

L'INFLUENCE DE LA RÉMUNÉRATION FIXE SUR LA MOTIVATION AUTONOME AU TRAVERS DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERÇU ET SES CONSÉQUENCES EN TERMES D'ENGAGEMENT ET DE SATISFACTION AU TRAVAIL

Claude ROUSSILLON SOYER

CRM, UMR 5303 CNRS

TSM Research, Université Toulouse 1 Capitole, CNRS

Patrice ROUSSEL

CRM, UMR 5303 CNRS

TSM Research, Université Toulouse 1 Capitole, CNRS

Audrey CHARBONNIER-VOIRIN

INSEEC Business School – Bordeaux

David B. BALKIN

Leeds School of Business

University of Colorado

Kathleen BENTEIN

École des Sciences de la Gestion

Université du Québec à Montréal (ESG-UQAM)

Plusieurs sondages soulignent que la rémunération est un critère essentiel dans le choix d'un employeur, mais également un élément important de (dé)motivation et d'(in)satisfaction (ex. Randstad Awards, 2015¹, Hays, 2016², Baromètre Edenred Ipsos, 2001³). Cette recherche s'inscrit au cœur de ces préoccupations en s'intéressant à l'influence de la rémunération fixe sur les raisons qui poussent les salariés à agir et à faire des efforts, mais également sur leur niveau d'engagement et leur satisfaction au travail.

Le paradigme de la motivation à travers la rémunération (Fall & Roussel, 2014) reste puissant et s'est construit autour de l'hypothèse selon laquelle la rémunération contingente des performances est motivante et inciterait les salariés à faire de leur mieux en vue de l'atteinte des objectifs. Cependant, dès les années 1970 et dans la continuité des travaux d'Herzberg, Deci va différencier la motivation extrinsèque (agir pour des raisons instrumentales) de la motivation intrinsèque (agir pour le plaisir de travailler). Il considère que la rémunération ne saurait agir sur la motivation intrinsèque alors que seule cette forme de motivation pourrait avoir une incidence durable sur la satisfaction, le bien-être au travail et les performances. Plus récemment, Ryan & Deci (2000) dans le cadre de la théorie de l'autodétermination, mettent en lumière qu'au-delà de l'absence de motivation (absence de motivation), deux types de forces motivationnelles interviennent. Les auteurs les situent sur un continuum en fonction du type de régulation qui active la motivation. D'un côté du continuum, la motivation contrôlée (agir par pression et en absence d'autonomie), se caractérise à son extrémité par l'activation d'un mécanisme de régulation externe : l'individu agit selon les récompenses et les sanctions

qu'il anticipe. De l'autre côté du continuum, la motivation autonome (agir de sa propre initiative, par conviction ou par plaisir), se caractérise à son extrémité par l'activation d'un mécanisme de régulation intrinsèque : l'individu agit pour le plaisir qu'il retire de son activité. Dans le cadre de la théorie de l'autodétermination, la motivation autonome est associée à une plus grande persistance de l'effort (Deci & Ryan, 2000), car celle-ci permet de satisfaire les besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale (Gagné & Deci, 2005 ; Ryan & Deci, 2000). Dès lors, il est supposé que la motivation autonome requiert des conditions organisationnelles qui facilitent son expression (Ryan & Deci, 2000) et les études s'interrogent à nouveau sur l'influence de la rémunération. La rémunération semblerait avoir des conséquences différentes selon qu'elle soit utilisée par l'organisation comme un moyen de contrôle, ou au contraire comme le signal d'un soutien et dans ce cas favoriserait la motivation autonome (Gagné & Deci, 2005 ; Gagné & Forest, 2008). Actuellement, c'est essentiellement la rémunération contingente des performances qui a été étudiée (Bénabou & Tirole, 2003 ; Cerasoli *et al.*, 2014 ; Fall & Roussel, 2016 ; Fang & Gerhart, 2012 ; Gerhart & Fang, 2015 ; Kuvaas *et al.*, 2016). Il reste à comprendre par quels mécanismes la rémunération fixe et en particulier son niveau peuvent influencer la motivation autonome.

Le premier objectif de notre recherche sera donc de montrer quel mécanisme organisationnel est susceptible de faire de la rémunération un signal jouant positivement sur la motivation autonome. À ce titre, le soutien organisationnel perçu (SOP) sera étudié comme un médiateur d'un effet positif du niveau de la rémunération fixe sur la motivation autonome. Le SOP est cohérent avec la norme de réciprocité proposée par Gouldner (1960) : une obligation morale qui sert de mécanisme de démarrage pour un échange mutuel d'aide. À partir du cadre théorique de l'échange social, Eisenberger *et al.* (1997) ou encore Rhoades & Eisenberger (2002) ont étudié les effets entre rémunérations et SOP. Cependant ils ne considèrent que les liens entre la rémunération variable (récompenses, primes sur performances) et le SOP (Eisenberger *et al.*, 1999a ; Eisenberger *et al.*, 1999b ; Kurtessis *et al.*, 2015).

Le deuxième objectif sera d'évaluer les conséquences positives de la motivation

1. Étude menée auprès de 12 759 salariés : 68 % des répondants considèrent une rémunération attractive comme le critère le plus important dans le choix d'un employeur (<http://fr.slideshare.net/GroupeRandstadFrance/randstad-award-2015-synthese-des-rsultats>).

2. Étude menée auprès de 2 176 candidats : 61 % des personnes interrogées envisagent de changer d'emploi pour une rémunération plus attractive (http://www.hays.fr/cs/groups/hays_common/@fr/@content/documents/digitalasset/hays_1567200.pdf).

3. Étude menée auprès de 4 000 salariés : l'absence de reconnaissance et une rémunération « trop faible » sont citées comme les deux premiers facteurs de démotivation au travail (http://www.ipsos.fr/sites/default/files/attachments/barometre_ipsos_edenred_mars_2011_salon_hr_avril_2011.pdf).

autonome, en particulier sur l'engagement des salariés et leur satisfaction au travail. Locke (1976) définit la satisfaction comme un état émotionnel positif résultant des expériences de travail passées. D'après Fall & Roussel (2014, p. 201-202), un salaire, distribué dans des conditions de soutien, jouerait un rôle positif sur la motivation au travail qui favoriserait l'engagement au travail et, à travers ce dernier, la satisfaction au travail. Des chercheurs tels que Meyer (2014) incitent à explorer les liens entre les forces motivationnelles (autonome versus contrôlée) et l'engagement. Meyer (2014) suggère que la forme de l'engagement (« total » versus « contingent ») varierait avec le degré de motivation autonome, alimenté par la réalisation des besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale. Or pour certains auteurs (Rich *et al.*, 2010), l'engagement serait le concept relié de la façon la plus proche à des comportements au travail et des attitudes positives telles que la satisfaction au travail, de sorte qu'il jouerait un rôle médiateur entre la motivation autonome et la satisfaction.

La finalité de cet article vise à mieux comprendre comment la rémunération fixe peut contribuer à augmenter la motivation autonome et de ce fait, favoriser l'engagement et la satisfaction au travail.

Après avoir présenté le cadre théorique et formulé les trois hypothèses de cette recherche, le modèle sera testé auprès d'un échantillon de 147 salariés d'une coopérative vinicole française. Les contributions théoriques, les implications managériales ainsi que les limites et voies de recherche induites par cette étude seront enfin discutées.

