)	0.106 (0.076)
RSOC	0.162 (0.083)*	0.182 (0.086)**	0.020 (0.090)
EVALIND	0.146 (0.069)**	0.078 (0.071)	-0.043 (0.075)
EVALPERF	0.101 (0.072)*	-0.055 (0.075)	-0.045 (0.079)
EVALSTD	-0.099 (0.065)	0.007 (0.068)	0.099 (0.071)
POUVNEG	-0.080 (0.073)	0.023 (0.075)	0.008 (0.079)
COMQUAL	-0.125 (0.078)	-0.122 (0.081)	0.077 (0.085)
COMQUANT	-0.231 (0.058)**	-0.130 (0.060)**	0.026 (0.063)
REFINT	0.127 (0.071)*	0.053 (0.073)	-0.021 (0.077)
REFEXT	0.013 (0.061)	0.104 (0.063)*	0.077 (0.066)
R ²	0.20	0.14	0.04
N	308	308	308

N.B. Les valeurs mises entre parenthèses correspondent aux écarts-types des coefficients qui les surplombent. Les valeurs marquées d'un seul astérisque sont significativement différentes de 0 au seuil $\alpha = 10\%$ et indiquent donc un effet significatif de la variable indépendante sur la variable dépendante, alors que les valeurs marquées d'un double astérisque sont significativement différentes de 0 au seuil $\alpha = 5\%$.

Table des matières

SOMMAIRE	IV
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 - LES "KNOWLEDGE WORKERS": UN CAPITAL HUMAIN A RETENIR	20
INTRODUCTION CHAPITRE 1	21
SECTION I – AUX ORIGINES DES "KNOWLEDGE WORKERS"	22
1) <i>Les approches par les ressources</i>	22
1.1) L'approche "Resource-Based"	22
1.1.1) Fondement de l'approche "Resource-based"	23
1.1.2) Définition des ressources stratégiques	23
1.2) L'approche "Knowledge-based"	26
1.2.1) Définition de la connaissance	26
1.2.2) Les connaissances tacites et explicites	27
1.3) L'approche "Competency-based"	29
1.3.1) Définition de la compétence	29
1.3.2) Les modèles "Competency-based"	29
2) <i>Les modèles de management centrés sur la gestion des ressources</i>	30
2.1) La gestion des connaissances	31
2.1.1) Définition du "Knowledge Management"	31
2.1.2) Le Knowledge Management comme un processus	32
2.2) La gestion du capital intellectuel	33
2.2.1) Définition du capital intellectuel	33
2.2.2) La composition du capital intellectuel	33
Systèmes	34
2.3) La gestion du capital humain	35
2.3.1) Les différentes acceptions du capital humain	36
2.3.2) La relation entre le capital humain et l'avantage compétitif	36
SECTION II – L'ÉMERGENCE D'UN CONCEPT NOUVEAU: LES KNOWLEDGE WORKERS	40
1) <i>Le contexte d'émergence du concept "Knowledge worker"</i>	40
1.1) L'avènement de la société du savoir propulsée par les TIC	41
1.1.1) L'Impact des TIC sur la production des biens et services	41
1.1.2) L'impact des TIC sur la gestion des organisations	42
1.2) La prolifération des "Knowledge-intensive Firms"	43
1.2.1) Définition des Knowledge-intensive Firms	43
1.2.2) Les spécificités des Knowledge-intensive Firms	44
1.3) L'intensification des besoins en "Knowledge Work"	46
1.3.1) Les champs professionnels relatifs au Knowledge Work	46
1.3.2) Les caractéristiques du Knowledge Work	47
2) <i>Le concept de Knowledge worker : un essai de définition</i>	50
2.1) Le Knowledge worker : revue de la littérature	50
2.2) Les Knowledge workers : distinction avec d'autres populations proches	52
2.3) Les profils des Knowledge workers : essai de définition	54
SECTION III – LES KNOWLEDGE WORKERS AU COEUR DU MANAGEMENT STRATEGIQUES DES RESSOURCES HUMAINES	56
1) <i>Les approches du MSRH centrées sur la relation entre le capital humain et l'avantage compétitif</i>	56
1.1) L'approche contingente centrée sur les stratégies externes	57
1.2) L'approche universaliste centrée sur les "Best practices"	58
1.3) L'approche configurationnelle centrée sur la cohérence d'ensemble	59

