

L'effet de la rémunération monétaire et non monétaire sur la détresse psychologique : le cas du salaire, des augmentations de salaire et de la reconnaissance du superviseur

Julie Cloutier¹ et Jacques Gascon¹

¹ École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, cloutier.julie@uqam.ca

L'objectif de cette étude consiste à déterminer dans quelle mesure et de quelle manière les types de rétributions monétaires et non monétaires influencent le niveau de détresse psychologique. Les données ont été collectées auprès de 320 employés provenant d'établissements du secteur des finances et des assurances. Un test de médiation selon la méthode « *bootstrap* » a été effectué. Les résultats montrent que les perceptions d'équité des rétributions (sécurité d'emploi, salaire, reconnaissance, augmentation de salaire basée sur le rendement) agissent sur la détresse psychologique parce qu'elles signalent aux employés leur valeur (perception de justice distributive). De plus, les rétributions basées sur le rendement agissent également à travers l'interprétation que font les employés des objectifs à atteindre (ex. valeur et estime ; risques d'échec).

Mots - clés : santé mentale, détresse psychologique, rémunération, justice distributive, augmentation de salaire

Introduction

La santé mentale en milieu de travail suscite un intérêt sans précédent. On s'intéresse de plus en plus aux facteurs de risque associés à la détresse psychologique, un problème de santé mentale caractérisé par la dépression et l'anxiété (Hardy, Woods, & Wall, 2003 ; Ilfeld, 1976 ; Ridner, 2004). L'attention grandissante qu'on lui accorde n'est pas étrangère à sa prévalence dans la population active. Selon les plus récentes statistiques sur le sujet, 29 % de la population active présentait un état de détresse psychologique élevée (ISQ, 2016).

L'importance du phénomène tient également à ses conséquences délétères pour les employés et les organisations qui les emploient. Au-delà des souffrances psychologiques et physiques qu'elle engendre parmi les employés qui en souffrent (voir la recension des écrits de Harvey et al., 2006), la détresse psychologique menace la performance organisationnelle par ses effets néfastes sur la productivité du travail, par exemple, le présentisme ainsi que les absences de courte et de longue durée (Burton, Schultz, Chen, & Edington, 2008 ; Goetzl et al., 2004 ; Lerner & Henke, 2008 ; Hardy et al., 2003).

Parmi les facteurs de risque étudiés, les rétributions que reçoivent les employés en échange de leur force de travail ont beaucoup retenu l'attention. Enracinées dans la perspective de la justice organisationnelle (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005 ; Cropanzano & Greenberg, 1997), des études ont montré que la perception d'iniquité à l'égard de la rémunération globale (c.-à-d. (in)justice distributive) était associée à la détresse psychologique (Rousseau, Salek, Aubé, & Morin, 2009 ; Spell & Arnold, 2007a, 2007b ; pour une méta-analyse, voir Robbins, Ford, & Tetrick, 2012). S'appuyant sur les travaux de Siegrist (*Model of Effort-Reward Imbalance at Work*; 1996), d'autres études ont montré que le déséquilibre des récompenses, c.-à-d. l'iniquité perçue¹ de l'ensemble des rétributions reçues (le respect des collègues et du superviseur, le prestige, les possibilités de promotion, le salaire, et la sécurité d'emploi), contribuait à engendrer de la détresse psychologique (pour des recensions d'écrits, voir : Siegrist, 2008 ; Tsutsumi & Kawakami, 2004 ; Van Vegchel, de Jonge, Bosna, & Schaufeli, 2005).

Or, si ces nombreuses études montrent que la détresse psychologique survient lorsque les employés croient qu'ils donnent plus à leur employeur que ce qu'ils reçoivent en échange, elles ne permettent pas de déterminer l'effet attribuable aux différents types

¹ L'équilibre des récompenses, la réciprocité des échanges et l'équité des rétributions sont des concepts similaires (Siegrist, 1996; Paris, Kalimo, & Schaufeli, 2002).

de rétributions monétaires et non monétaires. Dans cette veine, l'étude qu'ont réalisée Marchand, Durand, Haines et Harvey (2015) a montré que le respect et le prestige, ainsi que la sécurité d'emploi, constituaient deux prédicteurs de la détresse psychologique. De plus, l'étude de Pellerin et Cloutier (2018) a mis en évidence l'effet unique et indépendant que produisent trois types de rétributions : la reconnaissance du superviseur, l'équité des promotions et la sécurité d'emploi. Ces deux études témoignent de l'effet distinct que sont susceptibles de produire les types de rétributions sur la détresse psychologique. Cependant, elles restent muettes sur deux des types de rétributions monétaires les plus susceptibles d'être obtenus, à savoir le salaire et les augmentations de salaire au mérite. Alors que le salaire est généralement le propre d'un emploi rémunéré, 75 % des entreprises offrent des augmentations de salaire basées sur le rendement à leurs employés, ce qui en fait une pratique de rémunération des plus répandues (Conference Board of Canada, 2016).