1. L'INFLUENCE DE LA RÉMUNÉRATION FIXE SUR LA MOTIVATION AUTONOME : LE RÔLE MÉDIATEUR DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL ET LES CONSÉQUENCES EN TERMES D'ENGAGEMENT ET DE SATISFACTION AU TRAVAIL

Des recherches récentes, basées sur la théorie de l'autodétermination, envisagent dans certaines conditions une influence positive de la rémunération sur la motivation autonome, seule susceptible de favoriser les performances des

salariés sur le long terme (Deci *et al.*, 1999 ; Deci & Ryan, 2000 ; Gagné & Deci, 2005 ; Gagné & Forest, 2008). Après avoir défini la motivation autonome, cette partie vise à montrer d'une part, comment celle-ci peut être influencée par la rémunération fixe, en particulier lorsqu'elle est perçue par les salariés comme le signal d'un soutien donné par l'entreprise.

Cette partie s'intéresse ensuite aux conséquences de ce type de motivation sur l'engagement en mobilisant les travaux récents de Meyer (2014). Finalement, sera proposé un modèle de relations entre la rémunération fixe, le soutien organisationnel perçu (SOP), la motivation autonome, l'engagement et la satisfaction au travail.

1.1. L'influence de la rémunération fixe sur la motivation autonome et le rôle médiateur du soutien organisationnel perçu

La théorie de l'autodétermination cherche à comprendre les raisons qui poussent les individus à agir et les types de motivation selon différents degrés d'internalisation et de régulation des comportements attendus (Ryan & Deci, 2000). En distinguant la motivation contrôlée de la motivation autonome, la théorie de l'autodétermination s'intéresse à de nouveaux questionnements sur les liens potentiels entre la motivation autonome et les rémunérations (Fall & Roussel, 2014). En effet, la motivation contrôlée est quant à elle un phénomène relativement bien cerné qui reprend les résultats de recherches sur la motivation extrinsèque. Concernant la motivation autonome, celle-ci est source de nouvelles recherches. C'est un concept qui permet d'étudier le lien de l'individu à son travail et à son organisation. Des éléments relatifs à la fois au management de l'entreprise et au poste de travail agissent sur la motivation individuelle par l'intégration de valeurs et de normes propres à l'organisation (Gagné & Deci, 2005). Plus généralement, la motivation autonome correspond à la motivation autorégulée de réaliser une activité, par plaisir et/ou par conviction. Trois mécanismes de régulation interne peuvent être mis en lumière au sein de la motivation autonome (Ryan & Deci, 2000 ; Gagné & Deci, 2005) : (1) la régulation identifiée : l'individu agit en raison de l'importance qu'il accorde à une activité. Même si celle-ci n'est pas intrinsèquement

intéressante, elle peut être perçue comme importante et valorisée par l'individu, car en lien avec ses objectifs et son identité; (2) la régulation intégrée: l'individu agit, car il partage les valeurs de l'entreprise et de l'activité qu'il mène, celle-ci devient partie intégrante de son identité; et (3) la régulation intrinsèque: l'individu agit essentiellement par plaisir et par intérêt de réaliser une activité qui le passionne. Il convient aujourd'hui de tester si la motivation autonome joue le rôle que la théorie de l'autodétermination lui accorde et que les auteurs en rémunération tentent de comprendre (ex. Balkin *et al.*, 2015; Cerasoli *et al.*, 2014; Fall & Roussel, 2016; Gerhart & Fang, 2015; Kuvaas *et al.*, 2016). L'intérêt d'étudier le concept de motivation autonome est d'admettre l'hypothèse de la théorie de l'autodétermination selon laquelle il existe des formes de motivation extrinsèque (régulation identifiée et régulation intégrée) qui agissent de manière similaire à la régulation intrinsèque.

Les salariés qui ont la liberté de s'engager dans leur travail par conviction et/ou par intérêt internalisent les objectifs par le biais d'un locus de causalité (Ryan & Deci, 2000) et non de pressions externes (Gagné & Deci, 2005). Ainsi, les recherches les plus récentes envisagent l'influence de la rémunération sur la motivation autonome différemment selon la manière dont les salariés la perçoivent: soit négativement s'ils la perçoivent comme un moyen de contrôle de l'organisation à leur égard, soit positivement s'ils la perçoivent comme le signal que l'organisation soutient leurs comportements et renforce leurs sentiments d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale (Deci *et al.*, 1999; Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005; Gagné & Forest, 2008). La rémunération aurait donc un effet positif sur la motivation autonome du moment où elle est délivrée avec l'information que les compétences et l'autonomie de l'individu sont soutenues et valorisées par l'organisation. Il en retirerait plus de plaisir, d'estime et serait plus incité à reproduire les comportements pour lesquels on le récompense (Frey & Jegen, 2001). En conséquence, ce que valorise l'organisation, et la manière dont elle s'y prend, sont des mécanismes qui vont intervenir dans le processus motivationnel.

Ainsi, le soutien organisationnel désigne la perception qu'ont les salariés du degré auquel l'organisation valorise leurs contributions et se préoccupe de leur bien-être (Eisenberger *et al.*, 1986). Dans ce cas, le niveau du salaire

donnerait un signal que l'organisation valorise les contributions et les qualités de ses salariés. Le niveau du salaire pourrait produire des effets positifs sans nuire à la motivation autonome, ce que Frey et Jegen (2001) dénomment le «crowding in effect». Alors que pour ces mêmes auteurs, les primes, de par les effets contrôlants qu'elles exercent sur les individus, produiraient des effets négatifs, ce qu'ils dénomment le «crowding out effect». Pour soutenir cette proposition, les résultats d'une étude menée par Kuvaas (2006) montrent que la motivation intrinsèque médiatise la relation entre le niveau du salaire de base, l'engagement affectif et la performance au travail. Dans cette étude norvégienne, le niveau des primes n'aurait en revanche aucune influence. Selon Kuvaas (2006), le niveau du salaire de base⁴ serait un signal plus puissant qu'une prime annuelle de la valeur qu'accorde une organisation à ses salariés. En effet, le niveau du salaire valoriserait ce que les individus sont: leurs contributions passées et leurs qualités individuelles (maîtrise des compétences, degré d'autonomie, formation par exemple); alors que les primes contrôlèrent seulement les résultats obtenus au cours d'une année (Kuvaas, 2006) et réduiraient l'autonomie par la demande de réaliser un objectif (Deci & Ryan, 1985). Au contraire, le salaire de base serait interprété comme la valorisation et le signal d'un soutien de leurs compétences et de leur autonomie (Kuvaas, 2006; Gagné & Deci, 2005), améliorant ainsi, leur motivation. Le SOP pourrait ainsi agir comme médiateur d'un effet entre la rémunération fixe et la motivation autonome. Ces arguments conduisent à formuler l'hypothèse selon laquelle:

Hypothèse 1: Le support organisationnel perçu est médiateur d'une relation positive entre le niveau de rémunération fixe et la motivation autonome au travail.

4. Dans le contexte français, le salaire de base est souvent complété de primes fixes. Les primes de 13^e mois et d'ancienneté en sont des exemples parmi d'autres (Roussel, 1996). La rémunération fixe est gérée à partir d'une convention collective et d'un accord de branche sur la base d'une classification des emplois. Dans ce cadre, l'employeur conserve son pouvoir discrétionnaire en décidant des règles permettant de positionner ses collaborateurs au sein de la classification. Elle représente le salaire garanti qui devrait agir de façon similaire au salaire de base dans l'étude de Kuvaas (2006).