2) L'approche comportementale centrée sur l'investissement en capital humain et le développement de l'engagement organisationnel.....	61
2.1) L'étude du phénomène du "Black box"	61
2.2) Le rôle des "High-Commitment practices" dans la rétention des Knowledge workers.....	63
2.3) Le rôle stratégique de la rémunération dans la relation entre le capital humain et l'avantage compétitif	66
CONCLUSION DU CHAPITRE 1.....	67
CHAPITRE 2 -L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL : LES DETERMINANTS SPECIFIQUES AUX « KNOWLEDGE WORKERS".....	68
INTRODUCTION DU CHAPITRE 2.....	69
SECTION I – L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL: CLARIFICATION DE SES DIMENSIONNALITES	70
1) L'évolution du concept d'engagement organisationnel.....	70
1.1) L'approche de Mowday, Porter et Steers : Un concept unidimensionnel.....	71
1.2) L'approche d'O'Reilly et Chatman : Un concept bidimensionnel.....	72
1.3) L'approche d'Allen et Meyer : Un concept tridimensionnel	74
2) Les dimensions sous-jacentes à l'engagement organisationnel	76
2.1) L'engagement affectif : identification et implication	77
2.1.1) L'identification organisationnelle	77
2.1.2) L'implication au travail	78
2.2) L'engagement normatif : le devoir moral et l'obligation de réciprocité	79
2.2.1) Le devoir moral.....	81
2.2.2) Le devoir de réciprocité	82
2.3) L'engagement calculé : investissements sacrifiés et absence d'alternatives perçue	82
2.3.1) Les investissements sacrifiés	83
2.3.2) L'absence d'alternatives perçue	84
SECTION II – LES SPECIFICITES DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DES KNOWLEDGE WORKERS	85
1) L'engagement organisationnel spécifique aux Knowledge workers	85
1.1) L'engagement affectif des Knowledge workers.....	85
1.2) L'engagement normatif des Knowledge workers.....	87
1.3) L'engagement calculé des Knowledge workers.....	87
2) Les divers types d'engagement des Knowledge workers au travail : incompatibilité ou complémentarité	90
2.1) L'engagement envers divers constituants de l'organisation	91
2.1.1) L'engagement envers le chef hiérarchique.....	92
2.1.2) L'engagement envers les pairs	93
2.2) L'engagement professionnel	94
2.2.1) L'engagement de carrière.....	94
2.2.2) L'engagement envers la profession	95
2.3) La motivation au travail : cause ou effet ?.....	97
2.3.1) Définition de la motivation	98
2.3.2) La relation entre la motivation et l'engagement : cause ou effet ?.....	99
SECTION III – LES DETERMINANTS SPECIFIQUES A L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DES KNOWLEDGE WORKERS	102
1) Les déterminants individuels spécifiques aux Knowledge workers	103
1.1) Les variables sociodémographiques.....	104
1.1.1) Le sexe comme prédicteur d'engagement	104
1.1.2) L'âge comme prédicteur d'engagement	105
1.1.3) Les responsabilités familiales comme prédicteur d'engagement	106
1.1.4) L'ancienneté comme prédicteur d'engagement	106
1.1.5) Le niveau d'instruction comme prédicteur d'engagement	107
1.2) Les traits de personnalité des Knowledge workers.....	107
1.3) Les valeurs individuelles des Knowledge workers.....	109
1.3.1) Les valeurs individuelles en lien avec les traits de personnalité.....	110
1.3.2) Les valeurs individuelles en lien avec les normes sociétales	110

1.3.3) La congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles	111
2) <i>Les variables organisationnelles</i>	112
2.1) Les déterminants liés au Knowledge Work	113
2.1.1) Les caractéristiques liées à la nature du Knowledge Work.....	113
2.1.2) L'environnement du Knowledge work.....	114
2.2) Les expériences au travail.....	115
2.2.1) Les caractéristiques liées aux rôles.....	115
2.2.2) La perception des relations d'échange	116
2.3) Les pratiques de GRH adaptées aux Knowledge workers.....	119
2.3.1) Les configurations des pratiques de GRH	119
2.3.2) Les pratiques de GRH centrées sur les objectifs	122
CONCLUSION CHAPITRE 2	125

CHAPITRE 3 – LES SPECIFICITES DE L'APPROCHE "COMPETENCY-BASED PAY" ET LES EFFETS PERÇUS SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DES "KNOWLEDGE WORKERS"

INTRODUCTION DU CHAPITRE 3.....