L'objectif de notre étude consiste à déterminer dans quelle mesure et comment différents types de rétributions monétaires et non monétaires agissent sur le niveau de détresse psychologique : le salaire, les augmentations de salaire au mérite, la reconnaissance du superviseur et la sécurité d'emploi. De façon plus précise, nous entendons vérifier le rôle médiateur qu'est susceptible de jouer la perception de justice distributive dans la relation entre les types de rétribution et la détresse psychologique.

Cette étude apporte une contribution à la progression des connaissances concernant les facteurs de risque associés à la détresse psychologique en milieu de travail. Elle permet notamment de répondre à la question : quel rôle y jouent les différents types de rétribution ? Elle permet également de mieux comprendre de quelle manière les perceptions au sujet des rétributions reçues agissent sur la détresse psychologique.

Cadre théorique

Détresse psychologique, justice distributive et perception d'équité

Notre cadre d'analyse s'appuie sur deux concepts principaux: la détresse psychologique et la perception de justice distributive. La détresse psychologique est un problème de santé mentale caractérisé par l'anxiété et la dépression (c.-à-d.

tristesse, irritabilité, fatigue démesurée, sentiment de désespoir et dévalorisation de soi) (Hardy et al., 2003 ; Ilfeld, 1976 ; Massé, 2000 ; Ridner, 2004). La perception de justice distributive est l'une des dimensions de la justice organisationnelle et concerne le niveau des rétributions reçues (Colquitt et al., 2005 ; Cropanzano & Greenberg, 1997 ; Greenberg, 1990). La perception de justice distributive résulte de l'évaluation du caractère adéquat du niveau ou de la quantité des rétributions reçues en fonction d'un certain nombre de règles de distribution, par exemple, l'équité, l'égalité et les besoins (Cook & Hegtvædt, 1983 ; Deutsch, 1975 ; Leventhal, 1976). Ainsi, les rétributions reçues sont jugées adéquates, et donc justes, dans la mesure où elles sont proportionnelles aux contributions des employés (règle de l'équité), correspondent à leurs besoins (règle des besoins), ou sont réparties également à travers les employés (règle de l'égalité). L'équité est la règle de distribution privilégiée dans le milieu de travail, si l'on en croit les études portant sur la satisfaction à l'égard du salaire et des augmentations de salaire (Folger & Konovsky, 1989 ; McFarlin & Sweeney, 1992 ; Scarpello & Jones, 1996 ; Tekleab, Bartol, & Liu, 2005).

Modèle du déséquilibre effort-récompense

Le modèle du déséquilibre effort-récompense (*Effort-Reward Imbalance* - ERI ; Siegrist, 1996) repose sur la perception de justice distributive fondée sur le principe de l'équité, désignée par le terme « réciprocité des échanges ». Selon ce modèle, les employés souhaitent être récompensés à leur juste valeur (Siegrist, 1996). Lorsqu'ils estiment que, dans l'ensemble, leurs rétributions sont inéquitables, ils se sentent dévalorisés, ce qui accroît les risques qu'ils souffrent de détresse psychologique à plus ou moins brève échéance. À ce sujet, l'étude de Pellerin et Cloutier (2018) a montré que les perceptions d'équité à l'égard de divers types de rétributions (ex. sécurité d'emploi, reconnaissance du superviseur) étaient associées à la détresse psychologique parce qu'elles signalaient aux employés la valeur que leur accorde l'organisation. Plus les employés seraient enclins à croire qu'ils ne reçoivent pas la sécurité d'emploi ou la reconnaissance qu'ils méritent, plus ils auraient tendance à penser qu'ils ne sont pas récompensés à leur juste valeur (injustice distributive), ce qui aurait pour effet d'accroître leur niveau de détresse psychologique.

H1. La justice distributive joue un rôle médiateur dans la relation entre la sécurité d'emploi perçue et la détresse psychologique.

H2. La justice distributive joue un rôle médiateur dans la relation entre la perception d'équité à l'égard de la reconnaissance et la détresse psychologique.

Le salaire figure parmi les principales rétributions que reçoivent les employés. Il s'agit du montant d'argent qu'ils gagnent en fonction du nombre d'heures travaillées. Selon la théorie de l'équité (Adams, 1963), les individus comparent le rapport entre leurs rétributions et leurs contributions avec celui d'autres personnes, les référents, afin de déterminer si leurs rétributions sont équitables. La perception d'équité à l'égard du salaire repose sur des comparaisons établies avec deux types de référents :

1) les référents internes – les employés qui occupent un emploi différent dans la même organisation et 2) les référents externes – les employés qui occupent un emploi semblable dans une autre organisation (pour une méta-analyse, voir : Williams, McDaniel, & Nguyen, 2006). En s'appuyant sur les principes du modèle ERI, les perceptions des employés à l'égard de l'équité interne et externe constitueraient un témoignage de la valeur que leur accorde l'organisation. Ainsi, dans la mesure où les employés considéreraient leur salaire inéquitable, ils auraient tendance à penser que leur employeur sous-estime leurs contributions (justice distributive) ce qui augmenterait leurs risques de souffrir de détresse psychologique.

H3. La justice distributive joue un rôle médiateur dans la relation entre la perception d'équité interne et la détresse psychologique.

