

La rémunération variable à base de compétence et ses effets sur l'engagement organisationnel: Le cas de l'entreprise Lafarge

Debbat Hamza^{*}, Boukheloua Mohammed Ali^{}, Tabti Habib^{***}**

Résumé : *Au sein des politiques de rémunération, les pratiques fondées sur les compétences, les performances et la réalisation des objectifs ont connu un développement sans précédent depuis plus d'une vingtaine d'années. La rémunération variable et la rémunération des compétences sont souvent proposées pour pallier les limites de la rémunération fondée sur les postes et les responsabilités. Toutefois les études (surtout dans le contexte algérien) qui se sont consacrées à ces pratiques salariales et leurs conséquences sur les attitudes et les comportements des salariés, notamment l'engagement organisationnel demeurent rares. La recherche se centre sur la rémunération variable et la rémunération des compétences, en s'interrogeant sur leur efficacité RH. La problématique de la recherche est la suivante : Les pratiques salariales notamment la rémunération variable et celle des compétences permettent-elles d'augmenter l'engagement organisationnel des salariés ? La recherche s'appuie sur une enquête par questionnaires réalisée auprès d'un échantillon de 100 salariés de la cimenterie de Lafarge d'Oggaz située à Mascara. L'étude permet de conclure à une influence positive de ses deux pratiques salariales sur l'engagement organisationnel.*

Mots-clés : rémunération, compétence, rémunération variable, performance, engagement organisationnel.

Abstract: *Within remuneration policies, practices based on skills, performance and achievement of objectives have developed unprecedented over more than two decades. Variable compensation and compensation for skills are often offered to offset the limits of compensation based on positions and responsibilities. However, studies (especially in the Algerian context) that have focused on these wage practices and their consequences on employee attitudes and behaviors, including organizational commitment, are rare. Research focuses on variable remuneration and compensation for skills, by questioning their HR effectiveness. The research problem is the following: Do wage practices, in particular variable remuneration and skills, increase the organizational commitment of employees. The research is based on a questionnaire survey of a sample of 100 employees at the Lafarge d'Oggaz cement plant in Mascara. The study concludes with a positive influence of its two wage practices on organizational commitment*

Keywords: remuneration, skill, variable compensation, performance, organizational commitment.

^{*} Doctorant en Gestion, spécialité : Management des hommes et des organisations. Université de Mascara-ALGERIE Email : h.debbat@gmail.com

^{**} Doctorant en Gestion, spécialité : Management des hommes et des organisations. Université de Mascara-ALGERIE Email: med-ali88@outlook.fr

^{***} Maitre de conférence « A », Université de Mascara-ALGERIE Email : habib_tabeti@hotmail.com

1. Introduction :

Au cours des dernières années, le concept d'engagement organisationnel (EO) a connu une popularité dans la littérature de la psychologie industrielle / organisationnelle et du comportement organisationnel (Mathieu & Zajac, 1990). Les gestionnaires et les chercheurs se sont concentrés sur l'EO parce qu'il a été démontré qu'il s'agissait d'un prédicteur d'importants résultats organisationnels tels que le turnover, l'absentéisme et le retard au travail (Angle & Perry, 1981 ; Cohen, 1991 ; Mowday, Porter & Steers, 1982). L'engagement organisationnel est une attitude relativement stable, il peut être défini comme une forte croyance et une acceptation des buts et des valeurs de l'organisation, une volonté d'exercer des efforts considérables pour l'entreprise et un fort désir de rester dans l'organisation (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). C'est l'engagement qui fait qu'un salarié travaille plus efficacement qu'un autre, apporte à l'entreprise des solutions innovantes, continue à défendre l'image de l'entreprise en dehors de son temps de présence, s'investit complètement dans les projets (Martory, 2009).

Savoir comment la rémunération peut affecter les attitudes telles que l'EO, est une question qui a suscité une attention considérable dans la littérature (Mowday, Porter & Steers, 1982 ; Oliver, 1990). Les rémunérations sont des facteurs sur lesquels les organisations ont un contrôle apparent et peuvent par conséquent rémunérer d'une manière différente ceux qui contribuent davantage à la réalisation des objectifs organisationnels ou bien innover des pratiques salariales appropriées et cohérentes pour conserver ses salariés et solliciter leurs engagements. Les revenus sont considérées comme un investissement qui augmentera les niveaux d'EO et empêchera le turnover (Becker, 1960). Dans un contexte de changements technologique, démographiques et sociologiques importants la rémunération offerte au salariés, qui inclut des composantes tangibles et des composantes intangibles (par exemple, reconnaissance, possibilités de développement, autonomie, bien-être au travail) est considéré comme un avantage compétitif important sur le marché de l'emploi (Gerhart et Ryan, 2003 ; Milkovich, Newman & Gerhart. 2013 ; St-Onge, 2014). Les rémunérations sont l'une des plus importantes composantes des relations d'échange entre l'employé et l'organisation (Mowday & al 1982). La théorie de l'échange explique que les employés offrent un engagement en retour des récompenses intrinsèques et extrinsèques de l'organisation. Cet engagement sur lequel la croissance des entreprises repose, doit être renforcé par des pratiques salariales non traditionnelles telles que la rémunération variable à base de compétences surtout au sein d'une économie de plus en plus axée sur le savoir.