SECTION I – LA REMUNERATION DES KNOWLEDGE WORKERS

1) <i>Les spécificités de l'approche Competency-based pay</i>	130
1.1) La perspective stratégique de l'approche <i>Competency-based pay</i>	131
1.1.1) L'impact du système <i>Competency-based pay</i> sur les processus organisationnels	132
1.1.2) L'impact du système <i>Competency-based pay</i> sur les comportements des Kws.....	134
1.2) Le <i>Knowledge work</i> comme une nouvelle base d'évaluation des compétences dans les systèmes <i>Competency-based pay</i>	136
2.1.1) La mesure de la productivité des Knowledge workers	137
2.1.2) Les compétences des Knowledge workers	138
1.3) La formation : un levier de l'approche " <i>Competency-based pay</i> "	140
2) <i>La structure de rémunération globale adaptée aux Knowledge workers</i>	141
2.1) La structure de la rémunération globale : revue de la littérature	142
2.1.1) La structure de rémunération globale selon les différentes approches	142
2.1.2) La structure de la rémunération globale selon les objectifs visés	144
2.1.3) L'impact de la structure de rémunération globale sur les attitudes et les comportements au travail.....	147
2.2) Les variables d'action relatives à l'approche " <i>Competency-based pay</i> ".....	149
2.2.1) La rémunération fixe : fonction des compétences	149
2.2.2) La rémunération variable : fonction des performances	151
2.2.3) Les avantages divers : fonction des attentes	153
2.3) Les modalités de gestion de la structure de rémunération.....	154

SECTION II: LES THEORIES EXPLICATIVES DES PERCEPTIONS DES KNOWLEDGE WORKERS DE LEUR SYSTEME DE REMUNERATION 157

1) <i>La théorie des attentes</i>	157
1.1) Le processus de perception selon la théorie des attentes	158
1.2) L'application de la théorie des attentes au système <i>Competency-based pay</i> et les effets perçus sur l'engagement organisationnel	159
2) <i>Les théories de l'équité et de la justice organisationnelle</i>	160
2.1) L'équité du système <i>Competency-based pay</i> et les effets perçus sur l'engagement organisationnel.....	161
2.2.1) Les différents types d'équité	161
2.2.2) Perception de l'équité du système <i>Competency-based pay</i>	162
2.2) La justice organisationnelle des systèmes <i>Competency-based pay</i> et les effets perçus sur l'engagement organisationnel.....	163
2.2.1) Les types de justice organisationnelle	163
2.2.2) Perception de la justice procédurale du <i>Competency-based pay</i>	164

SECTION III – LES DIMENSIONS DE LA STRUCTURE DES REMUNERATIONS ET LEURS IMPACTS PERÇUS SUR L'ENGAGEMENT

ORGANISATIONNEL DES KNOWLEDGE WORKERS.....

1) <i>La structure de la rémunération globale et l'impact de ses variables d'action sur l'engagement organisationnel des Knowledge workers</i>	167
--	-----