H4. La justice distributive joue un rôle médiateur dans la relation entre la perception d'équité externe et la détresse psychologique.

Les augmentations de salaire au mérite consistent à hausser le niveau du salaire que gagnent les employés en fonction de leur niveau de rendement. L'équité des augmentations de salaire repose largement sur la capacité de l'organisation à reconnaître le niveau de rendement des employés et à offrir un montant qui y corresponde. Si l'on se réfère au modèle ERI, les employés qui ne reçoivent pas les augmentations de salaire qu'ils croient mériter auraient le sentiment que leurs contributions sont dépréciées (injustice distributive), ce qui les rendrait plus susceptibles de souffrir de détresse psychologique à plus ou moins long terme.

H5. La justice distributive joue un rôle médiateur dans la relation entre la perception d'équité à l'égard

de l'augmentation de salaire et la détresse psychologique.

Modèle des exigences et du contrôle

Selon le modèle des exigences et du contrôle de Karasek (1979) (*Job demands - Control Model - JDC*), les employés sont plus enclins à développer des problèmes de santé mentale lorsqu'ils ont peur de ne pas être capables d'effectuer ce qu'on leur demande. De façon plus précise, le travail exigé exerce sur les employés une pression à l'exécuter (*energized state*). Lorsqu'ils pensent qu'ils ne seront pas en mesure de produire les résultats attendus (demande quantitative et qualitative), ils éprouvent du stress ainsi qu'un sentiment d'impuissance et de frustration. À plus ou moins long terme, ces états de tension engendrent des problèmes de santé mentale. Ce modèle est largement soutenu par les résultats des études consacrées aux déterminants de la détresse psychologique (pour une méta-analyse, voir Stansfeld & Candy, 2006).

Or, les augmentations de salaire au mérite constituent une pratique de rémunération qui vise à inciter les employés à fournir des efforts supplémentaires en vue de réaliser leurs objectifs de rendement. Parce que ces augmentations sont accordées uniquement lorsque les résultats attendus (quantitatifs ou qualitatifs) ont été réalisés, le fait d'y être admissible exerce sur les employés une pression à effectuer le travail demandé. Suivant les principes du modèle JDC, l'admissibilité à une augmentation de salaire contribue ainsi à accroître la pression à accomplir le travail (*energized state*). Toujours selon ce modèle, lorsque les objectifs liés à l'obtention de l'augmentation de salaire sont jugés irréalisables, les employés éprouveraient des états de tension (stress, impuissance, frustration) qui contribueraient à engendrer de la détresse psychologique.

H6. L'incapacité perçue à réaliser les objectifs de rendement est associée positivement au niveau de détresse psychologique.

Méthodologie

Procédure et participants

Notre étude à coupe transversale a été menée dans quatre établissements du secteur des finances et des assurances au Québec. À l'aide de la liste de diffusion courriel, l'ensemble des 865 employés professionnels et de bureau de ces établissements a

été invité à répondre au questionnaire électronique sur la plateforme Survey Monkey. Au total, 320 participants ont dûment répondu au questionnaire, ce qui chiffre le taux de réponse à 37 %. L'échantillon est constitué de 85,7 % de femmes et 14,3 % d'hommes qui occupent un emploi professionnel (17 %) ou un emploi de bureau (83 %). Le groupe d'âge médian est celui des 35-44 ans et le nombre moyen d'années de service s'élève à 13 ans ($\bar{ET} = 10$ ans). Dans les quatre établissements, les employés étaient admissibles à des augmentations de salaire maximum correspondant à 4 % de leur salaire. Parmi les employés, 15 % n'ont pas reçu d'augmentation, leur rendement ayant été jugé insatisfaisant.

Instruments de mesure

Les données utilisées dans le cadre de cette étude ont été collectées à l'aide d'instruments de mesure dont la validité de la version anglaise a largement été démontrée dans le cadre d'études antérieures (Tableau 1). Ces instruments ont été traduits en français à l'aide de la technique de la traduction inversée (Brislin, 1970 ; Cha, Kim, & Erlen, 2007), à l'exception de l'Indice de détresse psychologique (IDPSQ) qui a déjà été validé en français et qui est utilisé dans les enquêtes de Statistique Canada. Sauf avis contraire, les répondants devaient inscrire leur réponse sur une échelle comportant cinq (5) modalités de réponse (1 = Entièrement en désaccord à 5 = Entièrement d'accord). Les alphas de Cronbach sont présentés au Tableau 1