1.2. Le cercle vertueux de la motivation autonome : ses conséquences sur l'engagement et la satisfaction

Rich et ses collègues (2010) suggèrent que le soutien organisationnel perçu influencerait directement et au même niveau la motivation intrinsèque, l'engagement et la satisfaction au travail. Récemment, Meyer (2014) souligne l'importance d'explorer les liens entre la motivation et l'engagement. L'engagement est le construit qui représenterait le mieux l'état psychologique motivationnel d'un individu, car il prendrait en considération à la fois les trois types de ressources personnelles (physiques, cognitives et émotionnelles) allouées à l'accomplissement d'un but (Kahn, 1990), mais aussi leur intensité et leur persistance (Kanfer, 1990). Selon Meyer (2014), les individus engagés pleinement seraient ceux qui sont régulés de manière autonome. L'engagement serait « total » grâce à l'intériorisation des comportements et des valeurs prônées par l'organisation, mais il serait surtout spontané, nourri par l'intérêt, la curiosité, ou le défi que véhicule l'activité (Sarrazin *et al.*, 2011). Les organisations créeraient un climat d'engagement grâce à leurs pratiques visant à soutenir la régulation autonome de leurs collaborateurs et le système de rémunération jouerait à ce titre un rôle important (Meyer, 2014). Le soutien organisationnel perçu serait un puissant prédicteur de l'engagement au travail (Kurtessis *et al.*, 2015 ; Rhoades & Eisenberger, 2002). Ces auteurs argumentent que lorsque le SOP est élevé, les salariés perçoivent leur environnement de travail plus plaisant, sentent que leur travail est plus apprécié et y trouvent un plus grand intérêt. Meyer *et al.* (2010) et Meyer & Maltin (2010), suggèrent de façon théorique que les facteurs situationnels tels que le SOP agiraient sur la satisfaction des besoins fondamentaux, puis en cascade, sur la motivation autonome, enfin, sur l'engagement. Ce processus suggère de penser la motivation autonome comme une variable médiatrice de la relation entre le SOP et l'engagement au travail. Ces arguments conduisent à formuler l'hypothèse selon laquelle :

Hypothèse 2 : La motivation autonome est médiatrice d'une relation positive entre le support organisationnel perçu et l'engagement au travail.

La satisfaction au travail, définie comme « un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation positive faite par une personne de

son travail ou de ses expériences de travail » (Locke, 1976) représenterait une conséquence de ce processus. Il y a une riche histoire dans la recherche sur le concept de satisfaction au travail en tant que résultante des expériences positives passées. Le premier modèle à le théoriser est probablement celui de Porter & Lawler (1968). Plus récemment, Gillet *et al.* (2013), Richer *et al.* (2002) ont de nouveau posé la satisfaction au travail comme une résultante de phénomènes ou de processus comportementaux tels que la motivation et l'engagement. Ce lien direct entre l'engagement et la satisfaction au travail a été confirmé dans la recherche empirique récente de Kurtessis *et al.* (2015).

Concernant l'engagement, notre recherche s'inscrit dans l'approche comportementale et motivationnelle de l'engagement (Kahn, 1990 ; Rich *et al.*, 2010). Cette approche se distingue de celle de l'implication (« organizational commitment »).

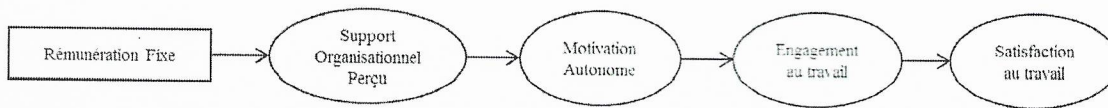
D'un côté, l'engagement est décrit comme un investissement émotionnel, cognitif, physique (Kahn, 1990 ; Schaufeli, 2002) qui provient de la motivation à l'effort et qui a pour résultantes des états émotionnels plaisants comme la satisfaction (Warr & Inceoglu, 2012). De l'autre la satisfaction est définie par Locke (1976) comme un état émotionnel positif résultant de l'appréciation de son travail, et de ses expériences de travail passées. Ainsi, un cheminement apparaîtrait entre la motivation autonome, l'engagement et la satisfaction. Concrètement, le salarié dont la motivation est autodéterminée aurait le sentiment de pouvoir librement choisir ses comportements. En conséquence, il s'engagerait et trouverait de la satisfaction à réaliser son travail. Ces arguments permettent de supposer que :

Hypothèse 3 : L'engagement est médiateur d'une relation positive entre la motivation autonome et la satisfaction au travail.

Le modèle de recherche est synthétisé dans la Figure 1, page 37. Les méthodes de collecte et d'analyse des données ainsi que les résultats obtenus sont exposés dans la partie suivante.

Cf. Figure 1, page 37.

Figure 1. Modèle de recherche



2. L'ÉTUDE EMPIRIQUE MENÉE AUPRÈS DE SALARIÉS D'UNE COOPÉRATIVE VITIVINICOLE

Après avoir présenté la collecte des données et l'échantillon de l'étude quantitative, cette partie précise la méthode d'analyse, les échelles utilisées ainsi que les résultats obtenus.

2.1. Collecte des données et caractéristiques de l'échantillon

La collecte de données a été réalisée au sein d'une union de caves coopératives agricole et vinicole du sud-ouest de la France qui regroupe 149 salariés localisés sur différents sites. Une présentation de la recherche et de l'enquête a été faite en comité d'entreprise afin de solliciter l'adhésion des représentants des salariés. Puis un courrier du directeur a été envoyé à chacun des salariés pour annoncer la réalisation d'une enquête anonyme. L'administration du questionnaire en format papier a ensuite été réalisée sur site, individuellement et pendant le temps de travail. Une personne n'a pas souhaité répondre et un questionnaire était inexploitable. L'échantillon comprend par conséquent 147 personnes, ce qui représente un taux de réponse de près de 99 %⁵. Il est constitué de 67 % d'hommes. 93 % des participants travaillent à temps plein. Toutes les catégories socio professionnelles sont représentées : 56 % sont des ouvriers (11 % hautement qualifiés, 34 % qualifiés et 11 % non qualifiés), 19 % sont des techniciens et agents de maîtrise, 14 % sont des cadres techniques et 11 % des cadres de direction, administratifs et commerciaux. L'âge moyen des salariés est de 46 ans et 63 % ont plus de 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise. La rémunération fixe moyenne brute annuelle (salaires et primes/compléments fixes) est de 30 974 €.

5. Résultat de l'administration du questionnaire réalisée sur le temps de travail de chacun des salariés.

2.2. Méthode d'analyse des données

Les données ont été traitées statistiquement par la méthode des équations structurelles avec le logiciel Mplus 7.3, en suivant la démarche recommandée par Anderson & Gerbing (1988). La première étape consiste à vérifier l'ajustement du modèle de mesure, et la seconde est de tester les hypothèses grâce à la vérification de l'ajustement du modèle structurel.

Des analyses factorielles confirmatoires (AFC) ont dans un premier temps été réalisées afin de vérifier le bon ajustement du modèle de mesure aux données empiriques (Byrne, 2012 ; Kline, 2011). Plusieurs indices, absolus et incrémentaux, ont été analysés ($\chi^2/df \leq 3$; RMSEA $\leq .08$; CFI $\geq .90$; TLI $\geq .90$; (Bentler & Bonett, 1980 ; Geiser, 2013 ; Pedhazur & Schmelkin, 1991).

