

The Impact of Salary Equity on Employee Retention

L'impact de l'équité salariale sur la fidélisation des employés.

Auteur 1 : Rabii HAKIKI.

M. Rabii HAKIKI, Docteur en science de gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Ain Sebaa Casablanca

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : HAKIKI .R (2025). « The Impact of Salary Equity on Employee Retention », African Scientific Journal « Volume 03, Num 33 » pp: 0001 – 0010.



DOI : 10.5281/zenodo.17659442
Copyright © 2025 – ASJ



Résumé :

Les pratiques de gestion des ressources humaines contribuent à instaurer un environnement de travail équitable et mobilisateur, où l'équité salariale apparaît comme un levier essentiel de satisfaction et de fidélisation. Les théories de l'équité d'Adams et de l'échange social, ainsi que les travaux de Huselid, Duhautois ou Shinde, démontrent que des écarts de rémunération injustifiés génèrent insatisfaction, démotivation et turnover, tandis qu'une rémunération juste et transparente favorise l'engagement et la loyauté. L'étude qualitative menée auprès d'employés d'entreprises familiales marocaines et de filiales multinationales met en évidence un contraste important : les premières souffrent d'un manque de transparence et d'incohérences salariales perçues par 90 % des répondants, alors que les secondes adoptent des systèmes structurés et compétitifs renforçant la fidélisation. Ces résultats soulignent l'importance, pour les entreprises familiales marocaines, d'instaurer des grilles salariales formalisées et alignées sur le marché afin d'améliorer la satisfaction, réduire l'infidélité organisationnelle et stabiliser durablement leurs équipes.

Introduction

Les pratiques des ressources humaines jouent un rôle central dans la construction d'un environnement de travail juste, motivant et durable. Parmi les dimensions clés qui contribuent à la satisfaction et à la fidélisation des employés, l'équité salariale occupe une place stratégique. Elle ne se limite pas uniquement à la rémunération financière, mais reflète également la reconnaissance, la transparence et la justice organisationnelle.

L'équité salariale consiste à garantir que chaque employé soit rémunéré de manière juste et proportionnelle à ses compétences, à son expérience, à sa performance et à la valeur de son poste au sein de l'entreprise. Elle implique de réduire les écarts injustifiés, notamment liés au genre, à l'âge, à l'ancienneté ou à d'autres facteurs qui ne devraient pas influencer le salaire. Cette approche favorise non seulement un climat de confiance entre l'organisation et ses collaborateurs, mais elle renforce aussi la motivation et le sentiment de loyauté.

Pour mettre en place une véritable équité salariale, les départements RH doivent adopter plusieurs pratiques. Tout d'abord, la réalisation régulière d'audits salariaux permet d'identifier et de corriger les éventuels écarts de rémunération. Ensuite, la définition de grilles salariales transparentes contribue à clarifier les critères de progression et à assurer la cohérence entre les différents postes. De plus, associer la rémunération à une évaluation objective de la performance permet de valoriser les efforts et les résultats de manière mesurable et équitable. Enfin, l'équité salariale ne doit pas être perçue uniquement comme une obligation légale, mais comme un levier stratégique de gestion des talents. Elle renforce la marque employeur, attire de nouveaux profils qualifiés et limite le turnover en fidélisant les collaborateurs déjà présents. En plaçant la justice et la transparence au cœur de leur politique salariale, les entreprises construisent un climat organisationnel fondé sur la confiance et la reconnaissance, véritable moteur de performance collective.

1. Revue de la littérature

Les organisations cherchent toujours à se doter de pratiques de gestion des ressources humaines mobilisantes afin d'appuyer l'effort d'engagement organisationnel des cadres et créer par conséquent un climat cohérent avec les objectifs organisationnels de même qu'avec les attentes des individus qui composent l'organisation. Plusieurs auteurs ont proposé des grappes de pratiques de GRH susceptibles d'introduire des comportements discrétionnaires ou mobilisateurs (Wils et coll., 1998) ; Dessler, 1999 ; Pfeffer et Veiga, 1999 ; Tremblay et coll. (2000).