1.1)	La rémunération fixe et l'effet perçu sur l'engagement organisationnel.....	168
1.2)	La rémunération variable et son effet perçu sur l'engagement organisationnel.....	169
1.2.1)	Les régimes individuels de la rémunération variable	169
1.2.2)	Les régimes collectifs de la rémunération variable	170
1.3)	Les avantages divers et leur effet perçu sur l'engagement organisationnel.....	172
2)	<i>Les modalités de gestion rémunératoires et l'impact perçu sur l'engagement organisationnel des Knowledge workers.....</i>	174
2.1)	L'évaluation du travail intellectuel	174
2.2)	La gestion participative du système <i>Competency-based pay</i>	175
2.3)	La gestion de l'équité des écarts salariaux	176
CONCLUSION DU CHAPITRE 3.....		180
 CHAPITRE 4 : LA SPECIFICATION DU CADRE OPERATIONNEL DE LA RECHERCHE : LA CONSTRUCTION DE L'INSTRUMENT DE MESURE ET LE RECUEIL DE DONNEES QUANTITATIVES AUPRES DE CADRES INFORMATIENS DE LA REGION PARISIENNE.....		
INTRODUCTION DU CHAPITRE 4.....		182
SECTION I – LA DEMARCHE SCIENTIFIQUE EN SCIENCES DE GESTION : DE L'ÉPISTEMOLOGIE A LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE		183
1)	<i>Le positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche</i>	185
1.1)	Le passage des débats classiques opposant Positivisme/Constructivisme vers les paradigmes intermédiaires	186
1.1.1)	Les débats classiques opposant le Positisme au Constructisme.....	186
1.1.2)	Les nouvelles tendances épistémologiques	188
1.2)	Les choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche.....	189
1.2.1)	Le positionnement épistémologique de la recherche	190
1.2.2)	Le positionnement méthodologique de la recherche.....	192
1.3)	Discussion du choix du terrain d'investigation.....	194
1.3.1)	Les métiers informatiques comme domaine de Knowledge work	196
1.3.2)	Les critères de choix des entreprises	197
1.3.3)	Les critères de choix de la population cible	198
2)	<i>L'opérationnalisation des variables d'étude</i>	200
2.1)	Les objectifs de la recherche exploratoire.....	201
2.2)	Le Choix des variables observables	202
2.2.1)	Le choix des variables explicatives relatives à la rémunération	202
2.2.2)	Le choix de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel	203
SECTION II – LA RECHERCHE EXPLORATOIRE : L'INTERPRETATION DES RESULTATS DE LA PRE-ENQUETE ET L'AJUSTEMENT DU MODELE DE RECHERCHE.....		206
1)	<i>Les résultats et interprétations de la pré-enquête</i>	207
1.1)	Les analyses quantitatives des données collectées.....	208
1.1.1)	L'analyse factorielle exploratoire	208
1.1.2)	L'analyse factorielle confirmatoire.....	209
1.2)	L'interprétation des résultats de la pré-enquête	211
1.2.1)	Interprétation des trois facteurs de la rémunération.....	211
1.2.2)	Interprétation des trois facteurs de l'engagement organisationnel.....	212
2)	<i>L'ajustement du modèle théorique</i>	213
2.1)	les relations de causalité entre la rémunération perçue et l'engagement organisationnel.....	213
2.1.1)	Interprétation des résultats du modèle structurel de la pré-enquête.....	214
2.1.2)	Discussion des variables d'action issues du Modèle structurel de la pré-enquête.....	215
2.2)	Modèle structurel et hypothèses de recherche	216
2.2.1)	Les variables d'action issues du modèle structurel de la pré-enquête	216
2.2.2)	Les variables d'action issues du modèle structurel de la pré-enquête	217
SECTION III – LA CONSTRUCTION DE L'INSTRUMENT DE MESURE		218
1)	<i>La rédaction du questionnaire multi-échelles</i>	218