Tableau 1

Les instruments de mesure

Variable mesurée	Auteurs	Exemples d'énoncés
<i>Variable dépendante</i> Détresse psychologique	Préville, Boyer, Potvin, Perrault, & Légaré (1992) (IDPSQ ; 6 énoncés)	Indiquez à quelle fréquence AU COURS DU DERNIER MOIS vous avez éprouvé ses sensations : Je me suis senti(e) nerveux, nerveuse ; Je me suis senti(e) désespéré(e) ; Je me suis senti(e) triste ou déprimé(e) ; J'avais l'impression que tout était un effort ; Je me sentais bon, bonne à rien ; Je me sentais agité(e) ou ne tenant pas en place (1 - Jamais, 2 - Rarement, 3 - Parfois, 4 - La plupart du temps, 5 - Tout le temps)
<i>Variable médiatrice</i> Perception de justice distributive	Janssen (2000) (4 énoncés)	Je travaille trop fort considérant ce que m'offre mon employeur (inversé) ; J'investis plus dans mon travail que ce que je reçois en retour (inversé)
<i>Variables indépendantes</i> Perception de la sécurité d'emploi	Oldham, Kulik, Stepina, & Ambrose (1986) (4 énoncés)	J'ai une bonne sécurité d'emploi ; Quelles que soient les conditions économiques, je vais avoir un emploi dans mon organisation actuelle
Reconnaissance par le superviseur	Podsakoff, Todor, Grover, & Huber (1984) (4 énoncés)	Mon superviseur me fait toujours des commentaires positifs lorsque j'ai un bon rendement ; Mon superviseur me manifeste une reconnaissance hors de l'ordinaire lorsque mon rendement est particulièrement bon.

(suite sur la page suivante)

Tableau 1 (suite)
Les instruments de mesure

Variable mesurée	Auteurs	Exemples d'énoncés
Perception d'équité interne	Adapté de Alexander & Ruderman (1987) ; Price & Mueller (1986) (3 énoncés)	Mon salaire est équitable si je compare avec d'autres emplois dans mon organisation ; Je suis payé équitablement pour le genre de travail que je fais, si je compare avec des emplois différents dans mon organisation ; Si je me compare avec les gens à l'intérieur de mon organisation, mon salaire correspond à mes qualifications et mes responsabilités.
Perception d'équité externe	Adapté de Alexander & Ruderman (1987) ; Price & Mueller (1986) (2 énoncés)	Mon salaire est équitable si je compare avec les personnes qui font le même travail que moi dans d'autres organisations ; Je suis payé équitablement si je regarde ce qui est offert dans d'autres organisations pour le même emploi.
Perception d'équité de l'augmentation de salaire au mérite	Folger & Konovsky (1989) (2 énoncés)	Le montant de ma dernière augmentation de salaire était équitable ; Ma dernière augmentation de salaire correspond vraiment au montant que je mérite.
Incapacité perçue à réaliser les objectifs de rendement	Adapté de Fong & Shaffer (2003) ; Sanchez, Truxillo, & Bauer (2000) (3 énoncés)	Mes objectifs sont presque impossibles à atteindre (inversé) ; Mes objectifs de rendement sont trop élevés pour une seule personne (inversé) ; Même en faisant de mon mieux, je n'arrive pas à atteindre mes objectifs (inversé).
<i>Variables de contrôle</i>		Sexe ; groupe d'âge ; scolarité (dernier diplôme obtenu) ; nombre d'années d'ancienneté ; le fait d'avoir reçu ou non l'augmentation de salaire pour la période concernée : Au mois de (x) dernier, avez-vous obtenu une augmentation de salaire ?

Techniques d'analyse

À l'aide de l'outil PROCESS du logiciel SPSS, nous avons effectué un test de médiation selon la méthode « *bootstrap* » (Hayes, 2013). S'appuyant sur la régression multiple (moindres carrés ordinaires), cette technique d'analyse statistique a permis de calculer un échantillon de 5000 estimations pour chacun des coefficients de régression (Hayes, 2013). Nous avons d'abord vérifié l'effet indirect (a x b) que produisent les perceptions d'équité sur la détresse psychologique (Modèle 1). Nous avons ainsi introduit dans l'équation de régression de la détresse psychologique les variables de contrôle, les variables indépendantes (c.-à-d. les perceptions d'équité) et la variable médiatrice (la perception de justice distributive). Ce premier modèle permet de vérifier les

hypothèses 1 à 5 portant sur le rôle médiateur de la justice distributive. Le Modèle 2 consiste à vérifier l'effet direct des variables indépendantes sur la détresse psychologique (c'), lorsque l'on tient compte de l'effet attribuable à la variable médiatrice. Ce deuxième modèle permet de vérifier l'hypothèse 6.

Résultats

Le Tableau 2 présente les statistiques descriptives, les corrélations entre les variables ainsi que les alphas de Cronbach. Les résultats du test de médiation figurent au Tableau 3. Le modèle de médiation est statistiquement significatif et permet d'expliquer 32,2 % de la variance de la détresse psychologique ($R^2 = .32$, $F(12, 306) = 7.15$, $p < .001$).