La théorie de l'équité (*Equity Theory*) de J. Stacy Adams (1963) : selon cette théorie, les employés comparent ce qu'ils donnent à l'organisation (inputs : effort, temps, compétence, formation, ancienneté, etc.) et ce qu'ils reçoivent en retour (outputs : salaire, reconnaissance, avantages, statut). Si la comparaison avec ce que d'autres reçoivent (référence) révèle une situation perçue comme injuste (sous-paiement, ou moindre reconnaissance), cela peut conduire à l'insatisfaction, à la démotivation, voire au départ.

L'équité salariale joue donc un rôle central : lorsque les rémunérations sont jugées équitables, les employés sont plus enclins à rester.

La théorie de l'échange social (*Social Exchange Theory*) : elle suggère que les relations employeur-employé reposent sur un échange mutuellement bénéfique. Si l'entreprise offre une rémunération juste, transparente, en harmonie avec les attentes et contributions, l'employé se sent redevable et plus engagé. L'équité salariale entre dans ce cadre d'échange juste.

Le modèle conceptuel de gestion participative de Lawler et coll. (1993) se révèle un bon point d'ancrage (Tremblay et coll., 2000) et aurait pavé la voie à l'évolution contemporaine de la gestion stratégique des ressources humaines. Ce modèle conceptuel suggère quatre grappes ou pratiques pouvant accroître la participation et l'engagement organisationnel : le partage de l'information, le développement des compétences, le partage du pouvoir et les systèmes de reconnaissance. L'examen des écrits sur ces divers thèmes révèle que les quatre processus cités peuvent influencer à la fois l'engagement organisationnel ainsi que de favoriser des gains au niveau de l'efficacité, de la productivité et de la qualité du travail.

Les systèmes de reconnaissance visent à signifier de façon tangible l'appréciation de l'organisation à l'égard des individus de l'organisation. Ces appréciations peuvent être de nature monétaire ou encore de nature intangible comme des félicitations du supérieur immédiat ou des récompenses symboliques (Tremblay et coll., 2000).

Des études suggèrent une relation positive entre la satisfaction à l'égard des avantages sociaux et l'engagement raisonné d'une part (Smith, 1995 ; Fiorito et coll., 1997), et l'engagement affectif, d'autre part (Smith, 1995). D'autres études soutiennent que les pratiques de rémunération peuvent agir positivement sur l'engagement organisationnel.

Steers (1977) prétend qu'un salaire individuel élevé montre que l'organisation apprécie l'individu, ce qui peut se traduire par un niveau d'engagement plus élevé. Pour d'autres, des facteurs extrinsèques comme les salaires et autres pratiques à incidence monétaire, sont des déterminants moins importants de l'engagement organisationnel. Des facteurs intrinsèques

comme les possibilités d'avancement et les pratiques de réorganisation du travail ont des effets plus positifs (Mottaz, 1988 ; Rondeau et Lemelin, 1991).

Selon **Shilpa Shinde (2025)** — *“From Perceived Inequity to Retention: Leveraging Equity Theory in Contemporary Workforce Management”*, la théorie de l'équité affecte la motivation, l'engagement et, ultimement, la décision pour un employé de rester ou de quitter. Elle montre que des pratiques RH qui renforcent la transparence, la justice perçue dans le salaire, contribuent positivement à la rétention.

Duhautois et al. (2016) — repris dans un article récent sur le “salary” dans la littérature sur le turnover(churning) : Ils indiquent que le **salaire** est l'un des facteurs stabilisateurs majeurs des ressources humaines. Même si ce n'est pas toujours le plus important (certains salariés resteront pour d'autres motifs), l'équité dans la rémunération et une bonne politique de salaire réduisent le roulement.