1.1)	La mesure des variables sociodémographiques et firmographiques	218
1.2)	La mesure des variables explicatives de la rémunération.....	219
1.2.1)	L'échelle de mesure des attentes à l'égard des composants de la structure de rémunération	220
1.2.2)	L'échelle de mesure des attentes à l'égard des critères d'évaluation de la rémunération	222
1.2.3)	L'échelle de mesure des attentes à l'égard de la gestion rémunératoire.....	223
1.3)	La mesure des variables de l'engagement organisationnel	224
2)	<i>Les outils de pré-test et d'administration du questionnaire</i>	226
2.1)	Le pré-test du questionnaire	226
2.2)	L'administration du questionnaire	226
3)	<i>Le recueil des questionnaires exploitables</i>	229
3.1)	L'analyse des profils des informaticiens à l'image des Kws	230
3.1.1)	Les caractéristiques individuelles	230
3.1.2)	Les caractéristiques professionnelles	231
3.2)	L'analyse des prédispositions à l'engagement organisationnel des informaticiens	233
3.2.1)	La volatilité des informaticiens sur le marché de l'emploi	233
3.2.2)	Le positionnement des informaticiens sur le marché de l'emploi.....	236
CONCLUSION DU CHAPITRE 4.....		239
CHAPITRE 5 - LA VALIDATION PSYCHOMETRIQUE DE LA QUALITE DES ECHELLES DE MESURE, ET LA MODELISATION DES RELATIONS DE CAUSALITE ENTRE LES REMUNERATIONS PERÇUES ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DE CADRES INFORMATIENS.....		240
INTRODUCTION DU CHAPITRE 5.....		241
SECTION I – L'ÉPURATION DES ECHELLES DE MESURE.....		242
1)	<i>L'épuration de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel</i>	244
1.1)	La mesure de la dimensionnalité de l'engagement organisationnel.....	244
1.2)	L'interprétation de la structure de l'engagement organisationnel	249
2)	<i>Les échelles de mesure de mesure de la rémunération globale</i>	250
2.1)	Les Échelles de mesure de mesure de l'attrait perçu à l'égard des composants de la structure de rémunération	251
2.2)	Échelles de mesure de l'évaluation de la rémunération	258
2.3)	Échelles de mesure de la perception de la gestion de la rémunération.....	264
SECTION II – LA QUALITE PSYCHOMETRIQUE DES ECHELLES DE MESURE APRES EPURATION		270
1)	<i>Le problème de l'hétérogénéité sous le rapport de l'engagement</i>	271
1.1)	L'intérêt de la mesure de l'hétérogénéité sous le rapport de l'engagement.....	271
1.2)	Les méthodes d'analyses utilisées	272
2)	<i>La méthode d'estimation</i>	279
2.1)	La significativité globale et ajustement du modèle MIMIC	281
2.2)	La fiabilité et la validité convergente.....	282
2.3)	La validité discriminante.....	286
3)	<i>Les tests de l'hétérogénéité sous le rapport de l'engagement</i>	288
SECTION III- L'ESTIMATION DES MODELES STRUCTURELS LIANT LA REMUNERATION PERÇUE A L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DE CADRES INFORMATIENS		290
1)	<i>Les résultats de l'estimation dans le cadre de l'analyse des structures de covariance</i>	291
1.1)	Les apports méthodologiques attribués à l'analyse des structures de covariance	291
1.2)	Les résultats de l'estimation du modèle structurel.....	293
1.2.1)	Les tests de significativité globale	293
1.2.2)	L'estimation et tests de significativité individuelle des effets linéaires.....	294
2)	<i>Les résultats de l'estimation par l'algorithme PLS</i>	296
2.1)	Les apports méthodologiques de l'estimation par l'algorithme PLS	296
2.2)	Les résultats de l'estimation par l'algorithme PLS.....	298
3)	<i>Les résultats de l'estimation par une variante de la régression multiple dés-atténuée</i>	300
3.1)	Les apports de l'estimation par une variante de la régression multiple dés-atténuée	300
3.2)	Les résultats de l'estimation par une variante de la régression multiple dés-atténuée.....	300