Dans un second temps, les hypothèses de médiation ont été testées grâce à la procédure du Bootstrap, qui est présentée comme une méthode robuste adaptée aux échantillons de petite taille (Edwards & Lambert, 2007). Elle présente de plus l'avantage d'estimer simultanément les effets directs et indirects et donc d'identifier les effets de médiation partielle (Hayes & Scharkow, 2013 ; Preacher *et al.*, 2007). Le Bootstrap est une procédure de simulation d'échantillons, avec une répétition de ré-échantillonnage à partir d'un échantillon de départ. Pour être significatif, l'effet indirect doit se situer dans un intervalle de confiance excluant la valeur 0. Enfin, seront présentés les résultats du modèle complet des relations, excluant les liens non significatifs.

2.3. Échelles de mesures

Les participants ont évalué leur motivation, leur engagement, leur satisfaction au travail ainsi que le SOP par le biais d'échelles de Likert en 5 ou 7 points (de 1 « Pas du tout d'accord » à 5 ou 7 « Tout à fait d'accord »), selon les recommandations des auteurs des échelles originales.

Les données sur la rémunération fixe brute annuelle ont été extraites de la base de données comptable de la société.

La motivation autonome : La version courte adaptée en français de l'échelle de Gagné *et al.* (2015) a été utilisée. Elle comprend 11 items et 3 dimensions représentant la régulation identifiée (3 items), intégrée (4 items) et intrinsèque (4 items). L'AFC montre que l'échelle bénéficie d'un bon ajustement sur la base de ces 3 dimensions ($\chi^2/dl=1.2$; RMSEA=.037; CFI=.989; TLI=.985) et d'une fiabilité de cohérence interne satisfaisante ($\alpha=.84$ tant pour la régulation identifiée que intégrée; $\alpha=.92$ pour la régulation intrinsèque). Les fortes inter-corrélations entre ces 3 dimensions (comprises entre .90 et .97) ont conduit à créer un facteur de second ordre (Kline, 2005; Law *et al.*, 1998) dans lequel chaque dimension est considérée comme un indicateur de la motivation autonome. Celui-ci présente des indices d'ajustement identiques à l'analyse factorielle de 1^{er} ordre.

L'engagement : L'échelle développée par Rich *et al.* (2010), basée sur la conceptualisation de Kahn (1990), a été retenue. Elle compte 18 items et 3 dimensions qui représentent l'investissement physique, cognitif et émotionnel. Afin de maîtriser la longueur du questionnaire, l'échelle a été réduite à 4 items par dimension (en écartant les items qui présentaient la plus grande proximité sémantique) et en les adaptant au contexte français en suivant les recommandations de Vallerand (1989). L'AFC a conduit à la suppression de 2 items (contributions factorielles <.50; Fornell & Larcker (1981)). L'ajustement de ce modèle de mesure est très satisfaisant ($\chi^2/dl=1.67$; RMSEA=.068; CFI=.959; TLI=.942), tout comme la fiabilité de cohérence interne de ses différentes dimensions ($\alpha=.85$, .82, .85 respectivement pour l'engagement physique, cognitif et émotionnel). La forte inter-corrélation entre ces 3 dimensions (comprises entre .50 et .68) conduit comme précédemment à réaliser une AFC de 2^e ordre, dont l'ajustement est identique à l'AFC de 1^{er} ordre.

Le support organisationnel perçu (SOP) : 5 items de l'échelle de Eisenberger *et al.* (2001) ont été retenus pour mesurer le SOP. Elle bénéficie d'un ajustement parfait aux données en raison de l'unidimensionnalité de l'échelle et d'une bonne fiabilité de cohérence interne ($\alpha=.90$).

La satisfaction au travail : l'échelle provient du questionnaire d'évaluation organisationnel du Michigan (Cammann *et al.*, 1975), qui est

couramment utilisé (voir par exemple Tepper (2000) ou Rich *et al.* (2010)). Elle comprend 3 items et bénéficie d'un ajustement parfait aux données en raison de l'unidimensionnalité de l'échelle. La fiabilité de cohérence interne de l'échelle s'élève à .86.

Analyses préliminaires : Les variables (SOP, motivation autonome, engagement et satisfaction) du modèle ayant été mesurées auprès de la même source au travers du même questionnaire, leur évaluation peut être affectée par un biais de variance commune (Podsakoff *et al.*, 2003). Pour vérifier l'effet éventuel du biais de variance commune sur les relations entre les variables du modèle, nous avons testé un modèle avec un facteur latent « Méthode ». Dans ce modèle, les items représentent des indicateurs non seulement de leurs construits théoriques respectifs, mais aussi d'une seule variable latente « Méthode », rajoutée au modèle de mesure comme un facteur orthogonal non corrélé avec les autres facteurs, et supposée capter le biais de méthode éventuel (Modèle 3A dans Podsakoff *et al.*, 2003). La différence de chi-carré non-significative observée entre ce modèle avec le facteur « Méthode » et le modèle de mesure classique ($\Delta\chi^2 [29] = 48.47$, ns), et l'absence de différence observée entre les paramètres des deux modèles apportent une preuve au fait que les relations observées entre nos différentes variables ne peuvent pas être expliquées par un biais de variance commune.

Variables de contrôle : Le sexe, l'âge ainsi que la CSP ont été intégrés dans l'étude, comme variables de contrôle potentielles. Suivant la procédure proposée par Becker (2005), nous avons examiné les corrélations entre ces variables de contrôle potentielles et les variables substantielles de notre modèle pour déterminer quelles variables de contrôle devaient être incluses dans nos analyses. Le sexe et l'âge ne présentent pas de corrélations significatives avec les variables du modèle. La CSP présente par contre plusieurs corrélations significatives avec les variables de notre modèle : elle est positivement associée à la motivation autonome ($r=.30^{**}$), à l'engagement ($r=.17^*$), au SOP ($r=.29^{**}$), à la satisfaction ($r=.21^*$) et à la rémunération fixe ($r=.75^{**}$). Nous l'avons donc intégrée au modèle structurel. Cependant, lorsqu'elle est intégrée au modèle structurel, la CSP ne change pas la significativité des liens observés : les liens restent significatifs et identiques au modèle qui n'inclut pas la variable de contrôle. Ainsi, comme recommandé par Becker (2005), les résultats seront donc présentés sans la variable CSP.

Tableau 1. Statistiques descriptives et corrélations des variables.

Variables	Moyenne	Écart type	1	2	3	4	5
1. Motivation autonome	5.40	1.05	-				
2. Engagement	4.28	0.53	0.76**	-			
3. SOP	3.02	0.94	0.41**	0.33**	-		
4. Satisfaction	4.07	0.81	0.74**	0.62**	0.43**	-	
5. Rémunération Fixe	30974	14703	0.25**	0.18*	0.20*	0.16*	-

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

Test de la validité discriminante des construits de motivation, d'engagement et de satisfaction au travail: Afin d'apporter un soutien au fait que les construits de soutien organisationnel perçu, d'engagement, de motivation et de satisfaction évaluent bien des construits distincts, nous avons comparé l'ajustement de différents modèles de mesure alternatifs. Notre modèle de mesure de base distinguant 4 facteurs présente un très bon ajustement aux données ($\chi^2/dl=1.90$; $RMSEA=.07$; $CFI=.94$; $TLI=.92$). Ce modèle a ensuite été comparé à des modèles alternatifs combinant les différents construits deux à deux. Les statistiques et les indices d'ajustement montrent que les modèles alternatifs ne s'ajustent pas aux données aussi bien que notre modèle de mesure. En outre, ces différents modèles alternatifs étant emboîtés dans notre modèle de base, leur ajustement a pu être comparé à celui du modèle de base par un test de chi-carré différentiel (Bentler & Bonett, 1980). Les différences de chi-carré étant toutes significatives, elles confirment que notre modèle de mesure de base présente le meilleur ajustement aux données. Ces analyses soutiennent la validité discriminante de nos différentes variables et nous autorisent à les considérer comme des construits distincts les uns des autres.