Husileid (1995) et d'autres classiques sur les relations entre pratique de rémunération compétitive, satisfaction professionnelle, et turnover volontaire dans plusieurs travaux, il est mis en évidence que des écarts de rémunération perçus comme injustes (par rapport aux pairs, ou au marché) entraînent une baisse de satisfaction, puis une augmentation de l'intention de départ. (Mentionné dans des revues récentes sur la rétention)

2. L'impact de l'équité salariale sur la fidélisation des employés

L'équité salariale constitue un levier majeur dans la gestion des ressources humaines, notamment en matière de fidélisation des employés. La perception qu'ont les salariés de la justice dans leur rémunération influence directement leur motivation, leur engagement organisationnel et leur intention de rester ou de quitter l'entreprise.

Adams (1963), à travers la **théorie de l'équité**, souligne que les employés évaluent la justesse de leur rémunération en comparant leurs apports (efforts, compétences, ancienneté) et leurs récompenses (salaire, avantages) avec ceux de leurs collègues. Un sentiment d'injustice salariale entraîne insatisfaction, démotivation et parfois un départ volontaire.

La **théorie de l'échange social** (Blau, 1964) renforce cette idée : lorsque l'organisation offre une rémunération perçue comme équitable, les employés répondent par une plus grande loyauté et un engagement accru, réduisant ainsi le turnover.

Huselid (1995) a montré que des politiques de rémunération équitables et compétitives sont corrélées positivement à la satisfaction des employés et négativement au taux de rotation volontaire.

Duhautois et al. (2016) rappellent que le salaire est un facteur stabilisateur important dans la fidélisation, bien que non exclusif. Une rémunération jugée juste limite l'intention de départ.

Naidu, Majid & Chuah (2023) démontrent que la sensibilité à l'équité influence la rétention : les employés percevant une justice salariale forte développent une volonté plus marquée de rester dans leur organisation.

Plus récemment, **Shinde (2025)** insiste sur le rôle de l'équité salariale dans la motivation et l'engagement des employés. Son étude confirme que la perception d'iniquité est un facteur clé de départ, tandis qu'une rémunération équitable favorise la stabilité et la rétention.

L'équité salariale agit sur la fidélisation par plusieurs mécanismes :

Amélioration de la satisfaction au travail : les employés se sentent reconnus et valorisés.

Renforcement de la loyauté : une politique salariale juste crée un sentiment d'attachement et de confiance.

Réduction du turnover : la perception d'équité diminue la propension à chercher des alternatives sur le marché.

Attractivité de l'entreprise : elle consolide la marque employeur et attire de nouveaux talents.

3. Méthodologie

Notre recherche a comme objectif de déterminer l'impact de l'équité salariale sur la fidélisation des employés et suite de la nature exploratoire de notre recherche, nous avons choisis d'étudier cette dernière par une démarche qualitative qui se présente sous forme des entretiens semi-directifs.

Le choix d'une approche qualitative s'inscrit dans un positionnement épistémologique interprétatif, considérant que la réalité sociale en particulier les perceptions liées à l'équité salariale et à la fidélisation ne peut être pleinement comprise qu'à travers le sens que les individus lui attribuent. Ce positionnement vise à saisir la subjectivité des acteurs, leurs représentations et leurs expériences vécues au sein de leur organisation. Le mode de raisonnement adopté est inductif : plutôt que de vérifier des hypothèses prédéfinies, la recherche cherche à faire émerger des connaissances à partir des discours recueillis, en laissant les données orienter la compréhension des phénomènes étudiés. L'entretien semi-directif apparaît ainsi comme l'outil le plus pertinent, car il offre une flexibilité permettant d'explorer en profondeur les perceptions et nuances que des méthodes quantitatives standardisées ne pourraient pas révéler. Cette démarche permet de contextualiser les enjeux d'équité salariale dans les entreprises marocaines, de révéler des dynamiques souvent invisibles dans les analyses purement statistiques et d'éclairer les mécanismes influençant la fidélisation des employés.