Pour le Modèle 1, le coefficient de régression estimé pour la variable médiatrice, la perception de justice distributive, est négatif et statistiquement significatif ($\beta = -.57$, IC 95 % [-.93, -.21], $p < .01$). Les intervalles de confiance des coefficients de régression (variables indépendantes → variable médiatrice → variable dépendante) estimés pour les perceptions à l'égard de la sécurité d'emploi (IC 95 % [-.13, -.01]), de l'équité interne (IC 95 % [-.24, -.02]), de la reconnaissance (IC 95 % [-.17, -.02]), et de l'équité de l'augmentation de salaire (IC 95 % [-.30, -.04]) ne renferment pas la valeur zéro, ce qui signifie que la perception de justice distributive joue un rôle médiateur (a x b) dans la relation entre ces perceptions d'équité et la détresse psychologique. Nous acceptons donc les hypothèses H1 (sécurité d'emploi), H2 (reconnaissance), H3 (équité interne du salaire), et H5 (équité de l'augmentation de salaire). En revanche, l'intervalle de

confiance des coefficients calculés pour la perception d'équité externe du salaire contient la valeur zéro (IC 95 % [-.16, .01]). Nous rejetons donc l'hypothèse H4. Étonnamment, l'incapacité perçue à réaliser les objectifs de rendement est associée à la détresse psychologique à travers la perception de justice distributive (IC 95 % [.01, .17]).

Le Modèle 2 présente les résultats obtenus concernant les relations directes (c') entre les perceptions d'équité et la détresse psychologique lorsque l'on contrôle l'effet de la perception de justice distributive. L'absence de la valeur zéro dans l'intervalle de confiance des coefficients estimés pour l'incapacité perçue (IC 95 % [.16, .55]) nous conduit à accepter l'hypothèse H6. On constate également que les autres perceptions d'équité n'influencent pas directement la détresse psychologique.

Tableau 2

Résultats descriptifs et corrélations entre les variables

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Sécurité d'emploi	(.91)							
2. Équité interne	.13*	(.91)						
3. Équité externe	.31**	.76**	(.95)					
4. Reconnaissance	.10	.13*	.09	(.93)				
5. Équité- augmentation	.33**	.52**	.53**	.20**	(.92)			
6. Incapacité perçue	-.27**	-.03	-.22**	-.10	-.25**	(.90)		
7. Justice distributive	.36**	.56**	.57**	.33**	.65**	-.32**	(.82)	
8. Détresse psychologique	-.29**	-.06	-.16*	-.15*	-.13	.39**	-.33**	(.95)
Moyenne	3.41	3.34	3.29	3.61	2.90	2.78	2.87	1.93
Écart-type	1.01	.91	.99	.98	1.04	.99	.71	.83

Note. $n = 320$. * $p \leq .05$. ** $p \leq .01$. Alphas de Cronbach présentés entre parenthèses, dans la diagonale.

Discussion

L'objectif de notre étude consistait à déterminer les types de rétribution (monétaires et non monétaires) qui contribuent à engendrer de la détresse psychologique et à faire ressortir les mécanismes psychologiques par lesquels ils agissent. Pour ce faire, nous avons vérifié le rôle médiateur de la perception de justice distributive dans la relation entre les types de rétribution et la détresse psychologique. Parmi les six hypothèses que nous avons formulées, cinq ont reçu un appui empirique.

Nos résultats montrent que les perceptions d'équité concernant chacun des types de rétributions monétaires et non monétaires (sécurité d'emploi, reconnaissance du superviseur, salaire, augmentation au mérite) exercent une influence sur le niveau de détresse psychologique parce qu'elles incitent les employés à croire qu'ils sont récompensés à leur juste valeur (perception de justice distributive). Pour les employés, chacun des types de rétributions est donc révélateur de la valeur que l'organisation leur accorde.

Tableau 3

Test de médiation selon la méthode « bootstrap » (5 000 estimations)

	Effets indirects de l'équité des rétributions sur la détresse psychologique (Model 1)			Effets directs de l'équité des rétributions sur la détresse psychologique (Model 2)		
	β	SE β	IC 95 %	β	SE β	IC 95 %
<i>Variables de contrôle</i>						
Sexe (Femme)	.37	.28	-.18; .93			
Âge	-.24*	.10	-.43; -.06			
Scolarité	-.29**	.08	-.44; -.14			
Ancienneté	.01	.01	-.02; .02			
Avoir - Augmentation	.17	.30	-.42; .77			
<i>Variable médiatrice</i>						
Justice distributive	-.57**	.18	-.93; -.21			
<i>Variables indépendantes</i>						
	a x b			c'		
Sécurité d'emploi	-.05	.03	-.13; -.01	-.13	.10	-.32; .06
Équité interne	-.09	.05	-.24; -.02	.05	.15	-.23; .36
Équité externe	-.05	.04	-.16; .01	-.05	.15	-.34; .23
Reconnaissance	-.08	.04	-.17; -.02	-.04	.09	-.21; .14
Équité -augmentation	-.15	.07	-.30; -.04	.20	.12	-.04; .43
Incapacité perçue	.07	.04	.01; .17	.35***	.10	.16; .55

Note. * $p \leq .05$. ** $p \leq .01$. *** $p \leq .001$. IC 95 % = Intervalle de confiance de 95 % corrigé pour les biais. $R^2 = .32$, $F(12, 306) = 7.15$, $p < .001$.

Ces résultats sont cohérents avec le modèle ERI (Siegrist, 1996), lequel stipule que les employés qui ont tendance à croire qu'ils ne sont pas récompensés à leur juste valeur se sentent dévalorisés et risquent de souffrir de problème de santé mentale à plus ou moins long terme.