Quoi que la rémunération et l'engagement organisationnel représentent des thèmes largement imposés partout dans le monde que ce soit dans le milieu académique ou professionnel, en Algérie en marque toujours un retard considérable en matière de recherches consacrées à la nature et aux effets des nouvelles pratiques salariales sur les comportements des salariés, notamment l'EO. Notre étude réalisée durant le mois de mars 2017, tente de savoir comment les aspects relatifs aux pratiques salariales, notamment la rémunération variable et celle des compétences peuvent influencer l'EO des salariés. L'étude a été réalisée au sein de l'entreprise Lafarge, leader mondial des matériaux de construction, plus précisément à la cimenterie d'Oggaz à la wilaya de Mascara. Lafarge Algérie emploie 2600 collaborateurs et est fortement engagée dans le développement économique et social en Algérie. Elle est connue par son style de management un peu développé par rapport de ce qu'il y a en Algérie et sa GRH qui est basée sur la formation et développement des compétences et le transfert de savoir-faire. Elle dispose d'un système de rémunération basé sur la fixation des objectifs et l'individualisation des salaires à un certain niveau. Ces caractéristiques ont fait que nous

avons choisi Lafarge pour mener cette étude pour répondre à la problématique centrale suivante. : Les pratiques salariales notamment la rémunération variable et celle des compétences permettent-elles d'augmenter l'engagement organisationnel des salariés ?

On présentera d'abord un cadre conceptuel et une revue de littérature de notre sujet, dans lequel, on définira les éléments-clefs de notre recherche et on citera les idées importantes des études qu'on a recensées, pour passer ensuite à la méthodologie utilisée et terminer par les résultats obtenus.

2. Cadre théorique et revue de la littérature :

Au sein d'un environnement économique centré sur les connaissances et les compétences et caractérisé par des changements technologiques, démographiques et sociologiques importants, la compétitivité et la croissance d'une entreprise reposent de plus en plus sur sa capacité à fidéliser, retenir et à engager encore plus son personnel. C'est le degré d'engagement organisationnel qui fait la différence entre deux employés qui travaillent dans la même entreprise avec le même contexte. Un employé avec un EO développé travail plus efficacement qu'un autre, apporte à l'entreprise des solutions innovantes, continue à défendre l'image de l'entreprise en dehors de son temps de présence et s'implique complètement dans les projets (Martory, 2009). C'est sur ce type de contrat que les entreprises se portent beaucoup aujourd'hui, un contrat transcendant l'échange transactionnel et sollicitant un pacte de type relationnel. Dans cette situation, les pratiques de la GRH jouent un rôle très important, elles doivent être adaptées au nouveau contexte. La rémunération est au cœur de tout échange d'emploi (Milkovich & Newman, 1993 ; Simon, 1951), elle est même probablement la raison la plus fondamentale pour laquelle les gens acceptent de devenir employés et sert de caractéristique déterminante de toute relation de travail (March & Simon, 1958), plusieurs praticiens et académiciens considèrent que des nouvelles pratiques de rémunération basées sur le savoir et les compétences constituent un avantage compétitif important sur le marché de l'emploi (Milkovich et al., 2013; St-Onge, 2014). En effet, bon nombre d'organisations doivent miser sur des pratiques de rémunération non traditionnelles telles que des programmes d'individualisation des salaires par rapport aux performances et aux compétences pour retenir leur employés et bénéficier0 de leur engagement organisationnel.