CONCLUSION DU CHAPITRE 5.....	304
CHAPITRE 6 - LES ATTENTES REMUNERATOIRES ET LES EFFETS PERÇUS SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DE CADRES INFORMATIENS.....	306
INTRODUCTION DU CHAPITRE 6.....	307
SECTION I – LES RESULTATS DE LA TRIANGULATION ISSUS DES TROIS MODELES STRUCTURELS LIANT LA REMUNERATION A L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	308
1) <i>Les variables convergentes influençant l'engagement tridimensionnel des cadres informaticiens...</i>	309
1.1) L'attrait pour les composants de la structure de rémunération et les effets perçus sur l'engagement organisationnel des informaticiens	310
1.2) L'importance des critères d'évaluation du <i>Knowledge work</i> et les effets perçus sur l'engagement organisationnel des informaticiens	312
1.3) L'acceptation des modalités de gestion rémunératoire et les effets perçus sur l'engagement organisationnel des informaticiens	312
2) <i>Les variables divergentes influençant l'engagement organisationnel.....</i>	313
2.1) La rémunération de la performance individuelle et collective comme variable d'action influençant positivement l'engagement affectif	313
2.2) L'évaluation des compétences comme variable d'action influençant positivement l'engagement affectif.....	314
2.3) La communication des informations quantitatives comme variable d'action influençant négativement l'engagement bidimensionnel	314
2.4) L'équité perçue comme variable d'action influençant l'engagement organisationnel bidimensionnel : affectif et normatif.....	315
3) <i>Les variables n'ayant aucun impact sur l'engagement organisationnel.....</i>	315
3.1) L'inefficacité des périphériques sélectifs sur l'engagement organisationnel des informaticiens.....	315
3.2) L'inefficacité de la rémunération réinvestie sur l'engagement organisationnel des informaticiens.....	316
3.3) L'inefficacité de la communication des informations qualitatives sur l'engagement organisationnel des cadres informaticiens.....	316
SECTION II – LA DISCUSSION DES RELATIONS DE CAUSALITE ENTRE LES ATTENTES REMUNERATOIRES ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DE CADRES INFORMATIENS	318
1) <i>L'arbitrage entre les rémunérations fixe et flexible, et son impact positif perçu sur l'engagement affectif et normatif.....</i>	319
1.1) L'arbitrage entre les rémunérations fixe et flexible selon la perception des attentes Effort-Performance, et son impact positif sur l'engagement bidimensionnel : affectif et normatif.....	320
1.2) L'arbitrage entre les rémunérations fixe et variable selon les attentes Performance-Récompense, et son impact positif sur l'engagement bidimensionnel : affectif et normatif	321
1.3) La valence attribuée à la rémunération flexible et son impact positif perçu sur l'engagement bidimensionnel : affectif et normatif.....	323
2) <i>La perception de la rémunération du développement personnel et professionnel et son impact positif perçu sur l'engagement bidimensionnel.....</i>	329
2.2) L'impact positif perçu de la rémunération du développement personnel et professionnel sur l'engagement normatif et affectif	331
3) <i>La perception de la rémunération irréversible et son impact négatif perçu sur l'engagement normatif</i>	334
3.1) La perception de la rémunération irréversible : vers un nouvel ordre de classification des régimes obligatoires	335
3.2) La valence attribuée à la rémunération irréversible.....	336
3.3) L'impact négatif perçu de la rémunération irréversible sur l'engagement normatif	337
4) <i>La perception de l'évaluation du Knowledge work et son impact positif perçu sur l'engagement affectif.....</i>	340
4.1) L'évaluation du <i>Knowledge work</i> : l'importance des critères qualitatifs d'évaluation des performances au travail.....	341
4.2) L'impact positif perçu de l'évaluation du Knowledge work sur l'engagement affectif.....	343

5) <i>La perception de l'équité professionnelle et son impact positif perçu sur l'engagement normatif ...</i>	346
5.1) L'acceptation de la rémunération selon la perception de l'équité professionnelle	347
5.2) L'impact positif perçu de l'équité professionnelle sur l'engagement normatif	348
SECTION III – LES IMPLICATIONS MANAGERIALES DE LA RECHERCHE : STRATEGIES DE RETENTION ET DE FIDELISATION DES	
KNOWLEDGE WORKERS.....	352
1) <i>Négocier au lieu d'imposer la rémunération irréversible</i>	<i>352</i>
1.1) De la rémunération fixe et à la rémunération au mérite.....	353
1.2) Des régimes complémentaires aux régimes sur-complémentaires de retraite et de prévoyance sociale	355
2) <i>Miser sur la rémunération flexible</i>	<i>357</i>
2.1) De la rémunération des compétences à la rémunération des performances	358
2.2) De l'individualisation à la personnalisation des packages de rémunération flexible	360
3) <i>Investir dans le développement du capital humain</i>	<i>361</i>
3.1) Investir dans le développement professionnel	362
3.2) Investir dans le développement personnel	365
4) <i>Repenser les critères d'évaluation du travail intellectuel.....</i>	<i>367</i>
4.1) Évaluer les compétences selon la valeur marchande	368
4.2) Évaluer les performances selon la valeur ajoutée	369
5) <i>Concilier l'équité individuelle et l'équité professionnelle</i>	<i>371</i>
5.1) De l'égalité à l'équité individuelle des systèmes rémunérateurs	372
5.2) Du pouvoir de l'entreprise au pouvoir du marché de l'emploi orienté vers l'équité professionnelle	373
CONCLUSION DU CHAPITRE 6.....	376
CONCLUSION GÉNÉRALE	378
BIBLIOGRAPHIE.....	I
LISTE DES ANNEXES.....	XXXVII
LISTE DES ENCADRES.....	XXXVIII
LISTE DES FIGURES	XXXIX
LISTE DES TABLEAUX.....	XLI
LES ANNEXES	XLIII
TABLE DES MATIERES.....	LXVI