Toutefois, la question du salaire demande à être approfondie. Nos résultats montrent que la perception d'équité interne exerce une influence sur la détresse psychologique des employés parce qu'ils croient que leur employeur ne reconnaît pas leur valeur ((in)justice distributive). Ce n'est toutefois pas le cas de la perception d'équité externe. L'iniquité externe du salaire n'est pas interprétée par les employés comme le témoignage du peu de valeur que

leur accorde l'organisation. Cela pourrait s'expliquer par le concept d'attribution de causalité. En effet, lorsque les individus font face à un événement négatif, ils cherchent à en connaître les raisons et les responsables (Kelley, 1973 ; Wong & Weiner, 1981). Il est possible que les employés croient que la direction de l'organisation n'est pas responsable de l'iniquité externe de leur salaire puisqu'elle doit respecter un budget salarial limité. L'iniquité externe ne traduirait donc pas forcément la valeur qu'attribue l'organisation à ses employés. En revanche, l'équité interne représente la manière dont la direction décide de répartir le budget salarial entre les différents emplois que renferme l'organisation et représente la valeur relative qu'accorde la direction aux différents emplois et à leurs titulaires. L'étude qu'ont réalisée Pellerin et

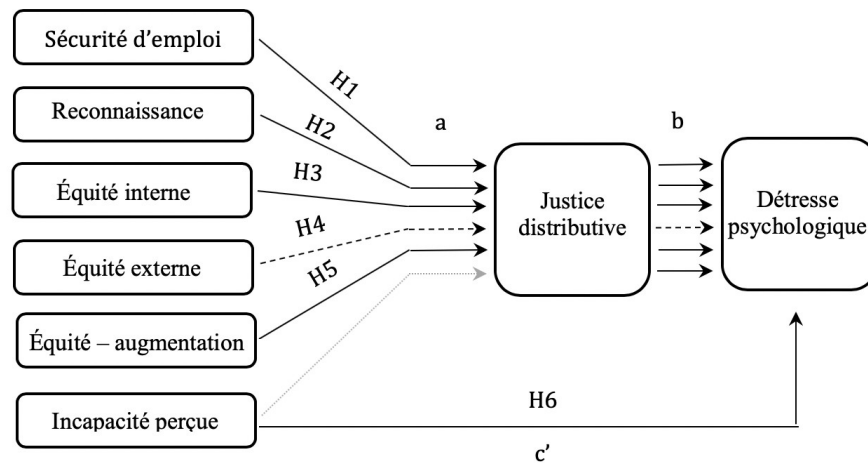


Figure 1. Modèle de médiation. — Hypothèse acceptée. — Hypothèse rejetée. — Lien non-prévu

Cloutier (2018) soutient cette explication en faisant ressortir que les perceptions d'équité des employés (sécurité d'emploi, reconnaissance du superviseur) influençaient leur niveau de détresse psychologique parce qu'elles signalaient l'estime que leur porte l'organisation. Nos résultats suggèrent que les perceptions d'équité à l'égard des rétributions constitueraient des facteurs de risque associés à la détresse psychologique dans la mesure où les rétributions concernées se situent sous le contrôle de la direction de l'organisation ou de ses représentants.

Les résultats montrent que les augmentations de salaire affectent la détresse psychologique de deux manières. D'abord, à l'instar des autres types de rétributions, le caractère équitable de l'augmentation de salaire est interprété par les employés comme un indice de la valeur qu'on leur accorde. Ce serait également le cas de l'incapacité perçue à réaliser les objectifs de rendement. Ces résultats suggèrent que le fait de fixer des objectifs inatteignables, qui réduisent les probabilités d'accorder les augmentations, serait perçu comme un manque de considération et d'estime. L'impression que l'organisation tente de tirer profit de ses employés contribuerait à engendrer de la détresse psychologique.

Deuxièmement, l'incapacité perçue à réaliser les objectifs de rendement agit directement sur la détresse psychologique. Ce résultat est cohérent avec le modèle JDC (Karasek, 1979) selon lequel les problèmes de santé mentale surviennent lorsque les employés subissent une pression à accomplir la quantité de travail demandée, et craignent de ne pas être capables d'y parvenir malgré leurs efforts.

En somme, la relation entre les rétributions et la détresse psychologique s'explique de façons différentes en fonction du type de rétributions et de leurs particularités. En effet, nos résultats suggèrent que les rétributions basées sur le rendement agissent sur la détresse psychologique de trois manières : par l'interprétation que font les employés 1) de l'équité de leurs rétributions et 2) du niveau des objectifs à atteindre (c.-à-d. la valeur que leur accorde l'organisation ; justice distributive) ainsi que par 3) la perception des risques d'échec (c.-à-d. l'incapacité perçue de réaliser les objectifs).

Contributions théoriques

Notre étude contribue à l'avancement des connaissances au sujet des facteurs de risque associés à la détresse psychologique en mettant en lumière l'effet unique et indépendant que produisent divers types de rétributions, notamment le salaire et les augmentations de salaire au mérite. Nos résultats permettent également de mieux comprendre de quelle manière les types de rétributions agissent sur la détresse psychologique, en faisant notamment ressortir les aspects propres à la rémunération basée sur le rendement.