2.4. Résultats

2.4.1. Corrélations entre les variables du modèle

Le tableau 1 présente les statistiques descriptives et les corrélations entre les variables du modèle. Le niveau de la rémunération fixe est positivement associé au SOP ($r=.20$, $p<.05$), à la

motivation autonome ($r=.25$, $p<.01$), à l'engagement ($r=.18$, $p<.05$) et à la satisfaction au travail ($r=.16$, $p<.05$). Le SOP est positivement associé à la motivation autonome ($r=.41$, $p<.01$), elle-même positivement associée à l'engagement ($r=.76$, $p<.01$). L'engagement est positivement associé à la satisfaction au travail ($r=.62$, $p<.01$).

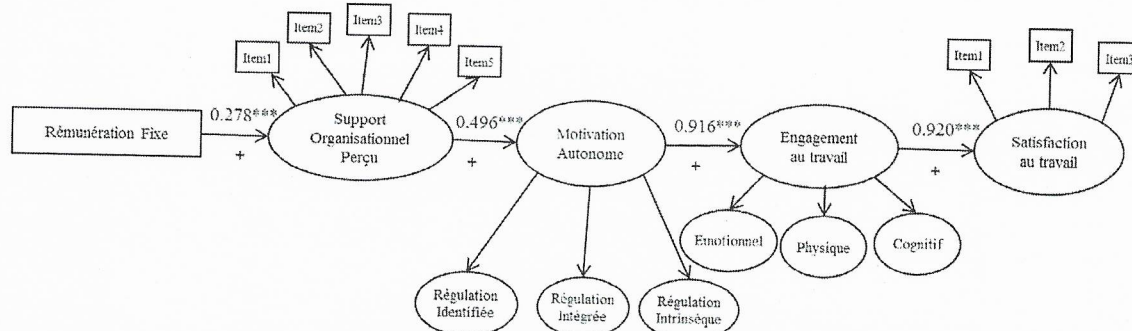
Cf. Tableau 1.

2.4.2. Test des effets de médiation

Concernant l'hypothèse 1 selon laquelle le SOP médiatise la relation entre la rémunération fixe et la motivation autonome, les résultats indiquent que le niveau de rémunération est positivement lié au SOP ($b=.22$, $p<.01$; intervalle de confiance de bootstrap $CI=[.03; .17]$). Le SOP est à son tour significativement lié à la motivation autonome ($b=.41$, $p<.01$; $CI=[.21; .58]$). L'effet indirect de la rémunération fixe sur la motivation autonome médiatisé par le SOP est significatif ($b=.07$; $CI=[.02; .15]$). Ces résultats confirment l'hypothèse 1. La médiation est totale, car l'effet direct du salaire sur la motivation autonome n'est pas significatif en présence de la variable médiatrice SOP.

Concernant l'hypothèse 2 selon laquelle la motivation autonome médiatise la relation entre le SOP et l'engagement, les résultats indiquent que le SOP est positivement lié à la motivation autonome ($b=.44$, $p<.01$; $CI=[.25; .59]$). La motivation autonome est à son tour significativement liée à l'engagement ($b=.88$, $p<.01$; $CI=[.71; .99]$). L'effet indirect du SOP sur l'engagement médiatisé par la motivation autonome est significatif ($b=.30$; $CI=[.18; .42]$). La médiation est totale et ces résultats confirment l'hypothèse 2.

Figure 2. Résultats du modèle complet.



Paramètres standardisés, *** : $p < 0.001$

Concernant l'hypothèse 3 selon laquelle l'engagement médiatise la relation entre la motivation autonome et la satisfaction au travail, les résultats indiquent que la motivation autonome est positivement liée à l'engagement ($b = .92$, $p < .01$; $CI = [.83 ; .97]$). L'engagement est à son tour significativement lié à la satisfaction au travail ($b = .92$, $p < .01$; $CI = [.81 ; 1]$). L'effet indirect de la motivation autonome sur la satisfaction médiatisé par l'engagement est significatif ($b = .18$, $CI = [.04 ; .34]$). La médiation est de nouveau totale. Ces résultats valident l'hypothèse 3.

Le modèle complet de relations (Figure 2) présente un bon ajustement aux données ($\chi^2/dl = 1.58$; $RMSEA = .06$; $CFI = .92$; $TLI = .91$)⁶.

Cf. Figure 2.

3. DISCUSSION

L'objectif de cette section est d'examiner les contributions théoriques et pratiques de la recherche. Les limitations ainsi que les voies de recherche seront ensuite discutées.

6. Nous avons testé 3 modèles de structure différents afin de conforter nos résultats : notre modèle hypothétique, un modèle dans lequel l'engagement et la satisfaction sont inversés, un modèle dans lequel l'engagement et la satisfaction sont deux variables dépendantes de même niveau. Les indices d'ajustement montrent que les modèles alternatifs ne s'ajustent pas aux données aussi bien que notre modèle de structure. Ces analyses apportent un soutien au fait que l'engagement et la satisfaction sont deux construits bien différents et à notre hypothèse dans laquelle l'engagement est un précurseur de la satisfaction.

3.1. Contributions théoriques

La principale contribution de cet article est de s'appuyer sur la théorie de l'auto-détermination (Deci *et al.*, 1999; Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000) pour fournir un modèle de relations médiatisées qui s'enchaînent entre la rémunération fixe, le soutien organisationnel perçu, la motivation autonome, l'engagement et la satisfaction au travail. En particulier, la présente étude permet de montrer que : (1) la rémunération est susceptible d'agir positivement sur la motivation autonome lorsqu'elle est médiatisée par le SOP; (2) la motivation autonome médiatise à son tour positivement l'effet du SOP sur l'engagement au travail, (3) enfin, l'engagement accroît la satisfaction au travail.

Notre contribution théorique concerne plus particulièrement le rôle du SOP, qui n'a jamais été testé comme un médiateur possible de l'effet des rémunérations sur la motivation autonome. La littérature envisageait que la rémunération puisse promouvoir la motivation intrinsèque et/ou autonome lorsqu'elle était considérée par les salariés comme un élément de soutien, qui valorise leurs comportements (Fall & Roussel, 2016; Gagné & Deci, 2005; Gagné & Forest, 2008). Jusqu'à présent, la théorie de l'autodétermination a seulement étudié les besoins de compétences, d'autonomie et d'appartenance sociale comme seuls médiateurs possibles (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000). La présente recherche contribue à montrer que la rémunération fixe peut agir positivement sur la motivation autonome (Kuvaas, 2006), dès lors qu'elle est médiatisée par le soutien organisationnel perçu. Elle rejoint les travaux de Stajkovic & Luthans (1997, 2001) pour qui les pratiques de reconnaissance, influenceraient positivement la motivation intrinsèque.