Résumé :

Dans un contexte de rareté et de volatilité des hauts potentiels, attirer et retenir les "Knowledge workers" est devenu un enjeu de taille pour les entreprises en concurrence. Cette recherche tente d'apporter une lecture spécifique de l'approche "Competency-based pay" (Lawler, 1994 ; Ledford, 1995 ; Zingheim & Schuster, 2007) qui met l'accent sur le rôle stratégique de la structure de rémunération globale (Le Berre, 1993 ; Igalens & Roussel, 1996 ; Peretti, 2000), et le redéploiement efficace de ses composants, et ses modalités d'évaluation et de gestion comme des variables d'action susceptibles de répondre aux espérances des Knowledge workers, dans l'objectif de développer leur engagement organisationnel (Meyer & Allen, 1991 ; Kinnear & Sutherland, 2000 ; Thompson & Heron, 2005 ; Meyer & Parfyonova, 2010). Une étude quantitative est menée auprès de 313 cadres informaticiens de la région parisienne qui renseigne sur leurs prétentions salariales les plus à même d'avoir un pouvoir attractif et prédictif sur leur engagement organisationnel. Il en ressort, l'attractivité perçue à l'égard aussi bien de la rémunération de la performance, individuelle et collective, en réponse à leurs attentes multidimensionnelles; du package de la rémunération flexible constitué d'un large éventail de choix entre les différents composants de la rémunération globale; et de la rémunération du développement personnel et professionnel monnayant leurs investissements consentis au travail. Néanmoins, même si la rémunération irréversible perçue comme un droit acquis s'avère comme peu attrayante en raison des critères d'évaluation inadéquats; il n'en demeure moins vrai qu'une rémunération au mérite se basant sur les compétences déployées et les performances réalisées, est la variable d'action à revisiter par l'entreprise française. Sachant que les Knowledge workers ont constamment le regard porté sur l'équité professionnelle, la reconnaissance du mérite individuel, la valorisation des contributions collectives, la satisfaction du besoin d'accomplissement personnel et professionnel devraient sans tarder inspirer des stratégies de rétention mieux adaptées à ces profils rares et volatiles.

Mots-clés :

"Travailleurs du savoir", Engagement organisationnel, "Rémunération des compétences", Attentes, Equité.

Abstract:

Attracting and holding «Knowledge workers" in the current context of potential scarcity and volatility has become a major challenge for companies in perpetual competition. This research attempts to provide a specific reading of the "Competency-based pay" approach (Lawler, 1994; Ledford, 1995; Zingheim & Schuster, 2007) which focuses on the strategic role of overall compensation structure (Le Berre, 1993; Igalens & Roussel, 1996; Peretti, 2000) and the effective redeployment of its components. This work also examines its methods of assessment and management as action variables likely to meet the expectations of Knowledge workers, with the ultimate objective of developing organizational commitment (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Parfyonova, 2010). A quantitative study was conducted among 313 IT managers in the Paris region, the results of which indicate that salary is the variable most likely to have an attractive power and to be predictive of organizational commitment. It appears that in response to multidimensional expectations, flexible remuneration packages increase perceived attractiveness of individual and collective pay for performance. This can be manifested in a wide range of choices between different total compensation components, and includes compensation for personal and professional development resulting from investment at work. "Permanent compensation" is seen as an acquired right, yet is comparatively unattractive because of inadequate evaluation criteria, thus, merit pay based on deployed skills and performance is the variable that French companies need to reexamine. Knowing that Knowledge workers constantly seek employment equity and recognition of individual merit and collective contributions, strategies suited to satisfying the personal and professional needs of these rare and volatile individuals should immediately be enacted.

Key-words:

Knowledge workers, Organizational commitment, Competency-based pay, Expectations, Equity.