4. Choix de l'échantillon

Compte tenu du fait que près de 95 % du tissu entrepreneurial marocain est constitué d'entreprises familiales, il nous est apparu pertinent de concentrer notre étude empirique sur ce type d'organisation, tout en intégrant également des multinationales présentes au Maroc afin d'offrir un cadre comparatif. Dans cette perspective, nous avons retenu une approche qualitative fondée sur des entretiens directs.

Le choix de cette méthodologie se justifie par plusieurs raisons. Tout d'abord, les entretiens permettent d'obtenir des données riches et nuancées, en accédant aux perceptions, attitudes et représentations des employés concernant l'équité salariale et la fidélisation. Contrairement aux questionnaires standardisés, cette méthode offre une souplesse d'exploration, permettant d'approfondir certaines thématiques émergentes en fonction des réponses des participants.

5. Procédure de collecte des données

Pour la collecte des données, nous avons suivi plusieurs étapes méthodologiques :

- **Élaboration du guide d'entretien** : conception d'une liste de questions ouvertes et semi-structurées permettant d'explorer les perceptions des employés sur l'équité salariale et la fidélisation.
- **Prise de contact et obtention du consentement** : contact des participants, explication des objectifs de l'étude et assurance de la confidentialité, avec obtention de leur consentement éclairé pour l'entretien et l'enregistrement.
- **Réalisation des entretiens** : conduite des entretiens dans un environnement propice à l'expression libre des participants, avec enregistrement et prise de notes complémentaires si nécessaire.
- **Transcription et organisation des données** : retranscription fidèle des entretiens et classement selon les participants, les entreprises et les catégories socioprofessionnelles.
- **Stockage et sécurité des données** : conservation des fichiers audio et transcriptions dans un espace sécurisé, garantissant l'anonymat et la confidentialité des informations recueillies.

A noter que la collecte des données s'est étalée sur une période de trois mois (Janvier à Mars 2024).

Compte tenu du fait que près de 95 % du tissu entrepreneurial marocain est constitué d'entreprises familiales, notre démarche empirique s'est orientée vers la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès de quarante employés appartenant à diverses catégories socioprofessionnelles. Ces entretiens ont été conduits au sein de huit entreprises marocaines

ainsi que de deux filiales de groupes multinationaux, afin de permettre une analyse comparative et nuancée des perceptions recueillies.

6. Traitement et analyse des résultats

Après le traitement des entretiens semi-directifs, les résultats révèlent des tendances nettes concernant la perception de l'équité salariale au sein des entreprises familiales marocaines. Il apparaît que 90 % des employés interrogés, toutes catégories professionnelles confondues, estiment que leur entreprise ne respecte pas les principes d'équité salariale.

Les participants ont notamment signalé l'existence de différences significatives de rémunération entre les employés, parfois même pour des postes équivalents. Certains ont mentionné des écarts jugés disproportionnés, engendrant un fort sentiment d'injustice et de frustration. Ces perceptions mettent en évidence une absence de cohérence et de transparence dans la politique salariale des entreprises concernées.

Par ailleurs, les entretiens ont montré que la majorité des entreprises ne disposent ni d'une grille salariale structurée, ni d'une politique de rémunération compétitive par rapport au marché. Cette situation contribue à une insatisfaction généralisée et à une perception d'injustice, facteurs connus pour influencer négativement l'engagement et la fidélisation des employés, comme le souligne la théorie de l'équité de Adams (1963).

Un aspect particulièrement préoccupant mis en évidence par les entretiens est que l'inéquité salariale perçue semble entraîner une infidélité des employés envers leur entreprise. Plusieurs participants ont indiqué que ce sentiment d'injustice les pousse à se désengager, à limiter leur investissement dans leurs tâches quotidiennes, voire à chercher des opportunités professionnelles ailleurs. Cette forme d'infidélité, même si elle n'aboutit pas toujours à un départ immédiat, constitue un risque pour la performance organisationnelle et la stabilité des équipes.

En revanche, les employés des filiales de multinationales opérant au Maroc ont exprimé un avis totalement différent. Ils ont indiqué que leur entreprise dispose de grilles salariales claires et d'un système de rémunération structuré, aligné sur les standards du marché. Cette organisation transparente et compétitive contribue à une satisfaction élevée des employés, qui restent fidèles à leur entreprise et engagés dans leurs missions.