De plus, la présente recherche rejoint les travaux de Frey & Jegen (2001) pour qui les rémunérations, lorsqu'elles ne produisent pas d'effet contrôlant, sont susceptibles de générer davantage de motivation intrinsèque (le « crowding in effect ») et par extension de motivation autonome. Manager les rémunérations comme un outil de reconnaissance permettrait de ne pas nuire à la motivation autonome et d'éviter les effets néfastes connus sous les noms « d'undermining effect » (Deci, 1971) et de « crowding out effect » (Frey & Jegen, 2001).

Par ailleurs, conformément à des travaux récents qui appellent à explorer les liens entre la motivation et l'engagement (Meyer, 2014), notre recherche contribue à clarifier la relation entre la motivation autonome et l'engagement au travail. Les travaux de Meyer *et al.* (2010), Meyer & Maltin (2010) et Meyer (2014) apportent un argument théorique solide sur le lien entre la motivation autonome et l'engagement. Notre recherche semble être la première à en proposer un test empirique.

Pour finir, la présente recherche situe la satisfaction au travail comme variable résultante de la séquence motivationnelle dans un contexte où les modèles théoriques préexistants sont en désaccord sur cette question. Le modèle intégrateur de la motivation de Locke (1997) supposait que l'engagement était une résultante de la satisfaction au travail, elle-même tributaire de la motivation. Pour Meyer *et al.* (2004), l'engagement semble jouer un rôle modérateur sur la motivation, alors que la satisfaction serait bien la résultante de la séquence motivationnelle. Les résultats de la présente étude semblent apporter un soutien à des recherches récentes qui positionnent la satisfaction en tant que résultante de cette séquence et qui situent l'engagement comme la variable médiatrice de la relation entre motivation et satisfaction (Meyer & Maltin, 2010 ; Gillet *et al.*, 2013 ; Richer *et al.*, 2002).

3.2. Contributions managériales

Le principal apport de cette recherche pour les praticiens est de montrer que la rémunération fixe peut agir sur la motivation autonome (travailler par plaisir et/ou par conviction) lorsque les salariés y voient le signal que l'organisation soutient leurs comportements. Ce faisant, l'engagement, mais également la satisfaction au travail

seraient améliorés. Le soutien perçu de la part d'une organisation doit être le signe que cette dernière valorise et montre de la fierté envers les contributions des salariés, prend en considération leurs objectifs et leurs valeurs. Cette implication managériale de la recherche rejoint les travaux de Kuvaas (2006) réalisés en Norvège. Manager les rémunérations comme des outils de reconnaissance permet d'éviter les effets potentiellement négatifs des rémunérations sur la motivation autonome, et même au contraire, autorise à penser qu'elles peuvent agir positivement sur la motivation. Le salaire de base participerait à construire une relation basée sur la confiance, le salaire étant fixé et versé avant même que la performance à court terme ne soit évaluée. Il envoie un signe de confiance au salarié et est interprété comme un signe de soutien de la part de l'organisation (Kuvaas, 2006). Les travaux de Kuvaas *et al.* (2016) viennent conforter ces résultats et permettent également de préconiser aux managers de rémunérer les salariés performants avec un salaire de base élevé pour leur transmettre le signal que l'entreprise valorise leurs qualités (Kuvaas *et al.*, 2016).

Ensuite, afin de comprendre les effets de la rémunération sur les attitudes et les comportements au travail, il est nécessaire de considérer comment les individus interprètent la rémunération en relation avec leur propre sentiment d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale (Deci & Ryan, 1985). Par conséquent, les responsables de ressources humaines comme les managers devraient faire en sorte de réfléchir à la manière de gérer et communiquer sur la rémunération fixe (niveau de salaire, augmentations individuelles et basées sur les compétences) pour montrer à leurs salariés que l'organisation les soutient et valorise en particulier leur autonomie et leurs compétences (Fall & Roussel, 2014). Ces éléments sont directement évalués lors des entretiens annuels et il paraît par conséquent important que le manager soit attentif à la qualité de l'échange et du feed-back donné à ses collaborateurs. Plus précisément, il s'agit de sensibiliser les managers au dialogue avec leurs subordonnés sur la prise d'initiative, l'auto-contrôle, la responsabilisation et la qualité des échanges réciproques. Cependant très souvent les augmentations de salaire auront lieu à l'issue des entretiens annuels. Nous recommandons alors au manager un nouvel échange avec le salarié au moment de l'obtention ou non de l'augmentation. Cet échange aura pour but de continuer d'apporter un soutien (par ex : explication, positionnement

par rapport aux autres) au salarié. Il est important que le salarié considère la rémunération comme juste et équitable (Fall & Roussel, 2016). Les pratiques managériales sont importantes dans le développement des perceptions du soutien organisationnel. Elles peuvent influencer positivement la satisfaction des besoins fondamentaux et accroître la motivation autonome (Meyer, 2014; Gagné & Deci, 2005). Lorsque les pratiques managériales s'appuient sur des comportements de supporteur à l'autonomie des collaborateurs, de valorisation via des perspectives d'évolution, de transmission d'informations et de connaissances, de donner des possibilités de choisir et d'encourager la prise d'initiative, sans volonté de contrôle (Meyer, 2014), l'entreprise peut créer un climat propice à la motivation autonome et à l'engagement.

En conclusion, en plus du niveau de salaire, c'est la manière avec laquelle la rémunération est administrée et gérée qui est déterminante pour en faire un outil de reconnaissance et de soutien de la part de l'organisation.

3.3. Limites et voies de recherche

Sur le plan méthodologique, l'absence de données longitudinales réduit la portée des résultats. Ceux-ci contribuent à soutenir la pertinence des hypothèses testées, mais pas à en assurer la démonstration. À ce titre, il serait intéressant de réaliser la collecte des données à différents moments pour soutenir l'enchaînement causal qui a été testé.

De plus, si l'intérêt de ce terrain d'enquête réside dans l'homogénéité de la population étudiée en termes de contexte et de conditions de travail et que chaque niveau de salaire correspond à un emploi donné et à une contribution attendue aux objectifs de l'organisation, l'étude porte sur une seule organisation située dans le sud-ouest de la France, ce qui limite la validité externe des résultats. Des variables contextuelles relatives au secteur d'activité viti-vinicole, à la forme juridique coopérative, à la taille de l'entreprise ou encore à la croissance rapide de son chiffre d'affaires pourraient interférer dans les résultats. Il serait par conséquent intéressant de répliquer l'étude auprès d'organisations de tailles, de secteurs d'activité et de catégories d'emplois différents.

Concernant le modèle de recherche, si la présente étude est la première à apporter un

soutien empirique à l'influence possible de la rémunération fixe sur la perception d'un soutien de la part de l'organisation et ce faisant, sur la motivation autonome, l'engagement et la satisfaction au travail, il s'agit de mieux comprendre les mécanismes grâce auxquels la rémunération fixe peut agir sur le soutien perçu et la motivation autonome et contrôlée. À ce titre, il serait intéressant de réintégrer les besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale, mais surtout des variables en lien avec le soutien pour développer un modèle plus complet, telles que le LMX (leader member exchange) ou les perceptions de justice organisationnelle. La justice interactionnelle permettrait par exemple d'étudier le degré avec lequel le soutien apporté au salarié est perçu comme étant communiqué avec sincérité, respect, politesse et dignité. Dans le prolongement de ces recherches, il conviendrait de répliquer ces modèles, notamment autour des effets du SOP sur la motivation autonome dans le cas des rémunérations contingentes des performances (bonus individuels et collectifs, commissions sur chiffre d'affaires). D'autres recherches pourraient examiner à partir de quel montant exactement, le niveau de rémunération agit positivement sur la motivation et sur la satisfaction au travail. Également, les résultats de notre recherche montrent une influence de la catégorie socioprofessionnelle sur la satisfaction, suggérant d'étudier l'impact de la catégorie socioprofessionnelle. Ou suggérant de mener des analyses comparatives entre les catégories socioprofessionnelles.