Contributions pratiques

Notre étude fait ressortir l'importance de favoriser les perceptions d'équité à l'égard des divers types de rétributions, notamment par la mise en place d'une structure salariale qui respecte le principe de cohérence interne.

Dans le même ordre d'idées, une formation devrait être offerte aux superviseurs au sujet 1) de la détermination d'objectifs de rendement réalistes, 2) du soutien et du coaching à offrir à leurs subordonnés de manière à les aider à réaliser leurs objectifs, 3) de l'évaluation du rendement, et 4) de la reconnaissance.

Limites de la recherche

Notre recherche s'appuie sur un devis à coupe transversale, lequel n'est pas conçu pour vérifier les relations causales entre les variables. Cependant, la validité interne des résultats se trouve renforcée par l'introduction d'une variable médiatrice (Contandriopoulos, Champagne, Potvin, Denis, & Boyle, 1990). Une deuxième limite réside dans le taux de réponse relativement faible (37 %). Cela dit, les études dont la collecte de données s'effectue à l'aide d'un questionnaire électronique présentent un taux de réponse qui varie entre 5 % et 85 % (Shih & Fan, 2008). Le taux de réponse moyen (et médian) enregistré pour ses études se chiffre à environ 30 % (Cook, Heath, & Thompson, 2000 ; Shih & Fan, 2008). De plus, notre échantillon compte 320 participants, alors qu'un échantillon de 269 participants aurait été de taille suffisante pour assurer la représentativité d'une population de 865 individus (Krejcie & Morgan, 1970).

Conclusion

Notre étude a montré que les perceptions des employés à l'égard des divers types de rétributions qu'ils reçoivent exercent une influence sur leur niveau de détresse psychologique, incluant leur salaire et les augmentations de salaire au mérite. Les façons différentes par lesquelles les types de rétributions exercent leur action ont également été mises en lumière. Ces résultats mènent à s'interroger sur les effets que sont susceptibles de produire d'autres types de rétribution présentant des caractéristiques différentes, par exemple, les avantages sociaux ou encore les régimes de rémunération variable individuelle et collective.

Références

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Brislin, R. W. (1970). Back-Translation for Cross-Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Burton, W. N., Schultz, A. B., Chen, C. Y., & Edington, D. W. (2008). The association of worker productivity and mental health: a review of the literature. *International Journal of Workplace Health Management*, 1(2), 78-94. <https://doi.org/10.1108/17538350810893883>
- Cha, E. S., Kim, K. H., & Erlen, J. A. (2007). Translation of scales in cross-cultural research: issues and techniques. *Journal of advanced nursing*, 58(4), 386-395. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04242.x>
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What Is Organizational Justice? A Historical Overview. Dans J. Greenberg, & J. A. Colquitt (dir.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3-56). New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates.
- Conference Board of Canada. (2016). *Compensation Planning Outlook 2017* (Report). Repéré à : <https://www.conferenceboard.ca/Login?ReturnURL=http%3a%2f%2fwwww.conferenceboard.ca%2fe-library%2fabstract.aspx%3fdid%3d8353>
- Contandriopoulos, A. - P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.-L., & Boyle, P. (1990). *Savoir préparer une recherche : La définir, la structurer, la financer*. Montréal, Québec : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Cook, C., Heath, F., & Thompson, R. L. (2000). A Meta-Analysis of Response Rates in Web-or Internet-Based Surveys. *Educational and Psychological Measurement*, 60(6), 821-836. <https://doi.org/10.1177/00131640021970934>
- Cook, K. S., & Hegtvedt, K. A. (1983). Distributive Justice, Equity, and Equality. *Annual review of sociology*, 9, 217-241. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.09.080183.001245>
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social issues*, 31(3), 137-149. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1975.tb01000.x>
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to