Ces résultats mettent en lumière un contraste important entre entreprises familiales et multinationales : l'existence de mécanismes formalisés pour assurer l'équité salariale influence directement la fidélisation et le niveau d'engagement des employés. Il apparaît donc que la mise

en place de grilles salariales transparentes et d'une politique de rémunération compétitive est un levier essentiel pour renforcer la satisfaction, l'engagement et la loyauté des collaborateurs. En conclusion, l'analyse des entretiens semi-directifs révèle que l'équité salariale demeure un défi majeur dans les entreprises familiales marocaines. La mise en place de grilles salariales transparentes et d'une politique de rémunération alignée sur le marché apparaît comme une priorité stratégique pour améliorer la satisfaction des employés, renforcer leur fidélisation et réduire l'infidélité organisationnelle.

Conclusion

Les résultats des entretiens semi-directifs révèlent que l'équité salariale exerce un impact direct sur la fidélisation des employés au sein des entreprises marocaines. Dans les entreprises familiales, la majorité des participants (90 %) ont exprimé une perception d'injustice salariale, avec des écarts significatifs entre employés occupant des postes équivalents et l'absence de grilles salariales structurées. Cette situation engendre frustration, insatisfaction et désengagement, confirmant que le non-respect des principes d'équité salariale peut nuire à l'attachement des collaborateurs à leur organisation et augmenter le risque de turnover.

À l'inverse, les employés des filiales de multinationales opérant au Maroc ont souligné que la présence de grilles salariales transparentes et d'un système de rémunération structuré, aligné sur les standards du marché, favorise leur satisfaction et leur fidélité à l'entreprise. Ces témoignages illustrent de manière concrète que la perception de justice dans la rémunération renforce la loyauté et l'engagement des employés, indépendamment de la taille ou du secteur d'activité de l'entreprise.

En définitive, cette analyse montre clairement que l'équité salariale est un levier stratégique pour la fidélisation des collaborateurs. Les entreprises qui investissent dans des politiques de rémunération transparentes et compétitives, avec des grilles salariales cohérentes et adaptées au marché, peuvent améliorer la motivation, la satisfaction et la stabilité de leurs équipes. À l'inverse, l'absence de structures salariales équitables expose les organisations à des risques élevés de désengagement et de départ volontaire, ce qui souligne l'importance d'intégrer l'équité salariale dans les pratiques RH pour assurer la pérennité et la performance organisationnelle.

Référence :

Dr LARS MEYER-WAARDEN, (2003) « La fidélisation client : stratégies, pratiques et efficacité des outils du marketing relationnel »

Lehu.J-M. « Stratégie de fidélisation » édition d'Organisation, Paris 2002, P31

L Cadin, F.Guerin, et all, « Pratique et éléments de théorie GRH », Ed DUNOD, 4eme ED, paris2012,P282.

Philippe Denimal « les levier essentiels de la rémunération » 2013, P92

ROUSSEL P, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition ECONOMICA, paris 1996, page74.

Michael Jensen et William Meckling, «Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Capital Structure»,Journal of financial Economics, vol.3, 1976.

Oiry, E., Sulzer, E, « Les référentiels de compétences : enjeux et formes », In : Brochier, D., (Ed.), « La gestion des compétences ». Acteurs et pratiques, Economica, Paris. 2002 p. 29.

Astier PH ; Conjard P ; Devin B ; Olry P Lyon : « Acquérir et transmettre des compétences ». p.94.

Kenza Belmoeti « une étude dans le secteur du numérique en France. Gestion et management. Université de Montpellier, 2023. »

Montserrat X, « comment motiver », Editions d'Organisation, 2004.p.62 Jean-Michel

LATTES, Philippe LEMISTRE, Patrice ROUSSEL, « individualisation des salaires et rémunération des compétences » 2007, P24