La revue de littérature dit qu'il existe un lien direct ou bien indirect entre les pratiques salariales et l'EO. St-Onge et Thériault (2006) nous signalent que les entreprises adoptent de plus en plus souvent des régimes collectifs de rémunération variable, qui récompensent les employés sur la base du rendement, afin de les encourager à s'engager envers leur organisation. Kinnear et Sutherland (2000) ont étudié les déterminants de l'EO chez les knowledge workers et définissent la rémunération variable comme un déterminant d'EO en lien avec les besoins d'individualisme, d'indépendance et d'accomplissement personnel. Pour Zingheim et Schuster (1995) la rémunération variable est aussi un outil de communication qui sert à véhiculer les valeurs et les objectifs stratégiques de l'organisation à travers ses différentes formes. Il s'agit aussi d'un système incitatif souvent source d'énergie positive déterminante de la relation entre succès de l'organisation et la volonté d'en rester membre (Zingheim et Schuster, 2007). D'un autre côté, plusieurs études ont attribué à la rémunération des compétences plusieurs effets positifs sur les comportements des salariés. Murray et Gerhart (1998) affirment que les caractéristiques de cette forme de rémunération, favorise l'adoption d'attitudes souhaitables. D'autres études de cas au sein d'entreprises ayant adopté un tel régime de rémunération (Ledford, Tyler & Dixey 1991 ; Jenkins, Gupta, Ledford, & Doty, 1992 ; St-Onge et Péronne-Dutour 1998) constatent que ce dernier réduit le taux de roulement du personnel, améliore les attitudes des salariés vis-

à-vis de leur salaire, de leur emploi et de leur organisation et offre une possibilité de carrière accrue avec un plus grand contrôle personnel sur les salaires. Ces effets-là et autres, sont des déterminants de l'engagement organisationnel. Comme cela n'a pas vraiment été étudié dans le contexte algérien, on souhaite le faire dans notre article au sein de l'entreprise Lafarge implanté à Oggaz situé à Mascara.

3. L'engagement organisationnel :

Après les mutations remarquables intervenues dans la nature des relations salariée-employeur ces dernières trente-cinq années, l'engagement organisationnel est de plus en plus recherché dans les organisations de par son impact positif sur l'atteinte des résultats organisationnels et sur la rétention de la main d'œuvre (Tremblay, Guay et Simard, 2000). L'Engagement organisationnel est très précieux. Des études ont mis en évidence que l'engagement a un grand impact sur la performance d'une organisation. En effet, un employé très engagé permettra d'identifier les objectifs et les valeurs de l'organisation, il a un fort désir d'appartenir à l'organisation et il est prêt à afficher une plus grande citoyenneté envers l'organisation et une volonté d'aller au-delà de ses missions requises. Les recherches sur le terme d'engagement organisationnel ont connu une évolution importante au cours des années soixante-dix et quatre-vingts auprès des psychologues, des sociologues et des gestionnaires du comportement organisationnel (Mowday, Porter & Steers, 1982 ; Mathieu & Zajac, 1990 ; Mayer & Allen, 1997). Le regain d'intérêt pour ce concept est dû à l'incapacité des études sur la motivation, d'expliquer la relation des individus avec leurs organisations (Brigitte C.P & Wang.Z.2002).

Elizur (1996), rappel que l'EO a été étudié sous divers angles au fil des années, soit en tant que variable expliquée par rapport à des antécédents comme l'âge, l'ancienneté, le sexe ou l'éducation (Ferris et Aranya, 1983 ; Luthans, McCaul & Dodd, 1985), soit en tant que variable explicative de l'intention de quitter (Ferris et Aranya, 1983) ou de l'absentéisme (Ivancevich, 1985). La revue de littérature sur le concept d'EO, fait savoir que divers définitions lui ont été attribuées. Gélinier (1986) le définit comme l'insertion des énergies individuelles dans les enjeux organisationnels. L'EO est un comportement humain cohérent qui se caractérise par un rejet des alternatives envisageables sur une période relativement longue et quantifiable (Becker, 1960). L'autre définition reconnue est celle de Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974) qui dit que l'EO est une forte croyance et une acceptation des buts et valeurs de l'organisation, une volonté d'exercer des efforts considérables pour l'entreprise et un fort désir de rester dans l'organisation. Quant à la définition qu'on a retenue pour cet article est attribuée à Meyer et Allen (1997). Ils concluent, qu'en dépit de la diversité des définitions, trois thèmes généraux peuvent être retenus et conceptualisés en un modèle multidimensionnel :

– 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 l'individu 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 ou par manque d'alternatives sur le marché du travail.

– l'engagement normatif : reflète les sentiments d'obligation de continuer à travailler par devoir moral, loyauté, implication dans un projet àachever. Les salariés

qui éprouvent un tel sentiment considèrent que c'est un devoir de rester dans l'organisation.