- Pay Raise Decisions. *The Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130. <https://doi.org/10.2307/256422>
- Fong, S., & Shaffer, M. (2003). The dimensionality and determinants of pay satisfaction: a cross-cultural investigation of a group incentive plan. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 559-580. <https://doi.org/10.1080/0958519032000057592>
- Goetzel, R. Z., Long, S. R., Ozminkowski, R. J., Hawkins, K., Wang, S., & Lynch, W. (2004). Health, Absence, Disability, and Presenteeism Cost Estimates of Certain Physical and Mental Health Conditions Affecting US Employers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(4), 398-412. <https://doi.org/10.1097/01.jom.0000121151.40413.bd>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1177/014920639001600208>
- Hardy, G. E., Woods, D., & Wall, T. D. (2003). The impact of psychological distress on absence from work. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 306-314. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.306>
- Harvey, S., Courcy, F., Petit, A., Hudon, J., Teed, M., Loiselle, O., & Morin, A. (2006). *Interventions organisationnelles et santé psychologique au travail : une synthèse des approches au niveau international*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. Repéré à https://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubir_sst/r-474.pdf
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Ilfeld, Jr. F. W. (1976). Further validation of a psychiatric symptom index in a normal population. *Psychological Report*, 39(3), 1215-1228. <https://doi.org/10.2466/pr0.1976.39.3f.1215>
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2016). *L'Enquête québécoise sur la santé de la population, édition 2014-2015*. Repéré à <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/sante/et-at-sante/sante-globale/sante-quebecois-2014-2015.pdf>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Karasek, Jr. R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist*, 28(2), 107-128. <https://doi.org/10.1037/h0034225>
- Lerner, D., & Henke, R. M. (2008). What Does Research Tell Us about Depression, Job Performance, and Work Productivity? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(4), 401-410. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31816bae50>
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. Dans L. Berkowitz & E. Walster (dir.), *Advances in experimental social psychology*, 9 (pp. 91-131). New York: Academic Press.
- Marchand, A., Durand, P., Haines, V., & Harvey, S. (2015). The multilevel determinants of workers' mental health: results from the SALVEO study. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 50, 445-459. <https://doi.org/10.1007/s00127-014-0932-y>
- Massé, R. (2000). Qualitative and Quantitative Analyses of Psychological Distress: Methodological Complementarity and Ontological Incommensurability. *Qualitative Health Research*, 10(3), 411-423. <https://doi.org/10.1177/104973200129118426>
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Research Notes. Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637. <https://doi.org/10.5465/256489>
- Oldham, G. R., Kulik, C. T., Stepina, L. P., & Ambrose, M. L. (1986). Relations Between Situational Factors and the Comparative Referents Used by Employees. *Academy of Management Journal*, 29(3), 599-608. <https://doi.org/10.5465/256226>
- Pellerin, S., & Cloutier, J. (2018). The effects of rewards on psychological health in the workplace: underlying mechanisms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 35, 361-372. <https://doi.org/10.1002/CJAS.1456>
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Grover, R. A., & Huber, V. L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or Fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 21-63. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90036-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90036-9)
- Prévaille, M., Boyer, R., Potvin, L., Perrault, C., & Légaré, G. (1992). *La détresse psychologique :*

- détermination de la fiabilité et de la validité de la mesure utilisée dans l'enquête Santé Québec. (Rapport de recherche soumis à Santé Québec, décembre). Repéré à : <http://www.santecom.qc.ca/Bibliothequevirtuelle/santecom/3556700006905.pdf>
- Price, J., & Mueller, C. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MA: Pittman.
- Ridner, S. (2004). Psychological distress: concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 45(5), 536-545. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02938.x>
- Robbins, J. Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: a meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 235-272. <https://doi.org/10.1037/a0025408>
- Rousseau, V., Salek, S., Aubé, C., & Morin, E. M. (2009). Distributive justice, procedural justice, and psychological distress: the moderating effect of coworker support and work autonomy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 305-317. <https://doi.org/10.1037/a0015747>
- Sanchez, R. J., Truxillo, D. M., & Bauer, T. N. (2000). Development and examination of an expectancy-based measure of test-taking motivation. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 739-750. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.85.5.739>
- Scarpello, V., & Jones, F. F. (1996). Why justice matters in compensation decision making. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 285-299. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199605\)17:3<285::AID-JOB750>3.0.CO;2-0](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199605)17:3<285::AID-JOB750>3.0.CO;2-0)
- Shih, T. H., & Fan, X. (2008). Comparing Response Rates from Web and Mail Surveys: A Meta-Analysis. *Field methods*, 20(3), 249-271. <https://doi.org/10.1177/1525822X08317085>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Siegrist, J. (2008). Chronic psychosocial stress at work and risk of depression: evidence from prospective studies. *European archives of psychiatry and clinical neuroscience*, 258(5), 115-119. <https://doi.org/10.1007/s00406-008-5024-0>
- Spell, C. S., & Arnold, T. (2007a). An appraisal perspective of justice, structure, and job control as antecedents of psychological distress. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 729-751. <https://doi.org/10.1002/job.441>
- Spell, C. S., & Arnold, T. J. (2007b). A Multi-Level Analysis of Organizational Justice Climate, Structure, and Employee Mental Health. *Journal of Management*, 33(5), 724-751. <https://doi.org/10.1177/0149206307305560>
- Stansfeld, S., & Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health — a meta-analytic review. *Scandinavian journal of work, environment, & health*, 32(6), 443-462. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1050>
- Taris, T. W., Kalim, R., & Schaufeli, W. B. (2002). Inequity at work: Its measurement and association with worker health. *Work & Stress*, 16(2), 287-301. <http://dx.doi.org/10.1080/0267837021000054500>
- Tekleab, A. G., Bartol, K. M., & Liu, W. (2005). Is it pay levels or pay raises that matter to fairness and turnover? *Journal of Organizational Behavior*, 26, 899-921. <https://doi.org/10.1002/job.352>
- Tsutsumi, A., & Kawakami, N. (2004). A review of empirical studies on the model of effort-reward imbalance at work: reducing occupational stress by implementing a new theory. *Social science & medicine*, 59(11), 2335-2359. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.03.030>
- van Vegchel, N., de Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science, & Medicine*, 60(5), 1117-1131. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.06.043>
- Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Pay Level Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 392-413. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.392>
- Wong, P. T., & Weiner, B. (1981). When people ask "why" questions, and the heuristics of attributional Search. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(4), 650-663. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.40.4.650>