Par ailleurs, si notre recherche identifie l'engagement comme un antécédent de la satisfaction au travail, il serait particulièrement intéressant d'intégrer comme résultante du processus une variable comportementale. Rich *et al.* (2010) identifient à ce titre qu'un plus haut niveau d'engagement contribue à une meilleure performance dans la tâche et contextuelle. De futures recherches seraient nécessaires pour examiner l'impact du niveau d'engagement sur les performances au travail.

CONCLUSION

En conclusion, cet article suggère que la rémunération fixe doit être pensée et gérée comme le signe que l'organisation soutient ses salariés, en particulier en remettant au cœur de l'évaluation leurs compétences et leur autonomie

et en favorisant leur appartenance sociale. Cette stratégie de rémunération est susceptible de développer la motivation autonome (agir par plaisir et/ou par conviction), qui à son tour, devrait durablement accroître l'engagement (mobiliser son énergie physique, mais également cognitive et émotionnelle au service de son travail) et la satisfaction au travail.

BIBLIOGRAPHIE

- ANDERSON, J. C. & GERBING, D. W. (1988) «Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach», *Psychological Bulletin*, vol. 103, n° 3, pp. 411-423.
- BALKIN, D. B., ROUSSEL, P. & WERNER, S. (2015) «Performance contingent pay and autonomy: Implications for facilitating extra-role creativity», *Human Resource Management Review*, vol. 25, n° 4, pp. 384-395.
- BECKER, T. E. (2005) «Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations», *Organizational Research Methods*, vol. 8, n° 3, pp. 274-289.
- BÉNABOU, R. & TIROLE, J. (2003) «Intrinsic and extrinsic motivation», *Review of Economic Studies*, vol. 70, n° 3, pp. 489-520.
- BENTLER, P. M. & BONETT, D. G. (1980) «Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures», *Psychological Bulletin*, vol. 88, n° 3, pp. 588-606.
- BYRNE, B. M. (2012), *Structural equation modeling with mplus: Basic concepts, applications, and programming*, United State: Routledge.
- CAMMANN, C., FICHMAN, M., JENKINS, D. & KLESH, J. R. (1975), *Assessing organizational change*, New York.: Wiley.
- CERASOLI, C. P., NICKLIN, J. M. & FORD, M. T. (2014) «Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis», *Psychological Bulletin*, vol. 140, n° 4, pp. 980-1008.
- DECI, E. L. (1971) «Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 18, pp. 105-115.
- DECI, E. L., KOESTNER, R. & RYAN, R. M. (1999) «A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic», *Psychological Bulletin*, vol. 125, n° 6, pp. 627-668.
- DECI, E. L. & RYAN, R. M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum.
- DECI, E. L. & RYAN, R. M. (2000) «The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior», *Psychological Inquiry*, vol. 11, n° 4, pp. 227-268.
- EDWARDS, J. R. & LAMBERT, L. S. (2007) «Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis.», *Psychological Methods*, vol. 12, n° 1, pp. 1-22.
- EISENBERGER, R., ARMELI, S., REXWINKEL, B., LYNCH, P. D. & RHOADES, L. (2001) «Reciprocation of perceived organizational support», *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 1, pp. 42-51.
- EISENBERGER, R., CUMMINGS, J., ARMELI, S. & LYNCH, P. (1997) «Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction», *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, n° 5, pp. 812-820.
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S. & SOWA, D. (1986) «Perceived organizational support», *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n° 3, pp. 500-507.
- EISENBERGER, R., PIERCE, W. D. & CAMERON, J. (1999a) «Effects of reward on intrinsic motivation: Negative, neutral, and positive», *Psychological Bulletin*, vol. 125, pp. 677-691.
- EISENBERGER, R., RHOADES, L. & CAMERON, J. (1999b) «Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 77, pp. 1026-1040.
- FALL, A. & ROUSSEL, P. (2014), «Compensation and work motivation: Self-determination theory and the paradigm of motivation through incentives», in *The oxford handbook of work engagement, motivation and self-determination theory*, New York: Oxford University Press, pp. 199-217.
- FALL, A. & ROUSSEL, P. (2016) «L'influence des primes ex-ante et des primes ex-post sur la motivation autonome au travail: Le rôle médiateur de la satisfaction des besoins fondamentaux et de la justice organisationnelle perçue», *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 101, n° 3, pp. 65-87.
- FANG, M. & GERHART, B. (2012) «Does pay for performance diminish intrinsic interest? A workplace test using cognitive evaluation theory and the attraction-selection-attrition model», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, pp. 1176-1196.
- FORNELL, C. & LARCKER, D. F. (1981) «Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error», *Journal of Marketing Research (JMR)*, vol. 18, n° 1, pp. 39-50.
- FREY, B. S. & JEGEN, R. (2001) «Motivation crowding theory», *Journal of Economic Surveys*, vol. 15, n° 5, pp. 589-611.
- GAGNÉ, M. & DECI, E. L. (2005) «Self-determination theory and work motivation», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, n° 4, pp. 331-362.