4. La rémunération variable :

Plusieurs termes sont utilisés lorsque le sujet est sur cette forme de rémunération (Institut de la statistique du Québec [ISQ], 2000) néanmoins, en général la rémunération variable rémunère la performance et les résultats obtenus, c'est un compliment indispensable à la rémunération fixe et représente un outil privilégié et unique pour répondre à une série d'objectifs de l'entreprise. Peretti (2011) la définit comme une part de la rémunération globale dont le montant n'est pas fixe et dépend du niveau de performance collective ou individuelle. Son caractère flexible et incitatif fait d'elle un moyen utile pour faire face aux défis et opportunités lancées par la stratégie de rémunération. Pour Zingheim et Schuster (1995) la rémunération variable est aussi un outil de communication qui sert à véhiculer les valeurs et les objectifs stratégiques de l'organisation à travers ses différentes formes. Il s'agit aussi d'un système incitatif souvent source d'énergie positive déterminante de la relation entre succès de l'organisation et la volonté d'en rester membre (Zingheim et Schuster, 2007).

Carón, Ben Ayed et Vandenberghe (2013) ont examiné le lien entre les caractéristiques des régimes collectifs de rémunération variable à court terme et les deux formes de l'EO affectif et calculé. Les résultats montraient qu'effectivement les régimes collectifs de la rémunération variable favorisent le développement de l'engagement calculé et l'engagement affectif des salariés par le biais de la justice organisationnelle et qu'une communication claire augmente la prise de conscience du coût d'un départ éventuel et le sens d'appartenance. Cette étude et plusieurs d'autres ont constaté que La rémunération variable possède l'effet incitatif sur les comportements discrétionnaires, grâce au lien performance/récompense, d'où notre hypothèse qui dit que la rémunération variable est positivement corrélée à l'engagement organisationnel des employés.

5. La rémunération des compétences :

La rémunération des compétences est une rémunération propre à chaque salarié, elle vise la reconnaissance et la valorisation des compétences individuelles tout en veillant à l'équité globale de la politique de rémunération afin de renforcer l'engagement des salariés et les pousser à développer leurs compétences et donc à s'impliquer davantage pour en obtenir des retombées pécuniaires (Lecœur, 2008). Elle dépend du nombre et du niveau des aptitudes professionnelles, acquises par un salarié, l'individu est prioritaire dans ce système de rémunération et pas l'emploi, cette priorité est traduite par la reconnaissance de l'apprentissage et la progression. Cette forme de rémunération améliore la polyvalence la créativité, la motivation, la satisfaction, l'engagement et la rétention des salariés dans l'entreprise. Ces impacts sur les attitudes et les comportements des employées entraîneraient du coup pour les organisations, une qualité accrue des produits et des services, une grande flexibilité et une productivité supérieure (Saint-Onge & Peronne-Dutour, 1998).

Plusieurs études ont attribué à la rémunération des compétences plusieurs effets positifs sur les comportements des salariés. Murray et Gerhart (1998) affirment que les caractéristiques de cette forme de rémunération, favorise l'adoption d'attitudes souhaitables (on a vu que l'engagement organisationnel en fait partie). D'autres études de cas au sein d'entreprises ayant adopté un tel régime de rémunération (Ledford, Tyler & Dixey 1991 ; Jenkins, Gupta, Ledford, & Doty, 1992 ; St-Onge et Péronne-Dutour

1998) constatent que ce dernier réduit le taux de roulement du personnel, améliore les attitudes des salariés vis-à-vis de leur salaire, de leur emploi et de leur organisation et offre une possibilité de carrière accrue avec un plus grand contrôle personnel sur les salaires. Ces constats nous ont menés à formuler l'hypothèse suivante : la rémunération des compétences est positivement corrélée à l'engagement organisationnel des employés.

6. Méthodologie

Pour le recueil des données nous avons élaboré un questionnaire composé de quatre parties, la première est relative aux données socioprofessionnelles (Age, genre, ancienneté, diplôme ...), les trois restantes sont partagées entre deux variables indépendantes (la rémunération variable et la rémunération des compétences) et une variable dépendante (l'engagement organisationnel). Chacune de ces trois parties a été accompagnée par une échelle de type Likert de cinq niveaux. Pour la variable l'EO, ont a utilisé l'échelle de mesure développée par Meyer et Allen (1991), largement utilisé dans la littérature et validé dans le milieu scientifique, il couvre les trois formes d'engagement organisationnel (affectif, normatif et de continuité). Pour les deux variables indépendantes nous avons élaboré une échelle de mesure en suivant le paradigme de Churchill (1979). Le questionnaire a été soumis à une série d'examens d'évaluation par les chercheurs de l'université de Mascara. Entre autres une analyse de fiabilité a été réalisée pour toutes les variables (dépendantes et indépendantes), le coefficient de cohérence interne Cronbach alpha a été calculé à l'aide du logiciel SPSS. Les résultats étaient de (0,75) pour l'engagement organisationnel, de(0,86) pour la rémunération variable et de (0.83) pour la rémunération des compétences, ce qui est largement suffisant pour juger la cohérence interne des échelles de mesure comme acceptable et utilisable pour l'analyse de cette étude. Notre questionnaire a été administré par voie directe auprès d'un échantillon de 100 salariés, ce qui représente 20% de l'ensemble du personnel de Lafarge d'Oggaz. Nous avons eu recours à plusieurs outils statistiques obtenus à l'aide du logiciel SPSS pour procéder à l'analyse descriptive et à celle des hypothèses.

6.1. Analyse descriptive :

6.1.1. Données sociodémographique :

Le tableau suivant présente les caractéristiques sociodémographiques de notre échantillon.

Tableau (1) : Données sociodémographique

Age	Sexe	Nature du poste occupé		Ancienneté		Diplôme professionnelle	
- 21 01,5%		EXC	12,3%	- 5	07,7%	PRE-UNIV	12,3%
21-30 06,2%	H 90%	MTR	44,6%	6 à 10	55,4%	UNIV	47,7%
31-45 84,6%	F 10%	CDR	33,8%	11 à 15	33,8%	ING	35,4%
+ 45 07,7%		CDR SUP	09,2%	16 à 20	01,5%	MASTER	03,1%
				+ 20	01,5%	POST-GRAD	01,5%

On note que la tranche d'âge majoritaire est celle des répondants âgés entre 31 et 45 ans (84%), suivie par celle des salariés qui ont plus de 45 ans (7.7%) et de ceux qui ont entre 21 et 30 ans (6.2%), seulement (1.5%) des répondants ont moins de 21ans.

Il est donc clair que l'entreprise « Lafarge » compte sur des salariés relativement jeunes pour garder la dynamique des équipes et être plus performante. 90% de ces répondants sont des hommes, cela est dû à la nature de travail et de l'activité elle-même de l'entreprise (une cimenterie) caractérisée par des conditions de travail peu supportable par les femmes. Pour les catégories socioprofessionnelles, nous remarquons que les maitresses occupent la part la plus importante avec un taux de (44.6%), suivie par les cadres avec une proportion de 33.8%, tandis que les cadres supérieurs et les exécutants représentent respectivement (9.2%) et (12.3%) de notre échantillon. En termes d'ancienneté, plus que la moitié des répondants (55.4%) ont entre 6 et 10 ans de travail au sein de l'entreprise et 33.8% des salariés font partie de l'entreprise depuis au moins 11 ans ce qui laisse à dire que cette dernière serait relativement capable de retenir ses salariés. La majorité des répondants ont un niveau universitaire avec ses différents cycles (licence, ingénierat, master, doctorat) avec un taux de (87.7%) ce qui signifié que « Lafarge » donne de l'importance au niveau d'instruction et à la qualité des connaissances de ses collaborateurs.

6.1.2. L'analyse descriptive des variables :

Tableau (2) : Données descriptive des variables

variables	Moyenne	Ecart type
E.O affectif	3.70	.56
E.O calculé	3.34	.72
E.O Moral	3.28	.68
Rémunération variable	3.17	.95
Rémunération des compétences	3.19	.97

En s'appuyant sur les résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, l'ensemble des répondants ont une approbation plutôt moyenne pour toutes les variables de l'étude. Concernant l'EO, on constate que c'est l'engagement affectif qui prend le dessus sur les autres dimensions de l'engagement organisationnel chez les salariés de Lafarge ($M=3.70$; $ET=0.56$), beaucoup de répondant considèrent les problèmes de l'entreprise comme s'ils étaient les siens, et ils ont un grand sentiment d'appartenance. Les salariés approuvent moyennement leur engagement calculé, la majorité estime qu'il serait très difficile pour eux de quitter leur organisation même s'ils le voulaient ($M=3.34$; $ET=0.72$). Pour l'engagement moral nous avons obtenu presque les mêmes résultats ($M=3.28$, $ET= 0.68$), l'ensemble des répondants disent qu'ils doivent beaucoup à leur entreprise et que cette dernière mérite leur fidélité. Ces résultats peuvent être expliqués par l'environnement agréable de travail qui règne dans l'entreprise.