- GAGNÉ, M. & FOREST, J. (2008) « The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate », *Canadian Psychology*, vol. 49, n° 3, pp. 225-232.
- GAGNÉ, M., FOREST, J., VANSTEENKISTE, M., CREVIER-BRAUD, L., VAN DEN BROECK, A., ASPELI, A. K., BELLEROSSE, J., BENABOU, C., CHEMOLLI, E., GÜNTERT, S. T., HALVARI, H., INDIYASTUTI, D. L., JOHNSON, P. A., MOLSTAD, M. H., NAUDIN, M., NDAO, A., OLAFSEN, A. H., ROUSSEL, P., WANG, Z. & WESTBYE, C. (2015) « The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 24, n° 2, pp. 178-196.
- GEISER, C. (2013), *Data analysis with mplus*, New York: The Guilford Press.
- GERHART, B. & FANG, M. (2015) « Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, pp. 489.
- GILLET, N., GAGNÉ, M., SAUVAGÈRE, S. & FOUQUEREAU, E. (2013) « The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 22, n° 4, pp. 450-460.
- GOULDNER, A. W. (1960) « The norm of reciprocity: A preliminary statement », *American sociological review*, vol. 25, pp. 161-178.
- HAYES, A. F. & SCHARKOW, M. (2013) « The relative trustworthiness of inferential tests of the indirect effect in statistical mediation analysis: Does method really matter? », *Psychological Science*, vol. 24, n° 10, pp. 1918-1927.
- KAHN, W. A. (1990) « Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work », *Academy of Management Journal*, vol. 33, n° 4, pp. 692-724.
- KANFER, R. (1990), « Motivation theory and industrial and organizational psychology », in *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto: Consulting Psychologists Press, pp. 75-170.
- KLINE, R. B. (2005), *Principles and practice of structural equation modeling*, New York: Guilford Press.
- KLINE, R. B. (2011), *Principles and practice of structural equation modeling* New York: Guilford Press.
- KURTESSIS, J. N., MASON, G., EISENBERGER, R., FORD, M. T., BUFFARDI, L. C., STEWART, K. A. & ADIS, C. S. (2015) « Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory », *Journal of Management*, pp. 1-31.
- KUVAAS, B. (2006) « Work performance, affective commitment, and work motivation: The role of pay administration and pay level. », *Journal of organizational behavior*, vol. 27, pp. 365-385.
- KUVAAS, B., BUCH, R., GAGNÉ, M., DYSVIK, A. & FOREST, J. (2016) « Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort », *Motivation and Emotion*, vol. 40, n° 5, pp. 667-680.
- LAW, K. S., WONG, C. & MOBLEY, W. H. (1998) « Toward a taxonomy of multidimensional constructs », *Academy of Management Review*, vol. 23, pp. 741-755.
- LOCKE, E. A. (1976), « The nature and causes of job satisfaction », in *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally College, pp. 1297-1349.
- LOCKE, E. A. (1997) « The motivation to work: What we know », *Advances in Motivation and Achievement*, vol. 10, pp. 375-412.
- MEYER, J. P. (2014), « Employee commitment, motivation, and engagement: Exploring the links », in *The Oxford handbook of work engagement, motivation and self-determination theory*, New York: Oxford University Press, pp. 33-49.
- MEYER, J. P., BECKER, T. E. & VANDENBERGHE, C. (2004) « Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n° 6, pp. 991-1007.
- MEYER, J. P., GAGNÉ, M. & PARFYONOVA, N. M. (2010), « Toward an evidence-based model of engagement: What we can learn from motivation and commitment research », in *The handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*, Cheltenham: Edwin Elgar, pp. 62-73.
- MEYER, J. P. & MALTIN, E. R. (2010) « Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 77, n° 2, pp. 323-337.
- PEDHAZUR, E. & SCHMELKIN, L. P. (1991), *Measurement, design, and analysis: An integrated approach*, New-York: Psychology Press.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., LEE, J. Y. & PODSAKOFF, N. P. (2003) « Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies », *J Appl Psychol*, vol. 88, n° 5, pp. 879-903.
- PORTER, L. W. & LAWLER, E. (1968), *Managerial attitude and performance*, Irwin: Homewood.
- PREACHER, K. J., RUCKER, D. D. & HAYES, A. F. (2007) « Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions », *Multivariate Behavioral Research*, vol. 42, n° 1, pp. 185-227.
- RHOADES, L. & EISENBERGER, R. (2002) « Perceived organizational support: A review of the literature », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, pp. 698-714.

- RICH, B. L., LEPINE, J. A. & CRAWFORD, E. R. (2010) « Job engagement : Antecedents and effects on job performance », *Academy of Management Journal*, vol. 53, n° 3, pp. 617-635.
- RICHER, S. F., BLANCHARD, C. & VALLERAND, R. J. (2002) « A motivational model of work turnover », *Journal of Applied Social Psychology*, pp. 2089-2113.
- 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.
- SARRAZIN, P., PELLETIER, L., DECI, E. L. & RYAN, R. M. (2011), « Nourrir une motivation autonome et des conséquences positives dans différents milieux de vie : Les apports de la théorie de l'autodétermination », in *Traité de psychologie positive*, Bruxelles : De Boeck, pp. 273-312.
- SCHAUFELI, W. B. (2002) « The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach », *Journal of Happiness Studies*, vol. 3, n° 1, pp. 71-92.
- STAJKOVIC, A. D. & LUTHANS, F. (1997) « A meta-analysis of the effect of organizational behaviour modification on task performance 1975-1995 », *Academy of Management Journal*, vol. 40, pp. 1122-1149.
- STAJKOVIC, A. D. & LUTHANS, F. (2001) « Differential effects of incentive motivators on work performance », *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 580-590.
- TEPPER, B. J. (2000) « Consequences of abusive supervision », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 2, pp. 178-190.
- VALLERAND, R. J. (1989) « Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques : Implications pour la recherche en langue française », *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, vol. 30, n° 4, pp. 662-680.
- WARR, P. & INCEOGLU, I. (2012) « Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person job fit », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 2012, n° 2, pp. 129-138.

**L'INFLUENCE DE LA RÉMUNÉRATION FIXE SUR
LA MOTIVATION AUTONOME
AU TRAVERS DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL
PERÇU ET SES CONSÉQUENCES EN TERMES
D'ENGAGEMENT ET DE SATISFACTION
AU TRAVAIL**

Claude ROUSSILLON SOYER

CRM, UMR 5303 CNRS

TSM-Research, Université Toulouse 1 Capitole, CNRS

Patrice ROUSSEL

CRM, UMR 5303 CNRS

TSM-Research, Université Toulouse 1 Capitole, CNRS

Audrey CHARBONNIER-VOIRIN

INSEEC Business School – Bordeaux

David B. BALKIN

Leeds School of Business

University of Colorado

Kathleen BENTEIN

École des Sciences de la Gestion

Université du Québec à Montréal (ESG-UQAM)

Cet article, en mobilisant la théorie de l'auto-détermination, a pour objectif d'une part de comprendre comment le niveau de rémunération fixe peut influencer la motivation autonome et d'autre part d'examiner les conséquences de la motivation autonome sur l'engagement puis la satisfaction au travail. Les mécanismes qui interviennent dans la relation entre la rémunération fixe et la satisfaction au travail, sont (1) le support organisationnel perçu (SOP) par les salariés, (2) leur motivation autonome et (3) leur engagement au travail. Les résultats de l'étude menée sur un échantillon de 147 salariés d'une coopérative vinicole supportent l'hypothèse que le SOP médiate totalement la relation entre la rémunération fixe et la motivation autonome, de telle sorte que la rémunération influence positivement la motivation au travers de son effet sur le SOP. Cette recherche supporte également les hypothèses que la motivation autonome médiate totalement la relation entre le SOP et l'engagement, puis que l'engagement médiate totalement la relation entre la motivation autonome et la satisfaction au travail.

Mots-clés : Rémunération fixe, motivation autonome, support organisationnel perçu, engagement, satisfaction au travail.

**THE INFLUENCE OF THE COMPENSATION
ON AUTONOMOUS MOTIVATION THROUGH
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT
AND ITS CONSEQUENCES ON JOB
ENGAGEMENT AND JOB SATISFACTION**

Claude ROUSSILLON SOYER

CRM, UMR 5303 CNRS

TSM-Research, Université Toulouse 1 Capitole, CNRS

Patrice ROUSSEL

CRM, UMR 5303 CNRS

TSM-Research, Université Toulouse 1 Capitole, CNRS

Audrey CHARBONNIER-VOIRIN

INSEEC Business School – Bordeaux

David B. BALKIN

Leeds School of Business

University of Colorado

Kathleen BENTEIN

École des Sciences de la Gestion

Université du Québec à Montréal (ESG-UQAM)

The aim of this article, based on self-determination theory, is to understand the influence of the level of fixed pay on autonomous motivation and to examine the consequences of autonomous motivation on job engagement and job satisfaction. The mechanisms involved in the relationship between fixed pay and job satisfaction are: (1) perceived organizational support (POS), (2) autonomous motivation and (3) job engagement. The results obtained on a sample of 147 French employees support the hypothesis that POS totally mediates the relationship between fixed pay and autonomous motivation. In other words, fixed pay positively influence motivation through POS. The study also highlights that autonomous motivation totally mediates the relationship between POS and engagement, then that engagement totally mediates the relationship between autonomous motivation and job satisfaction.

Keywords: Fixed pay, autonomous motivation, perceived organizational support, job engagement, job satisfaction.