Concernant les deux variables indépendantes à savoir la rémunération variable et celle des compétences, nous avons obtenu respectivement les moyennes de ($M=3.17$; $ET=0.95$) et ($M=3.19$; $ET=0.97$), ce qui nous permet de dire que l'ensemble des salariés ne sont pas tout à fait en accord ni avec les items relatifs à la RV ni avec les items relatifs à la RC. Ce constat est contradictoire avec ce que certains cadres supérieurs nous ont révélé à propos de style de management appliqué qui se base sur la fixation des objectifs et la structure salariale incitative (prime de rendement périodique, des reconnaissances monétaires et non monétaires pour les employés qui réalisent des performances remarquables). Cela est expliqué par un manque de communication de l'appart des manageurs envers les collaborateurs sur le fonctionnement du système de

rémunération et ses objectifs. Pour d'autres collaborateurs, une différence s'affiche entre le prescrit et la réalité en matière d'application de ces nouvelles pratiques salariales variables et basées sur les compétences. D'autres répondants approuvent leur accord avec l'existence d'un système d'évaluation des performances et des compétences selon lequel leur salaire est justifié périodiquement.

6.2. Analyse liée aux hypothèses :

On note que cette étape est cruciale pour notre recherche, elle permet de déterminer l'impact de la rémunération variable et celle des compétences sur l'engagement organisationnel avec ses trois dimensions. Une analyse de corrélations de Pearson a été effectuée entre la variable dépendante et les variables indépendantes, afin de tester nos hypothèses, à la suite de cette analyse de corrélations, des analyses de régression linéaire ont été effectuées pour observer le degré d'impact.

Le modèle ainsi que les résultats des analyses liées aux tests des hypothèses sont résumés dans la **figure 01**

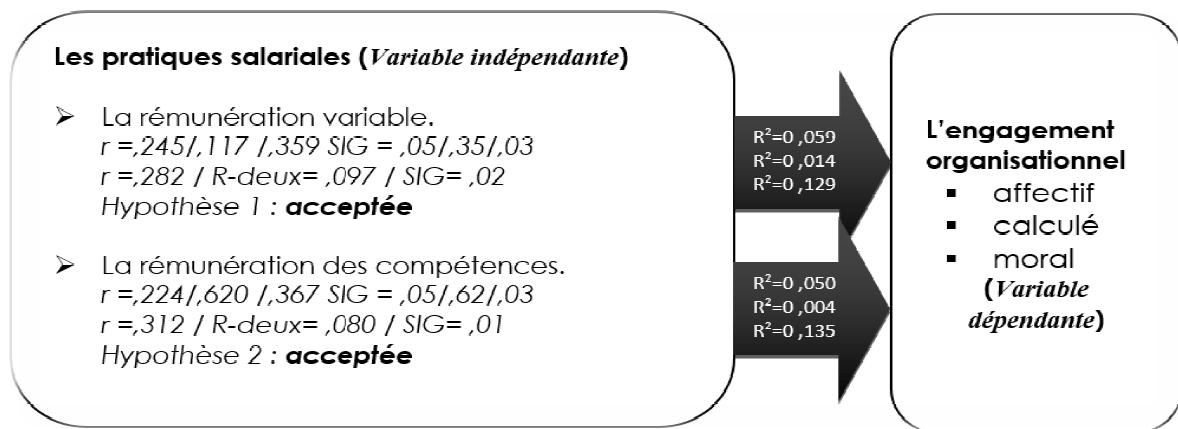


Figure (1) : Analyse liée aux hypothèses

6.2.1. Hypothèse1 : la rémunération variable est positivement corrélée à l'engagement organisationnel des employés.

Une corrélation positive faible (0,282) a été obtenue entre la rémunération variable et l'EO, elle permet ainsi d'affirmer notre hypothèse. R-deux est égal à (0.097) ce qui veut dire que seulement 9,7% de variance en termes d'EO est expliquée par la rémunération variable. Même chose pour les corrélations entre la RV et les dimensions de l'engagement organisationnel, elles restent faibles et seulement celle relative à l'engagement morale qui est significative, 12.9% de la variance en terme de ce dernier est expliquée par la RV. Ces résultats se rapportent aux conclusions de plusieurs études antérieures qui affirment l'existence d'une relation positive entre les régimes de rémunération variable et l'EO (Carón & al, 2013 ; St-Onge & al, 2006 ; Kinnear & al, 2000).

6.2.2. Hypothèse 2 : la rémunération des compétences est positivement corrélée à l'engagement organisationnel des employés :

Une corrélation positive a été enregistré entre les deux variables, la rémunération des compétences et l'engagement organisationnel, cette corrélation n'est pas assez forte (0.312) et seulement 8% de variance en terme d'engagement organisationnel est expliqué par la RC. Même si l'hypothèse est acceptée, il faut savoir que les corrélations entre la RC et les trois dimensions de l'EO n'étaient pas significatives à l'exception de l'engagement moral ($sig=0.01$) et qui 13.5% en terme de sa variance est expliquée par la RC. Ces résultats rejoignent celles des études précédentes qui ont constaté que ce type de rémunération réduit le taux de roulement du personnel et favorise l'engagement organisationnel (St-Onge & al, 1998). La faible relation entre les deux variables dans le contexte de notre étude peut être expliquée par la non-fondation de la « logique compétence » dans l'esprit du travailleur algérien et que ces pratiques sont encore récentes dans le milieu des entreprises algériennes.

7. Conclusion :

Cette étude avait pour but d'analyser l'impact de la rémunération variable et celles des compétences sur l'engagement organisationnel avec ses trois dimensions (affective, calculée et morale) dans l'entreprise Lafarge implanté en Algérie (Oggaz à Mascara) avec des collaborateurs algériens.

À la lumière des résultats obtenus, on peut affirmer l'existence d'une corrélation entre la variable dépendante : l'engagement organisationnel, et les deux variables indépendantes, à savoir : la rémunération variable et la rémunération des compétences, mais cette corrélation reste faible. Nous notons les plus forts taux significatifs entre les pratiques de rémunération et l'engagement moral (0.35) et (0.36). À notre connaissance, les études ayant traité les pratiques salariales avec l'engagement moral sont tellement rares, que nous n'avons pas tombé sur une étude réalisée dans ce sens-là. Bien au contraire, nombreuses sont les études qui ont traité la relation entre la rémunération et les deux autres dimensions de l'EO surtout celle affectif (Carón, Ben Ayed et Vandenberghe, 2013). Ce qui nous laisse des nuances en termes d'explication de la relation entre les pratiques salariales étudiés et l'engagement organisationnel moral, d'autres recherches devront être réalisés. La corrélation avec l'engagement affectif était positive mais pas très significative ($sig=0.05$), ce qui se rapport aux propos du modèle de Trudel et al., (2005), où les pratiques de rémunération ont un effet qualifié de « tendance » sur l'engagement affectif ; c'est-à-dire que cet effet n'est pas tout à fait significatif mais s'en rapproche. La même chose a été enregistrée pour la corrélation entre les variables indépendantes et l'engagement calculé, c'est-à-dire l'existence d'une relation positive mais une détermination moins importante de l'engagement calculé. Ce qui s'accorde avec les conclusions de Tremblay, Guay et Simard (2000) qui suggère que l'engagement affectif et l'engagement calculé peuvent être renforcé lorsque les procédures de rémunération sont perçues comme justes et quand la reconnaissance non-monétaire est pratiquée dans les organisations.

Sans se préoccuper du degré de signification de la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante, l'existence d'une relation positive entre les pratiques de rémunération basées sur les compétences et qui sont variables en lien avec la performance et la réalisation des objectifs en plus d'un système d'évaluation des performances et des compétences adéquates avec la stratégie opérationnelle de l'entreprise est confirmée. Il est donc nécessaire pour les dirigeants d'introduire de tels

systèmes dans leurs politiques salariales afin de développer les attitudes souhaitables notamment l'engagement organisationnel, comme souligné par plusieurs études précédentes (Ledford, Tyler & Dixey 1991 ; Jenkins, Gupta, Ledford, & Doty, 1992 ; St-Onge et Péronne-Dutour 1998).

La faible corrélation entre les trois dimensions de l'engagement organisationnel et les pratiques salariales étudiées dans notre recherche peut être expliquée par l'existence d'autres facteurs explicatifs qui réagissent comme étant des variables médiatrices ou modératrices entre la rémunération et l'EO, comme démontrer par Tremblay, Guay et Simard (2000) que trois facettes: la justice distributive, la justice procédurale et la reconnaissance non monétaire peuvent renforcer l'influence positive des pratiques. **Trudel, Saba et Guérin** ont examiné en 2005 l'influence de deux modes de pratiques de GRH sur les trois dimensions de l'engagement organisationnel (affectif, calculé et normatif) ils ont constaté que Trois groupes expliquent un haut niveau d'engagement organisationnel :

- la gestion de la carrière, la possibilité de jouer de nouveaux rôles et l'évaluation du rendement ;
- l'information et la communication (communications d'informations opérationnelles et diffusion d'informations stratégiques) ;
- le style de gestion de l'organisation (code d'éthique, gestion des conflits)

D'où l'importance de signaler que la réussite des pratiques de rémunération variable ou celle des compétences doit être renforcée par un environnement de transparence et de justice pour que les attitudes et les comportements souhaités comme l'engagement organisationnel se développent rapidement et efficacement, une chose que l'entreprise Lafarge essaye toujours de l'appliquer.

Références bibliographiques :

- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). Organizational commitment and organizational effectiveness: An empirical assessment. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Backer H.S. (1960) « note on the concept of commitment », *the american journal of sociology*, 66, pp, 32-40
- Brigitte C.P & Wang.z. (2002) “Organizational Commitment Examining the Case of China” MIR: *Management International Review*, Vol. 42. pp. 155-168
- Caron, I., Ben Ayed, A.K & Vandenberghe, C. (2013). Régimes collectifs de rémunération variable, justice organisationnelle et engagement. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, Vol. 68, No. 1 (WINTER 2013), pp. 95-119.
- Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationship between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 253-268.
- Elizur D. (1996), « Work values and commitment », *International Journal of Manpower*, 17:3, pp. 25-30.
- Ferris K.R. et Aranya N. (1983), « A comparison of two organizational commitment scales », *Personnel Psychology*, 36, pp. 87-98
- Gerhart, B. et Rynes, S.L. (2003). *Compensation: theory, evidence, and strategic implications*. Sage publications Thousand Oaks, Californie.
- ISQ. (2000), la rémunération variable : fréquence et caractéristiques selon les secteurs, l'enquête 1999. Les Publications du Québec.
- Jenkins, G.D., N. Gupta, G.E. Ledford & D.H. Doty. 1992. Skill-Based Pay: Practices, Payoffs, Pitfalls and Prescriptions. Scottsdale, Arizona: American Compensation Association.
- Kinnear, L., & Sutherland, M. (2000). Determinants of organizational commitment amongst knowledge workers. *South African Journal of Business Management* Sep2000, Vol. 31Issue3, 106-113.
- Lecœur, E. (2008). *Gestion des compétences*. Boeck université. Bruxelles
- Ledford, G., W.R. Tyler & W.B. Dixey. 1991. « Skill-Based Pay Case Number 3: Honeywell Ammunition Assembly Plant ». *Compensation and Benefits Review*, vol. 23, n° 2, 57–77.
- Luthans F., McCaul H.S. & Dodd N.G. (1985), « Organizational commitment: a comparison of American, Japanese, and Korean employees », *Academy of Management Journal*, 28:1, pp. 213-9.
- March, J. G., & Simon, H. A. 1958. *Organizations*, New York: John Wiley & Sons.
- Martory, B. (2009). *Contrôle de gestion sociale : salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances*. Vuibert. Paris.

-
- 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. 171-174
 - Meyer J.P. ET Allen N.J. (1997), « *Commitment in the Workplace* », SAGE Publications, Thousand Oaks, Californie.
 - Milkovich, G. T. & Newman, J. M. (1993). *Compensation* (4th ed.), Homewood, IL: Irwin.
 - Milkovich, G.T., Newman, J.M. & Gerhart, B. (2013), *Compensation*, Chicago, (11e Ed), McGraw-Hill Education.
 - Mowday, R. T., Porter, L. M., & Steers, R. M. (1982). *Employee organizational linkage*. Academic Press. New York
 - Murray, B. & B. Gerhart. 1998. « An Empirical Analysis of a Skilled Based Pay Program and Plant Performance Outcomes ». *Academy of Management Journal*, vol. 41, n°1, 68–78.
 - Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 19-31.
 - Pertti, J.M. (2011). *dictionnaire des ressources humaines*, Ed. Vuibert, Paris.
 - Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
 - Simon, H. A. 1951. *Formal theory of the employment relationship*. *Econometrica*, 19: 293-305.
 - St-Onge, S. (2014). *Gestion de la rémunération : théorie et pratique*. Chenelière Éducation. Montréal, (3e Ed)
 - St-Onge, S. Et M.A. Péronne-Dutour. 1998. « Les perceptions de justice à l'égard d'un système de rémunération basée sur les compétences : une étude auprès des employés d'une entreprise de France ». Association internationale de psychologie du travail de langue française. Actes du 9^e congrès, tome 6, 113–124
 - St-Onge, S., Thériault, R. (2006). *Gestion de la rémunération : théorie et pratique*. Gaétan Morin éditeur. Montréal. 2e édition.
 - Tremblay 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
 - Zingheim PK, Schuster JR (2007). What are the pay issues right now? *Compensation & Benefits Review*, 39(3) : 51–55.
 - Zingheim, P.K., and J.R. Schuster (1995). "Moving One Notch North: Executing the Transition to New Pay." *Compensation & Benefits Review*. pp. 33-39.